



”Nää ihmiset on se vetovoima”

- Työn veto- ja pitovoimatekijöiden vahvistaminen vammaisten työ- ja päivätoiminnassa sekä asumispalveluissa

Lila-Marjut Rajamaa

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

”Nää ihmiset on se vetovoima” - Työn veto- ja pitovoimatekijöiden vahvistaminen vammaisten työ- ja päivätoiminnassa sekä asumispalveluissa

Lila-Marjut Rajamaa
Sosiaalialan käytäntöjen
asiakaslähtöinen kehittäminen
YAMK
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2022

Lila-Marjut Rajamaa

”Nää ihmiset on se vetovoima” - Työn veto- ja pitovoimatekijöiden vahvistaminen vammaisten työ- ja päivätoiminnassa sekä asumispalveluissa

Vuosi

2022

Sivumäärä

75

Sosiaali- ja terveysalalla on jo pitkään ollut huoli työntekijöiden saatavuudesta ja riittävästä huomioiden kasvava henkilöstötarve väestömme ikääntyessä ja suurten ikäluokkien eläköityessä. Alan haasteina ovat lisäksi veto- ja pitovoimaisuuden heikkeneminen. Nämä ilmiöt näkyvät kaikilla sote-aloilla. Tämän opinnäytetyön keskiössä on yksi vähän tunnettu sektori laajasta sosiaali- ja terveysalan kentästä, vammaistyö.

Opinnäytetyössä kartoitettiin Helsingin kaupungin vammaistyön henkilöstön kokemuksia työn veto- ja pitovoimatekijöistä työ- ja päivätoiminnan sekä asumisen palveluissa, niitä tekijöitä, mitkä vahvistivat tai heikensivät veto- ja pitovoimaa. Tavoitteena oli opinnäytetyön aineistosta tunnistettujen kehittämiskohteiden työstämisen jatkaminen vammaistyössä. Tämän laadullisena tutkimuksena toteutetun opinnäytetyön aineisto hankittiin teemahaastattelulla ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyön tuloksia käsiteltiin työpajoissa, joissa priorisoitiin todetut kehittämiskohteet ja ideoitiin toimenpiteitä valittujen kohteiden työstämiseksi.

Tietoperustan keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä olivat työhyvinvointi, työmotivaatiota kuvaava itseohjautuvuusteoria, työn imu sekä työn vaatimusten ja voimavarojen malli. Henkilöstöresurssit ovat keskeinen voimavara hyvinvointivaltiomme palvelujen laadukkaalle tuottamiselle. Henkilöstön hyvinvointiin ja työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on työnantajalle tärkeää, jotta osataan puuttua haitalliseen työn kuormitukseen sekä löydetään sopivia vaikuttamiskeinoja työhön sitoutumiseen ja sen houkuttelevuuteen.

Keskeisimmäksi tekijäksi opinnäytetyön tuloksissa niin veto- kuin pitovoimakin kannalta tuli esiin työn merkityksellisyyden kokemus. Tämä oli ohjannut jo alan valintaa, mutta oli myös merkittävä työmotivaatiota ylläpitävä elementti. Merkityksellisyyttä vahvisti kokemus hyvän tekemisestä asiakkaalle, mahdollisuus toteuttaa työtään arvojensa mukaisesti ja työn sama arvostus. Myös sosiaalisella pääomalla, johtamis- ja esihenkilötyöllä ja organisaation toiminnalla oli vaikutuksensa työn mielekkyyteen ja houkuttelevuuteen.

Työn haasteina tuloksista saatiin esille laadullisia kuormitustekijöitä, kuten työn pirstaleisuus, resurssointi, vähäiset urakehityksen mahdollisuudet ja haastavina koetut tietotekniset järjestelmät. Työnantaja näyttäytyi vakaana ja laajat työskentelymahdollisuudet tarjoavana, mutta toisaalta suuren organisaation jäykkyys ja byrokraattisuus nähtiin vetovoimaa heikentävinä tekijöinä. Vetovoimaa heikensivät myös alan heikko tunnettavuus ja kapea julkisuuskuva. Tulokset osoittivat, että näihin tekijöihin vaikuttamalla vahvistetaan pito- ja vetovoimaa ja joihin tulee kiinnittää huomiota esihenkilötyössä ja organisaation johdossa.

Asiasanat: vammaistyö, työhyvinvointi, työmotivaatio, vetovoima, pitovoima

Lila-Marjut Rajamaa

” These People Are the Attraction” - Strengthening the Elements of Attraction and Retention Capability at Work in Disability Services

Year

2022

Pages

75

There have been increasing challenges in the social and healthcare sector concerning the availability of personnel. This issue is becoming even more challenging because of aging population and growing number of retiring personnel. This phenomenon affects the whole social and healthcare sector. The thesis was conducted in collaboration with the City of Helsinki and the Department of Disability Services.

This study explored employees' experiences and feelings about attraction and retention factors at work in the City of Helsinki disability service sectors, specifically at day activities, training, employment and housing services. The purpose of this study is to recognize the elements that strengthen and reduce attraction and retention capability at work. The aim is also to continue the development work based on these elements. This thesis was carried out by using qualitative research methods, the data were collected using thematic interviews and it was analysed using content analysis. The findings of this thesis were processed in workshops where development targets were prioritized and further development work was planned.

The framework of this study is based on the following theories: wellbeing at work, work motivation, self-determination theory, work engagement and job demands-resources model. Human resources are one of the central elements to succeed in producing quality services in a welfare state. That is why it is important for an employer to recognize factors negatively affecting job retention and to find ways to strengthen commitment and attraction towards work.

The results show that the most important factor to maintain and increase attraction and retention at work is the perception of meaningfulness. Meaningfulness had been guiding the vocational choice and was the force to maintain work motivation. Meaningfulness was built by experiences of beneficence, possibilities to implement one's own values at work and feelings of appreciation. Also social capital, leadership and a well functioning organisation affected employees' motivation. The employer was seen as a stable employer and to provide extensive possibilities to work in different job roles.

The main findings of factors negatively affecting retention included qualitative factors such as fragmentation of work, lack of resources, weak possibilities for career development and challenging IT-systems. The employer was seen as bureaucratic and rigid. Disability services in general were perceived as not very well known outside the sector. Addressing the findings of this thesis will strengthen attraction and retention factors at work.

Keywords: disability services, wellbeing at work, work motivation, attraction capability, retention capability

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Helsingin kaupunki ja vammaistyön toimiala.....	8
3	Työelämänmurros ja työhyvinvoinnin vahvistaminen	10
4	Henkilöstövoimavarat ja niihin vaikuttavat tekijät.....	12
4.1	Pito- ja vetovoiman määrittelyä	12
4.2	Sosiaalinen pääoma	13
4.3	Työn merkityksellisyys.....	14
4.4	Työmotivaation edellytysten tukeminen.....	15
4.5	Itseohjautuvuusteoria motivaation kuvaajana	15
4.6	Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet	16
4.7	Työn voimavarojen ja vaatimusten malli	18
4.8	Työn imun merkitys työhyvinvoinnille.....	20
5	Kehittämisasetelma	21
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	21
5.2	Metodologiset valinnat	22
5.3	Teemahaastattelun avulla monipuolinen aineisto tutkittavasta ilmiöstä	23
5.4	Aineiston analyysi sisällönanalyysin avulla	25
5.5	Pajatyöskentely osana opinnäytetyötä	30
6	Tulokset	32
6.1	Työn merkityksellisyden kokemus	32
6.2	Sosiaalisen pääoman merkitys veto- ja pitovoimalle.....	38
6.3	Johtamisen ja esihenkilötyön merkitys veto- ja pitovoimalle	40
6.4	Organisaation toiminnan merkitys veto- ja pitovoimalle	42
6.5	Työn laadulliset vaatimukset kuormitustekijöinä	46
7	Johtopäätökset	48
7.1	Kokemus hyvän tekemisestä	48
7.2	Autonomian kokemus	49
7.3	Kompetenssin vahvistaminen	50
7.4	Yhteisöllisyys ja sen johtaminen	52
7.5	Työn kuormitustekijät	53
7.6	Työnantajakuva	54
7.7	Yhteenveto johtopäätöksistä	55
8	Pohdinta	57
8.1	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointia	57
8.2	Opinnäytetyön prosessi ja jatkotutkimusehdotukset.....	60
	Lähteet.....	62

Kuviot	69
Taulukot	69
Liitteet	70

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalalla on käsillä vakavat haasteet riittävän työvoiman saannista. Julkisella sektorilla voidaan todeta olevan jo krooninen henkilöstöpula, joka on korostunut muutaman viime vuoden aikana. Rekrytointiongelmien ovat yleistyneet ja huomattava osa sote-alan työpaikasta jää täyttymättä. Valtiovarainministeriön arvion mukaan seuraavan 15 vuoden aikana sote-alalle tarvitaan 200 000 uutta työntekijää. (Tevameri 2021, 49-52.) Viimeisin työolobarometri osoittaa kunta-alan työntekijöiden enemmistön kokeneen, että työpaikalla on liikaa töitä työntekijöiden määrään nähden. Myös työn teon ja sen mielekkyyden kokemukset ovat kunta-alalla kielteisempiä muihin palkansaajasektoreihin verrattuna. Toimialakohtaisesti tarkasteltuna erottuvat erityisesti terveys- ja sosiaalipalvelut sekä koulutus. (Työolobarometri 2020, 27, 113, 160.)

Hyvinvointipalveluidemme saatavuus on riippuvaista työkykyisestä julkisen sektorin työvoimasta. Työkyvyn tukeminen, työhyvinvointi ja sitä kautta työurien pidentäminen ja alan veto- ja pitovoimaisuus ovat entistä ajankohtaisempia kysymyksiä. Maailmanlaajuinen ja kaikki yllättänyt koronapandemia ei ole ainakaan helpottanut työvoimatilannetta. (Suomen kestävän kasvun ohjelma 2021, 137-139.) Miten sitten saada riittävästi henkilöstöä alalle, jonka vetovoimaisuus on heikkoa, työkyvyn tukemisen toimet koetaan riittämättömiksi ja työurat ovat lyhentyneet?

Väestön ikääntyminen ja työvoiman kohtaanto-ongelmat tekevät tilanteesta entistä haastavamman. Vuosina 2017-2035 aloihin, joissa avautuu eniten työpaikkoja, lukeutuvat terveys- ja sosiaalipalvelut. (Tevameri 2021, 49, 65; Hanhijoki 2020, 7.) Yhtenä toimenpiteenä ratkaisujen löytämiseksi työvoimatarpeeseen on Sosiaali- ja terveysministeriö käynnistänyt 2021 sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyden ja saatavuuden poikkihallinnollisen ohjelman, jossa työn veto- ja pitovoimatekijöihin vaikuttaminen on yhtenä keskeisenä tehtävänä (STM 2022). Paineet ratkaisujen löytymiselle ovat erittäin kovat.

Työnantajan näkökulmasta panostus työhyvinvointiin ja työntekijälle merkityksellisen, eettisesti kestävän ja arvolähtöisen työn tekemisen mahdollistaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta saamme ihmiset kiinnostumaan sosiaali- ja terveysalan opinnoista, alan vetovoimaisuuden vahvistumaan ja rekrytoitua riittävästi osaavaa ja työstään innostunutta henkilökuntaa. Helsingin kaupunki on nostanutkin henkilöstön veto- ja pitovoiman vahvistamisen yhdeksi keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi vuosille 2021-2025. (Kasvun paikka 2021, 46.)

Opinnäytetyön tekijä työskentelee esihenkilöasemassa Helsingin kaupungilla, vammaistyössä. Esihenkilötyössä joutuu pohtimaan toistuvasti henkilöstöresursseja ja työhyvinvoinnin tukemista, jolla vahvistaa työn mielekkyyttä, työhön sitoutumista sekä hyvää työilmapiiriä. Näiden toteutuessa turvataan laadukas palvelu asiakkaillemme. Tämä tausta on ollut alkusysäyksenä opinnäytetyön aiheen valinnalle.

Opinnäytetyön kohteena on henkilöstön kokemukset omasta työstään Helsingin kaupungin vammaistyössä, sen työ- ja päivätoiminoissa sekä asumispalveluissa. Rajaaminen työ- ja päivätoiminnan sekä asumisen palveluihin on tehty, koska nämä palvelut muodostavat vammaistyön suurimpia palvelukokonaisuuksia sekä asiakas- että henkilöstömääriltään ja näissä palveluissa henkilöstön työkuva ja koulutusvaatimukset ovat samankaltaiset. Henkilöstön työolosuhteisiin ja rekrytointiin liittyvät haasteet ovat koko vammaistyössä kuitenkin pitkälti yhteisiä.

Tässä opinnäytetyössä fokus on ongelmaperusteisessa kehittämisessä eli edellä kuvatun työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden haasteissa. Laadullisena tutkimuksena toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten Helsingin kaupungin vammaistyön työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelujen henkilöstö kokee työn veto- ja pitovoimaisuuden sekä miten näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa. Tavoitteena on sopia opinnäytetyöllä tuotetun tiedon avulla kehittämistoimenpiteistä todettujen veto- ja pitovoimatekijöiden vahvistamiseksi. Opinnäytetyön tietoperustan keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työmotivaatiota kuvaava itseohjautuvuusteoria, työn imu sekä työn vaatimusten ja voimavarojen malli. Tietoa henkilöstön kokemuksista hankittiin teemahaastattelulla. Aineiston analyysin jälkeen tuloksia käsiteltiin työpajoissa, joissa priorisoitiin todetut kehittämiskohteet ja ideoitiin toimenpiteitä valittujen kohteiden työstämiseksi.

2 Helsingin kaupunki ja vammaistyön toimiala

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, kaupungin palveluksessa on noin 38 000 työntekijää neljällä eri toimialalla sekä keskushallinnossa kaikkiaan noin kahdellatuhannella erilaisella tehtävänimikkeellä. (Helsingin kaupunki 2022a) Helsingin kaupungin strategiassa vuosille 2021-2025 on tunnistettu tarve osaavalle henkilöstölle. Työvoiman saatavuuden parantamiseksi toimenpiteinä strategiassa esitetään rekrytointikäytäntöjen kehittämistä ja oppisopimuskoulutuksen laajentamista. Oppilaitosyhteistyötä on tarkoitus tiivistää alueen korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa. Pitovoimaa vahvistetaan mahdollistamalla työuralla eteneminen ja urakierto kaupungin ja kaupunkikonsernin sisällä. Työn houkuttelevuutta taas vahvistetaan jatkamalla jo aloitettua palkkakehitysohjelmaa ja mahdollisuudella työsuhteasuntoihin. Hyvä henkilöstöpolitiikka, henkilöstön työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden kasvu ovat Helsingin kaupungin tavoitteina. (Kasvun paikka 2021, 46-49.)

Tämän opinnäytetyön toimintaympäristönä on Helsingin kaupungin vammaistyö ja sen työ- ja päivätoiminnan sekä vammaisten asumispalvelujen henkilöstö. Tässä suuressa kaupunkiorganisaatiossa nämä kuuluvat Perhe- ja sosiaalityön palvelukokonaisuuteen, joka taas on Sosiaali- ja terveystoimialan alaisuudessa. Henkilöstöä koko toimialalla on noin 15 000. (Helsingin kaupunki 2022b)

Perhe- ja sosiaalipalvelujen tehtävänä on huolehtia lapsiperheille tarkoitetuista sosiaali- ja terveyspalveluista, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten terveysneuvonnasta. Tähän laajaan palvelukokomaisuuteen kuuluvat myös vammais- ja aikuissosiaalityön palvelut, toimeentulotuki, talous- ja velkaneuvonnasta, työllistymisen tuki, kuntouttava työtoiminta ja maahanmuuttajapalvelut. (Helsingin kaupunki 2022 c)

Työ- ja päivätoiminta jakaantuu eri yksiihin tarjoten palvelua joko osallisuutta edistävänä toimintana (päivätoiminta) tai työelämäosallisuuteen suuntaavana toimintana (työtoiminta). Päivätoimintaa tarjotaan kuudessa toimintakeskuksessa ja työtoimintaa neljässä toimipisteessä. Näiden lisäksi työllistymistä avoimille työmarkkinoille tukee Tuetun työllistymisen palvelu. Uutena palvelumuotona on aloitettu 2020 aikana Virtuaalinen palvelu, johon voi hakeutua sekä työ- että päivätoiminnan asiakkaana. Helsingin kaupungin toimipaikkojen lisäksi palvelua järjestetään myös ostopalveluyksiköissä. (Helsingin kaupunki, 2022d; 2022e) Helsingissä kehitysvammahuollon työ- ja päivätoimintapalveluissa asiakkaita oli yhteensä 1189 henkilöä ja vaikeavammaisten päivätoiminnan asiakkaita 102 henkilöä vuonna 2021. (Kuusikko-työryhmä 2022, 42.) Työ- ja päivätoimintaa järjestetään tällä hetkellä kehitysvammalain, vammaispalvelulain sekä sosiaalihuoltolain perusteella. (Vammaispalvelujen käsikirja 2022a; 2022b)

Asumispalveluja tuotetaan sekä vammaispalvelulain, että kehitysvammalain mukaisesti. Vammaispalvelulain mukainen palveluasuminen on tarkoitettu henkilölle, joka vammansa tai sairautensa vuoksi tarvitsee apua päivittäisissä toiminnoissa jatkuvasti, vuorokauden eri aikoina tai muutoin erityisen runsaasti, mutta ei ole laitoshoidon tarpeessa. Kehitysvammalain mukaista asumispalvelua järjestetään ryhmäkodeissa, asuntoryhmissä ja tukiasunnoissa. Tukea ja apua järjestetään asiakkaan tarpeen mukaan, ympärivuorokautisesti tai osavuorokautisesti. Helsingin omana palveluntuotantona järjestetään asumista kehitysvammaisille kahdessakymmenessäyhdeksässä ryhmäkodissa ja kuudessa asuntoryhmässä, sekä vaikeimmin vammaisten asumista kolmessa palveluasumisen yksikössä. Lisäksi palvelua tarjotaan ostopalveluna. (Helsingin kaupunki, 2022f) Asumispalveluja käyttäviä asiakkaita oli vuonna 2021 Helsingissä palvelu- ja tuetussa asumisessa yhteensä 422 henkilöä ja vaikeavammaisten tehostetun palveluasumisen asiakkaita 386 henkilöä. (Kuusikko-työryhmä 2022, 46-47, 52.)

Vammaisten henkilöiden palveluja tuotetaan siis eri lakien perusteella, ensisijaisesti Sosiaalihuoltolain (30.12.2014/1301), mutta Laki kehitysvammaisten erityishuollosta (23.6.1977/519) ns. kehitysvammalaki sekä Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tuki-toimista (380/1987) ns. vammaispalvelulaki ovat olleet erityislakeina, jos sosiaalihuoltolain nojalla ei asiakkaalle löydy hänen tarpeitaan vastaavia palveluja. Parhailtaan meneillään olevan vammaispalvelulain uudistuksen tavoitteena on päivittää edellä mainitut lait vastaamaan tämän päivän tarpeita. Uusi laki tulee pitämään sisällään säännökset vammaisille henkilöille järjestettävistä sosiaalihuollon erityispalveluista. Samalla nykyinen vammaispalvelulaki ja

kehitysvammalaki kumottaisiin. Näin palveluntarpeen määrittelyssä painoarvo on asiakkaan kulloisenkin palvelun tarpeella. (STM 2022a; THL 2022)

Vammaistyön kokonaisuuteen kuuluvat työ- ja päivätoiminnan sekä asumisen lisäksi vielä vammaisten sosiaalityö sekä Kehitysvammapoliklinikka. Suurin henkilöstömäärä vammaistyössä on kuitenkin työ- ja päivätoiminnassa ja asumisessa. Koko vammaistyön henkilöstöä vuonna 2022 on 889, joista asumispalveluissa 528 ja työ- ja päivätoiminnoissa 157. Vammaisten sosiaalityön henkilöstömäärä on 102 ja Kehitysvammapoliklinikalla 39. Ammattiryhmittäin vammaistyön henkilöstömäärästä on eniten ohjaajia, joita on 348 ja lähihoitajia 210 henkilöä. Sosiaaliohjaajia on 50 henkilöä ja hoitajia 41 henkilöä. Sosiaalityöntekijöitä on vammaistyössä 34 henkilöä. (Raita 2022)

Sosiaali- ja terveysalalla ammateissa toimintaa säädellään ja henkilöstön koulutusvaatimuksiin vaikuttavat pätevyysvaatimukset. Osa ammattinimikkeistä on laillistettuja tai nimikesuojattuja, kuten esimerkiksi sosiaalityöntekijän, sosionomin ja lähihoitajan ammattinimikkeet (Valvira 2022). Vammaistyön kenttä on siis hyvin laaja niin asiakkaiden tarvitseman palvelun kuin henkilöstön määrän, työtehtävien ja osaamisen vaatimustenkin näkökulmasta.

3 Työelämänmurros ja työhyvinvoinnin vahvistaminen

Tänä päivänä puhutaan paljon työelämän murroksesta. Vartiaisen (2017, 15, 30-31) mukaan työelämän muutoksiin ovat olleet vaikuttamassa teollisesta valankumouksesta lähtien niin teknologiset- kuin taloudellisetkin innovaatiot, väestönkasvu, muuttoliike sekä sosiaaliset- ja poliittiset tekijät. Globalisaation myötä työstä on tullut entistä kiivastahtisempaa, muutokset voivat olla nopeita ja nämä ovat lisänneet työntekijöiden epävarmuutta ja haastavat työhyvinvointia. Suomessa sosiaali- ja terveystoimialalla on iso muutos tapahtumassa palvelujärjestelmän muuttuessa pitkään valmistellun sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistuksen myötä ensi vuoden alusta lähtien. (Sote-uudistus 2022) Rissanen ja Lammintakanen (2018, 31-32) toteavat tämän muutosprosessin koskettavan lähes kaikkia terveyden- ja sosiaalihuollon toimijoita ja samanaikaisesti tämän muutostyön kanssa on alueellisesti kehitetty sosiaali- ja terveydenhuollon sisäisiä rakenteita. Muutosten rinnalla kulkee huoli työn houkuttelevuudesta sekä työntekijöiden saatavuudesta ottaen huomioon ikääntyvä väestörakenteemme.

Työhyvinvointi koostuu eri osatekijöistä, kuten työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia vahvistaa hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta

kohtelusta. Myös työntekijällä on vastuu omasta työkyvystään ja osaamisensa ylläpitämisestä. Koko työyhteisölle kuuluu huolehtia työpaikan myönteisestä ilmapiiristä. (STM 2022b)

Työhyvinvoinnin johtaminen ja itse työhyvinvoinnin käsite on hyvin monimuotoinen. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, joka muokkautuu muiden elämäalueiden kanssa vuorovaikutuksessa. Yksilöllisten tekijöiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat niin työsuojelu, työpaikan toimintaperiaatteet, työpolitiikka ja työlainsäädäntö. (Vartiainen 2017, 12-13.)

Mäkikangas ja Hakanen (2017, 120-121) toteavat, että työhyvinvoinnin johtamisen tarve on hyvin yksilöllistä. Työhyvinvoinnin eri osatekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, koska niillä on kauaskantoisia vaikutuksia niin työntekijälle, hänen lähiverkostolleen kuin organisaatiollekin. Työpaikoilla olisikin tärkeää saada esille työn kuormitustekijät ajoissa työn vaatimusten muokkaamiseksi ja työntekijöiden voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainon säilyttämiseksi. Fernet ja Austin (2014, 231-232) tuovat tutkimuksessaan esille työn stressaavuuden vaikutukset, jotka voivat näkyä työssä konflikteina, psyykkisenä häirintänä, kyynistymisenä ja aikomuksina lopettaa työssä. Myös useilla tutkimuksilla on saatu näyttöä siitä, että liiallinen työn kuormitus johtaa työuupumukseen ja sitä kautta sairaspöissaoloihin (De Beer, Pienaar & Rothmann 2016; Amiria & Behnezhadb 2020).

Työhyvinvointi on kuitenkin myös muuta kuin kuormitustekijöiden minimoimista tai oireiden puuttumista. Hakanen (2011, 11-14) tuokin esille, että on tarkasteltava ja huomioitava niitä tekijöitä, jotka ovat työelämässä hyvin, miten selvitään haasteiden keskellä ja mikä saa innostumaan työstä negatiivisten asioiden korostumisen sijasta. Tämä positiivinen työn psykologia käytännössä tarkoittaa jokaisen mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä myönteisesti, rakentaa yhdessä hyvää työkuultuuria ja tukea näin työyhteisön hyvinvointia.

Hyvinvoiva henkilöstö on avaintekijä, jotta jatkossakin saamme hyvinvointivaltiomme palvelut turvattua. Siispä työhyvinvoinnin kehittäminen on keskeistä. Työpsykologiassa korostuukin nyt edellä kuvattu positiivinen psykologia, jossa kiinnitetään huomio työn voimavaratekijöihin. Hyvinvointia voidaan vahvistaa huomioimalla nämä voimavaratekijät ja toisaalta taas pahoinvointia vähentää pitämällä työn vaatimukset kurissa. Voimavarat ovat tilanneriippuvaisia, yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä, joihin voi vaikuttaa. Työhyvinvointi näkyy yksilötasolla työnilona ja työnimuna. Se on samalla myös organisaation näkökulmasta voimavara, koska se vahvistaa työpaikan vetovoimaisuutta. (Manka & Manka 2016, 69, 75-77; Manka 2011, 73.)

4 Henkilöstövoimavarat ja niihin vaikuttavat tekijät

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on mahdollistaa yrityksen perustehtävän ja strategian toteutuminen. Tämä tapahtuu huolehtimalla, että yrityksellä on riittävät henkilöstövoimavarat. Näistä käytetään myös inhimillisen voimavaran sekä inhimillisen pääoman käsitteitä. Voimavaroilla viitataan henkilöstön tuottamaan kehityspotentiaaliin, jolla voidaan vastata tulevaisuuden haasteisiin. Ryhmätasolla tätä voimavaraa kuvaa yhteistyö, joustavuus, luovuus, innovatiivisuus ja hyvä työilmapiiri. Inhimillisen pääoma koostuu useista eri tekijöistä, joista merkittävimpiä on työntekijöiden osaaminen. Osaamiseen voidaan katsoa kuuluvaksi tiedot, taidot sekä myös asenteet, jotka liittyvät työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Motivaation antaa työn tekemiselle suunnan. Sitoutuminen taas kuvaa sitä, miten yksilö on valmis hyväksymään organisaation tavoitteet, arvot ja työskentelemään niiden puolesta sekä miten voimakkaasti hän haluaa pysyä organisaatiossa. Inhimillistä pääomaa vahvistavat näiden lisäksi psyykinen ja fyysinen työhyvinvointi. (Viitala 2021, 32.)

4.1 Pito- ja vetovoiman määrittelyä

Leiviskä (2011, 120-123) toteaa, että pitovoimaa kuvaa työntekijän sitoutuminen, psykologinen suhde työnantajaorganisaatioon. Sitoutuneisuus vaikuttaa organisaatiotasolta muun muassa työntekijöiden irtisanoutumisaikeisiin ja vaihtuvuuteen, työyhteisötaitoihin sekä asennoitumiseen muutoksiin. Sitoutuminen organisaatioon voi tarkoittaa sitoutumista tiettyyn henkilöön organisaatiossa, organisaation arvoihin tai sen toimintaan. Sitoutuminen organisaatioon voidaan jakaa kolmeen eri elementtiin, jotka voidaan nähdä saman ilmiön eri puolina ja jotka sisältävät ajatuksen pysyvyydestä. Sitoutumisen vahvuuden aste siis kuvastaa samassa suhteessa aikomusta pysyä organisaatiossa. Nämä elementit ovat jatkuvuussitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen sekä tunneperäinen sitoutuminen. Näihin eri sitoutumisen muotoihin liittyy erilaiset käyttäytymismallit ja ne edustavat erilaisia ajattelutapoja. (Leiviskä 2011, 120-123.)

Jatkuvuussitoutunut työntekijä kokee pakkoa pysyä organisaatiossa, työntekijä ei halua menettää saavuttamiaan etuja tai ottaa vastaan työstä lähtemisestä aiheutuvia kustannuksia. Hän kokee, ettei työlle ole muita vaihtoehtoja. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä on sisäistänyt työnantajan normit sosiaalistumisen kautta tai hän saa etuja, joista hän kokee tarvetta vastapalvelukseen. Työntekijä haluaa antaa panoksensa organisaation hyväksi, mutta normatiivinen sitoutuminen ei kuitenkaan aidosti sisällä samankaltaista innokkuutta kuin tunnesitoutuminen. Tunnesitoutuminen taas kuvaa työntekijän omaa halua pysyä organisaation palveluksessa. Tunneperäistä sitoutumista vahvistaa mahdollisuus osallistumiseen, työntekijän arvostus ja kunnioittaminen. (Leiviskä 2011, 121-123.)

Tunneperäisen sitoutumisen ilmiöstä voidaan käyttää myös käsitettä psykologinen sopimus, joka on kaksisuuntainen. Tällöin työntekijä työstään saaman välineellisen hyödyn lisäksi kokee myös tunteita kuulumisesta työyhteisöön ja organisaatioon sekä tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä. Työnantaja taas sitoutuu työntekijään osoittamalla luottamusta sekä antamalla vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia työssä. (Viitala 2021, 39.) Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 66-67) taas tuovat esille tämän psykologisen työsopimuksen sisältävän nykypäivänä ajatuksen itsensä kehittämisestä, jolloin työntekijä huolehtii uuden opettelusta ja kehittymisestään, työnantaja taas tarjoaa tähän edellytykset.

Organisaation vetovoimaisuutta voidaan kuvata houkuttelevana työpaikkana tai haluttuna yhteistyökumppanina. Organisaation vetovoimaisuus on kuitenkin jokaiselle työntekijälle yksilöllinen kokemus riippuen kunkin tarpeista, toiveista ja mahdollisuuksista toteuttaa työssään itselleen tärkeitä päämääriä. (Malmelin & Hakala 2012, 11-12.) Malmelin ja Hakala (2012, 27-31) käyttävät strategisen humanismin käsitettä kuvaamaan toimintatapaa vetovoimaisen yrityksen johtamiseksi ja rakentamiseksi. Silloin inhimillisten voimavarojen, osaamisen ja luovuuden kehittäminen on yksi organisaation päätöksentekoa ohjaavista periaatteista. Strategisen humanismin taustalla on tarve asiantuntevista osaajista, jotka ovat entistä tärkeämpi resurssi. Yrityksillä on siis syytäkin panostaa työntekijöidensä tyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen, sekä luoda edellytyksiä mielekkääseen elämään ja merkitykselliseen työhön.

4.2 Sosiaalinen pääoma

Työyhteisön merkitys yksilön työhyvinvoinnille on tärkeä, sen vuorovaikutussuhteet ja yhteisöllisyyden kokemukset rakentavat sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma kuvaa työpaikan luottamuksellisia suhteita, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta. Toisin sanoen se edistää työyhteisön toimivuutta. Sosiaalisen pääoman kasvuun tarvitaan siis sekä hyvää johtamista että toimivaa työyhteisöäkin. (Manka & Manka 2016, 132-133.) Lehto (2020, 165) lisää sosiaalisella pääomalla olevan välillisesti vaikutusta työn tuottavuuteen, mutta myös suoraa vaikutusta työntekijän elämän laatuun, työssä jaksamiseen ja työn vetovoimaisuuteen.

Harisalo ja Miettinen (2010, 120) kuvaavat sosiaalista pääomaa osittain näkyväksi ja osittain taas näkymättömäksi osaksi työyhteisön rakennetta. Sosiaalinen pääoma mahdollistaa ihmisten välistä kanssakäymistä kohdistamalla huomion yhteisiin arvoihin, periaatteisiin ja käytäntöihin sekä motivoimalla yksilöitä toiminaan samaan suuntaan. Sosiaalinen pääoma vahvistaa luottamusta toisilta saatavaan tukeen ja yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen ja kunnioittamiseen. Seppänen (2005, 183-184) taas toteaa sosiaalisen pääoman olevan merkittävä ja kattava käsite, joka sisältää monia organisaation ja tiimin toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Sosiaalisen pääoman ilmenemismuotoina ovat henkilöstön sitoutuminen, motivaatio ja monimuotoinen yhteistyö.

Työelämässä yhteisöllisyyttä vahvistaa vastavuoroisuus esihenkilön ja työntekijöiden välillä sekä jokaisen työyhteisön jäsenen työyhteisötaidot. Näillä edellä mainituilla vahvistetaan sosiaalista pääomapotentiaalia. Työyhteisötaitoihin voidaan katsoa kuuluviksi oman perustehtävän suorittamisen, kiinnostuksen myös toisen työstä ja sen arvostuksen osoittamisen, yhteistyön ja palautteen rakentavan antamisen, osallistumisen työn kehittämiseen sekä myönteisen ilmapiirin edistämisen arkisella, hyvällä käytöksellä. (Manka & Manka 2016, 148-149.) Manka (2015, 144-145.) toteaa sosiaalisen pääoman määrän ja laadun vaikuttavan työntekijöiden terveyteen. Työn tarjoama yhteisöllisyys antaa voimaa, tuottaa työniloa sekä suojaa stressin kielteisiltä vaikutuksilta.

4.3 Työn merkityksellisyys

Aaltonen ym. (2020, 24) toteavat merkityksellisyyden kokemuksen olevan yksi inhimillisistä perustarpeista, elämän mielekkyys ja merkityksellisenä kokeminen on ihmistä liikkeelle panna voima. Sen lisäksi, että elämä tuntuu merkityksellisestä itselle, on inhimillinen tarve kokea oman elämän merkityksellisyys myös muille, ympärillä oleville ihmisille. Elämän merkityksellisyys rakentuu suhteesta omiin arvoihin, jotka ovat yksilöllisiä. Arvot johtavat ihmisen valintoja ja ohjaavat kohti päämääriä ja tavoitteita sekä johtavat myös erilaisiin motivaattoreihin. (Aaltonen ym. 2020, 44-49.)

Yksi keskeinen alue elämän merkityksellisyyden etsimiseen on työ ja työelämä. On tärkeää pohtia, miten työelämä vastaa inhimilliseen tarpeeseen kokea oma tekeminen arvokkaana ja tärkeänä. (Aaltonen ym. 2020, 54.) Malmelinin ja Hakalan (2012, 50-51) mukaan merkityksellisen työn tarjoaminen henkilöstölleen on yrityksille yksi niiden tärkeimpiä vetovoimatekijöitä. Kun työntekijä ymmärtää organisaation toiminta-ajatuksen ja tarkoituksen, kokien niissä myös työlleen mielekkään sisällön, tuo se onnellisuutta ja vahvistaa sitoutumista.

Malmelin ja Hakala (2012, 80-81) pitävät merkitysjohtamista huomattavana käyttämättömänä voimavarana. Merkitysten luominen on heidän mukaansa johtajien tärkeimpiä työtehtäviä. Merkityksellä voidaan kuvata monia erilaisia asioita, sillä voidaan tarkoittaa sisällyksellistä arvoa tai tärkeyttä, toisaalta myös mielikuvaa sisällön ymmärtämisestä. Näistä muodostuukin vetovoimaisen yrityksen rakennuspalikat: yrityksen tarkoituksen ja toiminta-ajatuksen kiteyttäminen, niiden ymmärrettävä viestintä ja henkilöstön siihen liittämät mielikuvat. Merkitysten johtaminen on organisaation sisäistä toimintaa, yhteisten käsitysten luomista sen identiteetistä, tavoitteista ja tarkoituksesta.

Työn merkityksellisyys on siis tulevaisuuden työelämän menestystekijä ja sen tärkeyttä ei voi enää sivuuttaa. Työn merkityksellisenä kokeminen on ihmiselle hyvinvoinnin lähde ja sitä voi pitää yksilötasollakin niin hyvinvointi- kuin menestystekijänä. Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa tunne siitä, että työllä on sellainen tarkoitus ja päämäärä, jonka yksilö voi kokea edistämisen arvoiseksi. (Aaltonen ym. 2020, 55-56, 62.) Myös Geldenhuysin, Laban ja

Venterin (2014) tutkimustulokset ovat vahvistaneet työntekijöiden kokeman työn merkityksellisuuden vaikuttavan positiivisesti työn imuun sekä organisaatioon sitoutumiseen.

4.4 Työmotivaation edellytysten tukeminen

Työn mielekkyyttä tarvitaan, jotta työ on motivoivaa ja onnistunut työsuoritus puolestaan edellyttää riittävää osaamista ja työmotivaatiota. Vuoropuhelua käyvät silloin työ ja sen tekijä. Työ, joka vastaa yksilön kykyjä, josta löytyy riittävästi haastetta sekä saavutettavat ja työntekijän hyväksymät tavoitteet ja kannustava palaute, koetaan motivoivaksi. Onnistumisen mahdollistava työympäristö ja riittävä palkkio vahvistavat motivaatiota. Motivaatio on kokemuksena yksilöllinen ja toimintaa suuntaava. Se voidaan jakaa karkeasti sisäiseksi ja ulkoiseksi motivaatioksi. Ihmisen tehdessä mielekästä työtä mahdollistuu motivaation säilyminen pitkään ja työn tavoitteet tuntuvat silloin ponnistelujen arvoisilta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä tuntee silloin tyytyväisyyttä itse työstä ja sen saavutuksistaan. (Viitala 2021, 35-36; Juuti & Vuorela 2015, 79-80.)

Työmotivaation lähteet voivat olla hyvin erilaisia, kuten edellä on todettu. Tutkimusten pohjalta on voitu kuitenkin tehdä yleistyksiä siitä, mitä ihmiset pääsääntöisesti kokevat tärkeimmiksi motivaation, työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen näkökulmasta. Yleistäen voidaan todeta, että huonosti organisoitu työ, epäonnistumiset työtehtävissä, työpaikan huono ilmapiiri ja epätasa-arvoisuus, työmäärän epäsuhdat ja heikko esimiestyö heikentävät työmotivaatiota. (Aaltonen ym. 2020, 77.)

Henkilöstöjohtamisella voidaan mahdollistaa keinoja työmotivaation vahvistumiselle ja esihenkilön tuleekin tuntea työntekijöiden työ ja työsuoritukset, jotta hän huomaa onnistumiset ja osaa antaa oikeaa palautetta työstä. (Viitala 2021, 35-36; Juuti & Vuorela 2015, 81-82.) Voimaantumista ja autonomiaa tukemalla voidaan vähentää työn esteitä ja auttaa työntekijää saavuttamaan tavoitteensa sekä vahvistaa hänen työssään tarvitsemia voimavaroja. (Fernet & Austin 2014, 235.) Johtamisella voidaan siis vaikuttaa olosuhteisiin, jotka tukevat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja mahdollistaa innostuksen syntymistä työssä. Toisaalta innostuksen ilmapiirin luominen ja ylläpito ovat asioita, joihin kaikki työyhteisössä voivat vaikuttaa. (Vuori & Kostamo 2017, 24-25.)

4.5 Itseohjautuvuusteoria motivaation kuvaajana

Motivaatiota kuvaamaan on esitetty erilaisia motivaation tarveteorioita, joista tällä hetkellä akateemisessa mielessä vakuuttavimpana pidetään itseohjautuvuusteoriaa. Deci ja Ryan kehittivät itseohjautuvuusteorian 1900-luvun lopulla tutkiessaan sisäisen ja ulkoisen motivaation erilaisia vaikutuksia. (Aaltonen ym. 2020, 80; Martela & Jarenko 2015, 56.) Ryan ja Deci (2017, 14-15) toteavat itseohjautuvuusteorian poikkeavan muista motivaatioteorioista sen erotellessa useita erilaisia motivaation tyyppisiä ja lähteitä. He kuvaavat motivoitumista

janana, jossa toisen ääripään muodostaa täysin autonominen motivaatio (sisäinen motivaatio) ja toisessa päässä janaa on ulkoinen motivaatio, jota säätelee sisäinen tai ulkoinen kontrollointi.

Ihminen voi motivoitua täysin ulkoisesti säädellysti, jolloin hän toimii muiden vaatimuksesta vältellen häpeää tai pelkoa tai ulkoisten palkkioiden motivoimana. (Gagné & Deci 2005) Martela ja Jarenko (2014, 13-16) kuvaavat ulkoista motivaatiota reaktiiviseksi, jolloin ihminen toimii passiivisesti reagoiden toiminnallaan joko kielteisiin uhkiin tai positiivisiin palkkioihin. Työelämässä sisäinen motivaatio usein unohtuu ja johdon toimet huomioiva lähinnä vain ulkoisen motivaation lähteet. Työssä voidaan siis motivoitua niin ulkoisesti kuin sisäisesti, kuitenkin toisen motivaation muodon ollessa yleensä vallitseva. Sisäisen motivaation vahvistamiseen panostaminen on merkityksellistä, koska siten tuetaan työntekijän innostusta työstään, vahvistetaan hänen hyvinvointiaan ja samalla se tuo hyötyä myös työorganisaatiolle vahvistaen halua sitoutua.

Sisäisen motivaation Ryan ja Deci (2017, 14-15) erottelevat vielä sisäsyntyiseksi ja sisäistetyksi motivaatioksi. Sisäsyntyisessä motivaatiossa toiminta itsesään tuo nautintoa ja on palkitsevaa. Toisaalta ulkoisesti motivoitunut toiminta voi sisäistyä, jollain ihminen kokee toisten uskomukset ja arvot ominaan ja tekeminen koetaan itsearvoisesti tärkeäksi. Työelämässä sisäistetty motivaatio voi näkyä työtehtävässä, josta ei koe ensisijaisesti heti innostusta, mutta jonka toteuttaminen auttaa omien päämäärien saavuttamista. Työssä nämä päämäärät liittyvät usein organisaation ja työyhteisön tavoitteisiin. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 80-81.)

Martela ja Jarenko (2015, 26-27) taas tuovat esille näkökulman, että kaikki motivaatio on sisäistä ihmisen itse tehdessä päätökset toiminnastaan. Toisaalta sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat arkikokemuksena yhtäaikaista läsnä, merkityksellistä on kuitenkin erottaa sisäisen ja ulkoisen motivaation tuntuva erilaisilta. Sisäinen motivaatio tuo tyydytystä itse tekemisestä sinällään, sisäisesti motivoitunut henkilö toimii hauskuuden tai haasteen innostaman ja se on näin ollen kokonaisvaltaisesti tärkeä motivaation muoto. Itseohjautuvuusteorian painottaakin sisäisen motivaation tukevan yksilön hyvinvointia, kun hän suuntautuu sitä kautta tavoitteisiinsa. (Launonen, Kostamo & Marttinen 2017, 37-38.)

4.6 Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet

Itseohjautuvuusteorian mukaan vapaus vaikuttaa työhönsä lisää ihmisen voimaantumista, lisää hänen autonomiaansa ja vahvistaa motivoitumista työssä. Näin myös henkilön halu lisätä ponnustaan työhön kasvaa. Tämän teorian mukaan on eroteltavissa kolme psykologista, universaalista perustarvetta, jotka vaikuttavat henkilön käsitykseen itsestään, ympäristöstään ja vaikuttavat perustavanlaatuisesti hänen sisäiseen motivaatioonsa. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Kyseisten perustarpeiden tyydyttyminen vahvistaa psyykkistä terveyttä ja jokin näistä perustarpeita jäädessä täyttymättä psyykinen hyvinvointi

laskee. (Latham 2012, 155-157.) Itseohjautuvuusteorian mukaan merkityksellistä yksilön hyvinvoinnille onkin, missä määrin hän näitä kolmea perustarvetta voi sosiaalisessa ympäristössään tyydyttää. (Gagné & Deci 2005) Martela (2014, 52; 2021a) on jatkanut tämän teorian tutkimista ja on nostanut näihin perustarpeisiin hyväntahtoisuuden, jolla hän kuvaa ihmisen halua yhteiseen hyvään ja sen edistämiseen.

Psykologisista perustarpeista kyvykkyydellä Ryan ja Deci (2017, 95-96) kuvaavat ihmisen tarvetta tuntea osaavansa ja saavansa aikaan haluamiaan asioita. Ihmisellä on tarve tuntea toimivansa tehokkaasti itselleen tärkeissä asioissa. Kyvykkyyttä vähentää kuitenkin liian vaikeaksi koetut tehtävät, kielteinen palaute, epävarmuus ja sosiaalinen vertailu. Hakasen (2011, 32) mukaan kyvykkyys on halua pärjätä eli tarvetta tuntea pystyvänsä hallitsemaan omaa toimintaympäristöään. Työelämässä kyvykkyyttä voi kokea tehtävissä, joissa oman tekemisen myönteiset tulokset ovat nähtävissä, voi tuntea onnistumista ja samalla vahvistaa uskoa tulevista haasteista selviämisestä.

Yhteenkuuluvuus on tunne sosiaalisesta yhteydestä. Tyypillisintä yhteenkuuluvuuden tunnetta kuvaa kokemus omasta merkityksestä muille. Yhteenkuuluvuutta kuvaa myös tunne toisten merkityksellisyydestä itselle ja itsensä kuulumisesta ympäröivään yhteisöön tai organisaatioon. (Ryan & Deci 2017, 96-97.) Työssä yhteenkuuluvuutta voi kokea yhteisössä, jossa jaetaan onnistumisenkokemukset ja yhteiset tavoitteet, huomioidaan ja tunnustetaan toisen suoritukset ja jossa valitsee luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri. (Hakanen 2011, 31.)

Autonomian Ryan ja Deci (2017, 97-98) hahmottavat tarpeeksi säädellä itse kokemuksiaan ja tekemistään. Autonomiia on vapaaehtoisuutta ja tätä termiä myös tästä perustarpeesta käytetään. Autonomialla kuvataan yksilön vapautta valintoihin ja toimintaan ilman ulkoista säätelyä ja ohjausta. Hakanen (2011, 31) puhuu tässä yhteydessä itsenäisyydestä, jolloin yksilö toimiessaan omasta halustaan on todennäköisimmin myös sisäisesti motivoitunut. Työssä vapaaehtoisuutta vahvistaa mahdollisuus tehdä omia ratkaisuja, käyttää omaa harkintaa ja omia vahvuuksiaan. Vapaaehtoisuuden tunnetta työssä voi tukea antamalla ymmärrettävät perustellut pyydetyille työtehtäville tai muutostarpeille, sekä huomioimalla toisen tunteet ja kokemukset.

Martela (2015, 50-52) on tutkinut ihmisen pyrkimystä hyvään, hyväntekemiseen neljäntenä psykologisen perustarpeena. Martelan mukaan hyväntekeminen tuottaa hyvinvointia, jota ei voi selittää kyvykkyydellä, vapaaehtoisuudella tai yhteenkuuluvuudella. Kokemus arvokkaasta elämästä ja sen merkityksellisyydestä liittyy toisiin ihmisiin ja myös siihen, että voi tehdä hyviä asioita toisille. Laajassa pitkittäistutkimuksessa todettiin näiden psykologisten perustarpeiden toteutuessaan tukevan työn merkityksellisyyden kokemusta. Samalla tutkimustulokset vahvistivat hyväntekemisen olevan merkittävimpiä työn merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistajia. (Martela ym. 2021a)

Hakanen (2011, 30-34) muistuttaa, että työelämässä voi työntekijän kykyjä ja sitoutumista vahvistaa monilla eri keinoilla, samoin on myös monta mahdollisuutta jättää nämä keinot käyttämättä. Kaikissa töissä ja työtehtävissä voidaan vahvistaa palkitsevuutta, arvostusta ja ottaa huomioon työntekijän vahvuudet. Kokemukset arvostuksesta, onnistumisesta ja kuulumisesta työyhteisöön ovat merkittäviä psykologisten perustarpeiden toteutumisen tukijoita ja työn imun tunteen mahdollistajia. Gagnè ja Deci (2005) toteavat, että psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen mahdollistuessa, on niillä vaikutusta työn tuloksiin, yksilön kokemaan työtyytyväisyyteen ja yleiseen positiiviseen suhtautumiseen työhön.

4.7 Työn voimavarojen ja vaatimusten malli

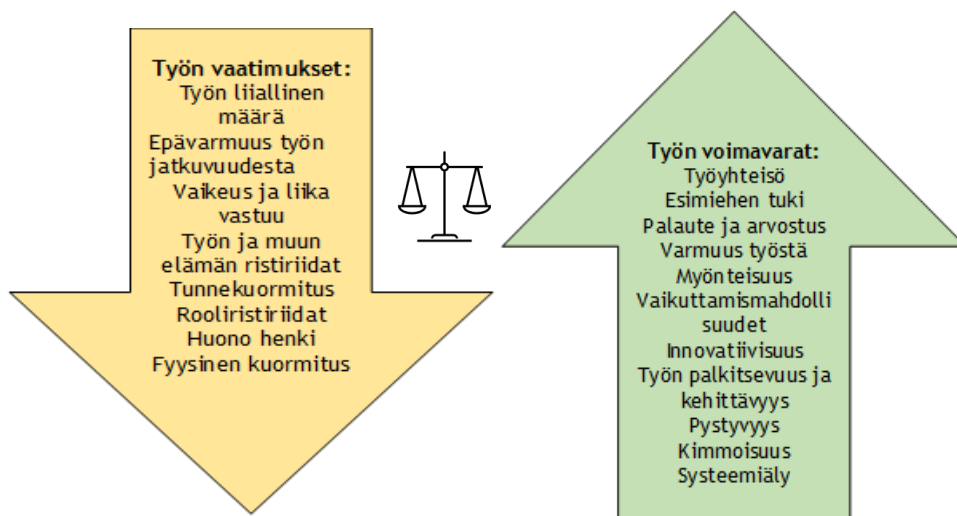
Demerouti, Schaufeli ja Bakker ovat luoneet mallin, joka kuvaa työuupumuksen ja työhön sitoutumisen suhdetta työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn voimavarojen ja vaatimusten mallissa (Job demands and resources model, suomeksi myös TV-TV-malli) on oletuksena kaksi psykologista hyvinvointiprosessia: motivaatioprosessi ja terveyden heikkenemisen prosessi. Hyvinvointiprosessissa työn voimavarat lisäävät työhön sitoutumista, kun taas heikentyneet työn voimavarat ja kasvavat työn vaatimukset aiheuttavat työuupumusta ja sairastumista. Tutkimusten mukaan malli on hyvin sovellettavissa henkilöstöjohtamisen apuna työhyvinvointia kehitettäessä. (Schauffeli & Bakker 2004; Bakker & Demerouti 2007) Fernet ja Austin (2014, 232) toteavat, että vaikka työn vaatimusten ja voimavarojen ilmentymät ovat erilaisia työstä ja työympäristöstä riippuen, voidaan näitä elementtejä kuitenkin tunnistaa kaikessa työssä.

Hakanen (2011, 103-107) kuvaa näitä kahta prosessia työhyvinvoinnin kahtena erilaisena polkuna, jotka on otettava huomioon johtamisessa niin työyhteisön kuin yksilönkin tasollakin. Työn vaatimukset sekä voimavarat ovat siis sekä yksilöllisiä kokemuksia että myös työtehtäviin, työpaikkaan ja työtiimiin sidoksissa olevia. Manka (2015, 40) toteaa, että työn voimavarojen ja vaatimusten mallin avulla voidaan samanaikaisesti jäsenellä työhyvinvoinnin kehittymisen myönteisiä ja kielteisiä suuntia.

Työn voimavarat motivoivat sekä sisäisesti että ulkoisesti työntekijää. Voimavarat voivat olla työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia ominaisuuksia. Jos työssä mahdollistuu kehittyminen, uuden oppiminen ja henkilökohtainen kasvu ja työssään voi kokea yhteenkuuluvuutta sekä vaikuttaa työhönsä, tyydyttyvät psykologiset perustarpeet. Oleellista olisikin työyhteisöissä huomata ja puuttua epäkohtiin, mutta yhtä tärkeää on tuoda esille onnistumista ja vahvuuksia ja tukea niitä. Näin tehden vahvistetaan työyhteisöä kestävämmän paremmin työn vaatimuksia. Jokaisessa työssä on myös omia ainutkertaisia voimavaroja, joiden turvin työstä voi selvitä ja kokea työn imua. Lisäksi työntekijöiden yksilöllisillä voimavaroilla on tärkeä merkitys työn imulle. (Hakanen 2011, 49-51.)

Mankan (2015, 36-40) mukaan työn vaatimukset tarkoittavat niitä tehtäviä, joiden suorittaminen vaatii voimavaroja. Toisaalta vaatimukset eivät ole pelkästään negatiivisia ja voivat olla työntekijää motivoivia tekijöitä. Jos kuitenkin vaatimukset jatkuvat pitkäkestoisina, voivat ne kääntyä stressitekijöiksi. Vaatimukset edellyttävät työntekijältä eriasteisia fyysisiä, psyykkisiä tai emotionaalisia ponnisteluja. Jos mahdollisuutta tarvittavan suorituksen ylläpitoon tai riittävään palautumiseen ei ole, seurauksena on työuupumusta ja ajan kuluessa terveyden ja työkyvyn heikkeneminen. (Hakanen 2011, 104.)

Seuraavassa kuviossa on koottuna joitakin todettuja työn vaatimuksia ja voimavaroja.



Kuvio 1: Työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä (mukailien Manka 2011, 145; Hakanen 2011, 71.)

Työn vaatimuksia voidaan vielä tarkemmin jaotella niin määrällisiin kuin laadullisiin vaatimuksiin. Määrällisissä vaatimuksissa on kyse nimensä mukaisesti liiallisesta työn määrästä tai liian kovaksi koetusta työn tahdistasta. Laadullisilla vaatimuksilla taas kuvataan työstä suoriutumiseen tarvittavia taitoja ja ponnisteluja, jotka ovat usein kognitiivisia eli tiedollista osaamista vaativia. Laadulliset kuormitustekijät ovat nousseet työstressitutkimuksessa erityisesti nykyaikana esille työn muutosten myötä digitalisaation ja tietotekniikan lisääntyessä. Laadulliset kuormitustekijät ovat harvoin ulkoisesti havaittavia vaan ovat yksilöllisiä kokemuksia työssä koetusta kognitiivisesta ja emotionalisesta prosessista. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 73-75.) Crawford, LePine ja Rich (2010) ovat työstressitutkimuksessaan todenneet vaatimuksista erottuvan vielä eri tasoja, joita he nimittävät työn este- ja haastevaatimuksiksi. Estevaatimukset ovat kuormittavia silloin, kun työntekijä kokee ne kielteisinä ja niitä on liikaa. Toisaalta samat vaatimukset voivat olla myös kohtuullisina määrinä työntekijää motivoivia haasteita, tukien silloin työntekijän kehittymistä työssään ja lisäten työn imua.

Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Silloin puututaan ennakkoivasti työn riskitekijöihin, stressiin ja uupumukseen, sekä mahdollisiin akuutteihin työpaikahoinvoinnin ongelmiin. Hyvinvoinnin on oltava kuitenkin keskiössä, vahvistamalla mahdollisuuksia työn mielekkyyden ja työn imun kokemuksiin. (Viitala 2021, 37.)

4.8 Työn imun merkitys työhyvinvoinnille

Positiivinen työelämän tutkimus työn imun käsitteen kautta käynnistyi varsinaisesti 2000-luvun alkupuolella. Tutkimustulokset ovat vahvistaneet työn imun tunnistamista työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen välineenä. Työn imu tarkoittaa työssä kokemusta tunne- ja motivaatiotäytytyksestä, jolloin työ tuntuu tärkeältä, merkitykselliseltä ja innostavalta. Työn imu ei ole pelkästään tiettyjen ammattiryhmien tai työtehtävien sisällä tapahtuvaa, vaan sitä on mahdollista kokea kaikissa ammateissa ja töissä. (Hakanen 2015, 341-342.) Viitalan (2021, 37.) mukaan työn imun mahdollistaa työ, jossa voi käyttää omia vahvuuksiaan ja joka tarjoaa monipuoliset sekä sopivan haastavat työtehtävät. Työssä saatu tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä hyvä johtaminen vahvistavat työn imun kokemusta. Työnimua kokeva työntekijä suhtautuu työpaikkaansa myönteisesti, sitoutuu työhönsä, toimii myös muiden hyväksi ja voi hyvin.

Tutkimuksessa on voitu tunnistaa työn imun sisältävän tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset (Schaufeli, Salanova, González-romá, Bakker 2002). Työn imun kolmesta työssä koetun hyvinvoinnin osatekijöistä tarmokkuus kuvaa toimintatarmoa, energiaa, jolla voi myös voittaa työssä eteen tulevat haasteet ja jota panostaa työhönsä. Omistautumisella kuvataan sitoutumista työtehtävään, työ tuntuu merkittävältä ja vaivan arvoiselta, siitä koetaan innostusta ja ylpeyttäkin. Kun nämä kaksi elementtiä ovat olemassa seuraa työhön uppoutumisen kokemuksia, jolloin työhön keskitytään syvästi ja paneutuen, jopa työstä irrottautuminen saattaa olla silloin vaikeaa. (Hakanen 2011, 39; Martela & Jarenko 2014, 19.)

Työn imu ei tarkoita, että työ on aina hauskaa tai päivittäin kuvaa vain työn voimavaroja vievää ominaisuutta. Työn imuun kuuluu aloitteellisuus ja halu tarttua uusiin haasteisiin, työn mielekkäisyys on osa työn imua. Toisaalta työhön leipääntyminen ja työuupumus ovat osittain työnimun vastakohtia. Nämä kokemukset eivät kuitenkaan sulje toisiaan täysin pois, sillä on mahdollista kokea sekä työn imua että ajoittaista leipääntymistä ja uupumusta työssään. (Hakanen 2011, 344.) Työn imua kokeva työntekijä on myönteisellä kehällä. Hän on energinen ja hänellä on voimavaroja paneutua työhönsä, samalla panostaessaan työhön hän vahvistaa omia voimavarojaan työtään muokkaamalla. Tästä eroten työtyytyväisyyttä kokevan työntekijä taas ei välttämättä koe erityistä tarvetta työnsä kehittämiseen. (Hakanen 2017, 120-121.)

Hakanen (2011, 89; 2017, 129) toteaa, että työn yksilöllisellä muokkaamisella eli työn tuunamisella on iso merkitys työntekijän kokemukseen työstään ja sen tekemisen tavoista. Työntekijän omien mahdollisuuksien ja vahvuuksien hyödyntämisen mahdollistaminen lisää niin

työntekijän hyvinvointia kuin työn ja koko työyhteisön tuloksellisuuttakin. Hakanen puhuikin innostuksen spiraaleista, koko työyhteisöön heijastuvista työn imun vaikutuksista. Silloin työn imu voi olla yhteisöllinen kokemus, jolloin työntekijän, tiimin ja työn voimavarat sekä koettu työn imu vahvistavat toinen toisiaan.

Työn imun myönteiset seuraukset näkyvät työntekijän niin fyysisenä kuin psyykkisenä hyvinvointina. Työnimun on todettu suojaavan työuupumukselta ja heijastuvan myönteisesti myös muuhun elämään. Työn imun ja työn muokkaamisen on todettu vaikuttavan myös toisiinsa. (Hakanen, Peeters & Schaufeli 2018) Viimeaikaisessa tutkimuksessa on todettu työn imun myönteiset vaikutukset työmarkkinoilla sen vähentäessä työttömyyden tai ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle päätyminen riskinä. Tutkijoiden mukaan tutkimuksen tulokset vahvistavat entistään ennakoivan työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioille. (Hakanen, Rouvinen & Ylhäinen 2021)

5 Kehittämisasetelma

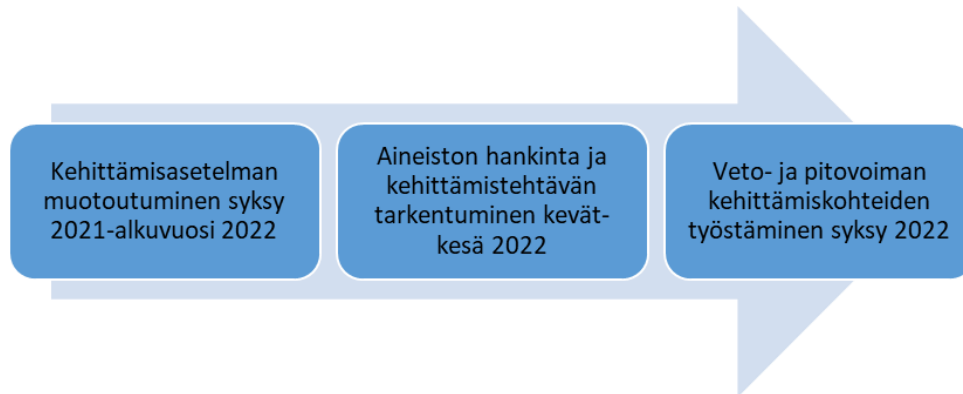
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten Helsingin kaupungin vammaistyön työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun henkilöstö kokee työn vetovoimaisuuden ja pitovoimaisuuden. Tavoitteena on sopia toimenpiteistä, millä veto- ja pitovoimatekijöitä saadaan vahvistettua. Opinnäytetyön aineisto hankitaan teemahaastatteluilla. Tuloksia käsitellään työpajaoissa, joissa priorisoidaan jatkossa työstettävät kehittämiskohteet. Pajojen tuottaman materiaalin pohjalta kehittämistyö jatkuu 2023 vammaistyössä, jossa valitut kohteet nostetaan vammaistyön tuleviin tavoitteisiin.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Syksyn 2021 aikana kävin keskusteluja työelämäyhteistyökumppanin kanssa, joka taustani vuoksi luontevasti oli Helsingin kaupungin vammaistyön toimiala. Vammaistyön johtajan kanssa käytyjen keskustelujen kautta varmistui työelämäyhteistyökumppanin tarve ja halu saada tarkempaa tietoa henkilöstön kokemuksista työn veto- ja pitovoimatekijöistä. Aihe on erittäin akuutti ja kaikki tieto asiasta on tarpeen henkilöstön työhyvinvoinnin ja riittävyden vahvistamiseksi.

Opinnäytetyö nostettiin yhdeksi toimenpiteeksi vammaistyön tuloskorttiin vuodelle 2022 henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden parantamiseksi. Lisäksi sovittiin opinnäytetyön aiheen esittelystä Vammaistyön laajennetun johtoryhmän kokouksen yhteydessä kesäkuun alussa 2022 sekä syksyllä tapahtuvasta tulosten käsittelystä työ- ja päivätoiminnan ja asumispalveluiden esihenkilöiden kanssa pajatyöskentelyn kautta. Opinnäytetyön suunnitelman, teoriataustan ja aikaisempaa tutkimustietoa aiheesta kokosin alkuvuoden 2022 aikana. Oheisessa

kuviossa on opinnäytetyön prosessin eteneminen esitettyä.



Kuvio 2: Opinnäytetyön prosessin eteneminen

Kevään 2022 aikana tarkentuivat tutkimuskysymykset sekä teemahaastattelun runko. Hyväksytyt opinnäytetyön suunnitelman jälkeen hain tutkimusluvan Helsingin kaupungilta. Tutkimuslupa sai hyväksynnän 23.3.2022. (Liite 1)

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Mitkä ovat työn vetovoimaisuutta ja pitovoimaisuutta vahvistavia tekijöitä?
2. Mitkä ovat työn vetovoimaisuuteen ja pitovoimaisuuteen liittyvät haasteet?
3. Millä toimenpiteillä voidaan edistää vetovoimaa ja pitovoimaa työssä?

Ensimmäisellä ja toisella tutkimuskysymyksellä selvitetään tämänhetkistä tilannetta työ- ja päivätoiminnoissa sekä asumispalveluissa. Kysymys kolme suuntaa fokuksen opinnäytetyön tavoitteeseen vahvistaen työn kehittämisenäkökulmaa.

5.2 Metodologiset valinnat

Opinnäytetyössäni valitsin lähestymistavaksi laadullisen tutkimuksen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on päästä syvälle työntekijöiden kokemuksiin työn veto- ja pitovoimatekijöistä rajatussa työympäristössä, vammaistyössä ja vielä tarkemmin sen palveluista asumisessa ja työ- ja päivätoiminnoissa. Näin ollen laadullinen tutkimusote soveltuu ilmiön tutkimiseen. Tutkittava ilmiö ja tutkimusympäristö ovat minulle tuttuja ammatillista lähtökohdistani käsin, työskentelen lähiesihenkilönä vammaistyössä. Laineen (2018, 35) mukaan onkin erittäin tärkeää tiedostaa oman esiymmärryksen merkitys ja mahdolliset vanhat, vääristyneetkin tulkinnot ja pyrkiä tutkimuksella tekemään jo totutuksi tullutta ilmiötä näkyväksi ja tietoisuuteen.

Juutin ja Puusan (2020, 9-11) mukaan laadullinen tutkimus koskee aina tavalla tai toisella ihmistä ja inhimillistä toimintaa. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällä tutkimusotteella voidaan lähestyä tutkittavaa kohdetta pureutumalla syvälle rajattuun alueeseen. Myös Taylor,

Bogdan ja De Vault (2015, 18-20) kuvaavat laadullisen tutkimuksen olevan kiinnostunut siitä, millaisia merkityksiä tutkittavat antavat omaa elämäänsä koskeville ilmiöille. Laadullisella lähestymistavalla voidaan tutkia ilmiöitä joustavasti ja antaa mahdollisuus tutkimuksen aikana esiin tulevan tiedon muokata tutkimusprosessia. Tutkijalla on kuitenkin taustallaan aina jokin teoreettinen viitekehys, jolla on vaikutusta hänen tutkimuksessaan tekemiin valintoihin.

Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteita useista filosofisista suuntauksista, hermeneuttiset näkemykset ovat kuitenkin tänä päivänä laadullisen tutkimuksen vahvin suuntaus. Hermeneutiikalla viitataan siihen, että tutkija peilaa tutkimustaan aikaisemman tietoon, hankkii ja tulkitsee aineistoa aikaisempaan ymmärrykseen verraten, samalla pyrkien kuitenkin tuottamaan uutta tietoa. (Juuti & Puusa 2020, 69-71.) Hermeneuttisen tutkimuksen lähtökohtana on kommunikaatio, kielellinen ilmaisu, mutta myös muita ilmaisumuotoja voidaan tutkia. Tutkimuksella on kaksiulotteinen rakenne, jossa ensimmäisellä tasolla on tutkijalle kerrotut ilmaukset tutkittavasta ilmiöstä ja toisella tasolla tutkijan itsensä noista ilmauksista tekemät tulkinnat. Tutkittavan ilmiö on oltava jo jollain tasolla tutkijalle tuttua, jotta hän voi ymmärtää aineistosta nousevia merkityksiä. (Laine 2018, 33-35.)

Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaisuus on, että se keskittyy nimenomaan ihmisten subjektiivisten kokemusten, näkemysten ja eri ilmiöille antamien merkityksien tarkasteluun ilmiölle luonnollisessa ympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tuottaa esimerkiksi omaisia yleistyksiä ja tyypittelyjä, jotka toimivat ihannemalleina ja esimerkkeinä tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on luoda teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Olennaista on tutkittavien ihmisten osallistuva näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä tutkittavan ilmiön henkilökohtaisuus niin tutkimukseen osallistuville kuin tutkijallekin. Tämä on hyvä muistaa myös tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa. (Juuti & Puusa 2020, 73-74.) Tästä tarkemmin luvussa 8, jossa käsitellään tämän opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta.

5.3 Teemahaastattelun avulla monipuolinen aineisto tutkittavasta ilmiöstä

Opinnäytetyön aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu ei rakenteeltaan ole tiukasti strukturoitu, mutta etukäteen suunniteltu teemoittelu kuitenkin ohjaa haastattelun kulkua. Valittujen teemojen tulee perustua tutkimuksen viitekehukseen ja tutkimustehtävään. Teemahaastattelu mahdollistaa tarvittaessa haastattelun aikana tarkentavien- ja syventävien kysymysten esittämisen haastateltavalta. (Eskola & Suoranta 2018, 29-30; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, joista haastattelut ovat yksi yleisesti käytetty menetelmä. Samoin käytettävissä voi olla erilaisia valmiita, tutkijasta riippumattomia, aineistoja. Haastattelun suosioon aineistonkeruumenetelmänä vaikuttaa kielen merkitys asioiden kuvaamisen ja tulkintojen välineenä.

Haastattelu on keskustelua, jossa tutkija pyrkii samaan esille haastateltavalta tutkimuksen aiheeseen liittyvät asiat. Erona spontaaniin keskusteluun kuitenkin on, että haastattelu on tavoitteellinen tiedonkeruun tilanne. Haastattelumenetelmät vaihtelevat strukturointiasteensa ja haastatteluun osallistuvien henkilöiden määrän mukaisesti. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 27-29, Kylmä & Juvakka 2007, 16, 76-77, Juuti & Puusa 2020, 82, 100.) Aineiston hankintamenetelmää pitää kuitenkin aina ohjata tarkoituksenmukaisuus eli on arvioitava, mikä menetelmä sopii parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin ja tilanteeseen. (Juuti & Puusa 2020, 82.)

Keskeistä teemahaastattelussa on, että haastateltavilla on omakohtaista näkemystä tutkittavasta ilmiöstä ja he tuovat haastattelussa esille siitä tekemänsä tulkinnat ja ilmiölle antamansa merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.) Kylmän ja Juvakan (2007, 78-80) mukaan haastattelulla pyritään saamaan monipuolinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja haasteltavien valinnassa onkin muistettava, että haastateltavilta saatuun tietoon vaikuttavat heidän ympäristönsä, yhteisönsä ja kulttuurinsa. Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää, että haastateltavien rekrytoinnissa on huomioitu heidän kokemuksensa tutkittavasta aiheesta ja heidän halunsa jakaa kokemuksiaan.

Haastateltaviksi rekrytoin vammaistyössä välitöntä asiakasyötä tekevää henkilöstöä niin työ- ja päivätoiminoissa kuin asumispalveluissakin. Välittömällä asiakastyöllä tässä tarkoitetaan työtehtäviä, jossa työn painopisteenä ovat asiakkaan kanssa tehtävät konkreettiset ohjaus-, avustus- ja hoitotyöt. Vaikka näissä tehtävissä ammattinimikkeet ja toimintaympäristöt vaihtelevatkin, on työssä paljon yhtäläisyyksiä sekä pätevyysvaatimusten että työn sisällön suhteen. Nämä työntekijät muodostavat myös organisaatiossa suurimman vammaistyön työntekijäryhmän (Raita 2022).

Tiedote opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä aineiston keruusta teemahaastatteluilla lähetettiin koko vammaistyön työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun henkilöstölle vammaistyön toimistotiimin kautta. Viestissä pyysin haastattelusta kiinnostuneet ottamaan opinnäytetyön tekijään yhteyttä sähköpostilla. Näin päästiin sopimaan haastateltaville parhaiten sopiva aika ja tapa haastattelun toteuttamiseksi. Haastattelusta kiinnostuneita ilmoitautui haastattelukutsun perusteella kuusitoista. Tästä joukosta valinnan haastatteluun tein perustellen, että työ- ja päivätoiminnan sekä asumisen palveluiden eri palvelumuodoista tulisi mahdollisimman laaja otanta ja ettei samasta yksiköstä osallistu useita henkilöitä. Näin pyrin välttämään aineiston painottumisen tiettyihin toimintapisteisiin tai toimintoihin. Myös käytettävissä oleva aikaresurssi rajasi haastatteluja. Lopulta haastatteluja toteutui kymmenen.

Haastattelusta sovittaessa lähetin haastateltaville vielä sähköpostikutsua tarkemman informaatiokirjeen ja sähköisen suostumuslomakkeen, sekä teemahaastattelun rungon. Haastattelut toteutettiin toukokuun aikana ja yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat sopivat

haastattelut tehtäväksi teamsin videoyhteyden välityksellä. Yksi haastattelu toteutettiin haastateltavan toiveesta lähitapaamisena.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 85-86) mukaan haastatteluissa tavoitteena on saada informanteilta mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Etukäteen toimitetut haastattelukysymykset tai haastattelun teemat vahvistavat tätä tavoitetta. Myös tutkimuksen eettisyyttä ajatellen on perusteltua, että haastatteluun osallistuvalla on tiedossa, mitä haastattelu koskee.

Teemahaastattelun runko (Liite 2) on rakennettu opinnäytetyön tietoperustana olevien, työhyvinvointiin liittyvien, teorioiden pohjalta. Työhyvinvoinnista erityisesti keskittyen työmotivaation rakentumiseen, työn voimavaratekijöiden ja vaatimusten malliin sekä itseohjautuvuusteoriaan. Juuti ja Puusa (2020, 81) muistuttavatkin, että haastattelun teemoja rakennettaessa on tutkijan tutustuttava tutkittavan ilmiön taustoittavaan teoriaan niin, että hän ymmärtää tutkittavan ilmiön. Tutkija hyödyntää teoriaa myös aineistoa analysoitaessa.

Haastatteluaineiston lisäksi käytetään johtopäätöksissä tausta- aineistona 2021 aikana tehdyn työhyvinvointikyselyn (Fiilari 2021) tuloksia. Helsingin kaupunki toteuttaa vuorovuositain työhyvinvointia kartoittavia, koko henkilöstölle suunnattuja kyselyjä, joko omalle henkilöstölleen suunnattuna kyselynä tai osallistumalla laajaan Kunta 10- tutkimukseen. Näiden tuloksia käsitellään aina myös työyksikötasolla. Kyselyjen tulokset antavat kuitenkin melko karkean kuvan henkilöstön kokemuksista. Teemahaastattelun tarkoituksena olikin saada esiin vielä tarkempi käsitys nimenomaisesti yksilöllisistä kokemuksista työn veto- ja pitovoimatekijöistä.

5.4 Aineiston analyysi sisällönanalyysin avulla

Haastatteluaineiston analyysin on tehty laadullisen sisällönanalyysin avulla aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Induktiivisen analyysitavan tarkoituksena on antaa aineiston kertoa omaa tarinaansa ja tunnistaa tarinasta sisällöllisiä väittämiä, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksen asetteleminen kuitenkin ohjaavat päättelyketjua. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkimustehtävät voivat tarkentua analyysin aikana. (Kylmä & Juvakka 2007, 112-113.) Eskolan ja Suorannan (2008, 83) mukaan induktiivisessa analyysissä edetään yksittäisestä havainnoista kohti yleistettävää väitettä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 108-109) kuvaavat aineistolähtöistä analyysiprosessia teoreettisen kokonaisuuden rakentamiseksi, jossa aineiston analyysiyksikön valinta perustuu tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtävänasetteluun.

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä ja näin soveltuu erilaisten, kirjalliseen muotoon saatettujen, aineistojen analyysitavaksi. Dokumentin sisältöä pyritään kuvailemaan sanallisesti. Näin sisällönanalyysi eroaa sisällön erittelystä, jossa kvantitatiivisesti analysoidaan tekstin sisältöä. Sisällönanalyysissä syvennytään siihen, mistä haastateltavat kertova, mitä teemoja tai aiheita

aineistosta saadaan esille. Analyysin avulla pyritään tekemään tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä johtopäätösten tekemisen materiaaliksi. (Vuori 2022, Laadullinen sisällönanalyysi; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-119.) Koska opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelujen avulla, soveltuu sisällönanalyysi aineiston analyysitavaksi.

Ennen analyysin aloittamista on aineisto litteroitava eli kirjoitettava tallennuksista tekstimuotoon. Litterointitarkkuuteen vaikuttaa analyysitapa sekä se, millaisiin tutkimuskysymyksiin ollaan hakemassa vastauksia. Haastatteluaineistossa kiinnostuksen kohteena on yleensä haastateltavan mielipiteet ja näkökulmat. Silloin litterointitarkkuudeksi riittää, että haastateltavan sanoma tulee ymmärretyksi. Litteroitaessa on muistettava se sosiaalinen tilannekokonaisuus, jossa haastattelu on tapahtunut, haastattelijalla on oma roolinsa keskustelun kulussa ja vastauksien muotoutumisessa. (Kallio 2022, Litterointi) Silloin myös haastattelijan puhe on litteroitava, kuten tässä opinnäytetyön aineistossa on tehty.

Koska tässä opinnäytetyössä käytettiin haastatteluaineistoa, tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia haastateltavien mielipiteistä ja ajatuksista sekä analyysitapana käytettiin sisällönanalyysiä, riitti litterointitarkkuudeksi haastattelun sanatarkka kääntäminen. Usein toistuvia sanoja, kuten esimerkiksi ”tota noin” tai ”joo” on jätetty litteroimatta, kuten myöskään tunnistettavuuteen liittyviä erisnimiä ei ole litteroitu. Ruusuvuori ja Nikander (2017, 374) toteavat, ettei täydellistä litteraatiota voi saavuttaa. Jotain jää aina huomaamatta litteraation ollessa kuitenkin litteroijan tulkintaa ja havaintoja tilanteesta. Tämä on hyvä muistaa analysivaiheessakin, jolloin voi olla syytä palata alkuperäiseen aineistoon tulkinnan tarkistamiseksi. Tämän opinnäytetyön aineisto on kokonaan litteroituna laaja ja epäilemättä litteroitaessa on voinut opinnäytetyön tekijältä jäädä jotain huomaamatta tai ilmaisun merkitys on jäänyt havaitsematta analysivaiheessa, vaikka tarkkuuteen on pyrittykin.

Teemahaastatteluja tehtiin kymmenen kappalaetta, haastattelujen kesto vaihteli 47 minuutista pisimillään 1 tuntiin ja 9 minuuttiin. Litteroituna aineistoa kertyi sanatarkasti käännettynä 86 sivua (fonttina Calibri, rivinvälillä 1,15). Litterointi oli hyvin aikaa vievää, mutta sitä tehdessä tuli aineistoon tutustuttua hyvin ja samalla lisäsin jo siitä nousevia ajatuksia sisällönanalyysia varten kommentteina word-dokumenttiin. Kuten Kylmä ja Juvakkakin (2007, 111) toteavat, aineistoa kirjoitettaessa tekstiksi tutkija samalla pystyy perehtymään aineistoonsa ja saamaan siitä kokonaiskuvan, jota voi hyödyntää aineiston analyysissä. Näitä litteroinnin aikana syntyviä analyysiin liittyviä ajatuksia on hyvä merkitä samalla ylös esimerkiksi käyttämällä alaviitteitä.

Litteroinnissa haastateltavat koodattiin informantteina, mitä ilmaisua käytetään tässä työssä myös jatkossa haastatteluun osallistuneista. Heidät on koodattu kirjaimella I ja numerokoodilla haastattelujen järjestyksen mukaisesti. Näin alkuperäisilmaisut olivat analyysia tehtäessä vielä kohdistettavissa oikeaan informanttiin ja tuloksissa olevat lainaukset erottuvat eri

informanttien lausumiksi luotettavuuden vahvistamiseksi. Haastattelija on merkitty litterointiin kirjaimella H. Myös mahdolliset muut haastattelun aikana esiin tulleet nimitiedot on muunnettu kirjainkoodeiksi, esim. henkilö XX.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee vaiheittain prosessinmaisesti. Aineisto käsitetyssä voidaan erottaa seuraavat vaiheet: pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi ja lopuksi teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Näitä vaiheita edeltää kuitenkin analyysiyksikön määrittely. Analyysiyksikön määrittelyyn vaikuttavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu, jolloin yksikkönä voi olla joko sana, lause tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Opinnäytetyön aineiston analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta, jotka kuvaavat opinnäytetyön tekijän tulkinnan mukaan haastateltavan kokemuksia erilaisista työn veto- ja pitovoimatekijöistä tai kuormitustekijöistä. Ajatuskokonaisuus voi koostua yhdestä tai useasta lauseesta. Analyysiyksikköjen määrittämisen jälkeen analyysi eteni pelkistämiseen.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa pelkistettiin litteroidun alkuperäisaineiston etsimällä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122-124) ohjeistavat, että aineisto on luettava kokonaisuudessaan useaan kertaan huolellisesti niin, että toimiva koodausrunko saadaan muodostettua. Pelkistykset voidaan merkitä esimerkiksi tulostettuun aineistoon alleviivaamalla eri väreillä erotellen ilmiötä kuvaavat ilmaisut. Kaikki aineistosta tutkimustehtävää kuvaavat pelkistetyt ilmaukset kootaan erilliselle dokumentille. Näin luodaan samalla pohjaa seuraavalle työvaiheelle, ryhmittelylle.

Tässä aineistossa huomion kohteena olivat työn veto- ja pitovoimaisuuteen sekä työn voimavaroihin ja vaatimuksiin liittyvät alkuperäisilmaukset. Word-tekstinkäsittelyohjelmaan tallennetusta aineistosta merkittiin alkuperäisilmaukset erivärisillä tekstin korotusväreillä, koottiin merkinnät ja tehtiin niistä pelkistykset taulukkopohjaan word-dokumenttiin. Alkuperäisilmauksia pelkistyneeseen koostui aineistosta runsaasti, 46 sivua (rivinväli 1, fontti Calibri 11).

Seuraavassa taulukossa on esimerkki aineiston pelkistyksestä.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
I1: No siinä on taustalla varmaan ihan oma arvo-pohja oli pitkälti sillon se. Oikeudenmukaisuus, ja oikeudenmukaisuus on tärkeitä ja epäoikeudenmukaisuuden vastustaminen on tärkeitä.	Henkilökohtaiset arvot ohjanneet alan valintaa
I3: Ja tässä ehkä viehätti, tässä työssä se, että käydään asiakkaitten kotona ja tota nii tää on niinku jollain tavalla vähän niinku semmosta vapaampaa ja sitten paremmat työajat, vähemmän viikonlopputöitä ja enemmän arki-iltojakin sit sil-lai vapaana. Niin ne oli semmonen iso tekijä se parempi työaika myöskin.	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Taulukko 1: Aineiston pelkistäminen alkuperäisilmaisusta

Pelkistystä seuraavan ryhmittelyn avulla pelkistetyistä ilmaisuista etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellä alaluokiksi, jotka nimetään luokan aineiston sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyä jatketaan alaluokkien yhdistelyllä edelleen yläluokkiin ja lopulta pääluokkiin. Pääluokat nimetään ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Pääluokkien yhdistelyä jatketaan yhdistäviin luokkiin, jotka kuvaavat tutkimustehtävää. Aineistolähtöistä analyysiä tehtäessä on muistettava, että aineisto kuitenkin on määrittävä tekijä siinä, minkä tasoisia luokkia tutkittavasta aineistosta on syytä muodostaa. Pelkistysvaihe on jo osa abstrahointiprosessia, aineiston käsitteellistämistä, jota sisällönanalyysissä jatketaan seuraavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-127; Vuori 2022, Laadullinen sisällönanalyysi).

Seuraavassa taulukossa on esillä pelkistyskäsitteitä, joista muodostettiin alaluokat ja yksi yhdistävä yläluokka Tieto työn sisällöstä.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Rekrytointi-ilmoituksen kiinnostavuus	Rekrytointi ilmoituksen sisältö	Tieto työn sisällöstä
Työnkuvan houkuttelevuus		
Työnkuvaus työhakemuksessa		
Hoidollinen puoli mahdollistuu vammaistyössä	Työn monimuotoisuus vaikuttanut alan valintaan	
Vammaistyön monimuotoisuus		
Monipuoliset asiakasryhmät		
Halu tehdä ihmisten kanssa töitä	Halu tehdä arvojen mukaista työtä	
Kutsumus		
Henkilökohtaiset arvot ohjanneet alan valintaa		
Ihmisläheinen työ saanut hakeutumaan alalle		
Aikaisempi ura ei omien arvojen mukaista		

Taulukko 2: Esimerkki yläluokan muodostamisesta

Aineiston luokittelu oli haastavaa aineiston laajuuden vuoksi ja sitä tehdessä opinnäytetyön tekijä joutui palaamaan useita kertoja alkuperäisilmaisiin ja pelkistyskäsitteisiin saakka tulkinnan tarkistamiseksi. Samoin mielessä oli pidettävä tutkimustehtävä. Tästä aineistosta muodostettiin sisällönanalyysin avulla luokkia aina yhdistävään luokkaan saakka.

Alla olevassa esimerkissä kuvaus luokittelun kulusta kuudestatoista alaluokasta neljään pääluokkaan ja niistä yhteen yhdistävään luokkaan, joka on nimetty Työn merkityksellisyyden kokemukseksi.

Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Tieto työn sisällöstä	Ennako-odotukset työstä	Työn merkityksellisyyden kokemus
Aikaisemmat kokemukset		
Vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhön	Työhön liittyvät kokemukset	
Yksilöllisyyden mahdollisuudet		
Työ omien arvojen mukaista		
Toimivat tukirakenteet		
Fyysinen työympäristö		
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	Työn palkitsevuus	
Asiakkaan toimintakyvyn vahvistuminen		
Asiakkaan hyvä olo		
Kokemus kohtaamisesta		
Työn kokonaisuuden merkityksellisyys	Kokemukset palautteesta ja arvostuksesta	
Sidosryhmiltä saatu palaute ja arvostus		
Työntekijän oma työnsä arvostus		
Esihenkilön osoittama palaute ja arvostus		
Työyhteisön antama palaute ja arvostus		

Taulukko 3: Työn merkityksellisyyden kokemus - yhdistävän luokan rakentuminen

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 127) kuvaavat käsitteellistämistä tulkinnan ja päättelyn prosessina, jossa edetään alkuperäisaineiston ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Teoriaa ja johtopäätöksiä tulee aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä verrata koko prosessin ajan alkuperäisaineistoon. Tutkijan tavoite on ymmärtää ja tehdä näkyväksi analyysin eri vaiheissa mitä tutkittava ilmiö tutkittavalle merkitsee, jotta voi tehdä luotettavia johtopäätöksiä ja saada vastauksen tutkimustehtävään. Luokkien yhdistämisen kautta pyrin tiivistämään aineistosta tutkimustehtävän kannalta oleellisen tiedon sekä etenemään abstrahoinnissa kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä.

Opinnäytetyön haastatteluaineistosta muodostui analyysin avulla 142 alaluokkaa ja 47 yläluokkaa. Pääluokkia tiivistyi yhdistämisen kautta 14, joista johdettiin viimeisimmäksi yhdistävät luokat. Tämä on kuvattu alla olevassa taulukossa 4. Yhdistäviä luokkia muodostui analyysin avulla viisi:

- Työn merkityksellisyyden kokemus
- Sosiaalisen pääoman merkitys veto- ja pitovoimalle
- Johtamisen ja esihenkilötyön merkitys veto- ja pitovoimalle
- Organisaation toiminnan merkitys veto- ja pitovoimalle
- Työn laadulliset vaatimukset kuormitustekijöinä

Tässä kuvaus yhdistävien luokkien muodostamisesta pääluokista tiivistämällä.

Pääluokka	Yhdistävä luokka
Ennako-odotukset työstä	Työn merkityksellisuuden kokemus
Työhön liittyvät kokemukset	
Työn palkitsevuus	
Kokemukset palautteesta ja arvostuksesta	
Työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri	Sosiaalisen pääoman merkitys veto- ja pitovoimalle
Työyhteisön johtaminen	
Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen	Johtamisen ja esihenkilötyön merkitys veto- ja pitovoimalle
Odotukset esihenkilötyölle	
Ison organisaation haasteet	Organisaation toiminnan merkitys veto- ja pitovoimalle
Ison organisaation mahdollisuudet	
Asiakastyön kehittäminen	
Tunnettavuuden vahvistaminen	
Työn eettiset vaatimukset	Työn laadulliset vaatimukset kuormitustekijöinä
Työn kognitiiviset vaatimukset	

Taulukko 4: Pääluokista tiivistäminen yhdistäviin luokkiin

5.5 Pajatyöskentely osana opinnäytetyötä

Opinnäytetyön aiheen esittelyä vammaistyössä yhdessä suunniteltaessa nousi työelämäkumppanilta toive saada myös esihenkilöt mukaan keskusteluun ja heidän ajatuksensa työn veto- ja pitovoimaan liittyen esille. Niin sovimme työpajasta, jossa käytäisiin pienryhmäkeskusteluja tästä aihepiiristä. Paja toteutettiin vammaistyön laajennetun johtoryhmäkokouksen yhteydessä 1.6.2022. Laajennettuun johtoryhmään kuuluvat päälliköt ja esihenkilöt vammaistyön eri palveluista, joita ovat työ- ja päivätoiminta, asumispalvelu, ostopalveluyksikkö, vammaisten sosiaalityö ja Kehitysvammapoliklinikka.

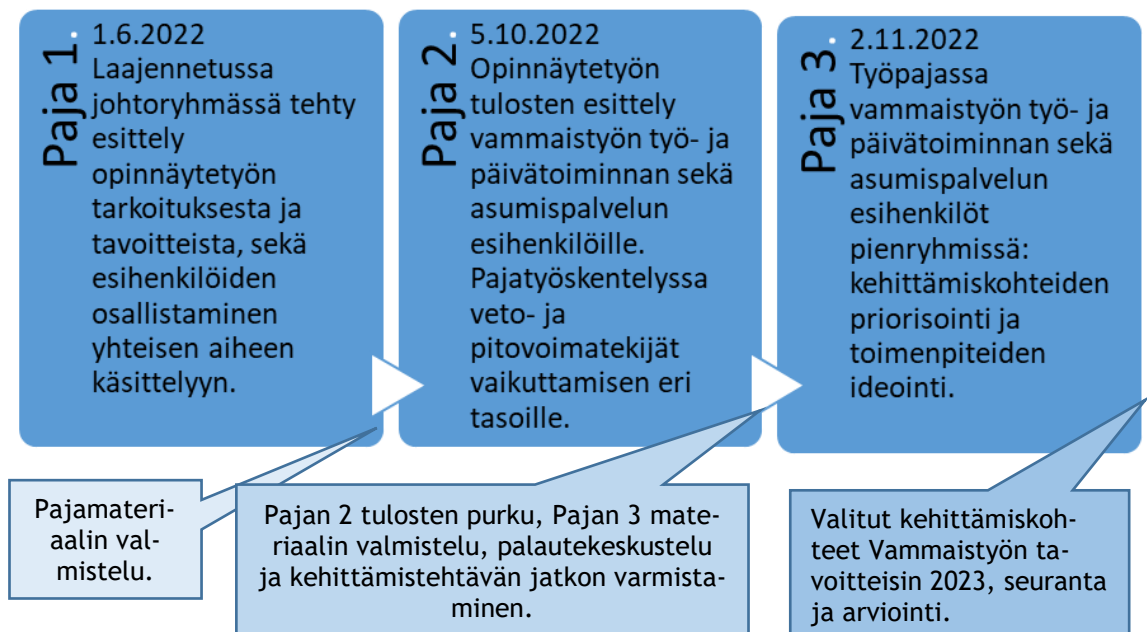
Ensimmäisessä työpajassa koko vammaistyön esihenkilöt osallistuivat pienryhmissä keskusteluun jakaen ajatuksiaan vammaistyön veto ja pitovoimaisuudesta. Työpajaan osallistui neljäkymmentä henkilöä. Fasilitoin työskentelyä ja esitin keskustelun aiheeksi kysymyksiä, johon pyysin kirjaamaan kommentteja. Kysymykset koskivat ajatuksia veto- ja pitovoimaa vahvistavista tekijöistä vammaistyössä, kehittämis ehdotuksia pito- ja vetovoiman lisäämiseksi, kokemukset työkuormitusta aiheuttavista tekijöistä sekä työnantajakuvasta. Ryhmissä keskustelut dokumentoitiin käyttäen sähköistä Mentimeter-työkalua, johon jokaisesta ryhmästä yksi kirjasi keskusteluista esiin nousseet pääkohdat lyhyesti. Näitä keskusteluja on käytetty opinnäytetyössä pohdinnan tukena.

3.8.2022 palaverissa vammaistyön johtajan ja työ- ja päivätoiminnan päällikön kanssa sovittiin, että opinnäytetyön tuloksista priorisoidaan pajatyöskentelyn avulla kehittämiskohteet alkusyksyn aikana. Näitä priorisoituja kohteita lähdetään jatkotyöstämään vammaistyössä. Tässä vaiheessa mukaan kehittämistyöhön liittyi yhteistyökumppanina Helsingin kaupungin

hallinnon kehittämisen tuesta kehittämiskonsultti Weckman osana omia Terveystieteiden maisterin opintojaan. Hänen kanssaan jatkoin pajatyöskentelyn suunnittelua ja toteutuksia.

5.10. 2022 toteutettuun, asumispalvelujen sekä työ- ja päivätoiminnan esihenkilöille suunnattuun, työpajaan koostimme yhdessä esitysmateriaalin opinnäytetyön aineistosta analysoidusta tuloksista, joita Weckmanin (2022) hoitotieteiden kandidaatintutkielman tulokset tukivat. Pajaan osallistui 28 henkilöä. Tavoitteena esityksellä oli muodostaa yhteinen käsitys henkilöstön esiin nostamista keskeisistä veto- ja pitovoimaan liittyvistä tekijöistä vammaistyön asumispalveluissa sekä työ- ja päivätoiminnassa. Työpajassa pienryhmätyöskentelyä ohjattiin tulosten pohjalta. Pienryhmissä tehtävänä oli hahmotella veto- ja pitovoimatekijöihin liittyviä vaikutustasoja eli millä organisaation tasolla ja kenen toimesta voidaan vaikuttaa mihinkin tekijään. Pajatyöskentelyn tulokset koottiin yhteen. Pajan jälkeen oli vammaistyön johdon kanssa teams-palaveri, jossa esittelin toteutetun työpajan kulun ja jossa hyväksyttiin esittämämme työskentelytapa seuraavalle työpajalle.

2.11.2022 työpajan tavoitteena oli priorisoida veto- ja pitovoimatekijät, joiden kehittämistä aloitetaan ensimmäiseksi. Tähän työpajaan osallistui 22 työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelujen esihenkilöä. Työpaja aloitettiin esittelemällä aiemman työpajan kootut tulokset. Työpajassa pienryhmissä tunnistettiin, ideoitiin ja kirjattiin keinoja, joilla priorisoituihin tekijöihin voidaan vaikuttaa positiivisesti. Pajan jälkeen koottiin tuotos jälleen yhteen. Tulokset esittelimme vammaistyön laajennetussa johtoryhmässä 17.11.2022, jossa myös hahmoteltiin etenemisestä priorisoitujen kohteiden osalta. Seuraavassa kuiviossa havainnollistetaan pajatyöskentelyn kulku ja kehittämistyön eteneminen.



Kuvio 3: Pajatyöskentelyn eteneminen

Kehittämistyö eteni lineaarisessa prosessissa työelämäyhteistyökumppanin kanssa keskustelua käyden. Näin tapa, jolla opinnäytetyön tuloksia käytettiin kehittämistyössä, tarkentui prosessin aikana. Tämän lineaarisen prosessin rinnalla voidaan kuitenkin tässä opinnäytetyössä nähdä myös elementtejä vertikaalisessa suunnassa, tasolta toiselle, etenevästä prosessista. Henkilöstöltä haastattelujen kautta kerätystä informaatiosta analysoidut tulokset esiteltiin esihenkilötasolla, jossa taas työstämistä jatkettiin saaden konkreettisia kehittämissuhteita vietäväksi vammaistyön tuleviin tavoitteisiin sekä muille organisaation toimijoille. Toikko ja Rantanen (2009, 65-69) kuvaavat projektin usein elävän toteutuksensa aikana, jolloin muutoksia ja täydennyksiä aikaisempiin suunnitelmiin on syytä tehdä. Tässä opinnäytetyön prosessissa aloitettua kehittämistyötä ei ole vielä saatu päätökseen vaan se jatkuu varsinaisen opinnäytetyön päättymisen jälkeenkin.

6 Tulokset

Opinnäytetyön tulokset esitellään tässä luvussa tuoden esille sisällönanalyysin avulla koottujen pääluokkien sisältämiä työn veto- ja pitovoiman kokemukseen vaikuttavia vahvistavia tekijöitä sekä näitä kokemuksia heikentäviä tekijöitä. Tuloksien luotettavuuden vahvistamiseksi on niiden yhteydessä käytetty myös aineistositaatteja.

Aineisto koostuu kymmenestä henkilöstön teemahaastattelusta. Haastateltavien rekrytoinnissa on kiinnitetty huomiota siihen, että työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun eri toiminnot ovat mahdollisimman hyvin edustettuina. Informantit työskentelivätkin vammaispalveluiden työtoiminnassa, päivätoiminnassa tai asumispalveluista autetussa, ohjatussa tai tuetussa asumisessa. Taustoituksen perusteella teemahaastatteluihin osallistuneet informantit olivat työskennelleet Helsingin kaupungilla enimmillään lähes neljäkymmentä vuotta ja lyhin työsuhde kaupungille oli kestänyt noin kuusi vuotta. Haastatteluhetkellä kyseisessä toimesta työkokemusta oli enimmillään lähes kolmekymmentä vuotta ja lyhimillään kaksi vuotta. Kaikilla informanteilla oli siis hyvin työkokemusta alalta, sekä Helsingin kaupungista työnantajana. Kuusi vastaajista oli suorittanut vähintään alemman korkeakoulututkinnon ja neljä ammatillisen perustutkinnon.

6.1 Työn merkityksellisyyden kokemus

Työn merkityksellisyys koostui monista erilaisista elementeistä ja lähti rakentumaan jo työn ennako-odotuksista. Muita merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä informanttien esiin tuomista kokemuksista voidaan johtaa kokonaisuudet itse työstä saaduista kokemuksista, työn palkitsevuudesta sekä työstä saadusta palautteesta ja arvostuksen kokemuksista.

Kiinnostus vammaistyöhön oli herännyt informanteille aikaisemmista kokemuksista ja mielikuvista alasta jo ennen sosiaali- ja terveysalan koulutukseen hakeutumista. Tällaisia kokemuksia oli tullut oman perhetaustan ja läheisten ammatinvalinnan kautta tai aikaisemmista työtehtävissä saaduista myönteisistä kokemuksista alan työyhteisöistä ja vammaisten asiakkaiden kanssa työskentelystä. Tärkeä elementti ammatin valinnassa on ollut ennakkotieto työn sisällöstä ja sen monimuotoisuudesta. Mielenkiinto tiettyyn työtehtävään oli herännyt myös hyvin muotoillun rekrytointi-ilmoituksen kautta.

Että tavallaan se kehitysvamma-ala on niin monimuotosta, riippuen minkälaisessa yksikössä työskentelet. Ja silloin oli sellanen jotenkin, työyhteisö oli jotenkin rento meininki, oli helppo olla niissä työyhteisöissä, se oli kans semmosta kannattelevaa. (I 5)

... jotenkin se työilmoitus tuntui siltä, että tämä olisi työtä, josta olisin kiinnostunut ja tämä olisi työtä, jonka osaan. (I 9)

Huomattavaa kuitenkin on, että useat informanteista kuvaavan vammaistyön ja erityisesti kehitysvammatyön löytymistä omaksi alakseen sattumana. Ammatin valintaa ei ollut tätä ennen ohjannut ajatus jostain tietystä asiakasryhmästä.

Se oli ehkä vähä semmone niinku sattuma, ei ehkä niinku vahingoks voi sanoa. Sattuma ehkä, että pääty tänne ja löytykin mielenkiintoine maailma sit. (I 1)

...mutta se miten mä oon päätenyt tähän vammaistyöhön on aika pitkälti semmosta sattumakauppaa. (I 8)

Työelämään siirryttäessä konkreettisesti työssä tärkeänä mielekkyyttä ja pitovoimaa lisävänä tekijänä tuotiin esiin omat vaikuttamismahdollisuudet itse työhön. Tällaisia olivat kokemukset siitä, että on voinut olla rakentamassa yhteistä työkuultuuria, osallistua ja vaikuttaa toiminnan sisällön suunnitteluun omaa osaamistaan ja kiinnostuneisuuttaan hyödyntäen sekä vaikuttaa työtehtäviensä aikatauihin. Tärkeänä tekijänä nousi aineistosta esille työssä olevat mahdollisuudet työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, mahdollisuudet kokeilla erilaisia työtehtäviä ja työtehtävien monipuolisuus. Toisaalta työtehtävien monipuolisuus voidaan kokea myös kuormittavana, jos se pilkkoo työtä liikaa, kuten tuodaan esille kappaleessa 6.5. Työn laadulliset vaatimukset kuormitustekijöinä.

...niin joka taloonhan muodostuu se oma kulttuuri, miten asioita tehdään ja totta kai siihen on voinu paljon vaikuttaa ja olla itse vaikuttamassa mukana. (I 4)

Konkreettisia keinoja vaikuttaa työhönsä olivat itsenäinen tai tiimin kanssa tapahtuva työtehtävien, työajan käytön ja työvuorojen suunnittelu. Asiakkaiden palvelun tarve oli luonnollisesti pääasiallinen määrittävä tekijä työn sisällölle. Toiminnan sisältöön koettiin vaikutusmahdollisuuksia erityisesti työ- ja päivätoiminnoissa. Asumispalveluissa taas korostui työvuorosuunnittelun merkitys, esimerkiksi mahdollisuudet vaikuttaa kolmivuorotyössä eri vuorojen

tekemiseen ja sovitusti vaikka vähentää yövuoroja, jos ne eivät oman elämäntilanteen tai jaksamisen kannalta olleet mielekkäitä.

No sehän se on se kaikkein mukavin tällä hetkellä, että pystyy tekemään semmosii asioista, mistä on ite kiinnostunut. Ja meidän talossa on jokasella omat juttusa, ett sitä pystyy ja ettei tartte olla aina samojen asiakkaitten kanssa ja joka päivä on nii erilainen. Mutta kyllä tuota, se on ollu, sen takii kai täällä on viihtyny, kun pystyy vaikuttaa niin paljon omaan työhönsä, mitä tekee. (I 2)

No aika pitkälti työvuorojen sisällä pystyy ite niinku määrittelemään työjärjestytyt ja työjärjestyksen ja miten sen niinku rytmittää työvuoronsa. Plus sitten meidän yksikössä onneksi pystyy hirveen kivasti vaikuttamaan työvuoroihin, että tossa jo puhuinkin niistä yövuoroista, että jos kokee, että ne ei ole itselle sopivia tai ei ole elämäntilanteen vuoksi niitä mahdollista tehdä. (I 8)

Oman osaamisen ja persoonallisuuden huomiointi työssä koettiin tärkeänä työn mielekkyydelle. Informantit kuvasivat kokemuksiaan siitä, että omaa osaamistaan voi hyödyntää työssään ja toisaalta omaa osaamistaan voi edelleen kehittää. Tärkeitä olivat kokemukset siitä, että oli saanut vastuuta sekä voinut ottaa vastuuta ja näihin vastuutehtäviin voi vaikuttaa oman mielenkiintonsa mukaan työssään. Merkittävää oli myös, että omat voimavarat otettiin huomioon työssä. Silloin syntyi hallinnantunne voimavarojen ja vaatimusten suhteen ja työn kuormitus ei kasvanut liian suureksi.

Mä oon pystynyt käyttämään työssä mun harrastuneisuutta tosi isostikin, että se on ollut semmonen kantava voima. (I 7)

Tää koko meidän työ on pitkälle sellasta nopeaa reagointia ja ideointia, joten koen, että saan vaikuttaa aika paljon työhöni, jos mulla siihen on jaksamista. (I 9)

Toimivat työn rakenteet ja toimiva työympäristö vahvistivat työn mielekkyyttä. Tällaisina psyykkisinä tukirakenteina tuotiin esille työnohjaus ja kokemukset selkiytyneistä työn sisällöistä ja tavoitteista. Myös toimiva fyysinen työympäristö lisäsi työssä viihtymistä ja tuki osaltaan asiakastyössä onnistumisen mahdollisuuksia. Toisaalta toimimaton työympäristö, kuten taukotilojen puutteet, toivat työhön lisää kuormitusta.

Mun mielestä, ensimmäisenä tulee positiivinen, semmosta niinku tavoitteellisempaa jotenkin ja selkeempää, kun profiloinnit ja nää on tuonnut semmosta sapluunaa tähän, että semmosissa tietyissä raameissa tehdään asioita. Se on jotenkin selkeempää toimijoille ja ulospäin myös. Ett se on ollut positiivista, semmosta, mikä on kehittynyt. (I 7)

... että sä voisit olla vaikka kymmenen minuuttia jossain ottaa omaa aikaa ja syödä eväitä, niin ei täällä oikeen oo sellasia tiloja. Että sellasia tiloja täällä ei oikeestaan ole ja nämä toimistotilatkin mitkä on, on hyvin tälläisiä rajallisia, hyvin pieniä tiloja. (I 8)

Mahdollisuus omien arvojen mukaiseen työhön ja työskentelyyn oli merkittävä sekä työn veto- että pitovoimaan vaikuttava asia. Omat arvot ovat ohjanneet jo vahvasti ihmisläheiseen työhön hakeutumista. Informantit toivat esille näkemyksiään siitä, että työnantajan arvot kohtaavat omien arvojen kanssa. Toisaalta esille tuli myös, ettei arvokeskustelua työssä juuri käyty vaan arvot konkretisoituvat työtä tehdessä. Tilanteet, joissa joutuisi työskentelemään selkeästi arvojensa vastaisesti, nähtiin ratkaisevana tekijänä työstä hakeutumiselle muihin tehtäviin.

Kyllä ne (arvot) kohtaa, että ihmiselle tehdään hyvää ja pyritään luomaan ympäristöä esteettömäksi, kaikki tämä. (I 7)

...edellisestä duunipaikasta mä lähdin meneen sen takia, että arvomaailma vedettiin aika tehokkaasti vessanpöntöstä alas, en mä sitä jääny kattoon. (I 6)

Toisaalta arvoriitiojakin koettiin ja näitä tuodaan tarkemmin esille kappaleessa 6.5. Työn laadulliset vaatimukset kuormitustekijöinä.

Työn palkitsevuutta kuvaavana tekijöinä korostui koko aineistossa vahvasti itse asiakastyö ja siinä koetut onnistumiset. Ihmiset ja heidän kanssaan tehtävä työ olivat kaikille informanteille tärkeitä työmotivaation lähteitä. Työssä kerrottiin parasta olevan itse asiakkaat, jotka innostavat työhön ja joille voi omalla toiminnallaan mahdollistaa tukea, apua ja hyvää oloa. Informantit sanoittivat palkitsevuutta hyvällä fiiliksellä asiakkaiden kanssa, kokemuksilla toisen kohtaamisesta ja asiakkaalle ymmärretyksi tulemisen mahdollistamisesta. Asiakkaan edistysaskeleet ja hänen toimintakykynsä vahvistuminen olivat merkittäviä palkitsevia kokemuksia, vaikka nämä olivatkin usein hyvin pieniä askeleita ja pitkän työn tulosta. Työn myös kuvattiin olevan itselle kokonaisuutena merkityksellistä, josta ei osattu nostaa esiin jotain tiettyä palkitsevinta tai onnistumisen tunnetta tuottavaa aluetta.

Noh, tienkin jos on joku asiakas opettelee vaikka jonkun uuden taidon tai reitin tai jonkun muun ja ollaan yhdessä sitä pohdittu ja se lähtee sujumaan tai sitten jotenkin, joku semmonen hyvä kohtaaminen, missä itekin jotenkin kokee, että on saanut välitettyä sille asiakkaalle jotain, että on joko kuunnellu häntä tai jos tulee semmonen tunne, että hän on tullu kuulluks. (I 3)

Kyl mä joka aamu, kun lähden töihin, niin mä tunnen, että mun työ on merkityksellistä. Se saa niinku liikkeelle ja näin, että tota voi tehdä toisten ihmisten hyväksi ja toisten ihmisten parissa, niin se tuo sen merkityksellisyyden. (I 8)

Haastatteluaineistossa kuvattiin monin tavoin eri tahoilta saatua palautetta ja työn arvostuksen osoituksen tapoja ja kokemuksia. Informantit kertoivat, että palautetta omasta työstä saatiin sidosryhmiltä ja asiakkailta, omalta työyhteisöltä ja kollegoilta sekä esihenkilöltä. Asiakasryhmällä ja palvelulla oli vaikutusta saatuun palautteeseen, osa asiakkaista kykeni antamaan palautetta suoraan ja toisaalta palautteen saamista kuvattiin palautteen poimimisena ja tulkintana asiakkaan reaktioista. Osittain asiakkaan tai omaisten odotukset palvelulle ovat

voineet olla epärealistisia ja silloin herkästi palaute tuli pettymyksistä negatiiviseen sävyyn. Asiakkaan palaute koettiin kuitenkin erittäin tärkeänä ohjaavana elementtinä työlle.

No ainakin asiakkailta, ensimmäisenä. Että, olenko mä onnistunut vai en. Nään asiakkaasta, jos hän turhautuu kovasti tai en ymmärrä...ihan se on se ensimmäinen, asiakkaan tyytyväisyys ja sitten työkavereilta tai että se toimii se tiimi ja sitten tietysti esimieheltä se, että hoidanko mä tään homman hyvin vai en. (I 7)

...voi olla semmosii vanhempii, jotka kritisoi ja haluaa sitä tai tätä, mitä ei oo mahdollista saada. (I 5)

Tässäkin ollaan aika lailla yksin työvuorossa hoidetaan niitä asioita nii tota se arvostus ja palaute täytyy niinku löytää ite siitä työstä. Mä tiedän tekeväni ihan tarkeeta työtä. (I 3)

Kollegoilta ja työyhteisöltä saatua palautetta pidettiin arvossa, sen koettiin kertovan kuulumisesta ryhmään sekä oman osaamisen arvostuksesta. Oman työyhteisön osoittama arvostus vahvisti näin ollen myös työssä jaksamista ja viihtymistä. Tiimin palautetta arvostettiin myös, koska sitä pidettiin erityisen aitona. Koettiin, että kollegat tunsivat käytännössä parhaiten toistensa osaamisen ja tavan työskennellä. Arvostusta toisen osaamisesta kuvattiin yksilöllisten vahvuuksien huomioimisella ja vastuiden jakamisella työtehtävien järjestelyissä tiimin kesken. Positiivien palautteen ja onnistumisten huomioimisen ajateltiin myös vahvistavan työhyvinvointia.

Ja sitten myös työyhteisöltä saa kiitosta siitä, että ...ne on itse asiassa varmaan semmosia asioita, mikä sitä työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti varmaan parantais, ois se ett enemmän muistettais toisten kehumista, ett oikeesti annettais niinku se kiitos hyvin tehdystä työstä. (I 1)

Kaikilla ihmisillä on nii eri vahvuudet, ett tota noin niin, ett voi työkaverilta kysyä sit, ett hoitaisit sä tän, kun mulla ei tää homma toimi. Ja toine löytää sit sen reitin, miten tää asia etenee. (I 2)

Arvostuksen osoittaminen oli merkityksellistä työntekijälle ja sitä odotettiin niin esihenkilöltä kuin ylemmästä organisaation johdoltakin. Valtaosa informanteista koki, että esihenkilöltä saa palautetta ja arvostusta työstään joko suoraan tai onnistumiskeskustelujen yhteydessä. Esihenkilö on osoittanut osaamisen arvostusta ja kannustanut oman osaamisen käyttöön. Luottamuksen osoittaminen työntekijälle koettiin myös osaltaan arvostuksen ilmaisuna.

Olen hyvin tyytyväinen minun lähiesimieheen ja onhan sekin arvostusta, että hän luottaa meihin hirveesti. (I 9)

Toisaalta koettiin, että positiivista palautetta saa, mutta esihenkilön on vaikea antaa rakentavaa palautetta yksilölle. Rakentava palaute on ollut helpompi osoittaa koko työyhteisölle. Arveluja esitettiin myös siitä, ettei esihenkilö voi tietää, mitä työssä tapahtuu eikä sen vuoksi hänen myönteinenkään palautteensa tuntunut relevantilta.

Ja se, että kun esimies ei ole perillä meidän työn sisällöstä, mutta ei myöskään perillä meistä työntekijöistä. Kyllähän hänen olis hyvä tutustua niihin henkilöihin työntekijöinä... (I 5)

Arvostuksen puutteena koettiin, jos omaa asiantuntijuutta ei huomioitu verkostotyössä. Samalla tuotiin esille huoli siitä, että tällä oli vaikutusta myös asiakkaan saamaan palveluun. Työelämän ulkopuolelta tulevaa arvostus pääsääntöisesti koettiin näkyvän vain puheen tasolla. Kun oma ammatti ja työ tulevat esille, se saa positiivista palautetta tai toisaalta arveluja työn vaativuudesta, raskaudesta tai heikosta palkkauksesta. Kaikki informantit eivät odottaneetkaan vammaistyötä pidettävän mitenkään erityisenä, se koettiin työksi muiden töiden joukossa, jossa oli omat hyvät ja huonot puolensa. Työn arvostuksen nähtiin kuitenkin myös hieman parantuneen ajan saatossa. Aiemmin jo työn nimikkeet, kuten vajaamielishoitaja, ovat herättäneet kielteisiä mielikuvia työstä.

...meidän näkemys asiakkaan tilanteesta, sitä ei oikein oteta huomioon ja tehdään sellaisia päätöksiä, jotka ei perustu sitten ollenkaan siihen meidän tiimin mielipiteeseen. Harvemmin tullaan siellä kuulluiksi. Ja se voi harmittaa minua ja koko tiimiä, mutta harmillisintahan siinä on, että kun meidän kokemusta, näkemystä ja tietoa ei arvosteta, niin siitä kärsii se asiakas. (I 9)

No kyllähän sitä ihmiset, jos kertoo tuolla, mitä tekee_ niin oli, että wauuu...että se on jotenkin, sitä arvostetaan. Monethan ei jaksais, pystyis eikä käsitä, miten, että vähän jännittää ja pelottaa ja vieroksuttaa nämä meidän asiakkaat. Mutta kyllähän sitä sellai sanallisesti kyllä arvostetaan, mutta ei nyt rahallisesti kyllä tietenkään. (I 10)

Sillee, ett eiks se oo rankkaa ...kaikkihan voi olla rankkaa, niinku meidän näitten hommien silläkin, se on voi olla eri lailla rankkaa, kun sä oot toisessa talossa, ku vaikka toisessa. (I 2)

Arvostus koettiin lähtevän rakentumaan siitä, että itse arvostaa omaa työtään. Erittäin merkittävänä arvostuksen kokemukselle ja myös sen välittymiselle yhteiskuntaan nähtiin se, miten työntekijä itse ja oma työyhteisö arvostaa omaa työtään ja miten tuo sitä esille. Huomionarvoisena näkökulmana informanteista useat toivat esiin, että työtä ei ulkopuolinen voi arvostaa, jos sitä ei tunneta. Vammaistyön todettiin näyttäytyvän yhtenä massana, jolloin alan tunnettavuuden lisääminen vahvistaisi ulkopuolta tulevaa arvostusta. Tunnettavuuden vahvistamisen tarpeesta tarkemmin luvussa 6.4. Organisaation toiminnan merkitys veto- ja pitovoimalle.

Mutta arvostuksesta sen verran, että kyllähän se lähtee siitä, että mä itse arvostan tätä työtä ja puhun tästä työstä arvostavasti. Jos mä sitä väheksyn, mun on turha odottaa niin kun... (I 4)

Kyllä se sillai tuntuu, että kyllä täällä meillä ainakin arvostetaan sitä työtä, mitä...me ite arvostetaan tätä. Se tietysti on tässä se iso osa, että on niin kuin täällä ainakin arvostetaan. (I 10)

6.2 Sosiaalisen pääoman merkitys veto- ja pitovoimalle

Työyhteisössä voimavaroja lisäävinä tekijöinä informantit toivat esille toimivan vuorovaikutuksen, yhdessä tekemisen kulttuurin, yhdessä viihtymisen ja yksilöllisyyden hyväksynnän, joista rakentui hyvä työilmapiiri tärkeine ihmissuhteineen. Esihenkilötyössä korostui työyhteisötasolla kokonaisuuden johtaminen.

Vuorovaikutuksen toimivuus näyttäytyi merkittävänä työyhteisössä viihtymiselle ja sen toiminnalle. Työyhteisön vahvuutena koettiin toisten huomioon ottaminen, jolloin työn henkisesti kuormittavia hetkiä tai kiirehuippuja voitiin jakaa. Toimivaa työyhteisöä sanoitettiin yhteisöksi, jossa kaikki tulevat kuuluiksi, jossa ollaan avoimia ja jossa palautetta osataan antaa. Työssä jaksamista ja yhteisöllisyyden kokemista vahvisti, että välillä voi myös puhua muustakin kuin itse työstä. Tärkeänä pidettiin, että työyhteisössä viihdytään yhdessä ja siinä voidaan jakaa asioita. Erityisesti työyhteisöllä nähtiin olevan tärkeä rooli työn reflektoinnin apuna. On merkityksellistä, että kollegoiden kanssa voitiin käsitellä ja purkaa haastavia työ- ja asiakastilanteita. Tämä koettiin merkittävästi työn voimavaroja vahvistavana tekijänä, kuten seuraavissa lainauksissa osuvasti kuvataankin.

...täällä on niin raskaita asioita, en mä jaksais tätä asiakastyön haasteita, jos ei mulla olis sellainen työryhmä ympärillä, että mä viihdyn heidän kaikkien kanssa ja pysytyn avoimeen keskusteluun. Ja kuuntelen kun toinen reflektoi itseään ja minä reflektoin itseäni... (I 9)

Mulla oli sellanen työkaveri koko syksyn, ett vaik me ei toisiamme paljoo nähty, mut ne kohat kun me nähtiin, niin me saatiin jaettua sitä kuormaa jotenkin ja sitä räsistä ja reflektoitua sitä työtä... (I 3)

Informantit toivat esille toimivan työyhteisön ominaisuutena, että työyhteisöissä hyväksytään yksilöllisyys. Silloin oli hyväksyttävää myös, että ihmisillä on erilaisia tapoja suhtautua muutoksiin ja kriittisiäkin äänenpainoja suvaittiin. Yhdessä tekemisen kulttuuria kuvattiin tilanteina, jolloin asioita käsitellään yhdessä sekä kokemuksena, että asioita halutaan tehdä yhdessä ja asiakas on työn keskiössä, kuten seuraavissa esimerkeissä on kiteytettynä.

Mut sit, kun tulee, asiakkaalla tapahtuu jotain, ett pitää miettiä, mihin suuntaan tässä lähdetään, niin silloin tietysti on tärkeetä, että kaikki tullaan kuuluksi, koska kaikilla on hyvä kokemus siitä asiakkaasta. Ehkä voi olla vähän eri näkökantoja, mutta sehän on ihan ok, tietenkkin. (I 4)

Aika sellai positiivisesti kyllä. Että on tämä sellaine ihan innostava ja kannustava ja yhteistyökykyinen tämä porukka. Että tosi jotenkin sellai asiat sujuu ja aina mietitään sitä asiakkaan parasta. (I 10)

Haasteita työyhteisössä aiheuttivat erilaiset näkemykset asiakastyöstä, jotka vaikuttivat työn sujumiseen tai erilaisiin työtapoihin ja epäjohtonmukaisuuksiin asiakkaan ohjauksessa. Vuorotyö, suuret työyhteisöt ja sijaiset haastoivat mahdollisuuksia yhteisissä sopimuksissa pysymiselle. Toisaalta samanlaisia ristiriitoja tuli esille myös pienissä työyhteisöissä. Kuormittavana

tekijänä mainittiin myös yksittäiset kokemukset kollegan työkyvyn haasteista. Tämän nähtiin vaikuttavan omaan työssä jaksamiseen ja myös vievän fokuksen osittain pois perustehtävästä ja sitä kautta vaikuttavan koko työyhteisön ilmapiiriin ja työn tuloksiin.

Kyl sil työryhmällä on iso merkitys, täl hetkel meidän työryhmä ei toimi oikeen tai miten sen nyt sanois ...ajatellaan asioista hirveen paljon eri tavalla. (I 3)

Kyl se on haaste luoda sellaset käytännöt ja toimintamallit, joissa sitten onnistutaan pysymään, täs on niin paljon liikkuvia osia ja tilanteet vaihtuu yllättävän nopeesti. Ja sit kun sen lisäksi on paljon niitä keikkatyöntekijöitä ja kaikkee tätä, niin kyllä se on aikamoista yhteen sovittelua monella tapaa. (I 8)

Ja vaikuttaa se ainakin välillisesti, jos mun työajasta menee hirveen paljon siihen, että mä tuen niitä osatyökykyisiä kollegoita, niin onhan se aika sit pois asiakastöistä. (I 5)

Esihenkilötyöhön kohdistui paljon odotuksia. Hänen tehtävikseen nähtiin, että hän piti työyhteisön toiminnan tavoitteiden mukaisesti oikeassa suunnassa ja antoi tuen ja mahdollisuuden itseohjautuvuudelle. Haastattelussa tuotiin esille kokemuksia siitä, että itseohjautuvuus toimi hyvin työyhteisössä ja että työtään voi luovasti yhdessä kehittää, kuten aikaisemmassa Työn merkityksellisyys- kappaleessa todettiin. Toisaalta oli joitain kokemuksia myös siitä, että kehittämistyöhön ei otettu mukaan tai ei ole tullut kuulluksi, mikä osaltaan heikensi työn mielekkyyttä. Seuraavissa lainauksissa on kuvattu itseohjautuvuuden eri elementtien näkymistä arjessa.

Ja tavallaa, jos luotto pelaa esimiehen kanssa molemmin puolin, ni silleen taas tietää, että voi tehdä päätöksiä. (I 2)

...vienny esimiestä kauemmaksi, kokouksia on ynnä muita, ei ole semmonen läsnä oleva, vaikka hän aina kannustaa, että hän aina vastaa puhelimeen, se pitää kyllä paikkansa. Se on tehnyt meistä todellakin sisästä päin ohjautuvia, joka on ollutkin kaupungin toive, että olkaa sisältä päin ohjautuvia, älkääkään odottako, että joku sanoo, mitä te teette. (I 9)

Ett silleen itseohjautuvuus on lisääntynyt työntekijöillä, mutta se on olemassa kuitenkin se johtaja, kyl se keskipisteenä on tavallaan turvana ja kuitenkin sit se helposti hajaantuu, jos ei ole joku, joka pitää sitä kasassa. (I 7)

Työyhteisön toimivat rakenteet eli yhteisen keskustelun foorumit, olivat tärkeitä yhdessä sopimisen paikkoja ja mahdollistivat yhteisen todellisuuden rakentumisen. Esihenkilön läsnäolo näiden mahdollistamiseksi tarvittiin. Aineistosta tuli esille, että esihenkilöillä voi olla johdettavanaan useita yksiköitä, mikä informanttien kokemuksen mukaan haastoi heidän saavutettavuuttaan ja läsnäoloaan arjessa tai tietämystä erilaisista työtilanteista. Esihenkilötyön merkityksestä tarkemmin seuraavassa luvussa.

6.3 Johtamisen ja esihenkilötyön merkitys veto- ja pitovoimalle

Esihenkilön roolia työyhteisössä kuvattiin moni eri tavoin ja on pääteltävissä, että esihenkilön toimintaa pidettiin merkittävänä tiimin toimivuudelle. Esihenkilön työssä tiedonkulun varmistaminen ja vuorovaikutusosaaminen olivat keskeisiä yksilön ja tiimin johtamisen onnistumiseksi. Kuormittavana koettiin, jos vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä ei toimi. Vaikeatkin asiat työssä oli helpompi hyväksyä, kun esihenkilö perusteli avoimesti toimenpiteet ja antoi aikaa keskusteluun. Esihenkilö nähtiin organisaation ja tiimin välisenä tulkkina, joka toi ison organisaation asiat valmistellusti työyhteisöön. Hänen odotettiin myös tuntevan organisaation rakenteen, sen strategiat ja tavoitteet sekä avaavan näitä työyhteisölle ja johtavan toimintaa niiden mukaisesti. Toisaalta informantit tunnistivat myös oman vastuunsa tiedonkulusta.

Ei mulle tarjottimella kaikkea tuoda, mun pitää itsekin olla ajan tasalla myöskin. Mun mielestä se lähiesimies sitten tuo niitä ylemmän tason asioita meille lähemmäksi ja käsiteltäväksi ja just silleen, mitkä on konkreettisia meille. (I 7)

No sehän on kans muuttunut tosi paljon. Ett sehän on muuttunut paljon, on paljon vuorovaikutteisempi, mut niinku tällänen luottamuksen, sehän on mollemminpuolista, sehän perustuu pitkälle siihen, että se on toimivaa. (I 4)

Esihenkilöltä odotettiin sosiaalista ja emotionaalista tukea. Hän on luottamuksen rakentaja ja vastuunkantaja, viimeinen taustatuki, johon turvataan epäselvissä työtilanteissa. Tärkeänä pidettiin, että esihenkilö on helposti lähestyttävä, keskusteleva ja saavutettavissa tarvittaessa. Informanteilla oli työurastaan riippuen hyvinkin erilaisia kokemuksia esihenkilön työtaidoista ja johtamiskulttuurista aikaisemmasta autoritäärisestä otteesta tämän päivän avoimempaan johtamiskulttuuriin. Tosin esiin tuli myös yksittäisiä kokemuksia autoritäärisestä johtamistavasta myös tässä ajassa. Tähän vaikutti kokemus siitä, että yhteistä keskustelua ei ollut riittävästi ja työtä koskevia päätöksiä tehtiin nopealla tempolla.

Ett jos tossa ninku esihenkilö istuu toimistossa ja hänellä on ovi auki niin kyl se on niinku huomattavasti matalampi kynnyks sitte tota puhua ehkä, ku sit taas miettii ett hej, onkohan hän paikalla ja pitääks mun soittaa vai lähettää teamsis viestii että... (I 1)

En niinku odota, että esimies tietää kaiken. Mutta tietysti se, että ollaan avoimia. Joskus aikoinaan muistan, kun soitti esimiehelle, ett tarjooko ensin karamellin vai pitäskö tarjota keppi, sellanen pelko. (I 4)

Ja semmonen tietynlainen, se mikä tässä on ollut ongelmallista, että se esimiehen auktoriteettisyys, että tää tehdään niin ja niin... Kauheen nopeesti tulee päätöksiä ja niihin ei pääse vaikuttaa...Mutta jos kokouskäytännöt on hirveen hektisiä, niin siihen ei pääse väliin. (I 5)

Työyhteisöt ovat tänä päivänä hyvin monimuotoisia ja esihenkilöltä odotettiin ikäjohtamisen, valmentavan johtamisen sekä itseohjautuvuuden johtamisen osaamista. Myönteisiä kokemuksia tuotiin esiin siitä, että esihenkilö kannustaa ja on antanut mahdollisuuksia

itseohjautuvuuteen työyhteisössä ja että johtaminen on kehittynyt valmentavan johtamisen suuntaan. Joitakin näkökantoja oli kuitenkin myös, että johtamisosaamista ja -rakennetta tulisi ylipäätään edelleen kehittää.

Olen kysynyt esimieheltä, että miten sä oot ajatellut tämmöstä ikäjohtamista, että sulla on nuoria työntekijöitä ja sitten minä, vanhus, oot sä koskaan miettinyt, mitkä on meidän vahvuuksia ja voisitko ottaa musta jotain irti ja nuoresta jotain toista ja miten mä jaksasin sinne eläkeikään. (I 9)

...en tiedä olisko yhtään huono asia, jos tässä olis semmonen, yks semmone vastaava ohjaaja tai mikä se nimike nyt olis, mutta joku semmonen, jonka rooli olis pitää yksikkökohtaisesti tätä arkee tässä, sitä punasta lankaa vähän käsissä, että toisko se vähän jotain selkeyttä sitten. (I 8)

Tärkeänä pidettiin työn sujuvuudelle ja mielekkyydelle, että esihenkilö tuntee työn sisällön, substanssin, sekä työntekijänsä että heidän työnkuvansa, jotta hänellä on mahdollisuudet pitää työn kokonaisuutta hallussaan. Asiakkaiden ja heidän tilanteensa tuntemista arvostettiin myös. Näillä kaikilla tekijöillä kuvattiin olevan vaikutusta työn kokonaisuuden johtamisen onnistumisessa, joka näkyy arjessa onnistuneina asiakassijoituksina ja rekrytointeina. Jos esihenkilöllä on monta yksikköä johdettavanaan, koettiin, että mahdollisuudet tähän heikkenevät. Informantit kuvasivat tätä monin eri tavoin, joista esimerkkejä seuraavissa lainauksissa.

Mut nyt niinku tässä työssä ja tämän esimiehen kans...hänellä on hirvee kiire, hänellä on kolme yksikköä. (I 3)

Ja sitten se olis hyvä, mikä täs työs on hankalaa, selvästi aiheuttaa haittaa, että esimies ei ole perillä tästä työstä tarkalleen. (I 5)

No ainakin, että on oikeenlaiset asiakkaat ja työntekijät, ainakin miten esihenkilö on onnistunut, täällä on sellaisia hyviä tyyppejä. (I 10)

Työn mielekkyyttä ja kiinnostavuutta vahvistavina keinoina ehdotettiin tehtäväkuvien selkeyttämistä ja eriyttämistä, jotta osaamistaan pääsisi käyttämään erikoistuneemmin. Esimerkkeinä informantit mainitsivat lääkehoidon osaamisen sekä lähihoitajan ja sosionomin työnkuvat, jotka tällä hetkellä ovat käytännössä hyvin samanlaiset. Alalle sisälle pääsyn keinona nähtiin myös tehtäväkuvien muokkaaminen niin, että pätevyysvaatimukset eivät olisi kaikkiin työtehtäviin korkeat.

Ehkä voitais jossain työpaikoissa vammaispalvelussa mennä vähän enemmän, ottaa takapakkia, että tietyt ammattikunnat hoitaisivat joitain asioita, koska heillä on siihen parempi osaaminen. (I 9)

Kyllä mä ajattelen, että kun nykyään, nii se väylä, että ei oo hoitoapulaisia. Se on niin ku monet, tota noin, mitä tunnen ihmisiä, on niinku silleen alottanu. Tehny opiskelun lomassa hoitoapulaisena keikkaa, aloittanu opiskelun ja tolleen, ni sit siitä tulee se kiinnostus, kun näkee, mitä se työ on. (I 2)

Informanteilla oli myös kokemusta siitä, että työn vaativuus ja vastuut ovat lisääntyneet työn pirstaloituessa moniin eri tehtäviin ja haastavien henkilöstöressurssien takia. Tämä tuodaan esille tarkemmin luvussa 6.5. työn kuormitustekijöitä tarkasteltaessa.

Työn mielekkyyttä heikensivät kokemukset siitä, että omaa osaamistaan ei ole saanut hyödynnettyä tai työnantaja ei tunnistanut työntekijöidensä monipuolista osaamista. Osaamisen kehittämistä ei pidetty kannustavana, juuri koska selkeitä urapolkuja tätä kautta ei koettu avautuvan tai koska työssä ei ole mahdollisuutta saada erikoistuneita tehtäviä. Kouluttautumisella ei nähty myöskään olevan vaikutusta palkkakehitykseen. Negatiivisena näkökulmana työnantajan suhtautumisesta osaamisen kehittämiseen esille tuotiin, että maksullisiin koulutuksiin on haasteita päästä. Toisaalta kannettiin huolta myös siitä, että osaamisen kehittämisen ja sen mielekkään käyttämisen heikkoudet vaikuttavat osaltaan pitovoimaan, jos muilla työnantajilla nähdään olevan paremmin omaa osaamista hyödynnettävissä. Osaamisen kartoittaminen esitettiin yhtenä keinona saada työntekijöiden jo olemassa oleva osaaminen paremmin esille ja sitä kautta käyttöön.

Mutta tavallaan just se, että se vähän niinku tyssää se, että sä voit olla vaikka kuinka hyvä siinä työssä, sä voit haalii ittelles hirveen määrän taitoi, mut se ei tarjoa sulle mitään tietä, mitä pitkin mennä eteenpäin. Se on jotenkin. Mut sit siinä just tulee tää, että miten me, jos vaikka Helsingin kaupunki, vaikka kouluttaa työntekijöitä, miten se saa pidettyä koulutetun pääoman. (I 1)

...mutta henkilökohtaisesti...niin mun osaamista ei ole otettu huomioon. Mä olen paljon kykenevämpi ja kokeneempi, mutta kun mulla se koulutusnimike on mikä on, mä en tästä enää mihinkään etene. (I 9)

Myönteisiä kokemuksia oli siitä, että työnantajan on kannustanut koulutuksiin ja työnantajan koulutustarjontaa pidettiin hyvänä. Oma esihenkilö oli tässä tärkeässä asemassa mahdollistamassa koulutukseen osallistumisen huomioimalla myös tarvittavat aika- ja henkilöstöressurit ja näkemällä myös osaamisen kehittämisen laaja-alaisena, koko organisaatiota palvelevana. Tärkeänä pidettiin, että tietyt peruskoulutukset ovat jatkuvasti tarjolla, kuten ensiapu- ja turvallisuuteen liittyvät koulutukset, jotta omaa perusosaamista voidaan pitää sujuvasti yllä.

Että mun esihenkilöt on onneksi ollut avarakatseisia, että vaikka joku koulutuskokonaisuus, mihin on halunnut ja mitä on tarjottu, että jos se ei oo just liittynyt sen hetkiseen työhön niin, on mul kuitenkin ollut mahdollisuus niihin osallistua, ehkä ajatuksena se, että kun ei koskaan tiedä, millasiin työtehtäviin sitten jatkossa ajautuu tai päättyy. (I 8)

6.4 Organisaation toiminnan merkitys veto- ja pitovoimalle

Organisaatiolla tarkoitetaan tässä vammaistyön työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalveluyksikköjen yläpuolella olevia eri tasoja, jotka Helsingin kaupungilla ovat vammaistyön johto, perhe- ja sosiaalipalvelut, sosiaali- ja terveystoimiala sekä kaupungin ylin johto.

Työnantajasta muodostuu kuva isona ja etäisenä organisaationa. Työnantaja näyttäytyi kaukaisena, jäykkänä ja byrokraattisena, joustavuutta ja ketteryyttä kaivattiin lisää. Vertailuja ketteryydestä peilattiin kokemuksiin yksityisen ja kolmannen sektorin työnantajista. Toisaalta ymmärrettiin organisaation ison koon olevan ketteryyden esteenä. Byrokraattisuuden koettiin myös vähentävän erilaisia yhteistyön mahdollisuuksia organisaation sisällä sekä mahdollisten muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Eiks se kaupunki ole vähän semmone hidas, mutta kankea. Ett tietenki, kun puhutaan isosta organisaatiosta, ni tietysti asiat tapahtuu hitaasti. Ja se on iha ymmärrettävää, ei voida toimia samalla tavalla, kun joku pieni, pieni yrittäjä. (I 1)

Mutta mua henkilökohtaisesti häiritsee ihan valtavan paljon, että verrattuna kolmanteen sektoriin esimerkiksi, että on ketteryyden puute. Semmonen tasapäistäminen, yksi sääntö koskettaa kaikkia ja sitten menee ihan pelleilyksi organisaatio byrokraatia, menee aivan naurettavaksi. (I 6)

Organisaation eri tasoilla tiedonkulussa koettiin haasteita, tiedottamista pidettiin puutteellisenä tai tietoa ei tullut työyhteisötasolle. Näistä esimerkkeinä mainittiin hankkeet, joissa työyhteisö on ollut mukana ja joiden jatkosta ei ollut saatu tietoa tai jopa yksikkötasolla tapahtuneet tai tulossa olevat muutokset, joiden etenemisestä tai vaikutuksista itse työntekijän työhön ei ole saanut informaatiota.

No ehkä siis nää organisaatiomuutokset, paljon on muutoksia ollut ja niitten myötä eläminen täällä ruohonjuuritasolla, paljon tuotu asioita meille, mitkä ei toteudukaan, ehkä työstetty jotain ja sitten se jääkin. Vähän semmosia turhauttavia juttuja matkan varrella, ehkä semmone ensimmäisenä. (I 7)

Ehkä mä haluisin, että myöskin työntekijät, ei välttämättä meitä tarvitse ottaa tähän kehittämiseen mukaan, mutta vähä enemmän niinku avattais suunnitelmia, mitä on. Joka sitten myöskin antais itselle, itse työntekijälle, mahdollisuuden pohtia sitä, että okei, tää kuulostaa tosi hyvälle tai sitten, että musta tuntuu, että tämä ei enää ole minulle. (I 9)

Myönteisenä työnantajakuvassa korostui turvallisuus ja luotettavuus. Työlle nähtiin jatkuvuutta organisaation sisällä ja työsuhteen turvaa pidettiin hyvänä. Positiivisia kokemuksia oli siitä, että työkiertoon on paljon mahdollisuuksia isossa organisaatiossa ja saman työnantajan palveluksessa on ollut mahdollista tehdä töitä erilaisten asiakasryhmien kanssa. Johtajien esiintulo henkilökohtaisesti esimerkiksi kaupungin intran lähetysten kautta, oli koettu muovaavan kokemusta organisaatiosta inhimillisemmäksi, avoimemmaksi, osallistavammaksi ja tuovan sitä lähemmäksi työntekijää sekä vahvistavan luottamusta työnantajaan.

Kyllä mä sanosin, että se on semmonen turvallinen, luotettava, inhimillinen. Ei oo sillee tarvinnu pelätä, että tässä yhtäkkiä lomautettas tai muuta sillee ...joo, hyvä työnantaja. (I 2)

...nyt esimerkiksi tää meidän Jolkkonen, mikä on ylin tässä sosiaalipuolen, niinku pitää tämmösiä sote-livee, haluaa tulla lähemmäksi, haluaa antaa kasvot, kun ennenhän tiedettiin vaan nimiä, mutta nyt sä voit osallistua, nyt sä voit suoraan kysyä. Sillä tavalla on tullut tämmöstä ja aina kun sä näät ihmisiä kasvotusten, vaikka vain näin teamsin välityksellä, niin kyllähän se herättää luottamusta... (I 4)

Kaikki informantit toivat tavalla tai toisella esille työn palkkauksen. Palkka ei kuitenkaan informanttien mielestä voinut olla ainoa työn veto- tai pitovoimaisuustekijänä. Muut tekijät, esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet, koettiin siinä merkityksellisimpinä. Erilaiset työsuhte-edut nähtiin myös tärkeinä, niissä omat valinnanmahdollisuudet ja etujen helppokäyttöisyys lisäsivät niiden myönteistä merkitystä.

Toisaalta veto- ja pitovoiman kannalta matalan palkkauksen nähtiin myös kuvaavan työn heikkoa arvostusta sekä vaikuttavan erityisesti pääkaupunkiseudulla alan valintaan ja sillä pysymiseen elinkustannusten ollessa erityisen korkeita. Pohdintoja tuotiin esille siitä, että joutui harkitsemaan työpaikan ja kotikunnan vaihtoa, jotta työssä jaksamiseksi tarvittavat joustot, kuten osa-aikaisuus ja toimeentulo olisivat tasapainossa. Kielteisenä kokemuksena oli myös se, ettei omalla toiminnallaan juurikaan voinut vaikuttaa omaan palkkakehitykseensä. Palkkaerot koettiin myös hyvin pieninä verrattuna eri tehtävien tutkintovaatimuksiin.

Kylhän se tietysti iso asia on se palkkaus mihin mä toivoisin, ett tapahtus, tulis jotain korjausta. Onhan mullakin pienempi palkka nyt, kun yksityisellä. Mut mä pistän tärkeemmäks ehkä sen, ett mä pystyn vaikuttaa mun työaikoihin ja taapaamaan enemmän kavereita ja jotenkin laadukkaampaa vapaa-aikaa, se on mulle rahaa tärkeämpää. (I 3)

...aiemmin olisin voinut sanoa, että tervetuloa Helsingin kaupungille, mutta en mä nyt hirveesti, ainakaan tän sotepuolen ja sit tää palkkausasia kaiken kaikkiaan. (I 5)

Seuraavassa lainauksessa kiteytyy huoli palkkauksen vaikutuksesta työn laatuun ja asiakkaan saamaan palveluun. Koettiin, että tähän asti on naisvaltaisella alalla tyydytty palkkatasoon, mutta uusien työntekijöiden saaminen alalle nähtiin vaikeutuvan palkkauksen vuoksi sekä sillä olevan vaikutusta työn suorittamiseen.

Mut kun nyt tulee koko aika tuota nuorempaa verta alalle, niin ne ei varmaan enää kaikkee niele ja sit se tarkoittaa sitä, että näillä palkoilla ihmiset alkaa alisuoriutumaan ja mukauttamaan sitä tekemistään siihen, mitä ne tulee saamaan ja se taas karsi sitä laatua ja näkyy työssä. (I 8)

Vammaistyön tasolla työssä keskeisenä muutoksena toivat informantit esille työn kehittymisen pääsääntöisesti parempaan suuntaan. Asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja vaikuttamismahdollisuuksien nähtiin vahvistuneen ja sitä pidettiin vahvasti myönteisenä. Digiloikan tunnistettiin tapahtuneen myös asiakkaiden arjessa. Työntekijän tehtävää kuvattiin osallisuuden vahvistajana ja mahdollisuuksien tarjoajana asiakkaille, kuten seuraava lainaus konkretisoi.

...sitten se oivallus jossain vaiheessa, että mun velvollisuus, mun tavoite on tarjota enemmän mahdollisuuksia meidän asiakkaille, kuin viedä niitä pois tai olla se, joka määrää, mitä saa tehdä ja mitä ei. Ja tähän on tietysti tää itsemääräämisoikeuden tulosta. (I 4)

Tulevaisuuden tarpeina nähtiin asiakastyön kehittämisen edelleen niin, että asiakkaat voisivat entistä vahvemmin olla osana yhteiskuntaa. Osittain esteenä tälle tuotiin esille organisaation jäykkyyden ja byrokraattisuuden, minkä koettiin vaikeuttavan ketteriä kokeiluja. Kokemuksia siitä, että asiakkaita oli sijoittunut heille sopimattomiksi osoittautuneisiin palveluihin, oli sekä työ- ja päivätoiminnassa, että asumispalveluissa. Tämä nähtiin sekä asiakkaiden kannalta haasteena, että myös työn kuormittavuutta lisäävänä tekijänä henkilökunnalle.

No tota, yks seikka on ainakin tämmönen, jos on ollut tavallaan asukassijoittelussa jotain sellasta, että asukkaan tarve ei oikein kohdannut sen määritellyn palvelun kanssa niin nehen on oikeestaan sellaisia tilanteita, että ei ole oikeen kenenkään etu. Ja jos niitä tulee useampia, niin kyllä ne on kuormitusta lisääviä ilman muuta. (I 8)

Palvelujen monipuolista kehittämistä erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin nähdään tulevaisuuden tarpeena, näistä esimerkkeinä erilaiset tuetun asumisen muodot mielenterveyden ja neuropsykiatrista tukea tarvitseville sekä työ- ja päivätoiminnan monimuotoisuuden, ettei asiakkaita jäisi palvelujen väliinpuotoajiksi. Samoin tuli esille, että henkilöstöllä pitäisi olla mahdollisuuksia kehittää osaamistaan erilaisten asiakasryhmien tarpeita vastaavaksi.

Kyl se näkyy psykiatrisessa sairaalassa kehitysvammaisuus eli erilaiset kehityshäiriöt kuormittaa mielenterveyspuolta. Tämmösten yksiköiden (tuettu asuminen), näitten tarve tulee kyl kasvamaan. Sieltä tulee noista, hyvinkin häiriintyneitä nuoria, lastenkodeista, jotka ei ole löytänyt semmosta turvallista elämää... (I 9)

Ja kyllä mä oon itekkii sitä mieltä, että kun tämmösiäkiä paikkoja tarvitaan, kun ei... Kun karsinoidaan ihmisiä, niinku työ- ja päivätoimintaan, kahteen osastoon... (I 2)

Niin organisaation sisällä kuin koko yhteiskuntaa ajatellen vammaistyön näkyvyyden ja sen monimuotoisen sisällön esiintuominen sekä oppilaitosyhteistyön merkitys tuotiin esille kaikissa haastatteluissa. Tietoisuus vammaistyöstä, vammaistyön sisällä tapahtuvan kehittämisen ja myönteisten asioiden näkyvyyden lisääminen nähtiin veto- ja pitovoimaa vahvistavana tekijänä. Uutiskynnyksen todettiin ylittävän valitettavan usein vain negatiivisten tapahtumien tai sote-alan haasteiden. Vammaistyön koettiin näyttävätyvän melko suppeana, hoivapainotteisena julkisuudessa, eikä työssä käytettävää monipuolista osaamista ja työn vaikuttavuutta ole saatu tuotua esille.

Se on vaan yksi könttä tää meidän homma. Sitä ei niinku ymmärrä, että täällä nää ihmiset on yhtä lailla kaikki omia persoonia, niinku me muutkin ihmiset tässä elämässä. (I 2)

Sellasta näkyvyyttä pitäis saada, sellasta positiivista näkyvyyttä meidän alalta. Kehitysvamma-alalta muutenkin. (I 10)

Pitäs jotenkin markkinoida enemmän tätä soter-alaa, ettei aina kaikkii negatiivisia asioita, vaan just niitä hyviä asioita ja just sekin puoli tietenkin, että sä voit oikeesti antamaan ihmisille jotain, sä pystyt vaikuttamaan heidän elämään, että heidän elämänlaatu paranee huomattavasti. (I 3)

Haastatteluissa kuvattiin oppilaitosyhteistyön merkitystä alan vetovoimaisuuden vahvistamiseksi. Yhteistyön tapoina tuotiin esille oppilaitoksissa tapahtuvat vammaistyön esittelyt sekä työharjoittelut ja opiskelijoiden mahdollisuudet esimerkiksi järjestää toimintatuokioita yksiköissä ja saada vammaistyössä kesätyöpaikkoja. Nämä nähtiin selkeinä väylinä opiskelijoille päästä matalalla kynnyksellä tutustumaan muuten marginaaliseen, pieneen asiakasryhmään. Oppilaitosyhteistyötä on jo tehty, mutta sen systematisointia pidettiin tärkeänä niin, että toiminnan esittelyt ja muut yhteistyötapahtumat toistuisivat säännöllisesti.

Urakehityksen mahdollisuuksia organisaation sisällä pidettiin vähäisinä, vertikaalisia etenemismahdollisuuksia koettiin olevan, mutta alalla urapolut horisontaalisesti nähtiin olemattomina. Selkeitä urapolkua ohjaustyötä tekeville ei ole tai ne rajautuvat esihenkilötehtäviin tähtäävälle polulle. Oma aktiivisuutta tarvitaan uralla etenemiseen, toisaalta oman aktiivisuuden avulla nähtiin siihen myös mahdollisuuksia. Näissä näkemyksissä oli informanteilla eroja riippuen työsuhteen kestosta. Pisimpään työssään samoissa tehtävissä olleet kokivat oman aktiivisuuden mahdollistavan uralla etenemisen, jos siihen on halua. Vähemmän aikaa alalla olleet näkivät etenemismahdollisuudet kapeina ja heikosti motivoivina.

...jos mä haluaisin edetä jotenkin, niin sit varmaan pitäis tehdä jotain, jos on sellanen tunne, että tää ei riitä tai halua niin kun niin okei, on mahdollisuus edetä ja viedä itse sitä asiaa. On mahdollisuudet, mä sanoisin, että on aika paljon itsestä kiinni. (I 4)

Niin se on ehkä vähän semmonen haastava, varsinkin toi etenemishomma. Eihän niitä hirveesti oo. Jos tällä alalla haluais pysyy, niin eihä tässä oo hirveesti mihinkää, mihin edetä. Jotain esihenkilöpaikkoja voi tulla jossain hakuun, voi tulla joku hanke. Ei ne etenemismahdollisuudet hirveen hyvät oo. (I 1)

6.5 Työn laadulliset vaatimukset kuormitustekijöinä

Työn eettistä kuormitusta kuvaa haastatteluissa informanttien yhteinen huoli siitä, että perustehtävälle jäi liian vähän aikaa ja kokemukset siitä, ettei työtään voinut tehdä niin hyvin, kuin olisi halunnut. Työssä joutui esimerkiksi tekemään valintoja siitä, mikä käytettävissä olevista vaihtoehdoista on vähiten huono asiakastyön toteuttamisen kannalta. Tähän vaikuttivat työn lisääntyneet vaatimukset, joita toivat työtä pirstaloittavat erilaiset oheistehtävät ja puutteellinen resurssointi. Sijaisten perehdytyksen tunnistettiin myös vievän aikaa perustehtävältä. Usein tapahtuvat työntekijöiden vaihdokset koettiin haastavan myös tavoitteellisen työskentelyn toteuttamisen asiakkaiden kanssa. Resurssien vähyyso johtui pääosin haasteista saada sijaisia, mutta esiin tuli myös tilanteita, joissa yksikön vakanssimäärää on vähennetty.

Eräs informanteista konkretisoi haastavaa henkilöstötilannetta niin, että välillä on helpompaa tehdä työvuoro vaikka yksin, kuin samalla perehdyttää aina uutta sijaista.

Mut mihin se ulospäin näkyy, mitä kaikkee muuta me tehään täällä. Hoidetaan noi kuljetukset, ruokailut, ja kaikki muut tälläset, mikä aika siihen menee. (I 2)

No senhän huomaa selkeesti, tän vaihtuvuus, työntekijävaihtuvuus kasvaa, on kasvanut koko ajan ja sen myötä sitten sijaisia tai keikkalaisia on sitten enempi. Että sellasta niinku stabiilia työryhmää ei pääse syntymään, että se on se jatkuva muutos työyhteisössä kyllä olemassa. (I 8)

Kiire ja henkilöstöresurssit aiheuttivat tilanteita, joissa työntekijä joutui tekemään valintoja ja kompromisseja siitä, mitä kulloinkin on mahdollista työssään tavoitella ja toteuttaa. Yhdenä esimerkkinä mainittiin tasapainottelu asiakastyön kirjaamisen vaatimusten ja välittömän asiakastyön välillä. Näistä koettiin aiheutuvan arvostitiriitaa ja tilanteen vääristävän ydintehdävän toteuttamista. Psykkisesti kuormittavana koettiin myös huoli asiakkaasta ja hänen tarvitsemansa palvelun toteutumisesta.

Myös se semmonen, mikä siinä työssä on oleellista, se asiakastyö ja missä se ammattitaito on ja on aika vankkakin, niin se jää toispuoliseen asemaan. Niin se kuka on näppärin niissä järjestelmissä ja muissa, se jotenkin korostuu. Se on mun mielestä myös väärä kuva uusille työntekijöille, että tän työn fokus on se, että sä oot kaikissa näissä järjestelmissä. (I 5)

... tää on jotenkin ihan hullua, että mun pitäis olla huolissani tämän nuoren aikuisen elämästä, mutta sitten tässä tilanteessa mä en saa puuttua asiaan. (I 9)

Työn kognitiivisten vaatimusten lisääntyminen tuli esiin kaikilla informanteilla yhtä lukuun ottamatta. Näitä vaatimuksia aiheuttivat informanttien kuvausten mukaan työssä käytettävät tietotekniset järjestelmät ja kokemukset niiden kuormittavuudesta. Tietotekniikan osuus on lisääntynyt ja kaikki työntekijät joutuivat käyttämään vähintäänkin asiakastietojärjestelmää päivittäisessä työssään. Järjestelmien pitäisi olla työn tukena, mutta nyt kokemukset olivat päinvastaisia.

Helsingin kaupunki ei kyllä huolehdi työntekijöiden jaksamisesta suhteessa näihin järjestelmiin, että ostetaan tämmönen Apotti-järjestämä, Apotti-koulutus oli ihan älyttömän huono, se lisäs vaan ahdistusta. Ja sitten samanaikaisesti intra uusittiin ja Sarastia. On semmosia järjestelmiä, mitä ei osaa käyttää tai käyttää puolinaisesti, minkä pitäisi olla oman työn tuki. (I 5)

No nyt iso on ollut varmaan tää Apottisysteemi. Se ei oo pelkästään kuormittava ollut ja oli koulutukset ja nää, mutta on vieläkin paljon opittavaa, paljon tulee uutta ja muutoksia. Mä koen kuormittavaksi sen, että pitäis ajantasaisesti kirjata, ja siihen en aina kykene, joskus kykenen, ja se oma turhautuminen luo stressiä. (I 7)

Kuormitusta koettiin aiheutuvan joko itse järjestelmien käytön haasteista, niiden käyttöön kuluva ajasta tai jatkuvasta tietotulvasta, joka tuntuu työajan puitteissa mahdottomalta hallita. Osa informanteista toi esille omakohtaisia kokemuksiaan, että uusien järjestelmien

käytön opettelussa on haasteensa. Epäonnistuneet järjestelmämuutokset nähtiin myös heikentäneen työnantajakuvaa ja näin työnantajan ja itse työn vetovoimaisuutta.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, miten työntekijät kokevat vammaistyön työ- ja päivätoiminnan sekä asumisen palveluissa työn veto- ja pitovoimaa vahvistavia tekijöitä ja toisaalta mitkä tekijät aiheuttavat kuormitusta ja heikentävät osaltaan työn veto- ja pitovoimaisuutta. Tavoitteena on myös tuoda esiin keinoja, millä näitä esiin tuotuja tekijöitä voidaan jatkossa kehittää.

Viitekehyksenä toimivat työhyvinvointi, työmotivaatiota kuvaava itseohjautuvuusteoria, työn imu sekä työn vaatimusten ja voimavarojen malli. Näissä johtopäätöksissä kuvaan tuloksia peilaten niitä viitekehyksenä oleviin teorioihin ja aikaisempaan tutkimustietoon, sekä viimeisimmän henkilöstön työhyvinvointikyselyn, Fiilarin (2021), tuloksiin. Johtopäätöksissä muodostuu kuva niin yksilö, tiimi- kuin organisaation eri tasoilla esiin tulevista veto- ja pitovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä.

7.1 Kokemus hyvän tekemisestä

Tulokset osoittavat vahvimpana työmotivaatiota ylläpitävänä tekijänä yksilötasolla olevan työn merkityksellisyyden kokemuksen, jota erityisesti vahvistaa kokemus hyvän tekemisestä. Tätä kokemusta mahdollistaa tunne siitä, että voi tehdä arvojensa mukaista ihmisläheistä työtä, jossa palkitsevinta ja onnistumisen kokemuksia tuovia tekijöitä ovat asiakkaan kohtaaminen, hänelle hyvän elämän tukeminen, sekä asiakkaalle elämyksien ja uuden oppimisen mahdollistaminen. Hakasen (2011, 38) mukaan näiden kokemusten voi tulkitä kuvaavan myös työn imun ulottuvuuksista tarmokkuutta ja omistautumista, jolloin työ tuntuu merkitykselliseltä, innostavalta ja sopivan haastavalta. Martela ym. (2021a) ovat tutkimuksessaan todenneet erityisesti kokemukset hyvän tekemisestä ja autonomiasta vahvistavan työn merkityksellisyyden tunnetta. Järvilehto (2015, 372-375) taas kuvaa sisäisen motivaation johtamisen koostuvan kokemuksista vapaudesta, virtauksesta ja vastuusta. Näistä elementeistä vastuun voidaan nähdä kuvaavaan juuri hyvän tekemistä, jolloin työpanos suunnataan yhteisön hyväksi ja näin vahvistetaan kestäväää hyvinvointia.

Vastaavia tuloksia on saatu Kehitysvammaliiton 2020 julkaisemassa tutkimuksessa, jota toteutettiin osana Värikäs vammaistyö- kampanjaa. Työssä tyytyväisyyttä tuottivat vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, heidän kanssaan toiminta ja työn sisältö. Erityisesti nostettiin esiin kokemus työn merkityksellisyydestä, josta kertoi asiakkaiden hyvinvointi, kehittyminen ja oikeuksien toteutuminen. (Vesala & Teittinen 2020, 32-33.) Saman suuntaisia tuloksia esitettiin Te-hyn jäsenilleen tekemästä kyselystä, jossa työnsä merkityksellisenä kokivat kaikki vastaajat,

vaikka alan vetovoimaisuus vastaavasti koettiin heikkona. (Coco & Roos 2020, 14.) Myös Helsingin kaupungin toteuttamassa Fiilari henkilöstökyselyssä työn kokeminen merkitykselliseksi nousi vammaistyössä tärkeimmäksi omaa työtä kuvaavista osa-alueista. (Fiilari 2021)

Työstä saatu palaute ja kokemukset oman työn arvostuksesta vahvistivat työn merkityksellisuuden kokemusta ja näin työn pitovoimaisuutta. Vaikka tuloksissa voidaan nähdä henkilökohtaisen arvostuksen tunteen kokemisen merkitys yksilölle, myös ulkopuolelta tulevalle palautteella ja arvostuksella on suuri motivoiva merkitys. Tällöin niin työyhteisö kuin esihenkilö ja muu organisaation johto toiminnallaan voivat vahvistaa työn arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta. Työntekijän työn sisällön ja sen vaatimusten tunteminen ja näiden huomioon ottaminen työsuorituksista annettavassa palautteessa, palkitsemisjärjestelmän käyttö ja palkkaus ovat konkreettisia keinoja motivaation vahvistamiselle ja ulkoisiakin motivaattoreita.

Fiilari-kyselyn (2021) tulosten mukaan noin 60 % vammaistyön henkilöstöstä koki saaneensa palautetta tavoitteiden mukaisesta työskentelystä esihenkilöltään. Juuti ja Vuorela (2015, 146-147) mainitsevat esihenkilön työssä työntekijälle arvostuksen osoittamisen ja hänen kokemustensa kuuntelemisen olevan avain asemassa työssä onnistumiselle. Näillä keinoin voi esihenkilö muodostaa kuvan siitä, mitä työympäristössä tapahtuu, missä tilanteessa työntekijä on ja organisoida työssä onnistumisen mahdollisuuksia.

Yleiseen vammaistyön arvostukseen voidaan vaikuttaa tiedon lisäämisellä alasta, jolloin vahvistetaan alan vetovoimaisuutta. Myös tutkimuksessa vanhustyön henkilökunnan kokemuksista työn vetovoimatekijöistä julkinen positiivisten asioiden esiin nostaminen, kiitos ja arvostuksen osoittaminen olivat johtopäätöksinä joistakin keinoista alan vetovoimaisuuden tukemiseksi. (Korkiakangas, Koivisto, Olin & Laitinen 2022) Samansuuntaisia tuloksia tuodaan esiin myös varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia koskevassa tutkimuksessa työn haasteista ja mahdollisuuksista. Työn mielekkyys ja lasten kanssa työskentely olivat merkittävimpiä työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä. Toisaalta työn kuormittavuutta aiheuttavien tekijöiden tausta-vaikuttajina nähtiin alan heikko arvostus, palkkaus sekä työhyvinvointiin ja työolosuhteisiin liittyvät tekijät. (Kangas, Ukkonen-Mikkola, Sirvio, Hjelt & Fonsén 2022)

7.2 Autonomian kokemus

Tuloksen antavat viitteitä siitä, että työntekijöillä on erilaajuisia vaikuttamismahdollisuuksia itse työn sisältöön. Vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat vammaistyön eri palvelujen sisällä. Vaikutusmahdollisuudet oman työnsä suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen sekä oman osaamisen käyttö, vastuutehtävien otto oma mielenkiinto huomioiden sekä mahdollisuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseen vahvistavat kokemusta omaehtoisuudesta eli autonomiasta, omien valintojen tekemisestä. Itseohjautuvuutta tukevalla esihenkilötyöllä ja johtamisella voidaan hyvin mahdollistaa autonomian tunteen vahvistumista. Silloin työntekijällä ja

koko työyhteisöllä on selvillä raamit ja tieto omista vaikutusmahdollisuuksista ja vastuualueista työssään.

Esihenkilön työkaluja työtyytyväisyyden tukemiseksi ovatkin opinnäytetyön tulosten valossa työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen ja sen kehittämisen mahdollistaminen, itseohjautuvuuden sekä yhteisöohjautuvuuden tukeminen ja yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen esimerkiksi ikäjohtamisen ja osaamisenjohtamisen keinoin. Merkityksellistä työntekijälle on tunne, että esihenkilö tuntee niin työntekijät kuin toiminnan sisällönkin. Esihenkilötyötä informanttien näkökulmasta haastaa, jos hänellä on useita yksiköitä johdettavanaan. Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021b, 29-32) muistuttavatkin suomalaisen laajaan aineistoon perustuvassa työn imua ja itseohjautuvuutta koskevan tutkimuksensa loppuraportissa, ettei itseohjautuvuus tarkoita sitä, että rakenteiden muuttuessa mitään ei tule niiden tilalle. Tärkeää on hahmottaa ja sopia, miten uudelleen organisoituminen, tehtävät ja vastuut jaetaan, jotta kaikki tarpeelliset tehtävät tulevat hoidetuksi.

Aaltonen ym. (2020, 192) taas tuovat esille, että johtamisessa on otettava huomioon tasapaino ohjauksen, kontrollin sekä vapauden ja vastuuden jaon kesken. Motivaatio tukahdutaan helposti tiukalla kontrollilla. Martela ym. (2021b, 11-14) toteavat tutkimuksessaan, että itseohjautuvuuden kokemus vaikuttaa työnimuun ja työhyvinvointiin vahvistavasti sekä vähentää työuupumusta ja stressiä. Mahdollisuudet tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä vaikuttavat näin ollen myönteisesti työhyvinvointiin. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa on syytä kuitenkin erotella, mitä termillä tarkoitetaan, onko kyse yksilön itseohjautuvuudesta, tiimin toimintaa kuvaavasta yhteisöohjautuvuudesta vai organisoitumisen tapaa kuvaavasta itseorganisoitumisesta. Tässä opinnäytetyön kontekstissa itseohjautuvuus kytkeytyy sekä yksilön kykyyn ja mahdollisuuksiin toimia ilman esihenkilön jatkuvaa ohjeistusta sekä tiimin yhteisöohjautuvuuteen toimia yhteisen päämäärän edistämiseksi.

7.3 Kompetenssin vahvistaminen

Opinnäytetyön tulosten mukaan kompetenssia eli pätevyiden kokemusta työssä vahvistavat mahdollisuudet oman osaamisen käyttöön sekä sen kehittämiseen työssä. Mahdollisuudet työssään muokata työn sisältöä vahvistavat työn imua ja siten sitoutumista työhön. Työnantajan näkökulmasta kompetenssia voidaan vahvistaa tarjoamalla monipuolisesti mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Erilaisia työnkuvia ja urapolkua rakentamalla huolehditaan samalla siitä, että hankittu osaaminen myös säilyy organisaatiossa. Fiilari-kyselyn (2021) vastaukset vammaistyön osalta viittaavat myös opinnäytetyön tulosten kanssa samansuuntaisesti henkilöstön myönteisiin kokemuksiin siitä, että omia vahvuuksiaan on voinut hyödyntää työssään, täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä oli ilmoittanut olevansa 86 % vastaajista. Sitä vastoin osaamisen kehittämisen tavoitteellisesti koki tätä pienempi (68 %) joukko vastaajista.

Tulkintani mukaan työn mielekkyyttä vahvistavina tekijöinä organisaation toimesta on tehtäväkuvien selkeyttäminen ja vetovoimaa lisäävinä niiden muokkaaminen niin, että pätevyysvaatimukset eivät olisi kaikkiin työtehtäviin korkeat. Samoin ammattinimikkeitä voisi rakentaa huomioiden erilaisten koulutustaustojen hyödynnettävyyden entistä paremmin vammaistyön alalla. Myös Korkiakangas ym. (2022) tuovat vanhustyötä koskevassa tutkimuksessaan henkilöstön koulutus pohjien laajentamisen ja uusien tehtävien luomisen yhtenä ratkaisuehdotuksena työn vetovoimaisuuden vahvistamiseksi. Tällöin työajan käyttö voisi selkeytyä kunkin perustehtävän mukaisesti ja työn sirpaleisuus samalla vähentyä.

Aaltonen ym. (2020, 192) mainitsevat kompetenssin inhimilliseksi tarpeeksi kokea olevansa osaava ja kyvykäs. Osaamisen kokemukset vahvistavat halua tarttua myös uusiin tehtäviin ja niitä mahdollistamalla vahvistetaan sisäistä motivaatiota. Työnantajan ja työntekijän välillä tämä kompetenssin ylläpito voidaan nähdä osana psykologista, sanatonta sopimusta, jossa työntekijä huolehtii osaamisestaan ja työnantaja tarjoaa taas mahdollisuuden ammattitaidon ylläpitoon ja kehittämiseen. (Aaltonen ym. 2020, 63-65.) Kokemus omasta osaamisesta ja kyvykkyydestä voidaan nähdä myös itseluottamuksena. Mankan (2016, luku 6.1) mukaan itseluottamus kertoo yksilön uskosta omaan motivoitumiskykyihin sekä tieto- ja taitoresursseihin. Itseluottamusta tarvitaan myös haastavista tehtävistä selviytymiseen. Leiviskä (2011, 53-54) toteaa itseluottamuksen tarvitsevan kehittyäkseen onnistumisen kokemuksia ja rakentavan palautteen saamista omasta suorituksesta.

Opinnäytetyön tulosten perusteella vammaistyön henkilöstöllä on kuitenkin vain vähän mahdollisuuksia kehittää työuraansa horisontaalisesti tai hyödyntää erityisosaamistaan urakehityksen näkökulmasta. Vertikaaliasia mahdollisuuksia on lähinnä esihenkilötehtäviin. Tulosten mukaan oman erityisosaamisen käyttöön on mahdollisuuksia, mutta sillä ei ole vaikutusta palkkaukseen. Tämä voi heikentää myös halukkuutta oman osaamisen kehittämiseen. Jos omat vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset ura- ja palkkakehitykseen sen voidaan nähdä heikentävän työssä työn imun kokemuksia ja niin veto- kuin pitovoimaakin. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös vanhustyön vetovoimaisuutta selvittävässä tutkimuksessa, jossa todettiin vetovoimaa heikentävinä vähäiset vaikutusmahdollisuudet pakkakehitykseen pätevoitymisestä tai lisäkouluttautumisesta huolimatta. (Korkiakangas ym. 2022) Myös Vesala ja Teittinen (2020) tuovat esille syinä vammaistyön alan vaihtoajatuksiin uralla etenemisen vähäiset mahdollisuudet, palkkauksen ja oman osaamisen kehittämisen halun.

Opinnäytetyön tulokset ovat tältä osin osittain ristiriitaiset Hakasen, Rouvisen ja Ylhäisen (2021) tutkimuksen kanssa. Heidän kaksivuotisessa tutkimuksessaan suomalaisten työntekijöiden keskuudessa todettiin työn imulla olevan myönteistä vaikutusta palkkaukseen ja urakehitykseen. Työn imun kokemuksista ja lisäkouluttautumisesta huolimatta urakehityksen mahdollisuudet näyttäytyvät kuitenkin melko heikkoina vammaistyön kentässä asumisen ja työ- ja päivätoiminnan palveluissa.

7.4 Yhteisöllisyys ja sen johtaminen

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan työyhteisöllä on huomattava merkitys työn mielekkyydelle ja sitä kautta pitovoimaisuudelle. Toisaalta hyvin toimiva työyhteisö saa myös hyvää mainetta ja lisää näin samalla vetovoimaisuuttaankin. Työn pitovoimaisuutta työyhteisötasolla vahvistaa tiimin toimiva vuorovaikutus ja kokemus hyväksytyksi tulemisesta, oman osaamisen arvostamisesta sekä mahdollisuus työn reflektointiin haastavien työtilanteiden keskellä.

Työyhteisön toimivuutta puolestaan heikentävät haasteet yhteisten toimintatapojen noudattamisessa ja yhteisen suunnan pitämisessä, nämä haasteet heikentävät samalla sosiaalisia voimavaroja. Esihenkilötyön merkitys korostuu tällöin työyhteisötasolla toimivien rakenteiden ylläpitäjänä ja onnistumisten mahdollistajana. Martela, Mäkikallio ja Virkkunen (2017, 111-112) toteavatkin yhteisöllisyyttä vahvistettavan työkuultuurilla, joka sallii erilaisuuden ja jossa on rakenteita mahdollistamassa epävirallisia kohtaamisia. Työyhteisössä yhteiskehittelyn avulla tuetaan työntekijän osallistamista ja arvostuksen kokemista. Päätöksentekoon osallistuminen taas vahvistaa sitoutumista niin tehtyihin yhteisiin päätöksiin kuin työyhteisöönkin.

Opinnäytetyön tulokset näyttävät samansuuntaisilta Juutin ja Vuorelan (2015, 52) kuvausten kanssa, joiden mukaan työyhteisön ilmapiiri rakentuu luottamuksesta, avoimuudesta ja avuliaisuudesta. Aaltonen ym. (2020, 246-247) korostavat myös tiimin merkityksellisyyden kokemusta, jota vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunne, yhteinen tavoite ja kokemus jaetusta vastuusta tavoitteen saavuttamiseksi. Esihenkilön tehtävä on antaa mahdollisuus ryhmäytymiselle ja sitä kautta luottamuksen rakentumiselle. Opinnäytetyön tulokset vahvistavat myös Korkiakankaan ym. (2022) tutkimuksen tuloksia, joissa todetaan työyhteisön ilmapiirin ja laadukkaan johtamisen merkitys työn vetovoimaisuuden vahvistajana. Samoin Roos ym. (2022) tuovat esille kirjallisuuskatsauksessaan johtamisen antaman tuen, johdolta saadun palautteen ja vakaan johtamisen työn rakenteita päivitettäessä vahvistavan sitoutumista organisaatioon.

Hakasen (2011, 56-61) mukaan sosiaaliset voimavarat ovat työn imun kokemusta vahvistavia, ja joiden kehittymiseen jokainen työyhteisössä voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Haastavissa työtilanteissa työkavereilta ja esihenkilöltä saatu tuki voi olla merkittävä voimavaroja lisäävä tekijä. Yhteisten tavoitteiden suuntaan toimiminen ja työn merkitykselliseksi kokeminen, keskinäinen luottamus, osaamisen ja tiedon jakaminen sekä kokemus oikeudenmukaisuudesta vahvistavat niin yksilön kuin koko tiimin yhteisiä voimavaroja.

Esihenkilötyössä ja johtamisessa keskeistä onkin toimiva vuorovaikutus ja tiedonkulun varmistaminen. Esihenkilötyöhön kohdistuu paljon odotuksia, hänen odotetaan pitävän toiminnan oikeassa suunnassa ja olevan linkkinä työntekijän ja organisaation välillä. Näihin kokemuksiin viittaavat myös Fiilari-kyselyn (2021) tulokset. Niiden mukaan vammaistyön henkilöstöstä suurin osa (71 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa, jossa työyhteisön keskustelukulttuuri edistää puheeksi ottoa ja toimintaa, jos yhteisesti sovituista toimintatavoista

poiketaan. Toisaalta lähes kolmellakymmenellä prosentilla vastaajista oli tästä myös vastakkaisia kokemuksia. Vastaavasti Fiilari-kyselyn tulosten mukaan vammaistyön henkilöstöstä vain 66 % koki, että saa riittävästi tukea esihenkilöltään työssä onnistuakseen. Nämä tulokset opinnäytetyön tulosten kanssa yhdessä antavat viitteitä siitä, että myös esihenkilöt tarvitsevat vaativaan työhönsä lisää tukea.

7.5 Työn kuormitustekijät

Opinnäytetyön tulokset osoittavat työn kuormitusta aiheutuvan laadullista kuormitustekijöistä, joista merkittävimpinä eettiset kuormitustekijät kuten eri syistä johtuvat välittömän asiakastyön toteuttamisen vähenemisen kokemukset. Kognitiivisina kuormitustekijöinä korostuvat tietoteknisten järjestelmien käyttö, järjestelmien toimimattomuuden kokemukset, niiden käyttöön kuluva aika tai tietotulva, jotka tuntuvat työajan puitteissa mahdottomilta hallita.

Mauno, Huhtala ja Kinnunen (2017, 74-79) mainitsevat, että työn laadulliset kuormitustekijät perustuvat työntekijän omaan arvioon työn kuormittavuudesta ja eivät ole näin aina ulkoisesti havaittavia. Monessa työssä näitä laadullisia kuormitustekijöitä esiintyy nykyisin yhtäaikaisesti aiheuttaen kasautuvaa kuormitusta. Kognitiivisina kuormitustekijöinä tuodaan esiin muun muassa uuden tietojärjestelmän opettelu ja rooleihin liittyvät vaatimukset. Tällaista roolikuormitusta voi aiheuttaa työn jakaantuminen ydintehtävän ohella vähemmän keskeisiin tehtäviin, joista käytetään myös nimitystä työn turhakkeet.

Mauno, Minkkinen, Feldt ja Herttalampi (2022) ovat tehneet eri ammattialoja koskevaa vertailevaa tutkimusta työn intensiivisyyden lisääntymisestä ja sen vaikutuksista. Tutkimuksen johtopäätösten mukaan organisaatioissa olisi kiinnitettävä huomiota teknologisesta murroksesta huolimatta siihen, että inhimillistä vuorovaikutusta vaativille perustehtäville jää riittävästi aikaa. Muutoin vaarana on ammatti-identiteetin, työn merkityksellisyyden kokemusten ja työhyvinvoinnin heikkeneminen. Sama negatiivinen vaikutus oli nähtävissä myös päällekkäisillä työtehtävillä ja työn aikapaineilla. Erityisesti terveydenhuoltoalalla oli todettavissa työtahdin kiristymisen ja monitehtäväisyyden vaikuttavan heikentävästi työn imun kokemukseen. Toisesta näkökulmasta taas on voitu tutkimuksella todeta työntekijän ja työnantajan arvoyhteensopivuuden vahvistavan työyhteisökäyttäytymistä, työn imun kokemuksia ja työmotivaatiota. (Pihlava, Ruokolainen & Mauno 2017)

Edellä kuvattuja työn turhakkeita ja estevaatimuksia tuli esiin myös opinnäytetyön tuloksissa, joita informantit kuvasivat työn sirpaleisena jakautumisena erilaisiin tehtäviin perustehtävän ohella ja joihin ei ole resursoitu aikaa työvuorossa. Eettiset kuormitustekijät tulivat esiin haasteina tehdä työnsä riittävän hyvin niukkojen aika- ja henkilöstöresurssien takia. Opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaiset Kehitysvammaliiton tutkimuksen tulosten kanssa, jossa vammaistyössä työtytymättömyyttä aiheuttaviksi tekijöiksi tuotiin esille henkinen kuormitus,

johon vaikuttivat jatkuvat muutokset työssä, kiire ja puutteelliset resurssit. (Vesala 2020, 43.) Myös Fiilari-kyselyn (2021) tulokset antavat tietoa siitä, että vain 41 % vammaistyön vastaajista koki palautuvansa työn aiheuttamasta rasituksesta ennen seuraavaa työpäivää.

Opinnäytetyön tuloksissa ei kuitenkaan noussut esille erityisesti työn kuormittavuutta aiheuttavan asiakkaiden haastavasta tai uhkaavasta käytöksestä tai työn fyysisestä kuormittavuudesta. Liialliset kuormitustekijät ovat kuitenkin yleisesti merkittävä sairaspöissaolojen ja työuupumuksen aiheuttajia, joten voimavarojen ja vaatimusten tasapainottamiseen on työssä syytä kiinnittää huomiota. Tästä on jo runsaasti myös tutkimusnäyttöä. (Crawford 2010; De Beer ym. 2016; Guthier, Dormann & Voelke 2020)

7.6 Työnantajakuva

Opinnäytetyön tulosten mukaan ison organisaation vetovoimaisuutta vahvistaa mielikuva luotettavasta ja työn jatkuvuuden turvaavasta työnantajasta. Toisaalta vetovoimaa heikentää kokemukset byrokraattiuudesta ja jäykkyydestä verrattuna kolmanteen tai yksityiseen sektoriin. Isossa organisaatiossa myös johto tuntuu kaukaiselta. Osaltaan tämä vaikutti kokemukseen työn joustavuudesta ja mahdollisuuksiin ketteriin kokeiluihin ja työn kehittämiseen. Haastatteluissa kerrottiin kuitenkin myös esimerkkejä siitä, miten organisaatio on tullut aiempaa läpinäkyvämmäksi ja lähemmäksi työntekijää toteuttamalla verkossa tapaamisia ja ajan-kohtaisten asioiden esittelyjä Helsingin kaupungin johdon sekä sosiaali- ja terveystoimialan johdon toimesta. Memelin ja Hakala (144-146) toteavat, että avoin ja riittävä vuorovaikutus vähentää väärinkäsitysten ja moninaisten tulkintojen määrää. Strategian jalkauttamisessa ihmisten tapaaminen, kuuntelu ja keskustelu ovat oleellisia. Vetovoimaisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen edellyttääkin johtajilta henkilökohtaista esimerkkiä. Fiilari-kyselyn (2021) tulokset vahvistavat vammaistyön henkilöstön yleistä, myönteistä työnantajakuva. Kyselyn vastausten mukaan suurin osa (89 %) suosittelisi työnantajaansa.

Tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia Martelan ym. (2022b, 22) alustavien tutkimustulosten kanssa, joissa tuodaan esille organisaation koon merkityksen itseohjautuvuuden mahdollisuuksiin ja kokemuksiin. Pienissä organisaatioissa näyttäsi olevan enemmän mahdollisuuksia yksilötasolla vastuunottoon ja itseorganisoitumiseen. Suurissa organisaatioissa koetaan niitä enemmän byrokraattia ja kontrollia. Myös julkisen sektorin organisaatioissa koettiin vähemmän itseohjautuvuutta verrattuna yrityksiin tai järjestöihin.

Kilpailukykyinen palkkaus on opinnäytetyön tulosten perusteella yksi veto- ja pitovoiman vahvistamisen keino, palkkaus on myös yksi työn arvostuksen kokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Palkkaus voi olla myös merkittävä tekijä työntekijän joutuessa pohtimaan pääkaupunkiseudun kalliita elinkustannuksia ja tarvitsemiaan työajan joustoja, kuten siirtymistä päivä- tai osa-aikatyöhön omaa työssäjaksamistaan tukeakseen. Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen viimeaikaisessa tutkimuksessa tuodaankin esille, että julkisen sosiaali- ja

terveydenhuollon tuottajan työntekijävajeeseen voi vaikuttaa työntajan kyvyttömyys tarjota palkkaa, mikä huomioisi alueellisen tai työn sisällöistä työntekijälle aiheutuvan haitan. Myös yksityisen sektorin palveluntuotanto heijastuu kilpailuun alan työpaikoista. (Lyytikäinen, Saxell, Siikanen & Toikka 2022, 2-4.) Palkan ja palkitsemiskäytäntöjen koetaan kuvastavan myös työnantajan arvoja ja peilautuvan työntekijän arvomaailmaan ja oikeudenmukaisuuden kokeemukseen. On tärkeää, että työntekijällä tuntee saavansa antamansa panoksen mukaista palkkaan, jolloin oikeudenmukaisena koettu palkitsemisjärjestelmä tukee myös sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 48; Roos ym. 2022)

Opinnäytetyön tuloksissa tuli esiin tulkintani mukaan henkilöstön huoli vammaistyön eri palvelujen kehittämisestä asiakkaiden muuttuviin palveluntarpeisiin vastaavaksi ja samalla myös oman osaamisen kehittämisen tarve näihin palveluntarpeisiin vastaamiseksi. Työnantajan reagoiminen asiakastyön muuttuviin tarpeisiin ja osaamisen kehittämisen mahdollistaminen myös tämä näkökanta huomioiden vahvistaisivat vammaistyössä niin veto- kuin pitovoimaakin. Opinnäytetyön tulokset näyttävät tukevan Talentia Ry:n ja Invalidiliitto Ry:n selvityksen tuloksia, joissa suurin osa vammaispalvelun sosiaalialan ammattilaisista esitti huolensa vammaispalvelun eri asiakasryhmien tulevaisuudesta ja oikeuksien toteuttamisesta. (Laisi, Lappalainen & Vauramo 2016, 93-84.)

7.7 Yhteenveto johtopäätöksistä

Tämän opinnäytetyön tulokset vahvistivat aikaisempia tutkimustuloksia siitä, mikä saa sosiaali- ja terveysalan henkilöstön sitoutumaan työhön ja mikä heitä siinä motivoi. Toisaalta vahvistui myös viesti siitä, mitkä ovat sote-alan kuormitustekijöinä ja haasteina veto- ja pitovoimalle. Aiemmin kuvatuissa yhteisissä työpajoissa tuli esille hyvin yhtenevät kokemukset näistä tekijöistä niin esihenkilöiltä kuin haastatteluihin osallistuneilta informanteiltakin. Opinnäytetyön tulosten voi tässä valossa todeta kuvaavan hyvin vammaistyön tämänhetkistä tilannetta.

Veto- ja pitovoimaisuuden vahvistamiseksi tarvitaan kaikkien työpanosta, mutta vetovoimaisuuden näkökulmasta erityisesti näkyvyyden vahvistamista. Vammaistyössä erityispiirteenä on tunnettavuuden heikkous verrattuna vaikkapa vanhustyöhön tai varhaiskasvatukseen. Meillä kaikilla on mahdollisuuksia kohdata vanhuksia ja lapsia arjessamme, mutta kokemukset vammaisten henkilöiden elämästä tai kohtaamisesta jäävät vielä monelle tiedotusvälineiden tuottaman informaation varaan. Siihen informaatioisälttöön toivon monimuotoisuutta ja myös onnistumisten ja alalla tapahtuvan kehittämisen esiintuontia.

Vammaistyön positiivista esiintuontia voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin työyhteisötasolla, mutta systemaattisesti organisaatiotasolla oppilaitosyhteistyön ja laaja-alaisen viestinnän avulla yhteistyökumppaneille ja yhteiskunnallisesti. Tärkeää viestinnässä on tuoda esille alan monimuotoisuus ja sen sisältämät erilaiset palvelutehtävät, laaja ammatillinen osaaminen ja työn vaikuttavuus, ettei alan julkisuuskuvassa korostu harhaanjohtavasti vain kuormitustekijät

ja hoivatyö. Näin vahvistetaan samalla sote- alan opiskelijoiden tietoisuutta ja kiinnostumista myös vammaistyön asiakasryhmästä, ettei pelkkä sattuma ohjaa alan löytymistä. Kuten myös Roos, Kuosmanen, Tevameri ja Viinikainen (2022) tuovat esille tutkimuksessaan lähihoitajien työnkuvasta ja työn vetovoimatekijöistä, sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuden vahvistamiseksi on huomioitava koulutusten järjestäjien merkittävä rooli koulutustarjonnan, työelämäyhteistyön ja urakehityksenkin näkökulmasta.

Opinnäytetyön tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin koetuista työn veto- ja pitovoimatekijöistä sekä tuovat esille heikentäviä tekijöitä. Tulokset osoittavat, että työn merkityksellisyyden tunteen ylläpito ja mahdollistaminen ovat keskeisiä pito- ja vetovoiman vahvistajia, joihin tulee kiinnittää huomiota esihenkilötyössä ja organisaation johdossa. Se, että henkilöstölle mahdollistetaan työn merkityksellisyyden kokeminen ja aineistosta esiin noussut vahva tarve hyvän tekemiseen ja laadukkaaseen palveluun asiakkaille on kaiken perusta. Nämä elementit ovat vahvasti työntekijää motivoivia ja pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä.

Kun työntekijällä on mahdollisuudet toteuttaa arvojensa mukaista asiakastyötä, hyödyntää ja kehittää osaamistaan sekä vaikuttaa työnsä sisältöön, tuo työ tyydytystä, motivoi ja lisää sitoutumishalua organisaatioon. Johtamisen ja esihenkilötyön merkitystä tässä onnistumiselle ei voi vähätellä. Esihenkilötyössä on tärkeää, että heilläkin on aidot mahdollisuudet toteuttaa työtään hyvin, tuntee työyhteisönsä ja sen moninaiset työtilanteet. Työhön tuovat kuormitusta ajankäytön haasteet, joiden taustalla on löydettävissä niin eettisiä kuin kognitiivisiakin kuormitustekijöitä ja joita vähentämällä lisätään pitovoimaa. Resurssien niukkuudesta aiheutuva kiire, tietoteknisten järjestelmien haasteet, kapeat urapolut ja palkkaus koettelevat pitovoimaa.

Vetovoimaisuutta taas lisätään tekemällä systemaattisesti vammaistyötä tunnetummaksi yhteistyökumppaneille, sekä antamalla yhteiskunnallisesti vammaistyöstä sen ansaitsema kuva monipuolisena, vaikuttavana ja merkityksellisenä alana laajassa sosiaali- ja terveyspalvelujen kentässä. Työnkuvia muokkaamalla voidaan saada yhä useammalle ammattiryhmälle mahdollisuus hakeutua vammaistyön eri tehtäviin. Myös kilpailukykyinen palkkaus on tärkeä tekijä työn vetovoimaisuuden herättelijänä. Näiden elementtien toteutuessa vammaistyöhön ei ajauduta enää sattuman kautta vaan hakeudutaan oikean tiedon perusteella motivoituneena alan sisällöstä sekä oman työuran ja alan kehittämisen mahdollisuuksista.

8 Pohdinta

Alkusysäyksenä tälle opinnäytetyölle on ollut oma ammatillinen kokemus tämän hetken haasteista sote - alalla yleisesti ja erityisesti vammaistyössä henkilöstön saatavuuden suhteen. Opinnäytetyön ideasta esihenkilöni ja vammaistyön johdon kanssa keskusteltaessa vahvistui yhteinen näkemys siitä, että opinnäytetyön tarkoitukselle ja tavoitteelle on aito tarve myös organisaatiossa. Henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden turvaaminen oli jo nostettu vammaistyön tavoitteisiin vuodelle 2022 ja opinnäytetyötä voitiin suoraan käyttää yhtenä keinona tämän tavoitteen vahvistamiseksi. Opinnäytetyön voidaan katsoa toteutetuksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteilla, jolloin tietoa on tuotettu vammaistyön toimintaympäristössä, tutkimukselliset menetelmät ovat olleet tiedon tuottamisen tukena, ja toiminnan tavoitteena on ollut konkreettinen muutos (Toikko & Rantanen 2009, 21-23).

Seuraavissa luvuissa esitän opinnäytetyöni eettiset ja luotettavuuden arviointiin vaikuttavat tekijät sekä prosessin pohdintaa ja jatkotutkimusehdotuksia. Eettisten kysymysten huomiointi tulee varmistaa jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Lähtökohtaisesti tämän opinnäytetyöni tavoitteena on pyrkimys hyvään, vammaistyön työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Hyvää palvelevan tiedon tuottamisen tuleekin olla keskeistä kaikelle tutkimukselle. (Kylmä & Juvakka 2007, 155.)

8.1 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointia

Ihmisoikeudet ovat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettistä perustaa. Tieteen tekemiselle on oikeudelliset perusteet, mutta niitä on käytettävä vastuullisesti. Ihmisiin kohdistuttavassa tutkimuksessa eettiset tekijät korostuvat, sillä tutkimus perustuu vuorovaikutukseen tutkijan ja tutkittavan välillä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 155; TENK, 2019, 7.) Sosiaalitieteitten tutkimusetiikan juuret ovat lääketieteelliseen tutkimukseen myötä esiin nousseissa eettisissä pohdinnoissa ja niiden pohjalta tehdyissä säännöstöissä. Eettinen toiminta edellyttää tutkijalta sitoutumista moraalisiin kysymyksiin oikeasta ja väärästä. Tutkimustyötä määrittävinä eettisinä peruseriaatteina ovat pyrkimys hyvään, oikeudenmukaisuus ja ihmisarvon kunnioittaminen. (Wiles 2012, 9-10.)

Henkilötietolaki (Henkilötietolaki 523/1999) säätelee henkilötietojen käsittelyä. Henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan kaikkia henkilötietoihin kohdistuvia toimenpiteitä, jota ovat esimerkiksi tietojen kerääminen, tallentaminen, käyttö, säilytys ja tietojen suojaus. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK 2019, 8) painottaa, että tutkimuksen on rakennuttava luottamukselle, joka voi säilyä vain ihmisarvoa kunnioittavalla kohtelulla ja tutkittavan oikeuksia kunnioittamalla. Tietoon perustuva suostumus on keskeinen tutkimusaineiston hankintaa koskeva eettinen periaate.

Aineiston käsittely, dokumentointi sekä opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite on kerrottu haastateltaville ennakkoon toimitettavassa saatekirjeessä. Haastatteluun osallistuvilta on myös pyydetty kirjallinen suostumus haastatteluun (Liite 3) ja vaihtoehtoisesti luvan on voinut antaa myös sähköisen lupadokumentin avulla. Haastattelu on perustunut vapaaehtoisuuteen ja haastateltavien haluun osallistua työhyvinvointia koskevaan kehittämiseen. Haastateltavien rekrytoinnissa opinnäytetyön tekijä on rajannut oman työyhteisönsä haastattelun ulkopuolelle eettisistä syistä. Opinnäytetyön aihe on informanteille henkilökohtainen ja oman esihenkilön haastattelemana haastatteluasetelma ei olisi ollut neutraali. Tämä näkökulma on samalla myös osa työn luotettavuuden arviointia reflektiivisyyden osalta. Kylmä ja Juvakka (2007, 129) toteavat, että tutkimuksen tekijän on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan ja mahdollisesta vaikutuksestaan aineistoon ja tutkimusprosessiin. Omaa objektivisuutta on opinnäytetyön tekijä joutunut pohtimaan ja samalla tunnistamaan oman subjektiivisuuden mahdollisen vaikutuksen koko prosessin aikana toimintaympäristön tuttuuden vuoksi.

Tutkimuseettisesti on myös huomioitava, että tutkittavilta ei kerätä turhaa tietoa ja toimitaan minimoinnin periaatteen mukaisesti. Tämän on otettu huomioon jo teemahaastattelun suunnittelussa ja siinä olevia taustatietoja koskevissa kysymyksissä. Taustatiedoista on rajattu tarkoituksellisesti kysymykset haastateltavien iästä ja sukupuolesta pois epäoleellisina tämän tutkimustehtävän kannalta.

Opinnäytetyön aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla ja haastattelurungon suunnittelun pohjaksi käytettiin työhyvinvointiin ja motivaatiotekijöihin liittyvää teoretietoa sekä perehdyttiin aiheeseen liittyvään aikaisempaan tutkimukseen. Teemoiksi muodostuivat työn vetovoimaisuus ja työhön sitoutuminen, yhteisöllisyyden merkitys työhyvinvoinnille, johtamisen ja organisaation merkitys työn vetovoimaisuuteen ja sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin liittyvät kehittämistarpeet. Kaikilla informanteilla oli työkokemusta vammaistyöstä ja Helsingin kaupungista työnantajana ja näin ollen kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastatteluihin rekrytointi on kuvattu tarkasti aiemmin luvussa 5.3.

Haastatteluaineisto koostui kymmenestä haastattelusta. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation käsitteellä. Saturaatiolla kuvataan tilannetta, jolloin aineisto ei enää tuota tutkimusongelmaan uutta tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa saturaatiota on kuitenkin haasteellista arvioida, sillä se riippuu esimerkiksi siitä, halutaanko aineiston kuvaavan tutkittavaa ilmiötä yhtenäisyyden vai erityispiirteiden kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-102.) Tässä opinnäytetyössä olisi ollut haastattelusta kiinnostuneiden määrän perusteella mahdollista haastatella toteutettua suurempi joukko informanteja ja näin saada vielä kattavampi kuva henkilöstön kokemuksista. Saturaation ei voi siis tässä työssä suoraan näyttää toteutuneen.

Haastattelurungon toimivuutta opinnäytetyön tekijä arvioi ensimmäisen haastattelun perusteella ja tästä syystä haasteluaiakatauluun varattiin hieman aikaa ennen toista haastattelua,

jotta oli mahdollista tehdä tarvittavia muutoksia haastattelurungon toimivuuden parantamiseksi. Merkittäviä muutoksia ei ollut tarpeen tehdä ja myös tämä ensimmäinen haastattelu on mukana analyysiaineistossa. Teemat pysyivät samoina kaikissa haastatteluissa. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin jokainen teema läpi, joskaan ei aina samassa järjestyksessä. Myös Eskola ym. (2018, 43-47) toteavat, etteivät haastattelut aina noudata suunniteltua järjestystä, mutta teemarungon avulla voidaan varmistaa, että kaikista aiheista käydään keskustelua. Samoin esihaastattelua suositellaan ja sen onnistuessa esihaastatteluaineiston voi ottaa mukaan analyysiaineistoon.

Tutkimusaineiston käsitellessä on noudatettava erityistä huolellisuutta tietoturvaan ja tutkimuksen eettisyyteen liittyen (TENK 2019, 10-13). Aineiston tallennettiin vahvalla salasanalla suojattuun tiedostoon sekä salasanalla suojatulle muistitikulle ja fyysinen säilytys on tietoturvallisesti lukitussa tilassa. Aineistoon ei ole pääsyä opinnäytetyön tekijän lisäksi muilla henkilöillä ja henkilötietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille. Aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen ja hyväksynnän jälkeen: paperinen aineisto silppurimalla, sähköinen aineisto päällekirjoittamalla ja muistitikku hajottamalla. Opinnäytetyöstä ei ole myöskään mahdollista tunnistaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyyttä. Tämä prosessi on kuvattu myös tietosuojaselosteessa (Liite 4), joka on ollut esitettävissä myös haastatteluihin osallistuvilla informanteille.

Helsingin kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialalla edellytetään lupa kaikkiin tutkimuksiin, opinnäytteisiin ja selvityksiin, joissa kerätään tai käsitellään toimialan asiakkaita tai henkilökuntaa koskevia tietoja riippumatta siitä, millä menetelmällä aineisto hankitaan. Tutkimuslupaa edellytetään myös henkilöiltä, jotka työskentelevät kaupungin palveluksessa, mutta tekevät tutkimusta liittyen omiin opintoihinsa. (Helsingin kaupunki 2021) Opinnäytetyöni toimintaympäristönä on Helsingin kaupungin Sosiaali- ja terveystoimiala, sen Perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaistyö, jossa myös itse työskentelen esihenkilöä. Näin ollen olen hakenut tutkimusluvan opinnäytetyöhöni ja lupa on myönnetty.

Kylmän ja Juvakan (2007, 127-129) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä käytetään uskottavuutta, vahvistettavuutta, refleksiivisyyttä ja siirrettävyyttä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää, että tutkimuksen kulku käy tarkasti esille tutkimuksen raportoinnissa ja tehdyt valinnat ovat perusteltuja. Hirsijärvi ym. (2014, 231-233) mainitsevat, että myös aineiston hankinta on tuotava raportissa esille kuvaten haastattelun olosuhteita, haastatteluihin käytettyä aikaa, mahdollisia virhetekijöitä ja tutkijan omaa itsearviointia haastattelujen kulusta. Sama tarkkuus tulee koskea myös aineiston analyysin kuvausta ja tulosten tulkintaa.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta opinnäytetyön tekijä on raportissa pyrkinyt vahvistamaan kuvaamalla tarkasti aineiston hankinnan, käsittelyn ja analyysin kulun antamalla sen eri

vaiheista esimerkkejä. Tulososiossa on esitetty aineistositaatteja tulosten tueksi. Sitaatit on koodattu, joten eri esittäjän sitaatit ovat erotettavissa ja aineiston moniäänisyys on nähtävissä. Opinnäytetyön tulokset ovat siirrettävissä vastaaviin toimintaympäristöihin, tätä mahdollisuutta on vahvistettu kuvaamalla myös toimintaympäristöä tarkasti. Opinnäytetyön johtopäätökset on esitetty perustellen, tuoden esille myös teoriataustaa ja aikaisempaa tutkimustietoa johtopäätösten tueksi.

8.2 Opinnäytetyön prosessi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön prosessin edetessä työelämäyhteistyökumppanin kanssa käydyissä keskusteluissa tarkentuivat menetelmät, miten työn tuloksia voidaan hyödyntää kehittämisen näkökulmasta. Pajatyöskentelyissä työ- ja päivätoiminnan - sekä asumispalveluiden esihenkilöiden kanssa rakennettiin yhteistä näkemystä siitä, millä organisaation tasoilla henkilöstöltä nouseisiin veto- ja pitovoimatekijöihin voidaan vaikuttaa ja kirjattiin toimenpide-ehdotuksia ja vastuita, miten näihin tekijöihin pyritään puuttumaan. Opinnäytetyöprosessin aikataulun vuoksi pajatyöskentelyn tulokset ovat tässä raportissa jouduttu rajaamaan raportin ulkopuolelle.

Opinnäytetyön avulla tuotettuja toimenpiteitä otetaan mukaan vuoden 2023 vammaistyön tavoitteisiin. Opinnäytetyön tavoitteena ollut veto- ja pitovoiman kehittäminen toteutuu tätä kautta ja opinnäytetyöllä tuotettua tietoa saadaan hyödynnettyä. Kehittämistyö aloitettiin prosessin aikana, mutta tämä työ jatkuu vielä opinnäytetyön päättymisen jälkeen.

Yhteiskunnassamme sote-ala on ollut voimakkaasti esillä opinnäytetyön prosessin aikana niin koronapandemian, sote-uudistuksen toimeenpanon sekä poikkeuksellisen tiukkojen työtaistelutoimien, lakkouhkien ja työsopimusneuvottelujen myötä. Myös vammaispalvelulain uudistus on käynnissä ja sen mukanaan tuomista muutoksista ei ole vielä varmuutta. Helsingin kaupungin työnantajakuvalle on tuonut mainehaittaa valitettavan haastavaksi osoittautunut ja uutisotsikoihin syystäkin noussut Sarastia-järjestelmän käyttöönotto. (Kantola 2022) Nämä ajankohtaiset aiheet eivät erityisesti nousseet esille haastatteluaineistossa, palkkausta ja yleisesti haastavina koettuja it-järjestelmiä lukuun ottamatta. Näistä elementeistä voisi hyvin kuitenkin saada tutkimusaiheita, esimerkiksi työnantajakuvan merkityksestä työn vetovoimaan tai lakimuutosten vaikutuksesta vammaistyön kenttään.

Omaa objektiivisuutta olen joutunut pohtimaan useaan otteeseen opinnäytetyön prosessin aikana, alkaen jo aiheen valinnasta, aina aineiston hankintaan, analyysiin ja johtopäätöksiin saakka. Aaltion ja Puusan (2020, luku 11) sanoin omaa objektiivisuutta voi vahvistaa tunnistamalla oman subjektiivisuutensa. Oma ammatillinen kiinnostus ja tarve aiheen tutkimiselle on ollut kuitenkin tärkeä motivaation lähde opinnäytetyön loppuun saattamisen kannalta. Aihe on merkityksellinen itselle, mutta olen kokenut sen merkityksen myös prosessiin osallistuneille informanteille ja esihenkilöille. Tässä työssäni olen kuitenkin erityisesti pyrkinyt

huolehtimaan henkilöstön äänen kuulumisesta. Ja toisaalta myös olemaan viestin viejänä heidän suuntaansa, informanteilleni tulen laittamaan tietoa kehittämistyön jatkosta. Haastattelussa on tullut esiin henkilöstön vahva ammattitaito, kiinnostus työn kehittämiseen ja oman työn arvostus, jota soisin yhteiskunnallisestikin tuotavan aidosti esille.

Tietoperusta pohjautuu motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, erityisesti itseohjautuvuusteoria ja voimavarojen ja vaatimusten malliin. Itseohjautuvuuden käsitteen rinnalle on tänä päivänä nostettu vahvasti esille myös tiimiohjautuvuus, mikä kuvaakin konkreettisemmin työyhteisöjen itseohjautuvuutta. Työssä edellytykset toimia tiiminä ovat kuitenkin ehtona työssä onnistumiselle ja yhteisen päämäärän saavuttamiselle, tulos ei ole vain yksilösuoritusta. (Martela ym. 2021b, 13-16.)

Opinnäytetyössäni henkilöstön kokemuksia olisi voinut lähestyä esimerkiksi myös organisaatio-psykologian tai työnantajakuvan tutkimisen kautta. Samoin haastatteluaineistosta olisi voinut tehdä vertailuja uransa eri vaiheissa olevien kokemusten välillä. Tässä opinnäytetyössä keskiössä on ollut nimenomaan henkilöstön kokemukset. Lisää tietoa on tarpeen saada myös esihenkilöiden kokemuksista esimerkiksi rekrytoinnin haasteista ja heidän tarvitsemastaan tuesta koko tässä haastavassa tilanteessa työyhteisöjen johtamisen onnistumiseksi. Edellä kuvatut huomiot voivat olla aiheina jatkotutkimukselle.

Lähteet

Painetut

- Eskola, J, Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Valli R. (toim.). 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Hakanen, J. 2015. Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Positiivisen psykologian voima. Uusitalo-Malmivaara, L.(toim.) 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 340-365.
- Hakanen, J. 2017. Työn imu - energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Salmela-Aro, K., Nurmi J-E. (toim.) 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 116-132.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Juuti, P.& Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus
- Järvilehto, L., 2015. Kohti kutsumustyöt ja joukkokokoistavaa yhteiskuntaa. Teoksessa Positiivisen psykologian voima. Uusitalo-Malmivaara, L.(toim.) 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 366-381.
- Kantola, A. 2022. Tuhannet ihmiset odottavat yhä Helsingin palkka-sotkun selvitystä. Helsingin Sanomat 26.10. 2022.
- Kylmä, J.& Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Latham, G. 2012. Work motivation; history, theory, research and practice. 2. painos. California: SAGE Publications
- Lehto, M. 2020. Hyvinvointiyhteiskunnan arvot, avain tulevaisuuden Suomeen. Helsinki: Into Kustannus Oy
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima. Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum
- Manka, M-L., 2011. Työn ilo. 1.-2.painos. Helsinki: WSOYpro Oy
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum
- Martela, F. 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus, 30-62.
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Mäki-kangas, A., Mauno, S., Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 73-99.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 103-125.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2018. Sosiaali- ja terveysdenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.-4.painos. Helsinki: Sanoma-Pro, 15-38.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York : The Guilford Press

Toikko, T.& Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press

Vartiainen, M. 2017. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S, Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS- Kustannus, 11-35.

Sähköiset

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A.(toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. E-kirja. Alma Talent.

Amiri, S. & Behnezhad, S. 2020. Association between job strain and sick leave: a systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. Public Health. Volume 185, August 2020, 235-242. Viitattu 16.5.2022. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.023>

Bakker, A. & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology 22 (3), 309-328. Viitattu 13.5.2022. DOI:10.1108/02683940710733115

Coco, K., Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima - lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B:2/20. Helsinki: Tehy Ry. Viitattu 5.11.2022. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali- ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf

Crawford, E. R., LePine, J.A., & Rich, B.L. 2010. Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. Journal of applied psychology 2010-09, Vol.95 (5), p.834-848. Viitattu 2.7. 2022. DOI: 10.1037/a0019364

De Beer, L. T., Pienaar, J., & Rothmann Jr, S. 2016. Work overload, burnout, and psychological ill-health symptoms: a three-wave mediation model of the employee health impairment process. Anxiety, Stress, & Coping, Vol. 29(4): 387-399. Viitattu 13.5.2022. <http://dx.doi.org/10.1080/10615806.2015.1061123>

Fernet, C. & Austin, S. 2014. Self determination and job stress. Teoksessa The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. E- kirja. Oxford University Press, 231-244.

Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of organizational behavior 2005, Vol.26 (4), 331-362. Viitattu 13.5.2022. DOI: 10.1002/job.322

- Geldenhuys, M., Laba, K. & Venter, C. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology* 2014, Vol.40 (1); 1-10. Viitattu 21.7.2022. doi:10.4102/sajip.v40i1.1098
- Guthier, C., Dormann, C. & Voelkle, M. C. 2020. Reciprocal effects between job stressors and burnout: A continuous time meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 146(12), 1146-1173. Viitattu 1.10.2022. DOI: 10.1037/bul0000304
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos: Helsinki. Viitattu 16.5.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hakanen, J., Peeters, M. & Schaufeli, W. 2018. Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships with Job Crafting. *Journal of occupational health psychology* 2018-04, Vol.23 (2), 2018; 289-301. Viitattu 15.6.2022. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hakanen, J, Rouvinen, P. & Ylhäinen, I. 2021. The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. *Sustainability (Basel, Switzerland)* 2021, Vol.13 (4):1626. Viitattu 22.7.2022. DOI:10.3390/su13041626
- Hanhijoki, I. 2020. Koulutus ja työvoiman kysyntä 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ennakoititulosia tulevaisuuden koulutustarpeista. Raportit ja selvitykset 2020:6. Opetushallitus. Viitattu 1.10.2022. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/koulutus_ja_tyovoiman_kysynta_2035.pdf
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2020. Luottamus. Pääomien pääoma. E-kirja. Tampere: Tampere University Press
- Helsingin kaupunki 2021. Viitattu 10.12.2021. <https://www.hel.fi/sote/fi/paatoksenteko/tutkimus/tutkimusluvut/>
- Helsingin kaupunki, 2022a. Viitattu 1.8.2022. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana>
- Helsingin kaupunki, 2022b. Viitattu 1.8.2022. <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/>
- Helsingin kaupunki, 2022c. Viitattu 1.8.2022. <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/organisaatio/peso>
- Helsingin kaupunki, 2022d. Viitattu 1.8.2022. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/vammaisten-palvelut/osallisuus/>
- Helsingin kaupunki, 2022e. Viitattu 1.8.2022 <https://www.hel.fi/helsinki/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/vammaisten-palvelut/valmennus/>
- Helsingin kaupunki, 2022f. Viitattu 1.8.2022. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/vammaisten-palvelut/asuminen/>
- Henkilötietolaki 523/1999. Viitattu 13.5.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523>
- Hirsjärvi, S.& Hurme, R. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Kallio, A. 2022. Litterointi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 9.4. 2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsén, E. 2022. Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä. Julkaisussa: Kasvatus & Aika 2022, Vol.16 (2), 72-89. Viitattu 9.9.2022. <https://journal.fi/kasvatusjaaika/article/view/109089>

Kasvun paikka 2021. Kasvun paikka. Helsingin kaupunkistrategia 2021-2025. Viitattu 28.5.2022. <https://julkaisut.hel.fi/sites/default/files/2021-11/Helsingin%20kaupunkistrategia%20Kasvun%20paikka.pdf>

Korkiakangas, E., Koivisto, T., Olin, N. & Lahtinen J. 2022. Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. Tutkiva Hoitotyö 2022, Vol.20 (1), 3-11. Viitattu 9.9.2022. <https://www.emagz-fi.nelli.laurea.fi/reader/issue/10228/308121/2>

Kuusikko-työryhmä. 2022. Kuuden suurimman kaupungin vammaisten palvelut ja kustannukset vuonna 2021. Kuusikko-työryhmän Julkaisusarja 2/2022. Viitattu 30.8.2022 https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/22_06_16_Kuusikko_Vammaisten_palvelut_2021.pdf

Laisi, N., Lappalainen, T. & Vauramo, M. 2016. Selvitys vammaispalveluiden sosiaalialan ammattilaisten näkemyksistä. Invalidiliitto Ry:n ja Talentia Ry: n selvitys. Viitattu 1.10.2022. https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Selvitys_vammaispalveluiden_sosiaalialan_ammattilaisten_nakemyksista_Talentia_ja_Invalidiliitto.pdf

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 23.6.1977/519. Viitattu 4.12. 2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519#L1P1>

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. 3.4.1987/380. Viitattu 4.12.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380>

Launonen, R., Marttinen, K. & Kostamo, T. 2017. Intohimoinen käsitekaaos. Teoksessa Kostamo, T. (toim.). Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga Helia Ammattikorkeakoulu. 35-50. Verkkoinen. Viitattu 16.5.2022. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=1

Launonen, R. & Ruotsalainen, M. 2017. Tehtaita ja tietotyöt. Sisäisen motivaation mittaamiset ja yhteiskehittelyn työpajat. Teoksessa Kostamo, T. (toim.). Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga Helia Ammattikorkeakoulu. 77-135. Viitattu 22.7.2022. Verkkoinen. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=1

Lyytikäinen, T., Saxell, T., Siikanen, M. & Toikka, M. 2022. Alueelliset palkkaerot sosiaali- ja terveydenhuollossa. VATT Tutkimukset 192. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Viitattu 26.9.2022. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184502/vatt-tutkimukset-192-alueelliset-palkkaerot-sosiaali-ja-terveydenhuollossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaava. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 14.5. 2022. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoumii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent

- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Arayab, S., Bravo, D. & Espejo, A. 2021a. What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*. 2021-12. Volume 131: 103631. Viitattu 15.5.2022. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. 2021b. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Aalto University Publications Series 3/2021. Helsinki: Aalto Yliopisto. Viitattu 26.9.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Mauno, S., Minkkinen, J., Feldt, T. & Herttälampi, M. 2022. Lisääkö työn intensiivistyminen työn imua? Tuloksia intensiivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla. *Työelämän tutkimus 2022*, Vol.20 (1), 30-60. Viitattu 26.10.2022. <https://doi.org/10.37455/tt.99318>
- Pihlava, K-M., Ruokolainen, M. & Mauno, S. 2017. Terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. *Hoitotiede 2017*, Vol.29 (2), 89-101. Viitattu 29.10.2022. <https://www.proquest.com/docview/1987685508/fulltextPDF/E16CDC10BE7F4400PQ/1?accountid=12003>
- Roos, M., Kuosmanen, L., Tevameri, T. & Viinikainen, S. 2022. Lähihoitajien työnkuva ja työn vetovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla - integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede 2022*, 34 (3), 152-168. Viitattu 5.11.2022. <https://www.proquest.com/docview/2729114866/fulltextPDF/127E625084A34F2BPQ/2?accountid=12003>
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Ruusuvuori, J., Nikander, P. (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. E-kirja. Tampere: Vastapaino, 367-378.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, W. & Bakker, A. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*; Dordrecht Vol. 3, Iss. 1, (2002): 71-92. Viitattu 16.5.2022. DOI:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*; Chichester Vol. 25, Iss. 3, (May 2004): 293-315. Viitattu 3.5.2022. DOI:10.1002/job.248
- Seppänen, R. 2005. Osaaminen, johtaminen ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Poikela E.(toim.) *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. E-kirja. Tampere: Tampere University Press, 179-200.
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Viitattu 7.11.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuoltolaki>
- Sote- uudistus 2022. Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Valtioneuvosto. Viitattu 9.10.2022. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- STM 2022a. Vammaispalvelujen lainsäädännön uudistaminen. Viitattu 1.1.2022. <https://stm.fi/vammaispalvelulaki>
- STM 2022b. Työhyvinvointi. Viitattu 14.6.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suomen kestävä kasvun ohjelma 2021. Suomen kestävä kasvun ohjelma. Elpymis- ja palautumissuunnitelma. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:52 Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Viitattu 10.4. 2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163176/VN_2021_52.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Taylor, S., Bogdan, R. & De Vault, M. 2015. Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons, Corporated

TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 10.4.2022. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 26.5.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>

THL 2022. Vammaispalvelulainsäädännön uudistus. Viitattu 7.11.2022. <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/ajankohtaista/vammaispalvelulainsaadannon-uudistus>

Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:36. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.4. 2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-804-2>

Valvira 2022. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Viitattu 30.8.2022. <https://www.valvira.fi/>

Vammaispalvelujen käsikirja 2022a. Viitattu 30.8. 2022. <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/tuki-ja-palvelut/paivatoiminta>

Vammaispalvelujen käsikirja 2022b. Viitattu 30.8. 2022 <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/tuki-ja-palvelut/tyo-ja-tyotoiminta>

Vesala, H. & Teittinen A. 2020. Houkuttaako vammaisalan hoivatyö? Peruskoulun 9. luokkien oppilaiden ja opinto-ohjaajien sekä sosiaalialan opiskelijoiden ja työntekijöiden näkemyksiä hoiva- ja vammaisalan työstä. Tulosraportti. Kehitysvammaliiton selvityksiä. Espoo: Kehitysvammaliitto Ry. Viitattu 9.9.2022. <https://www.kehitysvammaliitto.fi/wp-content/uploads/2020/11/kehitysvammaliiton-selvityksia-16-verkko.pdf>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Vuori, J. & Kostamo, T. 2017. Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta. Teoksessa Kostamo, T. (toim.). Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga Helia Ammattikorkeakoulu. 18-33. Viitattu 16.5.2022. Verkkoaineisto. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=1

Vuori, J. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.4. 2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallönanalyysi/>

Wiles, R. 2012. What are Qualitative Research Ethics? E-kirja. Lontoo: Bloomsbury Academic

Julkaisemattomat

Fiilari 2021. Helsingin kaupungin henkilöstökysely. Helsingin kaupunki. Viitattu 26.9.2022.

Raita, K. 2022. Vammaistyö -esittelymateriaali. Sähköposti 8.8.2022. Vammaistyön johtaja. Helsingin kaupunki.

Weckman, M. 2022. Organisaatiokulttuuriin ja -ilmapiiriin liittyvien tekijöiden yhteys hoitajien vaihtuvuuteen ja työstä lähtemisen aikeisiin. Kandidaatin tutkielma. Hoitotiede. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. 19.4.2022. Viitattu 20.8.2022.

Kuviot

Kuvio 1: Työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä (mukaillen Manka 2011, 145; Hakanen 2011, 71.)	19
Kuvio 2: Opinnäytetyön prosessin eteneminen	22
Kuvio 3: Pajatyöskentelyn eteneminen.....	31

Taulukot

Taulukko 1: Aineiston pelkistäminen alkuperäisilmaisusta	27
Taulukko 2: Esimerkki yläluokan muodostamisesta	28
Taulukko 3: Työn merkityksellisyyden kokemus - yhdistävän luokan rakentuminen	29
Taulukko 4: Pääluokista tiivistäminen yhdistäviin luokkiin	30

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa	71
Liite 2: Teemahaastattelurunko	73
Liite 3: Suostumus haastatteluun	74
Liite 4: Tietosuojaseloste	75



Helsingin kaupunki
 Sosiaali- ja terveystoimiala
 Perhe- ja sosiaalipalvelut -palvelukokonaisuus
 Vammaistyö

Pöytäkirjanote

2 (2)

23.03.2022

Vammaistyön johtaja

neisto kerätään vapaaehtoisien kirjallisen suostumuksensa antaneilta työntekijöiltä. Tausta-aineistona hyödynnetään vuoden 2021 Filari-henkilöstökyselyn tuloksia. Tutkimusaineistoa käsitellään tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla ja kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tuloksista tiedotetaan vammaistyön esihenkilöille.

Sosiaali- ja terveyslautakunnan päätöksen 8.5.2018 § 134 mukaan sosiaalihuollon asiakirjojen ja terveydenhuollon potilasasiakirjojen antamisesta päättää vammaistyön johtaja (vammaistyöhön kohdistuvat tutkimusluvut).

Lisätiedot

Anne-Maria Kuvaja, erityissuunnittelija, puhelin: 310 43444
 anne-maria.kuvaja@hel.fi

Liitteet

- 1 Tutkimusluvat 9.3.2022-001 (Salassa pidettävä, Julkl (821/1999) 24.1 § 21 k)
- 2 Tutkimusluvat 9.3.2022-001, tutkimussuunnitelma (Salassa pidettävä, Julkl (821/1999) 24.1 § 21 k)

Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta

Otteet

Ota	Otteen liitteet
Hakija	Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta
Yhteyshenkilö	Liite 1 Liite 2

Pöytäkirjanote on lähetetty asianosaiselle 25.3.2022.

Vammaistyön johtaja

Katja Raita
 vammaistyön johtaja

Liite 2: Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu

Taustoittavat kysymykset:

Palvelu, jossa työskentelee (asuminen/työ- ja päivätoiminta)

Koulutustausta/ammattinimike

Työsuhteen kesto

1. TYÖN VETOVOIMAISUUS JA TYÖHÖN SITOUTUMINEN

- ✓ Kiinnostus alaan ja työn merkitys
- ✓ Arvostus ja palaute
- ✓ Vaikutusmahdollisuudet
- ✓ Onnistumisen kokemukset
- ✓ Työn muutos

2. YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE

- ✓ Työyhteisön merkitys
- ✓ Työyhteisön toimintakulttuuri
- ✓ Työn tavoitteellisuus

3. JOHTAMISEN JA ORGANISAATION MERKITYS TYÖN VETOVOIMAISUUTEEN JA SITOUTUMISEEN

- ✓ Organisaation toimintakulttuuri
- ✓ Organisaation johtamiskulttuuri
- ✓ Työnantajakuva

4. KEHITTÄMISTARPEITA TYÖHYVINVOINTIA KOSKIEN

- ✓ Työhyvinvointia heikentävät ja työn kuormitusta aiheuttavat tekijät
- ✓ Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja tarpeet
- ✓ Oma työura tulevaisuudessa
- ✓ Muutostarpeet ja toiveet

5. MUUTA AIHEESEEN LIITTYVÄÄ?

Liite 3: Suostumus haastatteluun



SUOSTUMUS

Suostumus tutkimukseen

Tutkimuksen/opinnäytetyön nimi: Vetovoimainen vammaistyö? Työn veto- ja pitovoimatekijät ja niiden vahvistaminen kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnassa sekä asumisessa

Tutkimuksen/opinnäytetyön toteuttaja: Ammattikorkeakoulu Laurea, Lila-Marjut Rajamaa, lila-marjut.rajamaa@student.laurea.fi

Opinnäytetyön ohjaaja: lehtori Ari Heikkinen, (09) 8868 7334, ari.heikkinen@laurea.fi

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten Helsingin kaupungin vammaistyön työ- ja päivätoiminnan sekä asumisen henkilöstö kokee työhyvinvoinnin; työn vetovoimaisuuden ja pitovoimaisuuden. Tietoa näistä tekijöistä tarvitaan, kun työstetään keinoja työhyvinvoinnin tueksi sekä työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden vahvistamiseksi. Opinnäytetyön aineisto kerätään teemahaastattelulla huhti-kesäkuun aikana ja opinnäytetyöprosessi päättyy vuoden 2022 lopussa.

Kutsu haastatteluun osallistumisesta on lähetetty Vammaistyön yhteyshenkilön kautta edelleen jaettavaksi henkilöstölle, jotka työskentelevät työ- ja päivätoiminnan tai asumisen palvelussa tehden suoraa asiakastyötä. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja perustuu työntekijän haluun osallistua työn kehittämiseen. Haastatteluun osallistuvat ovat suoraan yhteydessä opinnäytetyön tekijään.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna ja teemat annetaan haastateltaville etukäteen. Haastattelu toteutetaan lähitapaamisena tai Teamsin välityksellä ja haastattelu tallennetaan.

Aineiston käsittelyssä noudatetaan erityistä huolellisuutta. Aineistoon ei ole pääsyä muilla henkilöillä, henkilötietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille tai siirretä kolmansin maihin. Valmiista opinnäytetyöstä ei ole mahdollista tunnistaa siihen osallistuneiden henkilöllisyyttä. Aineistoa käsittelee vain opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyöprosessin kerätty aineisto tuhoetaan heti opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeen.

Haastatteluihin osallistujalla on mahdollisuus tutustua opinnäytetyön tietosuojaselosteeseen. Tiedustelut voi tehdä opinnäytetyön toteuttajalle lila-marjut.rajamaa@student.laurea.fi

Tulokset raportoidaan oppilaitoksessa opinnäytetyön valmistuttua ja opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja suostumuksen voi peruuttaa ilmoittamalla siitä lila-marjut.rajamaa@student.laurea.fi koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli suostumus peruutetaan, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana opinnäytetyön aineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän opinnäytetyöhön ja siihen liittyvien henkilötietojen käsitteilyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni yllä kuvatulla tavalla.

 Paikka ja aika

 Suostumuksen antaja

 Vastaanottaja Lila-Marjut Rajamaa

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostuksesta annetaan tutkittavalle.

Liite 4: Tietosuojaseloste

TIETOSUOJASELOSTE

- **Rekisterinpitäjä:**
Lila-Marjut Rajamaa
- **Tutkimuksen nimi:**
Vetovoimainen vammaistyö? Työn vetovoimatekijät ja niiden vahvistaminen kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnassa sekä asumisessa(alustava)
- **Henkilötietojen käsittely:**
Henkilötietoja käsitellään Ylemmän AMK-opinnäytetyön aineistona. Aineisto kerätään haastattelulla. Haastattelussa pyydetty taustatiedot ovat epäsuoria tunnistetietoja tutkimukseen osallistuvien taustamuuttujista, jotka luokitellaan tunnistamisen estämiseksi. Näitä tietoja käytetään tutkimuksen aineiston ymmärtämiseksi. Tutkimuksen kannalta vain välttämättömiä tietoja pyydetään. Tutkimukseen osallistuvilta pyydetään suostumus tutkimukseen.
- **Tutkimuksesta vastaava taho yhteystietoineen:**
Tutkimuksen/opinnäytetyön ohjaaja:
Lehtori Ari Heikkinen
Ratatie 22, 01300 Vantaa
ari.heikkinen@laurea.fi
(09) 8868 7334
Ammattikorkeakoulu Laurea
Tutkimuksen/opinnäytetyön tekijä:
Opiskelija Lila-Marjut Rajamaa
lila-marjut.rajamaa@student.laurea.fi
Ammattikorkeakoulu Laurea
Sosiaalialan käytäntöjen asiakaslähtöinen kehittäminen Ylempi AMK
- **Tutkimuksen tarkoitus, kesto, toteuttaminen**
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvoinnista; työn veto- ja pitovoimatekijöistä. Tavoitteena on saada näkyväksi niitä tekijöitä työstä, jotka ovat jo hyvin ja joita voidaan entisestään vahvistaa sekä niitä tekijöitä, jotka koetaan työhyvinvointia heikentävinä ja jotka ovat näin ollen työn kehittämiskohteita. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelulla huhti-kesäkuun aikana. Tutkimus toteutetaan vuoden 2022 aikana. Valmis tutkimus julkaistaan avoimessa Theseus-tietokannassa.
- **Mitä henkilötietoja kerätään ja miksi**
Pyydetty taustatiedot ovat epäsuoria tunnistetietoja tutkimukseen osallistuvien taustamuuttujista. Näitä tietoja käytetään tutkimuksen aineiston ymmärtämiseksi. Aineisto kerätään haastattelulla. Aineiston hankinnassa tietoja kerätään minimoinnin periaatteen mukaisesti.
- **Tutkittavien oikeudet**
Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista ja perustuu henkilöstön haluun kehittää omaa työtään. Haastateltavia haettaessa liitetään kutsuun opinnäytettä koskeva informointikirje, sekä tietosuojaseloste. Haastateltavilta kysytään kirjallinen lupa haastatteluun ja haastattelusta on mahdollista kieltäytyä. Valmiista opinnäytetyöstä ole mahdollista tunnistaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyyttä.
- **Henkilötietojen suojaaminen**
Aineiston käsitellessä noudatetaan erityistä huolellisuutta, aineisto tallennetaan vahvalla salasanalla suojattuun tiedoston ja salasanalla suojatulle muistitikulle ja fyysinen säilytys tehdään tietoturvallisesti(turvakaappi/lukittu tila). Aineistoon ei ole pääsyä muilla henkilöillä, henkilötietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille. Haastatteluaineistossa haastateltavat anonymisoidaan. Anonymisoimatonta aineistoa ei käsittele kolmannet osapuolet.
Tutkimukseen kerätty aineisto tuhoetaan(paperinen aineisto silppurimalla, sähköinen aineisto päällekirjoittamalla, muistitikku hajottamalla) heti opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeen.