



Sitoutuminen vanhustyöhön lähijohtamisen keinoilla

Anne Mikkonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sitoutuminen vanhustyöhön lähijohtamisen keinoilla

Anne Mikkonen
Johtaminen ja kehittäminen
sosiaali- ja terveysalan muutoksessa
Opinnäytetyö
Syyskuu 2023

Anne Mikkonen

Sitoutuminen vanhustyöhön lähijohtamisen keinoillaVuosi 2023 Sivumäärä 75

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat vahvistavat työhön sitoutumista ja miten ne toteutuvat tämänhetkisessä työssä Vantaa -Kerava hyvinvointialueen hoiva-asumisen palveluissa, sekä kehittää työhön sitoutumista vahvistavaa lähijohtamista. Tavoitteena oli vahvistaa hoiva-asumisen henkilöstön työhön sitoutumista lähijohtamisen keinoilla.

Teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu sitoutuneisuutta, lähijohtajuutta sekä sitoutuneisuutta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimusotteena on sovellettu toimintatutkimuksen menetelmiä. Aineisto koostuu kahdesta erillisestä aineistosta. Määrällinen aineisto kerättiin aiempien tutkimusten pohjalta laaditulla sähköisellä kyselylomakkeella Vantaa - Kerava hoiva-asumisen henkilöstöltä. Vastaukset analysoitiin Excel-ohjelmalla suorilla jakaumilla ja ristiintaulukoimalla. Vastauksissa on tarkasteltu työssä tärkeiksi koettuja asioita sekä eri taustamuuttujien merkityksiä työhön sitoutumisessa. Kehittämissosiossa toteutettiin tulevaisuusajatteluun perustuva työpaja esihenkilöille. Henkilöstökyselyn vastaukset ohjasivat tulevaisuusajattelua työpajatyöskentelyssä. Työpajan aineisto on analysoitu luokittelulla.

Tulosten perusteella hyvä työilmapiiri, esihenkilön tuki ja riittävät resurssit sekä esihenkilön ja työntekijän itse kokemus arvostaa työtä kohtaan koetaan tärkeimmiksi työhön sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Työntekijöiden ikä, työkokemus ja ammatti vaikuttavat siihen mitkä asiat koetaan merkityksellisiksi työhön sitoutumisessa. Tulosten perusteella Vantaa - Kerava hyvinvointialueella hoiva-asumisen henkilöstö on tyytyväisiä esihenkilöltä saamaansa tukeen sekä työilmapiiriin. Resurssit koetaan kuitenkin riittämättömiksi etenkin lähi- ja sairaanhoitajien näkökulmasta. Kyselyn vastaajista suuri osa kokee esihenkilön arvostavan työtä ja yhtä moni arvostaa itse omaa työtään. Työpajassa syntyneiden materiaalien perusteella lähijohtaminen voidaan jakaa kuuteen johtamisen osa-alueeseen, joilla pystytään vahvistamaan henkilöstön työhön sitoutumista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työhön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa monella tapaa. Lähijohtamisella voidaan vahvistaa henkilöstön työhön sitoutumista kiinnittämällä huomioita yksilöllisiin tarpeisiin, ammattikohtaisiin odotuksiin, työilmapiirin johtamiseen sekä arvostamaan organisaatiokulttuuriin. Sitoutumista vahvistava lähijohtaminen lähtee itsensä johtamisen osaamisesta ja huomioi niin yksilön ja työyhteisön, kuin moninaisuuden johtamisen unohtamatta arvojen ja asenteiden johtamista. Kaiken rinnalla kulkee lisäksi verkostojohtamisen osaaminen. Jatkossa olisi hyvä selvittää lisääntykö työhön sitoutuminen lähijohtamisen osana hyödyntämällä. Lähijohtamisen kehittämisen kannalta olisi myös merkityksellistä tutkia miten lähijohtajan oma sitoutuneisuus vaikuttaa johtamistapaan sekä henkilöstön sitoutuneisuuteen.

Asiasanat: sitoutuneisuus, lähijohtaminen, vanhustyö

Anne Mikkonen

Commitment to Elderly Care Through Proximity Leadership Strategies

Year

2023

Pages

75

The purpose of this thesis was to investigate the factors that strengthen work commitment and how they manifest in the current work context of care services within the Vantaa-Kerava wellbeing services county, as well as to develop nursing management that enhances work commitment. The aim was to enhance the work commitment of the personnel in care housing through nursing management strategies.

The theoretical framework examines factors influencing work commitment, nursing management and commitment in the social and health care sector. The research approach utilized action research methods. The data consists of two separate sets. Quantitative data was collected through an electronic survey questionnaire developed based on previous studies, from the personnel of Vantaa and Kerava wellbeing services county. The responses were analyzed using Excel with descriptive statistics and cross-tabulation. The responses were examined for factors considered important in the work, as well as the significance of different background variables in work commitment. In the development section, a workshop for nursing managers was conducted based on future-oriented thinking, guided by the responses from the staff survey. The workshop data was analyzed through categorization.

Based on the results, a positive work atmosphere, nursing manager support, sufficient resources, and the mutual appreciation felt by both the nursing manager and employee towards the work are considered the most significant factors affecting work commitment. Factors such as employees' age, work experience, and profession influence are the aspects that are perceived as meaningful for work commitment. According to the findings, the care housing staff within the Vantaa-Kerava wellbeing services county is content with the support received from nursing managers and the work atmosphere. However, resources are perceived as insufficient, especially from the perspective of nurses and nursing assistants. A considerable portion of survey respondents feels that their nursing manager values their work, and an equal number value their own work. Based on the materials generated in the workshop, nursing management can be categorized into six leadership sub-areas that can enhance staff commitment to their work.

As a conclusion, it can be stated that work commitment can be influenced in multiple ways. Through nursing management, employee work commitment can be reinforced by addressing individual needs, profession-specific expectations, managing the work atmosphere, and fostering an appreciative organizational culture. Commitment-enhancing nursing management stems from self-management competence and considers leadership of both the individual and the work community, as well as diversity leadership, while not overlooking the leadership of values and attitudes. Additionally, expertise in network leadership is also essential. In the future, it would be beneficial to further investigate whether work commitment increases by utilizing nursing management sub-areas. For the development of nursing management, it would also be significant to examine how a nursing manager's personal commitment influences their leadership approach and employee commitment.

Keywords: commitment, leadership, nursing management, elderly care

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Vanhuspalvelut Vantaa-Kerava hyvinvointialueella	7
3	Tehostettu palveluasuminen.....	8
4	Sitoutuneisuus	9
4.1	Psykologinen sopimus.....	9
4.1.1	Psykologisen sopimuksen eri tyypit	10
5	Johtajuus	10
5.1	Lähijohtaja	11
5.2	Erilaisia johtamistyyliä	11
6	Aiemmat tutkimukset	13
7	Opinnäytetyön toteuttaminen	16
7.1	Tarkoitus, tavoite ja kehittämiskysymys.....	16
7.2	Vaiheet ja eteneminen	16
7.3	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	18
7.3.1	Kysely	19
7.3.2	Työpaja	20
7.4	Aineiston analyysimenetelmät	21
8	Tulokset	22
8.1	Henkilöstökyselyn tulokset.....	22
8.2	Työpajan tuotos	44
9	Pohdinta	50
9.1	Tulosten tarkastelu	50
9.2	Luotettavuus ja eettisyys	52
9.3	Työn arviointi ja jatkokehittämisaiheet	54
10	Johtopäätökset	54
	Lähteet.....	58
	Kuviot	66
	Taulukot	66
	Liitteet	68

1 Johdanto

Vanhuspalveluihin on syntynyt viime vuosina pulaa terveydenhuoltohenkilöstöstä (Aalto, Elovainio, Heponiemi, Hietapakka, Kuusio & Lämsä 2013, 19) ja työntekijä pula on kasvanut ennennäkemättömäksi (Kangas 2022). Ala ei ole enää houkutteleva ja hoitajien pysyminen alalla aiheuttaa huolta (Aalto, Elovainio, Heponiemi, Hietapakka, Kuusio & Lämsä 2013, 20). Useat hoitajat harkitsevatkin alan vaihtoa (Aula Research 2020, 14; Flinkman 2014, 69, 70; Bratt & Gautun 2018, 1077; Kröger, Van Aerschot & Mathew Puthenparambil 2018, 73, 77; Olakivi, Van Aerschot, Mathew Puthenparambil & Kröger 2021, 150). Pääkaupunkiseudulla lähi- ja sairaanhoitajista on jo valmiiksi paljon pulaa (Ammattibarometri 2022). Työvoiman tarve tulee koskemaan etenkin iäkkäiden hoidossa toimivien lähihoitajien ja vastaavien ammattiryhmää (Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2013, 39).

Tulevaisuudessa etenkin vanhusväestön määrän huomattava kasvu nostaa huoltosuhdetta, ja vuonna 2030 sen on arvioitu olevan hieman yli 70. Työikäisten määrä väheneekin lähivuosikymmeninä Suomessa. (Ruotsalainen 2010.) Väestön ikääntymisen vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan. Vaikka julkisen talouden paineet kasvavat on sosiaali- ja terveyspalvelut kyettävä tarjoamaan kaikille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 5.) Työvoimapula ei tule kuitenkaan helpottamaan ja tilastot osoittavat, että työntekijäpula vaivaa Suomea vielä vuosikymmeniä eteenpäin (Kangas 2022).

Hyvällä johtamisella on suuri merkitys työsuhteiden vakaudelle (Merikanto 2021; Tehy 2021, 2) ja johtamistyyllillä voidaan edistää työtyytyväisyyttä (Näyttövinkki 3/2020). Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavia ja motivoituneita sekä tuovat organisaatiolle lisäarvoa (Kuntarekry 2019). Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on kuitenkin monen osatekijän summa (Ojala ym. 2020). Sillä kuinka moni osaja on tulevaisuudessa valmis työskentelemään sote-alalla erilaisissa hoito- ja hoivatehtävissä, on erityisen suuri merkitys (Tevameri 2021, 63). Olennaista onkin, että heidät saadaan pysymään alalla (Merikanto 2021).

Tämän opinnäytetyön aihe on saanut alkunsa kilpailun voittamisesta, jossa tehtävänä oli ideoida keinoja veto- ja pitovoiman lisäämiseksi vanhushuoltopalveluissa. Oman idean menestyminen innosti tutkimaan aihetta syvemmin. Opinnäytetyössä on selvitetty mitkä asiat vahvistavat työhön sitoutumista ja miten ne toteutuvat tämänhetkisessä työssä, sekä millä lähijohtamisen keinoilla sitoutumista voidaan vahvistaa. Työ kohdistui organisaatioon, jossa itse työskenteleminen. Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksellisin menetelmin, jossa tutkimuksellisenä osana toteutettiin henkilöstökysely. Henkilöstökyselyn vastauksia on tarkasteltu eri taustamuuttujien näkökulmista. Henkilöstökyselyn vastaukset ohjasivat kehittämistyötä esihenkilöiden työapajassa, joka toteutettiin Sitran tulevaisuustaaajuus käsikirjaa mukaillen.

2 Vanhuspalvelut Vantaa-Kerava hyvinvointialueella

Opinnäytetyö toteutettiin Vantaa - Kerava hyvinvointialueen hoiva-asumisen palveluissa, jonka rakennetta on kuvattu tässä kappaleessa. Vantaa ja Kerava kuuluvat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueeseen. Hyvinvointialueen vanhus palveluita järjestetään kotona, palveluasumisessa ja tehostetussa palveluasumisessa, johon sisältyy myös kuntoutus- ja arviointitoiminta. Tehostettu palveluasuminen ja kuntoutus- ja arviointi toiminta muodostavat hoiva-asumisen palvelut. Tässä opinnäytetyössä tutkimus suuntautuu hoiva-asumisen palveluihin, mutta tulokset ovat hyödynnettävissä koko vanhuspalveluissa.

Tehostettuun palveluasumiseen ohjautuvat asiakasohjauksen kautta henkilöt, jotka eivät enää pärjää itsenäisesti kotona tai palvelutalossa. Tehostetun palveluasumisen yksiköissä jokaiselle asiakkaalle nimetään omahoitaja ja asiakastyössä noudatetaan toimintakykyä ylläpitävän ja kuntouttavan hoitotyön periaatteita. Asiakkailta on mahdollisuus osallistua arjen aktiviteetteihin ja yksikön toimintaan omien voimavarojensa mukaisesti. (Lahnalampi-Lahtinen 2022.)

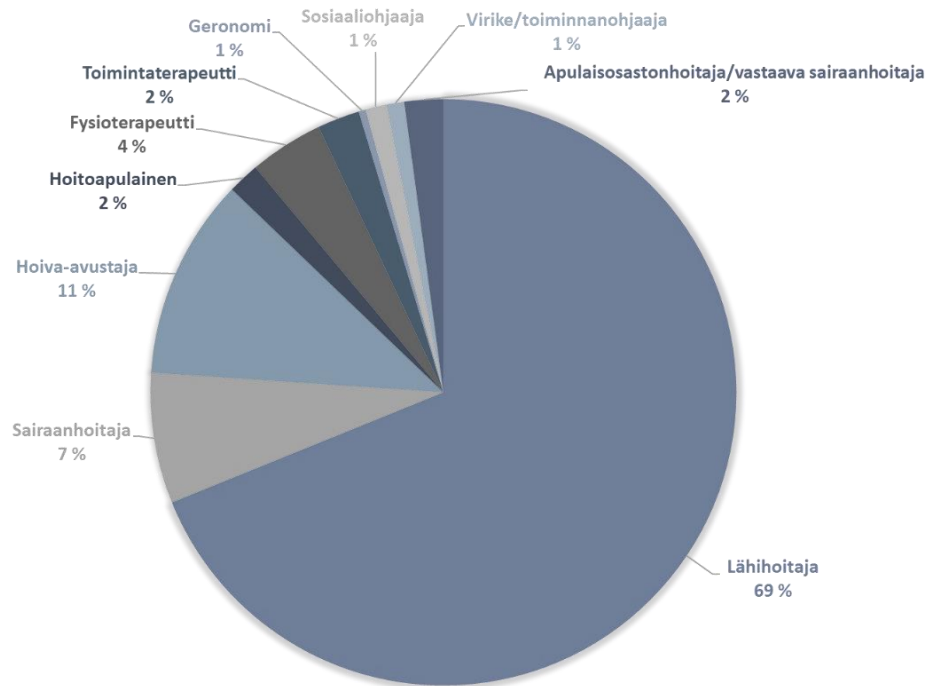
Lyhytaikaisessa asumisessa kuntoutuja toimintakykyä ylläpidetään ja edistetään moniammatillisen tiimin voimin. Lyhytaikaisessa hoidossa tarjotaan myös tehokuntoutusjaksoja, jotka sisältävät tavoitteellisen valmennuksen. Tavoitteena on tukea ja vahvistaa asiakkaan itsenäistä kotona asumista sekä rakentaa arkea tukevia verkostoja yhdessä asiakkaan kanssa. (Lahnalampi-Lahtinen 2022.)

Hoiva-asumisen palvelut jakaantuvat neljään palvelualueeseen. Alue 4 on merkitty harmaana, sillä alue on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle kohde organisaation eettisten ohjeiden mukaan, jossa tutkimus ei voi kohdistua opinnäytetyöntekijän omiin työntekijöihin, kollegoihin tai esihenkilöön. Palvelualueita on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Hoiva-asumisen palvelujen palvelualue.

Hoiva-asumisen palveluissa työskentelee lähihoitajia, hoiva-avustajia, hoitoapulaisia, sairaanhoitajia, fysioterapeutteja, toimintaterapeutteja, sosiaaliohjaajia, geronomeja, toiminnanohjaajia, virikeohjaajia sekä apulaisosastonhoitajia/vastaavia sairaanhoitajia ja esihenkilöitä. Henkilöstörakennetta on kuvattu kuviossa 2.



HENKILÖSTÖRAKENNE

Kuvio 2: Henkilöstörakenne hoiva-asumisen palvelualueella.

3 Tehostettu palveluasuminen

Vanhuspalveluilla tarkoitetaan tässä työssä tehostettua palveluasumista, joka on sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaista asumispalvelua. Tehostettu palveluasuminen on pitkäaikaishoitoa, jolla tarkoitetaan OECD:n määritelmän mukaan iäkkään henkilön tarvitsemaa pitkäaikaista huolenpitoa, jota hän fyysisen tai kognitiivisen toiminnanvajauksen vuoksi tarvitsee (Finne-Soveri 2016, 72). Tehostettua palveluasumista järjestetään niille henkilöille, joilla on ympärivuorokautinen hoivan ja huolenpidon tarve. Palvelut järjestetään asiakkaan tarpeen mukaisesti ympärivuorokautisesti. (Kuntaliitto 2020.)

Tehostettu palveluasuminen voi olla myös lyhytaikaista. Lyhytaikaista tehostettua palveluasumista voidaan järjestää, jos se on iäkkään henkilön palvelutarpeen ja kotona selviytymisen kannalta tarkoituksenmukaista. Tehostettu palveluasuminen on avohoitoa, jota kunta voi järjestää omana toimintana, ostopalveluna tai palvelusetelin avulla. (Kuntaliitto 2020.)

4 Sitoutuneisuus

Sitoutuminen (*engagement, commintment*) on laaja käsite, jolla kuvataan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä (Viitala 2014, luku 3). Sitoutuneisuutta (*commitment*) kuvataan myös uskollisuudella, lojaaliudella ja omistautuneisuudella ja siihen liitetään luottamus, yhteistyö, vilpittömyys, vakavuus ja panostus (Suomisanakirja 2022; Synonymit.fi 2022). Sitoutuneita työntekijöitä kuvataan esimerkiksi tuottaviksi, päätäväisemmiksi ja motivoituneimmiksi (Kuntarekry 2019). Toisaalta jos psykologinen suhde on huono voi kynnyksen lähteenä työpaikasta olla matala (Viitala 2014, luku 3). Hotuksen näyttövinkeissä (3/2020) kuvataan sairaanhoitajien työssä pysymistä edistävinä tekijöinä yhteisöllistä, avointa työympäristöä sekä vuorovaikutuksellista johtamistyyliä ja mahdollisuutta osallistua suunnitelmallisiin perehdytysohjelmiin. Henkilöstön sitoutumista pidetään perinteisesti erittäin tärkeänä niin tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan laadun kuin uudistumisen ja jatkuvan kehittymisen kannalta (Viitala 2014, luku 3).

Meyer ja Allen (1991) erottelivat kolme erilaista sitoutumisen tyyppiä: affektiivinen (*affec-tive*), jatkuva (*continuing*) ja normatiivinen (*normative*). **Affektiivinen** sitoutuminen viittaa haluun kuulua organisaatioon ja haluun työskennellä organisaatiossa. Siinä korostuu arvostus ja luottamus sekä usein sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tunnetason sitoumukset. **Jatkuva** sitoutuminen nähdään työntekijän kannattavana ”panos-tuotos” suhteena organisaatioon. Siihen vaikuttavat muun muassa palkkiot ja edut sekä toisaalta työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. Työntekijä voi nähdä työsuhteessa pysymisen oman uransa kannalta järkevänä. **Normatiivinen** sitoutuminen nojaa yhteiskunnan luomiin normeihin ja siihen millaisia velvollisuuksia työntekijän odotetaan täyttävän tai miten hänen odotetaan käyttäytyvän suhteessa työnantajaan. (Viitala 2014, luku 3.)

4.1 Psykologinen sopimus

Sitoutuneisuuden ilmiöstä puhutaan myös käsitteellä **psykologinen sopimus** (*psychological contract*) jonka laadulla on yhteys työntekijän haluun pysyä organisaatiossa, arvostukseen organisaatiota kohtaan sekä työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen (Viitala 2014, luku 3). Psykologisessa sopimuksessa on kyse uskomuksesta työntekijän ja työnantajan välisen sanattoman sopimuksen olemassaolosta (Ring, Laulainen & Rissanen 2019, 90). Psykologisen sopimuksen täyttymisen on havaittu olevan suoraan yhteydessä työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen ja tätä kautta lisäävän hyvinvointia (Ruotsalainen & Kinnunen 2013,13). Psykologinen sopimus on jokaisen työntekijän henkilökohtainen, mutta tutkimuksissa sitä tarkastellaan myös alakohtaisesti. Rosseau (1995) on jakanut psykologisen sopimuksen neljään eri tyyppiin: relationaalinen, transaktionaalinen, tasapainotettu ja transitionaalinen sopimus. (Saari 2014, 35, 36.)

4.1.1 Psykologisen sopimuksen eri tyypit

Relationaalinen suhteessa olevat työntekijät identifioituvat organisaatioon eli kokevat kuuluvansa siihen. Organisaation etu on heille tärkeä oman edun tavoittelun sijaan tai ainakin sen ohella. He tekevät töitä organisaation tavoitteiden eteen. (Viitala 2014, luku 3.) Työntekijä uskoo itsekin hyötyvän työnantajaorganisaation menestyksestä, ja siihen että suhdetta määrittelevät yhteiset edut. Relationaaliseen malliin sisältyy emotionaalisia elementtejä sitä määrittää myös työnantajan suojeleva asenne työntekijöitä kohtaan. Tällainen malli on tyypillinen pitkissä ja pysyvissä työsuhteissa. (Saari 2014, 36, 37.)

Transaktionaalinen psykologinen sopimus perustuu lähinnä rahalliseen vaihtoon, jossa vastavuoroisuus on tärkeää, mutta sitä kuvaa lahjan antamisen logiikan sijaan kaupankäynnin logiikka (Saari 2014, 37). Tämä voi johtaa haluttomuuteen tehdä mitään ylimääräistä tai haluttomuuteen joustaa organisaation tavoitteiden tai edun vuoksi. Huomio voi herkästi suuntautua muuhun kuin työhön (Viitala 2014, luku 3).

Tasapainotettu psykologinen sopimus on relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen yhdistelmä, jossa molemminpuolinen lojaliteetti yhdistyy kaupankäynnille perustuvaan toimintaan. Työsuhte voi olla pitkäkestoinen, mutta poikkeaa relationaalisen sopimuksen tiiviistä työntekijän ja työnantajan välisestä suhteesta. Ytimessä on epävarmuuteen varautuminen, työntekijän kehittyminen ja sen kautta mahdollisen uudelleentyöllistymisen varmistaminen. Tiivis lojaalius ja turvallisuus jäävät sivuun. (Saari 2014, 37.) Toisaalta Ring, Laulainen & Risänen (2019, 94, 95) tulivat tulokseen, ettei sosiaali- ja terveysalalla halu kouluttautua liity välttämättä niinkään työmarkkinoiden epävarmuuteen tai uudelleen työllistymiseen, vaan halun ylläpitää ammatillista osaamista ja toteuttaa laadukasta hoitoa. Tasapainotetun psykologisen mallin on sanottu korvaavan perinteisen relationaalisen psykologisen sopimuksen (Saari 2014, 37).

Rosseaun mukaan **transitionaalinen** psykologinen sopimus on tyypillinen poikkeustilanteissa kuten esimerkiksi uudelleenorganisointien yhteydessä. Tällaisissa tilanteissa työn jatkuvuudesta ja koko organisaation tulevaisuudesta ei ole takeita. Tilanteissa ei päde ns. normaalit työn säännöt ja työntekijä on tavallaan sopimuksettomassa tilassa. (Saari 2014, 37.)

5 Johtajuus

Johtajuudella tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka edistää jonkin ryhmä tavoitteiden saavuttamista. Johtaminen ei ole siis sidottu henkilöön vaan toimintaan. (Pohjanheimo 2012, luku 1.) Johtajuus ja johtaminen ovatkin eri asioita (Hyppänen 2013, luku 10). Nykyään puhutaankin usein johtajuudesta, jolla viitataan toimintaan, eikä henkilöön viittavasta johtajasta. Johtaminen tapahtuu ihmisten välisissä suhteissa eli vuorovaikutuksessa. (Pohjanheimo 2012,

luku 1; Hyppänen 2013, luku 10.) Johtaminen on haasteellinen tehtävä ja siinä voi onnistua hyvin tai huonosti. Tutkimusten mukaan erilaiset ominaisuudet voivat vaikuttaa johtamistyön onnistumiseen. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Johtajuusosaaminen syntyykin tiedon, taidon sekä tahdon yhdistelmästä (Hyppänen 2013, luku 10).

5.1 Lähijohtaja

Lähijohtaja on käsitteenä melko uusi ja se pohjautuu termeihin esimies ja työnjohtaja (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19). Lähijohtaja johtaa työyhteisöä, jossa on tyypillisesti muutamasta muutama kymmeneen työntekijää. Lähijohtaja muuttaa organisaation strategiset linjaukset konkreettisiksi käytännön toimiksi omassa työyhteisössään. (Laaksonen & Ollila 2017, 10; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 29, 32; Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Työ sisältää toiminnan organisoinnin ja kehittämisen lisäksi hyvän ilmapiirin ja yhteistyön vaalimista, motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämistä (Viitala & Jylhä 2019, luku 4).

Lähijohtajan asema organisaatiossa voi olla kaksinainen sillä hän kuuluu omaan yksikköönsä, mutta myös koko organisaation johtamisjärjestelmään. Sosiaalialalla lähijohtajan vastuulla on palveluyksikkö ja yksikön päivittäisen toiminnan johtaminen erilaisten sidosryhmien kanssa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19, 31, 32.) Lähijohtajat luovat omalla esimerkillään organisaation kulttuuria ja huolehtivat toiminnan kehittymisestä (Viitala & Jylhä 2019, luku 4). Lähijohtaja toimii työssään työnantajan edustajana ja vastaa työnjohdosta ja organisoinnista mahdollisimman tuloksellisesti (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7). Toiminnan laatu vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, suoriutumiseen, työturvallisuuteen, innovatiivisuuteen sekä sitoutumiseen (Viitala & Jylhä 2019, luku 4).

5.2 Erilaisia johtamistyyplejä

Johtamistyyllillä on todettu olevan yhteys johtamisen onnistumiseen. Demokraattiselle johtamistyyllille tyypillistä on keskustelu tavoitteista ja tehtävistä sekä työn suunnittelusta ja ihmisten järjestäytymisestä. Autoritaarinen johtamistyyli keskittää tehtävän määrittelyn, työn suunnittelun ja henkilöstöön liittyvät asiat johtajalle ja muille jää tekijä rooli ilman muuta osallistumista. ”Antaa mennä” tai piittaamattomassa johtamistyyllissä johtaja ottaa kantaa pyydettyäessä, mutta ei osallistu aktiivisesti toiminnan ohjaamiseen. (Pohjanheimo 2012, luku 1; Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Demokraattisen tai transformaattisen johtamistyylin on todettu tuottavan hyvää viihtyvyyttä ja hyviä toiminnan tuloksia silloinkin, kun toimintaa ei valvota. Demokraattinen johtamistyyli tuottaa sitoutumista. Toiminta perustuu siihen, että henkilö kokee tekemisensä mielekkääksi ja tärkeäksi eikä toiminta perustu pelkästään sanktioihin. Työntekijä kokee itsensä arvostetuksi tekijäksi, ei pelkästään toteuttajana vaan myös vaikuttajana. (Pohjanheimo 2012, luku

1.) Hyvän johtajan ominaisuuksiksi onkin kuvattu kykyä kuunnella ja rakentaa yhteistä käsitystä asioista vuorovaikutteisesti (Viitala & Jylhä 2019, luku 4).

Autoritäärinen tai transaktionaalinen johtaja keskittää huomion tuotantoon ja tuloksiin. Autoritäärisessä johtamisessa johtaja päättää asioista eikä kuuntele henkilöstöä tai heidän näkemyksiään. Autoritäärinen johtaja uskoo motivoivan tekijän olevan palkka ja edellyttää hyviä suorituksia. Tiukat säännöt ja rangaistukset ovat johtamisen keinoja. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Autoritaarisella johtamistyyllillä ei saavuteta yhtä hyvää viihtyvyyttä kuin demokraattisella tyyllillä. Autoritäärisellä johtamisella työn tulokset valvottuna voivat olla parempia kuin demokraattisella johtamisella, mutta toisaalta heikompia kun ryhmä toimii ilman valvontaa. Autoritaarisempi johtamistyyli toimii silloin, kun tuloksia pitää saada nopeasti. (Pohjanheimo 2012, luku 1.) Sitoutumisen kannalta tällöin ratkaisevaa on, miten ymmärrettävästi ja perusteellisesti johtaja perustelee omat päätöksensä muille (Viitala & Jylhä 2019, luku 4).

Sekä viihtyvyyden että tuloksellisuuden näkökulmasta ”**antaa mennä**” johtamistyyli on kaikkein heikoin (Pohjanheimo 2012, luku 1). **Piittaamaton** johtaja vetäytyy vastuusta antaen työntekijöille täyden vapauden. Hän toimii johtajan vain nimellisesti eikä keskity tuotantoon eikä henkilöstöön. Tällainen johtaja toimii lähinnä tiedon välittäjänä ja välttää puuttumasta juuri mihinkään. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Valmentava johtaminen (*managerial coaching, coaching leadership*) tukee työntekijöitä yksilönä ja ryhmänä niin, että he suoriutuisivat mahdollisimman hyvin tehtävissään, toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät, oppisivat ja rohkenisivat olla innovatiivisia. Tavoitteena on auttaa ryhmää kasvamaan joukkueeksi, jossa kaikki tukevat toisiaan ja oppivat yhdessä, päämääränä suoriutua tehtävissään hyvin. Hyvä ilmapiiri ja yhteistyötaidot ovat tässä ratkaisevia. Valmentavan johtamistyylin on todettu edistävän työtyytyväisyyttä, parantavan suoriutumista sekä voimistavan sitoutumista organisaatioon. Myös tiimien tehokkuuden on huomattu lisääntyvän. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Adrea E. Ellinger, Karen E. Watkins ja Robert E. Bostrom (1999) teorian mukaan valmentava johtaminen on jaettu kahteen ulottuvuuteen: **voimaannuttavaan** johtamiskäyttäytymiseen (*empowering cluster*) ja **mahdollistavaan** johtamiskäyttäytymiseen eli fasilitoivaan johtamiseen (*facilitating cluster*). Teorian mukaan lähijohtaja vahvistaa työntekijöidensä itseluottamusta ja kykyä johtaa omaa työtään (*self-management*) silloin kun hän toteuttaa kumpaakin ulottuvuutta aktiivisesti. Lähijohtaja myös valmentaa työntekijöitään kehittämään omaa osaamistaan tavoitteena pärjätä työssään yhä paremmin ja saaden aikaan hyviä tuloksia. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Voimaannuttamisessa (*empowerment*) lähijohtaja rohkaisee työntekijöitä ottamaan vastuuta, eli siirtää valtaa ja vastuuta työntekijöille. Työntekijä ottaa aktiivisen roolin itselleen asettamalla tavoitteita ja työskentelemällä itseohjautuvasti sekä arvioimalla omaa suoriutumistaan.

Lähijohtaja toimii sparraajana ja ohjaa työntekijää kysymysten kautta, auttamalla heitä selkiyttämään omia näkemyksiään, toimimaan innovatiivisesti ja löytämään ratkaisuja. Lähijohtaja ei anna valmiita vastauksia, mutta ohjaa kuitenkin tarvittaessa työntekijää. Voimaannuttamisen ulottuvuudella lähijohtaja vahvistaa työntekijän kykyä ja halua johtaa itse itseään. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Fasilitaattorina (*facilitator*) lähijohtaja mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen luomalla tietoisuutta osaamisen tilasta ja kehittämisen päämääristä. Hän aktivoi oppimista keskustelemalla osaamistavoitteista ja kehittämäistarpeista. Lähijohtaja antaa palautetta ja yllyttää ja ohjaa arvioimaan osaamista yksilö- ja ryhmätasolla. Hän pyrkii tekemään näkyväksi työntekijöiden kyvykkyyttä. Oppimisen mahdollisuuksia kehitetään yhteistyössä työntekijöiden kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Älykäs johtaminen on useisiin eri johtamisteorioihin perustuva johtamistapa, jonka teoriat edustavat suosituimpia ja laajimmin käytettyjä johtamisen tapoja. Suurimmat vaikutteet älykkäässä johtamisessa ovat peräisin tavoitejohtamisesta, tilannejohtamisesta, tiimijohtamisesta, transformatiivisesta johtamisesta, arvojohtamisesta ja itsensä johtamisesta. Johtamistapa perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen. Älykkäässä johtamisessa johtamista tarkastellaan seitsemällä tasolla; itsensä johtaminen, yksilön johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen, organisaation-, verkoston- ja ekosysteemin johtaminen. Näillä tasoilla on omat haasteensa, jotka vaativat omanlaista osaamista. (Sydänmaanlakka 2012, osa 2.)

Myös organisaation johtamiskulttuurilla on merkitystä lähijohtajuuden laadulle. Lähijohtaja omaksuu ainakin jossain määrin organisaation johtamiskulttuurin. Organisaatioon muodostuu ajan saatossa johtamiskulttuuri, joka ilmentää tapaa johtaa ihmisiä ja sitä mikä ihmisten johtamisessa on arvostettua, toivottua ja sallittua. Kulttuuri muovaa lähijohtajien käyttäytymistä ja oman johtajuuden rakentumista. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

6 Aiemmat tutkimukset

Tässä kappaleessa kuvataan aiempia tutkimuksia, joissa on tutkittu työhön sitoutuneisuutta sosiaali- ja terveysalalla. NORDCARE-kysely on toteutettu neljässä Pohjoismaassa samanaikaisesti. Kyselyyn vuonna 2015 Suomessa vastanneista vanhustyöntekijöistä 38 prosenttia oli vakavasti harkinnut työnsä lopettamista viimeksi kuluneen vuoden aikana. Tulos oli 13 prosenttia korkeampi kuin kymmenen vuotta aiemmassa tutkimuksessa. Yhä harvempi koki työtehtäviensä olevan mielekkäitä tai kiinnostavia. Myös aiempaa harvempi vastaaja kykeni vaikuttamaan päivittäisen työnsä sisältöön ja sai tukea lähijohtajaltaan. Lisäksi kirjallisen työn liiallisuus ja psykofyysinen kuormittuneisuus ennusti työn lopettamisaikeita. (Olakivi, Van Aeschot,

Mathew Puthenparambil & Kröger 2021, 146.) Erilaisten asioiden kirjaaminen tietokoneelle vie aikaa hoivalta (Rytkönen 2018, 148). Tehyn (2020) kyselytutkimuksessa lähihoitajat kuvasivat yhdeksi työn kuormitustekijäksi huonon johtamisen (Coco & Roos 2020, 14, 18). Saman suuntaisia tuloksia saatiin myös nuorille sairaanhoitajille tehdyssä tutkimuksessa, jossa johtaminen koettiin epätyytyttäväksi ja jopa ala-arvoiseksi (Helander, Roos & Suominen 2019, 183). Tyytymättömyys esimiestyöhön vaikuttaa negatiivisesti myös työssä viihtyvyyteen sekä työilmapiiriin (Rytkönen 2018, 119). Huono työilmapiiri nousi myös kuormittavaksi tekijäksi (Coco & Roos 2020, 14, 18; Rytkönen 2018, 117). Krooninen henkilöstö pula, huonot täydennyskoulutus mahdollisuudet sekä vähäinen vuorovaikutus esihenkilön kanssa vaikuttavat negatiivisesti työssä viihtymiseen (Maneschiöld & Lucaci-Maneschiöld 2021, 175,176). Myös Rytkösen (2018, 118) tutkimuksessa työntekijävajaus ja raskaat työolosuhteet nousivat merkittäväksi työhön haitallisesti vaikuttavaksi tekijäksi.

Hoitajien uupumus, korkeat työn vaatimukset sekä työn ja perhe-elämän vaikea yhteensovittaminen ja tyytymättömyys palkkaan lisäsivät nuorten sairaanhoitajien aikomusta vaihtaa alaa (Flinkman 2014, 70, 71). Lisäksi kohtuuttomat työn vaatimukset, puutteellinen perusta omalle työlle sekä huonot työolosuhteet ovat lähtöaikaisiin vaikuttavia tekijöitä (Helander, Roos & Suominen 2019, 183). Nordcare tutkimuksessa useampi kuin joka toinen vanhainkodin työntekijä koki työmääränsä liialliseksi (Kröger 2009, 27). Räsänen (2017, 128, 129) löysikin tutkimuksessaan viiteitä heikosta työn ja toiminnan suunnittelusta. Korkea fyysinen ja henkinen työkuorma sekä tunne arvostuksen puutteesta lisäsi myös todennäköisyyttä alalta lähtemiseen (Faithfull-Byrne ym. 2017, 87). Pohjoismaissa tehdyssä tutkimuksessa huomiota herättääkin, että vain vähän alle puolet vastanneista koki saavansa arvostusta kollegoiltaan ja vain kolmasosa koki lähiesihenkilönsä arvostavan työntekijän työtä (Kröger, Van Aerschot & Mathew Puthenparambil 2018, 71, 74, 75). Etenkin nuoret hoitajat ovat tyytymättömiä työoloihin ja harkitsevat alan vaihtoa (Bratt & Gautun 2018, 1079; Olakivi, Van Aerschot, Mathew Puthenparambil & Kröger 2021,146; Kuusisto, Arola & Salin 2021, 6). Vanhemmilla työntekijöillä on nuoria vähemmän työvaihtoaikkeitä (Ruotsalainen & Kinnunen 2013,11). Kuusisto, Arola & Salin (2021, 6) tutkimuksessa vähemmän työkokemusta omaavat harkitsevat myös todennäköisemmin ammatinvaihtoa seuraavan viiden vuoden aikana. Vanhustyössä myös korkea koulutus ennustaa työn lopettamisaikeita sillä työolojen heikentyessä ensimmäisenä poistumista alalta harkitsevat ne, joilla on valmiiksi suurimmat odotukset työelämää kohtaan sekä eniten vaihtoehtoja ja uskoa niihin. (Olakivi, Van Aerschot, Mathew Puthenparambil & Kröger 2021, 146.) Demirhar, Gezginci & Goktas (2020, 388) sekä Ruotsalainen & Kinnunen (2013,11) tulivat samanlaisiin tuloksiin omassa tutkimuksessaan.

Kokemus työtehtävien hallitsemisesta ja kyky käyttää ja kehittää ammatillista tietämystä ja osaamista ovat työhön sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä (Midje, Øvergård & Torp 2021, 7; Keyko, Cummings, Yonge & Wong 2016, 160). Arvostavalla johtamisella on koettu olevan positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen (Harmoinen, Niiranen, Helminen &

Suominen 2015, 7). Esimieheltä saatu kiitos ja arvostus lisää myös työhyvinvointia (Rytkönen 2018,117). Nokela, Huhtakangas, Pesonen, Laitinen & Kanste (2021, 148) tutkimuksessa huomattiin taas esihenkilön kohtelun ja organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuuden olevan yhteydessä työssä pysymisen todennäköisyyteen henkilökohtaiseen eläkeikään asti. Samanlaisiin tuloksiin päätyivät Kuusisto, Arola & Salin (2021, 8) sekä Roos, Kuosmanen, Tevameri & Viinikainen (2022, 165) tutkimuksissaan. Tässä lähiesihenkilöt ovat keskeisessä asemassa ja on tärkeää, että henkilökunta ja johtajat jakavat samat arvot ja visiot (Keyko, Cummings, Yonge & Wong 2016, 160). Lähihoitajien sitoutuneisuutta voidaan vahvistaa edistämällä ammatin arvostusta tunnustamalla lähihoitajan asiantuntijuutta (Roos, Kuosmanen, Tevameri & Viinikainen 2022, 162). Lähihoitajaopiskelijoiden alalla pysymistä mahdollistaviksi tekijöiksi tunnistettiin Blay & Smith (2020, 92) tutkimuksessa työpaikan sijainti, opiskelijan kypsä ikä sekä oma resilienssi. Resilienssillä tarkoitetaan ihmisten kykyä kohdata kriisejä ja häiriöitä sekä toimia muuttuvissa olosuhteissa (Sitra 2022). Korkea selviytymiskyky ja korkeampi ikä korreloi myös sairaanhoitajien korkeampaan työhön sitoutuneisuuteen (Pericak, Hogg, Skalsky & Bourdeanu 2020, 362). Myös Keyko, Cummings, Yonge & Wong (2016, 160) tulivat tulokseen, että henkilökohtaiset ja ammatilliset resurssit ennakoivat työhön sitoutumista.

Esihenkilön ja kollegoiden tuki sekä mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työhön sitoutumiseen (Contreras, Abid, Govers & Elahi 2021, 131; Lehtonen, Nokelainen, Rintala & Puhakka 2021, 95). Vahvasti motivoituneet kollegat sekä yhteistyökykyinen kannustava työyhteisö lisää myös yksilön sitoutuneisuutta (Midje, Øvergård & Torp 2021, 7). Hara, Asakura, Sugiyama, Takada, Ito & Nihei (2021, 7,8) tutkimuksessa työn houkuttelevuus ja itsenäinen kliininen päätöksenteko mahdollisuus vaikuttivat vanhustenhuollossa työhön sitoutumiseen. Myös työn sisällöllä ja sosiaalisella ilmapiirillä on positiivinen vaikutus työhön sitoutumisessa (Sheehan, Tham, Holland & Cooper 2017, 10). Bharath & Sreedevi (2020, 68) tulivat saman kaltaisiin tuloksiin Intian terveyden huollon yksikössä tehdyssä tutkimuksessaan. Lisäksi omalla suhtautumisella työhön voi olla positiivinen vaikutus työhön sitoutumisessa (Keyko, Cummings, Yonge & Wong 2016, 160). Demirhar, Gezginci & Goktas (2020, 387) tutkimuksessa ne hoitajat, jotka olivat tyytyväisiä ammatinvalintaansa ja pitivät työstään, todennäköisemmin myös jatkoivat nykyisessä työssään. Kyky selviytyä muutoksista ennustaa myös korkeampaa työhön sitoutumista (Pericak, Hogg, Skalsky & Bourdeanu 2020, 362).

Mahdollisuus esittää omia näkemyksiä työssään ja mahdollisuus toteuttaa omia ideoita lisää työtyytyväisyyttä. Lisäksi työnantajan antamalla tunnustuksella aikaansaannoksista on suuri merkitys työtyytyväisyydelle. (Rytkönen 2018,140.) Työaikojen ja tehtävien järjeistämällä voidaan edistää työssä jaksamista ja työmotivaatiota (Vento 2014 ,21). Erilaisen teknologian käyttö kuten asukkaiden liikkumisen välineet, nostoihin ja siirtoihin käytettävät välineet sekä moottoroidut sängyt voivat helpottaa ja keventää työtä. Teknologian käytöllä koettiin voivan

lisätä aikaa hoivatyöhön mm. lisäämällä koodilukot oviin, jolloin hoitajien ei tarvitsisi käyttää aikaa ovien avaamiseen. (Norlund 2014, 21-22.) Teknologian koetaan myös lisäävän turvallisuutta (Rytkönen 2018, 146). Tiimityö, vastuu ja arvostus edistävät myös työtyytyväisyyttä Roos, Kuosmanen, Tevameri & Viinikainen 2022, 161; Mustonen, Salanterä & Juntila 2022, 173). Fyysinen hyvinvoinnin tunne ja energinen olo parantavat työssä jaksamista ja vähentävät väsymystä (Midje, Øvergård & Torp 2021, 6). Lehtonen, Nokelainen, Rintala & Puhakka (2021, 95) tulivatkin tulokseen, että silloin, kun työntekijät kokevat olevansa vastuussa itsestään, omista urapoluistaan ja valinnoistaan, uraa pidetään tyydyttävänä, inspiroivana ja mielenkiintoisena. Työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen vaikutus myös tuottavuuteen, asiakas tyytyväisyyteen ja sairauspoissaoloihin (Hakanen 2021) joihin motivaatio, innostuneisuus ja aloitekyky ovat suorassa yhteydessä (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2021). Lisäksi hoitajien toiminnan laadulla on todettu olevan suuri merkitys asiakkaiden kokemaan elämänlaatuun (Räsänen 2017, 123). Lisääntynyt fyysinen, kognitiivinen ja emotionaalinen kapasiteetti edistää myös oma-aloitteisuutta ja sinnikkyyttä (Midje, Øvergård & Torp 2021, 6).

7 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön tarkoitusta, tavoitetta ja kehittämiskysymyksiä, toimintatutkimuksellisia vaiheita ja etenemistä sekä valittuja menetelmiä.

7.1 Tarkoitus, tavoite ja kehittämiskysymys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vahvistavat työssä pysymistä ja miten ne toteutuvat tämänhetkisessä työssä Vantaa - Kerava hyvinvointialueen hoiva-asumisen palveluissa. Tavoitteena on vahvistaa hoiva-asumisen henkilöstön työhön sitoutumista lähihoitajien keinoilla.

Työn tutkimuksellisessa vaiheessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mitkä tekijät vahvistavat työhön sitoutumista ja miten sitoutumista vahvistavat tekijät toteutuvat tämänhetkisessä työssä. Kehittämisosiossa tavoitteena oli vastata kehittämiskysymykseen: millä lähihoitajien keinoilla sitoutumista voidaan vahvistaa.

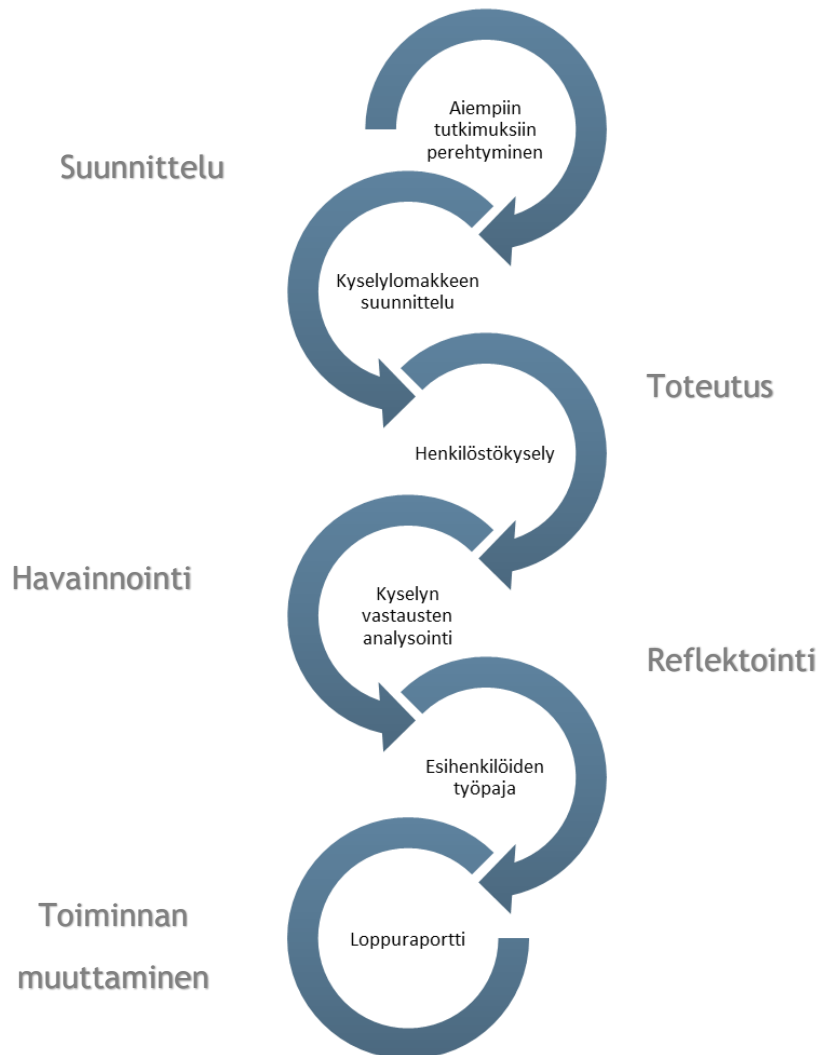
7.2 Vaiheet ja eteneminen

Toimintatutkimus jäsentyy eräänlaisena reflektiivisenä spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat. Pyrkimys onkin toiminnan parantaminen reflektiivisen ajattelun avulla. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa muodostettiin teoreettinen viitekehys. Tietoa haettiin Medic, Cinahl, Cochrane, Emerald Premier, ProQuest Central ja EBSCOhost tietokannoista

käyttämällä seuraavia hakusanoja: sitoutun* AND sairaanh* OR hoitaj*, work engagement AND nurse, work engagement OR employee engagement OR job engagement AND nursing homes OR care homes OR long term care OR residential care OR aged care facility. Haku rajattiin englanninkielisiin julkaisuihin, joista on koko teksti saatavilla. Covid -19 rajattiin haun ulkopuolelle.

Tutkimusten tulokset koottiin sitoutumista heikentäviin ja sitoutumista vahvistaviin tekijöihin. Tulosten pohjalta suunniteltiin kyselylomake henkilöstölle (liite 1). Kysely on menetelmänä nopea ja tehokas ja sähköisen tiedonkeruun vahvuutena on sen nopeus ja edullisuus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121, 128). Henkilöstökyselyn vastauksista koottiin PowerPoint esitys, joka ohjasi kehittämistä esihenkilöiden työpajassa. Työskentelyn vaiheita on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3: Toiminnan etenemisen kuvaus.

7.3 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimuksellinen kehittämistyö on saanut alkunsa organisaation kehittämistarpeesta ja siihen sisältyy käytännön ongelman ratkaisu ja uusien käytäntöjen toteuttaminen. Kehittämistyössä etsitään uusia parempia ratkaisuja ja pyritään viemään asioita käytännössä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.) Kehittämällä tavoitellaan parempia ja tehokkaampia toimintatapoja sekä tavoitellaan muutosta (Toikko & Rantanen 2009, 16). Tutkimuksellinen kehittämistyö käynnistyy ideoinnista ja päättyy erilaisten vaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 20).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisosotteena on käytetty toimintatutkimusta, jolla pyritään tutkimaan ja muuttamaan todellisuutta. Toimintatutkimuksen teoreettisena lähestymistapaa luonnehtii toimintaorientaatio, muutosorientaatio, käytäntöorientaatio, prosessorientaatio ja osallisuusorientaatio. Päämääränä on saada aikaan sosiaaliin käytäntöihin kohdistuvaa ongelmien ratkaisuun ja muutoksiin johtavaa toimintaa, jossa keskeistä on prosessinomaisesti etenevä ja käytännöissä mukana olevien ihmisten osallistaminen ja osallistuminen. (Jyrkämä 2021; Kuula 2022.) Toimintatutkimuksen etuna on, sen monipuolisuus ja tiedonkeruun monipuolinen hyödyntäminen. Tietoa voidaan saada monelta eri taholta ja eri tavalla kerättynä. Kohde työyhteisö pääsee itse vaikuttamaan lopputulokseen. Kohdeyhteisön jäsenet ja tutkija ovatkin kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään koko tutkimusprosessin ajan. (Lauri 2006, 114.) Toimintatutkimukselle itse toiminta on tutkimuskohde, tutkimusväline ja päämäärä (Jyrkämä 2021; Kuula 2022).

Toimintatutkimus lähtee liikkeelle ongelman havaitsemisesta, tunnistamisesta ja kartoittamisesta ja etenee spiraalinomaisena prosessina (Jyrkämä 2022). Kartoitusvaiheessa selvitetään mahdolliset ongelmat, jotka ovat toiminnan ja kehittämisen esteenä. Tämän jälkeen pyritään löytämään todelliset ongelmat sekä tiedostamaan ja hyväksymään ne. Muutosta ei voida saada aikaan, ellei työyhteisön jäsenet tiedosta ongelmia ja hyväksy niiden olemassaoloa. Samaan aikaan alkaa sitoutumisvaihe, jonka jälkeen aletaan pohtia eri vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi. (Lauri 2006, 116.) Havaitusta ongelmasta tehdään tutkimus- ja muutossuunnitelma, jota aletaan toteuttamaan reflektoiden (Jyrkämä 2022). Suunnitteluvaiheessa määritellään mitattavissa olevat kokonaistavoitteet ja konkreettiset osatavoitteet sekä määritellään keinot, joilla ne voidaan toteuttaa (Lauri 2006, 116). Suunnitelman toteutumista havainnoidaan ja arvioidaan sekä muutetaan ja täsmennetään arvion perusteella. Uudistettua suunnitelmaa edelleen toteutetaan, seurataan ja arvioidaan ja prosessi jatkuu niin kauan, kunnes tavoitellut muutoksen on saavutettu tai todetaan niiden olevan saavuttamattomissa. Toimintatutkimuksessa käytetään monenlaisia aineistoja ja menetelmiä, jotka voivat olla muun muassa osallistavaa havainnointia, yksilö- tai ryhmähaastatteluja, kyselyjä tai tilastoja. (Jyrkämä 2022.)

Toimintatutkimus toteutetaan tietoisuutta lisäävällä lähestymistavalla, jossa tavoitteena on ongelman ja sitä koskevan teoreettisen tiedon lähentäminen. Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa kohdejäsenet pyrkivät jäsentämään työhönsä liittyviä keskeisiä ongelmia samalla kun he saavat teoreettista tietoa erilaisista ratkaisumalleista. Näin kohdejäsenet joutuvat kriittisesti arvioimaan omaa toimintaansa ja sen taustalla olevia arvoja ja olettamuksia sekä vertaamaan niitä teoreettiseen tutkimustietoon. Lähtökohtana ovat tutkijan ja kohdeyhteisön jäsenten muutostavoite, joka perustuu käytäntöön ja teoriaan. Tämä lähestymistapa on sekä induktiivinen, että deduktiivinen ja siinä pystytään kehittämään käytännön toimintaa sekä tuottamaan uutta tietoa ja teoriaa. (Lauri 2006, 119.)

7.3.1 Kysely

Kyselytutkimus on tilastollisia menetelmiä soveltavaa määrällistä tutkimusta (Vehkalahti 2019, 12). Kuten kaikki muukin tutkimus alkaa kyselytutkimuskin aikaisempaan tutkimukseen perehtymällä. Aiheeseen perehtymällä voidaan hahmottaa tutkimuksen ongelman asettelua ja asetettavien kysymysten ratkaisun edellyttämiä operationalisointeja. (Tietoarkisto 2022a.) Kuvattavat käsitteet ja tutkimuksen sisällölliset tavoitteet on selvennettävä ennen kysymysten laatimista, jotka operationalisoidaan indikaattoreiksi (Ahola 2011). Operationalisoinnilla tarkoitetaan käsitteiden ja teorian muuttamista arkikielen tasolle ja mitattavaan muotoon (Vilkkä 2007, 36).

Kyselytutkimuksella tarkastellaan ja kerätään tietoa ihmisten arvoista, asenteista ja mielipiteistä (Vehkalahti 2019, 11). Määrällinen tieto tai määrälliseen muotoon muutettava sanallinen tieto tutkittavasta asiasta saadaan kerättyä mittarilla (Vilkkä 2007, 14). Mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkimisessa on kuitenkin haasteita, kuten saadaanko tarpeeksi vastauksia, onko kysymyksiin vastattu riittävän kattavasti tai mittasivatko kysymykset tutkittavia asioita (Vehkalahti 2019, 12).

Kyselylomakkeen suunnittelu on tärkeä osa koko tutkimusprosessia (Tietoarkisto 2022a). Onnistuminen edellyttää, että kyselylomake on huolellisesti suunniteltu (Tietoarkisto 2022b; Vehkalahti 2019, 20). Kyselytutkimuksessa tehdään vakioituneet kysymykset ja vastausvaihtoedot sisältävä strukturoitu kyselylomake. Havaintoyksikkönä on henkilö, jonka mielipiteitä ja asenteita selvitetään. (KvantiMOTV 2010; Vilkkä 2007, 28.) Hyvässä kyselylomakkeessa toteutuvat sisällölliset ja tilastolliset näkökohdat (Vehkalahti 2019, 20). Aineistot koostuvat mitatuista luvuista ja numeroista, sillä vastaukset ilmaistaan numeerisesti, vaikka kysymykset onkin esitetty sanallisesti (Vehkalahti 2019, 12). Tuloksissa kuvataan miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa suhteen (Vilkkä 2007, 14).

Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat aiempien tutkimusten tuloksista. Kysymykset aseteltiin niin, että niissä pyydettiin kuvaamaan nykytilaa sekä tulevaisuutta erikseen. Kyselyn taustasamuuttujia olivat ikä, työkokemus sosiaali- ja terveysalalla yhteensä, pitkäkestoisin

yhdenjaksoinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla ja ammattiryhmä. Ammattiryhmä kysymyksessä vastausvaihtoehtoina olivat: lähihoitaja, sairaanhoitaja, hoiva-avustaja tai muu. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme itselle tärkeintä asiaa työssä viidestätoista eri vaihtoehdosta. Loput kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joissa käytettiin kuusi portaista Likertin asteikkoa. Asteikon arvot kuvattiin sanallisesti ja visuaalisesti. Vastausvaihtoehdot on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4: Kyselyn vastausvaihtoehdot.

Kysely toteutettiin Forms lomakkeelle, joka kokoaa vastaukset suoraan Exceeliin. Kysely lähetettiin Vantaa-Kerava hyvinvointialueen palvelualueiden 1,2 ja 3 hoiva-asumisen henkilöstölle yhteyshenkilön kautta. Otantamenetelmänä käytettiin kokonaisotantaa, joka tarkoittaa koko perusjoukon eli henkilöstön mukaan ottamista. Suuremmalla otannalla puutteelliset tiedot ja vastaamatta jättämisen merkittävyys tuloksiin on vähäisempää. (Vilkkä 2007, 52, 57.) Tutkimusasetelmana käytettiin poikittaistutkimusta, jossa aineisto kerätään usealta vastaajalta yhtenä ajankohtana (Vastamäki & Valli 2018, luku 1). Mitta-asteikkona käytettiin ordinaalias-teikkaa.

7.3.2 Työpaja

Työpaja on menetelmänä erittäin käytetty toiminnan kehittämisessä (Lappalainen 2022). Työpaja työskentelyssä osallistujat osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. Työskentelyä ohjataan tavoitteellisesti ja tällöin usein puhutaankin fasilitoinnista. (Sipponen-Damonte 2020, Fasilitointi: inhokkisana - ja niin paljon muuta.) Fasilitaattori ei itse osallistu ideoiden tuottamiseen tai päätä ideoiden käyttökelpoisuudesta tai riittävydestä. Olemalla neutraali sisällön suhteen osallistujat saavat tilaa osaamisen jakamiseen ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. (Kantojärvi 2012, luku2.) Tarkoituksena on hyödyntää osallistujien osaaminen ja samalla edistää sitoutumista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Sipponen-Damonte 2020, Fasilitointi: inhokkisana - ja niin paljon muuta).

Työpaja avaa erilaisia näkökulmia, antaa asioille eri merkityksiä ja luo yhteistä ymmärrystä. On kuitenkin muistettava, että aina löytyy useita vaihtoehtoisia ratkaisuja ja on uskallettava

myöntää, jos aiheesta ei ole riittävästi tietoa. (Lappalainen 2022.) Osallistujat analysoivat tunnistettujen haasteiden taustoja, tuottavat ideoita ja ratkaisujen kautta tekevät konkreettisia toimenpiteitä. Fasilitaattori on henkilö, joka hallitsee ryhmän ohjauksen ja mahdollistaa toiminnan. (Sipponen-Damonte 2020, Fasilitointi: inhokkisana - ja niin paljon muuta.) Kun menetelmä on valittu oikein ja ilmapiiri on luottamuksellinen ja rento ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa voidaan saada ihmeitä aikaan (Lappalainen 2022).

Palvelualueiden 1,2 ja 3 hoiva-asumisen esihenkilöt ja päälliköt kutsuttiin 18.5.2023 pidettävään työpajaan kutsukirjeellä (liite 2). Ennen työpajaa osallistujilta pyydettiin suostumus osallistua työpajaan (liite 3). Suostumuslomakkeista syntyy rekisteriseloste, jonka takia osallistujille jaettiin myös rekisteri- ja tietosuojaseloste (liite 4). Työpaja toteutettiin Sitran tulevaisuustaaajuus käsikirjaa (Poussa, Lähdemäki-Pekkinen, Ikäheimo & Dufva 2021) mukailleen ja lyhennettynä niin, että henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset ohjasivat tulevaisuusajattelua. Työpajan alussa kyselyn vastaukset esiteltiin osallistujille osana PowerPoint esitystä. Työpajaa ohjasi diaesitys, jossa käytettiin pääosin Sitran tulevaisuustaaajuus käsikirjan dioja hieman aiheeseen muokaten. Osa dioista tehtiin myös kokonaan itse. Työpajan tehtävien ajaksi laitettiin soimaan rauhallista taustamusiikkia, jotta osallistujien oli helpompi keskittyä työskentelyyn.

7.4 Aineiston analyysimenetelmät

Määrällisen tutkimusaineiston käsittelyyn on lukuisia tilasto-ohjelmia, jotka kuitenkin vaativat käyttäjältä varsin hyvät tilastomatematiikan taidot. Excel-taulukkolaskentaohjelmalla pystyy toteuttamaan myös oivallisesti tilastotutkimusta. (Vilka 2021, luku 4.) Henkilöstökyselyn vastauksien analysoinnissa käytettiin hyväksi Forms kyselyn luomia valmiita vastaus kaavioita sekä Forms:n luomaa Excel pohjaa. Forms vie vastaukset suoraan Exceliin ja muodostaa Pivot kaavion, jonka avulla vastauksia pystytään suodattamaan. Pivot kaaviosta suodatettiin vastaukset ammattiryhmittäin, ikäryhmittäin, työkokemuksen perusteella sekä työsuhteen pituuden perusteella ja syötettiin uuteen Excel taulukkoon. Taustatietoja tarkasteltiin suorilla ja-kaumilla ja taustamuuttujien vaikutusta vastauksiin ristiintaulukoimalla. Taustatietoja käytettiin selittävänä eli riippumattomana muuttujana ja väittämiä selitettävänä eli riippuvina muuttujina.

Työpajassa syntynyt materiaali vietiin myös Exceliin, jonka avulla aineisto koodattiin. Koodaamisella samankaltaiset vastaukset luokiteltiin yhteen ja luokat nimettiin vastausten yhteisten ominaisuuksien mukaan (Juhila 2022).

8 Tulokset

Tässä kappaleessa on esitetty opinnäytetyön tulokset. Aineisto koostuu kahdesta erillisestä aineistosta. Määrällinen aineisto on kerätty henkilöstökyselyllä, jonka kysymykset on suunniteltu aiempien tutkimusten pohjalta. Laadullinen aineisto on kerätty esihenkilöille järjestystä työpajasta.

8.1 Henkilöstökyselyn tulokset

Kysely lähetettiin 14.2.2023 ja vastausaika sulkeutui 31.3.2023. Henkilöstölle lähetettiin kolme muistutusviestiä kyselyyn osallistumisesta. Kyselyyn vastasi 57 vastaajaa vastausprosentin ol-
len noin 18 %. Keskimääräinen vastausaika oli 07:17minuuttia.

Vastaajista eniten (32 %) oli 25-34-vuotiaita. Vähiten oli alle 25-vuotiaita vastaajia. Muut ikä-ryhmät jakaantuivat tasaisesti. Ikäjakauma on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1: Vastaajien ikäjakauma

Ikä	%
N= 57	
alle 25	5
25-34	32
35-44	19
45-54	21
yli 55	23
<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Yli 15 vuotta alalla olleita oli vastaajista eniten (35 %) ja vain yksi alle vuoden sosiaali- ja terveysalalla työskennellyt. Työkokemusta on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2: Vastaajien työkokemus sosiaali- ja terveysalalla yhteensä.

Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla yhteensä N=57	%
alle vuoden	2
1-2- vuotta	16
3-5 vuotta	16
6-10 vuotta	17
11-15 vuotta	14
yli 15 vuotta	35
<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Vastaajista neljällätoista (25 %) oli pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työsuhde sosiaali- ja terveysalalla kestänyt yli 15 vuotta. Työsuhteet oli pääosin kestänyt kahdeksasta kahteentoista vuotta ja alle vuoden pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työsuhde sosiaali- ja terveysalalla oli vain neljällä (7 %) vastaajista. Työsuhteiden pituuksia on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3: Vastaajien pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla.

Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla N=57	%
alle vuoden	7
1-2- vuotta	16
3-5 vuotta	21
6-10 vuotta	17
11-15 vuotta	14
yli 15 vuotta	25
<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Vastaajista eniten (56 %) oli lähihoitajia. Muiden ammattiryhmien edustajia vastaajista oli 26 %, sairaanhoitajia 11 % ja hoiva-avustajia 7 %. Lähihoitajat edustivat 16 % kaikista

lähihoitajista, sairaanhoitajat 26 % kaikista sairaanhoitajista, muut ammattiryhmät 38 % muiden ammattiryhmien edustajista ja hoiva-avustajat vain 8 % kaikista hoiva-avustajista. Muiden ammattiryhmien edustajia vastaajissa oli: fysioterapeutteja (5), toiminnanohjaajia (1), geronomeja (2), sosionomeja (1), toimintaterapeutteja (3), sosiaaliohjaajia (1), lähiesihenkilöitä (1) ja esihenkilöitä (1). Vastaajien ammattiryhmien jakaumaa on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4: Vastaajien ammattiryhmät.

Ammattiryhmä N=57	%
Lähihoitaja	56
Sairaanhoitaja	11
Hoiva-avustaja	7
muu	26
<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Kolme tärkeintä asiaa työssä olivat hyvä työilmapiiri, esihenkilön tuki ja riittävät resurssit. Vastauksia on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5: Kolme tärkeintä asiaa työssä vastausten jakaantuminen.

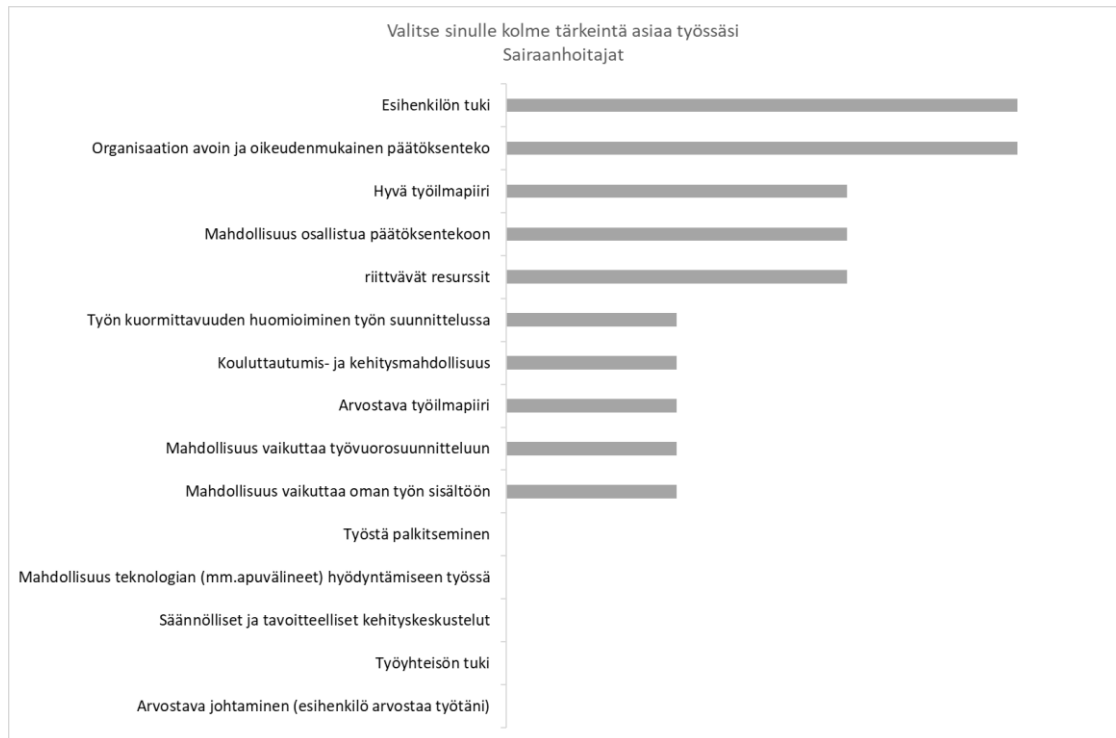
Valitse seuraavista kolme sinulle tärkeintä asiaa työssäsi N=57	%
Esihenkilön tuki	12
Työyhteisön tuki	6
Hyvä työilmapiiri	20
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön	7
Kouluttautumis- ja kehitysmahdollisuus	7
Organisaation avoin ja oikeudenmukainen päätöksenteko	5
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	1
Riittävät resurssit	10
Arvostava työilmapiiri	5
Arvostava johtaminen (esihenkilö arvostaa työtäni)	4
Mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun	7
Työn kuormittavuuden huomioiminen työn suunnittelussa	5
Työstä palkitseminen	6
Säännölliset ja tavoitteelliset kehityskeskustelut	2
<u>Mahdollisuus teknologian (mm.apuvälineet) hyödyntämiseen työssä</u>	<u>3</u>
<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Vastauksia tarkasteltaessa ammattiryhmittäin lähihoitajat edustivat eniten vastaajia. 25-34-vuotiaat ja yli 15-vuotta alalla työskennelleet tulivat eniten edustetuiksi vastaajissa. Hyvän työilmapiirin ja esihenkilön tukea arvosti eniten yli 15- vuoden työsuhteissa olleet ja riittäviä resursseja 6-10 vuotta sosiaali- ja terveysalalla työskennelleet. Vastausten jakautumista taustamuuttujittain on kuvattu taulukossa 6.

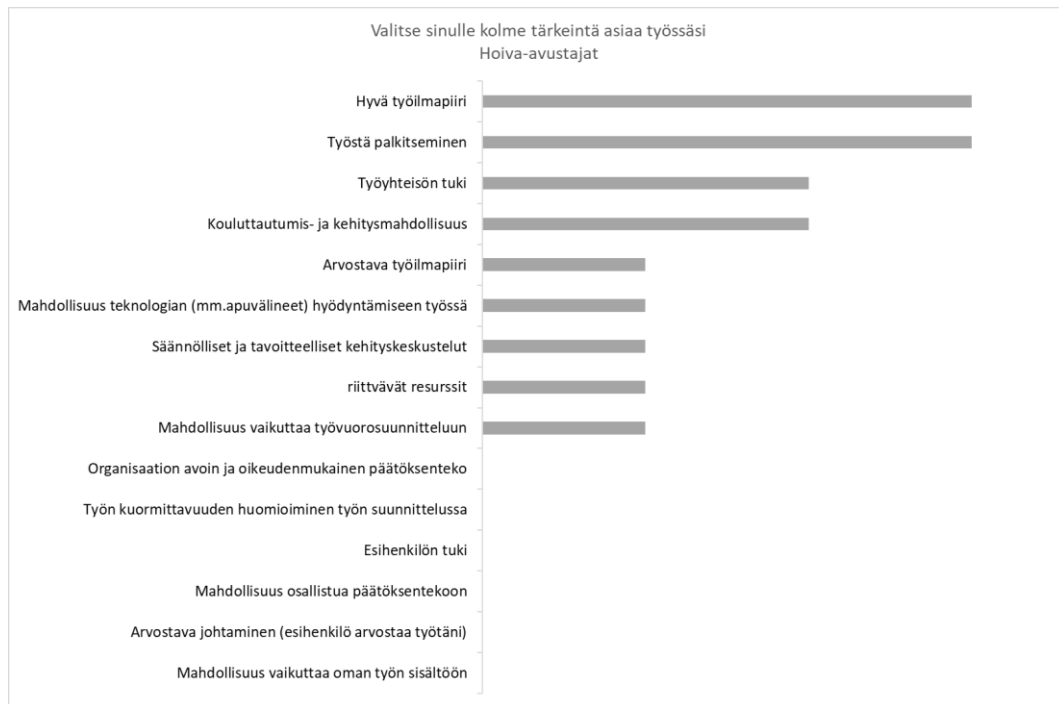
Taulukko 6: Kolme tärkeintä asiaa työssä vastausten jakaantuminen taustamuuttujittain.

Hyvä työilmapiiri N=39			Esihenkilön tuki N=23			Riittävät resurssit N=19		
ikä	Vastaajien määrä	%	ikä	%	ikä	%	ikä	%
alle 25	2	5	alle 25	4	alle 25	11		
25-34	13	33	25-34	25	25-34	47		
35-44	8	21	35-44	18	35-44	0		
45-54	7	18	45-54	18	45-54	11		
yli 55	9	23	yli 55	35	yli 55	31		
Yht.		100	Yht.	100	Yht.	100		
Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla yhteensä			Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla yhteensä			Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla yhteensä		
alle 2 vuotta	6	15	alle 2 vuotta	9	alle 2 vuotta	21		
3-5	7	18	3-5	13	3-5	16		
6-10	8	21	6-10	9	6-10	26		
11-15	5	13	11-15	25	11-15	11		
yli 15	13	33	yli 15	44	yli 15	26		
Yht.		100	Yht.	100	Yht.	100		
Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla			Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla			Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla		
alle 2 vuotta	9	23	alle 2 vuotta	13	alle 2 vuotta	26		
3-5	8	20	3-5	26	3-5	16		
6-10	5	13	6-10	4	6-10	32		
11-15	5	13	11-15	22	11-15	10		
yli 15	12	31	yli 15	35	yli 15	16		
Yht.		100	Yht.	100	Yht.	100		
Ammattiryhmä			Ammattiryhmä			Ammattiryhmä		
lähihoitaja	24	62	lähihoitaja	67	lähihoitaja	68		
hoiva-avustaja	3	8	hoiva-avustaja	0	hoiva-avustaja	5		
sairaanhoitaja	2	5	sairaanhoitaja	15	sairaanhoitaja	11		
muu	10	25	muu	18	muu	16		
Yht.		100	Yht.	100	Yht.	100		

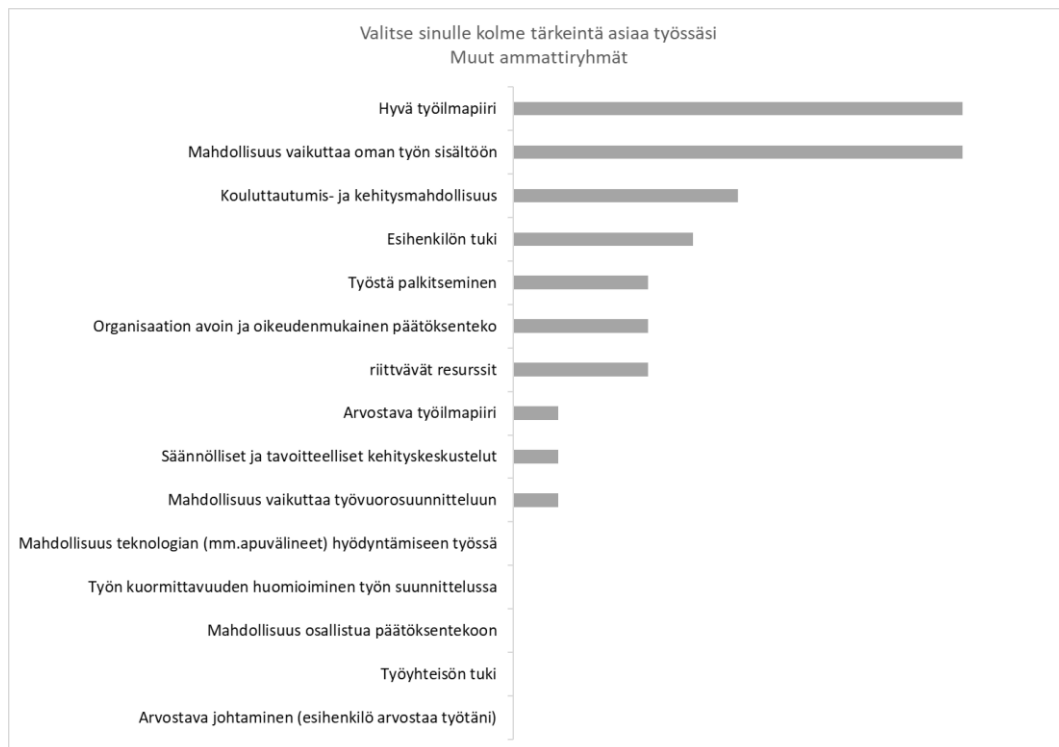
Sairaanhoitajat nostivat esille näiden kolmen lisäksi mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon sekä organisaation avoimen ja oikeudenmukaisen päätöksenteon. Hoiva-avustajat arvostivat hyvän työilmapiirin lisäksi kouluttautumisen- ja kehittymismahdollisuuksia, työyhteisön tukea sekä työstä palkitsemista. Muut ammattiryhmät arvostivat myös hyvää työilmapiiriä, kouluttautumisen- ja kehittymismahdollisuuksia ja edellä mainittujen lisäksi mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön. Ammattiryhmäkohtaisia vastauksia on kuvattu kuvioissa 5-8.



Kuvio 5: Kolme tärkeintä asiaa työssä sairaanhoitajien vastaukset.



Kuvio 6: Kolme tärkeintä asiaa työssä hoiva-avustajien vastaukset



Kuvio 7: Kolme tärkeintä asiaa työssä muiden ammattiryhmien vastaukset.

35-44-vuotiaat arvostivat esihenkilön tuen ja hyvän työilmapiirin lisäksi kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksia ja työstä palkitsemista. 45-55-vuotiaat arvostivat myös esihenkilön

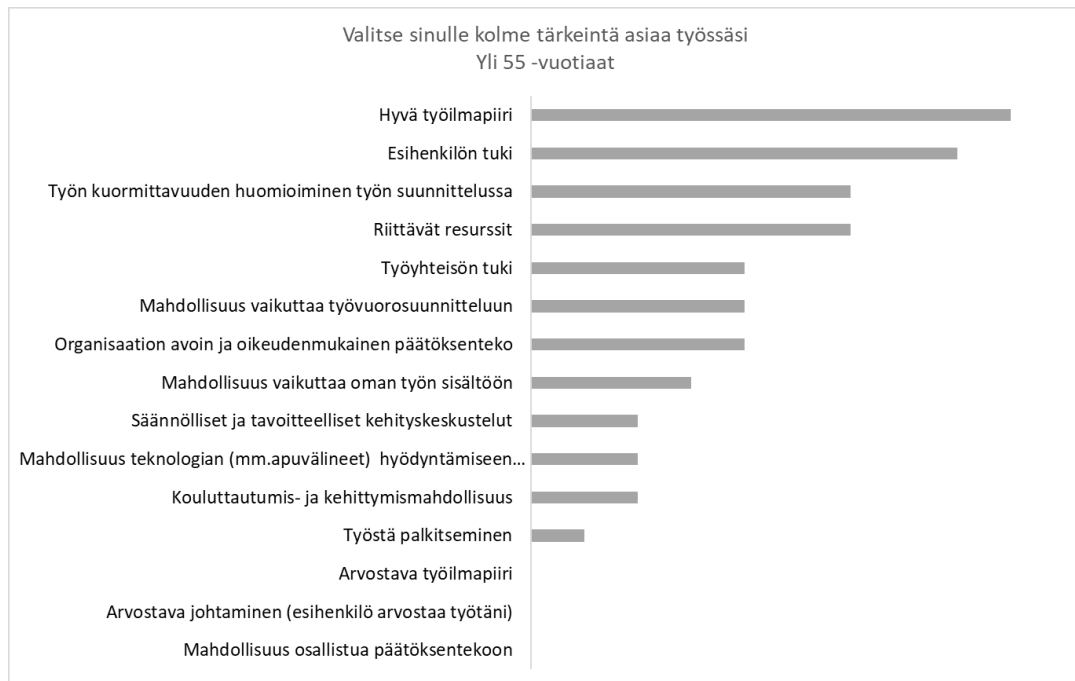
tukea ja hyvää työilmapiiriä ja näiden lisäksi kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksia. Yli 55-vuotiaat arvostivat kolmen tärkeimmän lisäksi työn kuormittavuuden huomioimista työn suunnittelussa. Eri ikäryhmien vastauksia on kuvattu kuvioissa 8-10.



Kuvio 8: Kolme tärkeintä asiaa työssä 35-44-vuotiaiden vastaukset.

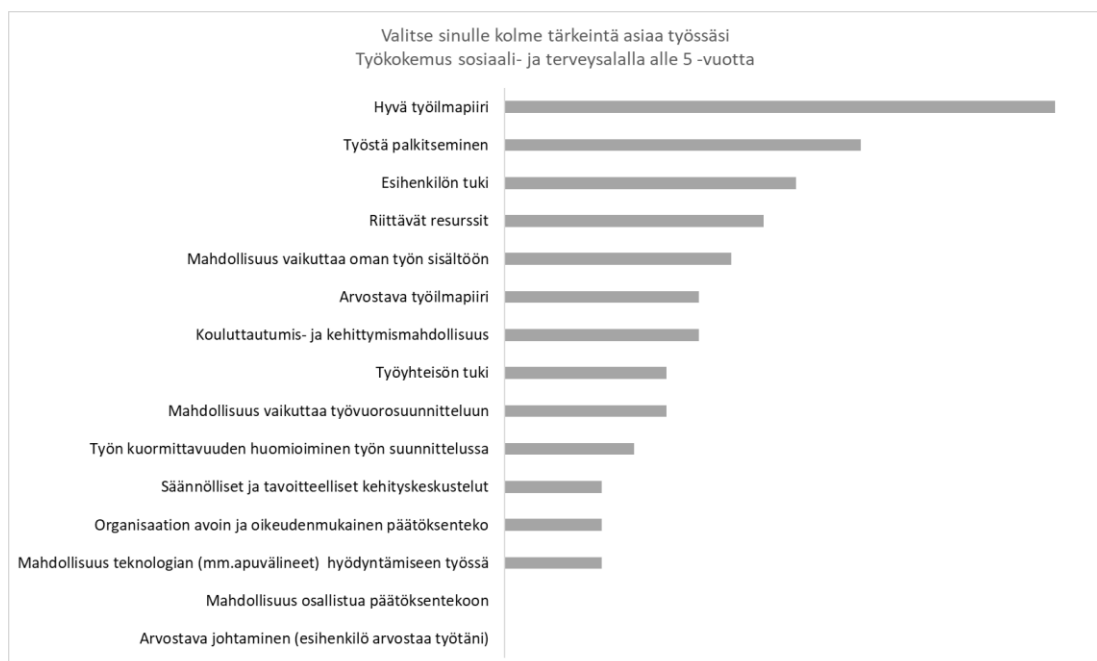


Kuvio 9: Kolme tärkeintä asiaa työssä 45-55-vuotiaiden vastaukset.

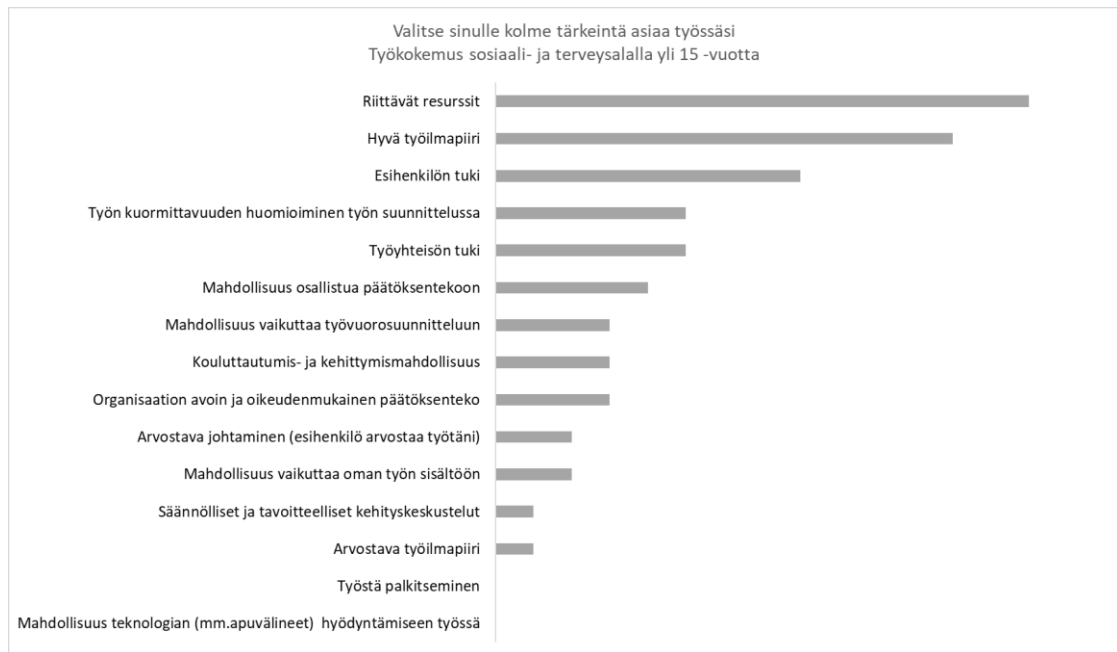


Kuvio 10: Kolme tärkeintä asiaa työssä yli 55-vuotiaiden vastaukset.

Alle viisi vuotta alalla olleet arvostivat esihenkilön tuen ja hyvän työilmapiirin lisäksi työstä palkitsemista, kun taas yli 15 vuotta alalla olleet esihenkilön tuen ja hyvän työilmapiirin lisäksi työn kuormittavuuden huomioimista työn suunnittelussa. Alle viiden vuoden ja yli 15 vuoden työsuhteissa olleiden vastauksia on kuvattu kuvioissa 11 ja 12.

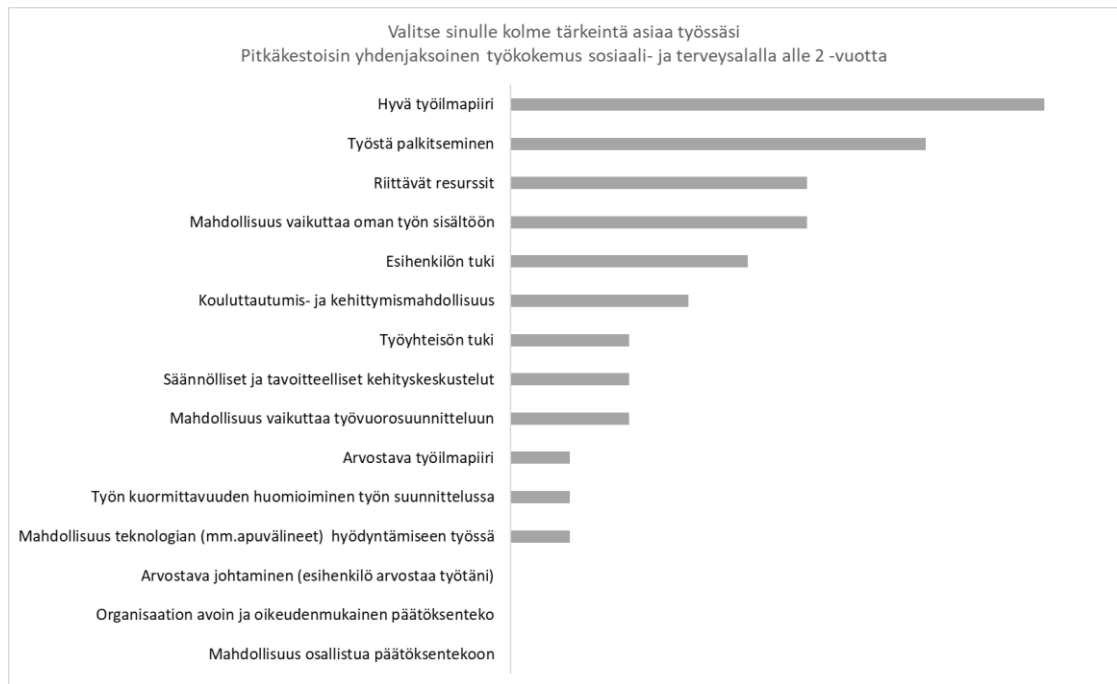


Kuvio 11: Kolme tärkeintä asiaa työssä alle 5 vuotta alalla olleiden vastaukset.

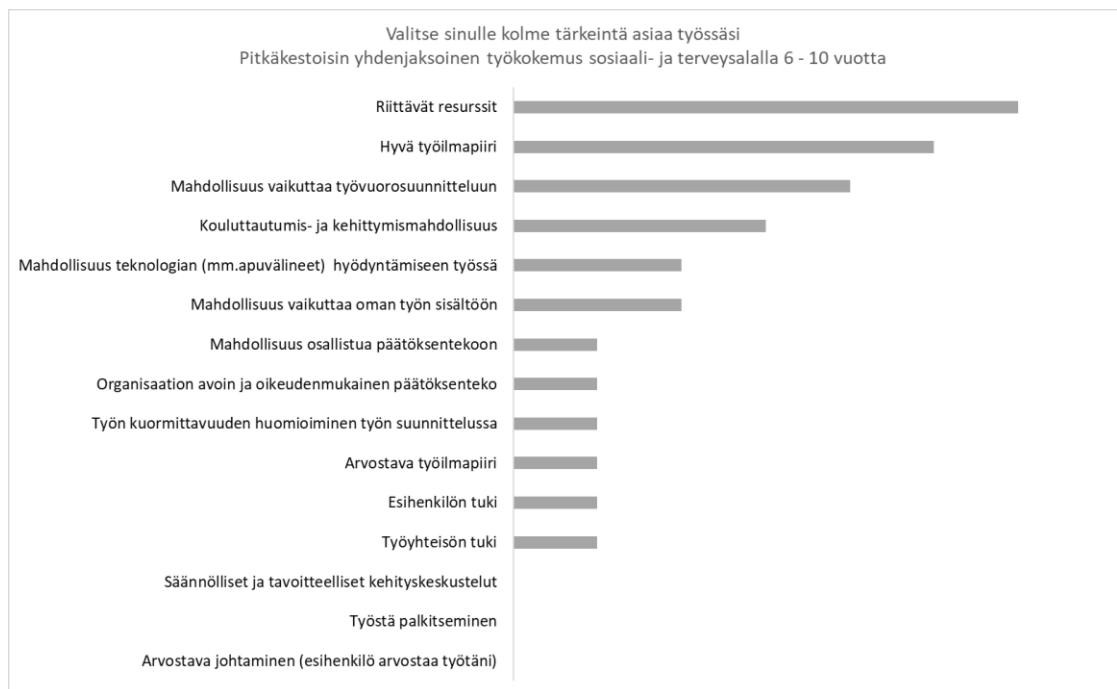


Kuvio 12: Kolme tärkeintä asiaa työssä yli 15 vuotta alalla olleiden vastaukset.

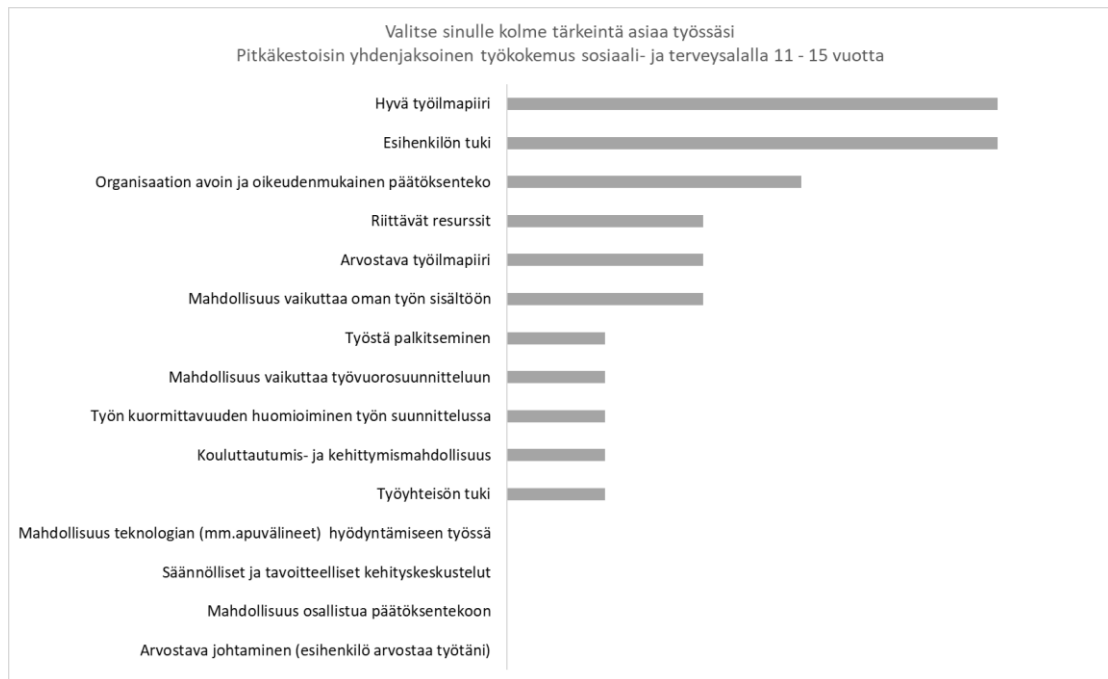
Alle kahden vuoden työsuhteissa olleet arvostivat lisäksi työstä palkitsemista ja mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön ja 6-10 vuoden työsuhteissa olleet riittävien resurssien ja hyvän työilmapiirin lisäksi mahdollisuutta vaikuttaa työvuorosuunnitteluun. 11-15 vuoden työsuhteissa olleet arvostivat hyvän työilmapiirin ja esihenkilön tuen lisäksi organisaation avointa ja oikeudenmukaista päätöksentekoa ja yli 15 vuoden työsuhteissa olleet kolmen tärkeimmän lisäksi työn kuormittavuuden huomioimista työn suunnittelussa. Vastauksia pitkäkestoisimman yhdenjaksoisen työsuhteen mukaan on kuvattu kuvioissa 13-16.



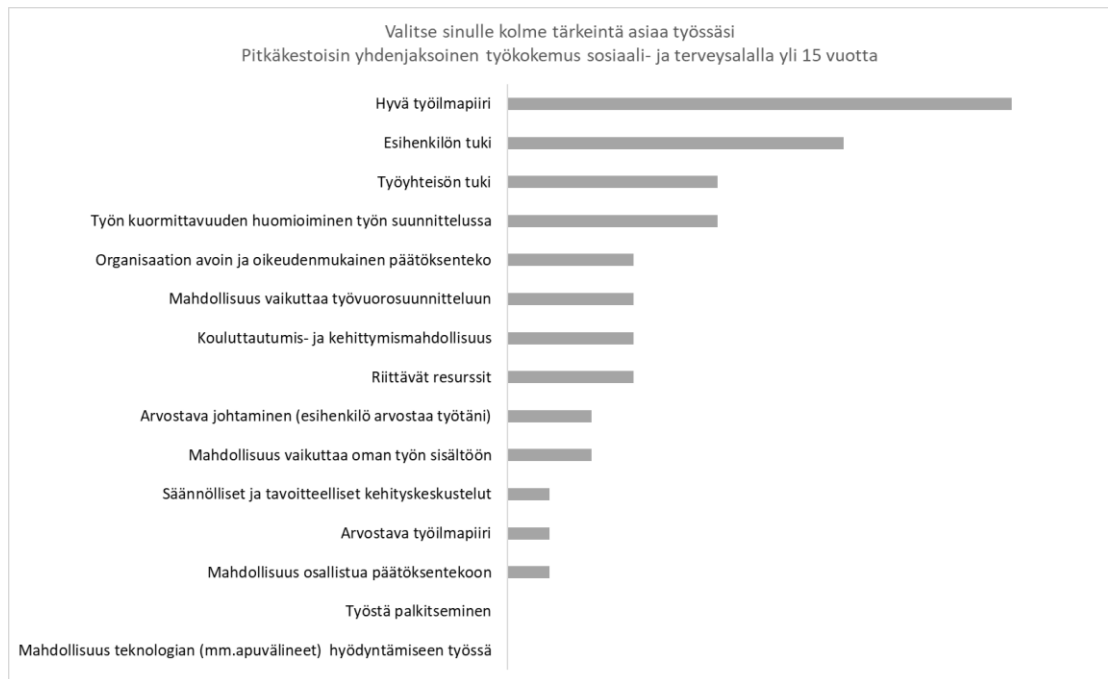
Kuvio 13: Kolme tärkeintä asiaa työssä alle 2 vuoden työsuhteissa olleiden vastaukset.



Kuvio 14: Kolme tärkeintä asiaa työssä 6-10 vuoden työsuhteissa olleiden vastaukset.



Kuvio 15: Kolme tärkeintä asiaa työssä 6-10 vuoden työsuhteissa olleiden vastaukset.



Kuvio 16: Kolme tärkeintä asiaa työssä yli 15 vuoden työsuhteissa olleiden vastaukset.

Nykytilaa koskevia väittämiä oli 20 joista tarkemmin tarkasteltiin kolmea tärkeimmäksi valikoitua asiaa, jotka olivat hyvä työilmapiiri, esihenkilön tuki ja riittävät resurssit. Kaikkia vastauksia on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7: Nykytilaa kuvaavat väittämät ja vastausten jakautuminen.

Pohdi tämänhetkistä työtäsi ja tehtäviäsi ja arvioi miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa N=57	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yht. %
Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni	9	17	12	21	39	2	100
Vuorovaikutus esihenkilön kanssa on avointa	5	7	23	23	39	3	100
Saan riittävästi tukea työkavereiltani	2	9	21	30	36	2	100
Työyhteisö toimii hyvin tiiminä	5	28	14	35	16	2	100
Yksikössäni on hyvä työilmapiiri	5	19	19	26	25	6	100
Kanssani on käyty kehityskeskustelu viimeisen vuoden aikana	38	9	4	14	25	10	100
Pystyn hyödyntämään teknologiaa työssäni tiedän mihin organisaation päätösenteko perustuu (päätöksistä perustellaan avoimesti)	4	12	12	35	30	7	100
	16	21	21	26	14	2	100
Työyksikössä on riittävät resurssit (vuoroissa on riittävästi henkilökuntaa)	28	32	16	17	5	2	100
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon	12	16	24	32	12	4	100
Pystyn tekemään omaa päivittäistä työtäni koskevia päätöksiä	2	7	12	35	44	0	100
Minulla on mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja kehittää osaamistani	5	9	16	32	31	7	100
Muut arvostavat työtäni	4	12	14	33	30	7	100
Arvostan itse omaa työtäni	2	3	16	23	47	9	100
Esihenkilöni arvostaa työtäni	5	7	10	32	37	9	100
Työyksikössäni on riittävä palkitsemisjärjestelmä ja tiedän mihin palkitseminen perustuu (esim. erikoispalkkiot ja henkilökohtainen lisä)	33	18	12	14	11	12	100
Pystyn vaikuttamaan riittävästi työvuorosunnitteluun	7	7	25	19	37	5	100
Työn vaatimukset ovat liian suuret	14	16	23	21	21	5	100
Työni on fyysisesti tai henkisesti kuormittavaa	4	9	12	33	35	7	100
Minulla on keinot hallita työn aiheuttamaa kuormitusta	4	23	28	33	7	5	100
Työn vaatimukset ovat liian suuret	14	16	23	21	21	5	100

Väittämään *yksikössäni on hyvä työilmapiiri* 51 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Toisaalta noin 25 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 19 % vastasi en osaa sanoa. Eniten samaa mieltä väittämän kanssa olivat hoiva-avustajat ja vähiten samaa mieltä sairaanhoitajat. Vastausten jakautumista ammattiryhmittäin on kuvattu taulukossa 8.

Taulukko 8: Yksikössäni on hyvä työilmapiiri vastausten jakautuminen ammattiryhmittäin.

Yksikössäni on hyvä työilmapiiri					
<u>Kaikki vastaajat N= 57</u>		<u>%</u>			
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	51				
Ei samaa eikä eri mieltä	25				
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	5				
En osaa sanoa	19				
<i>Yht.</i>	<i>100</i>				
<u>Lähihoitajat N= 32</u>		<u>%</u>		<u>Hoiva-avustajat N= 4</u>	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	56			Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	75
Ei samaa eikä eri mieltä	16			Ei samaa eikä eri mieltä	
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	25			Täysin tai jokseenkin eri mieltä	25
En osaa sanoa	3			En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	<i>100</i>			<i>Yht.</i>	<i>100</i>
<u>Sairaanhoitajat N= 6</u>		<u>%</u>		<u>Muut ammattiryhmät N= 15</u>	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	17			Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	47
Ei samaa eikä eri mieltä	50			Ei samaa eikä eri mieltä	13
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	17			Täysin tai jokseenkin eri mieltä	33
En osaa sanoa	16			En osaa sanoa	7
<i>Yht.</i>	<i>100</i>			<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Yli 80 % 35-44-vuotiasta oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja yli 55-vuotiaista vain hieman yli 30 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Yli 55 vuotiaista lähes 40 % oli vastaavasti täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakautumista ikäryhmittäin on kuvattu taulukossa 9.

Taulukko 9: Yksikössäni on hyvä työilmapiiri vastausten jakautuminen ikäryhmittäin.

Yksikössäni on hyvä työilmapiiri			
Alle 35 vuotiaat N= 33		%	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	52		
Ei samaa eikä eri mieltä	24		
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	24		
En osaa sanoa			
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		
45-54 vuotiaat N= 12		%	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	42		
Ei samaa eikä eri mieltä	17		
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	25		
En osaa sanoa	16		
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		
35 - 44 vuotiaat N= 11		%	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	82		
Ei samaa eikä eri mieltä	9		
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	9		
En osaa sanoa			
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		
Yli 55 vuotiaat N= 13		%	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	31		
Ei samaa eikä eri mieltä	23		
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	39		
En osaa sanoa	7		
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		

Viisi vuotta tai vähemmän aikaa sosiaali- ja terveysalalla työskennelleet olivat eniten samaa mieltä väittämän kanssa. Eniten eri mieltä olivat 6-14 vuotta alalla työskennelleet ja vähiten eri mieltä yli 15 vuotta alla olleet. Lyhyissä työsuhteissa olleet olivat myös eniten samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas pitkissä työsuhteissa olleet vähiten samaa mieltä ja eniten eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakautumista työkokemuksen ja pitkäkestoisimman työsuhteen perusteella on kuvattu taulukossa 10.

Taulukko 10: Yksikössäni on hyvä työilmapiiri vastausten jakautuminen työkokemuksen ja pitkäkestoisimman työsuhteen perusteella.

Yksikössäni on hyvä työilmapiiri		Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työsuhde sosiaali- ja terveydellä	
Työkokemus yhteensä sosiaali- ja terveysalalla		Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työsuhde sosiaali- ja terveydellä	
5 vuotta tai vähemmän N= 19		2 vuotta tai vähemmän N= 13	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	58	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	62
Ei samaa eikä eri mieltä	16	Ei samaa eikä eri mieltä	15
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	26	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	23
En osaa sanoa		En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>
6 - 15 vuotta N= 18		3 - 10 vuotta N= 22	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	44	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	55
Ei samaa eikä eri mieltä	22	Ei samaa eikä eri mieltä	18
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	28	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	18
En osaa sanoa	6	En osaa sanoa	9
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>
Yli 15 vuotta N= 20		Yli 11 vuotta N= 22	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	50	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	41
Ei samaa eikä eri mieltä	20	Ei samaa eikä eri mieltä	23
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	20	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	32
En osaa sanoa	10	En osaa sanoa	4
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Väittämään *saan riittävästi tukea esihenkilöltäni* lähes 60 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Hieman yli 25 % oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä ja vähän yli 10 % ei sama eikä eri mieltä. Eniten samaa mieltä olivat sairaanhoitajat ja vähiten samaa mieltä muiden ammattiryhmien edustajat, jotka olivat myös eniten eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakautumista ammattiryhmittäin on kuvattu taulukossa 11.

Taulukko 11: Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni vastausten jakautuminen ammattiryhmittäin.

Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni			
Kaikki vastaajat N= 57		%	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	60		
Ei samaa eikä eri mieltä	12		
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	26		
En osaa sanoa	2		
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		
Lähihoitajat N= 32		%	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	59		
Ei samaa eikä eri mieltä	16		
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	22		
En osaa sanoa	3		
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		
Hoiva-avustajat N= 4		%	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	75		
Ei samaa eikä eri mieltä			
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	25		
En osaa sanoa			
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		
Sairaanhoitajat N= 6		%	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	83		
Ei samaa eikä eri mieltä			
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	17		
En osaa sanoa			
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		
Muut ammattiryhmät N= 15		%	
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	47		
Ei samaa eikä eri mieltä	6		
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	47		
En osaa sanoa			
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		

Eniten samaa mieltä ja vähiten eri mieltä väittämän kanssa olivat 35-44-vuotiaat vastaajat. Vähiten samaa mieltä olivat yli 55-vuotiaat vastaajat, mutta heistäkin yli 50 % oli väittämän kanssa kuitenkin samaa mieltä. Vastausten jakautumista ikäryhmittäin on kuvattu taulukossa 12.

Taulukko 12: Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni vastausten jakautuminen ikäryhmittäin.

Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni			
<u>Alle 35 vuotiaat N= 33</u>		<u>45-54 vuotiaat N= 12</u>	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	59	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	58
Ei samaa eikä eri mieltä	12	Ei samaa eikä eri mieltä	9
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	29	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	33
En osaa sanoa		En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>
<u>35 - 44 vuotiaat N= 11</u>		<u>Yli 55 vuotiaat N= 13</u>	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	64	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	54
Ei samaa eikä eri mieltä	9	Ei samaa eikä eri mieltä	23
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	18	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	23
En osaa sanoa	9	En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Yli 15 vuotta alalla olleet olivat eniten samaa mieltä ja viisi vuotta tai vähemmän aikaa alalla olleet vähiten samaa mieltä. Pitkissä työsuhteissa olleet olivat myös eniten samaa mieltä, mutta toisaalta lyhyissä työsuhteissa olleet olivat vähiten eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakautumista työkokemuksen ja pitkäkestoisimman työsuhteen perusteella on kuvattu taulukossa 13.

Taulukko 13: Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni vastausten jakautuminen työkokemuksen ja pitkäkestoisimman työsuhteen perusteella.

Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni		Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työsuhte sosiaali- ja terveydellä	
Työkokemus yhteensä sosiaali- ja terveysalalla		Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työsuhte sosiaali- ja terveydellä	
5 vuotta tai vähemmän N= 19		2 vuotta tai vähemmän N= 13	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	47	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	62
Ei samaa eikä eri mieltä	27	Ei samaa eikä eri mieltä	15
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	21	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	15
En osaa sanoa	5	En osaa sanoa	8
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>
6 - 15 vuotta N= 18		3 - 10 vuotta N= 22	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	56	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	54
Ei samaa eikä eri mieltä		Ei samaa eikä eri mieltä	14
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	44	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	32
En osaa sanoa		En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>
Yli 15 vuotta N= 20		Yli 11 vuotta N= 22	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	75	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	64
Ei samaa eikä eri mieltä	10	Ei samaa eikä eri mieltä	9
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	15	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	27
En osaa sanoa		En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Väittämän *työyksikössäni on riittävät resurssit* lähes 60 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Hieman yli 20 % oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja runsas 15 % ei samaa eikä eri mieltä. Vastaajista lähihoitajat ja sairaanhoitajat olivat eniten eri mieltä väittämän kanssa. Hoiva-avustajista 50 % vastasi en osaa sanoa ja kukaan ei ollut samaa mieltä väittämän kanssa. Eniten samaa mieltä olivat muiden ammattiryhmien edustajat. Vastusten jakautuminen ammattiryhmittäin on kuvattu taulukossa 14.

Taulukko 14: Yksikössäni on riittävät resurssit vastausten jakautuminen ammattiryhmittäin.

Yksikössäni on riittävät resurssit			
Kaikki vastaajat N= 57	%		
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	23		
Ei samaa eikä eri mieltä	16		
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	59		
En osaa sanoa	2		
<i>Yht.</i>	<i>100</i>		
Lähihoitajat N= 32	%	Hoiva-avustajat N= 4	%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	19	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	
Ei samaa eikä eri mieltä		Ei samaa eikä eri mieltä	50
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	66	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	25
En osaa sanoa	15	En osaa sanoa	25
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>
Sairaanhoitajat N= 6	%	Muut ammattiryhmät N= 15	%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	33	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	33
Ei samaa eikä eri mieltä		Ei samaa eikä eri mieltä	14
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	67	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	53
En osaa sanoa		En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Yli 55-vuotiaat ja alle 34-vuotiaat olivat väittämän kanssa eniten eri mieltä ja vähiten samaa mieltä. Eniten samaa mieltä olivat 45-55-vuotiaat vastaajat ja vähiten eri mieltä 35-44-vuotiaat vastaajat. Vastausten jakautumista ikäryhmittäin on kuvattu taulukossa 15.

Taulukko 15: Työyksikössäni on riittävät resurssit vastausten jakautuminen ikäryhmittäin.

Työyksikössäni on riittävät resurssit			
Alle 35 vuotiaat N= 33	%	45-54 vuotiaat N= 12	%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	14	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	33
Ei samaa eikä eri mieltä	14	Ei samaa eikä eri mieltä	25
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	72	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	42
En osaa sanoa		En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>
35 - 44 vuotiaat N= 11	%	Yli 55 vuotiaat N= 13	%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	28	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	23
Ei samaa eikä eri mieltä	27	Ei samaa eikä eri mieltä	
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	36	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	77
En osaa sanoa	9	En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	<i>100</i>	<i>Yht.</i>	<i>100</i>

Eniten eri mieltä ja vähiten samaa mieltä olivat alalla 6-14 vuotta olleet vastaajat. Vähiten eri mieltä olivat viisi vuotta tai vähemmän alalla olleet ja eniten samaa mieltä yli 15 vuotta alalla olleet. Kolmesta kymmeneen vuoden työsuhteissa olleet olivat väittämän kanssa eniten eri mieltä ja vähiten samaa mieltä. Eniten samaa mieltä ja vähiten eri mieltä olivat yli 11 vuoden työsuhteissa olleet vastaajat. Vastausten jakautumista työkokemuksen ja pitkäkestoisimman työsuhteen perusteella on kuvattu taulukossa 16.

Taulukko 16: Työyksikössäni on riittävät resurssit vastausten jakautuminen työkokemuksen ja pitkäkestoisimman työsuhteen perusteella.

Työyksikössäni on riittävät resurssit		Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työsuhte sosiaali- ja terveydellä	
Työkokemus yhteensä sosiaali- ja terveysalalla		Pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työsuhte sosiaali- ja terveydellä	
5 vuotta tai vähemmän N= 19		2 vuotta tai vähemmän N= 13	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	26	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	23
Ei samaa eikä eri mieltä	21	Ei samaa eikä eri mieltä	15
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	47	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	54
En osaa sanoa	6	En osaa sanoa	8
<i>Yht.</i>	100	<i>Yht.</i>	100
6 - 15 vuotta N= 18		3 - 10 vuotta N= 22	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	6	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	14
Ei samaa eikä eri mieltä	22	Ei samaa eikä eri mieltä	14
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	72	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	72
En osaa sanoa		En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	100	<i>Yht.</i>	100
Yli 15 vuotta N= 20		Yli 11 vuotta N= 22	
	%		%
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	35	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	32
Ei samaa eikä eri mieltä	5	Ei samaa eikä eri mieltä	18
Täysin tai jokseenkin eri mieltä	60	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	50
En osaa sanoa		En osaa sanoa	
<i>Yht.</i>	100	<i>Yht.</i>	100

Kaikista vastaajista 79 % koki pystyvänsä tekemään omaa päivittäistä työtään koskevia päätöksiä. 63,2 % vastaajista oli mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja kehittää itseään ja 56,1 % pystyi vaikuttamaan riittävästi työvuorosunnitteluun. Toisaalta 68,4 % vastaajista kokee työn fyysisesti tai henkisesti kuormittavaksi. 50,8 % vastaajista koki, että työyksikössä ei ole riittävä palkitsemisjärjestelmää tai he eivät tiedä mihin palkitseminen perustuu. Vastaajista 43,9 % koki voivansa vaikuttaa päätöksentekoon ja vastaavasti lähes 30 % ei kokenut mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Vastaajista 40,3 % tiesi mihin organisaation päätöksenteko perustuu, mutta toisaalta yli 35 % ei tiennyt organisaation päätöksenteon perusteita.

Tulevaisuudessa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä oli kuvattu 19 väittämällä. Kaikkien väittämien kanssa oltiin paljon samaa mieltä. Eniten samaa mieltä oltiin väittämien *esihenkilön*

arvostava suhtautuminen työhöni, oma suhtautuminen työhöni ja riittävä tuki esihenkilöltä. Vähiten samaa mieltä oltiin väittämän säännölliset kehityskeskustelut esihenkilön kanssa. Huomiota kuitenkin herätti, että tämänkin väittämän kanssa yli 60 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, mutta vain alle 40 % vastaajien kanssa oli viimeisen vuoden aikana käyty kehityskeskustelu. Tulevaisuutta kuvaavia väittämiä ja vastausten jakautumista on kuvattu taulukossa 17.

Taulukko 17: Tulevaisuutta kuvaavat väittämät ja vastausten jakautuminen.

Mieti nyt tulevaisuutta ja miten seuraavat väittämät voisivat lisätä työhön sitoutumistasi N= 57	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yht. %
Avoim ja luottamuksellinen vuorovaikutus esihenkilön kanssa	4	4	9	10	70	3	100
Riittävä tuki esihenkilöltä	4	4	4	7	78	3	100
yhteisön tuki	2	3	14	14	63	4	100
Tiiminä työskentely	2	5	10	19	60	4	100
Työyhteisön hyvä ilmapiiri	2	5	9	14	61	9	100
Mahdollisuus käyttää teknologiaa työssä	0	7	21	28	40	4	100
Organisaation avoin päätöksenteko	0	5	11	22	60	2	100
Mahdollisuus tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä	0	5	11	19	61	4	100
Mahdollisuus koulutukseen ja oman osaamisen kehittämiseen	0	4	7	21	63	5	100
Muiden arvostava suhtautuminen työhöni	2	5	5	18	63	7	100
Esihenkilön arvostava suhtautuminen työhöni	0	4	7	12	73	4	100
Oma suhtautuminen työhöni	0	2	7	18	70	3	100
Työstä palkitseminen	2	4	11	18	56	9	100
Mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun	2	3	11	11	68	5	100
Kohtuulliset työn vaatimukset	0	5	9	19	62	5	100
Työn kuormittavuuden huomioiminen työn suunnittelussa	2	7	4	17	65	5	100
Henkilökohtaiset keinot hallita työn aiheuttamaa kuormitusta	0	5	8	17	60	10	100
Riittävät resurssit	2	5	9	11	61	12	100
Säännölliset kehityskeskustelut esihenkilön kanssa	7	4	19	21	42	7	100

Vastauksia verratessa nykytilaan lähes 70 % vastaajista koki esihenkilön arvostavan työtään, yli 70 % vastaajista arvosti omaa työtään ja lähes 60 % vastaajista saa riittävästi tukea esihenkilöltään. Toisaalta yli 25 % vastaajista ei kokenut saavansa riittävästi tukea esihenkilöltään.

Huomiota herättää myös, että yli 12 % vastaajista ei osannut sanoa vaikuttaisiko riittävät resurssit tulevaisuudessa omaan työhön sitoutumiseen. Väittämään *mahdollisuus käyttää teknologiaa työssä* yli 20 % vastaajista vastasi *ei samaa eikä eri mieltä*. *Samoin säännölliset kehityskeskustelut esimiehen kanssa* keräsi lähes 20 % *ei samaa eikä ei mieltä* vastauksia.

8.2 Työpajan tuotos

Työpaja järjestettiin 18.5.2023 Myyrmäen vanhustenkeskuksessa. Työpajaan osallistui kuusi henkilöä, joista neljä oli lähiesihenkilöitä ja kaksi palvelualue päälliköitä. Osallistumisprosentti oli 35 %. Työpajan kesto oli neljä tuntia.

Työpajan alussa tehtiin yksilötehtäviä, joista ensimmäisessä pyydettiin miettimään *mitä tulee mieleen tulevaisuudesta?* Toisessa tehtävässä osallistujia pyydettiin kysymään *mitä jos?* kysymyksiä ja kolmannessa tehtävässä osallistujat saivat tehtäväkseen pohtia *mitä haluan vahvistaa? jotta tulevaisuus olisi parempi?*

Vastaukset luokiteltiin kuuteen johtamisen osa-alueeseen mukaillen Pentti Sydänmaanlakan (2009, luku 4) johtamisen eri tasoja. Tässä työssä johtamisen eri tasoiksi muodostui; itsensä johtaminen, yksilön johtaminen, työyhteisön johtaminen, monimuotoisuuden johtaminen, arvojen ja asenteiden johtaminen ja verkostojohtaminen.

Mitä tulee mieleen tulevaisuudesta? kysymystä pohdittiin lähijohtamisen ajankäytön, yksilöllisten tarpeiden, erilaisten työsuhteiden, monimuotoisuuden ja arvostuksen ja asenteiden näkökulmasta. Asiakasmäärien kasvu huomioitiin myös tulevaisuudessa ja tämä luokiteltiin verkostojohtamiseen. Vastauksia on kuvattu taulukossa 18.

Taulukko 18: Mitä tulee mieleen tulevaisuudesta tehtävän vastaukset.

Mitä sinulle tulee mieleen tulevaisuudesta?					
Itsensä johtaminen	Yksilön johtaminen	Työyhteisön johtaminen	Moninaisuuden johtaminen	Arvojen ja asenteiden johtaminen	Verkostojohtaminen
Esihenkilöiden ajankäyttö/ priorisointi, esihenkilöiden tuen antaminen työntekijöille, oma jaksaminen	Yksilöllisyys	Osa-aikaiset työsuhteet	Monimuotoisuus ja vastuullisuus	Arvostuksen näyttämiseen huomion kiinnittäminen lähijohtamisessa	Asiakasmäärien kasvu
Lähijohtamisen tärkeys	Kohdennetut koulutukset	Lyhyet työsuhteet	Monimuotoisuus, moniammatillisuus	Tiukkojen toimintatapojen hälventäminen	
Valmentava johtaminen	Yksilöllisemmät tarpeet ja toiveet	Osaava henkilöstö	Yhteensopivuus	Asenteiden johtaminen	
Lähijohtamiselle aikaa > mahdollistaa yksilöllisen johtamisen ja tukemisen sekä työilmapiiriin vaikuttamisen paremmin	Joustavuus	Yhteisöllisyyden korostuminen	Monikulttuurisuus	Muutos opittuun kulttuuriin	
	Erilaiset tarpeet työlle > työmotivaatio, mitä työ tarjoaa	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttaminen > yksilöt / toiminta huomioon ottaen	Moniammatillisuus	Palkat kuntoon, alaa uudelleen brändäämällä	
	Ikäjohtamisen kehittäminen		Uudet työnkuvat > keinot henkilöstön saatavuuteen		

Mitä jos? kysymykset koskivat eniten resursseihin liittyviä asioita, jotka luokiteltiin työyhteisön johtamiseen. Myös tässä tehtävässä lähijohtajan ajankäyttö tuli esille. Työstä palkitseminen ja työn trendikkyyden nostettiin esille sekä ajatus siitä, että kaikilla olisi mahdollisuus päästä sote opintoihin. Vastauksia on kuvattu taulukossa 19.

Taulukko 19: Mitä jos? tehtävän vastaukset.

Mitä jos?					
Itsensä johtaminen	Yksilön johtaminen	Työyhteisön johtaminen	Moninaisuuden johtaminen	Arvojen ja asenteiden johtaminen	Verkostojohtaminen
Esihenkilöllä olisi aikaa lähijohtamiseen?		Olisi työyhteisö ilman ongelmia?		Työstä palkittaisiin reilusti ja toiminta olisi avointa? Suhtautuisitko työhösi ja vastuuseen paremmin?	Kaikilla olisi mahdollisuus päästä sote opintoihin
		Kaikki vakanssit olisivat täynnä?		Vanhustyö olisikin se trendikkäin ja halutuin työ tulevaisuudessa? Mitä se vaatisi yhteiskunnalta?	
		Ei olisi resurssipulaa?			
		Resurssit olisivat kunnossa?			
		Työyhteissä kaikki tukisivat toisiaan?			

Haluan vahvistaa, jotta? tehtävässä ilmeni eniten yksilön johtamiseen liittyviä tekijöitä. Ihmisten työkyky ja jaksaminen nähtiin motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Arvojen johtaminen tuli esille myös asiakassuhteiden näkökulmasta. Koulukseen kiinnostavuus ja joustavuus sekä monipuoliset vaihtoehdot nähtiin alan houkuttelevuuteen liittyvänä tekijänä. Vastauksia on kuvattu taulukossa 20.

Taulukko 20: Haluan vahvistaa, jotta? tehtävän vastaukset.

	Itsensä johtaminen	Yksilön johtaminen	Työyhteisön johtaminen	Monimuotoisuuden johtaminen	Arvojen ja asenteiden johtaminen	Verkostojohtaminen
Haluan vahvistaa?	Henkilöstön arvostusta lähijohtamisen keinoin	Ihmisten työkykyä		Hoiva-asumisessa työskentelee eri ammattilaisia monimuotoisissa ja monikulttuurisissa	Avointa ja arvostavaa kulttuuria henkilöstön ja asiakasyhteisön kesken	Perusopetusta joustavammaksi ja kiinnostavammaksi
Jotta?	Rohkeita kokeiluja, eri tavalla tekemistä, perinteistä luopumista	Työssä jaksamista eläkeikään, mutta ei niin, että eläkeikä kasvaa	Tiimeillä on hyvä olla		Palkitsemisen ja palkkauksen lisäksi kulttuurin vaikutus näkyisi alan vetovoimassa. Alan vetovoima kasvaa	Olisi enemmän vaihtoehtoja, joka toisi halua oppia uusia asioita > ja lisäksi vetovoimaa hoitaa ja
		Meillä olisi työkykyisiä, motivoituneita ja terveellä asenteella olevia hoitajia + muu porukka (mitä Työntekijät voisivat hyvin ja olisivat sitoutuneita antamaan kaikkensa työyhteisöön ja asiakkaille Työntekijät voisivat paremmin			Kaikki työntekijät kokevat olevansa työssään arvostettuja	

Seuraavassa tehtävässä osallistujia pyydettiin merkitsemään aikajanelle asioita menneisyyteen, jotka ovat vaikuttaneet nykyhetkeen ja asioita nykyhetkeen, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen. Menneisyydestä nykyhetkeen vaikuttavista tekijöistä tunnistettiin: *oikeus opiskeluun, sotavuosien aikainen ja jälkeinen syntyvyys, vanhainkoti, lähihoitaja koulutus, hidas muutokseen vastaaminen, laitoshoidon lopettaminen, tehostettu palveluasuminen, kotihoitoon siirtyminen ilman resurssien lisäämistä, titania ja palvelutalon muuttuminen yhteisölliseksi asumiseksi.*

Nykyhetkessä tulevaisuuteen vaikuttavia asioita tunnistettiin paljon. Vastaukset luokiteltiin samoihin johtamisen osa-alueisiin kuin aiemmat vastaukset. Hyvinvointialueen rakenteet ja toimivuus nousivat vastauksissa esille, joka luokiteltiin verkostojohtamiseen. Palkkaus ja palkitseminen tunnistettiin myös tulevaisuuteen vaikuttavana asiana, joka luokiteltiin arvojen ja asenteiden johtamiseen. Monimuotoisuuden johtaminen nähtiin vahvasti tulevaisuuteen vaikuttavana tekijänä. Itsensä johtamisessa nousi esille rohkeus muutosten tekoon ja kokeiluun. Vastauksia on kuvattu taulukossa 21.

Taulukko 21: Mikä nykyhetkessä vaikuttaa tulevaisuuteen tehtävän vastaukset.

Itsensä johtaminen	Yksilön johtaminen	Työyhteisön johtaminen	Moninaisuuden johtaminen	Arvojen ja asenteiden johtaminen	Verkostojohtaminen
Rohkeus kokeilla ja muuttaa	Eri tarpeet	Hoitohenkilöstö avainasemassa	Moni-ammattillisuus	Työntekijöiden ääni	Väestön ikääntyminen
Rohkeus tehdä muutoksia	Erilaisuus	Hoitajapula	Moni-kulttuurisuus	Arvostuksen lisääntyminen koko sote alalla	Monimutkaiset palvelurakenteet>tietämättömyys
		Mitoitus	Moninaisuus	Tulevaisuus-ajattelun hyödyntäminen	Digitalisaatio
				Pito- ja veto-voima	Työperäinen maahanmuutto
				Palkka ja palkitseminen	Vaken toimivuus
				palkkaus uudistukset	Hyvinvointialueet

Työpajan ryhmätehtävässä osallistujat jakaantuivat kolmeen kahden hengen ryhmään. Ryhmät valitsivat jonkin tulevaisuuden vision, jonka parissa jatkoivat ryhmätehtävää. Ensimmäisenä ryhmät saivat tehtäväksi kirjoittaa mahdollisimman konkreettinen visio muodossa *Vuonna 2050 kuka/mikä/missä + teki/tapahtui + mitä*. Tämän jälkeen tehtävänä oli ideoida kolme tekoa, jotka voisivat kohti vision toteutumista. Rakenteisiin vaikuttava teko, ajattelumalleihin vaikuttava teko ja käyttäytymiseen tai toimintaan vaikuttava teko. Viimeisessä vaiheessa pohdittiin miltä matka kohti valittua visiota näyttäisi ja kuulostaisi. Tehtävänä oli luoda visioiden pohjalta etusivun pääuutinen vuodelta 2048 Tulevaisuuden Sanomiin. Vastauksissa näkyi joustavuus, yksilöllisyys sekä arvostus ja avoimuus. Käyttäytymiseen vaikuttavina tekoina tunnistettiin palkkaus, teknologian hyödyntäminen ja palautteen antaminen. Rakenteisiin vaikuttavina tekijöinä nousi esille kouluttautumisen mahdollistaminen, lähijohtajan työn priorisointi sekä rohkeus tehdä muutoksia. Ajattelumalleihin vaikuttavina tekijöinä esille nostettiin kannustava, arvostava, lempeä ja empaattinen käytös.

Tulevaisuuden sanomien pääuutisissa koulutuksen merkitys nousi työnantajaa velvoittavana tekijänä.

Työnantajien uusi työehtolaki velvoittaa: Työnantaja mahdollistaa työntekijän maksuttoman koulutuksen 3 vuodeksi; sitouttaa työntekijää 5 vuodeksi.

Työnantajan nähtiin myös mahdollistavan yksilöllisiä, joustavia ja rohkeitakin ratkaisuja, joilla pystytään parantamaan henkilöstötilannetta. Uutisessa nostettiin esille myös tulosten mitattavuus.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on saavuttanut vuonna 2023 asettamansa tavoitteen olla Suomen paras työnantaja. Työhyvinvointimittauksissa

huipputuloksia panostamalla yksilöllisiin, rohkeisiin ja joustaviin työuriin. Menneisyyttä värittää huutava pula hoitohenkilöstöstä. "Olemme kääntäneet erittäin haastavan henkilöstötilanteen pääläelleen, meille on tunkua töihin" kertoo hyvinvointialueen johtaja, joka itsekin jatkaa työssään vielä 75-vuotiaana.

Tässäkin tehtävässä nousi esille esihenkilön ajankäyttö ja työn priorisointi, joiden avulla pystyttäisiin luomaan avointa ja arvostavaa työkuilttuuria. Lempeä ja empaattinen johtaminen nostettiin myös esille.

Lempeys ja empatia vakiinnuttivat paikkansa vanhusten hoivassa. Lähijohtajan työn priorisointi loi aikaa avoimelle ja arvostavalle työkuilttuurille.

Ryhmätehtävien vastauksia on kuvattu taulukossa 22.

Taulukko 22: Ryhmätehtävien vastaukset.

Vuonna 2050	Teko joka vaikuttaa käyttäytymiseen	Teko joka vaikuttaa rakenteisiin	Teko joka vaikuttaa ajatelmalleihin
Työelämä tarjoaa enemmän vaihtoehtoja, joka lisää työn vetovoimaa ja halua oppia uusia asioita	Vastuun ja koulutuksen vaikutus palkkaan ja etuihin	Mahdollistetaan kouluttautuminen	Työnantajan kannustaminen kouluttautumiseen
Jaksa työssä eläkeikään joustavilla, yksilöllisillä ja rohkeilla ratkaisuilla	Otettaisiin käyttöön teknologia > sähköinen alusta työntekijöiden onnistumiselle, työssä jaksamiselle, reaaliaikaista > heräte tulisi esihenkilölle. Ei vain 1 x vuosi työhyvinvontikeskustelu > puhelinsovellus	Rohkeasti ravisuttaa muutoksella vanhoja rakenteita	Nähtäisiin jokaisen yksilön työpanos korvaamattomana
Kaikki työntekijät (myös esihenkilöt) kokevat arvostusta ja onnistumisia työssään. Käytössä on oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, aikaa tehdä lähijohtamista ja systemaattista koulutuspolkua lähijohtajille.	Avoin keskustelu ja palautteen antaminen	Uusi vakanssipohja (lähijohtajan työn priorisointi)	Lempeys ja empatia

Työpajan lopuksi osallistujia pyydettiin pohtimaan vielä työpajan antia ja vastaamaan kysymykseen *Mitä vien mukani?* Vastaukset kirjoitettiin nimettömänä postit lapuille. Kuudesta osallistujasta viisi jätti postit lapun. Työpajasta heränneitä ajatuksia olivat; *ikäjohtaminen, heittäytyminen pois mukavuusalueelta, tulevaisuus luodaan tässä hetkessä, ajattele rohkeasti, haasta vanhat tavat ja innovointi löytyi.*

9 Pohdinta

Tässä kappaleessa on tarkasteltu opinnäytetyön tuloksia peilaten niitä aiempiin tutkimuksiin. Eettisyyttä ja luotettavuutta sekä työn tavoitteiden täyttymistä on arvioitu ja johtopäätöksissä on pohdittu työn tulosten hyödynnettävyyttä käytännössä.

9.1 Tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltujen aiempien tutkimusten perusteella sosiaali- ja terveystyöalan työntekijöiden sitoutuneisuuteen voidaan vaikuttaa monella tapaa. Tutkimuksista selviää, että ei ole yhtä ainoaa keinoa vaan sitoutuneisuuteen vaikuttaa moni asia. Opinnäytetyön henkilöstökyselyn vastaukset näyttäytyivät samankaltaisesti. Henkilöstökyselyn vastauksista voidaan päätellä, että rahallista korvausta tärkeämpää ovat työyhteisön ilmapiiri sekä hyvä johtaminen. Coco & Roos (2020), Helander, Roos & Suominen (2019), Rytönen (2018) tutkimusten tulokset ovat samankaltaisia. Riittämättömät resurssit ovat myös tutkimusten mukaan yksi työssä viihtymiseen heikentävästi vaikuttava asia (Maneschiöld & Lucaci-Maneschiöld 2021, 175, 176; Rytönen 2018, 118). Riittävät resurssit nousivat myös opinnäytetyön kyselyssä yhdeksi tärkeimmistä asioista työssä.

Työhön sitoutumista vahvistaviin tekijöihin vaikuttavat tulosten mukaan ammatti, ikä ja työkokemus. Vanhemmat työntekijät ja pidempi työkokemus ovat yhteydessä työn kuormittavuuden huomioimisen merkitykseen työn jaossa. Esihenkilöt tunnistivatkin ikäjohtamisen merkitykselliseksi tulevaisuuden johtamisessa. Lyhyt työkokemus alalla sekä lyhyet työsuhteet olivat puolestaan yhteydessä palkitsemisen sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien arvostukseen. Vähäinen työkokemus tukee tarvetta kouluttautumisen ja kehittymishalukkuudelle. Tätä tukee myös ajatus tasapainotetun psykologisen sopimuksen teoriasta, joka on korvaamassa perinteistä relationaalista psykologista sopimuksen muotoa (Saari 2014, 37). Uudet erilaiset työelämän tarpeet ja odotukset nousivatkin esihenkilöiden työpajassa yhdeksi johtamisen kulmakiveksi. Sairaanhoidajat arvostivat mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, jota voisi selittää sairaanhoitajan rooli asiantuntijana työyhteisössä. Sairaanhoidajat arvostivat myös organisaation avointa ja oikeudenmukaista päätöksentekoa, jota puolestaan selittänee halu osallistua organisaation kehittämiseen (Ring, Laulainen & Rissanen 2019, 96). Sairaanhoidajien kokemukset viittaavat relationaaliseen organisaatio suhteeseen (Viitala 2014, luku3). Muiden ammattiryhmien edustajat arvostivat mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön, jolla Rytönen (2018) tutkimuksen mukaan voidaankin lisätä työtyytyväisyyttä. Muiden ammattiryhmien edustajat tekevät selvästi itsenäisempää työtä sairaanhoitajiin, lähihoitajiin ja hoiva-avustajiin verrattuna, joka selittänee erilaisia vastauksia. Moniammatillisuuden johtamisen tärkeys huomioitiinkin myös esihenkilöiden työskentelyssä.

Tämänhetkessä työssä sitoutumista vahvistavat tekijät koettiin toteutuvan eri tavoin ammattiryhmän, iän ja työkokemuksen mukaan. Työilmapiirin koki huonoiten sairaanhoitajat ja

pitkään alalla olleet sekä pitkissä työsuhteissa olleet. Hoiva-avustajat kokivat työilmapiirin paremmaksi, mutta pienen vastausprosentin vuoksi vastausta tulee tarkastella kriittisesti. Lääkännäköiset työntekijät voivat odottaa työilmapiiriltä erilaisia asioita kuin nuoremmat, joka voisi selittää vastauksia. Sairaanhoidajat olivat tyytyväisimpiä esihenkilöltä saatuun tukeen. Sairaanhoidajan rooli on tiiviisti sidoksissa esihenkilöön ja vuorovaikutus voikin olla runsaampaa kuin muilla ammattiryhmillä. Muiden ammattiryhmien edustajat olivat tyytymättömiä esihenkilöltä saatuun tukeen. Pitkään alalla olleet ja pitkissä työsuhteissa olleet olivat tyytyväisempiä kuin vähän aikaa alalla olleet ja lyhyissä työsuhteissa olleet. Vähäinen työkokemus voisi selittää kokemusta suuremmalla tuen tarpeella. Esihenkilöltä nousi vahvasti esille ajankäytön ongelmat ja työn priorisointi. Työaika kuluu paljon muuhun, kuin suoraan henkilöstöjohtamiseen mikä voi näyttäytyä negatiivisesti henkilöstölle. Lähihoitajat ja sairaanhoidajat olivat tyytymättömiä työyksikön resursseihin. Lähi- ja sairaanhoidajat tekevät vanhustyössä fyysisesti raskasta työtä, joka todennäköisesti selittää vastauksia. Muiden ammattiryhmien edustajat olivat tilanteeseen tyytyväisempiä. Nuoret ja iäkkäät työntekijät olivat tyytymättömiä resursseihin. Iän tuomat fyysiset rajoitteet selittänevät iäkkäämpien työntekijöiden kokemusta. Esihenkilöiden työpajassa resurssipulaa pohdittiin vahvasti tulevaisuuteen vaikuttavana tekijänä. *Mitä jos?* kysymyksissä toive paremmista resursseista oli selvä, mutta keinoja oli haastava löytää. Esihenkilön arvostava suhtautuminen sekä oma suhtautuminen työhön nousivat henkilöstökyselyssä myös sitoutuneisuuteen positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi. Myös Rytönen (2018) päätyi samanlaisiin tuloksiin tutkimuksessaan. Tässä esihenkilöt ovat merkittävässä asemassa ja kuten Keyko, Cummings, Yonge & Wong (2016) toteavat, on tärkeää, että johtajat ja henkilökunta jakavat samat arvot ja visiot. Henkilöstökyselyn vastauksista positiivisena nouseekin esille, että suuri osa vastaajista koki esihenkilön arvostavan työtä ja yhtä moni arvosti itse omaa työtään. Vastaukset tukisivat ajatusta demokraattisesta johtamistyylistä (Pohjanheimo 2012, luku 1). Esihenkilöiden pohdinnassa välittäminen ja arvostus nousivat vahvasti esille kaikissa työpajan tehtävissä. Työntekijöiden jaksaminen, työkyky, hyvinvointi ja arvostus olivat selviä tulevaisuuden tavoitteita, jotka myös osaltaan tukevat demokraattista johtamistyyliä (Pohjanheimo 2012, luku 1).

Esihenkilöiden työpajassa muodostui ymmärrys siitä, millä lähijohtamisen keinoilla sitoutumista voidaan vahvistaa. Keinot edellyttävät toisinaan heittäytymistä pois mukavuusalueelta, rohkeaa ajattelua ja vanhojen tapojen haastamista. Henkilöstökyselyn vastauksista muodostui käsitys erilaisista tarpeista, joka haastoi ajattelemaan johtamisen eri tyylejä. Tulevaisuuteen vaikuttavan johtamisen todettiin myös ulottuvan koko organisaatioon ja organisaatiolla olevan merkittävä rooli johtamiskulttuurin luomisessa. Viitala & Jylhä (2019, luku 4) mukaan lähijohtajat omaksuvatkin jossain määrin organisaation johtamiskulttuurin ja aika muovaa organisaation tavan, jolla ihmisiä johdetaan. Organisaation johtamiskulttuurilla on siis merkittävä rooli lähijohtajuuden laadulle tulevaisuudessa.

9.2 Luotettavuus ja eettisyys

Kehittämisen tavoitteiden määrittämiseksi on ensin hankittava kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa eri lähteistä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 28). Aikaisempien tutkimusten soveltuvuutta työyksikköön tulee arvioida, jotta sen perusteella voidaan määritellä toivotut tulokset suhteessa nykytilaan. Kun muutostarve ja keinot sen toteuttamiseksi on todettu, arvioidaan sitä, miten tuloksia tullaan soveltamaan työyksikköön. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 34-35.) Tässä opinnäytetyössä työn luotettavuus on varmistettu eri tietokantojen käytöllä sekä monipuolisilla aineistonkeruumenetelmillä. Aiempien tutkimusten soveltuvuutta on arvoitu kriittisesti. Tutkimusten tuloksia on hyödynnetty henkilöstökyselyn suunnittelussa, joka on osa opinnäytetyötä.

Toimintayksikön ymmärtäminen on myös tärkeää, ettei kehittämistyössä tuotettavat ratkaisut perustuisi ainoastaan teoriasta nostettuihin yleisiin malleihin ja käsitteisiin. Kohdeorganisaation ympäristön ja tapahtumien havainnointi, avoimet haastattelut ja keskustelut sekä erilaisien dokumenttien hankkiminen kohteesta on tärkeää ja kaikki hankitut tiedot ja heränneet ajatukset tulee dokumentoida. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 29.) Tutkimustietoon perustuvan toimintatavan käyttöönoton hyödynnettävyyttä tulee tarkastella sekä arvioida miten se tulee hyödyttämään käytännön hoitotyötä sekä parantamaan hoitotyön laatua (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 36). Opinnäytetyössä toteutettu henkilöstökysely perustui aiempiin tutkimuksiin ja sillä saatiin ajankohtaista tietoa kohdeorganisaation tilasta. Kyselyn vastauksia pystyttiin hyödyntämään työn kehittämissosiossa, jolloin kehittäminen ei perustunut pelkästään teoriaan vaan organisaation todelliseen tilaan. Kohdeyksikössä tehtyjen kyselyjen ja työpajojen perusteella saatujen tietojen tallentamisessa on noudatettu erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa arvioidaan validiteettia ja reliabiliteettia. Reliabiliteettia arvioitaessa kysytään, ovatko saadut tulokset oikeita. Reliabiliteettia lisää kahdesta tutkimuksesta saatu samanlainen tulos tai kahden tutkijan samaan tulokseen päätyminen. Validiteettia arvioitaessa pohditaan, onko tutkittu juuri sitä ilmiötä, jota oli tarkoituskin tutkia. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.) Toimintatutkimuksessa harvoin tulokset ovat suoraan yleistettävissä tai toistettavissa, mutta tuloksista saadaan luotettavaa tietoa siitä ovatko kehittämistyön tavoitteet ja käytetyt interventiot sovellettavissa käytäntöön ja millaiseen lopputulokseen ne voivat johtaa (Lauri 2006, 121). Opinnäytetyön tuloksia ja tuotoksia verrattiin aiempiin tutkimuksiin ja arvioitiin laajasti pohdinnassa. Tulosten hyödynnettävyyttä on myös pohdittu työn arvioinnissa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista on tutkimusaineiston keruun lisäksi sen käsittely ja asianmukainen arkistointi, jotta tulokset ovat tarkistettavissa (Kuula 2011, luku Etiikka ja tieteen arvot). Tässä opinnäytetyössä tiedot on raportoitu asianmukaisesti ja ovat tarkastettavissa.

Triangulaation periaatteen mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä monia eri kanavia hyväksi käyttäen. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan, sitä että tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja. (Aaltio & Puusa 2020, luku 5.) Tässä opinnäytetyössä henkilöstökyselyn tulokset ovat hyvin saman suuntaisia aiempien tutkimusten kanssa, joka lisää työn luotettavuutta.

Kaiken tieteellisen tutkimuksen ydin on eettisyys (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211). Tieteellinen tutkimus voi olla luotettavaa ja hyväksyttävää sekä sen tulokset uskottavia silloin kun, tutkimus on suoritettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla. Tässä työssä on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä rehellisyyttä tutkimuksessa, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Tutkimuksessa sovelletaan eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, jotka ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. Tuloksia julkaistaessa on huomioitu avoimuus ja vastuullinen tiedeviestintä. Muiden tutkijoiden työtä on kunnioitettu ja heidän julkaisuihinsa viitattu asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.) Tätä opinnäytetyötä tehdessä on noudatettu rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tekstiviitteissä ja lähdemerkinnöissä on oltu huolellisia ja rehellisiä sekä kunnioitettu tutkijoiden saavutuksia.

Tutkimusluvut on anottu asianmukaisesti sekä oikeuksista, vastuista ja velvollisuuksista on sovittu ennen tutkimuksen aloittamista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7). Asianmukaiset sopimukset, sekä tutkimuslupa on tehty kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla. Osallistujien on saatava riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta he pystyvät aidosti päättämään tutkimukseen osallistumisesta (Kuula 2011, Tutkittavan kohtelua määrittävät normit). Henkilöstökyselyyn vastanneita sekä työpajaan osallistujia tiedotettiin asianmukaisesti ja heille annettiin mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimuksesta. Yksityisyyttä tulee kunnioittaa niin, ettei yksittäiset tutkittavat ole tunnistettavissa (Kuula 2011, Tutkittavan kohtelua määrittävät normit). Tässä työssä salassapitovelvoitetta on noudatettu tarkasti ja anonymiteetistä on huolehdittu.

Tutkimus kohdistui opinnäytetyöntekijän omaan organisaation, jonka vuoksi opinnäytetyöntekijän oma työyksikkö sekä palvelualue rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimukseen ei osallistunut opinnäytetyöntekijän omia työntekijöitä, oma esihenkilö tai läheiset kollegat. Työpajaan osallistuvat esihenkilöt olivat kuitenkin opinnäytetyöntekijän kollegoja organisaatiossa, jonka vuoksi työpajan ohjaamisessa huomattiin puolueettomuus ja johdattelematon ohjaus. Toisaalta osallistujien tunteminen loi työpajatyöskentelylle avoimen ja rennon ilmi-

9.3 Työn arviointi ja jatkokehittämisaiheet

Tässä opinnäytetyössä tietoa on kerätty monin eri tavoin. Aiempiin tutkimuksiin on perehdytty laajasti ja henkilöstökyselyllä on saatu ajankohtaista tietoa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Henkilöstökyselystä saadut tulokset vastasivat tutkimuskysymykseen, mitkä asiat vahvistavat työssä pysymistä ja miten ne toteutuvat tämänhetkisessä työssä. Tulokset olivat aiempien tutkimusten kanssa saman suuntaisia.

Työpajassa esihenkilöitä ohjattiin tulevaisuusajattelun kautta kehittämään omaa lähijohtajuuttaan. Työpajan aineistosta muodostui käsitys niistä keinoista, joilla lähijohtajuudella voidaan lisätä työhön sitoutumista hoiva-asumisessa. Näin ollen opinnäytetyössä pystyttiin vastaamaan myös kehittämiskysymykseen, miten sitoutumista voidaan lisätä lähijohtamisen keinoilla. Voidaan siis todeta, että työn tavoitteet toteutuivat ja tulosten perusteella on mahdollista kehittää sitoutumista vahvistavaa lähijohtamista.

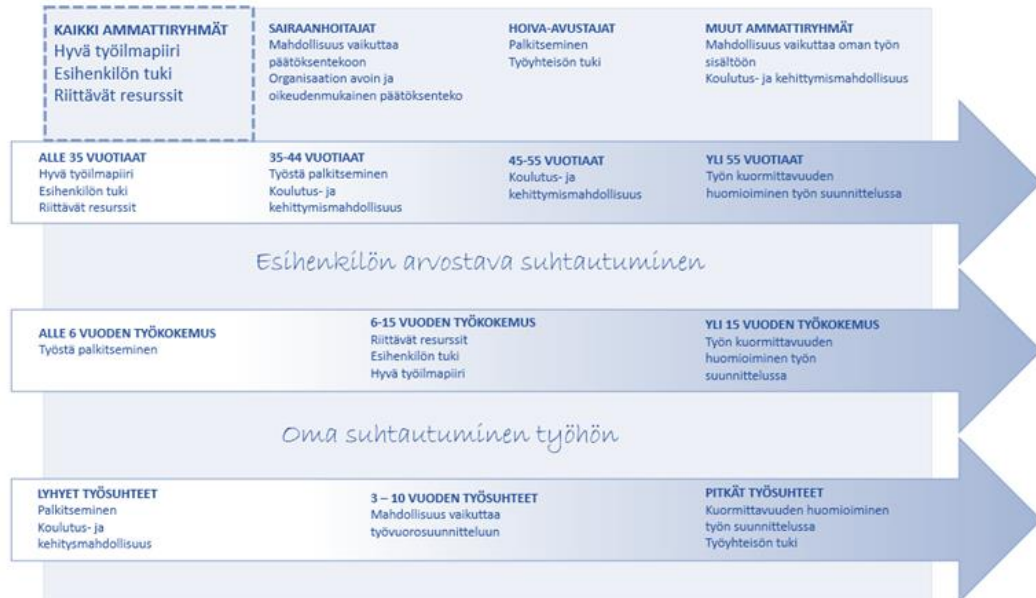
Tutkimus kohdistui vain yhden organisaation yhteen toimialaan, joten tuloksia ei voi yleistää. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin tietoa sitoutuneisuuteen vaikuttavien taustamuuttujien merkityksistä ja tuloksia voidaan hyödyntää muiden toimialojen lähijohtamisen kehittämisessä. Aikataulullisista syistä tässä opinnäytetyössä ei ollut mahdollisuutta arvioida muuttuuko lähijohtajuus ja millaisissa vaikutuksissa sillä on hoiva-asumisen henkilöstön tyytyväisyyteen tai työhön sitoutumiseen. Jatkossa voisi arvioida pystytäänkö työhön sitoutumista vahvistaa johtamisen osa-alueita hyödyntämällä.

Jatkokehittämis ehdotuksena voisi nostaa esille lähijohtajien oman psykologisen sitoutumisen merkityksen ja yhteyden työntekijöiden sitoutumiseen. Tulosten perusteella lähijohtajat nostivat itsensä johtamisen yhdeksi työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Tasapainotetussa tai relationaalisessa suhteessa oleva lähijohtaja toteuttaa todennäköisesti demokraattista tai valmentavaa johtamistapaa, jotka tutkimusten mukaan lisäävät työhön sitoutumista. Lähijohtamisen kehittämisen kannalta olisi merkityksellistä tutkia lähijohtajan psykologisen sopimuksen yhteyttä johtamistyyliin.

10 Johtopäätökset

Henkilöstökyselyn perusteella hyvä työilmapiiri, esihenkilön tuki, arvostava johtaminen, oma suhtautuminen työhön ja riittävät resurssit ovat asioita, joilla pystytään vahvistamaan työntekijöiden työhön sitoutumista vanhuspalveluissa. Lisäksi eri ammatti- ja ikäryhmillä on erilaisia tarpeita. Samoin työkokemus vaikuttaa jonkin verran siihen mitkä asiat koetaan tärkeiksi työssä. Henkilöstökyselyn tuloksista muodostui työkalu lähijohtajille, jossa sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on kuvattu taustamuuttujittain. Työkalua voidaan hyödyntää lähijohtamisessa

sekä lähijohtajien perehdytyksessä. Sitoutumiseen vaikuttavia taustamuuttujia on kuvattu kuviossa 17.



Kuvio 17: Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät taustamuuttujittain.

Opinnäytetyön työpajan tuloksista voidaan päätellä, että lähijohtamisessa tarvitaan monenlaista osaamista. Johtaminen on haasteiden edessä tulevaisuudessa ja toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti (Sydänmaanlakka 2012, osa 2). Työpajan tulokset luokiteltiin Sydänmaanlakan (2009) älykkään johtamisen eri tasoihin. Poikkeuksena tässä työssä ei tunneta virtuaali-tiimin johtamisen tasoa hoitotyön luonteen vuoksi. Tämän tilalle muodostui arvojen ja asenteiden johtamisen taso. Kuten Sydänmaanlakka (2009) toteaa, on kaiken johtamisen lähtökoh-tana itsensä johtaminen. Kun omat vahvuudet ja kehittämiskohteet on tunnistettu voi edetä seuraavalle tasolle, joka on perinteinen yksilön johtaminen. Tiimeinä työskentely edellyttää kuitenkin myös työyhteisön johtamista, joka on entistä enemmän hyvää yhteistoimintaa. Mo-nimuotoisuuden johtaminen (*diversity management*) on tärkeä osaamisalue tämän päivän or-ganisaatioissa, joissa toimimme entistä enemmän heterogeenisimmissä työyhteisöissä. Verkos-tojohtamisesta puhutaan yli tiimien menevästä johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2009, luku4.) Tässä työssä kuudes johtamisen taso on arvojen ja asenteiden johtaminen, joka nousi niin henkilöstökyselyn kuin työpajan tuloksissa yhdeksi tärkeimmäksi sitoutuneisuuteen vaikutta-vaksi tekijäksi. Johtamisen osa-alueita on kuvattu kuviossa 18.

Itsensä johtaminen	Yksilön johtaminen	Työyhteisön johtaminen	Moninaisuuden johtaminen	Arvojen ja asenteiden johtaminen	Verkostojohtaminen
Johtamistyyli Arvostus Rohkeus Ajankäyttö Priorisointi Oma jaksaminen	Psykologisen sopimuksen muoto Tarpeet ja toiveet Motivaatio Osaaminen Ikäjohtaminen Työkyky Työssä jaksaminen	Käytettävät resurssit Mitoitus Osa-aikaisuudet Lyhyet työsuhteet Osaaminen Yhteisöllisyys	Moniammatillisuus Monikulttuurisuus Yhteensopivuus Vastuullisuus Työnkuvat	Arvostus Avoimuus Asenteet Palkka ja palkitseminen Kuulluksi tuleminen Tulevaisuuden huomiointi Toimintatavat	Yhteistyö erilaisten verkostojen kanssa kuten: työterveyshuolto, HR, IT-palvelut, oppilaitokset, työllisyyspalvelut, järjestöt.

Kuvio 18: Johtamien eri osa-alueet mukailten (Sydänmaanlakka 2009, luku 4).

Itsensä johtamisessa esille nousee ajankäyttö ja töiden priorisointi. Työelämän muuttuessa myös lähijohtaminen on muuttunut. Aikaa kuluu enemmän muuhun kuin henkilöstöjohtamiseen ja samaan aikaan lähijohtajilta vaaditaan entistä enemmän valmentavaa ja läsnä olevaa johtamista. Oman johtamistyylin löytäminen ja rohkeus kokeilla uusia tapoja nousevat merkityksellisiksi.

Yksilöjohtamisessa ikäjohtamisen merkitys on suuri aikana, jona myös työntekijät ikääntyvät. Työn kuormittavuuden huomiointi nousi vahvasti esille henkilöstökyselyssä. Toisaalta nuorten työntekijöiden tarpeet ovat muuttuneet myös suuntaan, jossa joustavuutta kaivataan entistä enemmän. Osaamisen ja työkyvyn johtaminen nousee vahvasti esille.

Työyhteisön johtamiseen vaikuttavat suuresti käytettävissä olevat resurssit. Lyhyet työsuhteet ja osa-aikaisuudet pakottavat miettimään tehtävänkuvia uudelleen. Johtamisessa joudutaan huomioimaan entistä enemmän asiakkaiden tarpeita henkilöstön vaihtuessa useammin. Aikaa kuluu useammin ja enemmän rekrytointiin ja perehdyttämiseen.

Moniammatillisuus ja monikulttuurisuus asettavat myös uudenlaisia tarpeita. Lähijohtajan osaamisala on kasvanut moniammatillisuuden myötä. Samoin kulttuurista osaamista ja tasa-arvon johtamista vaaditaan aivan uudella tavalla. Vastuullisuutta ja työnkuvia tulee tarkastella avoimesti.

Arvojen ja asenteiden johtamisella on suuri merkitys alan vetovoimalle. Sillä miten alasta puhutaan vaikuttaa asenteisiin ja arvostukseen. Henkilöstön kuulluksi tuleminen on merkityksellistä arvojen johtamisessa. Toimintatavoissa tulisi huomioida tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät. Organisaation johtamiskulttuurin on myös todettu muovaavan lähijohtajien

johtamiskulttuuria kaltaiseksi, joten merkityksellistä onkin, miten organisaatio tasolla hyvinvointialuetta johdetaan.

Verkostojohtamisessa korostuu yhteistyö eri toimijoiden välillä ja erilaisia verkostoja tarvitaan jokaisessa johtamisen osa-alueessa. HR-palvelut tulevat mukaan rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä ja palkitsemisessa. Työterveyshuolto on vahva yhteistyökumppani työkyvyn tukemisessa. Alan tarpeita ja työllisyyttä kehittämässä ovat myös oppilaitokset. Esihenkilöt näkivät myös digitalisaation ja teknologian pystyvän helpottamaan työn tekoa ja vapauttavan aikaa johtamiselle, joka edellyttää verkostoitumista IT-palveluja tuottavien tahojen kanssa.

Lähteet

Painetut

Bharath, M. & Sreedevi, V. 2020. Zoom in on the levels of employee engagement, perception, satisfaction; employee roles influenced - health care sample study. *Vilakshan - XIMB Journal of Management* 18(1), 62-75.

Blay, N. & Smith, L. E. 2020. An integrative review of Enrolled Nurse recruitment and retention. *Collegian* 27, 89-94.

Bratt, C. & Gautun, H. 2018. Should I stay or should I go? Nurse`s wishes to leave nursing homes and home nursing. *J Nurs Manag.*26, 1074-1082.

Contreras, F., Abid, G., Govers, M. & Elahi N. S. 2021. Influence of support on work engagement in nursing staff: the mediating role of possibilities for professional development. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion* 34(1), 122-142.

Demirhar, B. S., Gezginci, E. & Goktas, S. 2020. The Effect of Leadership Behaviours of Nurse Managers on Nurses`Work Motivation. *International Journal of Caring Sciences* 13, 381-391.

Ellinger, A., Watkins, K. & Bostrom, R. 1999. Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10(2), 105-125.

Finne-Soveri H. 2016. Pitkäaikaishoidon määritelmä. Teoksessa: Tilvis, R., Pitkälä, K., Strandberg, T., Sulkava, R. & Viitanen, M. (toim.). *Geriatría*. 3.painos. Helsinki: Duodecim, 72.

Hara, Y., Asakura, K., Sugiyama, S., Takada, N., Ito, Y. & Nihei, Y. 2021. Nurses Working in Nursing Homes: A Mediation Model for Work Engagement Based on Job Demands-Resources Theory. *Healthcare* 9(3)316, 1-11.

Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveysalan työssä. *Tutkiva hoitotyö* 13 (2), 5-13.

Helander, M., Roos, M. & Suominen, T. 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede* 31(3), 180-190. Viitattu 17.7.2022.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. tutkimuksen eettisyys. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Keyko, K., Gummings, G. G., Yonge, O. & Wong, C. A. 2016. Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies* (61), 142-164.

- Kröger T., Van Aerschot, L. & Mathew Puthenparambil, J. 2018. Hoivatyö muutoksessa. Suoma-lainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. YFI julkaisuja - YFI Publications 6. Jyväskylän yliopisto.
- Kuusisto, T., Arola, T. & Salin S. 2021. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. *Tutkiva Hoitotyö* 19(3), 3-11.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3.uudistettu painos. Keuruu: Edita Publishing.
- Lauri, S. 2006. Toimintatutkimus. Teoksessa: Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Maneschiöld, P-O. & Maneschiöld, D-L. 2021. Nursing assistant`s perceptions of the good work environment in municipal elderly care in Sweden - a focus group study. *Journal of Health Organization and Management* 35(9), 163-177.
- Midje, H. H., Øvergård, K. I. & Torp, S. 2021. Exploring work engagement in the context of personcentred practices: a qualitative study in municipal long-term care facilities for older people. *International Practice Development Journal* 11(2)(6), 1-17.
- Mustonen, S., Salanterä, S. & Junntila, K. 2022. Nurse engagement in a Finnish tertiarylevel university hospital: a descriptive cross-sectional survey. *Hoitotiede* 34(3), 169-182.
- Mäki, T., Liedepohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. *Hoitotiede* 33(3), 142-153.
- Norlund, M. 2014. Raportti jäsenyhteisöjen teknologiakyselyn tuloksista. Teoksessa Stenberg, L., Norlund, M., Alastalo, K., Forsberg, K., Intosalmi, H., Nykänen, J., Pesola, K., Ranta, P. & Virkkunen, A. (toim.) Näkemyksiä ikäteknologiasta - KÄKÄTE-kyselyt yksissä kansissa. KÄKÄTE-raportteja 6/2014. Helsinki: Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry ja Vanhustyön keskusliitto ry. 13-23.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olakivi, A., Van Aerschot, L., Mathew Puhtenparambil, J. & Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkit-sevat työnsä lopettamista? *Yhteiskuntapolitiikka* 86(2), 141-154.

Pericak, A., Hogg, C. W., Skalsky, K. & Bourdeanu, L. 2020. What Influences Work Engagement Among Registered Nurses: Implications for Evidence - Based Action. *Worldviews on Evidence-Based Nursing* 17(5). 356-365.

Reikko, K., Salonen, K. / Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print.

Roos, M., Kuosmanen, L., Tevameri, T. & Viinikainen, S. 2022. Lähihoitajien työnkuva ja työn vetovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla - integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 34(3), 152-168.

Rousseau, D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Sage Publications.

Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. 2013. Psykologinen sopimus ja hyvinvointi pysyvillä ja määräaikailla yliopistotyöntekijöillä. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* 11 (1), 1-18.

Räsänen, R. 2017. Hoitajien työajan merkitys asiakkaiden elämänlaadulle vanhusten ympärivuorokautisessa hoidossa. *Gerontologia* 31(2), 116-132.

Sheehan, C., Tham, T. L., Holland, P. & Cooper, B. 2017. Psychological contract fulfilment, engagement and nurse professional turnover intention. *International Journal of Manpower* 40(1), 2-16.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. 3. Korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Sähköiset

Aaltio, A. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudemus.

Aalto, A-M., Elovainio, M., Heponiemi, T., Hietapakka, L., Kuusio, H. & Lämsä, R. 2013. Ulko-maalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa. Haasteet ja mahdollisuudet. Raportti 7/2013. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 11.7.2022.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104416/URN_ISBN_978-952-245-857-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ahola, A. 2011. Käsitteiden kehittäminen kuuluu hyvinvoinnin mittaamiseen. Tilastokeskus. Viitattu 5.11.2022. https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-26_010.html

Ammattibarometri 2022. Viitattu 11.7.2022. <https://www.ammattibarometri.fi/Top-lista.asp?tetoimistot=Helsinki&vuosi=22i&kieli=>

Aula Research 2020. Tehy ry - Kysely tehläisille 2020. Tulosesitys 1.10.2020. Viitattu 16.7.2022. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_kysely_erikois-sairaanhoidosta_-_aula_research_id_14936.pdf

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima -lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehy. Viitattu 17.7.2022. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali- ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf

Flinkman, M. 2014. Young Register nurses` Intent to leave the profession in Finland - A mixed-method study. Turun yliopiston julkaisuja. Turun yliopisto. Viitattu 17.7.2022. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2&isAllowed=yhttps://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118431/Nuorten_sairaanhoidajien_nakemyksia_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hakanen, J. 2021. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 18.12.2022. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki; Edita.

Juhila, K. 2023. Koodaaminen. Tietoarkisto. Viitattu 9.7.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Julkaisemattomat

Jyrkämä, J. 2021. Toimintatutkimus. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.7.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Kangas, L. 2022. Hoitajapula ei ole vain ay- retoriikkaa tai kesän ongelma: nämä grafiikat näyttävät, millainen kriisi meitä odottaa vuonna 2040. Yle. Viitattu 16.7.2022.

<https://yle.fi/uutiset/3-12535076>

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Kröger, T. 2009. Suomalainen hoivatyö palvelumuotojen välisessä tarkastelussa. Teoksessa: Kröger, T., Leinonen, A. & Vuorensyrjä, M. 2009. Hoivan tekijät. Suomalainen hoivatyö pohjoismaisessa tarkastelussa. Viitattu 17.11.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47699/978-951-39-3691-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuntaliitto 2020. Iäkkäiden palvelut. Viitattu 16.7.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut/asumispalvelut-ja-laitoshoido>

Kuntarekry 2019. Miten vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen? Blogit. Viitattu 17.7.2022.

<https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/miten-vaikuttaa-tyontekijan-sitoutumiseen/>

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Kuula, A. 2022. Toimintatutkimus. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 16.7.2022.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

KvantiMOTV 2010. Aineistotyypit. Viitattu 5.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/aineistotyypit.html>

Lahnalampi-Lahtinen, M. 2022. Vanhus- ja vammaispalvelut -palvelualue. Dia-esitys. Viitattu 18.12.2022.

Lappalainen, N. 2022. Onnistunut työpaja - mitä se edellyttää? Proinno. Viitattu 27.11.2022.

<https://proinno.fi/blogi/onnistunut-tyopaja-mita-edellyttaa>

Merikanto, T. 2021. Kuka hoitaisi iäkkäät? Suomeen tarvitaan 2030 mennessä 30 000 uutta hoitajaa. Onko nuorista pelastajiksi. Yle. Viitattu 16.7.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11749284>

Näyttövinkki 3/2020. Mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen? Hotus. Hoitotyön tutkimussäätiö. Viitattu 17.7.2022. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2020/03/nayttovinkki-3-2020.pdf>

Ojala, P., Juntunen, J., Niskala, J., Mikkonen, K., Parisod, H., Konttila, J. & Tuomikoski, A-M 2020. Mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen?

<https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2020/03/nayttovinkki-3->

[2020.pdf#:~:text=Sairaanhoitajien%20ty%C3%B6tyytyv%C3%A4isyys-teen%20ja%20ty%C3%B6ss%C3%A4%20pysymiseen%20ovat,yh-teydess%C3%A4%20ty%C3%B6ymp%C3%A4-rist%C3%B6%C3%B6n%2C%20johtamiseen%20ja%20pe-rehdytysohjelmiin%20liittyv%C3%A4%20tekij%C3%A4t.](#)

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Poussa, L., Lähdemäki-Pekkinen, J., Ikkäheimo, H-P. & Dufva, M. 2021. Tulevaisuustajuus. Käsi-kirja työpajan vetäjälle - Työpajamenetelmä toisenlaisien tulevaisuuksien rakentamiseen. Sitra. Viitattu 6.11.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/01/tulevaisuustajuus-kasikirja-tyopajan-vetajalle.pdf>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. 2019. Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa - Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Työelämän tutkimus 17 (2), 88-102. Viitattu 12.7.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87114/46042>

Ruotsalainen, K. 2013. Väestö vanhenee - heikkeneekö huoltosuhde? Tilastokeskus. Viitattu 18.12.2022. https://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html

Rytkönen, A. 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhuustyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.1.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104482/978-952-03-0829-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saari, T 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Viitattu 1.7.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1>

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Sitra 2022. Tulevaisuussanasto. Viitattu 31.12.2022. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>

Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11.

Viitattu 8.1.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69933/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden strategia. Julkaisuja 2011:1. Viitattu 18.12.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3aNBN%3afi-fe201504223250.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2021. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020-2023. Ohjelma ja hankeopas. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Viitattu 3.1.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163349/STM_2021_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suomisanakirja 2022. Synonyymit. Sitoutuneisuus. Viitattu 17.7.2022. <https://www.suomisanakirja.fi/sitoutuneisuus>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? E-kirja. Helsinki: Talentum.

Synonyymit.fi 2022. Sitoutuneisuus. Viitattu 17.7.2022. <https://www.synonyymit.fi/sitoutuneisuus>

Tehy 2021. Lausunto 21.2.2020. Viitattu 16.7.2022. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/lausunto_tai_kannanotto/2020/21.2.2020_tehyn_lausunto_eduskunnalle_laiksi_ikaantyneen_vaeston_toimintakyvyn_tukemis_id_14636.pdf

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön rajakohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki 2021. Viitattu 16.7.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tietoarkisto 2022a. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 5.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>

Tietoarkisto 2022b. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 5.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 6.11.2022. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2.uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtioneuvosto 2021. Sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan painopistettä siirretään perustason palveluihin ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Viitattu 8.1.2023. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakenneuudistus>
- Vastamäki, J. & Valli, R. 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa: Aarnos, E., Eskola, J., Hakala, J. T., Heikkinen, H. L. T., Kiviniemi, K., Lätti, J., Niikko, A., Perkilä, P., Ropo, P., Saarela, M., Saloviita, T., Syrjälä, L., Valli, R., Wallin, A., Vastamäki, J., Vilkkä, H., Virtanen, S. & Åhlberg, M. 2018. Valli, R. (Toim.). Ikku-noita tutkimusmetodeihin. 5.uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Luku 1.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 5.11.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>
- Vento, S. 2014. Asiakslähtöisyys ja tuottavuus hoivapalveluissa. Laurea Julkaisut 41. Viitattu 8.1.2023. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114636/Laurea%20julkaisu%2041.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viitala, R 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 5.11.2022. <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Hoiva-asumisen palvelujen palvelualue.	7
Kuvio 2: Henkilöstörakenne hoiva-asumisen palvelualueella.	8
Kuvio 3: Toiminnan etenemisen kuvaus.	17
Kuvio 4: Kyselyn vastausvaihtoehdot.	20
Kuvio 5: Kolme tärkeintä asiaa työssä sairaanhoitajien vastaukset.	27
Kuvio 6: Kolme tärkeintä asiaa työssä hoiva-avustajien vastaukset.	28
Kuvio 7: Kolme tärkeintä asiaa työssä muiden ammattiryhmien vastaukset.	28
Kuvio 8: Kolme tärkeintä asiaa työssä 35-44-vuotiaiden vastaukset.	29
Kuvio 9: Kolme tärkeintä asiaa työssä 45-55-vuotiaiden vastaukset.	29
Kuvio 10: Kolme tärkeintä asiaa työssä yli 55-vuotiaiden vastaukset.	30
Kuvio 11: Kolme tärkeintä asiaa työssä alle 5 vuotta alalla olleiden vastaukset.	30
Kuvio 12: Kolme tärkeintä asiaa työssä yli 15 vuotta alalla olleiden vastaukset.	31
Kuvio 13: Kolme tärkeintä asiaa työssä alle 2 vuoden työsuhteissa olleiden vastaukset.	32
Kuvio 14: Kolme tärkeintä asiaa työssä 6-10 vuoden työsuhteissa olleiden vastaukset.	32
Kuvio 15: Kolme tärkeintä asiaa työssä 6-10 vuoden työsuhteissa olleiden vastaukset.	33
Kuvio 16: Kolme tärkeintä asiaa työssä yli 15 vuoden työsuhteissa olleiden vastaukset.	33
Kuvio 17: Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät taustamuuttujittain.	55
Kuvio 18: Johtamien eri osa-alueet mukailten (Sydänmaanlakka 2009, luku 4).	56

Taulukot

Taulukko 1: Vastaajien ikäjakauma.	22
Taulukko 2: Vastaajien työkokemus sosiaali- ja terveysalalla yhteensä.	23
Taulukko 3: Vastaajien pitkäkestoisin yhdenjaksoinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla.	23
Taulukko 4: Vastaajien ammattiryhmät.	24
Taulukko 5: Kolme tärkeintä asiaa työssä vastausten jakaantuminen.	25
Taulukko 6: Kolme tärkeintä asiaa työssä vastausten jakaantuminen taustamuuttujittain.	26
Taulukko 7: Nykytilaa kuvaavat väittämät ja vastausten jakautuminen.	34
Taulukko 8: Yksikössäni on hyvä työilmapiiri vastausten jakautuminen ammattiryhmittäin.	35
Taulukko 9: Yksikössäni on hyvä työilmapiiri vastausten jakautuminen ikäryhmittäin.	36
Taulukko 10: Yksikössäni on hyvä työilmapiiri vastausten jakautuminen työkokemuksen ja pitkäkestoisimman työsuhteen perusteella.	37
Taulukko 11: Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni vastausten jakautuminen ammattiryhmittäin.	38
Taulukko 12: Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni vastausten jakautuminen ikäryhmittäin.	39

Taulukko 13: Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni vastausten jakautuminen työkokemuksen ja pitkäkestoisimman työsuhteen perusteella.	40
Taulukko 14: Yksikössäni on riittävät resurssit vastausten jakautuminen ammattiryhmittäin.	41
Taulukko 15: Työyksikössäni on riittävät resurssit vastausten jakautuminen ikäryhmittäin. ...	41
Taulukko 16: Työyksikössäni on riittävät resurssit vastausten jakautuminen työkokemuksen ja pitkäkestoisimman työsuhteen perusteella.	42
Taulukko 17: Tulevaisuutta kuvaavat väittämät ja vastausten jakautuminen.	43
Taulukko 18: Mitä tulee mieleen tulevaisuudesta tehtävän vastaukset.	45
Taulukko 19: Mitä jos? tehtävän vastaukset.	46
Taulukko 20: Haluan vahvistaa, jotta? tehtävän vastaukset.....	47
Taulukko 21: Mikä nykyhetkessä vaikuttaa tulevaisuuteen tehtävän vastaukset.	48
Taulukko 22: Ryhmätehtävien vastaukset.	49

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	69
Liite 2: Kutsu työpajaan	73
Liite 3: Suostumus työpajaan osallistumisesta	74
Liite 4: Rekisteri- ja tietosuojaseloste	75

Liite 1: Kyselylomake

Hyvä kyselyyn osallistuja,

Opiskelen Laurea Ammattikorkeakoulussa Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa YAMK tutkintoa. Opintoihin kuuluu opinnäytetyö, jonka aiheena on sitoutuminen vanhustyöhön lähijohtamisen keinoin. Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vahvistavat työssä pysymistä ja miten ne toteutuvat tämänhetkisessä työssä. Kyselystä saadut vastaukset toimivat pohjana esihenkilöille toteutettavassa työpajassa, jonka tavoitteena on kehittää sitoutumista vahvistavaa lähijohtamista.

Osallistumalla kyselyyn pääset tuomaan esille kokemuksiasi työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Jokainen kyselyyn vastaaminen on tärkeää ja merkityksellistä tutkimuksen kannalta.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastaathan mahdollisimman pian, mutta kuitenkin viimeistään 31.3.2023. Vastaamaan pääset alla olevasta linkistä.

linkki

Osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Kyselyyn vastataan anonyymisti eli nimettömästi. Kyselystä saatua aineistoa säilytetään ja käsitellään huolella, ja ainoastaan tutkimuksen tekijällä sekä opinnäytetyön ohjaajalla on mahdollisuus käsitellä tutkimusaineistoa. Tutkimuksen jälkeen tutkimusaineisto tuhoetaan.

Mikäli sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhön liittyen, olethan yhteydessä an-ne.mikkonen@student.laurea.fi

Yhteistyöterveisin Anne Mikkonen

Ikä

alle 25

25-34

35-44

45-54

yli 55

Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla yhteensä

alle vuoden

1-2

3-5

6-10

11-15

yli 15

Pitkäkestoinen yhdenjaksoinen työkokemus sosiaali- ja terveysalalla

alle vuoden

1-2 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

yli 15 vuotta

Ammattiryhmä

lähihoitaja

sairaanhoitaja

Hoiva-avustaja

Valitse seuraavista kolme sinulle tärkeintä asiaa työssäsi.

Esihenkilön tuki

Työyhteisön tuki

Hyvä työilmapiiri

Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön

Kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet

Organisaation avoin ja oikeudenmukainen päätöksenteko

Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon

Riittävät resurssit

Arvostava työilmapiiri

Arvostava johtaminen (esihenkilö arvostaa työtä)

Mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun

Työn kuormittavuuden huomioiminen työn suunnittelussa

Työstä palkitseminen

Säännölliset ja tavoitteelliset kehityskeskustelut

Mahdollisuus teknologian (mm. apuvälineet) hyödyntämiseen työssä

Pohdi tämänhetkistä työtäsi ja tehtäviäsi ja arvioi miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa



Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni

Vuorovaikutus esihenkilön kanssa on avointa

Saan riittävästi tukea työkavereiltani

Työyhteisö toimii hyvin tiiminä

Yksikössäni on mielestäni hyvä ilmapiiri

Kanssani on käyty kehityskeskustelu viimeisen vuoden aikana

Pystyn hyödyntämään teknologiaa työssäni

Tiedän mihin organisaation päätöksenteko perustuu

Organisaation viestintä päätöksenteosta on mielestäni avointa

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon

Pystyn tekemään omaa päivittäistä työtäni koskevia päätöksiä itsenäisesti

Minulla on mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja kehittää osaamistani

Koen, että muut arvostavat työtäni

Arvostan itse omaa työtäni

Esihenkilöni arvostaa työtäni

Työyksikössäni on riittävä palkitsemisjärjestelmä ja tiedän mihin palkitseminen perustuu (esim. erikoispalkkiot ja henkilökohtainen palkanlisä)

Pystyn vaikuttamaan riittävästi työvuorosunnitteluun

Työn vaatimukset ovat mielestäni liian suuret

Työni on fyysisesti tai henkisesti liian kuormittavaa

Minulla on keinot hallita työn aiheuttamaa kuormitusta

Mieti nyt tulevaisuutta. Miten seuraavat väittämät voisivat lisätä työhön sitoutumistasi?



Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus esihenkilön kanssa

Riittävä tuki esihenkilöltä

Työyhteisön tuki

Tiiminä työskentely

Työyhteisön hyvä ilmapiiri

Teknologian parempi hyödyntäminen työssä

Organisaation avoimempi päätöksenteko

Mahdollisuus tehdä omaa työtäni koskevia itsenäisiä päätöksiä

Mahdollisuus koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen

Muiden arvostava suhtautuminen työhöni

Esihenkilön arvostava suhtautuminen työhöni

Oma suhtautuminen työhöni

Työstä palkitseminen

Mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunniteluun

Kohtuulliset työn vaatimukset

Työn kuormittavuuden huomioiminen työn jaossa

Paremmat henkilökohtaiset keinot hallita työn aiheuttamaa kuormitusta

Liite 2: Kutsu työpajaan

Kutsu työpajaan

Hei,

Opiskelen Laurea Ammattikorkeakoulussa Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa YAMK tutkintoa. Opintoihin kuuluu opinnäytetyö, jonka aiheena on sitoutuminen vanhus työhön lähijohtamisen keinoilla. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka kehittämisoitteena käytetään toimintatutkimusta.

Työpaja perustuu henkilöstökyselyn vastauksiin, jossa on selvitetty mitkä tekijät vahvistavat työssä pysymistä ja miten ne toteutuvat tämänhetkisessä työssä. Tavoitteena on kehittää sitoutumista vahvistavaa lähijohtamista. Työpajan työskentelyotteena käyttää tulevaisuusajattelua. Työpajasta saatavaa materiaalia käytetään osana opinnäytetyötä.

Työpaja on kestoaltaan noin 4 tuntia. Työpajasta muodostunutta aineistoa säilytetään ja käsitellään huolella, ja ainoastaan tutkimuksen tekijällä ja opinnäytetyön ohjaajalla on mahdollisuus käsitellä tutkimusaineistoa. Työpajaan osallistujat eivät ole tunnistettavissa materiaalin perusteella lopullisessa työssä. Tutkimuksen jälkeen tutkimusaineisto tuhoetaan. Työpajaan osallistuminen on vapaaehtoista, ja sinun on missä tahansa työpajan vaiheessa mahdollista vetäytyä pois tutkimuksesta ilman vaadittuja perusteluja.

Aika: Torstai 11.5.2023 klo 12:00 - 16:00

Paikka: Myyrmäen vanhustenkeskus tila C109

Mahdollisissa kysymyksissä liittyen työpajaan, toivon sinun ottavan yhteyttä

sähköpostitse: anne.mikkonen@student.laurea.fi

Anne Mikkonen

Laurea AMK

Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa YAMK

Liite 3: Suostumus työpajaan osallistumisesta

Olet osallistumassa työpajaan

Työpaja on osa opinnäytetyötäni, jonka aihe on sitoutuneisuutta vanhustyöhön lähijohtamisen keinoin. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vahvistavat työssä pysymistä ja miten ne toteutuvat tämänhetkisessä työssä. Tavoitteena on vahvistaa hoiva-asumisen pito-voimaa lähijohtamisen keinoin. Työpajan työskentelyotteena käytetään tulevaisuusajattelua. Työpajassa saatuja tietoja käytetään vain tässä kyseisessä opinnäytetyössä. Opinnäytetyö tul-
laan julkaisemaan sähköisesti Theseus-tietokannassa.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta työpajaan tai keskeyttää tutkimukseen osallistumisen. Sinun ei tarvitse kertoa minulle, miksi et halua osallistua.

Olen lukenut yllä olevat tiedot ja ymmärtänyt ne. Olen saanut tarpeeksi tietoa tutkimuksesta. Minulle on kerrottu tutkimuksesta myös suullisesti, ja vastattu kaikkiin kysymyksiini tutkimuksesta.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää tutkimukseen osallistumisen. Minun ei tarvitse ilmoittaa keskeyttämiseen eikä siitä aiheudu minulle mitään ikäviä seuraamuksia.

Kyllä haluan osallistua tutkimukseen

Annan suostumuksen henkilötietojeni käsittelylle

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 4: Rekisteri- ja tietosuojaseloste

1. Rekisterinpitäjä

Anne Mikkonen

anne.mikkonen@student.laurea.fi

0415488151

2. Henkilötietojen peruste ja käyttötarkoitus

Työpajaan osallistumiseen pyydetään suostumus, josta muodostuu henkilörekisteri. Henkilötietojen ainoa tarkoitus on suostumuksen antaminen eikä henkilötietoja yhdistetä työpajassa tuotettuun materiaaliin, jota käytetään opinnäytetyössä. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste on rekisteröidyn suostumus.

3. Rekisterin tietosisältö

Etunimi ja sukunimi

4. Rekisterin tietolähteet

Suostumuslomakkeet osallistumisesta työpajaan

5. Tietojen luovutus ja vastaanottajat

Tietoja ei luovuteta säännönmukaisesti muille tahoille.

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

6. Rekisterin suojauksen periaatteet

Rekisterin käsittelyssä noudatetaan huolellisuutta ja tietojärjestelmien avulla käsiteltävät tiedot suojataan asianmukaisesti. Työpajan aineisto säilytetään tietoturvallisesti ja vain opinnäytetyöntekijällä on pääsy aineistoon ja aineistoa käsitellään opinnäytetyön tekijän omalla suojatulla tietokoneella, ei julkisessa verkossa. Suostumuslomakkeet säilytetään asianmukaisesti sellaisessa tilassa, johon vain rekisterinpitäjällä on pääsy. Suostumuslomakkeet hävitetään opinnäytetyön valmistuttua tuhoamalla lomakkeet silppuriin.

7. Rekisteröidyn oikeudet ja oikeuksien toteuttaminen

Jokaisella rekisterissä olevalla henkilöllä on oikeus tarkistaa rekisteriin tallennetut tietonsa ja vaatia mahdollisen virheellisen tiedon korjaamista tai puutteellisen tiedon täydentämistä. Mikäli henkilö haluaa tarkistaa hänestä tallennetut tiedot tai vaatia niihin oikaisua, pyyntö tulee lähettää kirjallisesti rekisterinpitäjälle. Rekisterinpitäjä voi pyytää tarvittaessa pyynnön esittäjää todistamaan henkilöllisyytensä. Rekisterinpitäjä vastaa asiakkaalle EU:n tietosuojasetuksessa säädettyssä ajassa (pääsääntöisesti kuukauden kuluessa).

8. Aineiston hävittäminen

Opinnäytetyössä ei tulla käsittelemään henkilötietoja ja työpajassa tuotetut materiaalit eivät sisällä henkilötietoja, jolloin niistä ei synny haittaa yksilön suojalle. Opinnäytetyön valmistuttua kaikki aineisto tullaan poistamaan tietoturvallisesti tietokoneelta. Mahdolliset tulosteet hävitetään silppuriin.