

SEAMK

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Seinäjoki University of Applied Sciences

Jenni Viitamäki

Työyhteisön ilmapiirin johtaminen osana työhyvinvointia ympäri vuorokautisissa palveluasumisyksiköissä

Esihenkilötyön kehittämissuositukset

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Jenni Viitamäki

Työn nimi alaotsikoineen: Työyhteisön ilmapiirin johtaminen osana työhyvinvointia ympärivuorokautisissa palveluasumisyksiköissä – Esihenkilötyön kehittämissuositukset

Ohjaaja: Kaija Loppela

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 2

Työhyvinvointi on työterveyden, työkyvyn ja työn arjessa sujumisen kokonaisuus. Siihen vaikuttavat muun muassa yksilön fyysinen ja psyykinen terveys, ammatillisuus, työn mielekkyys, johtaminen, työyhteisö ja työpaikan käytännöt. Kehittämistyön tarkoituksena on tukea ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilötyötä tarjoten kehittämissuosituksia työyhteisön ilmapiirin vahvistamiseen osana työhyvinvointia. Tavoitteena oli saada tietoa työhyvinvointia tukevan hyvän ilmapiirin ominaisuuksista, ilmapiirin vaikutuksesta työhyvinvointiin ja sen mahdollisista kehittämistarpeista sekä siitä, kuinka esihenkilöiden toivotaan tukevan työyhteisön ilmapiiriä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön yhteistyötahona on Kuusiolinnalla Terveys Oy. Kohderyhmänä olivat ikäihmisten palveluasumisyksiköiden työntekijät. Kehittämistyö tehtiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto koottiin Webropol-ohjelmalla tehdyn kyselyn avulla, jossa oli pääasiassa avoimesti vastattavia kysymyksiä. Kysely lähetettiin työntekijöille työsähköpostiin (n=255). Kysely oli auki kolme viikkoa ja tänä aikana siitä muistutettiin kahdesti. Vastausprosentiksi muodostui 30 %. Avoimet vastaukset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla ja valintakysymys prosentuaalisesti.

Työyhteisön asenne, yhteisöllisyys ja turvallisuus olivat työyhteisön hyvän ilmapiirin ominaisuuksia. Vastajista 97,4 % totesi ilmapiirillä olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Se vaikutti niin työtyytyväisyyteen kuin kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työyhteisöissä oli ilmennyt myös jatkuvasti ilmapiiriä heikentäviä tekijöitä, jolloin työkäyttäjymisen parantaminen ja esihenkilötyön tehostaminen olivat työyhteisön ilmapiirin keskiössä. Yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus ja ammattitaitoisuus olivat ilmapiiriä vahvistavia tekijöitä. Työntekijä edisti ilmapiiriä hyödyntämällä ja kehittämällä omia työyhteisötaitoja. Esihenkilö tuki työyhteisön ilmapiiriä vuorovaikutus-, motivointi- ja johtamistaidoilla sekä työhön liittyvien käytänteiden tehostamisella. Kehittämistyö antaa viitteitä siitä, että työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä vaikutus yksilön ja työyhteisön työhyvinvointiin. Vuorovaikutus- ja tunnetaidot, työkäyttäjyminen sekä esihenkilötaidot nousivat työssä keskeisinä osatekijöinä ilmapiirin ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa ja kehittämisessä.

¹ Asiasanat: ilmapiiri, työyhteisö, työhyvinvointi, työyhteisötaidot, esihenkilötaidot

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree in Social Services and Health Care

Specialisation: Development and Management

Author: Jenni Viitamäki

Title of thesis: Managing the work community atmosphere as part of workplace well-being in 24-hour assisted living units - Development recommendations

Supervisor: Kaija Loppela

Year: 2025

Number of pages: 53

Number of appendices:2

The thesis purpose is to support the work of managers in 24-hour assisted living for the elderly by offering development recommendations for strengthening the community atmosphere as part of work well-being. The goal was to obtain information about a good atmosphere that supports work well-being, the impact of the atmosphere on work well-being and its possible development needs, and how managers are expected to support the work community atmosphere.

The thesis was done in collaboration with Kuusiolinnaterveystyö Oy and the target group was employees of 24-hour assisted living for the elderly units. The thesis utilizes a qualitative research method, and the data was collected using a survey, which mainly contained open-ended questions. The response rate was 30 %. The open-ended answers were analyzed using content analysis.

A good work atmosphere consisted of the work community attitude, sense of community and safety. A total of 97.4 % of respondents stated that the atmosphere of the work community has an impact on well-being at work. The atmosphere affected job satisfaction and overall well-being. There were also weakening atmosphere factors in the work environment, so improving work behavior and making managers' work more efficient were at the center. Community spirit, open interaction and professionalism were factors that strengthened the atmosphere. Employees promote the atmosphere by utilizing and developing their own work community skills. Managers support the atmosphere with interaction, motivation and leadership skills and by making work-related practices more efficient. The thesis confirms that the work atmosphere has a significant impact on the well-being of the individual and the work community.

¹ Keywords: work atmosphere, well-being at work, work community skills, managerial skills

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
2 TURVALLINEN JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ	8
2.1 Työhyvinvointi ja työkyky	8
2.2 Työyhteisötaidot	10
2.3 Työyhteisön ilmapiiri	11
2.4 Työyhteisössä koettu psykologinen turvallisuus	11
2.5 Työyhteisössä esiintyvät psykososiaaliset kuormitustekijät	12
3 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAMINEN	15
3.1 Johtamisosaaminen	15
3.2 Työyhteisön johtaminen	16
3.3 Työilmapiirin johtaminen osana työhyvinvointia	17
4 TARKOITUS, TAVOITTEET JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET	19
5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	20
5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä	20
5.1.1 Kyselylomake aineiston keruumenetelmänä	20
5.1.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	21
5.2 Kehittämistyön eteneminen	22
6 TULOKSET	25
6.1 Työyhteisön asenne, yhteisöllisyys ja turvallisuus hyvän ilmapiirin ominaisuuksina	25
6.2 Työyhteisön ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin	26
6.2.1 Työyhteisön ilmapiirin vaikutus työtyytyväisyyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin	26
6.2.2 Yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus ja ammattitaitoisuus työyhteisön ilmapiiriä vahvistavina tekijöinä	29
6.2.3 Työkäyttäytymisen parantaminen ja esihenkilötyön tehostaminen ehkäisemässä ilmapiiriä heikentäviä tekijöitä	31

6.2.4	Työntekijän työyhteisötaitojen hyödyntäminen ilmapiirin edistämässä	33
6.3	Esihenkilötyön kehittämissuosituksat työyhteisön ilmapiirin vahvistamiseen	35
6.3.1	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	36
6.3.2	Motivointitaitojen hyödyntäminen	37
6.3.3	Johtamistaitojen vahvistaminen	37
6.3.4	Työhön liittyvien käytänteiden tehostaminen.....	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
8	POHDINTA.....	43
8.1	Eettisyys ja luotettavuus	44
8.2	Jatkotutkimusaiheet.....	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET.....	53

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Työkytalo.....	9
Kuva 2. Pelkistetty esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä	24
Kuvio 1. Hyvän ilmapiirin ominaisuudet työyhteisössä työyhteisön kuvailemina.....	25
Kuvio 2. Työyhteisön ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin	27
Kuvio 3. Työyhteisön ilmapiiriä vahvistavia tekijöitä.....	29
Kuvio 4. Työyhteisön ilmapiiriä heikentäviä tekijöitä	31
Kuvio 5. Työntekijän keinot edistää työyhteisön ilmapiiriä	33
Kuvio 6. Esihenkilön keinot työyhteisön ilmapiirin tukemisessa	35
Taulukko 1. Esihenkilötyön kehittämissuhteet.....	40

1 JOHDANTO

Työelämän ja hyvinvoinnin kehitys kohtaa lähitulevaisuudessa sekä suuria haasteita että niihin kytkeytyviä mahdollisuuksia (Kokkinen ym., 2020, s. 6). Työurat pitenevät, etsivät uusia muotoja ja moninaistuvat (Väänänen ym., 2020, s. 11). Työntekijältä edellytetään joustavaa osaamista, uuden oppimista ja työllistymiskykyä. Työskentelyn suuntaamisessa tulee jatkuvasti havainnoida muuttuvaa toimintakenttää, joten johtamisen hierakkinen suunnittelu ei enää toimi (s. 18). Larjovuoren & Heikkilä-Tammen (2024, s. 150) mukaan työyhteisöjen toiminta tulee esille vahvana työhyvinvointia tukevana voimavarana. Työkulttuuri, jossa kaikkia kohdellaan tasavertaisina, mahdollistaa myös yhteisöllisyyden rakentumisen (mts. 151).

Paltamaan ym. (2023, s. 346) mukaan työyhteisö, sen ilmapiiri ja vuorovaikutus nähdään keskeisinä työhyvinvoinnin rakentajina. Työhyvinvointia on tutkittu laajasti monesta eri näkökulmasta, mutta pelkästään ilmapiirin vaikutusta työyhteisön työhyvinvointiin ei ollut juurikaan tutkittu. Se on kuitenkin tiedonhaun perusteella hyvinkin iso osa työyhteisön arkea ja toimivuutta. Työilmapiiri on seurausta erilaisista työolotekijöistä, työstä ja organisaatiosta, joten työilmapiirin parantaminen ja kehittäminen lähtee siitä lähtökohdasta, että keskiöön otetaan itse työ ja ihmiset (Rousu & Elomaa-Krapu, 2021, s. 247). Toimivan työyhteisön tunnusmerkki on kyky sietää, käsitellä ja hyödyntää ristiriitoja, erimielisyyksiä ja ongelmia (Järvinen, 2014, s. 141). Työyhteisön ilmapiirin merkitystä tuleekin korostaa osana työhyvinvointia. Jokainen työntekijä ja esihenkilö voi vaikuttaa merkittävästi omalla käyttäytymisellään työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta myös työhyvinvointiin.

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisenä kehittämistyönä Kuusiolinnalla Terveys Oy:lle. Tutkimusaineisto on kerätty sähköisesti Webropol-kyselyn avulla Kuusiolinnalla Terveys Oy:n ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisyksiköiden työntekijöiltä. Saadut vastaukset on analysoitu laadullisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Työn tarkoituksena on tukea ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilötyötä tarjoten kehittämissuosituksia työyhteisön ilmapiirin vahvistamiseen osana työhyvinvointia. Työssä käsitellään eritoten tunne- ja vuorovaikutustaitoja, psykologista turvallisuutta, yhteisöllisyyttä sekä esihenkilötyötä työyhteisön ilmapiirin tukemisessa ja johtamisessa.

2 TURVALLINEN JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan hyvinvoiva työyhteisö toimii saumattomasti kohti tavoitteitaan. Arvostuksesta, avoimuudesta ja sopimusten noudattamisesta syntyy luottamuksen ilmapiiri, jossa jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta käyttäytymisestään. Hyvään työkäyttäytymiseen kuuluvat avoin ja rehellinen vuorovaikutus, uskallus ottaa vaikeat asiat rohkeasti esille sekä ymmärtää ja hyväksyä erilaisuutta. Työyhteisöstä saatu sosiaalinen tuki on voimavara, joka auttaa selviytymään työn vaatimuksista ja suojaa työhön liittyviltä paineilta. Työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa merkityksellisiä tekijöitä ovat vaikuttamisen mahdollisuudet, palautteen saaminen ja sosiaalinen tuki (Rajamäki & Mikkola, 2019, s. 262).

2.1 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi koostuu työterveyden, työkyvyn ja työn arjessa sujumisen kokonaisuudesta (Manka & Manka, 2023, s. 109). Mattilan (2024, s. 3) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti se, millaista työelämä on ja miten siellä voidaan. Siihen vaikuttavat organisaation toimintatavat, johtaminen, ilmapiiri, työn piirteet ja työntekijä omine persoonineen ja tulkintoineen (Manka & Manka, 2023, s. 109). Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työntekijän ammattitaito ja osaaminen, terveydentila ja työkyky sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuus (STM, 2024). Vaikuttamisen, osallistumisen ja kouluttautumisen mahdollisuudet sekä työn sisällön mielekkyys ovat osa työhyvinvointia.

Työterveyslaitoksen (i.a.) mukaan työkyvyn katsotaan rakentuvan yksilön voimavaroista ja työn vaatimuksista. Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt vuonna 2006 työkyvyn tutkimuksiin perustuvan nelikerroksisen työkykytalon kuvaamaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä (kuva 1). Työkykytalon ensimmäisen kerroksen eli perustan muodostavat yksilön fyysinen ja psyykinen terveys. Toinen kerros kuvaa osaamisen tasoon vaikuttavaa peruskoulutusta sekä ammatillisia tietoja ja taitoja. Jatkuva tietojen ja taitojen päivittäminen on korostunut varsinkin viime vuosina, sillä työn vaatimukset lisääntyvät ja uudenlaista osaamista tarvitaan esimerkiksi teknologian kehityksen myötä.



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos, i.a.).

Työkykytalon kolmas kerros eli työn mielekkyys, työntekijän asenteet ja motivaatio työn tekemiseen vaikuttavat työkykyyn vahvistavasti tai heikentävästi (TTL, i.a.). Neljännessä eli ylimmässä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työpaikan käytännöt. Työkykyyn vaikuttavat olennaisesti myös työntekijän elämäntilanne ja yhteiskunnassa vallitsevat olosuhteet. Työntekijä ei ole siis yksin vastuussa omasta työkyvystään, vaan siihen vaikuttavat kaikki työkykytaloissa mainitut tekijät. Mikäli työ on mielekästä ja oikein mitoitettua, se voi myös kannatella epävarmoissa tilanteissa, joissa esimerkiksi läheisen vakava sairastuminen heikentää työntekijän työkykyä. Työkykytalo ei sorsu, kun sen kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja muuttuvat työntekijän, ympäristön tai työolosuhteiden muuttuessa.

Tunneällyn merkitys vuorovaikutuksessa on suuri, missä keskeistä on toisten tunteiden ja reaktioiden ymmärtäminen (Seppänen, 2022, s. 59). Myös omien tunteiden hyväksyminen, ymmärtäminen ja tunteista syntyvän käytöksen hallinta on osa vuorovaikutuksen kehittämistä. Kielteiset tunteet ovat reaktioiltaan voimakkaita, joten myönteisten tunteiden määrän tulisi olla moninkertainen suhteessa tunnekokemuksiin (Manka & Manka, 2023, s. 98). Myönteisten tunteiden ylijäämä rakentaa voimavaroja ja suojelee hyvinvointia kohtaamalla stressaavat tilanteet joustavammin ja rauhallisemmin. Työyhteisöissä tulisi saada kokea myös kielteisiä tunteita, mutta ne tulisi käsitellä rakentavasti ja niitä tulisi olla vähemmän kuin myönteisiä tunteita.

Työkyvyn ylläpitäminen, työelämässä selviämiseen riittävä mielenterveys ja osaamisen jatkuva kehittäminen ovat tulevaisuuden työhyvinvoinnin keskeisimpiä elementtejä (Manka &

Manka, 2023, s. 28). Myönteinen asenne ja muutoksiin sopeutuminen sekä työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen ovat avainasemassa työhyvinvoinnin lisäämiseksi (mts. 71). ItSENSÄ jatkuva kehittäminen ja sitä myöden osaamisen ajantasaisuus auttaa selviämään työelämän paineista. Elämäntapatekijöiden sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen ovat merkittävässä asemassa. Omassa hyvinvoinnissa korostuu yksittäisen työntekijän vastuu (mts. 28).

2.2 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaitoihin kuuluu monia erilaisia ominaisuuksia (Manka & Manka, 2023, s. 31). Aktiivinen auttaminen, reiluus ja ihmisiksi oleminen kuuluvat sosiaaliseen älykkyyteen, joka mahdollistaa yhteistyön, suhteiden rakentamisen ja luottamuksen toisiin. Jokaista työyhteisön jäsentä pidetään tärkeänä. Työntekijän tulee osata johtaa ja motivoida itseään, ymmärtää moninaisuutta, ratkoa ristiriitoja ja innostaa muita toiminnallaan. Elämönhallintataidot, kuten omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja psykologinen pääoma, kuten itseluottamus ja sitkeys, helpottavat suunnistamaan työelämän muutoksissa. Ongelmien ratkaisukyky, epävarmuuden keskellä elämisen taito ja yrittäjämäinen mielenlaatu auttavat helpottamaan työpaineita.

Työyhteisö edellyttää vastavuoroisuutta (Manka & Manka, 2023, s. 192). Vastuullinen ja ammatillinen työkäyttäytyminen ilmenee muun muassa niin, että työntekijä hoitaa omat tehtävät vastuullisesti annetussa ajassa auttaen ja neuvoen muita tarvittaessa, jakaa työtä koskevaa tarpeellista tietoa, kehittää omaa ammattitaitoaan sekä antaa rakentavaa palautetta työyhteisössä (Vartia ym., 2017, s. 5). Työntekijä on asiallinen vuorovaikutuksessa kaikkia kohtaan, tervehtii ja ottaa huomioon työyhteisön jäsenet, kiittää ja pyytää tarvittaessa myös anteeksi, toimii yhteistyössä muiden kanssa sekä huomioi omaa asennoitumista ja käyttäytymistä.

Työyhteisötaidoilla on merkittävä vaikutus työyhteisön yhteisöllisyyden kokemiseen (Saaranen ym., 2021, s. 32). Ne koostuvat kollegiaalisesta tuesta, hyvästä ilmapiiristä, toisen työn arvostamisesta ja hyvästä johtajuudesta (mts. 39). Vuorovaikutuksen merkitys, hyvä viestintäkäyttäytyminen ja kohteliaisuus, liittyy yhteisöllisyyden edistämiseen, hyödyntäen myös koko organisaation toiminnan sujuvuutta (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 198). Joen (2021, s. 153) mukaan tyytymättömyys esihenkilötyöhön, tiedonkulun vaje ja huonot vaikutusmahdollisuudet työssä ovat usein syynä työyhteisön huonoon ilmapiiriin ja sitä kautta myös puutteelliseen työhyvinvointiin.

2.3 Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiristä on useita erilaisia määritelmiä, mutta yleensä sillä viitataan työyhteisössä yleisesti vallitsevaan tunnelmaan (Rantanen ym., 2020, s. 55). Se tarkoittaa työyhteisön sisäistä ympäristöä ja yksilön kokemusta omasta työympäristöstään (Rousu & Elomaa-Krapu, 2012, s. 246). Ilmapiiri ilmenee eri tilanteissa erilaisina käyttäytymisinä, asenteina ja tunteina. Ilmapiirin ominaisuuksiin kuuluu myös sen vaihtelevuus: siinä voi tapahtua kohtuullisen nopeita muutoksia esimerkiksi esihenkilön vaihtumisesta, yksittäisten työntekijöiden välisestä jännitteestä tai erityisen raskaasta kuormituksesta johtuen. Työyhteisön ilmapiiri saa vaikutteensa organisaatiokulttuurista, joka ohjaa ihmisten toimintaa (Karjula, 2022, s. 136). Se antaa jokaiselle jäsenelle perusohjeen siitä, kuinka organisaatiossa kuuluisi toimia.

Työyhteisön jäsenet voivat kokea ilmapiirin eri tavoilla, joten sen mittaaminen täysin objektiivisesti ei ole mahdollista (Rousu & Elomaa-Krapu, 2012, s. 246). Ilmapiiri saattaa vaihdella myös organisaation sisällä, sillä se voi olla erilainen yksiköstä, tiimistä tai toiminnasta riippuen (Rantanen ym., 2020, s. 55). Hyvässä ilmapiirissä vallitsevat pääasiassa myönteiset tunteet, huonossa ilmapiirissä taas kielteiset (Rousu & Elomaa-Krapu, 2012, s. 246). Tunteet ovatkin ilmapiirin keskeisin elementti, joten työilmapiiriä voi olla myös hankala johtaa. Psykologisista tarpeista tehtyjä luokitteluja on monenlaisia, eikä ole olemassa yhtä yhteisesti ja yleisesti sovittua luokittelua (Rantanen ym., 2020, s. 91). Rantasen (2013, luku 10 ratkaisevaa periaatetta) mukaan ihmisellä on seitsemän psykologista perustarvetta, jotka ovat koottu eri lähteistä työelämään sopien: kiinnostus, ymmärrys, arvostus, reiluus, hallinta, edistyminen ja merkityksellisyys. Kun työntekijä käyttäytyy haastavasti, se johtuu siitä, että hänellä on paha olo. Jokin tunnetila saa hänet käyttäytymään epäasiallisesti ja sen takana on erilaisia täyttymättömiä psykologisia perustarpeita (Rantanen ym., 2020, s. 89). Tulisi siis katsoa huonon käytöksen taakse, ei pelkkää huonoa käytöstä.

2.4 Työyhteisössä koettu psykologinen turvallisuus

Työyhteisön yhteistyön toimivuus on sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä tärkeä osa työyhteisön hyvinvointia (Laitinen ym., 2024a, s. 4). Työyhteisön toimivuus ja psykologinen turvallisuus ovat tärkeä voimavara työkuormituksen hallinnassa (mts. 5). Työyhteisön psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan uskomusta siitä, että työyhteisössä on turvallista ottaa henkilökohtaisia riskejä ilman pelkoa häpeästä (Rantanen ym., 2020, s. 212). Se

muodostuu koko työyhteisön yhteistyön seurauksena ja kehittyy avoimen ja hyväksyvän vuorovaikutuksen keinoin (mts. 214).

Työyhteisössä koettu psykologinen turvallisuus koostuu ominaisuuksista, jotka luovat hyvän perustan työyhteisön toimivuudelle (Seppänen, 2022, s. 111–112). Vuoropuhelu lisää tasa-arvoisuutta työyhteisöön, kun jokainen työyhteisön jäsen pääsee ääneen ja uskaltaa sanoa omat mielipiteensä. Kuuntelemisen ja läsnäolon avulla keskustelu sujuu helpommin ja luottamus kasvaa. Työyhteisön jäsenet voivat tuoda esiin kehitettäviä asioita, eivätkä loukkaannu suorasta palautteesta. Tunteita voidaan jakaa ilman pelkoa syyttelystä ja täten saadaan tuntee olonsa myös vapautuneeksi (mts. 124). Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, s. 197–198) mukaan rakentava kriittisyys, analyttisyys ja kyseenalaistamisen taidot ovat uusia piirteitä osana hyvää viestintäkäyttäytymistä, eikä se ole enää merkki työntekijän tottelemattomuudesta tai hankaluudesta.

Työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja sitä tukevien rakenteiden vahvistaminen tukee työikäisten psyykkistä hyvinvointia ja ehkäisee mielenterveysongelmien lisääntymistä (Väänänen ym., 2020, s. 19). Psykologista turvallisuutta vahvistamalla voidaan tutkimusten mukaan vähentää myös hoitajien kokemaa työuupumusta (Järvinen ym., 2024, s. 392.) Tulevaisuudessa kollektiiviset toimintatavat ja luottamus ovat yhä keskeisimpiä työyhteisön voimavaroja (Väänänen ym., 2020, s. 19). Globaaleja uhkia, kuten pandemioita, sotia ja talouden taantumia, on mahdotonta ennakoida, joten psykologista turvallisuuden merkitystä ja muutosvalmiuden tarvetta tulee korostaa työelämässä (mts. 11). Muutoksiin liittyy paljon lisäkuormitusta, joissa keskeisenä tekijänä on varmistaa muun muassa työyhteisön toimivuus jo ennen mahdollisia muutoksia (Laitinen ym., 2024b, s. 45). Muutosten läpikäyntiä ja palautumista tukevat työyhteisön sosiaalinen tuki ja turvallinen ilmapiiri sekä mahdollisuus purkaa haastavia työtilanteita työyhteisön kanssa.

2.5 Työyhteisössä esiintyvät psykososiaaliset kuormitustekijät

Jokaisessa työyhteisössä esiintyy ajoittain ihmisten välisiä haasteita (Karjula, 2022, s.174) Ne kuluttavat työyhteisön ja yksilöiden voimavaroja sekä vievät energiaa työyhteisön perustehtävästä. Psykososiaaliset kuormitustekijät työyhteisössä ovat työn sisältöön ja järjestelyihin sekä sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa haitallista kuormitusta yksittäiselle työntekijälle ja koko työyhteisölle (Työsuojeluhallinto, i.a.). Sosiaaliseen

toimivuuteen liittyvät tekijät ovat pitkälti työyhteisön ilmapiirin vaikutuksen alaisia. Haitallisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, toimimaton yhteistyö ja vuorovaikutus, huono tiedonkulku, esihenkilön tai työkavereiden puutteellinen tuki, häirintä sekä epäasiallinen kohtelu. Selanderin ym. (2023, s. 256) mukaan terveyden ja työn kuormitustekijöiden osalta tilanne on huonoin vanhuspalveluissa. Työntekijälähtöinen kehittäminen on kuitenkin mahdollista myös kriisiytyneissä olosuhteissa, kun sille varataan aikaa arjessa (Saari ym., 2023, s. 57). Työajan käyttö, työnjako ja keskustelukäytäntöjen muuttaminen ovat avainasemassa.

Työyhteisössä esiintyvät tyypilliset kuormitustekijät voidaan karkeasti jaotella neljään pääryhmään, joita ovat *muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat sekä kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat* (Järvinen, 2014, s. 106). Suurin osa ongelmista johtuu kuitenkin rakenteellisista epäkohdista ja epäselvyyksistä, jotka ilmenevät tyypillisesti yksittäisten työntekijöiden huonona käytöksenä, yhteistyöongelmina sekä heikkona työmotivaationa ja työsuorituksena (mts. 109). Taustalla saattaa olla epäselvyydet tai puutteet tehtäväkuvissa, työtavoitteissa, työjärjestelyissä tai työyhteisön pelisäännöissä. Perusrakenteiden ja -prosessien parantaminen voivat ennaltaehkäistä näiden ongelmien syntymistä.

Henkilöistä johtuvat kuormitustekijät ovat usein työyhteisöjen vaikeimpia tilanteita, sillä ne ovat hankalasti ennaltaehkäistävissä, käsiteltävissä ja ratkaistavissa (Järvinen, 2014, s. 111–114). Nämä ilmenevät ongelmia työsuorituksissa ja käytöksessä, ja voivat johtua esimerkiksi yksityiselämän vaikeuksista tai psyykkisistä ongelmista. Henkilölähtöisten ongelmien syyt saattavat olla erittäin monimutkaisia, toisiinsa kietoutuneita tai pitkällä aikavälillä muodostuneita (mts. 119). Epäasiallinen ja vastuuton työkäyttäytyminen vaikeuttaa työyhteisön ilmapiiriä aiheuttaen mielipahaa, ärtymystä ja työmotivaation laskua työyhteisössä (Vartia ym., 2016, s. 4). Valtuuksien ylittäminen, omavaltainen käytös ja erikoisoikeuksien vaatiminen eivät kuulu yksittäisen työntekijän työkäyttäytymiseen. Dramaattiset tunteenpurkaukset, mielen osoittaminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen häiritsevät työyhteisön toimintaa. Juutin & Vuorelan (2015, s. 56) mukaan työyhteisössä esiintyvät ristiriidat ovat usein seurausta puhumattomuudesta ja väärin tulkituista asioista, joten avoin keskustelu ja kokemuksista puhuminen auttaa ymmärtämään työyhteisössä ilmenneitä ongelmia.

Työyhteisöjen yhteistyöhön liittyvät kuormitustekijät kuuluvat jokaisen työyhteisön arkeen, mutta työnteko saattaa hankaloitua ja alkaa vaikuttamaan työntekijöiden jaksamiseen ja

motivaatioon yhteistyön kärjistymisen ja vastakkainasettelun myötä (Järvinen, 2014, s. 116). Yhteistyöongelmat voivat ilmetä yhden työntekijän, työyhteisöissä olevien klikkien, esihenkilön ja työyhteisön tai työyhteisön ja organisaation välillä. Muutos- ja kriisitilanteet, kuten henkilöstömuutokset, toimintojen lakkauttaminen ja organisaatiouudistukset, koetaan usein uhkana, joka aiheuttaa epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta (mts. 106–107). Muutosvastarinta saattaa olla suurta, jos työyhteisössä on paljon saavutettuja etuja ja tottumuksia. Mikäli muutoksista ei tiedoteta riittävästi, työyhteisöissä saattaa levitä vääriä ja pelonsekaisia mielikuvia tulevast.

Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) säädetään työnantajan velvollisuuksista huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä, johon yhtenä osa-alueena kuuluu myös epäasialliseen kohteluun ja häirintään puuttuminen. Laissa määritetään myös työntekijän vastuu välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu on järjestelmällisesti esiintyvää ja jatkuvaa kielteistä käyttäytymistä tai toimintaa, kuten esimerkiksi työyhteisöstä eristämistä, pelottelua, väheksyviä ja pilkkaavia puheita, työnteon perusteetonta arvostelua ja nöyryyttävää käskyjen antamista (Työsuojeluhallinto, i.a-b). Lievät ja yksittäiset teot, kuten satunnaiset epäasialliset puheet ja työhön liittyvät mielipide-erot, eivät ole työturvallisuuslaissa määriteltyjä terveydelle vaaraa aiheuttavia häiriötekijöitä.

Työnantaja on velvollinen seuraamaan työpaikalla esiintyvää mahdollista häirintää ja puuttumaan siihen oma-aloitteisesti, mikäli sitä havaitaan (Työsuojeluhallinto, i.a-b). Työnantaja voi selvittää työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön ilmapiiristä ja toimivuudesta esimerkiksi työpaikkaa koskevin kyselyin tai kehityskeskusteluissa. Työyhteisön sosiaalista toimivuutta tulee järjestelmällisesti arvioida ja sen perusteella määrittää häirinnän välttämisen ehkäisevät toimet, kuten selkeät ilmaukset häirinnän nollatoleranssista ja hyvän työkäyttämisen pelisäännöistä. Myös työyhteisön työolojen epäkohdat, kuten töiden huono organisointi, epäselvät vastuut, toimimaton yhteistyö, liiallinen työmäärä ja kiire, tulee selvittää, jotta ne eivät altista työyhteisöä häirinnälle ja epäasialliselle kohtelulle. Työyhteisön negatiivinen ilmapiiri saattaa johtaa todennäköisemmin myös työpaikkakiusaamiseen (Rosander & Salin, 2023, s. 57).

3 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnilla on monia erilaisia hyötyjä niin työntekijälle kuin organisaatiollekin (Manka & Manka, 2023, s. 73). Työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat, työaika kuluu itse työntekoon eikä ongelmien pohtimiseen, kustannukset pienenevät sairauspoissaolojen ja työtapaturmien vähenemisen myötä sekä henkilöstö sitoutuu paremmin organisaatioon voidessaan hyvin. Työhyvinvoinnin johtamisella on merkittävä vaikutus työympäristön kehittämisessä, työkyvyttömyyden vähentämisessä ja työhyvinvoinnin edistämässä (Mattila, 2024, s. 3). Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi julkisen sektorin toiminnan muutoksen, yksityisen sektorin kasvun ja niiden yhteistyön kautta (Rissanen & Hujala, 2015, s. 86). Johtamisen teorioita, näkökulmia ja malleja on runsaasti, ja usein niistä puhutaankin myös päällekkäin. Kuitenkaan mikään teoria, näkökulma tai malli ei kuvaa johtamista täydellisesti, vaan siihen vaikuttavat johtajan ja työyhteisön perusominaisuudet (mts. 104).

Työyhteisön ilmapiirillä, toimintatavoilla, kulttuurilla ja johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen (Sippola, 2023, s. 206). Inhimillisyydellä edistetään hyvinvointia sekä vähennetään työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, kuten syrjintää ja eriarvoisuutta. Työntekijöiden jaksamista tukevassa kulttuurissa ratkaisevaa on työyhteisön selkeät pelisäännöt ja johdonmukainen toiminta, suoraselkäinen johtamiskulttuuri, rehellisyys, aito välittäminen ja oikeudenmukaisuus, arvostuksen osoittaminen, teot ja ihmisten ymmärtäminen (Karjula, 2022). Työyhteisön ongelmia ja haasteita voidaan ratkaista rakentavan palautteen ja sosiaalisen tuen avulla (Rajamäki & Mikkola, 2017, s. 261). Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaista palautetta toisille annetaan ja, ylipäätään, miten työstä puhutaan. Esihenkilö rakentaa työyhteisön ilmapiiriä jatkuvasti jokaisella eleellään ja teollaan (Karjula, 2022, s. 189). Myös tekemättä jättäminen vaikuttaa työyhteisöön.

3.1 Johtamisosaaminen

Hyvän johtajuuden ja esihenkilön määritelmiä on lukuisia, mutta yleisesti määriteltynä hyvä esihenkilö on oikeudenmukainen, kannustava ja motivoiva (Sippola, 2023, s. 103–104). Hän on myös rohkea päätöksentekijä sekä omaa loistavat viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Esihenkilöllä on myös vahva suunnannäyttäjän rooli (mts. 222). Johtajuus vaatii aitoa halua kehittyä ja kehittää omia johtajuustaitoja (mts. 223).

Johtaminen on sidoksissa esihenkilön persoonaan ja identiteettiin (Laaksonen & Ollia, 2017, s. 278). Siihen kuuluu monia erilaisia taitoja, joita voi myös oppia harjoittelemalla (Sippola, 2023, s. 133). Itsetuntemus, kohtaaminen, vuorovaikutus- ja tunnetaidot, ihmissuhteiden vaaliminen, luottamus ja psykologinen turvallisuus, valmentaminen sekä päätöksenteko- ja konfliktien hallintataidot ovat inhimillisen ja ihmiskeskeisen johtajan ammattitaitoa. Tunnetaitoinen johtaja tiedostaa omat tunteensa, osaa ilmaista ne rakentavasti, tunnistaa ja huomioi tilanteissa ilmeneviä tunteita sekä osaa hyödyntää niitä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Rantanen ym., 2020, s. 206).

3.2 Työyhteisön johtaminen

Johtaminen tarkoittaa asioiden ja ihmisten johtamista (Sippola, 2023, s. 97). Se vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työilmapiiriin. Johtamistapoja – ja tyylejä on monia, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa työyhteisöä (mts. 104). Esihenkilöllä on kuitenkin keskeinen rooli ja vastuu siitä, millainen ilmapiiri työyhteisöön muodostuu. Työyhteisön johtamisessa korostuu työntekijöiden positiivisten ominaisuuksien vahvistaminen ja työntekijöiden hyvinvointi (Rissanen & Hujala, 2015, s. 97). Hyvä johtaminen on hyvien työyhteisötaitojen käyttämisen edellytyksenä, joten hyvän vuorovaikutuksen tulee näkyä myös esihenkilön vuorovaikutuksessa (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 199). Molempien osapuolien ollessa kunnioittavia, mahdollistuu myös tasapuolinen kohtelu ja avoin viestintä työyhteisössä. Teknologian ja tekoälyn kehittyminen ei poista työelämän inhimillisen johtamisen tarvetta, sillä koneet eivät kykene kehittämään inhimillisiä taitoja (Rissanen & Hujala, 2015, s. 221).

Tunnetietoisuus, työntekijöiden arvostaminen, vastavuoroisen vuorovaikutuksen vahvistaminen ja suvaitsevaisuus korostuvat sosiaali- ja terveysalan moninaisissa työyhteisöissä (Kempainen ym., 2024, s. 350). Tunnetietoisuus ilmenee esihenkilön omien tunteiden tunnistamisena ja hallintana sekä työyhteisön tunneilmapiirin huomioimisena. Vastavuoroinen vuorovaikutus näkyy avoimuutena, työntekijöiden osallistamisessa päätöksenteossa ja turvallisen vuorovaikutusympäristön luomisena työyhteisössä. Yhteisymmärryksen varmistaminen sekä monikanavainen ja selkeä tiedottaminen on tärkeää. Rakentavan palautteen antaminen, palkitseminen ja ristiriitatilanteiden selvittäminen kuuluvat tärkeäksi osaksi työyhteisön johtamista.

Hienotunteinen ja myötätuntoinen johtaminen näkyy esihenkilön vahvoina sosiaalisina taitoina, helppona lähestyttävyytenä sekä yhdenvertaisena ja yksilöllisenä kohtaamisena (Kempainen ym., 2024, s. 358). Työntekijöiden tunteminen, aito kiinnostus työntekijöistä, työntekijöiden voimavarojen tunnistaminen ja tukeminen sekä huumorin hyödyntäminen johtamisessa tukee yksilöllisyyden huomioimista. Yhdenvertaisuus on toisia arvostavan ilmapiirin luomista, erilaisten mielipiteiden kunnioittamista, tasapuolisuutta johtamisessa ja tunneilmaisun sääntöjen noudattamista.

Lähi- ja keskijohdon tulee antaa työntekijöille aktiivisesti tilaa toimia avoimuutta vahvistavien toimintatapojen kehittämisessä (Juujärvi ym., 2019, s. 12). Johtajilta tuleva työntekijöiden motivointi ja tuen eri muodot auttavat työntekijöitä innovatiivisiin kokeiluihin ja kriittiseen, mutta yhteistyötä kehittävään vuoropuheluun työyhteisössä. Työntekijöiden ja johtajien välinen luottamus saattaa kuitenkin horjua tuen ja arvostuksen puutteesta, mikäli autonomiaa ja aktiivisuutta vahvistetaan etäyhteyksin ja yksisuuntaisella viestinnällä. Työhön liittyvä avoimuus lisää työntekijöiden luottamusta esihenkilönsä (Karjula, 2022, s. 202). Avoimuuden puute voi särkeä vahvankin luottamuksen esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Suoruus ja rehellisyys auttaa säästämään työyhteisön voimavaroja (mts. 203). Läsnäolo, aito kohtaaminen ja luottamuksellinen vuorovaikutus tuo turvaa (mts. 210).

Tehokas ja ammattitaitoinen johtaminen vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen (Hirvikallio ym., 2024). Tiimityön ja vertaistuen merkitystä tulee korostaa jo hoitotyön perustutkinnoissa ja esihenkilötyön koulutuksissa. Opintojen aikainen yhteistyö ja keskinäinen tuki auttaa uusia työntekijöitä toimimaan näin myös tulevaisuudessa työyhteisöissä jo aiemmin opitun lailla. Turvallisten työtapojen juurtuminen jokapäiväisiksi käytännöiksi työuran alusta saakka lisää työyhteisön kokemaa psykologista turvallisuutta (Mattila, 2024, s. 15). Koulutuksissa tulisi keskittyä myös siihen, kuinka opitaan toimimaan työyhteisöjen jäsenenä ja niiden mahdollisena johtajana, sillä lähijohtamisessa tarvitaan nimenomaan tiimityön johtamisen taitoja (Juujärvi ym., 2019, s. 11).

3.3 Työilmapiirin johtaminen osana työhyvinvointia

Piiraisen ym. (2024, s. 105) mukaan johtamisella on suuri merkitys henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Esihenkilöt voivat vaikuttaa niin työilmapiiriin, asenneilmastoon kuin kohtamiseenkin. Työyhteisön yleisestä ilmapiiristä huolehtimisella on merkittävä vaikutus

siihen, tuntevatko työntekijät olevansa hyväksytyjä ja arvostettuja sellaisina kuin ovat (Ryynänen ym., 2020, s. 258). Esihenkilö edistää hyvää ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuutta työyhteisön arkisissa käytännöissä, esimerkiksi järjestämällä säännöllisesti yhteisiä hetkiä, kuten kahvitaukoja tai virkistysiltapäiviä, lisäten näin työyhteisön viihtyvyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistäen työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota. Esihenkilö ei kuitenkaan yksin riitä kannattelemaan työyhteisön ilmapiiriä, vaan sen ylläpitoon ja kehittämiseen tarvitaan koko työyhteisöä (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 272). Esihenkilön tehtävänä on saada jokainen työyhteisön jäsen rakentamaan työyhteisön ilmapiiriä haluttuun suuntaan (Karjula, 2022, s. 163).

Työilmapiirillä on todettu olevan merkittävä vaikutus työyhteisössä koettuun työtyytyväisyyteen (Ashraf, 2019, s. 87). Tunneilmaston ja tunnetaitojen kehittäminen tulisi yhdistää työyhteisön sisäisiin rakenteisiin, toimintatapoihin ja prosesseihin, jotta niistä tulisi osa arkea ja ne rutinoituisivat osaksi työyhteisön olemista ja tekemistä (Rantanen ym., 2020, s. 188). Näin tunneilmaston ja tunnetaitojen kehittäminen myös integroituisivat työyhteisön pysyväksi osaamiseksi ja kilpailueduksi (mts.189). Työilmapiiriä johdettaessa olisi huomioitava ja ymmärrettävä, että työntekijöiden käsitykset työyhteisöön kuulumisesta ovat hyvin monimuotoiset ja heillä saattaa olla erilaisia odotuksia vuorovaikutuksesta (Rajamäki & Mikkola, 2017, s. 250, 259). Osalla voi olla myös tarvetta hallita omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä esimerkiksi persoonallisuuden erojen tai työyhteisön hierarkkisuuden takia (mts. 260).

Laitisen ym. (2023, s. 3) mukaan sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla tulee kehittää työtä, työprosesseja, työyhteisön ja esihenkilöiden sekä johdon toimintaa tietoon perustuen, sekä vahvistaa työyhteisön voimavaratekijöitä, kuten psykologista turvallisuutta. Työyhteisön hyvä psykologinen turvallisuus suojaa työstressin haitalliselta vaikutukselta työstä palautumiseen ja vähentää työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta. Työyhteisön psykologista turvallisuutta vahvistamalla voidaan vähentää tai ehkäistä myös työuupumusta, (Järvinen ym., 2024, s. 392). Työyhteisössä koettu arvostus ja hyvä ilmapiiri lisäävät myös sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaa (Laitinen ym., 2023, s. 9).

4 TARKOITUS, TAVOITTEET JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET

Tutkimuksellisen kehittämistyön yhteistyötahona on Kuusiolinna Terveys Oy. Kuusiolinna Terveys on Pihlajalinna-konsernin ja Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen yhteisyritys (Kuusiolinna Terveys, i.a.). Kehittämistyön kohderyhmänä on Kuusiolinna Terveiden kymmenen ympärivuorokautista palveluasumisyksikköä, jossa tarjotaan iäkkäille päivittäistä hoivaa ja huolenpitoa vuorokauden ympäri. Yksiköt sijaitsevat Alavudella, Soinissa, Kuortaneella ja Ähtärissä.

Tämän työn **tarkoituksena** on tukea ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilötyötä tarjoten kehittämissuosituksia työyhteisön ilmapiirin vahvistamiseen osana työhyvinvointia. **Tavoitteena** on saada tietoa työhyvinvointia tukevan hyvän ilmapiirin ominaisuuksista, ilmapiirin vaikutuksesta työhyvinvointiin ja sen mahdollisista kehittämistarpeista sekä siitä, kuinka esihenkilöiden toivotaan tukevan työyhteisön ilmapiiriä.

Kehittämiskysymykset työssä ovat seuraavat:

Mitä ominaisuuksia kuuluu työyhteisön hyvään ilmapiiriin?

Millainen vaikutus työyhteisön ilmapiirillä on työhyvinvointiin?

Millä keinoilla työntekijät ja esihenkilöt voivat tukea ja kehittää työyhteisön ilmapiiriä?

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa yksinkertaistettuna aineiston ja analyysin muodon ei-numeraalista kuvausta (Eskola & Suoranta, 1998, s. 13). Usein tällaiseen aineistoon voidaan soveltaa myös määrällistä eli numeraalista menetelmää. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Laadullinen aineisto on pelkistetyimmillään tekstimuotoista ja siinä keskitytään yleensä pieneen määrään tapauksia (Eskola & Suoranta, 1998, s. 18). Aineiston määrällä ei kuitenkaan ole väliä, jos analyysi tehdään perusteellisesti (Vilkkä, 2021, s. 150).

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavan ilmiön tai asian merkityksiä, jotka ovat ihmisistä lähtöisin oleva ja ihmiseen päätyviä tapahtumia (Vilkkä, 2021, s. 118). Tutkimusmenetelmän avulla ei oleteta löytävän totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tehdä tulkintoja tutkijan muodostamien havaintojen avulla (mts. 120). Se ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää on vaikeaa tarkkarajaisesti erottaa toisistaan, vaan ne ovat enemmänkin toisiaan täydentäviä lähestymistapoja (Hirsjärvi ym., 2015, s. 136). Määrällinen tutkimus käsittelee pääasiassa numeroita, kun taas laadullinen tarkastelee merkityksiä. Ne ovat kuitenkin vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia, eli esimerkiksi merkityksiä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin (mts. 137).

5.1.1 Kyselylomake aineiston keruumenetelmänä

Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii toimimallaan tavalla, on järkevintä kysyä asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62–63). Kysely on yksi keino saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Se on ennalta laadittu ja samanlaiset kysymykset sisältävä kirjallinen tai sähköinen lomake, joka voi tavoittaa suurenkin kohderyhmän. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vaatii aikaa ja monenlaista tietoa tutkimusaiheesta (Hirsjärvi, 2009, 195). Vastamattomuus saattaa nousta merkittäväksi ja avoimet vastaukset voivat olla niukkasanaisia (Tuomi &

Sarajärvi, 2018, s. 63). Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää tutkittavaa asiaa, joten vastaamattomuus ei nouse ongelmaksi yleistettävyyden kannalta.

Tutkittava kohde arvioi tutkimukseen ja siihen osallistumista saatekirjeen perusteella, joten saatekirjeen tulee olla vakuuttava ja motivoida tutkittava vastaamaan kyselyyn (Vilka, 2021, s. 189–191). Saatteen ja kyselyn visuaalinen ilme, saatteen sisältö ja kyselyn laajuus ja kieli ovat asioita, joiden perusteella päätös osallistua tutkimukseen aiheen lisäksi yleensä tehdään. Ne lisäävät myös tutkimuspyynnön uskottavuutta ja vaikuttavuutta. Saatekirjeestä ilmenee tutkimuksen aihepiiri, tutkimuskysymykset, tarkoitus ja tavoite, yhteistyötaho, mahdollinen rahoittaja ja työn aikataulu. Siinä korostetaan kyselyyn vastaamisen syytä ja tärkeyttä, tutkimusaineistoon säilyttämiseen liittyviä asioita, kuten mahdollista hävittämistä, sekä henkilösuojan turvaamista. Palautusohjeet ja lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot ovat myös osa saatekirjettä.

5.1.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen käytetyin analyysimenetelmä (Elo ym., 2022, s. 215). Se voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti eli induktiivisesti tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Tässä työssä käytetty aineistolähtöinen sisällönanalyysi on metodi, jonka avulla etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia (Vilka, 2021, s. 163). Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127). Siinä yhdistellään käsitteitä saaden vastaus tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on kuvata tutkimusmateriaali tiivistetyssä, pelkistetyssä ja yleisessä muodossa (Elo ym., 2022, s. 216).

Sisällönanalyysi etenee siten, että saatu tutkimusaineisto luetaan ja siihen perehdytään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Tutkimusaineisto pelkistetään eli redusoidaan siten, että aineistosta karsitaan epäolennainen pois. Auki kirjoitetusta aineistosta etsitään ja esimerkiksi alleviivataan tai korostetaan suoria lainauksia, jotka pelkistetään. Saadut pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain, kuitenkin mitään pelkistettyä ilmausta kadottamatta. Sen jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia (mts. 124). Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään eli klusteroidaan ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuu alaluokkia. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineisto täten tiivistyy yleisimpiin käsitteisiin. Ryhmittelyn avulla luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavat kuvaukset ilmiöstä. Seuraavassa vaiheessa alaluokkia yhdistellään muodostaen yläluokat

(mts. 123). Yläluokat muodostetaan pääluokaksi, joka on yhteydessä tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin.

5.2 Kehittämistyön eteneminen

Idea kehittämistyön aiheeseen tuli omakohtaisista työelämän kokemuksista sekä mielenkiinnosta työhyvinvointia ja sen johtamista kohtaan. Aihetta työstettiin ideapaperin avulla loppuvuodesta 2023. Työn suunnitelma hyväksyttiin kehittämistyön ohjaajalla maaliskuun lopussa 2024, jonka jälkeen alettiin työstämään viitekehysten teoriaosuutta ja työtä koskevaa työilmapiirikyselyä. Tutkimuslupaa haettiin Kuusiolinna Terveys Oy:n ikäihmisten palveluasumisyksiköiden palvelujohtajalta huhtikuussa, ja lupa saatiin toukokuun alussa. Kehittämistyötä varten teetettiin laadullinen kysely Webropol-ohjelmalla ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisyksiköiden työntekijöille touko-kesäkuussa 2024. Kyselylomakkeen mukana oli saatekirje, jossa perusteltiin tutkimuksen tärkeyttä ja tarkoitusta (LIITE 1). Kyselystä muistutettiin ensimmäisen sähköpostin jälkeen kahdesti.

Tiedonhakua tehtiin koko prosessin ajan. Tiedonhakuprosessina hyödynnettiin pääasiassa SeAMK-Finnaa, mutta tiedonhaussa käytettiin myös tieteellisten lehtien, kuten Hoitotiede, Tutkiva Hoitotyö ja Gerontologia, suoria hakupalveluita. Tiedonhakua käytiin sekä suomen että englannin kielellä. Viitekehukseen hyväksyttiin lähinnä kymmenen vuoden aikajänteellä julkaistut teokset, tutkimukset ja julkaisut, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, joiden katsottiin olevan yhä luotettavaa tietoa julkaisuvuodesta huolimatta. Kirjoitustyö sujui vaivattomasti lopullisia tuloksia ja viitekehystä peilaten. Ohjaajalta pyydettiin prosessin aikana säännöllisesti apua ja palautetta sekä informoitiin työn etenemisestä. Kehittämistyö valmistui aikataulussa huhtikuussa 2025 ja myös esitettiin saman kuun aikana opinnäytetyön seminaarissa.

Kysely. Työn tarkoitus on tukea ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilötyötä tarjoamalla kehittämissuosituksia työyhteisön ilmapiirin vahvistamiseen osana työhyvinvointia, joten kysely muodostui pitkälti työn kehittämiskysymyksiin peilaten. Kyselyn avulla haluttiin selvittää työhyvinvointia tukevan hyvän ilmapiirin ominaisuuksia, ilmapiirin vaikutusta työhyvinvointiin, ilmapiirin kehittämistarpeita sekä miten ilmapiiriä pystyttäisiin tukemaan työntekijää ja esihenkilönä. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen on vastuussa omasta käyttäytymisestään työyhteisössä, mistä käytettiin myös

käsitettä työkäyttäytyminen. Professori Juhani Ilmarisen (TTL, i.a.) työkykylästä poimittiin ne osa-alueet, jotka tukivat työn kehittämiskysymyksiä: kyselyssä keskityttiin talon ylimpään kerrokseen, eli johtamiseen ja työyhteisöön. Vuorovaikutus- ja tunnetaidot, työkäyttäytyminen ja esihenkilötyö korostuivat kehittämistyön viitekehystä muodostettaessa, joten myös kysely muodostui koskemaan näitä aihealueita. Kyselyä testattiin muutamalla ulkopuolisella sosiaali- ja terveydenalan työntekijällä huhtikuun aikana. Näiden vastausten avulla kyselyä muokattiin haluttuun suuntaan. Kysely muodostettiin tiiviiksi laadulliseksi kokonaisuudeksi, jossa oli viisi avointa kysymystä ja kaksi valintakysymystä. Mikäli valintakysymykseen vastasi kyllä, kysely ohjautui avoimeen lisäkysymykseen. Näin ollen avoimia kysymyksiä koko kyselyssä oli vastausvaihtoehtojen mukaan korkeintaan seitsemän.

Lopullisessa kyselyssä vastaajia pyydettiin kuvailemaan kolmella sanalla yleisellä tasolla työyhteisön hyvän ilmapiirin ominaisuuksia, millaisena kokee tämänhetkisen ilmapiirin työyhteisössä, mitkä asiat vahvistavat oman työyhteisön ilmapiiriä, miten työntekijä voi omalta osaltaan edistää ilmapiiriä ja miten esihenkilö toiminnallaan tukee tai voisi tukea työyhteisön ilmapiiriä (LIITE 2). Valintakysymyksiä kysyttiin, kokiko työntekijä ilmapiirillä olevan vaikutusta työhyvinvointiin ja oliko työntekijä kokenut nykyisessä työyhteisössä jatkuvaa työilmapiiriä heikentäviä asioita, kuten häirintää, kiusaamista tai epäasiallista kohtelua, sosiaalista tai fyysistä eristämistä, toimimatonta yhteistyötä ja vuorovaikutusta, huonoa tiedonkulkua, esihenkilön tai työkavereiden puutteellista tukea. Vastausvaihtoehdot näihin kahteen kysymykseen olivat kyllä, ei ja en osaa sanoa. Myönteinen vastaus ohjautui avoimiin lisäkysymyksiin, jossa pyydettiin kuvailemaan, miten työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa tällä hetkellä työhyvinvointiin, ja millaisia työilmapiiriä jatkuvasti heikentäviä asioita työntekijä on kokenut.

Aineiston analyysi. Avoimet vastaukset käytiin läpi aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, sillä kehittämistyöhön haluttiin saada nimenomaan aineistosta nousevaa tietoa eli tietoa siitä, kuinka työntekijät asiat työyhteisössä kokevat. Lopullisessa työssä on analysoitu määrällisesti prosenttijakaumin yksi valintakysymys. Aineistoa luettiin ensin kokonaisuutena useaan otteeseen yleiskuvan saamiseksi. Usean lukukerran jälkeen aineisto päädyttiin analysoimaan kysymys kerrallaan, jotta aineistosta saatiin poimittua kaikki olennainen, eikä vastaukset menettäisi merkitystään. Vastauksiin perehdyttiin huolellisesti, yhä uudelleen läpikäyden. Aineistosta karsittiin kaikki epäolennainen pois, joka ei kuulunut aiheeseen.

Alkuperäisilmaisut pelkistettiin niin, että niissä säilyi alkuperäinen sanoma. Pelkistyksistä etsittiin samankaltaisuuksia ja tässä apuna käytettiin taulukointia. Samankaltaisuudet

luokiteltiin alaluokiksi. Syntyneet alaluokat ryhmiteltiin uudelleen ja näin ollen muodostettiin yläluokiksi. Lopulta saatiin yksi kaikki yhdistävä pääluokka. Aineistoon palattiin uudelleen, jotta siitä poimittiin varmasti kaikki kehittämistyön kannalta olennainen ja saatiin näin varmistettua kattava ja huolellinen analyysi aiheesta. Tämä toteutettiin jokaisen teeman kohdalla. Kuvassa 2 on pelkistetty esimerkki kehittämistyön sisällönanalyysistä. Työn kehittämiskysymyksiä täydennettiin ja selkeytettiin aineistoa läpikäydessä.

Alkuperäisilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Olemalla tasapuolinen ja reilu.	Esihenkilö toimii tasapuolisesti ja reilusti.	Tasapuolinen kohtaaminen	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	Esihenkilön vuorovaikutus- ja johtamistaidot työyhteisön ilmapiiriä tukemassa
Tasapuolisuudella ja avoimuudella.	Esihenkilö on tasapuolinen ja avoin.			
.. ja kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti.	Henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti.			
Kuuntelemalla työntekijöiden huolia tarkalla korvalla.	Esihenkilö kuuntelee tarkasti huolia.	Aito kuuntelu		
... ja kuuntelemalla jos on jotain murhetta kerrottavana.	Esihenkilö kuuntelee murheet.			
Kuuntelemalla (x4)	Esihenkilö kuuntelee.			
Toimimalla niin, että hommat luistaa.	Esihenkilö toimii johdonmukaisesti.	Selkeä johtamistyyli	Johtamistaitojen vahvistaminen	
Pitää kiinni sovituista asioista.	Esihenkilö pitää kiinni sovituista asioista.			
Muistaa /laittaa ylös yhdessä sovitut asiat.	Esihenkilö laittaa ylös yhdessä sovitut asiat.			
Itse tuoda auktoriteettia ilmi.	Esihenkilön tulisi tuoda omaa auktoriteettia ilmi.	Johtamisasenne		
Omalla esimerkillään.	Esihenkilö tukee ilmapiiriä omalla esimerkillään.			
Ehkä enemmän jämäkkyyttä, koska työyhteisössä on paljon vahvoja tyyppisiä.	Esihenkilön tulisi osata kohdata vahvat työntekijät jämäkästi.			

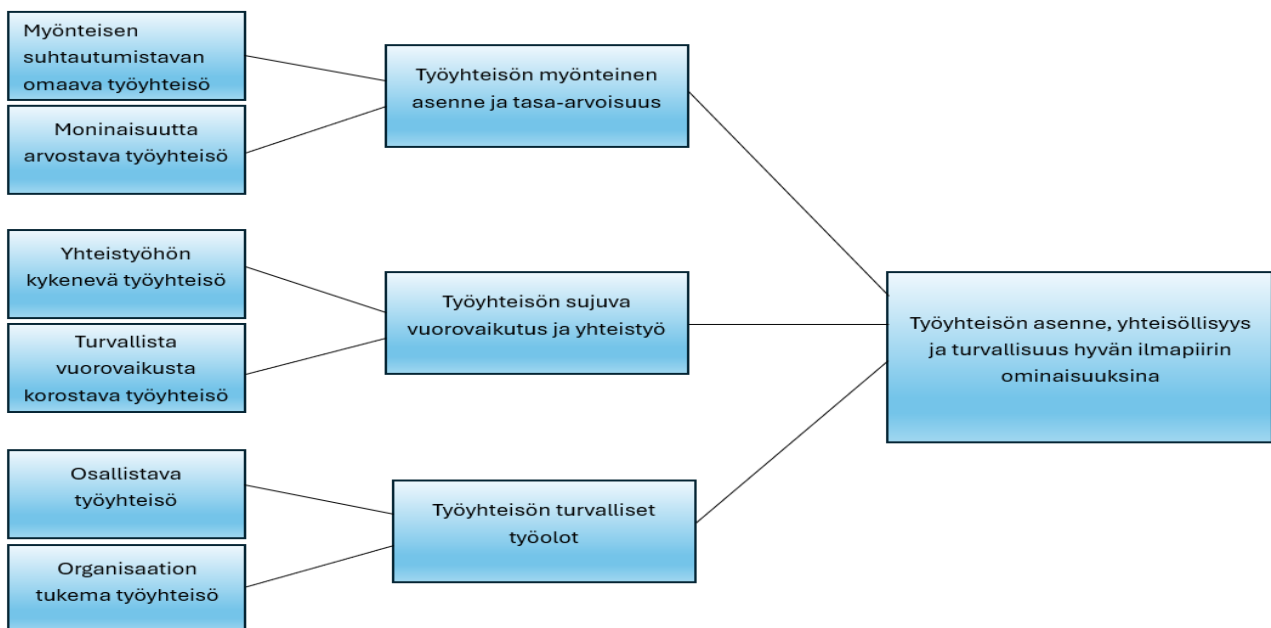
Kuva 2. Pelkistetty esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä

6 TULOKSET

Ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisyksiköiden työntekijöille suunnattu kysely oli auki 27.5.-16.6.2024. Vastaajat olivat kymmenestä eri yksiköstä (n=255). Kyselyssä ei pyydetty tarkemmin taustatietoja, koska ne eivät ole työn kannalta oleellisia tietoja. Kyselyn saattekirje ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse 27.5.2024. Kyselystä muistutettiin kahdesti, 6.6. ja 13.6.2024. Vastaajia oli yhteensä 76 kpl ja vastausprosentiksi muodostui 30 %. Kyselyn vastaukset on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tulosten havainnollistamiseksi alaluokat, yläluokat ja pääluokat on kuvattu kuvioihin, joita luetaan vasemmalta oikealle edeten. Vasemmassa reunassa ovat muodostuneet alaluokat, keskellä yläluokat ja oikealla pääluokka.

6.1 Työyhteisön asenne, yhteisöllisyys ja turvallisuus hyvän ilmapiirin ominaisuuksina

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan kolmella sanalla yleisellä tasolla työyhteisön hyvän ilmapiirin ominaisuuksia. Heitä ei pyydetty erittelemään sanoja tärkeysjärjestykseen. Tarkemman analyysin saamiseksi saadut vastaukset pilkottiin yksittäisiksi sanoiksi, ja niitä saatiin yhteensä 228 kpl. Pääluokaksi muodostui työyhteisön asenne, yhteisöllisyys ja turvallisuus hyvän ilmapiirin ominaisuuksina (kuvio 1).



Kuvio 1. Hyvän ilmapiirin ominaisuudet työyhteisössä työyhteisön kuvailemina

Työyhteisön myönteinen asenne ja tasa-arvoisuus. Työyhteisön myönteistä asennetta ja tasa-arvoisuutta kuvattiin *myönteisen suhtautumistavan omaavan työyhteisön ja moninaisuutta arvostavan työyhteisön* avulla. Myönteistä suhtautumistapaa kuvattiin iloisena, positiivisena ja ystävällisenä ilmapiirinä. Myös rentous, reiluus ja rohkeus mainittiin. Moninaisuutta arvostava työyhteisö oli ilmapiiriltään tasa-arvoinen, hyväksyvä, kunnioittava ja toisia arvostava.

Työyhteisön sujuva vuorovaikutus ja yhteistyö. Työyhteisön sujuva vuorovaikutus ja yhteistyö koostui *yhteistyöhön kykenevästä työyhteisöstä ja turvallisesta vuorovaikutuksesta korostavasta työyhteisöstä*. Yhteistyöhön kykenevää ilmapiiriä kuvattiin yhteistyökykyiseksi ja yhteiset pelisäännöt omaavaksi työyhteisöksi. Hyvät työkaverit koettiin osaksi hyvää ilmapiiriä. Turvalliseen vuorovaikutukseen liittyviä ominaisuuksia olivat empaattisuus, luottamuksellisuus, rehellisyys ja avoimuus. Vuorovaikutustaitoja ja keskustelevuutta pidettiin tärkeinä tekijöinä.

Työyhteisön turvalliset työolot. Työyhteisön turvallisiin työoloihin kuului *osallistava työyhteisö ja organisaation tukema työyhteisö*. Osallistavaan työyhteisöön liittyviä ominaisuuksia olivat aktiivisuus, avuliaisuus, osallistuvuus ja kannustaminen. Organisaation tukema työyhteisö piti sisällään turvallisuuden tunteen, riittävät työolot, sopivasti kuormittavan ilmapiirin, riittävän tiedonkulun ja hyvän esihenkilön.

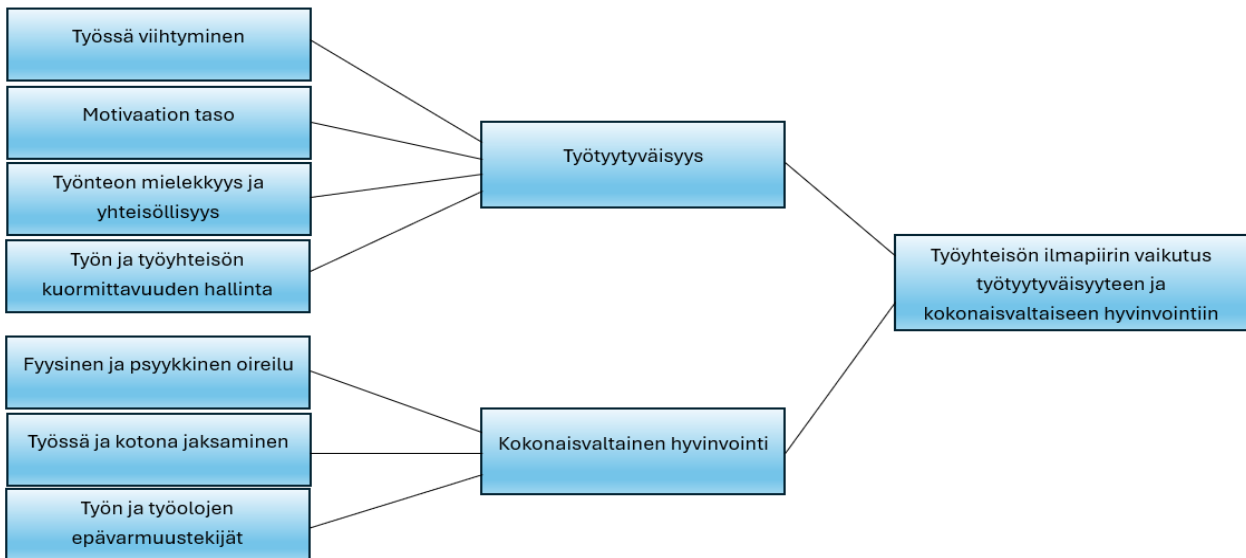
6.2 Työyhteisön ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin

Suurin osa vastaajista (97,4 %) oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiirillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Kukaan ei kieltänyt ilmapiirin vaikutusta työhyvinvointiin, ja vain 2,6 % ei osannut sanoa, onko ilmapiirillä vaikutusta. Osa vastaajista oli kokenut myös työilmapiiriä jatkuvasti heikentäviä asioita, kuten kiusaamista, epäasiallista kohtelua, toimimatonta yhteistyötä ja vuorovaikutusta, huonoa tiedonkulkua sekä esihenkilön tai työkavereiden puutteellista tukea.

6.2.1 Työyhteisön ilmapiirin vaikutus työtyytyväisyyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin

Työyhteisön ilmapiiri vaikutti työtyytyväisyyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (kuvio 2). Pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta; työtyytyväisyydestä ja kokonaisvaltaisesta

hyvinvoinnista. Työtyytyväisyys jakautui työssä viihtymiseen, motivaation tasoon, työnteon mielekkyyteen ja yhteisöllisyyteen sekä työn ja työyhteisön kuormittavuuden hallintaan. Kokonaisvaltainen hyvinvointi koostui fyysisestä ja psyykkisestä oireilusta, työssä ja kotona jaksamisesta sekä työn ja työolojen epävarmuustekijöistä.



Kuvio 2. Työyhteisön ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin

Työtyytyväisyys. *Työssä viihtyminen* korostui vastauksissa. Hyvän työyhteisön ja hyvän ilmapiirin takia töihin oli mukava mennä ja töissä oli kiva olla. Työpäivät sujuivat leikiten, eivätkä työn ulkopuoliset haasteet haitanneet työntekoa. Hyvässä työyhteisössä työnteko sujui. Työyhteisössä puhallettiin yhteen hiileen sekä oltiin positiivisia ja rentoja. Huonosta päivästä voitiin sanoa työyhteisössä avoimesti. Työyhteisöjen ristiriita- ja erimielisyystilanteet johtivat muiden työskentelytapojen arviointiin, jolloin työt eivät sujuneet joustavasti ja töihin ei tällöin ollut kiva mennä.

Työyhteisön ilmapiiri vaikutti *motivaation tasoon*. Se vaikutti kannustavasti ja helpottavasti, mutta myös lannistavasti, jos töihin tarttumisesta puuttui positiivisuus ja iloisuus. Motivaatio saattoi myös kärsiä työnteossa ja siihen vaikutti myös esihenkilöiden käytös. Motivaation puute vaikutti ilmapiiriin, eikä se tuntunut mukavalta. Työmotivaatio ei ollut suuri, jos työilmapiirin negatiivisuus vaikutti omaan jaksamiseen. Työkavereiden tuki auttoi motivaation vaihteluun ja jaksamiseen. Työyhteisön ilmapiiri vaikutti myös *työnteon mielekkyyteen ja yhteisöllisyyteen*. Yhteistyö sujui työkavereiden kanssa, jolloin työtä oli mielekästä tehdä ja työkavereihin pystyi luottamaan. Se auttoi myös työn raskauteen, jolloin töitä ei tarvinnut viedä edes ajatustasolla kotiin, kun tiesi työkavereiden jatkavan siitä, mihin itse oli työssään jäänyt.

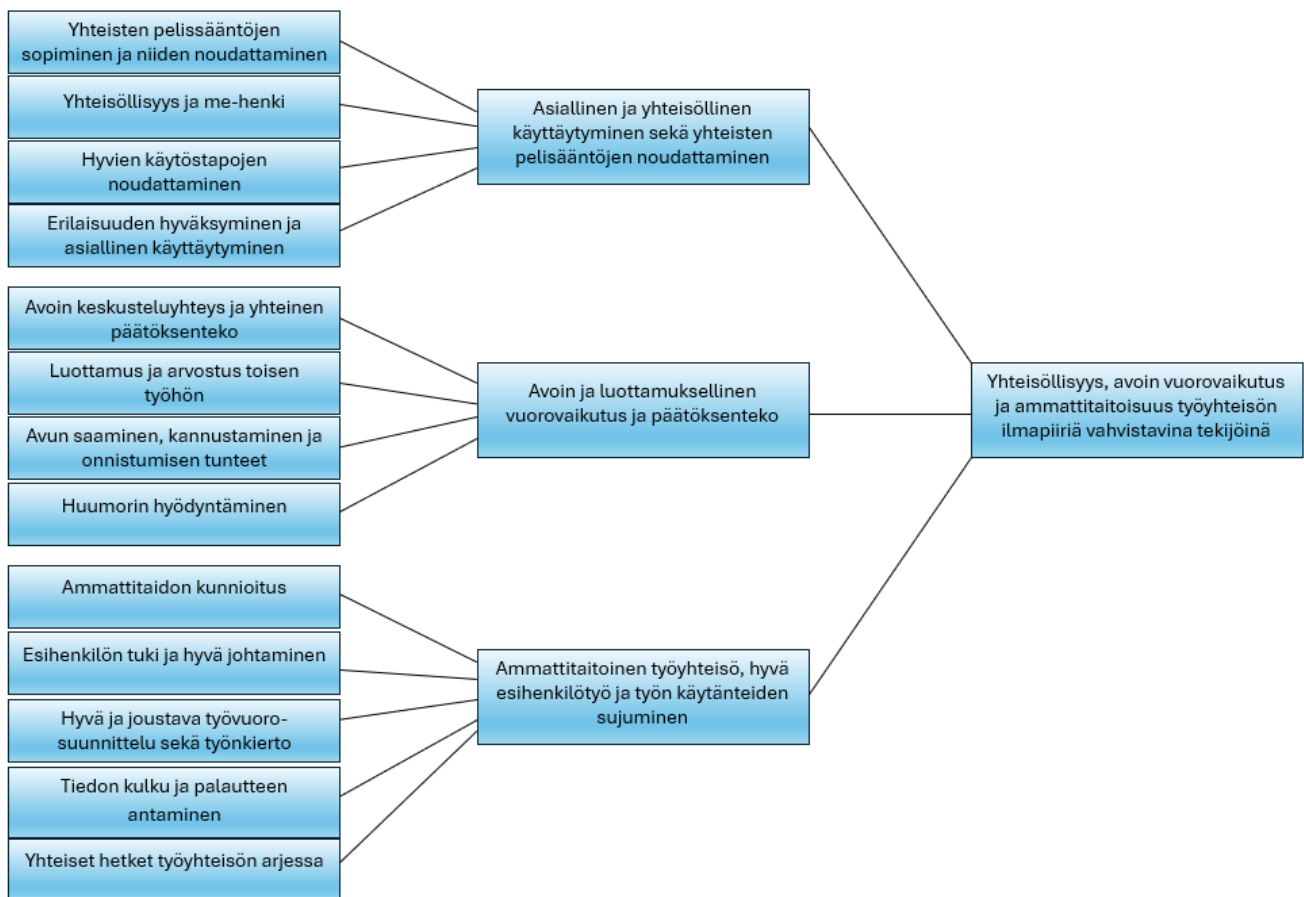
Työilmapiiri vaikutti *työn ja työyhteisön kuormittavuuden hallintaan*. Työyhteisön keskinäiset erimielisyydet vaikuttivat työhyvinvointiin hyvin kuluttavasti, mikäli niihin joutui puuttumaan. Hyvä työilmapiiri ja mukavat työkaverit auttoivat haasteellisissa tilanteissa ja raskaiden asiakkaiden kohtaamisissa. Työyhteisössä pystyttiin purkamaan hyviä ja huonoja asioita, vaikka työ oli välillä haastavaa ja raskasta. Työyhteisön huono ilmapiiri vaikutti ihmisten kohtaamiseen, jolloin osaa työntekijöistä joutui välillä välttelemään, koska heitä ei haluttu kohdata. Työyhteisössä ei välttämättä pystytty puhumaan avoimesti, jolloin se vaikutti raskaasti työhyvinvointiin. Omia puheita joutui miettimään tarkasti, sillä se saattoi aiheuttaa selän takana puhumista. Myös vastuun epätasainen jakautuminen samasta ammatista huolimatta aiheutti raskaita työpäiviä. Osa hoitajista oli työhönsä liiankin rutinoituneita, jolloin oma työ piti tarkistaa useaan otteeseen, että ei joutunut työyhteisössä silmätikuksi.

Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Rento ja avoin ilmapiiri vaikutti työhyvinvointiin hyvin paljon *fyysisinä ja psyykkisinä oireina*. Se vähensi työn henkistä ja fyysistä kuormitusta. Hyvä ilmapiiri tuotti hyvää mieltä ja tyytyväisyyttä, jolloin työt sujuivat paremmin. Silloin sai tukea ja mielipiteitä kuunneltiin, työyhteisöstä sai arvostusta. Se vaikutti myös työstressiä alentavasti ja ilmapiirin ansiosta sai myös nukuttua paremmin. Työyhteisön ilmapiirillä oli vaikutusta myös sairauspoissaolojen vähenemiseen. Hyvä ilmapiiri vaikutti työhyvinvointiin, koska vaikka jatkuvat muutokset stressasivat, jaksoi silti tehdä töitä. Huonon ilmapiirin takia joutui tekemään enemmän töitä, joka vaikutti niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Se oireili väsymyksenä, huonona mielialana, ahdistuksena ja jopa masennuksena. Ärsytys oli ajoittain läsnä päivittäin. Turhat riidat vaikuttivat kielteisesti työhyvinvointiin. Ilmapiirin negatiivisuus kulutti voimavaroja itse työltä.

Työyhteisön ilmapiiri vaikutti niin *työssä kuin kotona jaksamiseen*. Se vaikutti työtä keventävästi ja lisäsi jaksamista. Hyvä ilmapiiri auttoi jaksamaan myös henkilökohtaisten menetysten jälkeen tukien ja ymmärtäen, jolloin sillä oli suurta vaikutusta myös kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Töissä jaksoi olla ja se vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin. Töitä jaksoi tehdä paremmin ja itse työssä jaksoi paremmin. Ilmapiiri vaikutti kuitenkin tuoden myös *työn ja työolojen epävarmuustekijöitä*. Kiire vaikutti merkittävästi. Työasiat jäivät pyörimään mieleen, eikä työtä pystynyt tekemään niin hyvin kun haluaisi. Alati vaihtuvat työkaverit aiheuttivat tietokotkoja ja hämmennystä: kukaan ei välillä tiennyt missä mennään ja kuinka kuuluisi edetä. Myös työnantajan vaatimukset ja kiristykset sekä tiedonkulun puute vaikuttivat huonontavasti työhyvinvointiin. Huono ilmapiiri vaikutti halun tehdä työtä asukkaan mielekkään arjen eteen.

6.2.2 Yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus ja ammattitaitoisuus työyhteisön ilmapiiriä vahvistavina tekijöinä

Yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus ja ammattitaitoisuus olivat työyhteisön ilmapiiriä vahvistavia tekijöitä. Pääluokka muodostui kolmesta eri yläluokasta: asiallisesta ja yhteisöllisestä käyttäytymisestä sekä yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta, avoimesta ja luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta ja päätöksenteosta sekä ammattitaitoisesta työyhteisöstä, hyvästä esihenkilötyöstä ja työn käytänteiden sujumisesta (kuvio 3).



Kuvio 3. Työyhteisön ilmapiiriä vahvistavia tekijöitä

Asiallinen ja yhteisöllinen käyttäytyminen sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. *Yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen* vahvistivat ilmapiiriä. Selkeät ja yhteiset pelisäännöt auttoivat jokaista työyhteisön jäsentä ohjaamaan omaa työskentelyään kohti yhteisiä tavoitteita. Jokainen teki työtä omalla tavallaan, mutta työyhteisön pelisääntöjä kunnioittaen. Yhteistyössä yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen ja yhtenäiset säännöt ja toimintaohjeet tukivat vahvaa ilmapiiriä. *Yhteisöllisyys ja me-henki* muodostuivat hyvästä yhteishengestä, yhteen hiileen puhaltamisesta ja työn yhdessä tekemisestä.

Hyvien käytöstapojen noudattaminen muodostui kohteliaisuudesta, ystävällisyydestä, positii-visuudesta ja joustavuudesta. Kaikki olivat samanarvoisia eikä kukaan ollut ylitse muiden tai toista huonompi. Hyvät ja reilut työkaverit ottivat kaikki työyhteisön jäsenet huomioon ja olivat tasapuolisia työkavereiden kesken. *Erilaisuuden hyväksyminen ja asiallinen käyttäytyminen* tarkoitti sitä, että jokainen sai tehdä työtä omana itsenään ja omalla tyylillään. Kaikki luon-teenpiirteet ja persoonat hyväksyttiin. Töitä tehtiin silti tunnollisesti, vaikka olisi rento ja oma itsensä. Työyhteisön jäsenet tulivat toimeen keskenään, vaikka kaikista ei välttämättä pidetty-kään, ja myös tunsivat toisensa, jolloin oli helppo työskennellä. Oma käyttäytyminen oli asial-lista ja ystävällistä. Erilaisuus otettiin huomioon ja hyväksyttiin sellaisenaan.

Avoim ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja päätöksenteko. *Avoim keskusteluyhteys ja yhteinen päätöksenteko* koostui avoimuudesta, keskusteluyhteydestä, yhteisestä päätöksen-teosta ja mielipiteiden kuuntelemisesta. Asioista pystyttiin keskustelemaan ja jokainen työyh-teisön jäsen tiesi voivansa kertoa omat mielipiteensä rehellisesti ja häpeilemättä. Myös nega-tiivisista asioista keskusteltiin avoimesti. Ongelmat ratkaistiin yhteistyössä. Sosiaalisuus, sa-maa mieltä oleminen ja asiallinen keskustelu ilman syyttelyä korostuivat, koska jokainen teki joskus virheitä. Yksityisasiota ei levitelty työyhteisöissä, eikä selän takana puhuttu pahaa tai sitä välteltiin. *Luottamus ja arvostus toisen työhön* oli luottamista työkaveriin sekä hänen te-kemään työhön ja asioiden hoitamiseen, jolloin työt tulivat tehdyksi. Jokainen tiesi ja hoiti oman osuutensa töistä. Työn tekemisen vastuu jakautui tasapuolisesti ja työt sujuivat. Mikäli joku tekisi virheitä, ketään ei siitä tuomittu. Työyhteisön jäsenien työtä arvostettiin, eikä seu-rattu tai arvosteltu. Asioita, myös henkilökohtaisia, pystyi jakamaan työkavereiden kanssa.

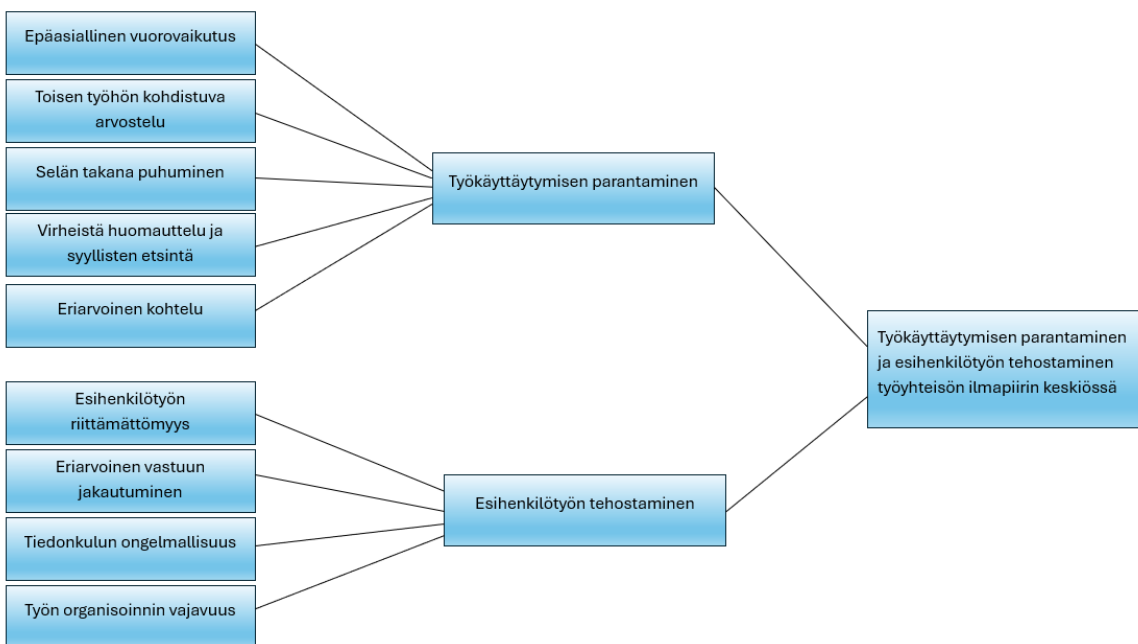
Avun saaminen, kannustaminen ja onnistumisen tunteet vahvistivat ilmapiiriä. Jokainen työ-yhteisön jäsen otettiin huomioon, eikä kukaan jäänyt yksin. Kaikki auttoivat kaikkia ja apua voitiin pyytää varauksetta. Ilmapiiri oli kannustava. Työyhteisössä oli paljon onnistumisia ja niistä iloittiin yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. *Huumorin hyödyntäminen* työyhteisön ar-jessa näkyi nauruna, ilona, rentoutena ja huumorintajuisuutena. Hyvä huumori auttoi jaksamaan raskaassa arjessa. Myös vaikeita asioita voitiin käsitellä jälkikäteen huumorin avulla.

Ammattitaitoinen työyhteisö, hyvä esihenkilötyö ja työn käytänteiden sujuminen. *Am-mattitaidon kunnioitus* oli ammatillisuutta ja osaavaa työyhteisöä. Sairaanhoidajan koettiin ole-van sekä asukkaiden että työntekijöiden voimavara työyhteisössä. *Esihenkilön tuki ja hyvä johtaminen* oli esihenkilön arjessa mukana oloa ja tukea sekä kiitosta ja ymmärrystä johtota-solta työntekijöitä kohtaan. Hyvä johtaminen ja hyvä esihenkilö korostui. *Hyvä ja joustava*

työvuorosunnittelu sekä työnkierron mahdollisuus oli hyvää ja joustavaa työvuorosunnittelua esimerkiksi lapsiperheitä ajatellen. Myös työnkierron mahdollisuus vahvisti ilmapiiriä, sillä työ toisessa yksikössä avasi työntekijän näkemystä omasta työyksiköstään. *Tiedon kulku ja palautteen antaminen* oli avointa viestintää ja tiedon välitystä työyhteisössä. Yhteiset palaverit mahdollistivat myös rakentavan palautteen antamisen. Tiedon kulku välittyi myös kiitollisina asukkaina ja läheisinä. *Yhteiset hetket työyhteisön arjessa* vahvistivat ilmapiiriä kahvitaukokeskustelujen ja kivojen tyhypäivien merkeissä. Yhteisten hetkien järjestäminen oli tärkeää, jolloin koko työyhteisö olisi läsnä.

6.2.3 Työkäyttötymisen parantaminen ja esihenkilötyön tehostaminen ehkäisemässä ilmapiiriä heikentäviä tekijöitä

Vastaajia pyydettiin mainitsemaan asioita, jotka olivat heidän mielestään jatkuvasti työyhteisön ilmapiiriä heikentäviä tekijöitä. Pääluokaksi muodostui työkäyttötymisen parantaminen ja esihenkilötyön tehostaminen työyhteisön ilmapiirin keskiössä (kuvio 4).



Kuvio 4. Työyhteisön ilmapiiriä heikentäviä tekijöitä

Työkäyttötymisen parantaminen. Työkäyttötymistä tuli parantaa. *Epäasiallinen vuorovaikutus* ilmeni hetkittäisenä epäasiallisena puhetapana sekä ajoittaisena liian kovana äänen käyttämisenä, tuhahteluna ja komenteluna. Myös jatkuvan komentelun osa koki ilmapiiriä häiritseväksi tekijäksi. Vähättelevä suhtautuminen työkavereihin, työkavereiden mollaaminen ja

arvostuksen puute, sekä ylipäättään jatkuva erimielisyys, negatiivisuus ja kriittinen puhe asioista koettiin työilmapiiriä heikentävänä tekijänä, mikäli sitä ilmeni työyhteisöissä.

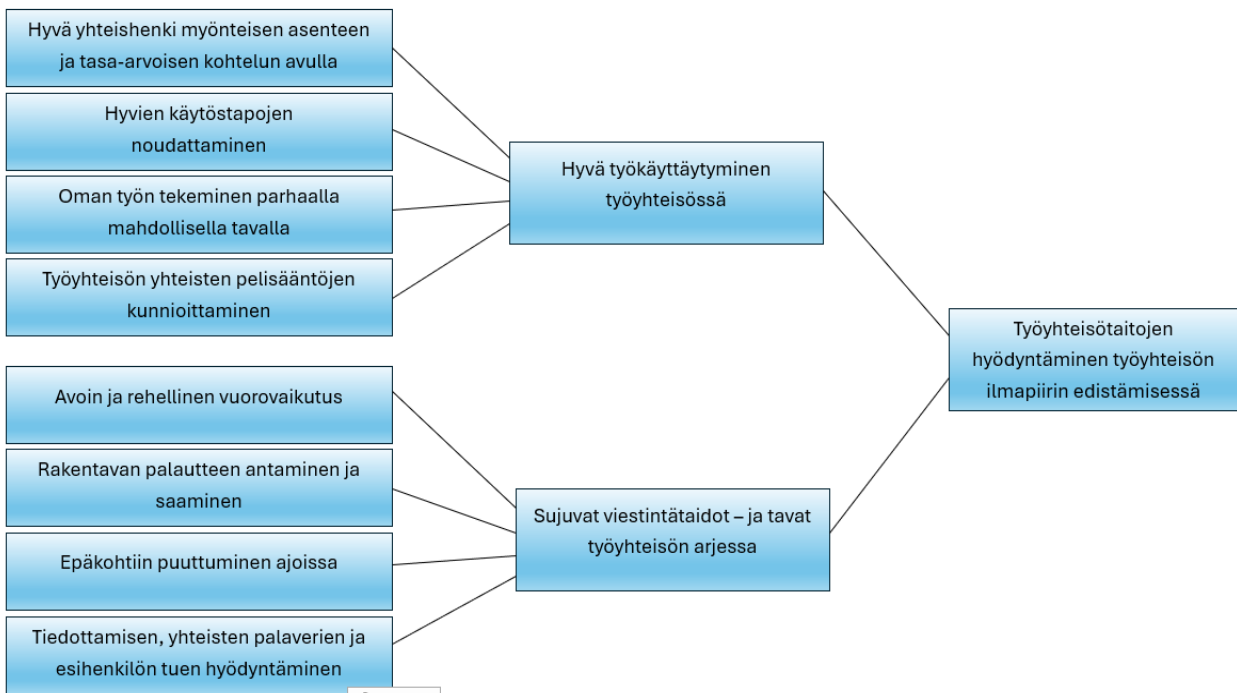
Toisen työhön kohdistuva arvostelu oli työkaverin työpanoksen aliarvioimista, oman työn korostamista toisen työhön verrattuna ja jatkuvaa työhön liittyvää moittimista. Työkavereiden työntekoa saatettiin seurata, eikä luotettu toisen tekemiseen. *Selän takana puhumista* oli joissakin työyhteisöissä, ja sen toivottiin myös loppuvan. *Virheistä huomauttelu ja syyllisten etsintä* näkyi syyllistämisenä, virheiden etsimisenä ja virheiden julkisena korostamisena, vaikka ne saattoivat olla mitättömiä varsinaisen työn kannalta. *Eriarvoinen kohtelu* oli valikoivaa puhumattomuutta ja avunantoa. Se ilmeni myös tasavertaisuuden puuttumisena: kaikkia työkavereita ei välttämättä autettu, saatettiin tervehtiä vain tiettyjä tai vältettiin jopa kokonaan puhumista joillekin työkavereille. Erilaisuutta ei täysin hyväksytty työyhteisöissä, joissa oli eriarvoista kohtelua. Kiusaamista tai porukasta jättämistä oli ilmennyt, vaikka sitä ei välttämättä omalle kohdalle ollutkaan sattunut. Eri ammattien välillä saattoi olla myös ristiriitoja: hoitajat jakautuivat ammattiensa perusteella omiin yhteisöihin.

Esihenkilötyön tehostaminen. Esihenkilötyötä tuli tehostaa. Vastauksissa todettiin osittaista esihenkilötyön riittämättömyyttä, joka ilmeni hetkittäisinä ongelmina työntekijän ja esihenkilön välisessä yhteistyössä, riittävässä tuen saamisessa ja epäkohtiin puuttumisessa. Se näkyi myös palautteen antamisessa esihenkilöä kohtaan, palautetta ei välttämättä uskallettu antaa tai sitä ei otettu vastaan. *Eriarvoinen vastuun jakautuminen* näkyi ajoittain eriarvoisessa töiden jakautumisessa esimerkiksi eri osastojen välillä, yksittäisten työntekijöiden erivapauksilla ja päivittäisenä töiden epätasa-arvoisena jakautumisena. Joillakin työntekijöillä saattoi olla eri määrä töitä kuin toisilla, vaikka samaan ammattiryhmään kuuluivatkin. Koettiin, että osa työntekijöistä myös valikoi työtehtävänsä.

Tiedonkulun ongelmallisuus oli ajoittaista kehua tiedonkulkua. Se heikensi ilmapiiriä, sillä asioista ei välttämättä aina tiedotettu riittävästi tai ei ollenkaan. Osa asioista saattoi myös jäädä toteutumatta huonon tiedonkulun tai avoimuuden puutteen takia. Uudet asiat tulivat joskus liian nopeasti, jolloin niihin oli riittämättömästi aikaa sopeutua ja ennakoita, ja niitä saatettiin jopa vastustaa. *Työn organisoinnin vajavuudet* olivat hetkittäistä sijaisten puutetta sekä työntekijöiden mielestä työvuorolistojen liian myöhäistä valmistumista ja julkaisua, vaikka ne määräysten mukaan ajallaan tulivatkin. Osa työntekijöistä koki, että heiltä odotettiin joustavuutta, vaikka vastaan ei välttämättä tultu yhtään. Ymmärrystä ja tukea työn ja muun elämän yhteensovittamisesta ei aina ollut riittävästi.

6.2.4 Työntekijän työyhteisötaitojen hyödyntäminen ilmapiirin edistämässä

Työntekijä edisti työyhteisön ilmapiiriä hyödyntämällä omia työyhteisötaitoja. Pääluokka muodostui hyvästä työkäyttäytymisestä työyhteisössä ja sujuvista viestintätaidoista – ja tavoista työyhteisön arjessa (kuvio 5).



Kuvio 5. Työntekijän keinot edistää työyhteisön ilmapiiriä

Hyvä työkäyttäytyminen työyhteisössä. Hyvään työkäyttäytymiseen kuului *hyvä yhteishenki myönteisen asenteen ja tasa-arvoisen kohtelun avulla*. Samanvertaisuus ja tasapuolisuus työyhteisössä olisi tärkeää. Työyhteisössä tulisi ottaa kaikki huomioon, olla tasapuolinen ja ystävällinen muita kohtaan. Työkavereita kohdeltaisiin niin kuin toivoisi itseäänkin kohdeltavan ja käyttäytyvän niin kuin toivoisi muidenkin käyttäytyvän. Olisi tärkeää, että työyhteisössä kuitenkin saisi olla oma itsensä. Oma asenne työtä ja työyhteisöä kohtaan tulisi olla kohdallaan ja luoda ympärilleen hyvää yhteishenkeä omalla esimerkillään. Ennen kaikkea positiivinen asenne ja sen säilyminen olisi tärkeää. Työstä ja työyhteisöstä tulisi etsiä myös myönteisiä asioita kielteisten sijaan. Turha valittaminen ja huonon ilmapiirin edistäminen omalla käytöksellään tulisi jättää unholaan.

Hyvien käytöstapojen noudattamiseen kuului kohteliaisuus, ystävällisyys ja avuliaisuus. Työkaverit tulisi ottaa tasapuolisesti huomioon ja apua voisi tarjota muulloinkin kuin pyydettyäessä. Huumoria saisi käyttää hyvän maun rajoissa. Kannustaminen, tuen tarjoaminen

ja työkavereiden kuunteleminen tasapuolisesti olisi tärkeää. Iloisuus, reiluus ja luotettavuus korostuisivat. Hyvä työkaveruus, asiallinen käyttäytyminen ja puhetapa sekä työyhteisön kaikkien jäsenien kanssa toimeen tuleminen kuuluisivat hyviin käytöstapoihin. Työkavereiden kunnioittaminen ja toisen työn arvostus sekä joustavuus työyhteisössä edistäisivät työyhteisön ilmapiiriä.

Oman työn tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla oli työn tekemistä niin hyvin kuin osaa. Työtä saisi tehdä omalla tavallaan ja muiden tulee sitä kunnioittaa, vaikka toisen työtavat poikkeaisivat omastaan. Tärkeintä olisi se, että työtehtävät tulisivat hoidetuiksi työtavasta riippumatta. Työyhteisöissä tulisi huomioida ja tukea myös työyhteisön hiljaisimpia työntekijöitä antamalla heille tilaa ja tukea. Työntekijöiden kokemuksia tulisi arvostaa ja saada niistä oppia. Jokaisen työntekijän tulisi tehdä oma osuus työtehtävistä eikä valikoida niistä helpoimpia tai parhaimpia. Olisi tärkeää olla myös itselleen armollinen haastavina aikoina ja esimerkiksi pyytää apua haastavina hetkinä. Työtahdin hidastaminen näissä tilanteissa olisi suotavaa. *Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen kunnioittamisen avulla* työskennellään kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita. Pelisäännöt olisi laadittu yhteisesti yhteistyössä; sovitusta asioista pidettäisiin kiinni, ja tehtäisiin, kuten olisi sovittu. Jokainen työyhteisön jäsen noudattaisi pelisääntöjä ja toimisi niiden mukaan.

Sujuvat viestintätaidot – ja tavat työyhteisön arjessa. Sujuviin viestintätaitoihin ja -tapoihin kuului *avoimen ja rehellisen ilmapiirin luominen* työyhteisössä. Asioista puhuttaisiin ja keskusteltaisiin avoimen rakentavasti. Työyhteisön jäseniä kuunneltaisiin. Asiat selvitetäisiin puhumalla, ei riitelemällä. Toisen asemaan asettuminen olisi tärkeää. Mieltä vaivavista asioista kerrottaisiin, eikä oletettaisi työkavereiden tietävän niistä puhumatta. Työkaverit, myös uudet, tulisi ottaa avoimesti vastaan ja heitä kohtaan tulisi osoittaa arvostusta. Uusille asioille oltaisiin avoimia ja ylipäätään lähdetäisiin niihin mukaan. *Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen* työyhteisössä korostui. Työyhteisössä tulisi keskittyä hyviin asioihin huonojen sijaan.

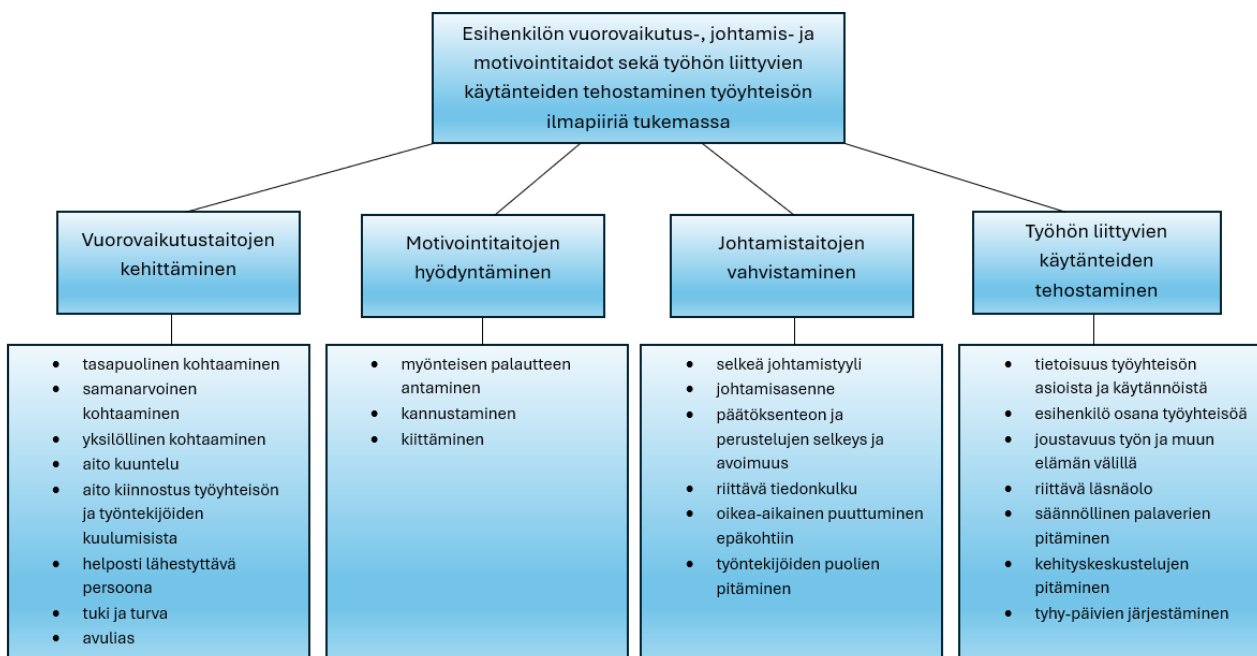
Epäkohtiin ajoissa puuttumiseen kuului epäselvyyksien esille ottaminen työyhteisössä. Epäkohdat ratkottaisiin heti ja asiattomaan käytökseen puututtaisiin. Jos työntekijät eivät pystyisi selvittämään epäkohtia keskenään, pyydetäisiin esihenkilöä puuttumaan tilanteeseen. Selän takana puhumiseen ei osallistuttaisi, vaan asioista puhuttaisiin suoraan ja rakentavasti. Työntekijän olisi myös itse kyettävä vetämään rajat selän takana puhumiselle

ja siihen osallistumiselle, mikäli työyhteisössä sellaista tapahtuisi. Negatiivisuuden kehän katkaiseminen olisi äärimmäisen tärkeää.

Tiedottamisen, yhteisten palaverien ja esihenkilön tuen hyödyntäminen oli asioiden puheeksi ottamista, tiedottamista sekä esihenkilön ajan tasalla pitämistä. Työhön liittyvät asiat tulisi olla keskiössä, ei työyhteisössä olevat henkilöt ja heidän tapansa. Raportoinnista tulisi pitää huolta ja hankkia tietoa muuttuneista asioista esimerkiksi pitkien poissaolojen jälkeen. Vastuu tietojen saamisesta olisi myös työntekijällä itsellään. Yhteisten palaverien pitäminen auttaisi yhteistyössä ratkaisemaan työyhteisön pulmatilanteita ja ylläpitäisi työyhteisön ajan tasalla pysymistä.

6.3 Esihenkilötyön kehittämissuosituksat työyhteisön ilmapiirin vahvistamiseen

Vastaajilta kysyttiin esihenkilön keinoja tukea työyhteisön ilmapiiriä työntekijöiden näkökulmasta (kuvio 6). Pääluokaksi muodostui esihenkilön vuorovaikutus-, motivointi ja vuorovaikutustaidot sekä työhön liittyvien käytänteiden tehostaminen työyhteisön ilmapiiriä tukemassa.



Kuvio 6. Esihenkilön keinot työyhteisön ilmapiirin tukemisessa

6.3.1 Vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Esihenkilö voi kehittää erilaisia vuorovaikutustaitoja tukemaan työyhteisön ilmapiiriä. Tasapuolinen, samanarvoinen ja yksilöllinen kohtaaminen, aito kuuntelu sekä aito kiinnostus työyhteisön ja työntekijöiden kuulumisista olisivat keinoja tukea ilmapiiriä. Esihenkilö tulisi olla helposti lähestyttävä. Myös työyhteisön tukena ja turvana oleminen sekä avuliaisuus olisivat huomionarvoisia ominaisuuksia.

Esihenkilön halutaan kohtelevan työyhteisöä rennon tasapuolisesti ja samanarvoisesti, mutta kuitenkin yksilöllisesti. Yksittäisen työntekijän suosimista tulisi välttää. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulisi olla samat säännöt ja niitä tulisi myös noudattaa.

Ketään ei nosteta ”jalustalle”.

... ja toimimalla tasapuolisesti ja reilusti kaikkia kohtaan.

... ei tarkoita sitä, että kaikkien tulisia saada juuri samat asiat.

Esihenkilö tukisi ilmapiiriä kuuntelemalla työntekijöitään aidosti. Häntä tulisi myös kiinnostaa työyhteisön ja työntekijöiden päivittäiset kuulumiset. Esihenkilöä tulisi voida lähestyä helposti, joka mahdollistaisi myös työntekijöiden avoimen puheen työyhteisön huolenaiheista ja onnistumisista.

Esihenkilö voisi päivittäin käydä kyselemässä, miten menee ja kysellä kuulumisia.

Jos voi esimiehelle kertoa ongelmista avoimesti se auttaa paljon. Myös hyvistä asioista voi kertoa/jakaa esimiehelle. Silloin tulee yhteisöllisyyden tunne kaikille.

Vastauksissa nousi esille myös tukena ja turvana oleminen sekä avuliaisuus. Esihenkilön tulisi olla työyhteisön aktiivisena tukena, auttaa ja ohjata esimerkiksi uusissa asioissa. Esihenkilön antaisi ohjausta ja neuvontaa tarvittaessa tilanteen niin vaatiessa.

Auttaa tarvittaessa erinäisissä asioissa.

Aktiivisesti tukena.

6.3.2 Motivointitaitojen hyödyntäminen

Esihenkilön tulisi hyödyntää motivointitaitojaan työyhteisön ilmapiiriä tukeakseen. Myönteisen palautteen saaminen, kannustaminen ja kiittäminen ovat avainasemassa. Onnistuneet suoritukset tulisi huomioida arjessa. Esihenkilön kontaktia toivottaisiin myös muulloin kuin negatiivista palautetta annettaessa. Kehuminen ja tsemppaaminen olisivat läsnä.

Huomioimalla onnistuneet suoritukset.

Esimerkiksi antamalla positiivista palautetta työstä.

6.3.3 Johtamistaitojen vahvistaminen

Esihenkilö tukisi työyhteisön ilmapiiriä vahvistamalla omia johtamistaitojaan. Selkeä johtamistyyli, johtamisasenne, päätöksenteon ja perustelujen selkeys ja avoimuus, riittävä tiedonkulkua, oikea-aikainen puuttuminen epäkohtiin ja työntekijöiden puolien pitäminen korostuivat vastauksissa.

Esihenkilön selkeään johtamistyyliin tulisi kuulua johdonmukainen toiminta, sovitusta asioista kiinni pitäminen, yhdessä sovittujen asioiden kirjanpito sekä johtamisen joustavuus ja selkeys. Esihenkilöllä tulisi olla myös johtamisasennetta, joka ilmenisi esimerkiksi toiminnalla, työyhteisön vahvojen työntekijöiden jämäkällä kohtaamisella ja oman auktoriteetin ilmi tuomisella.

Esihenkilön pitäis pystyä sanomaan kaikille työntekijöille missä kaappi seisoo.

Olemalla jäykkä mutta joustava tarpeen vaatiessa.

Esihenkilön päätöksenteon ja perustelujen tulisi olla selkeitä ja avoimia, jotta työntekijät ymmärtäisivät niitä paremmin. Eritoten riittävään tiedonkulkuun tulisi panostaa. Sen tulisi olla hyvää, oikea-aikaista ja yksinkertaista. Esihenkilön toivottiin pitävän myös työntekijöiden puolia tilanteessa kuin tilanteessa, myös johdon tasolla.

Esihenkilön tulisi kyetä pystyä perustelemaan erilaiset ratkaisut, jolloin niitä on mahdollista ymmärtää paremmin.

Olla työntekijöiden puolella, ei niele kaikkea, mitä johto vaatii vaan haastaa heitä, koska siellä vaateet nousee vain.

Oikea-aikainen puuttuminen työyhteisön epäkohtiin oli vastauksissa ylivoimaisesti useimmin toistuva. Esihenkilön toivottiin ottavan tilanteet tosissaan ja puuttumaan heti esimerkiksi kiusaamiseen tai epäasialliseen kohteluun, sekä käsittelemään tilanteet sekä yhdessä että erikseen. Kaikkien osapuolien näkökulmat tulisi ottaa huomioon keskustellen ja kuunnellen ennen lopullisen johtopäätöksen tekemistä.

Jos työyhteisössä on epäkohtia, ottaa asiakseen ja yrittää omalla työpanoksellaan myös saada työyhteisön asiat toimimaan.

Puuttumalla epäkohtiin, keskustelemalla työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesti. Monet ongelmat jää piiloon, jos epäkohtia täytyisi tuoda esiin yhteisissä osastopalaverissa.

6.3.4 Työhön liittyvien käytänteiden tehostaminen

Esihenkilön tulisi tehostaa työhön liittyviä käytänteitään, kuten olemalla osa työyhteisöä, riittäväällä läsnäololla, tietoisuudella työyhteisön asioista ja käytännöistä sekä joustamalla työn ja työntekijän muun elämän välillä. Säännöllisten palaverien ja kehityskeskustelujen pitäminen sekä tyhy-päivien eli työhyvinvointia ylläpitäviä virkistystoimintojen järjestäminen tulisi ottaa osaksi työyhteisöjen arkea.

Esihenkilön tulisi olla läsnä arjessa, ollen näin työyhteisön saatavilla. Myös esimerkiksi tauoilla mukana olo olisi suotavaa, jolloin esihenkilöstä tulisi luonteva osa työyhteisöä. Esihenkilöllä olisi suuri rooli me-hengen luomisessa. Hänen tulisi myös olla samalla tasolla työntekijöiden kanssa, eikä pitää itseään ylempänä johtotasoon kuuluvana. Esihenkilön tulisi olla tietoinen työyhteisöön liittyvistä asioista ja käytännöistä, jotta hän olisi perillä työyhteisön aikatauluista, vaativuudesta ja siitä, mitä työ oikeasti pitää sisällään.

... tutustua mitä tehdään milloinkin, niin ei vaadi yhtäkkiä jotain toteuttaa, koska tiukka aikataulu jo perushoidon toteutukselle.

Esihenkilö on avainasemassa työyhteisön ilmapiirin me-hengen luomisessa.

Joustavuus työn ja työntekijän muun elämän välillä tulisi huomioida esihenkilötyössä. Esihenkilön tulisi ymmärtää työntekijän muun elämän vaikutus työn tekemiseen. Työvuorojen suunnittelu ja lomien ajankohtien varmistaminen tukisi työn ja muun elämän yhdistämistä. Palaverien ja kehityskeskustelujen säännöllisyyttä tulisi korostaa. Esihenkilön toivottiin järjestävän myös työkykyä ylläpitäviä virkistyspäiviä (= tyky /tyhy) ja muita yhteisiä hetkiä.

Ymmärtää, että on myös muuta elämää kuin vain työ.

Keksii meille vapaa-ajalla yhteistä tekemistä (tyhypäivä).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tarkoituksena on tukea ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilötyötä tarjoamalla kehittämissuosituksia työyhteisön ilmapiirin vahvistamiseen osana työhyvinvointia. Tavoitteena oli saada myös tietoa siitä, kuinka esihenkilö pystyisi tukemaan ilmapiiriä omalla toiminnallaan ja työllään. Kehittämistyön tulosten mukaan esihenkilö tukee työyhteisön ilmapiiriä ja samalla myös työhyvinvointia vuorovaikuttamalla, motivoimalla, aktiivisella johtamisella sekä työhön liittyvien käytänteiden tehostamisella. Tätä tulosta tukee myös muut tutkimukset, kuten esimerkiksi Saaranen ym. (2021). Taulukossa 1 koottuna konkreettisia esimerkkejä esihenkilötyön kehittämisehdotuksista.

Taulukko 1. Esihenkilötyön kehittämisehdotukset

Kehityskohde	Kehittämissuositus
Vuorovaikutustaidot	<ul style="list-style-type: none"> • Kohtaa työntekijät tasapuolisesti, samanarvoisesti, mutta silti yksilöllisesti, jolloin kaikki työntekijät ovat samalla viivalla. • Kuuntele aidosti työntekijän ilot ja surut. • Ole kiinnostunut työyhteisön ja työntekijöiden kuulumisista, kysy muutakin kuin työhön liittyvää. • Ole avoin ja ystävällinen, jolloin työntekijän on helppo lähestyä sekä pyytää tarvittaessa apua. • Toimi työyhteisön tukena ja turvana, jolloin ympärillesi kehittyy luottamuksen ilmapiiri.
Motivointitaidot	<ul style="list-style-type: none"> • Anna rakentavaa palautetta, muista myös myönteisen palautteen antaminen. • Kannusta ja motivoi työyhteisöä. • Muista kiittää ja kehua työyhteisön jäseniä, kun tulee onnistumisia. Lohduta epäonnistumisissa.
Johtamistaidot	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitä johtamistyyli ja noudata sitä määrätietoisesti. • Omaa johtamisasenne, ole selkeästi työyhteisösi johtaja. • Perustele päätökset selkeästi ja avoimesti. • Jaa tietoa riittävästi, jotta työyhteisö ei ole epätietoisuudessa. • Puutu epäkohtiin oikea-aikaisesti ja jämäkästi. • Pidä työntekijöiden puolia.
Työhön liittyvät käytänteet	<ul style="list-style-type: none"> • Ole osana työyhteisöä. • Ole tietoinen työyhteisön asioista ja käytännöistä • Ole riittävästi läsnä työyhteisössä, muista myös esimerkiksi yhteiset kahvitauot. • Jousta työn ja muun elämän yhteensovittamisen välillä, esimerkiksi mahdollista kevyempi työaika. • Pidä säännölliset viikoittaiset / kuukausittaiset palaverit. • Pidä säännöllisesti kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja. • Järjestäkää yhdessä säännölliset tyhy-päivät.

Tämän työn tavoitteena oli saada tietoa työhyvinvointia tukevan hyvän ilmapiirin ominaisuuksista. Kyselyyn vastaajat nostivat esille tärkeimmiksi hyvän ilmapiirin ominaisuuksiksi työyhteisön asenteen, yhteisöllisyyden ja turvallisuuden. Ammattimainen vuorovaikutus, työyhteisötaidot ja inhimillisyys työyhteisöissä olivat merkittäviä tekijöitä, kuten myös esimerkiksi Puusa & Ala-Kortesmaa (2019), Kemppainen ym. (2024), Larjovuori & Heikkilä-Tammi (2024) ja Saaranen ym. (2021) tutkimuksissaan totesivat. Psykologisen turvallisuuden ominaisuudet olivat mainittuna lähes jokaisessa kyselyn osa-alueessa: työyhteisön tulee saada kokea olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi, että se luo perustan työyhteisön toimivuudelle (Väänänen ym., 2020; Järvinen ym., 2024; Ryytänen ym., 2020 & Laitinen ym., 2023).

Tavoitteena oli saada tietoa ilmapiirin vaikutuksesta työhyvinvointiin ja sen mahdollisista kehittämistarpeista. Työhyvinvointi on yksilön kokonaisvaltainen kokemus siitä, kuinka ihminen kokee työkykynsä kulloisellakin hetkellä. Siihen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimerkiksi Manka & Manka (2023) ja Mattilakin (2024) ovat havainneet. Tulosten mukaan ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin, sillä kukaan kyselyyn vastannut ei kieltänyt asiaa. Sillä todettiin olevan niin myönteisiä kuin kielteisiäkin vaikutuksia. Työyhteisöissä ilmeni myös muutamia kipukohtia, joten kehittämistyön tulokset ovat merkittäviä. Kipukohdat liittyvät paljolti työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Työntekijät peräänkuuluttivat vastauksissaan myös esihenkilön läsnäoloa, tasa-arvoa ja puuttumista työyhteisön epäkohtiin, joiden avulla työyhteisön ilmapiiriä voi vahvistaa. Vartian ym. (2016, s. 4) mukaan taitoa puuttua epäasialliseen kohteluun ja vastuuttomaan työkäyttäytymiseen voidaan myös oppia, joten myös kehittämistyön tulosten mukaan olisi kannattavaa kehittää tätä esihenkilötyön tärkeää taitoa.

Tulosten mukaan työntekijän omalla hyvällä työkäyttäytymisellä ja sujuvilla viestintätaidoilla on suuri merkitys työyhteisön ilmapiirin tukemisessa (Selander ym., 2023 & Saaranen ym., 2021). Hyvän yhteishengen luominen myönteisen asenteen ja tasa-arvoisen kohtelun avulla, hyvien käytötapojen noudattaminen, oman työn tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla ja työyhteisön yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ovat konkreettisia keinoja, joilla työntekijä tukee työyhteisön ilmapiiriä. Avoimen ja rehellisen ilmapiirin luominen, rakentavan palautteen antaminen ja saaminen, epäkohtiin ajoissa puuttuminen sekä tiedottamisen, yhteisten palaverien ja esihenkilön tuen hyödyntäminen ovat hyödyllisiä tapoja edistää työntekijänä työyhteisön hyvinvointia.

Työelämäfoorumi 2024 -raportin mukaan nuoret toivovat tulevaisuuden työpaikoillaan vallitsevan kunnioittava ja avoin ilmapiiri, jossa hyväksytään työntekijöiden erilaiset taustat ja monenlaisuus (Pääkkö & Sääskilahti, 2024, s. 28). Fyysinen ja psykologinen turvallisuus työyhteisöissä on tärkeää, ja johtajuudelta toivotaan ymmärtävyyttä, oikeudenmukaisuutta, tukea ja kuuntelevaa asennetta. Hyvän ilmapiirin perustana nuoret näkevät sen, että jokaisen työntekijän mielipiteitä kuunnellaan ja voi olla täysin oma itsensä. Tämän kehittämistyön tutkimustulokset vahvistavat nuorten ajatusten olevan täysin samanlaisia kuin mitä tämänhetkiset työntekijät työilmapiiristä toivovat. Voidaan kuitenkin todeta, että ilmapiirissä on vielä kehitettävää, jotta jokaisessa työyhteisössä saavutetaan hyvän työilmapiirin ominaisuudet, joka tukeisi myös sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointia.

Kehittämistyö antaa uutta tietoa ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisyksiköiden ilmapiirin jo olemassa olevista myönteisistä ilmapiiriä vahvistavista tekijöistä, ja myös niiden kipukohdista, joita pitäisi ehdottomasti kehittää. Samalla se todistaa työyhteisöjen ilmapiirin olevan vahvasti kytköksissä työhyvinvointiin vaikuttamalla niin työtyytyväisyyteen kuin kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Koko työyhteisö on yhdessä vastuussa siitä, että työyhteisön ilmapiiri on työhyvinvointia tukeva. Kehittämistyötä pystyy hyödyntämään sellaisenaan esimerkiksi aiheena osastotunneilla tai osana palaveria. Lisäksi työtä pystyy käyttämään johtamisen apuvälineenä päivittäisessä esihenkilötyössä ja kiinnittämään huomiota kehittämistyössä ilmenneisiin kipukohtiin.

8 POHDINTA

Kehittämistyön tulokset viittaavat siihen, että ilmapiirillä on suuri vaikutus koko työyhteisön hyvinvointiin. Jokaista työntekijää tulisi arvostaa omana itsenään, kohdella tasavertaisesti ja kunnioittaa toisen työtä. Tervehtiminen, kiittäminen ja työarjen pienet teot nousevat huomionarvoiseen asemaan, sillä jo näillä voi saada toiselle hyvän mielen ja tunteen siitä, että on arvostettu työyhteisössään. Esihenkilön päivittäinen läsnäolo, kuulumisten vaihto ja aito kiinnostus työyhteisön asioista todella merkitsee, eikä se vaadi paljoa tässä hektisessä arjessa. Säännöllisiä palavereita, tyhy-päiviä ja yhdessä oloa kehitettiin ja myös toivottiin lisää.

Työyhteisö tarvitsee esihenkilöä johtamaan toimintaansa, ja esihenkilö tarvitsee työyhteisön, jota johtaa. Pystyäkseen saavuttamaan työyhteisössä hyvän ilmapiirin, tarvitaan jokaisen työyhteisön jäsenen vaikutusta asiaan. Kuten Paltamaa ym. (2023) tutkimuksessaan totesivat, työyhteisö, sen ilmapiiri ja vuorovaikutus ovat keskeiset työhyvinvoinnin rakentajat, jonka puolesta myös kehittämistyön tulokset kertovat. Esihenkilöiden tulisi tukea työyhteisön ilmapiiriä, jotta työyhteisöön pystyisi muodostumaan hyvän ilmapiirin ominaisuudet. Heidän tulisi tunnistaa työyhteisöjen ongelmatilanteet ja olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. Heillä tulisi myös olla esihenkilön auktoriteetti ja vahvat taidot johtaa.

Kehittämistyön tuloksissa ilmeni myös ilmapiiriä häiritseviä tekijöitä, mutta tuloksia tulkitessa täytyy muistaa, että vastaukset ovat yksittäisten työntekijöiden antamia kymmenestä eri yksiköstä, eivätkä kerro välttämättä koko totuutta yksiköiden kokonaisvaltaisesta tilanteesta. Tunne- ja vuorovaikutustaidot ovat isossa osassa työyhteisön arkea, ja jokainen tulkitsee tilanteet itselleen ominaisella tavalla. Se nouseekin merkittävään asemaan, sillä myös ilmeet, eleet, sanat ja teot vaikuttavat. Tilanteiden tulkinta saattaa vaihdella samasta tilanteesta, teosta tai vuorovaikutuksesta hyvin monella eri tavalla. Osa kokee jonkin tilanteen hyvin onnistuneena, rauhallisena ja vastavuoroisena, mutta toinen saattaakin kokea tilanteen täysin päinvastaisena johtuen esimerkiksi yksittäisestä eleestä tai sanasta.

Rantasen ym. (2020, s. 268) mukaan jatkuva kiireen tunne vahvistaa yhteisöllisyyden katoamista työpaikoilta. Se vähentää myös merkittävästi empatiaa eli kykyä asettua toisen asemaan. Niiden myötä työyhteisössä voi alkaa selviämistaistelua, jossa jokainen huolehtii ensisijaisesti itsestään, eikä voimavarat tai kiinnostus riitä toisista tai yhteisöstä huolehtimiseen. Yllättävää kehittämistyössä oli se, että vastaajat keskittyivät pääasiassa työkäyttäytymiseen, tunteisiin ja vuorovaikutukseen, eikä juurikaan esimerkiksi muissa tutkimuksissa esille

tulleisiin aikapaineeseen, sijaispulaan tai hoitajamitoitukseen. Sen sijaan työyhteisötaidot tai niiden heikkoudet korostuivat. Osasta tuloksista tulee vaikutelma, että työyhteisöjen arjessa on saatettu unohtaa työyhteisötaitojen ja vuorovaikutuksen merkitys. Saadut tulokset antavat viitteitä myös siitä, että työyhteisöt saattaisivat hyötyä dialogisesta toimintatavasta, josta esimerkiksi SoteDialogit muutoksessa -hanke on tuottanut muun muassa kehittämisoppaan kyseisestä aiheesta (Piippo ym., 2022). Dialoginen toimintatapa eli vastavuoroinen vuoropuhelu ja kuuntelu lisää motivaatiota, sitoutumista tehdä asioita toisin ja muuttaa työ-, toiminta- ja johtamiskäytäntöjä (Syvänen ym., 2022, s. 7, 12).

Kehittämistyön tulokset ovat työyhteisöjen ja esihenkilötyön kannalta käytännöllisiä ja ajatuksia herättäviä. Ne antavat lohtua siihen, että jokainen työyhteisön jäsen voi kehittää ilmapiiriä monilla eri tavoilla, joista suurin osa on aivan tavallisia hyvään vuorovaikutukseen ja työkäyttäytymiseen liittyviä taitoja. Työ antaa tuleville ja jo oleville esihenkilöille paljon työkaluja siihen, mihin johtamisessa, vuorovaikutuksessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa tulisi kiinnittää paljon aiempaa enemmän huomiota. Kehittämistyön tulokset vahvistavat työyhteisön ilmapiirillä ja sen johtamisella olevan suurta vaikutusta työhyvinvointiin ja sitä tuleekin kehittää ja johtaa niin, että työyhteisössä on jokaisella hyvä olla ja työskennellä. Työyhteisöjen ilmapiirin kehittämiseksi on tarvetta ja työyhteisötaitojen merkitystä osana työhyvinvointia tulee korostaa.

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus eli validiteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta (Vilka, 2021, s. 194–195). Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta ei yleensä pystytä toistamaan, sillä se on ainutlaatuinen tulkinta perustuen tutkijan teoreettiseen perehtyneisyyteen (mts. 197). Toisen tutkijan tulee kuitenkin löytää vähintään se tulkinta, joka alkuperäisen tutkimuksen tekijä on esittänyt (mts. 198). Yksi luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut (s. 196). Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta, 1998, s. 210). Tutkijan tulee kuvata ja perustella tekemänsä ratkaisut (Vilka, 2021, s. 196). Luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja jokaisesta vaiheesta (Hirsjärvi ym., 2009, s. 232).

Kehittämistyö on selostettu vaihe vaiheelta ja työ on tekijän oma tulkinta kerätystä aineistosta. Aineistoa on läpikäyty useaan otteeseen ja siihen on palattu yhä uudelleen tulosten varmistamiseksi. Työssä korostuvat työyhteisön kokemukset ja mielipiteet, ja niitä on tulkittu puolueettomasti ja rehellisesti. Aineisto on analysoitu sisällön analyysiä käyttäen ja työssä on kerrottu luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet sekä niistä syntyneet johtopäätökset. Lisäksi työssä on esitelty pelkistetty esimerkki siitä, kuinka sisällönanalyysiä on tehty. Ensikertalaisen ei ollut kuitenkaan helppo toteuttaa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, sillä tutkimusaineistosta olisi pystynyt muodostamaan monella eri tavalla erilaisia kokonaisuuksia, mutta lopputulema olisi ollut kaikilla tavoilla hyvin samankaltainen. Analyysi vaati pitkäjänteistä työtä saavuttaakseen työlle asetetun tarkoituksen.

Kehittämistyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja huomioitiin tutkimuseettiset näkökulmat (TENK, 2023). Vastuullisuus, rehellisyys ja oikeat toimintatavat olivat läsnä työn jokaisessa vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150). Kehittämistyölle haettiin tutkimuslupa yhteistyötaholta. Kyselyyn osallistujille kerrottiin ymmärrettävästi, totuudenmukaisesti ja realistisesti tutkimuksen tavoitteista, mahdollisista haitoista ja riskeistä sekä tutkimuksen vaikutuksesta työelämässä ja mahdollisista hyödyistä (TENK, 2019, s. 6). Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja heidän oli mahdollista kieltäytyä osallistumasta siihen (s. 8). Saatu aineisto oli anonyymiä, eikä siitä ilmennyt yksittäisen työntekijän henkilöllisyys tai työyksikkö (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 155–156). Kehittämistyössä ei käytetty henkilötietoja, eikä siinä pyydetty vastaajien taustatietoja. Tutkimusaineistoa ei luovuteta ulkopuolisille, eikä sitä käytetä muuhun tarkoitukseen.

Kyselytutkimuksen etuna on laajan kohderyhmän tavoittaminen ja sillä voidaan kysyä kerralla monia asioita (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195). Tutkijan ei ole kuitenkaan mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaaja on suhtautunut tutkimukseen, ja kysymyksen asetteluun väärintymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Kehittämistyön kohderyhmänä oli laaja joukko yksiköiden työntekijöitä, mikä osaltaan vaikeutti sisällönanalyysin tekemistä. Aineistoa piti purkaa ja analysoida perusteellisesti moneen kertaan luotettavien tulosten saamiseksi. Lisäksi osa vastauksista olivat lyhyitä, toiset taas syvällisemmin kerrottuja. Joitain vastauksia olisi halunnut selventää tai kysyä lisää yksityiskohtia, mikä ei ollut enää mahdollista. Kyselyn olisi voinut toteuttaa myös pienimuotoisena haastatteluna, jolloin tilanteessa olisi ollut mahdollisuus joustaa, tarkentaen ja selventäen kyseisestä aiheesta. Kyselyn sisältö on kuitenkin pohdittu tarkkaan monesta eri näkökulmasta ja suunnattu koskemaan nimenomaan haluttua aiheita, ja

aineistoa kertyi lopulta runsaasti kattavien tulosten saamiseksi. Lisäksi kehittämistyön viitekehystä oli alettu jo työstämään kyselyn julkaisuvaiheessa, jolloin kysymykset osattiin kohdentaa haluttua kohden.

Kyselyihin vastaamattomuus voi nousta suureksi, ellei kyselyn saatekirjettä ole laadittu mielenkiintoa herättäväksi (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195). Kysely ajoitettiin toukokuulle, joka saattoi vaikuttaa vastaajamääriin, sillä kesälomat olivat jo alkaneet. Kyselyn saatekirje oli kuitenkin selkeä, informatiivinen ja me-henkeä luova. Lisäksi kyselystä muistutettiin vastausaikana kahdesti alkuperäisen julkaisun jälkeen. Kehittämistyön kyselyssä oli pääasiassa avoimia kysymyksiä, joka osaltaan lienee karsinut vastaajia. Tähän viittaa myös se, että kysely oli avattu yhteensä jopa 319 kertaa ja vastaaminen aloitettu 84 kertaa. Lopullisia vastaajia kertyi 76. Mikäli tutkimus olisi toteutettu pääasiassa määrällisinä kysymyksinä, eli kyselyssä olisi ollut ennalta päätettyjä vastausvaihtoehtoja tai kyllä/ei-vastauksia, olisi vastaajia saattanut olla enemmän. Tästä voidaan päätellä myös se, että aihe oli mielenkiintoinen ja tärkeä, mutta kyselyn laadullisuus ja olosuhdetekijät lienevät vaikuttaneen vastausprosentin lopullisuuteen.

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Kehittämistyö vahvistaa työyhteisön ilmapiirillä olevan merkittävää vaikutusta työhyvinvointiin. Paltamaan ym. (2023, s. 351) mukaan hyvän työyhteisön ja sujuvien toimintatapojen merkitys työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä on merkittävä, ja ne lisäävät myös ikäihmisten hoivan laatua ja henkilöstön työssä pysyvyyttä. Mattilan (2024, s. 16) mukaan häirintä ja epäasiallinen kohtelu työyhteisössä aiheuttavat sairauspoissaoloja, psykologista kuormitusta ja organisaation tuottavuuden laskua. Olisikin mielenkiintoista tutkia näitä ilmiötä lisää, onko työyhteisön ilmapiirillä todella vaikutusta esimerkiksi hoivan laatuun, henkilöstön pysyvyyteen, sairauspoissaoloihin ja organisaation tuloksellisuuteen.

Kehittämistyössä tuli ilmi työyhteisöissä vaikuttavia kipukohtia, jotka vaikuttivat työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Saukkosen ym. (2017, s. 248) mukaan iäkkäämmät hoitotyöntekijät kokevat työyhteisöissä enemmän vastarintaa ja stressiä, osittain kokemuksen ja iän tuoman vastuun ja työn kuormituksen myötä. Työpaikkakiusaamista havaitaan eniten työyhteisöissä, joissa on arvostuksen ja luottamuksen puutetta, töiden epätasaista jakautumista ja yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamatta jättämistä (Vartia ym., 2016, s. 4). Kehittämistyön kyselyn voisi toistaa sellaisenaan, mutta erinäisiä taustatietoja voisi kysyä

tarkemmin ja esimerkiksi tutkia iän tai ammatin vaikutusta työyhteisön kuormitustekijöihin, kuten työpaikkakiusaamiseen tai huonosti voivaan työyhteisöön.

Kehittämistyössä ei käsitelty alkuperäisen suunnitelman mukaisesti työyhteisöjen ilmapiirien tämänhetkistä tilannetta, sillä se olisi ollut aiheena täysin erillinen. Kevään 2024 muutosneuvottelut ja kesälomien lähestyminen kyselyn julkaisemishetkenä lienevät aiheuttaneen sen, että vastaukset olivat vaihtelevia ja tunteita herättäviä. Tämä olisikin erittäin tärkeä aihe tutkia erikseen, sillä organisaatio on viime syksynä muodostanut työntekijöitä kuunnellen johtamisen periaatteet, jotka kuvaavat, millaista johtamista tavoitellaan ja arvostetaan (Pihlajalinnalla, sisäinen tietolähde, i.a.). Organisaatio tekee taustalla jatkuvasti töitä sen eteen, että työyhteisöissä kaikilla olisi hyvä olla ja työskennellä. Tänä keväänä on käynnistynyt myös hanke, jossa pyritään muodostamaan hyvän työkaverin ja työyhteisön periaatteet (Pihlajalinnalla, sisäinen tietolähde, 10.3.2025). Olisikin mielenkiintoista verrata hankkeen valmistumisen myötä, vastaavatko kehittämistyön tulokset ja hankkeesta määritellyt periaatteet toisiaan. Jatkotutkimusaiheena voisi myös tutkia, onko syksyllä 2024 muodostetuilla johtamisen periaatteilla ollut vaikutusta ympärivuorokautisen palveluasumisyksiköiden työilmapiiriin verrattuna tämän kehittämistyön tuloksiin.

LÄHTEET

- Ashraf, M. A. (2019). The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction. *The journal of workplace learning*, 31(2), 78–94. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0113>
- Coco, K., & Roos, M. (2020). Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima. Lähiohittajien näkemyksiä (Tehyn julkaisusarja B:2/20). Tehy ry. https://www.tehy.fi/en/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahiohittajien_nakemyksia_id_15982.pdf
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215–225.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Hirvikallio, J., Haaranen, A., & Hult, M. (2024). Psychological safety, social support, and commitment among nurse managers: A cross-sectional study. *Nordic journal of nursing research*, 44. <https://doi.org/10.1177/20571585241238844>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (20. uud. p.). Tammi.
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T., & Keskimäki, I. (2019). Soteammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätösten tueksi 3/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uud. p.). PS-Kustannus.
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa (8. uud. p.). Talentum Media.
- Järvinen, J., Nurmeksela, A., & Hult, M. (2024). Sairaanhoidtajien kokeman työuupumuksen yhteys johtamistyyleihin ja koettuun psykologiseen turvallisuuteen. *Hoitotiede*, 36(4), 382–394.
- Kemppainen, E., Kuha, S., Koskenranta, M., Mikkonen, K., & Kanste, O. (2024). Hoitotyön lähiesihenkilöiden kokemuksia tunneälyjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisissa työyhteisöissä. *Hoitotiede*, 36(4), 350–367.
- Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.), Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän

kehityksestä (s. 6–9). Työterveyslaitos.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuusiolinna Terveys (i.a.). *Asumispalvelut*. Haettu 9.1.2025, <https://www.kuusiolinna.fi/ikaihminen-palvelut/asumispalvelut>

Laaksonen, H., & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa* (3., uudistettu painos.). Edita.

Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J., & Kivimäki, M. (2024a). Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2>

Laitinen, J., Selander, K., Hannonen, H., Korkiakangas, E., Lahti H., Nevanperä, N., Nikunlaakso, R., Reuna, K., & Tienhaara, A. (2024b). Johda palautumista kriisissä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-174-1>

Laitinen, J., Selander, K., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Nevanperä, N., & Korkiakangas, E. (2023). Työyhteisön psykologinen turvallisuus tukee työstä palautumista ja vähentää työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta sosiaali- ja terveysalalla. *Tutkiva Hoitotyö*, 21(2), 3–10.

Larjovuori, R., & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus* (Verkkoaineisto), 22(2), 136–168. <https://doi.org/10.37455/tt.131483>

Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos.). Alma Talent.

Mattila, P. (toim.). (2024). Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:26. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8362-5>

Paltamaa, J., Janhunen, E., & Räsänen, R. (2023). Työyhteisö ja omavalvonta vanhuspalveluiden henkilöstön työhyvinvointia tukemassa. *Gerontologia* (Verkkoaineisto), 37(4), 334–354. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.127396>

Pihlajalinna. (i.a.). Pihlajalinnan johtamisperiaatteet. Haettu 13.3.2025. Pihlajalinnan intranet.

Pihlajalinna. (10.3.2025). Tule mukaan rakentamaan Pihlajalinnan kulttuuria – vastaa kyselyyn viimeistään 16.3.2025. Haettu 13.3.2025. Pihlajalinnan intranet.

Piirainen, P., Elo, S., & Siira, H. (2024). Vanhustyön lähiesihenkilöt tukemassa henkilöstönsä työhyvinvointia. *Gerontologia*, 38(1), 104–106. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.142778>

Piippo, S., Syvänen, S., & Kolehmainen, R. (toim.). (2022). Dialoginen toimintatapa: SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Tampereen yliopisto,

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2637-1>

- Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* (Verkkoaineisto), 17(3), 187–201. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Pääkkö, M. & Sääsiki, M. (2024). Nuorten ajatuksia työelämästä: Raportti nuorten kuulemisesta työelämästrategian tueksi. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-191-8>
- Rajamäki, S., & Mikkola, L. (2019). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. *Työelämän tutkimus* (Verkkoaineisto), 15(3), 250–265. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>
- Rantanen, J. (2013). *Vaikuta tunteisiin!: Lisää voimaa tekemiseen*. Talentum.
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmasto: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rissanen, S. & Hujala, A. (2015). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (2. uud. p, s. 81–104). Sanoma Pro.
- Rosander, M., & Salin, D. (2023). A hostile work climate and workplace bullying: Reciprocal effects and gender differences. *Employee relations*, 45(7), 46–61. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0127>
- Rousu, S. & Elomaa-Krapu, M. (2021). *Lähijohtaminen sosiaalialalla*. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus* (Verkkoaineisto), 18(3). <https://doi.org/10.37455/tt.97977>
- Saaranen, T., Kankkunen, P., & Mönkkönen, A. (2021). Työyhteisötekijöillä työhyvinvointia - kyselytutkimus terveysalan opettajille. *Tutkiva hoitotyö*, 19(3), 32–39. <https://www.terveysportti.fi/xmedia/tuh/tuh00204.pdf>
- Saari, E., Levonius, V., Weiste, E., & Laitinen, J. (2023). Kokeilujen käynnistymisen jäljillä: Ongelmapuhetta vai kestäviä ratkaisuja eettiseen kuormitukseen vanhushoivan resurssiniukoissa työolosuhteissa? *Focus Localis*, 51(3), 40–59. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/125639>
- Saukkonen, P., Roos, M., Viinikainen, S., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P., & Suominen, T. (2017). Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. *Hoitotiede*, 29(4), 239–251. <https://research.ebsco.com/c/zz4uby/viewer/pdf/wj2k5pfhgz?route=details>

- Selander, K., Nikunlaakso, R., & Laitinen, J. (2023). Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? *Työelämän tutkimus* (Verkkoaineisto), 21(2), 239–266. <https://doi.org/10.37455/tt.115055>
- Seppänen, M. (2022). Näin selviät tiimin jäsenenä: Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. PS-kustannus.
- Simelius, S., Turunen, R., Herttalaampi, M., & Feldt, T. (2022). Omantunnon stressi hyvinvoinnin riskitekijänä terveydenhuollossa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 59(4), 9. <https://doi.org/10.23990/sa.102584>
- Sippola, P. (2023). Inhimillisyyden voima työelämässä: Kohti menestystä ja hyvinvointia. Basam Books.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (2023). Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8). Valtioneuvosto. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM_2023_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (16.9.2024). Työturvallisuus ja työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., & Piippo, S. (2022). Yhteistoiminnallisesti ja dialogisesti kehittämässä. Teoksessa S. Piippo, S. Syvänen, & R. Kolehmainen (toim.), *Dialoginen toimintatapa: SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille* (s. 7–17). (Työraportteja 114/2022 Working Papers). Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK ohje (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023). https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019 (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3:2019). https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Työsuojeluhallinto. (i.a.-a). Psykososiaalinen kuormitus. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>
- Työsuojeluhallinto. (i.a.-b). Epäasiallinen kohtelu. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>

- Työterveyslaitos (TTL). (i.a.). Työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P28>
- Työturvallisuuskeskus. (2018). Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. <https://ttk.fi/julkaisu/keinoja-tyon-kuormittavuuden-hallintaan/>
- Vartia, M., Joki, M., Kalavainen, S., & Olin, N. (2017). Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä: Työkirja. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-708-8>
- Vartia, M., Olin, N., Kalavainen, S., Joki, M., & Pahkin, K. (2016). Katkaise kiusaamisen kierre. Epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin vahvistaminen työpaikalla. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-679-1>
- Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L, Soikkanen, A, Panganniemi, N., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* (s. 11–32). Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Liite 2. Kysely pelkistettynä versiona

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hei!

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa yamk-tutkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisestä ja johtamisesta. Olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi työyhteisön ilmapiirin merkityksen osana työhyvinvointia, ja nyt tarvitsenkin teidän mielipiteitä.

Toivon, että käytätte hetken kallisarvoista aikaanne, ja vastaatte oheiseen kyselyyn. Kyselyn vastaukset ovat luottamuksellisia, eikä niistä ilmene yksittäisen työntekijän henkilöllisyys tai työyksikkö. Kyselyyn vastaaminen kestää 5–15 minuuttia. Vastathan alla olevasta linkistä, viimeistään 16.6.2024 mennessä.

<https://link.webpolsurveys.com/S/5F9CF48FE642212D>

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tukea esihenkilötyötä tarjoten kehittämissuosituksia työyhteisön ilmapiiriin vahvistamiseen. Työn tavoitteena on saada tietoa Kuusiolinna Terveys Oy:n ympärivuorokautisen palveluasumisyksiköiden ilmapiiristä, sen mahdollisista kehittämistarpeista ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin, miten siihen voi vaikuttaa työntekijänä ja kuinka esihenkilöiden toivotaan tukevan ilmapiiriä omalla toiminnallaan.

Kyselyyn osallistuvat kaikki Kuusiolinna Terveys Oy:n ympärivuorokautiset palveluasumisyksiköt ja niiden työntekijät. Aineistoa käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemisessä ja hävitetään opinnäytetyön valmistuttua asianmukaisin menetelmin. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa keväällä 2025. Valmiissa opinnäytetyössä ei tule henkilötietoja tai työyksiköitä julki.

Kyselyn tuloksista päätellyt kehittämissuositukset tullaan käymään läpi palveluvastaavien verkostotapaamisessa. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä ja auttaa kehittämään keinoja ilmapiiriin vahvistamiseen yksiköissämme.

Ystävällisin terveisin,

vastaava sairaanhoitaja Jenni Viitamäki, **** (työpaikan nimi)

Lisätietoja opinnäytetyöstä: *** (sähköpostiosoite)

Voit käyttää myös alla olevaa QR-linkkiä kyselyyn päästäksesi.



Liite 2. Kysely pelkistettynä versiona

Työyhteisön ilmapiirin merkitys osana työhyvinvointia

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei!

Tämä kysely on suunnattu Kuusiolinna Terveys Oy:n ympärivuorokautisten palveluasumisyksiköiden työntekijöille.

Tämän kyselyn tavoitteena on saada tietoa yksiköiden työilmapiiristä, sen mahdollisista kehittämistarpeista ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin, miten siihen voi vaikuttaa työntekijänä ja kuinka esihenkilöiden toivotaan tukevan työyhteisön ilmapiiriä omalla toiminnallaan.

Kyselyyn vastaaminen vie 5–15 minuuttia.

Kyselyyn vastataan anonymisti, eikä siitä ilmene yksittäisen työntekijän henkilöllisyys tai työyksikkö. Vastauksia käytetään ainoastaan opinnäytetyössä, ja aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Jokainen vastaus on arvokas ja tuottaa tärkeää tietoa työyhteisön ilmapiirin merkityksestä osana työhyvinvointia. Suuri kiitos vastanneille!

Kuvaa kolmella sanalla yleisellä tasolla työyhteisön hyvän ilmapiirin ominaisuuksia. *

Millaisena koet tämänhetkisen ilmapiirin työyhteisössäsi? *

Koetko työyhteisön ilmapiirillä olevan vaikutusta työhyvinvointiisi? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit kyllä edelliseen kysymykseen, miten työyhteisösi ilmapiiri mielestäsi vaikuttaa tällä hetkellä työhyvinvointiisi? *

Mitkä asiat vahvistavat oman työyhteisösi ilmapiiriä? *

Oletko kokenut nykyisessä työyhteisössäsi jatkuvaa työilmapiiriä heikentäviä asioita, kuten häirintää, kiusaamista tai epäasiallista kohtelua, sosiaalista tai fyysistä eristämistä, toimimatonta yhteistyötä ja vuorovaikutusta, huonoa tiedonkulkua, esihenkilön tai työkavereiden puutteellista tukea? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, millaisia työilmapiiriä jatkuvasti heikentäviä asioita olet kokenut? *

Miten voit/voisit omalta osaltasi edistää työyhteisösi ilmapiiriä? *

Miten esihenkilö tukee/ voi tukea työyhteisön ilmapiiriä? *

Jokainen vastaus merkitsee ja on arvokas.

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!