



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Kotamäki

Työhyvinvointi ja uudistuminen

Hyvinvoivan työyhteisön vaikutus kehittämismyönteisyyteen vanhustyön
toimintaympäristössä

Opinnäytetyö)

Kevät 2021

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Johanna Kotamäki

Työn nimi: Työhyvinvointi ja uudistuminen: Hyvinvoivan työyhteisön vaikutus kehittämismyönteisyyteen vanhustyön toimintaympäristössä

Ohjaaja: Jenni Kulmala

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 75

Liitteiden lukumäärä: 0

Vanhustyön laadukkuudesta puhuttaessa keskustellaan usein myös vanhustyön työntekijöiden jaksamisesta työssä. Työhyvinvointia voidaan tarkastella fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta katsottuna. Työhyvinvointiin liittyy myös aina jokaisen oma henkilökohtainen näkemys. Työn ja toimintatapojen uudistaminen on tärkeää, kun pyritään löytämään keinoja työvoimapulaan ja nykyisten työntekijöiden ja työyhteisöjen työhyvinvointiin. Vanhustyön uudistaminen on tärkeää myös asiakkaan ja potilaan laadukkaan hoidon takaamiseksi.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli saada selville, miten vanhustyön työntekijät kokivat työyhteisössään työhyvinvoinnin sekä kehittämisen ja uudistumisen. Työhyvinvointia tutkittiin kuormituksen ja työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kokemuksen kautta. Kehittämistä ja uudistamista taas tutkittiin työyhteisön ja työntekijän kehittämisen kysymysten kautta. Toisena opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työhyvinvoinnin ja kehittämisen sekä uudistumisen välistä yhteyttä hypoteesina, että hyvinvoiva työyhteisö suhtautuu uudistumiseen myönteisesti. Tutkimus on toteutettu valtakunnallisessa SoteDialogit -hankkeessa kyselylomakkeella vanhustyön työntekijöille. Analysoitavan aineiston vastaajia oli n=149. Aineisto analysoitiin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen SPSS-ohjelmalla.

Vanhustyön työntekijöiden kokema fyysinen, eettinen ja henkinen työssä kuormittuneisuus oli vastaajien mukaan suurta. Tyytyväisyyttä työilmapiiriin ja työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja asioihin taas koettiin enemmän. Suurin osa vastaajista koki työyhteisössään olevan kehittämisen elementtejä ja kehittämismyönteisyyttä. Samoin työntekijät itse kokivat olevansa kehittämismyönteisiä ja valmiita ottamaan uusia asioita vastaan. Työhyvinvoinnin ja kehittämisen sekä uudistumisen välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys melkein jokaisen muuttujan välillä. Näin ollen tässä opinnäytetyössä saatiin viitteitä siitä, että työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa kehittämiseen. Siihen tarvitaan kuitenkin työyhteisötaitoja, vuorovaikutusta, ajan varaamista kehittämiselle sekä kuormituksen vähentämistä.

¹ Asiasanat: työhyvinvointi, kehittäminen, uudistaminen, työyhteisö, vanhustyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

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

Specialisation: Development and Management of Social Services and Health Care

Author/s: Johanna Kotamäki

Title of thesis: Wellbeing at Work and Innovation: The Impact of a Healthy Work community on Positive Attitude of Development in Elderly Work.

Supervisor(s): Jenni Kulmala

Year: 2021

Number of pages: 75

Number of appendices: 0

When talking about the quality of elderly work, the coping of older workers at work is also often discussed. Well-being at work can be viewed from a physical, mental, and social perspective. Well-being at work is always associated with everyone's own personal view. Innovating work and working operations is important to find ways to address shortage of manpower and the well-being at work. Innovation of elderly work is also important to ensure quality of care for the client and patient.

The first target of this thesis was to find out how elderly workers experienced well-being at work, as well as development and innovation in their work community. Well-being at work was studied through workload and occupational well-being and work atmosphere experience. Development and innovation were studied through work community and employee development issues. Another target of the thesis was to study the connection between well-being at work and development and innovation. The hypothesis was that a healthy work community has a positive attitude towards development. The study was implemented in the nationwide SoteDialogit (Dialogues in Social Work and Health Care) project with a questionnaire for older workers. There were 149 respondents of the analyzed material. The data were analyzed using quantitative research methods with SPSS software.

According to the respondents, the physical, ethical, and mental workload experienced by older workers was high. Satisfaction with the work atmosphere and wellbeing at work increased. The majority of respondents experienced elements of development in their work community and positive attitude of development. Likewise, the employees themselves felt positive attitude of development and willing to accept new things. There was a statistically significant relationship between well-being at work and development and innovation between almost every variable. There were indications in this thesis that wellbeing at work can influence development. It requires work community skills, interaction skills, time for development, and reduced workload.

¹ Keywords: well being at work, development, innovation, work community, elderly work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO	7
2 TYÖHYVINVOINTI	9
2.1 Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta	9
2.1.1 Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi.....	9
2.1.2 Työn mielekkyys työhyvinvoinnin osatekijänä	12
2.2 Työyhteisö ja työyhteisötaidot työhyvinvoinnin ja kehittämismyönteisyyden tukena	13
2.3 Työhyvinvointi osana organisaation toimintaa ja tuottavuutta	15
3 KEHITTÄMINEN JA UUDISTUMINEN TYÖSSÄ	17
3.1 Yksilön mahdollisuudet ja keinot kehittämiseen	18
3.1.1 Elinikäinen formaali ja informaalinen oppiminen kehittämisen edellytyksenä	18
3.1.2 Työntekijän valmiudet muutokseen ja kehittämiseen	19
3.2 Organisaation merkitys uudistamisessa ja kehittämisessä.....	21
3.3 Kehittäminen ja uudistuminen työyhteisön näkökulmasta	23
3.4 Organisaatiokulttuurin merkitys onnistuneeseen uudistumiseen	25
3.5 Esimies työntekijän ja työyhteisön kehittämisen sekä työhyvinvoinnin mahdollistajana	26
4 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖHYVINVOINTI JA KEHITTÄMISEN TARVE	28
4.1 Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen tarve	28
4.2 Työhyvinvointi vanhustyön työntekijöiden kokemana	29
4.3 Näyttöön perustuva toiminta kehittämisen edellytyksenä	30
4.4 Työhyvinvoinnin ja uudistumisen tutkimisen tarve vanhustyön toimintaympäristössä.....	32
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34

5.1	SoteDialogit -hanke	34
5.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	34
5.3	Tutkimusaineisto	35
5.4	Aineiston analyysi.....	36
6	TUTKIMUSTULOKSET	38
6.1	Työhyvinvoinnin kokemus vanhustyön toimintaympäristössä	38
6.2	Työyhteisön uudistaminen ja kehittäminen.....	42
6.3	Työyhteisön suhtautuminen kehittämiseen ja uuden oppimiseen	43
6.4	Työntekijän kokemus omasta kehittämisestä ja uudistumisesta.....	46
6.5	Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön yhteys	48
6.6	Työhyvinvointi ja työntekijän kokemus työn kehittämisestä ja uudistumisesta	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	53
7.1	Vanhustyön työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä.....	53
7.2	Vanhustyön kehittäminen ja uudistuminen	56
7.3	Työhyvinvoinnin kokemus tukee kehittämistä ja uudistumista.....	57
7.4	Tutkimuksen eettisyys ja arviointi	61
7.5	Jatkotutkimusaiheet.....	63
7.6	Opinnäytetyön käytännön merkitys ja toimenpidesuositukset	64
	LÄHTEET	67

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1 Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016).....	9
Kuvio 2. Kehittäminen ja uudistuminen työyhteisössä	43
Kuvio 3. Työyhteisön asenteet kehittämiseen ja uuden oppimiseen	44
Kuvio 4. Työntekijöiden näkemykset kehittämismahdollisuuksiin ja -edellytyksiin	47
Kuvio 5. Tyytyväisyys oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin työssä.....	47
Kuvio 6. Työhyvinvoinnin ja uudistumisen yhteyden mahdollisuudet vanhustyössä.	61
Taulukko 1. Vanhustyön eettinen kuormittavuus eri ikäisten työntekijöiden kokemana	39
Taulukko 2. Vanhustyön fyysinen kuormittavuus eri ikäisten työntekijöiden kokemana.....	39
Taulukko 3. Vanhustyön henkinen kuormittavuus eri ikäisten työntekijöiden kokemana ...	40
Taulukko 4. Työn kuormittavuuden eri osa-alueiden välinen korrelaatio (Spearman).....	40
Taulukko 5. Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin eri ikäisten työntekijöiden kokemana	41
Taulukko 6. Tyytyväisyys työilmapiiriin ikäryhmittäin	42
Taulukko 7. Uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri ikäjakaumittain.....	45
Taulukko 8. Uusiin ideoihin suhtautuminen ja niiden hyödyntäminen työyhteisössä eri ikäisten kokemana	46
Taulukko 9. Työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisen välinen korrelaatio (Spearman)	49

Taulukko 10. Työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämismyönteisyyden välinen korrelaatio (Spearman)	51
Taulukko 11. Työhyvinvoinnin ja työntekijän kehittämismominaisuuksien välinen korrelaatio (Spearman)	52
Taulukko 12. Korrelaatio työhyvinvoinnin ja työilmapiirin sekä oppimis- ja kehittämismahdollisuuksien välillä (Spearman)	52

1 JOHDANTO

Suomessa eletään väestörakenteen muutoksen kautta. Muutos tulee vaikuttamaan sosiaali- ja terveysalaan, erityisesti ikääntyneiden palveluihin. (Rissanen ym. 2018, 4.) Hoivatyö lisääntyy jatkuvasti ja vaativien hoivapalveluiden markkinat kasvavat. Vanhustyön työvoimapulasta keskustellaan jatkuvasti erilaisilla foorumeilla. (Puttonen, Husu & Pahkin 2016, 26.) Sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuutta pyritään lisäämään ja työtä tehdään palvelujen saatavuuden turvaamiseksi ja työvoiman lisäämiseksi. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023-julkaisussa (2020, 56) yhtenä suosituksena onkin kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin sekä osaamiseen ja sen kehittämiseen.

Työhyvinvointi on puhuttanut monien vuosien ajan ja sitä on tutkittu ja määritelty useasti. Jokainen määrittely ja tutkimustulos tuo työhyvinvointia tutuksi ja itseisarvoksi työpaikoilla. Työhyvinvoinnin määritelmällä ei enää tarkoiteta illanviettoa kerran vuodessa, vaan kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin tarvitaan työprosessien arviointia ja kehittämistä sekä kuormituksen hallintaa. (Laine 2015, 25). Työyhteisön merkitystä työhyvinvointiin ei myöskään sovi unohtaa. Työyhteisöön vaikuttavat niin työntekijät itse kuin heidän voimavaransakin. Myös ilmapiirillä on suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen. Lisäksi vielä työyhteisön onnistuneeseen työskentelyyn vaikuttavat työpaikan työolot ja terveydelliset tekijät. (Loppela 2014, 151.)

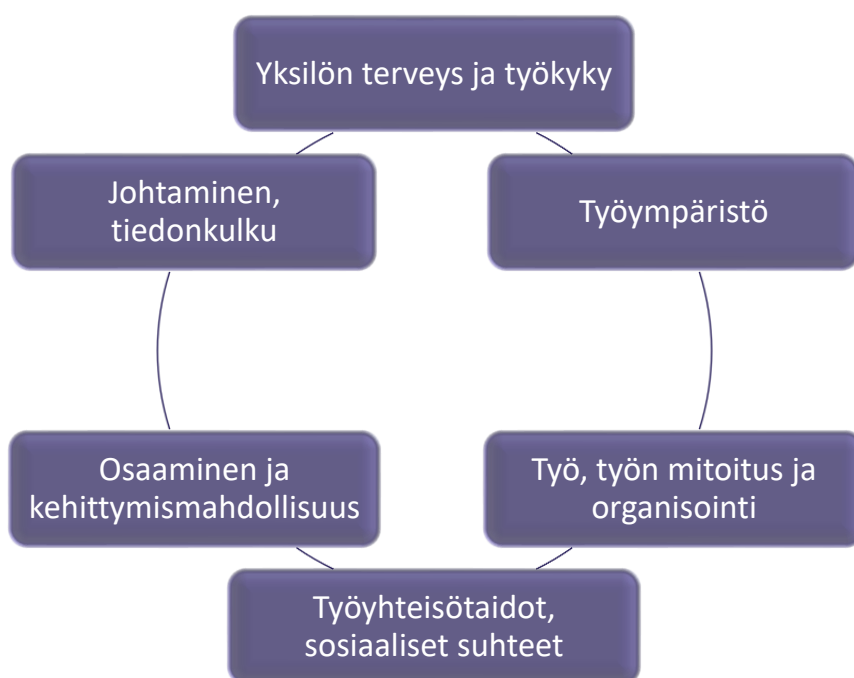
Työn kehittäminen ja uuden oppiminen kuvaavat tämän päivän työelämää. Kehittämistä ja uudistumista tapahtuu jokaisella tasolla niin yksilöstä organisaatioon saakka. Kehittämisen merkitystä voidaan pohtia myös koko sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden kannalta vetovoimaisen alan vahvistamiseksi ja toimivuuden varmistamiseksi (Mäkipää 2014, 178). Työ on muuttunut ajattelutyöksi ja työssä vaaditaan ongelmaratkaisutaitoja, yhteistyötaitoja sekä taitoja tietotyön kaltaiseen työhön (Alasoini 2010, 69). Menestyvät organisaatiot kehittävät toimintaansa jatkuvasti ja työntekijöiden aktiivisella roolilla kehittäminen organisaatiossa tulee työtteeksi ja luonnolliseksi tavaksi toimia. Kehittäminen ja uuden oppiminen lähtee pienistä teoista kohti suurempia rakenteellisia kehittämistoimenpiteitä. Yhtä lailla kehittämisessä tarvitaan pieniä askeleita työn sujuvoittamiseen ja yksittäisen toimintatavan muuttamiseen sekä askeleita kokonaisvaltaiseen rakenteita ja

yhteiskunnallista muutosta ohjaavaan suunnanmuutokseen. Vain tällä tavoin sosiaali- ja terveysala pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää valtakunnallisessa SoteDialogit -hankkeessa toteutetun kyselytutkimuksen avulla työhyvinvoinnin kokemusta sekä työssä uudistumisen ja oppimisen mahdollisuuksia vanhustyön toimintaympäristössä. Tarkoitus on myös tutkia sitä, onko hyvinvoiva työyhteisö myös samalla kehitysmuotoinen ja toimitaanko hyvinvoivassa työyhteisössä kehittäväällä työotteella. Työhyvinvointia ja kehittämistä sekä uudistamista tarkastellaan teoriaosuudessa niin työntekijä-, työyhteisö- kuin organisaatiotasollakin. Nämä kolme tasoa nivoutuvat kiinteästi yhteen, kun halutaan olla vaikuttavassa työntekoon ja sen prosesseihin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa vanhustyön työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista sekä heidän kehittämismuotoisuudestaan sekä mahdollisesta työhyvinvoinnin ja kehittämismuotoisuuden välisestä yhteydestä. Tutkimustuloksia voidaan jatkossa hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistoimenpiteissä, kun halutaan kiinnittää huomiota hyvinvoivaan työyhteisöön tai työntekijään sekä heidän työssä uudistumiseensa.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin määritelmät ja kuvaukset ovat kirjavia ja aihetta voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta. Työhyvinvointi on muuttunut 2000-luvun alusta sisällöltään siten, että ihmisten väliseen kanssakäymiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota (Virtanen & Sinokki 2014, 30). Kauhanen (2016, 28) jakaa työhyvinvoinnin kuuteen eri osa-alueeseen, joilla kaikilla on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen ja tasoon.



Kuvio 1 Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016).

2.1 Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta

2.1.1 Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa ihmisille eri asioita ja on vahvasti aikaan ja kulttuuriin sidonnaista (Virtanen & Sinokki 2014, 28.) Ojala & Ahonen jakavat yksilön työhyvinvoinnin käsitteen fyysiseen, sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Ihmisen työkykyyn vaikuttavat näiden lisäksi myös henkinen hyvinvointi sekä osaaminen ja ammattitaito. Nämä eri osa-alueet linkittyvät toisiinsa ja kiinnittämällä huomiota yhteen osa-alueeseen, saattaa muihinkin osa-alueisiin tulla positiivisia vaikutuksia. (Ojala & Ahonen 2005, 29–31.) Työhyvinvointiin kuuluu

myös oleellisesti työn kuormitustekijöiden huomioiminen sekä nykyään myös työstä saatavat mielekkyyden kokemukset (Laine 2014, 11).

Fyysinen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin historiassa on lähdetty liikkeelle fyysisen terveyden näkemyksestä (Laine 2014,11). Fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä tarkastellaan toimintaympäristön toimivuutta. Fyysisen kuormituksen optimoinnin tavoitteena on, että työntekijän työ- ja toimintakyky säilyisivät mahdollisimman pitkään työuran aikana. Kuormitusta voi olla liikaa, mikä on haitallista työntekijälle. Kuormitusta voi olla myös liian vähän, jolloin ihmisen keho ei saa tarvitsemaansa liikettä päivän aikana. (Louhevaara & Launis 2011, 70–71.) Työntekijälle fyysinen kuormitus saattaa aiheuttaa terveyshaittoja, tapaturmia, virheitä, toimintahäiriöitä, tehottomuutta ja viihtymättömyyttä työssä (Launis & Lehtelä 2011, 17).

Erityisesti vanhustyön työntekijöillä työn fyysinen kuormitus voi olla suurta esimerkiksi laitoshoidossa, sillä asukkaiden huonokuntoisuus on lisääntynyt ja hankalat nostot sekä siirrot vaativat vaikeita työasentoja. Vanhustyössä tehdään useasti myös vuorotyötä. Hyvä työvuorosuunnittelu lisää työntekijöiden kokemaa fyysistä hyvinvointia, kun unen ja hereillä olon välinen aika pysyy inhimillisenä. (Laine 2014, 13–14.) Työvuorosuunnittelulla on vaikutusta myös muuhunkin työntekijän kokemaan hyvinvointiin ja esimerkiksi autonomisella työvuorosuunnittelulla voidaan hyvinkin vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työn sekä muun elämän yhteensovittamiseen.

Psykososiaalinen työhyvinvointi. Työn henkiseen ja sosiaaliseen kuormittavuuteen vaikuttavat niin työn hektisyys kuin jatkuva työelämän muutos. Eräässä työhyvinvoinnin määritelmässä hyvinvointi perustuu työntekijään ja hänen kokemaansa merkitykselliseen ja sopivasti kuormittavaan työhön, jossa yksilöä ympäröivät työssä sosiaaliset suhteet ja yksilö on hyväksytty osaksi työyhteisöä. Sosiaaliset suhteet perustuvat avoimuuteen, arvostukseen, luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen. (Juuti & Salmi 2014, 38–43.) Menetelmät ja lähestymistavat työhyvinvoinnin parantamisessa liittyvät nykyisin pääasiassa siihen, että ihmissuhdekuormitusta pystyttäisiin säätelemään työntekijän kannalta ihanteelliselle tasolle. (Virtanen & Sinokki 2014, 30.) Psykososiaalisen työhyvinvoinnin tekijät voidaan jakaa sekä rakenteellisiin että kokemuksellisiin tekijöihin. Rakenteelliset tekijät koostuvat asioista, joilla on vaikutusta työn sujuvuuteen ja onnistumiseen. Esimerkiksi

johtaminen ja työn organisointi voidaan laskea kuuluvaksi työn rakenteellisiin tekijöihin. Kokemukselliset tekijät ovat yhteydessä rakenteellisiin tekijöihin, mutta ne kuvastavat työntekijän omaa henkilökohtaista kokemusta todellisuudesta. Kokemuksellisiin tekijöihin vaikuttavat ihmissuhteet, työn arvostus ja merkityksellisyys. Kokemukseen liittyvät vahvasti myös myönteiset ja kielteiset tunteet. (Rautio 2010, 26.)

Sosiaali- ja terveysalalla kuormitusta saattaa aiheuttaa se, että oman työn vaikutusmahdollisuudet ovat heikot. Erityisesti vanhainkodeissa ja palvelutaloissa työskentelevät eivät koe saavansa vaikuttaa työhönsä. Oman työn vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä voisi vaikuttaa esimerkiksi työmäärään, työtahtiin tai työpäivän pituuteen. (Laine 2014, 13.) Myös Hellstenin väitöstutkimuksessa tuli esille se, että psyykkistä kuormitusta vanhustyössä vähensi mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin. Samoin psyykkiseen kuormittumiseen vaikuttivat vähentävästi kehityskeskustelut ja parantunut työkyky. Kuitenkin tyytymättömyys omaan työhön lisäsi psyykkistä kuormittavuutta. (Hellsten 2014, 109.)

Eettinen hyvinvointi työssä. Työntekijä haluaa tehdä työnsä yleensä mahdollisimman hyvin. Haasteita eettisen työtyöhyvinvoinnin kokemukseen tulee silloin, kun eettiset periaatteet ovat ristiriidassa keskenään tai työntekijä ei voi noudattaa omia periaatteitaan työssään. Joskus voi olla myös, että eettiseen ongelmaan ei ole edes oikeaa ratkaisua, vaan valinta joudutaan tekemään kahden vaikean vaihtoehdon väliltä. (Kuokkanen 2010, 54.) Ristiriidat eettisissä periaatteissa voivat näkyä niin työntekijöiden välillä kuin organisaation ja työntekijän arvoissa tai toiminnassa (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 61). Eettistä pohdintaa tarvitaan, kun työskennellään ihmisten kanssa. Eettistä stressiä voidaan kokea esimerkiksi vanhustyössä silloin, kun ihmisten kohtelu ei vastaa laadittuja suosituksia tai lakia. Vanhustyössä aiheutuu stressiä myös työn suuresta vastuusta ja siitä tietoisuudesta, että on vastuussa toisen hyvinvoinnista. Samoin riittämättömyyden tunne voi olla työntekijällä suurta. (Jumisko, Hyyry-Honka & Saronki-Rantakokko 2017, 180.) Ratkaisut eettisiin ongelmiin lähtevät siitä, että työntekijällä tulisi olla eettisiä ongelmanratkaisutaitoja ja hänen tulisi tietää, miten ongelmissa edetään kohti ratkaisua (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 61). Esimerkiksi esimiehen rooli on merkittävä, kun puhutaan eettisestä hyvinvoinnista työyhteisöissä. Hän voi puuttua epäkohtiin ja vaikuttaa eettisiin ongelmatilanteisiin myös organisaation tasolla. Keskustelulla löydetään ratkaisu moneen eri ongelmaan ja eettisistä

asioista keskustelemalla tuetaan myös työyhteisön hyvinvointia. (Jumisko, Hyry-Honka & Saronki-Rantakokko 2017, 186.)

Sosiaali- ja terveysalalla eri ammattikunnilla on omia ammattieettisiä ohjeita ja suosituksia, jotka ohjaavat alan työtä ja auttavat haastavissa eettisissä kysymyksissä. Usein työtä tehdään moniammatillisissa tiimeissä, joten tärkeää on myös se, että arvoista ja periaatteista keskustellaan työyhteisöissä ja ollaan tietoisia eri ammattiryhmien eettisen työn perustasta. (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 19.) Sosiaali- ja terveydenhuollon eettinen keskustelu lähtee yksittäisen potilaan tai asiakkaan saamasta hoidosta, palvelusta ja kohtelusta. Tärkeän lisän eettiseen keskusteluun tuovat myös työhön vaikuttavat resurssit ja taloudellisuus. Päätöksenteon sosiaali- ja terveysalalla tulisi kestää myös eettinen tarkastelu. Jos toimintaa ohjaavat taloudelliset ja tehokkuuden intressit, toiminnan laatu saattaa heikentyä. (Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta 2011, 25–26.) Esimerkiksi rajalliset resurssit vanhustyössä koetaan esteeksi sille, että työtä saisi tehdä omien eettisten periaatteiden mukaisesti (Laine 2014, 12). Vanhustyön uudistuksissa arvokeskustelun tärkeys korostuu. Yhteistä keskustelua ja ymmärrystä tulee luoda uudistusten vaikutuksesta niin vanhuksille, omaisille kuin henkilöstöllekin. (Jumisko, Hyry-Honka & Saronki-Rantakokko 2017, 183.)

2.1.2 Työn mielekkyys työhyvinvoinnin osatekijänä

Työhyvinvointiin yhdistetään monia työhön liittyviä positiivisia kokemuksia ja tunteita. (Manka & Manka 2016.) Tärkeää on löytää työstä myönteisiä piirteitä ja asioita sekä ymmärtää niiden merkitys työhön (Seppälä & Hakanen 2017). Positiivinen mieliala edesauttaa oppimista ja tarkkaavaisuutta työssä. Myönteisyys on yhteydessä myös luovuuteen sekä siihen, että ihminen on vastaanottavaisempi muuttamaan puutteellisia tai vääriä käsityksiään asioista. (Kupias & Peltola 2019, 43.)

Kiireestä työn yhtenä piirteenä puhutaan paljon ja se vaikuttaa vahvasti työhön sekä työn mielekkyyden kokemukseen. Leppäsen mukaan kiire työssä aiheuttaa yksilölle kognitiivista ylikuormitusta. Tämä tila herättää ihmisessä negatiivisia tunteita, kuten ahdistusta ja lamautumista. Kiireen tunteminen estää työntekijää oppimasta ja omaksumasta uusia asioita sen vuoksi, että negatiivisten tunteiden käsittely vie ihmisen mielessä liian paljon

kapasiteettia. Kiire työssä heikentää työkäytäntöjä, jolloin työntekijä ei välttämättä pysty tekemään työtään halutulla tavalla. Tämä taas heijastuu ihmiseen työidentiteettiin negatiivisesti. Tällä on suorat seuraukset henkiseen hyvinvointiin ja koettuun työn mielekkyyteen. Tämän lisäksi kiire vaikuttaa oppimismahdollisuuksien heikentymiseen merkittävästi. Oppimistilanteita työpaikalla ei pääse edes syntymään tai niitä ei huomata. (Leppänen 2011, 182.)

Työntekijän mielekäs kokemus työn tehokkuudesta ja sujuvuudesta vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen (Hakanen ym. 2012, 10). Stressi vaikuttaa vahvasti työntekijän suorituskäyttöön ja oppimiseen. Liiallisella stressillä voi olla vaikutusta oppimis-, keskittymis-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn. Jos työntekijä kokee voimakasta stressiä kauan, hänellä voi olla haasteita uuden oppimisessa, jolloin oppiminen hidastuu tai jopa loppuu kokonaan. Niin työntekijän itse kuin organisaationkin on tärkeää pitää kiinni palautumisen mahdollisuudesta. Niitä keinoja ovat aina päivittäisistä tauoista lomien mahdollisuuteen saakka. (Eklund 2021, 133–135.)

2.2 Työyhteisö ja työyhteisötaidot työhyvinvoinnin ja kehittämismyönteisyyden tukena

Työyhteisö nähdään olevan yksi sosiaalisen pääoman pelikenttä. Koivumäen väitöstutkimuksessa sosiaalinen pääoma voidaan määritellä työyhteisössä kolmeen komponenttiin: luottamukseen työkavereihin, luottamukseen esimieheen sekä yhteisöllisyyteen. Näiden kolmen komponentin välillä on positiivinen yhteys ja näin ollen toinen komponentti tukee toista. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen sitouttaa työntekijää organisaatioon ja vähentää stressiä. (Koivumäki 2008, 244.) Työyhteisöllä tässä työssä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka työskentelevät organisaatiossa ja työpaikalla saman perustehtävän toteutumiseksi. Työyhteisö on ryhmää / tiimiä laajempi kokonaisuus.

Taitoa toimia yhteisöllisesti sekä yhteisöllisyyden elementtejä työpaikoilla voidaan kutsua työyhteisötaidoiksi. Työyhteisötaitojen ylläpitäminen on jokaisen työntekijän vastuulla ja niitä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä yksilötasolla taitavat työyhteisötaidot näkyvät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin. (Manka 2011, 123.) Manka & Manka käyttävät termiä ”olla ihmisiksi” työpaikoilla (Manka & Manka 2016).

Yksilötason työyhteisötaitoihin kuuluu myös työntekijän ymmärrys omasta roolistaan sekä kyky ilmaista omia tunteitaan (Juuti & Salmi 2014, 249). Toisena työyhteisötaitoja voidaan käsitellä ryhmässä tapahtuvana toimintana. Hyvissä työyhteisötaidoissa ryhmässä näkyy auttaminen, reiluus ja halu toimia yhteiseksi hyväksi. Toimivassa organisaatiossa harjoitellaan dialogisuutta ja avoimuutta, jotta työyhteisötaidot vahvistuvat. (Manka 2011, 123.)

Jokaiselle työyhteisölle syntyy omanlaisiaan tapoja toimia, ja ne näkyvät esimerkiksi ilmapiiriä koskevissa kyselyissä. (Seppänen-Järvelä 2009.) Tässä opinnäytetyössä yksi tutkimuksen kohde oli vastaajien tyytyväisyys työilmapiiriin osana työhyvinvointia. Kannustava ja positiivinen työilmapiiri vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja jopa työn tuottavuuteen. Hyvän ilmapiirin luominen ja erityisesti ylläpitäminen voi olla haasteellista siltä osin, että siihen vaikuttavat niin organisaatio, esimiehet kuin koko henkilöstö. Yksittäisellä työntekijälläkin voi olla suuri rooli ilmapiirin positiiviseen tai negatiiviseen vaikutukseen. (Kauhanen 2016, 91.) Työilmapiirin merkitys näkyy hyvinvoivassa henkilöstössä, jolloin työyhteisötaidot ja positiivinen vuorovaikutus ovat osa työskentelyä. Raution mukaan työilmapiiristä puhuttaessa tarkastellaan usein pelkästään työyhteisön ihmissuhteita ja mahdollisia ristiriitoja, jotka näkyvät esimerkiksi kateutena, syrjimisena tai jopa kiusaamisena. Työilmapiiriin saattaa vaikuttaa myös merkittävästi se, että työolosuhteet tai työn organisointi ei ole kunnossa ja tämä näkyy työntekijöiden käytöksessä ristiriitoina tai muuten ei-toivottuna käyttäytymisenä. Tämä tuo myös haastetta myönteisen työilmapiirin luomiseen, jos työolosuhteisiin ei ole kiinnitetty huomiota. (Rautio 2010, 26.) Usein voidaan ajatella, että työntekijöiden ristiriitoihin täytyy etsiä ratkaisuja työntekijöistä itsessään. On tärkeää myös huomata, että työilmapiiri kasvaa ja ristiriidat saattavat vähentyä, jos työn organisointi ja työn rakenteet ovat myös kunnossa.

Työntekijöiden keskinäisellä vuorovaikutuksella on suuri rooli työyhteisössä vallitsevaan työhyvinvointiin. Hyvään vuorovaikutuskulttuuriin kuuluu toisen huomioiminen, arvostus, yhteishenki ja auttaminen. (Pirinen 2014, 177.) Työyhteisön sisäisen kommunikaation parantamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti myös organisaation näkökulmasta työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Vuorovaikutukseltaan hyvin toimivassa työyhteisössä ristiriitoja on vähän ja tyytyväisyys työtä ja työpaikkaa kohtaan lisääntyy. (Taittonen ym. 2008, 30.) Työyhteisössä yhtenä toimintakulttuurin peruspilarina oleva ystävällisyys näkyy

toiminnassa toiset huomioivana, hyväntahtoisena ja myönteisenä käytöksenä. Tämä voi myös olla osaltaan vaikuttamassa innovatiiviseen työkuultuuriin positiivisesti. (Hakanen ym. 2012, 10.)

2.3 Työhyvinvointi osana organisaation toimintaa ja tuottavuutta

Työhyvinvointia ei voida pitää irrallisena osana organisaation toiminnassa. Sen tulisi näkyä johtamisessa ja organisaation strategiassa sekä sen toteuttamisessa. (Kauhanen 2016, 27.) Sekä Kauhanen (2016) että Kehusmaa (2011) pitävät tärkeänä, että työhyvinvointi on osa strategiaa ja sen laadinnassa todella pysähdyttäisiin miettimään, mitä työhyvinvointi strategiassa tarkoittaa. Kehusmaan (2011, 136–138) mukaan työhyvinvoinnin ottaminen osaksi strategiaa ei kuitenkaan tarkoita isoja ja massiivisia ponnisteluja asian suhteen. Tärkeintä on tuoda esille se, mitä kaikkea jo tehdään työhyvinvoinnin hyväksi ja millaisin erilaisin toimenpitein pyritään tavoitteisiin. Organisaatiot tarvitsevat kuitenkin opastusta ja kannustusta siihen, että työhyvinvoinnista tulisi osa työpaikan kulttuuria ja rakenteita (Dickson-Swift ym. 2014).

Organisaatioissa olisi tärkeää pysähtyä myös miettimään, mitä työhyvinvointiin panostamalla voidaan saada aikaiseksi ja mitä sillä organisaatiossa saavutetaan. Organisaatiossa huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin voi parantaa työn tuottavuutta ja työhön sitoutumista (Haymes 2013). Samoin poissaolot vähenevät, kun työntekijän hyvinvoinnista huolehditaan asianmukaisella tavalla (Dickson-Swift ym. 2014). Työhyvinvointiin panostamalla saadaan siis välittömiä talousvaikutuksia poissaolojen vähentyessä ja eläkekustannusten pienentyessä. Välillisiä talousvaikutuksia eli työn tuottavuutta, laadukkuutta ja innovaatioprosesseja on taas vaikeampi mitata ja niitä ei välttämättä arvioida ollenkaan. (Kehusmaa 2011, 82.) Kuitenkin erilaisia mittareita tulee luoda ja vaikuttavuutta arvioida, jotta työhyvinvoinnin tärkeys tulee yleisesti tunnetuksi työelämässä.

Organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa niin työntekijän kuin työyhteisönkin työhyvinvointiin monella eri tavalla. Työterveyshuolto on yksi asia, joka on työnantajan lain mukaan velvollisuus järjestää. (Kauhanen 2016, 91.) Työterveyden tavoitteena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia sekä tuoda esille työn ja työympäristön terveellisyttä ja

turvallisuutta. Työterveys kiinnittää huomiota myös työntekijän terveyteen sekä työ- ja toimintakykyyn eri vaiheissa uraa. Tämän lisäksi yhtenä työterveyden tavoitteena on myös edistää työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuolto, [Viitattu 8.5.2021].) Organisaatio voi vaikuttaa työntekijän työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin kokemukseen tarvittaessa myös työnmuotoilun avulla. Näitä välineitä ovat esimerkiksi työnkierto, työn uudelleen organisointi, työajan joustavuus ja määrä sekä työn rikastaminen. (Kauhanen 2016, 91.)

Työhyvinvointi ei ole organisaatiossa pysyvä tila. Siihen vaikuttavat voimakkaasti työpaikan voimavara- ja kuormitustekijät. Erityisesti muutokset työyhteisössä vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. (Puttonen, Hasu, & Pahkin 2016,6.) Muutokset tuottavat niin työntekijälle kuin työyhteisölle epävarmuutta ja vievät työyhteisön jopa epämukavuusalueelle heikentäen heidän kokemustaan työhyvinvoinnista. Tällöin pitäisi työyhteisöllä olla mahdollisuus ja aikaa prosessoida muutosta yhdessä, tarvittaessa jopa ulkopuolisen avustuksella. (Juuti & Salmi 2014, 243–244.) Työyhteisöllä onkin suuri rooli silloin, kun työhyvinvointia halutaan organisaatiossa parantaa. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.)

3 KEHITTÄMINEN JA UUDISTUMINEN TYÖSSÄ

Kehittämistä ja uudistumista tarvitaan työelämässä ja työpaikoilla. Organisaatioissa kehittämisen avulla pidetään yllä kilpailukykyä ja mahdollisuutta menestyä alansa markkinoilla. Työntekijät myös arvostavat kehittymisen mahdollisuuksia työssään ja organisaation tarjoamat edellytykset kehittämiselle ja kehittymiselle voivat olla yksi etu uusien työntekijöiden rekrytoinneissa. Työtä ja sen tekemistä voidaan kehittää monella eri tasolla ja sitä voi tapahtua yksittäisen työtavan kehittämisestä aina uuden työmenetelmän tai laajan järjestelmän uudistamiseen saakka. Kehittämisessä ja uudistamisessa tärkeää on, että tiedetään, mitä lähdetään kehittämään ja millaisin tavoittein. Vaikutusten ja toiminnan arviointi jokaisessa vaiheessa on oleellista, jos halutaan saada pysyviä muutoksia aikaan niin organisaatioissa, työyhteisöissä kuin työntekijänkin toiminnassa. Tässä opinnäytetyössä kehittämistä ja uudistumista tutkitaan työyhteisön kehittämisvalmiuksien ja -asenteiden sekä yksittäisen työntekijän kehittämisvalmiuksien näkökulmista. Jotta yksittäinen työntekijä tai työyhteisö voi kehittää toimintaansa, tarvitaan siihen vahva organisaation tuki sekä tiettyjä edellytyksiä sekä työntekijöiltä että työyhteisöiltä.

Työpaikalla tapahtuvalla oppimisella on erittäin tärkeä rooli uuden oppimisessa (Edwards 2005, 71). Osaamisen päivittäminen ja uuden oppiminen työssä voidaan ajatella olevan sekä yksilön itsensä että organisaation vastuulla (Kohti elinikäistä oppimista 2019, 38). Kehittämisen tulisi aina lähteä tarpeesta. Luotu uusi teknologia, menetelmä tai muu toimintamalli ei kuitenkaan siirry sellaisenaan työpaikasta toiseen, vaan organisaatiossa toimijoiden täytyy soveltaa malli omaan ympäristöön sopivaksi. Silloinkaan kehitetty tuote ei välttämättä sovi juuri kyseiseen toimintaympäristöön. Kehittämistyön haasteena onkin, miten saada sopimaan uusi idea käytäntöön sopivaksi. (Pohjola & Koivisto 2013, 97.)

Oppimista työpaikalla voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja uuden oppimista ja kehittämistä tapahtuu monella eri tasolla. Työpaikalla tapahtuu oppimista eri tasoissa oppimisympäristöissä, jotka vaikuttavat kiinteästi toisiinsa. Ensimmäisenä oppimisympäristönä voidaan nähdä yhteiskunnallisen taso, johon kuuluvat talous, politiikka ja lainsäädäntö. Seuraavalla tasolla olevassa organisaation tasolla strategia, kulttuuri ja toimintakonsepti ovat merkittävässä osassa oppimisessa. Lähiyhteisön tasolla oppimiseen nähdään kuuluvan toimintatavat, työilmapiiri ja osaaminen. Viimeisenä oppimisen tasona

tulee työntekijän oppiminen. Silloin oppimisympäristönä ovat työntekijän oma osaaminen ja kokemukset. (Kupias & Peltola 2019, 15.) Työyhteisöstä nousevista kehittämistarpeista organisaation ja työntekijöiden näkökulman lisäksi tulee ottaa huomioon myös asiakkaiden näkökulma (Loppela 2014, 151). Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehittämiseen ja oppimiseen organisaation, työyhteisön ja yksittäisen työntekijän näkökulmista.

3.1 Yksilön mahdollisuudet ja keinot kehittämiseen

3.1.1 Elinikäinen formaali ja informaali oppiminen kehittämisen edellytyksenä

Jotta työntekijä kykenee kehittämään tai uudistumaan työssään, hänellä täytyy olla valmiuksia oppia uusia asioita. Ihmisen oppiminen voidaan jakaa formaaliin, non-formaaliin ja informaaliin oppimiseen. Formaali oppiminen on tavoitteellista ja strukturoitua koulutusta, jota pääsääntöisesti tarjoaa koulu tai koulutusorganisaatio. Formaali oppiminen tähtää aina tutkintoon. Non-formaalilla oppimisella on yleensä myös samanlaisia tavoitteita koulutuksen suhteen. Koulutusta ei kuitenkaan järjestetä koulun tai kouluorganisaation puitteissa, vaan esimerkiksi kansalaisopistossa tai täydennyskoulutuksessa. Non-formaali oppiminen ei yleensä johda tutkintoon. (Informaali oppiminen, [viitattu 14.6.2020].) Lisäkoulutus ja siitä saadun teoretiedon hallitseminen on erittäin tärkeää. Vielä tärkeämpää on se, että opittua teoretietoa osaa soveltaa ja käyttää käytännön työssä. Eklundin (2021, 35–37) mukaan koulutuksista jää mieleen vain noin 5–10 % koulutuspäivän aikana käydyistä asioista. Tärkein koulutuksen hyöty on silloin, kun työntekijä muistaa koulutuksesta muistamansa asian ja osaa soveltaa asiaa käytännössä. Eklundin mukaan silloin tapahtuu aitoa osaamisen kehittämistä.

Informaali oppiminen on esimerkiksi työssä tapahtuvaa oppimista. Oppiminen saattaa tapahtua huomaamatta ja tiedostamatta työn lomassa. Oppiminen voi tapahtua tavoitteellisesti, mutta erityisesti oppimista tapahtuu ilman suurempaa suunnittelua. (Informaali oppiminen, [viitattu 14.6.2020].) Informaali oppiminen on oleellinen osa silloin, kun työntekijät oppivat työpaikoilla. Työntekijät myös nykyään haluavat oppia informaalilla tavalla, koska informaali oppiminen tapahtuu työntekijöiden omien kiinnostusten mukaisesti. Informaalisen oppimisen myötä voidaan myös tukea työntekijän osallisuutta työhön ja työyhteisöön. (Edwards 2005, 71.)

Työntekijän oppimisen ja sitä kautta kehittymisen tapoja työpaikalla voivat olla esimerkiksi tehtävankierto, työparityöskentely, erityisvastuulliset tehtävänkuvat, benchmarking tai erilaiset kehittämishankkeet. Oppimista voi olla työpaikalla myös esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen työntekijältä toiselle. (Salojärvi 2009, 162–163.) Nämä kaikki edellä mainitut ovat tärkeitä informaaleja tapoja oppia työpaikalla. Esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämisessä voidaan työparina työskenneltäessä olettaa olevan kokenut työntekijä parinaan hiljattain valmistunut työntekijä. Tällä tavoin uuden työntekijän sitoutuminen työyhteisöön mahdollistuu paremmin.

3.1.2 Työntekijän valmiudet muutokseen ja kehittämiseen

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta osaaminen ja kehittäminen nähdään ammattitaitona ja asiantuntijuutena (Lammintakanen 2017, 250). Työntekijän osaaminen koostuu koulutuksen, lukemisen ja tekemisen kautta hankitusta tiedosta ja taidosta sekä kokemuksesta. Tämän lisäksi osaamiseen vaikuttaa vahvasti henkilökohtaisten ominaisuuksien ilmeneminen. Sama koulutus eri ihmisillä voi näyttäytyä erilaisena osaamisena, sillä työntekijän persoonallisuus, asenteet ja tunneäly vaikuttavat tietojen ja taitojen lisäksi osaamisen laajuuteen. (Ojala 2008, 50–51.) Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat oleellisesti siihen, haluaako hän kehittää omaa työtään. Pihlavan, Ruokolaisen & Maunon tutkimuksessa huomattiin, että mitä valmiimpia terveysalan työntekijät olivat laittamaan muiden tarpeet omiensa edelle, sitä tarmokkaampia ja omistautuneempia he olivat. Samoin he olivat valmiimpia kehittämään työorganisaatiotaan. (Pihlava, Ruokolainen & Mauno 2017, 96.) Tärkeänä osaamisen osa-alueena on myös kontaktit ja verkostot sekä niiden hyödyntäminen. Asiantuntijuus nähdään nykyään siten, että työtä tehdään eri verkostoissa niin kollegoiden kuin asiakkaidenkin kanssa. (Ojala 2008, 50–51.)

Työntekijä on asiantuntija omassa työssään. Kehittyäkseen niin työssä kuin muutenkin elämässä ihmisen on pohdittava omaa toimintaansa ja ajatteluaan (Lonka 2015, 38). Kehittämiseen liittyy vahvasti ajatus muutoksesta. Se, onko muutos yksilölle uhka vai mahdollisuus, vaikuttaa vahvasti siihen, miten ihminen kehittämiseen suhtautuu. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009.) Uuden asian opetteluun tarvitaan aina työntekijältä motivaatiota ja halua oppia. Kun on nähtävillä uuden asian oppimisen merkitys itselle sekä

organisaatiolle, on henkilö usein valmiimpi panostamaan asiaan. (Eklund 2021, 31.) Muutokseen tarvitaan sekä toiminnan että ajattelun yhteistyötä. Toiminta ja ajattelu kietoutuvat toisiinsa siten, että toiminnan muutoksella voi ihmisen ajattelu muuttua tai toisin päin ajattelun muutokset vaikuttavat ihmisen toiminnan muutokseen. Jotta asiantuntija kykenee muutokseen, hänen itsearviointitaitonsa on täytynyt kehittyä sille tasolle, että hän voi kriittisesti arvioida omaa toimintaansa ja hyväksyä se, että hän ei vielä tiedä ja osaa kaikkea. Kehittyäkseen työssä tarvitaan jatkuvaa palautetta sekä sosiaalista tukea työyhteisöltä. (Lonka 2015, 38–39.) Jotta ihminen on valmis uuden oppimiselle työpaikalla, vaaditaan siihen itseohjautuvuutta, kykyä ja halua soveltaa aikaisempaa osaamista sekä halua ratkaista käytännön ongelmia (Kupias & Peltola 2019, 28).

Otala (2018, 108) esittelee ketterän oppimisen teoriaa, jossa kuvataan tämän päivän vaatimusta työntekijöiden nopeasta omaksumisesta uusille asioille ja auttaa työntekijää pysymään muutosvauhdissa organisaatioissa ja työelämässä yleensä. Ketterässä oppimisessa puhutaan perinteisen oppimisen sijaan oppimispyrähdyksistä, ”sprinteistä”, jossa haetaan tietoa ja sovelletaan tietoa käytäntöön. Jokaisen pyrähdyksen jälkeen analysoidaan, kerätään palautetta ja pohditaan suuntaa tavoitteiden saavuttamiseksi uutta pyrähdystä varten. Näissä ”tarkistuspisteissä” tapahtuu Otalan mukaan se todellinen oppiminen. Oppiminen pyrähdyksen jälkeen voi edetä pienin askelin, mutta usean pyrähdyksen jälkeen oppimista tapahtuu jatkuvasti ja pitkän ajan jälkeen pienistä askelista on muodostunut isompi kokonaisuus.

Otalan mukaan (2018, 108) työntekijä tarvitsee tietynlaiset edellytykset ja ominaisuudet, jotta ketterä oppiminen ja sitä kautta kehittäminen mahdollistuu. Työntekijältä vaaditaan hyvää älyllistä kuntoa, johon vaikuttavat työntekijän omat elintavat, johon kuuluvat terveellinen ravinto, riittävä uni, lepo ja liikunta. Lisäksi esimerkiksi stressinhallinta- ja reflektointitaidot vaikuttavat siihen, millainen älyllinen kunto työntekijöillä on. (Otala 2018, 73–77.) Lisäksi ketterän oppimisen edellytyksenä on, työntekijällä on jo opittavasta asiasta kosketuspintaa ja alan osaamista asiantuntijatason mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että suoriutuu työstään paremmin kuin henkilö, jolla on aiheesta pelkät perustiedot. Asiantuntijuuteen kuuluu kuitenkin se, että osaamista laajennetaan ja toimintaympäristöjen muuttuessa katsantokantaa laajennetaan jopa hieman oman asiantuntijuuden ulkopuolellekin. Ketterään oppimiseen liittyy vahvasti myös työntekijän omat itsensä

johtamisen taidot. Työntekijä tarvitsee sisäisen motivaattorin oppiakseen ja edistääkseen käsillä olevia asioita. Samoin itseohjautuvuuden, positiivisen tunnetilan ja tunnetaitojen hallitseminen on tärkeää työntekijälle. Yhtenä merkittävänä asiana voidaan pitää myös resilienssitaitojen omaksumista. Puhuttaessa oppimisesta kokeilemalla ja varmasti myös erehtymällä, työntekijän täytyy sietää myös epäonnistumisia ja olla lannistumatta niistä. (Ojala 2021, 88–91.) Viimeisenä edellytyksenä ketterälle oppimiselle on luonnollisesti oppimisen taidot. Tärkeimpänä niistä on ajattelun taidot, joihin kuuluvat esimerkiksi luova ajattelu ja ongelmanratkaisu. Lisäksi oppimisen taitoihin liittyvät vahvasti vuorovaikutus- ja tiedonhankintataidot sekä osaamisen ja opitun tunnistaminen. Ketterään oppimiseen tarvitaan vielä tilannetajua ja nopeaa hoksaamista. (Ojala 2018, 102.)

3.2 Organisaation merkitys uudistamisessa ja kehittämisessä

Organisaation toiminnalla on suuri merkitys silloin, kun tarkastellaan työyhteisön tai työntekijän kehittämisen asenteita tai toimintaa. Tutkittaessa työyhteisön ilmapiiriä tai kehittämisen mahdollisuuksia esiin nousee usein kysymys, millä tavalla organisaatio toimii työnteon kehittämisen ja uudistamisen mahdollistamiseksi. Eklundin mukaan kehittäminen sekä osaamisen lisääminen ja suuntaaminen organisaatiossa tulisi näkyä strategiassa ja strategiatyössä. Siinä tulisi näkyä myös se, millä tavalla organisaatio haluaa panostaa henkilöstönsä osaamiseen ja sen kehittämiseen. Vahva strategia auttaa resurssien kohdentamisessa ja motivoi työntekijöitä kehittämään osaamistaan. Kaiken kaikkiaan yksi edellytys kehittämisen onnistumiselle on strategiatyö ja strategiassa asetetut tavoitteet kehittämiselle. (Eklund 2021, 31.) Organisaation kannalta on tärkeä pohtia juuri sitä, mikä on organisaation ydinosaminen ja perustehtävä, jota tulisi ylläpitää ja kehittää. Organisaation ydinosaminen muuttuu työntekijöiden toimiessa toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden mukaisesti työntekijöiden henkilökohtaiseksi osaamiseksi. Työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa tärkeää on organisaation ilmapiiri ja oppimismyönteisyys. Ympäristön vaikutus ulottuu niin opitun siirtämiseen, henkilöstön yhteistyöhön kuin kykyyn tuottaa asiakkaille paras mahdollinen hyöty. (Lammintakanen 2017, 250–251.)

Kehittämistoiminnassa oleellista organisaation kannalta on myös se, että organisaatiossa osataan arvioida realistisesti nykytilaa (Ranta 2020, 117). Organisaation tasolla erilaisten toiminnan arviointiprosessien kehittäminen korostuu, kun organisaatiota halutaan kehittää.

Organisaatiotasolla reflektiivisyys sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulisi olla osa työskentelyä. Työntekijän tulee tietää, että hänen osallistumisensa kehittämiseen on aidosti arvokasta organisaatiolle. (Tikkamäki 2006, 333–334.) Organisaatio voi parantaa työnantajamielikuvansa myös sillä, että mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen kehittämistyöhön mahdollisimman laajasti ja eri ammattikunnat ylittävillä menetelmillä (Lammintakanen ym. 2016, 33).

Työelämän muutos ajaa niin työntekijät kuin organisaatiotkin pohtimaan uudelleen oppimista ja uudistumista työpaikoilla. 2020 Global Human Capital Trends -tutkimuksen mukaan 74 % organisaatioista on sitä mieltä, että työntekijöiden uudistuminen on tärkeää tai erittäin tärkeää organisaation menestymisen kannalta. (Social enterprise at work 2020, 73.) Työntekijöiden oppiminen ja opittavaan asiaan mukautuminen vaikuttavat myös oleellisesti organisaation tehokkuuteen ja kehittymiseen (Siltala 2010, 69). Alasoini puhuu innovatiivisesta organisaatiosta, jossa jokainen työntekijä omaksuu pikkuhiljaa työotteen, jossa kehittäminen kuuluu jokapäiväiseen työhön. Siinä onnistuminen edellyttää organisaatiolta panostusta osaamiseen sekä työn tavoitteiden selvyttä ja kirkastamista. (Alasoini 2010, 73.) Samoin organisaation maine osaamisen kehittäjänä vahvistaa työnantajakuva (Kohti elinikäistä oppimista 2019, 35). Positiivinen työnantajakuva mahdollistaa myös työntekijöiden saatavuuteen liittyvien haasteiden vähenemistä.

Oppiva organisaatio on terminä tullut tutuksi, kun puhutaan kehittämisestä työyhteisön tai organisaation tasolla. Oppivassa organisaatiossa työntekijöiden avulla halutaan luoda oppimiseen ja kehittymiseen kannustava työskentelyorganisaatio. Tärkeää on suoriutua tämänhetkisestä perustehtävästä laadukkaasti, mutta organisaation on oltava valmis myös muuttamiseen niin toiminnassaan kuin ajattelussaan. (Kupias & Peltola 2019, 182–188.) Oppivassa organisaatiossa oleellista on myös yksilöiden oma vastuu kehittämisestä, yhteisöllisestä kokemukseen perustuvasta oppimisesta sekä tiedon avoin jakaminen (Mäkipää 2014, 179). Muuttuvassa yhteiskunnassa oppivan organisaation on saatava uudet prosessit ja työtavat nopeasti levitettyä koko organisaatioon. Erityisesti asiakastyössä asiakkaan tarpeet ja toiveet muuttuvat nopeasti ja myös organisaation on osattava toimia nopeasti. (Ojala 2018, 24.)

3.3 Kehittäminen ja uudistuminen työyhteisön näkökulmasta

Seppänen-Järvelä & Vatajan (2009) mukaan työyhteisö on muodostunut yksilöistä, joilla jokaisella on oma koulutuspolkunsä ja omat henkilökohtaiset taitonsä. Kehittämisen ja oppimisen lähtökohdat ovat siten moninaisemmat kuin yksilön oppimista ja kehittämistä tarkasteltaessa. Kehittämisen kannalta tärkeintä on, kuinka työyhteisössä asennoidutaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työyhteisössä tapahtuva kehittäminen ja muutos edellyttävät työyhteisön jäseniltä vahvuutta, aktiivisuutta ja osaamista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009.) Kehittämisen tulisi olla samansuuntaista kuin organisaatiotason kehittämistavoitteiden. Parhaimmillaan työyhteisön kehittäminen tukee organisaation pyrkimyksiä uudistumiseen ja molemmat hyötyvät muutoksesta. Pahimmillaan kehittämistoimet ovat ristiriidassa työyhteisön ja organisaation välillä. Kehittämisen onnistuminen edellyttää organisaatiossa vuoropuhelua eri työntekijäryhmien ja esimiestasojen välillä. (Vataja 2012, 107–108.)

Työyhteisön kehittäminen ja yhdessä oppiminen edellyttävät yksittäisiltä työntekijöiltä omien vahvuuksiensa tuntemista, itsensä johtamista ja tietoista yhteistyön rakentamista. Kehittyvässä työyhteisössä työilmapiirin lähtökohdana on kunnioitus, toisten kohtaaminen, armollisuus ja keskeneräisyyden hyväksyminen. Työilmapiirissä, jossa oppiminen mahdollistuu, voi työntekijä luottaa työkaveriin ja jokainen kantaa oman vastuunsa. Tämä sitouttaa työntekijää niin perustehtäväänsä kuin työyhteisöönkin. Reflektio tietoisena työskentelyprosessina voi mahdollistaa yhdessä oppimisen ja sen myötä työyhteisön jatkuvan kehittämisen. Reflektioon liittyy vahvasti myös vuorovaikutus ja kokemus osallisuudesta työyhteisössä. (Koski 2015, 193,199.)

Työyhteisön kehittämisestä puhuttaessa tärkeiksi teemoiksi nousevat samat ominaisuudet kuin yksittäisen työntekijän kehittämisessäkin. Järvinen (2008, 103) puhuu syklimäisestä ”kokemus opettaa” -menetelmästä, jossa työyhteisön toimintaa ohjaa jatkuva arviointi ja sen pohjalta kehittäminen ja työn uudelleen järjestäminen. Jos asioita jatketaan kuten ennenkin, ongelmat ja virheet toistuvat. Työyhteisön tulisi tietysin väliajoin pysähtyä pohtimaan omaa toimintaansa. Tämä vaatii kuitenkin rakenteiden ja toimintaympäristön luomista sellaiseksi, että työyhteisölle mahdollistetaan arviointi- ja kehittämistoiminta. Kosken (2015,199) mukaan hyviä kehittämisen paikkoja ovat projektit. Projektityö on nykyään osa jokaisen alan perustoimintaa ja sen avulla voidaan luoda kehittämisen suuntaviivoja ja ratkaisuja

vastuullisesti. Kosken mukaan on kuitenkin yleistä, että projektin tärkein vaihe jätetään vielä nykyäänkin välistä. Erittäin tärkeää olisi projektin päätyttyä tehdä pohdintaa ja analyysiä siitä, mikä merkitys projektilla oli työyhteisön tai organisaation oppimiselle ja kehittymiselle. Samanlaista oppimisen toimintamallia tuotiin jo aiemmin esille Otalan (2018) ketterän oppimisen mallissa, jossa todellinen oppiminen ja sitä kautta kehittäminen tapahtuivat juuri Järvisen ja Kosken kuvailemassa pysähtymisessä tai välivaiheessa, jossa otetaan opiksi kokemuksesta. Oppimisen voidaan siis nähdä tapahtuvan sekä yksilöllä että työyhteisöllä syklimäisellä tavalla arvioinnin ja analyysien kautta ja erittäin tärkeää on pysähtyä miettimään ja lausua ääneen asiat, joita toiminnasta opittiin ja mitä uutta prosessi toi kehittymisen polulle. Työyhteisön oman toiminnan kehittäminen pohjautuu vahvasti siis reflektiiviseen pohdintaan tarkoituksenaan hyvä ja toimiva vuorovaikutus ja yhteistyö (Mäkipää 2014, 179). Tässä opinnäytetyössä työyhteisön yksi kehittämistä ja uudistamista koskeva tarkastelun aihe oli se, miten työyhteisön jäsenet kokevat yhdessä oppimisen ja käyttävätkö he tarpeeksi aikaa uusien ideoiden synnyttämiseen ja jatkojalostamiseen. Yhdessä oppimisen prosesseja tarvitaan erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, sillä työtä tehdään vahvasti erilaisissa työyhteisöissä ja yksittäisen työntekijän toiminta vaikuttaa usein myös muiden työntekijöiden työn sujuvuuteen.

Organisaation sisällä työyhteisön kehittämistä voi tapahtua esimerkiksi osaamista jakamalla tai mentoroinnilla. Osaamisen jakaminen voi olla moninaista, kuten koulutuskokemuksen tai hiljaisen tiedon jakaminen. Työyhteisössä tulisi järjestää erilaisia kohtaamisen paikkoja, jossa osaamista voisi luonnollisesti jakaa. Tärkeää olisi, että työyhteisössä tunnustettaisiin osaaminen, mutta myös osaamisenvajeesta uskallettaisiin puhua ääneen. Mentorointi on myös toimiva menetelmä työyhteisön ja organisaation kehittämiseksi. Mentori, kokeneempi työntekijä, keskusteleekin aktorin, aloittelevan työntekijän, kanssa säännöllisesti ammatillisesta toiminnasta ja sen kehittämisestä. (Koski 2015, 200.) Ulkopuolista tukea työyhteisön kehittämiseen saa työnohjauksesta, jossa pohditaan omaa ja työyhteisön toimintaa. Työnohjauksella tavoitellaan oman työn ymmärtämistä ja ammatillista kehittymistä. Tärkeää työnohjauksessa on keskustella myös työn haasteista ja sen kuormittavuudesta. Työyhteisön kehittämisessä voidaan käyttää myös valmennusta (coaching), joka ei vielä sosiaali- ja terveysalalla ole kovin yleistä. Valmennus on selkeästi tavoitehakuista ja siinä pyritään saamaan esimerkiksi toimintatapaan selkeitä muutoksia. (Mäkipää 2014, 180–184.) Tämän lisäksi työyhteisön kehittämiseen voidaan hakea tukea myös koulutuksesta tai

konsultaatiosta, vaikkakaan ne yksistään eivät riitä työyhteisön kehittämiseen (Koski 2015, 201).

3.4 Organisaatiokulttuurin merkitys onnistuneeseen uudistumiseen

Organisaatiokulttuuri on organisaation sisälle levinnyt omaksuttu rakenne, jonka avulla organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia (Harisalo 2008, 264). Organisaation sisällä on kuitenkin muodostunut oma kulttuuri, joka määrittää organisaation toimintaa. Organisaation kulttuuri muodostuu pitkälti siitä, miten ihmiset suhtautuvat asioihin, mitä työntekijät ja esimiehet pitävät tärkeänä, ja kuinka työntekijät tulkitsevat organisaation ja esimiesten viestintää ja pyrkimyksiä. (Harisalo 2008, 281.) Organisaatiossa lähtee syntymään omanlaistaan kulttuuria heti alkuaajoista lähtien. Kulttuurin tavat ovat opittuja ja niitä on jaettu työyhteisön kesken niin tiedostamatta kuin tietoisesti. (Schein & Schein 2016, 3–6.) Organisaation sisälle syntyy alakulttuureita, jotka voivat joko vahvistaa tai heikentää koko organisaation toimintaa ja sen kulttuuria. (Harisalo 2008, 271.) Hyvin toimivassa organisaatiossa voidaan nähdä olevan vahva kulttuuri. Toiminnan, arvojen, sääntöjen ja vuorovaikutuksen välillä ei ole ristiriitoja. Heikon kulttuurin omaavassa organisaatiossa taas toiminta, arvot, säännöt ja vuorovaikutus ovat keskenään ristiriidassa tai se on heikkoa. Tällaisessa organisaatiossa voi olla paljon hämmennystä, saamattomuutta ja jännitteitä. (Harisalo 2008, 271.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millä tavalla tai miten nopeasti uudistuminen organisaatiossa tapahtuu. Työyhteisön kulttuuri voi edistää innovaatioiden syntymistä ja uudistumista tai pahimmassa tapauksessa estää muutospyrkimykset ja kehityksen. Organisaation tulisi selvittää työyhteisön ”piilossa olevat” esteet kehittymiselle, samoin kuin tiedostaa myös muutosta vahvistavat elementit. (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 13.) Sosiaali- ja terveysalalla on vielä organisaatioita, joissa toiminta perustuu byrokraattiseen järjestykseen ja innovatiivinen toiminta on vähäistä. Toisaalta enenemässä määrin on myös organisaatioita, joissa toiminta on joustavampaa ja työntekijöistä tai tiimistä lähtöisin olevaa. (Saukkonen ym. 2017, 247–248.)

Rannan väitöstutkimuksen mukaan organisaation kulttuurin ymmärtäminen on tärkeää, kun lähdetään parantamaan ja luomaan onnistunutta kehittämistyötä. Nykytila täytyy nähdä

totuudenmukaisena sekä kulttuuriin todellisuudessa vaikuttavat asiat tunnustaa avoimesti. Organisaation historiaan peilaamalla voidaan ymmärtää, miksi organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan tietyllä tavalla. Onnistuneen kehittämiskulttuurin luominen organisaatioon toteutuu todennäköisemmin, jos organisaatiossa on dialogista johtamista, organisointia, tuottavuutta henkilöstö huomioiden, osaamisen hyödyntämistä, strategiatyötä sekä kannustavaa ilmapiiriä, työssä viihtymistä ja tyytyväisyyttä omaan kehittymiseen ja työpaikkaan. (Ranta 2020, 147.)

3.5 Esimies työntekijän ja työyhteisön kehittämisen sekä työhyvinvoinnin mahdollistajana

Esimiestyö innovatiivisessa organisaatiossa vaatii esimieheltä erilaista työtettä perinteisen käskyttävän työtteen sijasta (Alasoini 2010, 73). Johtamiskulttuuri vaikuttaa kehitysmyönteisyyteen ja -mahdollisuuksiin sekä siihen, miten innokkaasti työntekijät osallistuvat kehittämiseen (Tikkamäki 2006, 333). Lähijohtajan rooli nähdään kehittämisessä siten, että hän vie työyhteisöään valittuun suuntaan sekä muistuttaa yhteisesti sovituista toimintatavoista työyhteisössä. Esimiehen asenne vaikuttaa paljon työntekijöiden kehittämyönteisyyteen ja muutosta haettaessa esimiehen myönteisyys on onnistumisen edellytys. Jos työyhteisössä uusien toimintatapojen käyttöönotto epäonnistuu, syynä saattaa olla esimiehen oma asenne kehittämistyöhön, innostuksen puute, tietämättömyys aiheesta tai jopa vähäinen kiinnostus itse kehittämiseen tai kehitettävään aiheeseen. (Hantikainen & Hoivala 2017, 55–56.)

Yksi esimiehen työkalu kehittämisen edistämiseksi on palautteenanto. Taito antaa palautetta voi saada työyhteisössä paljon hyvää aikaan ja siksi onkin tärkeää, että palautetta antaa sekä esimies että työyhteisön sisällä työntekijät toisilleen. Esimiehen positiivinen ja rakentava tapa antaa palautetta toimii esimerkkinä kaikille työyhteisön jäsenille ja rakentaa myönteistä työskulttuuria työyhteisössä. Palautteen antaminen on myös helpompaa, jos työyhteisössä on hyvä työilmapiiri ja työntekijät luottavat toisiinsa. Esimiehen palautteella voidaan ohjata myös työyhteisön tai työntekijän tapaa oppia. Kun palautteessa kiinnitetään huomiota lopputuleman lisäksi itse prosessin onnistumiseen, tulee oppimiskokemuksesta palautteen myötä vieläkin onnistuneempi. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 179–180.)

Laadukas esimiestyö on pohja sille, että työhyvinvointia luodaan ja kehitetään työpaikalla (Puttonen, Husu & Pahkin 2016, 15). Galdikiene (2016, 58–59) tutki väitöksessään hoitajien kokemaa stressiä perusterveydenhuollossa. Hoitajien kokema stressi tuli esille erityisesti kuolemaa kohdatessa tai eri konfliktitilanteissa lääkäreiden, potilaiden tai heidän läheistensä kanssa. Tiimin kokema stressi oli myös erilaista riippuen tiimistä ja tiimin koko vaikutti myös jonkin verran stressin kokemukseen. Samoin organisaatiokulttuuri, ilmapiiri ja moraalit vaikuttivat hoitajien kokemaan stressiin. Tutkimuksessa tuli esille esimiehen tärkeä rooli hoitajien kokeman stressin vähentämiseksi. Esimiehen tulisi tunnistaa työpaikan ongelmat ja pyrkiä etsimään ratkaisuja niihin. Esimiehen tietoisuus erilaisista stressin muodoista hoitajatiimeissä auttaa esimiestä oikean ja tarkoituksenmukaisen tuen juuri kyseisen tiimin tarpeisiin. Tärkeää on myös tunnistaa organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin vaikutus stressin kokemukseen. Tunnistaessaan sosiaalisen kontekstin merkityksen esimies tulee samalla auttaneeksi tiimiä yhteistyöhön ja tehokkaaseen työskentelyyn perusterveydenhuollossa.

4 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖHYVINVOINTI JA KEHITTÄMISEN TARVE

4.1 Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen tarve

Valtakunnallisesti sosiaali- ja terveysalan uudistusta on yritetty jo monenkin eri hallituksen taholta. Yhteisymmärrystä uudistamisen menetelmistä, tavoitteista ja lopputuloksista ei vielä ole löytynyt. Tolmala ym. artikkelin mukaan sote-uudistuksen tavoitteet edellyttävät myös ammattilaisilta työn tarkastelua uudelleen. Asiantuntijoiden mukaan muutoksen tavoitteiksi tulisi ottaa hoidon ja palvelun laadun, kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden huomioonottaminen ammattilaisten toiminnassa ja päätöksenteossa. Lisäksi työn laatua ja vaikuttavuutta tulisi arvioida järjestelmällisesti ja luotettavilla mittareilla. Tällä hetkellä erityisesti sosiaalialalla mittareita on varsin rajallisesti. Huomiota tulisi vielä kiinnittää siihen, että uusia toimintamalleja on kehitetty paikallisesti ja menestyksekkäästi erilaisissa hankkeissa. Nämä eivät ole kuitenkaan levinneet laajemmalle alueella. (Tolmala ym. 2019, 37.) Myös Sankelon kehittämishankkeessa osoitettiin, että sairaalaympäristössä on mahdollista muuttaa rakenteita johtamisessa sekä antaa työntekijöille aiempaa paremmat mahdollisuudet tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Tämä vaatii kuitenkin positiivista suhtautumista johdon ja lähiesimiesten taholta. Samoin työntekijöillä täytyy olla motivaatiota ja kiinnostusta toimintaan. (Sankelo 2015, 123.)

Piiraisen ym. selvityksessä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta eli TKI-toiminta nähdään tärkeänä sote-alalla. Toiminta ei kuitenkaan ole löytänyt paikkaansa sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajaorganisaatioissa. Julkisten palveluntuottajien mielenkiintona on kehittää omaa palvelutuotantoaan tai palveluprosessejaan. Kuitenkin laajempi yhteistyö yksityisten organisaatioiden ja oppilaitosten kanssa TKI-toiminnan monipuolistamiseksi voitaisiin nähdä hyödyttävän kaikkia osapuolia. Parhaimmassa tapauksessa se tuottaisi lisäarvoja sekä potilaalle että yhteiskunnalle. Toisena haasteena TKI-toiminnassa sosiaali- ja terveysalalla nähdään kehittämishankkeiden ja tulosten juurruttamisen organisaatioissa. Selvityksessä esitetään samansuuntaisia ajatuksia, kuin Tolmalan ym. (2009) artikkelissa. Hankkeista saatetaan saada hyviä tuloksia, mutta toiminnan vakiinnuttaminen on haasteellista. Kehittämistoimintaan suositellaan lisättävän tarpeeksi aikaa ja resursseja.

Hyvin käytänteiden leviämistä tulisi vahvistaa, esimerkiksi yhteistyöllä eri hallintoalueiden välillä. (Piirainen ym. 2019, 97–98.)

Vanhustyön työntekijöillä kehittäminen tapahtuu usein arjessa pienimuotoisina toimina omien työtehtävien lomassa. Työntekijät eivät miellä kehittävää toimintaa, vaan ennemminkin pyrkivät omasta mielestään sujuvoittamaan arkeaan työssä. Työntekijät eivät hahmota organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistä tai ainakaan eivät omasta mielestään itse osallistu siihen. Kehittämistyö tapahtuu pääsääntöisesti yksittäisessä yksikössä, eikä kehittämisideoita viedä organisaation hierarkiassa ylöspäin. (Käpykangas 2015, 63.)

4.2 Työhyvinvointi vanhustyön työntekijöiden kokemana

Sosiaali- ja terveysalalla työtä pidetään yleisesti fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavana. Hellsten (2014, 124) edellyttää väitöstutkimuksensa suosituksissa työn riskien kuormittavuudesta strategista suunnitelmaa, jonka suunnitteluun osallistuu niin organisaation kaikki tasot kuin työterveyshuolto ja työsuojelukin. Fyysisesti raskaassa työssä oikein kohdennetut apuvälineet ja koulutus niiden käyttöön lisäävät työntekijöiden työkykyä ja tyytyväisyyttä työhön. Kuokkanen (2010, 56) näkee myös hyvän fyysisen terveyden työssä jaksamisen perustaksi hoitotyössä. Fyysisestä terveydestä tulisi huolehtia ja siihen onkin panostettu esimerkiksi erilaisilla kuntoutusohjelmilla. Se ei kuitenkaan riitä, vaan Kuokkasen mukaan tärkeää olisi huolehtia myös henkisestä hyvinvoinnista sekä työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisestä. Työterveyshuollolla on suuri merkitys terveyden edistämässä, mutta se kuitenkin yksin riitä.

Ikäihmisten palvelut ovat olleet muutoksen keskellä toistuvasti ja esimerkiksi laitosvaltaista hoitojärjestelmää on haluttu purkaa vuosikymmenten ajan. Yksi vanhuspalveluiden haasteista on ollut työntekijöiden jaksaminen eri palvelumuodoissa. Työntekijöiden jaksamista ja vanhustyön laatua on pyritty parantamaan laatusuosituksilla mm. henkilöstömäärän osalta. (Vehko ym. 2018, 64–65.) Vanhustyön työntekijät ovat pääsääntöisesti työsuhteessa joko kunnalliseen, yksityiseen tai kolmannen sektorin organisaatioon.

Vehko, Sinervo & Josefssonin (2017, 9) mukaan vanhustyön laitoshoidon on yleisesti pidetty kuormittavana alana henkilöstön näkökulmasta. Nykyään myös kotihoidon henkilöstön kokemana työhyvinvointi on heikentynyt. Heidän tutkimuksensa mukaan kotihoidon asiakkaiden huonokuntoisuus vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen heikentävästi. Työn tekeminen kiireessä myös heikensi työn laadukkuutta työntekijöiden omasta mielestä. Haapakorpi & Haapola (2008, 98–99) nostavat vanhusten kotihoidossa työskentelevien työhyvinvoinnin yhdeksi kriteeriksi resurssien riittävyyden. Kuormitus työhön korostuu erityisesti silloin, kun resurssien puutteesta johtuva stressi ylittää työn luonteesta ja sisällöstä syntyvää työtyytyväisyyttä. Kuokkasen tutkimuksessa tutkittiin sairaanhoitajien eettisiä ongelmia työssä. Vähiten eettisiä ongelmia työssään kokivat henkilöt, joiden työpaikoilla eettiset periaatteet olivat selkeästi esillä ja jotka olivat tyytyväisiä työpaikkaansa. Päinvastoin eettisiä ongelmia kokeneet kärsivät myös työuupumuksesta useammin. (Kuokkanen 2010, 55–56.)

Lehdon, Sutelan & Pärnäsen (2015, 7) työn henkisen ja ruumiillisen rasittavuuden selvityksessä tuli esille, että henkinen rasittavuus on suurimmillaan kuntien työssä, jossa on paljon ihmishuhtelyä. Työtään henkisesti raskaana piti ammattiryhmistä eri alojen asiantuntijat sekä terveydenhuollon asiantuntijat. Työn henkinen rasittavuus oli selvityksen mukaan eniten yhteydessä kiireeseen liittyvien tekijöiden kanssa. Taukojen pitomahdollisuus vaikutti kiireen tuntuun ja erityisesti naiset kokivat kiireongelmat suurempina. Lisäksi henkistä rasittavuutta lisäsi häirinnän tai epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuminen, työpaikkakiusaaminen, kilpailuhengen esiintyminen työpaikalla sekä työntekijöiden keskinäisten ristiriitojen esiintyminen.

Vanhustyön työntekijöiden työtä on aikaisemmin vahvasti kuvattu kutsumustyöksi. Työntekijän toimintaa ovat ohjanneet perinteiset hyveet, kuten lojaalisuus, huomaavaisuus, tunnollisuus ja kuuliaisuus. Nykyajan työelämä edellyttää kuitenkin työntekijöiltään aktiivisuutta, yksilöllisyyttä, rohkeutta, kriittisyyttä ja vastuullisuutta. (Laulainen 2010, 152.)

4.3 Näyttöön perustuva toiminta kehittämisen edellytyksenä

Uutta tutkimustietoa tuotetaan koko ajan ja uuden tiedon hyödyntäminen edellyttää uudistumista niin työntekijöiltä, työyhteisöiltä kuin organisaatioiltakin. Sosiaali- ja

terveysalalla, erityisesti hoitoalalla, toiminta ja päätöksenteko potilaan tai asiakkaan suhteen tulee perustua todettuun näyttöön, joka on todistettu objektiivisesti, esimerkiksi tutkimuksella. Hoitokäytännöt ja -menetelmät ovat näin ollen ajantasaisen tutkimustiedon mukaisia ja todettu vaikuttaviksi. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2010, 11.) Hoitokäytäntöjen ja toimintatapojen ajantasaisuus on tärkeää. Esimerkiksi vanhentuneet tiedot ja käytännöt eriarvoistavat potilaan tai asiakkaan asemaa. (Korhonen 2018a.) Hoitokäytäntöjen ajantasaisuudella voidaan ajatella olevan vaikutusta myös työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Työprosessilähtöisten tekijöiden, kuten potilashoidon, sujuvuus on yksi oleellinen osa-alue työhyvinvoinnin kokemuksessa (Laine 2014, 12).

Asiakas- ja potilastyössä näyttöön perustuvaa päätöksentekoa voidaan kuvailla prosessimaiseksi toiminnaksi, jossa alan asiantuntija jokaisessa vaiheessa arvioi omaa toimintaansa ja prosessia itsessään. Kaikki lähtee asiakkaan tai potilaan ongelmasta, jonka perusteella muodostetaan siihen liittyvät kysymykset. Vastauksia kysymyksiin lähdetään selvittämään sekä tutkitun tiedon että aikaisempien toimintakäytäntöjen kautta. Tutkitun tiedon soveltuvuutta kyseiseen terveysongelmaan täytyy arvioida kriittisesti ja erottaa oleellinen tieto vähemmän tärkeästä tiedosta. Sen lisäksi aikaisempien hoitokäytäntöjen vaikuttavuutta ja soveltuvuutta on tärkeää arvioida myös kriittisesti. Tämän jälkeen yhdistämällä sekä tieteellinen näyttö, asiantuntijuus, kokemuksen perusteella saatu näyttö ja asiakkaan tai potilaan kertomat näytöt valitaan tarvittavat toimenpiteet ja interventiot ongelman ratkaisemiseksi. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2010, 76–77.) Tutkitun tiedon viemiseksi käytäntöön voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä ja keinoja. Esimerkiksi kehittämissuunnitelmien avulla voidaan yhdessä koulutuksen kanssa pyrkiä uudistamaan työtapoja ja muuttaa työtä tutkittuun näyttöön perustuen. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2010, 111–112.)

Korhosen ym. (2018b, 36–37) tutkimuksessa tutkittiin näyttöön perustuvan toiminnan nykytilannetta sairaanhoitajien, hoitotyön johtajien ja asiantuntijatehtävissä toimivien keskuudessa. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttöön perustuva toiminta oli kirjattu organisaation strategiaan yhtenä tavoitteena, mutta tutkimustuloksissa tuli esille viitteitä siitä, että tavoite ei täytynyt käytännön operatiivisessa toiminnassa. Esteitä tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksen mukaan olivat resurssit, organisaation sisäisen hierarkian käytännöt sekä organisaatiokulttuuri. Eriävät näkemykset vastaajien kesken organisaation

näyttöön perustuvasta toiminnasta herätti kysymyksen myös siitä, onko samassa organisaatioissa eri tehtävissä toimivilla silti samat käsitykset näyttöön perustuvan toiminnan tavoitteista ja toimenpiteistä. Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta myös, että hyvät käytännön kokemukset leviävät vielä melko huonosti eri organisaatioiden välillä. Myös Lammintakanen ym. (2016, 33) tutkimuksessa tuli ilmi, että näyttöön perustuva ajattelu ja käytäntö edellyttäisivät vielä enemmän ammattirajojen ylittävää keskustelua, sillä tiedon tuottamista ajatellaan liiaksi ammattiryhmäkohtaisena asiana.

4.4 Työhyvinvoinnin ja uudistumisen tutkimisen tarve vanhustyön toimintaympäristössä

Työhyvinvoinnin ja työssä uudistumisen näkökulmia on perusteltua tarkastella yhdessä, koska molemmat elementit ovat nykypäivän työelämän oleellisia osa-alueita. Työhyvinvoinnin vaikutuksella kehittämiseen ja uudistumiseen voidaan korostaa molempien tärkeyttä ja vielä enemmän tuoda esille sitä, kuinka työhyvinvoinnin kokemus ja systemaattinen kehittämistoiminta tukevat ja ruokkivat toinen toistaan. Työhyvinvoinnin merkitystä kehittämistoiminnalle ei ole tutkittu niin paljoa kuin esimerkiksi työhyvinvoinnin ja organisaatioiden muutoksen välistä yhteyttä. Kehittämistoiminta ja muutos eivät kuitenkaan tarkoita samaa asiaa, joten siksi tärkeää on kiinnittää huomiota myös kehittämiseen ja kehittämismyönteisyyteen itsessään.

Osuva-tutkimushankkeen loppuraportissa yhtenä osana oli tutkia sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden innovatiivisen toiminnan ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Raportissa kuvataan, että työn voimavaratekijät, kuten työn imu, vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön ilmapiiri ovat innovatiivisen toiminnan kannalta oleellisia. Innovaatiotoiminnan estäviksi tekijöiksi nousi kiire ja huonot vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Raportti suosittelee hyvinvoinnin tukemista työpaikoilla, jotta innovatiivinen toiminta mahdollistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. (Tuomivaara, Pekkarinen & Sinervo 2015, 129–130.)

Jääskeläinen (2013, 136) on väitöstutkimuksessaan luonut mallin työhyvinvoinnin kehittämiselle tulevaisuusdialogin avulla vanhus- ja vammaispalveluissa. Mallissa olennaista on dialogisuus, osallisuus, joustavuus ja jatkuvuus. Mallin tarkoituksena on kehittää työyhteisöä yhdessä keskustellen ja valiten jokin kehittämistehtävä. Tehtävää

työstetään dialogisuutta hyödyntäen. Jääskeläinen korostaa seurannan merkitystä, kun kehittämistehtävää on työstetty. Tutkimustulosten mukaan työyhteisön hyvinvointiin liittyy vahvasti työntekijän kuulluksi tuleminen tunne. Kun on yhdessä keskustellen luotu päämäärä toiminnalle, työntekijälle syntyy tunne oman työnsä hallinnasta, mikä osaltaan lisää työhyvinvointia. (Jääskeläinen 2013, 142.)

Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvointiin kiinnittäminen on oleellisen tärkeää koulutetun työvoiman rekrytoimiseksi ja työssä pysymisen kannalta. Jatkuva oppiminen ja työssä kehittyminen ovat tätä päivää. Työmotivaation ylläpitämiseksi on tärkeää, että ihminen saa kehittää itseään ja hän kokee, että hän saa vaikuttaa omaan työhönsä. Paljon on tutkittu sitä, että esimiehellä on iso rooli siinä, kuinka aktiivinen työntekijä on oppimaan uutta ja kehittämään itseään. Vähän on tutkimuksia siitä, kuinka hyvinvointi johtaa innovatiiviseen toimintaan työssä (Tuomivaara, Pekkarinen & Sinervo 2015, 121). Työhyvinvoinnilla voidaan kuitenkin vaikuttaa vahvasti työn eri osa-alueisiin. Nykyään työelämässä vaaditaan kehittämisen edellytyksiä ja myönteistä suhtautumista uudistumiseen. Siksi onkin tärkeää tutkia, millä tavoin työhyvinvointi vaikuttaa kehittämiseen ja uudistumiseen työssä. Mahdollista työhyvinvoinnin ja kehittämismyönteisyyden yhteyttä tulee jopa korostaa, kun työntekijöiltä edellytetään uudistumista ja muutosta työhön. Näiden kahden osa-alueen mahdollinen yhteys auttaa ymmärtämään työelämän sujuvuutta ja mielekkyyttä sekä työssä jaksamista, onnistumista ja menestymistä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 SoteDialogit -hanke

Tämä opinnäytetyö toteutettiin osana valtakunnallista SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus” -hanketta (2019–2021), jota koordinoi Tampereen yliopisto. Hanke on Sosiaali- ja terveysministeriön ESR-rahoitteinen kehittämishanke. Hanke kohdistuu vanhustyön ja lastensuojelun organisaatioihin Etelä-Pohjanmaalla, Kainuussa, Kanta-Hämeessä, Kymenlaaksossa, Lapissa, Pirkanmaalla, Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa ja Uudellamaalla. (Loppela 2019). SoteDialogit -hankkeen tavoitteena on turvata hankkeeseen osallistuvilla työpaikoilla, niiden toimintaympäristöissä ja työssä tarvittava osaaminen, korkea työn laatu, asiakaslähtöisyys ja -turvallisuus, työntekijöiden työhyvinvointi ja työkyky sekä organisaatioiden ja ammattilaisten uudistuminen (SoteKehittäjät hankeverkosto 2019–2021.) Hanke ja sen tavoitteet pohjautuvat dialogisen johtamisen tutkimusohjelmaan, mikä on syntynyt vuosina 2012–2014 toteutetun Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä –eli DINNO-tutkimushankkeen myötä (Loppela 2019).

SoteDialogit -hankkeen lähtötilanteessa hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden työntekijöille ja esimiehille tehtiin laaja kyselytutkimus, jonka tarkoituksena oli tuoda esille työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja asioita lastensuojelussa ja vanhustyössä. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan vanhustyön organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden vastauksia liittyen työhyvinvoinnin kokemiseen sekä työn uudistamisen ja kehittämisen mahdollisuuksiin.

5.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää laajan valtakunnallisen kyselyn avulla vanhustyön työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista sekä työssä uudistumisesta ja työn kehittämisestä. Työhyvinvoinnin tilaa tutkittiin työntekijän näkökulmasta, kun taas kehittämisessä ja uudistumisessa vastaajat arvioivat kehittämistoimintaa yksittäisen työntekijän näkökulman lisäksi työyhteisön toiminnan ja uudistumisen asenteen näkökulman kautta. Hyvinvoinnin ja uudistumisen tilan lisäksi tutkittiin, onko työhyvinvoinnin

kokemuksella yhteyttä työntekijän tai työyhteisön kokemaan kehittämismyönteisyyteen ja kehittämisen tilaan työyhteisöissä.

Tutkimuksen tulosten avulla saadaan lisää tietoa vanhustyön tilasta työhyvinvoinnin osalta. Sen avulla voidaan myös kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin, jotta vanhustyön työssä jaksamista voitaisiin ylläpitää ja parantaa. Samoin vanhustyön kehittämisen kannalta tutkimus antaa viitteitä vastaajien näkemyksien perusteella siitä, millaisessa tilanteessa työyhteisöt ja työntekijät ovat kehittämisen ja uudistumisen suhteen, ja mihin mahdollisesti täytyy vielä kiinnittää huomiota. Tutkimuksen tulokset antavat välineitä työhyvinvoinnin ja kehittämisen edistämiseen niin työyhteisölle kuin organisaatioillekin. Tutkimuksen tulosten kautta voidaan vielä enemmän kiinnittää huomiota siihen, että mahdollisesti hyvinvoiva työyhteisö on myös kehitysmuonenteinen ja innokas oppimaan uutta.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten vanhustyön työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja työilmapiirin työyhteisössään ja havaitaanko työhyvinvoinnissa eroja eri ikäryhmien välillä?
2. Miten vanhustyön työntekijät kokevat kehittämisen ja uudistumisen työyhteisössään ja havaitaanko tässä ikäryhmien välisiä eroja?
3. Onko työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin ja kehittämisen sekä uudistumisen välillä yhteyttä?

Hypoteesina on, että eri ikäiset ihmiset voivat kokea työhyvinvoinnin eri tavoin ja hyvinvoiva työyhteisö suhtautuu myönteisemmin myös uudistamiseen ja käyttävät kehittävää työtetta työssään.

5.3 Tutkimusaineisto

Aineisto on kerätty määrällisin tutkimusmenetelmin internet-pohjaisen kyselylomakkeen avulla vanhustyön työntekijöiltä. Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto oli jo muutettu, tarkistettu ja tallennettu analysoitavaan muotoon havaintomatriisiksi SPSS-tilasto-ohjelmaan. Aineistoon sisältyvät kysymykset koskivat työhyvinvointia sekä kehittämistä ja

uudistumista. Tutkimusaineisto koostui 149 vastaajasta, jotka työskentelivät vanhustyössä. Naisia vastaajissa oli 136 ja miehiä 9. 4 ei halunnut kertoa sukupuoltaan. 30-vuotiaita tai alle sen vastaajia oli 28. 31–50-vuotiaita oli 58. Yli 50-vuotiaita vastaajia oli enemmistö eli 68 vastaajaa. Esimiesasemassa työskenteli 22 vastaajaa 194 vastaajasta. 4 ei halunnut kertoa asemaansa työssä.

Työhyvinvoinnin kokemusta tässä työssä selvitettiin ensin eettisen, fyysisen ja henkisen kuormittavuuden näkökulmasta katsottuna. Sen jälkeen työhyvinvoinnin kokemusta selvitettiin kysymällä vastaajien tyytyväisyyttä työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja tyytyväisyyttä liittyen työilmapiiriin. Uudistumista ja kehittämistä selvitettiin ensin työyhteisön näkökulmasta kartoittamalla kehittämisen ja uuden oppimisen tilaa työyhteisöissä seuraavista näkökulmista. Ensimmäisenä haluttiin saada selville, onko työyhteisössä aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen. Toisena kysyttiin, jaetaanko työyhteisössä osaamista ja opitaanko siellä yhdessä. Viimeisenä haluttiin selvittää vastaajien mielipiteet työyhteisönsä edelläkävijyydestä. Tämän jälkeen selvitettiin työyhteisön kehittämismyönteisyyttä kysymällä vastaajien mielipidettä uuden oppimista ja kehittämistä edistävästä ilmapiiristä, uusien toimintatapojen ja välineiden käyttöönotosta sekä työyhteisön suhtautumisesta uusiin ideoihin ja aloitteisiin. Kehittämistä ja uudistumista tutkittiin työyhteisön lisäksi selvittämällä myös työntekijän omia ominaisuuksia ja valmiuksia kehittämiseen. Ensimmäisenä selvitettiin, jakaako työntekijä osaamistaan työyhteisössään ja haluaako hän oppia muilta työntekijöiltä. Samoin selvitettiin työntekijän mielipidettä siihen, kehittääkö hän osaamistaan ja ammattitaitoaan sekä onko hänellä mahdollisuus osallistua lisä- ja täydennyskoulutukseen. Viimeisenä haluttiin saada selville, olivatko vastaajat tyytyväisiä oppimis- ja kehittämismahdollisuuksiinsa.

5.4 Aineiston analyysi

Tutkimus analysoitiin määrällisiä tutkimusmenetelmiä käyttäen. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata, selittää, vertailla, kartoittaa tai ennustaa erilaisia ilmiöitä, jotka ovat ihmisiä koskevia asioita tai ominaisuuksia tai luontoon liittyviä ilmiöitä. (Vilkkä 2007, 19.) Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Tietoa tarkastellaan numeerisesti, jolloin asioita ja niiden ominaisuuksia kuvaillaan numeroin ja tulokset esitellään numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. Numeerisesti saatu tieto tulkitaan ja

selitetään sanallisesti kuvaillen esimerkiksi aineiston yhteyttä tai eroavaisuuksia toisiinsa. (Vilkka 2007, 14–15.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto on analysoitu SPSS-tilasto-ohjelman avulla. Aineiston käsittely aloitetaan aina ennen riippuvuuksien tarkastelua muuttujien kuvailulla. Muuttujia voidaan kuvailla tekstin, taulukon tai kuvion muodossa. (Heikkilä 2014, 139.) Tämän jälkeen voidaan aloittaa hypoteesin testaus valitsemalla oikea analysointimenetelmä. Yksiulotteisessa testauksessa tarkastellaan vain yhtä muuttujaa. Kaksiulotteisessa testauksessa tarkastelu tapahtuu kahden tilastollisen muuttujan kesken. (Heikkilä 2014, 190.)

Yleisimmin kahden muuttujan välillä olevia yhteyksiä tutkitaan korrelaatiokertoimen avulla, jolloin saadaan lineaarisen riippuvuuden suuruus selvitettyä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että vaikka kaksi muuttujaa korreloisi keskenään, syyseuraus -suhdetta ei voida saada selville. (Heikkilä 2014, 190–192.) Korrelaatiokertoimen tuloksen arvo on $-1:n$ ja $+1:n$ välillä. Lähellä nollaa olevat arvot kertovat heikosta riippuvuudesta muuttujien välillä, kun taas $-1:n$ ja $+1:n$ arvot kuvaavat täydellistä lineaarista korrelaatiota muuttuvien välillä. (Vilkka 2007, 14–15.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty korrelaatiokertoimissa Spearmanin korrelaatiokerrointa, joka on tarkoitettu järjestysasteikollisille muuttujille.

Toinen analysointivaihtoehto kahden muuttujan välille on ristiintaulukointi, jonka tarkoituksena on selvittää, miten muuttujat ovat yhteydessä toisiinsa (Heikkilä 2014, 198). Ristiintaulukoinnissa saaduista tutkimustuloksista selvitetään myös niiden yleistettävyyden ja esiintyvyyden perusjoukossa merkitsevyydestä testauksen avulla (Valli 2015). Tässä opinnäytetyössä on käytetty ristiintaulukointia ja Khiin neliö -testiä kuvaamaan vertailtavien muuttujien yhteyttä toisiinsa. Khiin neliö -testissä muuttujien mahdollisen yhteyden päättelemiseen vaikuttaa otoksen määrä. Pienestä otoksesta on haasteellisempaa tehdä yleisiä johtopäätöksiä aiheesta. Tilastollisesti merkitsevänä tuloksena pidetään yleisesti p -arvoa $<0,05$. Tämä tarkoittaa, että sattuman mahdollisuus on 5 % saaduista tuloksista arvolla $p=0,05$. (Valli 2015.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Työhyvinvoinnin kokemus vanhustyön toimintaympäristössä

Työn eettistä, fyysistä ja henkistä kuormittavuutta koskeviin kysymyksiin vastasi 146 vastaajaa ja 3 vastaajaa jätti vastaamatta kysymyksiin. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että eettinen, fyysinen ja henkinen kuormittavuus on melko raskasta tai erittäin raskasta tekemässään työssä. Eri ikäisten työntekijöiden eroja kuormittavuuden kokemuksissa tutkittiin ristiintaulukoinnin avulla ja erojen tilastollinen merkitsevyys testattiin khiin neliö - testauksen avulla.

Omaa työtään eettisesti kuormittavaksi (Taulukko 1.) kuvasi suurin osa kaikista vastaajista. Vastaajista 56 % piti työtä eettisesti melko raskaana ja erittäin raskaana 15 %. Melko kevyenä tai erittäin kevyenä työtään piti vain vajaa kolmannes vastaajista. Ikäkausittain katsottuna eroa syntyi erityisesti vanhimman ikäluokan, yli 50-vuotiaiden, ja yhtä alemman, 31–50-vuotiaiden, ikäluokan kokemuksista työn eettisestä kuormituksesta. 31–50-vuotiaista vastaajista peräti 41 % piti työtään melko kevyenä, kun taas vanhimmasta ikäluokasta erittäin tai melko kevyenä työtään piti yhteensä vain 16 %. Vastaavasti vanhimmassa ikäluokassa eettisesti raskaana piti työtään yhteensä 84 % ja yhtä nuoremmassa ikäluokassa taas reilu puolet vastaajista piti työtään raskaana. Nuorin ikäluokka piti myös työtään eettisesti raskaana vastausten jakautuen siten, että erittäin tai melko raskaana työtään piti 68 % ja melko kevyenä ainoastaan 32 % vastaajista. Erot kuormittavuuden kokemuksessa eri ikäryhmien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä ($p=0,042$).

Taulukko 1. Vanhustyön eettinen kuormittavuus eri ikäisten työntekijöiden kokemana

Työntekijän kokema eettinen kuormittavuus n=146					
		Erittäin kevyttä	Melko kevyttä	Melko raskasta	Erittäin raskasta
Ikä	Alle 30-vuotiaat	0 %	32 %	48 %	20 %
	31–50-vuotiaat	0 %	41 %	47 %	12 %
	Yli 50-vuotiaat	2 %	14 %	68 %	16 %
	Koko aineisto	1 %	28 %	56 %	15 %

Khiin neliö testin p-arvo 0,042

Tutkimukseen vastanneet kokivat työnsä myös fyysisesti raskaaksi (Taulukko 2.). Hieman alle puolet (42 %) kaikista vastaajista koki työnsä erittäin tai melko kevyenä. Melko raskaana tai erittäin raskaana työtään piti yhteensä 58 % vastaajista. Työn fyysinen kuormittavuus alle 30-vuotiaiden ryhmässä oli hyvin korkea, työnsä koki raskaaksi yhteensä 72 % vastaajista. Melko kevyeksi työnsä koki vain alle kolmannes vastaajista. Kukaan alle 30-vuotiaista vastaajista ei tuntenut työtään erittäin kevyeksi. 31–50-vuotiaissa taas työnsä koki raskaana hieman alle puolet vastaajista. Kevyenä taas työtään piti ikäluokasta peräti 54 % vastaajista. Yli 50-vuotiaista vastanneista yhteensä 64 % ajatteli työn olevan fyysisesti raskasta. Fyysisen kuormittavuuden suhteen ikäryhmät eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan (p-arvo 0,079), vaikkakin vastaukset ovat mielenkiintoisia siten, miten eri ikäiset kokevat fyysisen kuormittavuuden vanhustyön kontekstissa tässä tutkimuksessa.

Taulukko 2. Vanhustyön fyysinen kuormittavuus eri ikäisten työntekijöiden kokemana

Työntekijän kokema fyysinen kuormittavuus n=146					
		Erittäin kevyttä	Melko kevyttä	Melko raskasta	Erittäin raskasta
Ikä	Alle 30-vuotiaat	0 %	28 %	48 %	24 %
	31–50-vuotiaat	21 %	33 %	36 %	10 %
	Yli 50-vuotiaat	8 %	29 %	43 %	21 %
	Koko aineisto	12 %	30 %	41 %	17 %

Khiin neliö testin p-arvo 0,079

Kaikista raskaimmaksi työssään vastaajat kokivat henkisen kuormittavuuden (Taulukko 3.). Peräti 88 % kaikista vastaajista piti työtään erittäin tai melko raskaana. Ainoastaan 13 % piti työtään erittäin tai melko kevyenä. Vähiten kuormitusta kokivat yli 50-vuotiaat (yhteensä 27 %), kun taas 31–50-vuotiaista viidesosa ja 30- ja alle 30-vuotiaista 16 % piti työtään melko kevyenä. Kahdessa nuorimmassa ikäluokassa kukaan ei pitänyt työtään erittäin kevyenä. Raskaana työtään piti jokaisessa ikäluokassa yli 80 % vastaajista. Kaikkein raskainta työtään piti vanhin ikäluokka (94 %). Henkisen kuormittavuuden erot eri ikäryhmien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä ($p=0,018$).

Taulukko 3. Vanhustyön henkinen kuormittavuus eri ikäisten työntekijöiden kokemana

Työntekijän kokema fyysinen kuormittavuus n=146					
		Erittäin kevyttä	Melko kevyttä	Melko raskasta	Erittäin raskasta
Ikä	Alle 30-vuotiaat	0 %	16 %	40 %	44 %
	31-50 -vuotiaat	0 %	19 %	66 %	16 %
	Yli 50-vuotiaat	2 %	5 %	57 %	37 %
	Koko aineisto	1 %	12 %	58 %	30 %

Khiin neliö testin p-arvo 0,079

Henkisen, fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden välistä yhteyttä tutkittiin myös korrelaatiokertoimen avulla (Taulukko 4.). Jokaisen kuormittumisen eri osa-alueiden välillä oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio 0,01 % merkitsevyystasolla, Näin ollen kuormittumisen eri osa-alueet näyttävät olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa.

Taulukko 4. Työn kuormittavuuden eri osa-alueiden välinen korrelaatio (Spearman)

Työn kuormittavuuden välinen yhteys	
Fyysinen kuormittavuus – eettinen kuormittavuus	0,373**
Fyysinen kuormittavuus – henkinen kuormittavuus	0,432**
Eettinen kuormittavuus – henkinen kuormittavuus	0,427**

**Spearman korrelaatiokerroin, $p<0,01$

Työhyvinvoinnin kokemusta tutkittiin kuormittavuuden lisäksi myös kysymällä työntekijöiden tyytyväisyyttä työhyvinvointia edistävien tekijöiden ja asioiden tilaan (Taulukko 5.).

Kysymykseen vastasi 142 vastaajaa ja 7 jätti vastaamatta kysymykseen. Neljännes kysymykseen vastanneista oli melko tai erittäin tyytymättömiä työpaikalla tapahtuviin työhyvinvointia edistäviin toimiin. Melkein puolet, 44 % vastaajista, taas oli tyytyväisiä toimenpiteisiin. 29 % kysymykseen vastanneista ei ollut tyytyväisiä, eikä myöskään tyytymättömiä työhyvinvointia edistäviin tekijöihin tai asioihin. Ikäryhmien välisiä eroja työhyvinvointia edistävissä tekijöissä tutkittiin ristiintaulukoinnin ja khiin neliö -testin avulla. Vastaukset eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi iän suhteen (p-arvo 0,583) ja prosentuaalisesti erot ikäluokkien välillä eivät olleet suuria. Ainoastaan alle 30-vuotiaissa ei-tyytyväisten eikä tyytymättömien osuus (39 %) oli suurempi muihin ikäluokkiin verrattuna (27 % kahdessa muussa ikäluokassa).

Taulukko 5. Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin eri ikäisten työntekijöiden kokemana

Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja asioihin					
Ikä	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
30- ja alle 30-vuotiaat	8 %	19 %	39 %	31 %	4 %
31–50-vuotiaat	5 %	20 %	27 %	41 %	7 %
Yli 50-vuotiaat	3 %	22 %	27 %	32 %	17 %
Koko aineisto	5 %	20 %	29 %	35 %	11 %

Khiin neliötestin p-arvo 0,583

Työhyvinvointiin liittyy vahvasti kokemus siitä, millaisena nähdään työilmapiiri työyhteisössä. Tämän vuoksi yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueena tässä opinnäytetyössä tutkittiin vastaajien kokemusta työilmapiiristä työyhteisössään (Taulukko 6.). Ilmapiiriä koskevaan kysymykseen vastasi 142 vastaajaa ja 7 jätti vastaamatta kysymykseen. Kaikista kysymykseen vastanneista 72 % oli erittäin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä työilmapiiriin työpaikassaan. Ristiintaulukoinnin avulla tutkittiin, erosiko tyytyväisyys ilmapiiriin ikäryhmittäin. Tilastollisesti merkitsevää eroa ikäluokkien välille ei syntynyt (p-arvo 0,086). Huomion arvoista kuitenkin on, että nuorimmassa ikäluokassa oli vähiten tyytyväisiä työilmapiiriin, sillä vastanneista melko tyytyväisiä oli 47 % ja erittäin tyytyväisiä oli 15 %. Vastaavasti 31–50-vuotiaista 64 % oli melko tyytyväisiä ja 14 % erittäin tyytyväisiä

työpaikkansa työilmapiiriin. Vanhimmassa ikäluokassa 40 % vastaajista oli melko tyytyväisiä ja 30 % erittäin tyytyväisiä työilmapiiriin. Ei tyytyväisiä, eikä tyytymättömiä oli myös eniten nuorimmassa ikäluokassa (27 %). Erittäin tyytymättömien tai melko tyytymättömien osuus jakaantui ikäluokkien mukaan melko tasaisesti ja isoja prosentuaalisia eroja niiden välillä ei havaittu.

Taulukko 6. Tyytyväisyys työilmapiiriin ikäryhmittäin

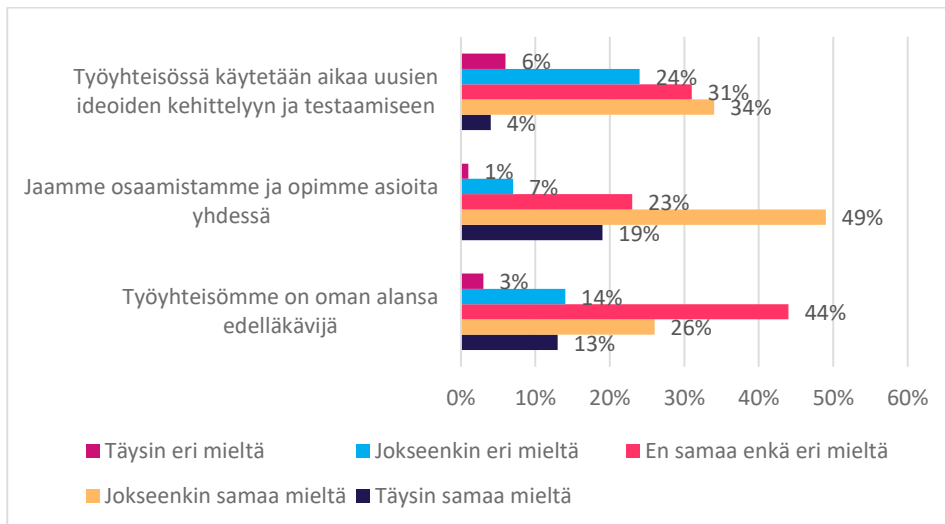
Tyytyväisyys työilmapiiriin					
Ikä	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
30- ja alle 30-vuotiaat	4 %	8 %	27 %	46 %	15 %
31–50-vuotiaat	4 %	5 %	13 %	64 %	14 %
Yli 50-vuotiaat	0 %	13 %	17 %	40 %	30 %
Koko aineisto	2 %	9 %	17 %	51 %	21 %

Khiin neliötestin p-arvo 0,086

6.2 Työyhteisön uudistaminen ja kehittäminen

Seuraavassa tarkastellaan vastaajien mielipiteitä osaamisen kehittämisestä työyhteisön näkökulmasta katsottuna (Kuvio 2.). Mielipiteet jakaantuivat eniten, kun kysyttiin ajan käytöstä uusien ideoiden kehittelyyn. Väitteeseen ”Työyhteisössä käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen” vastasi 144 vastaajaa ja 5 ei vastannut väitteeseen. Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heillä olisi aikaa kehittää ja testata uusia ideoita. Kolmannes vastaajista koki, että aikaa tähän ei ollut. Tämän jälkeen tarkasteltiin työyhteisössä osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista väitteellä ”Jaamme osaamistamme ja opimme asioita yhdessä”. Vastanneita oli 144 ja 5 jätti vastaamatta väitteeseen. Suurin osa vastaajista koki työyhteisössään osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista. Peräti 68 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa ja ainoastaan 11 % koki, että työyhteisössä ei jaettaisi osaamista. Väitteeseen ”Työyhteisömme on oman alansa edelläkävijä” vastasi 144 vastaajaa ja 5 ei vastannut väitteeseen. Yhteensä 40 % vastaajista katsoi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että oma työyhteisö on

oman alansa edelläkävijä. Peräti 44 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. 17 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä oman työyhteisönsä toiminnasta vanhustyön edelläkävijänä.

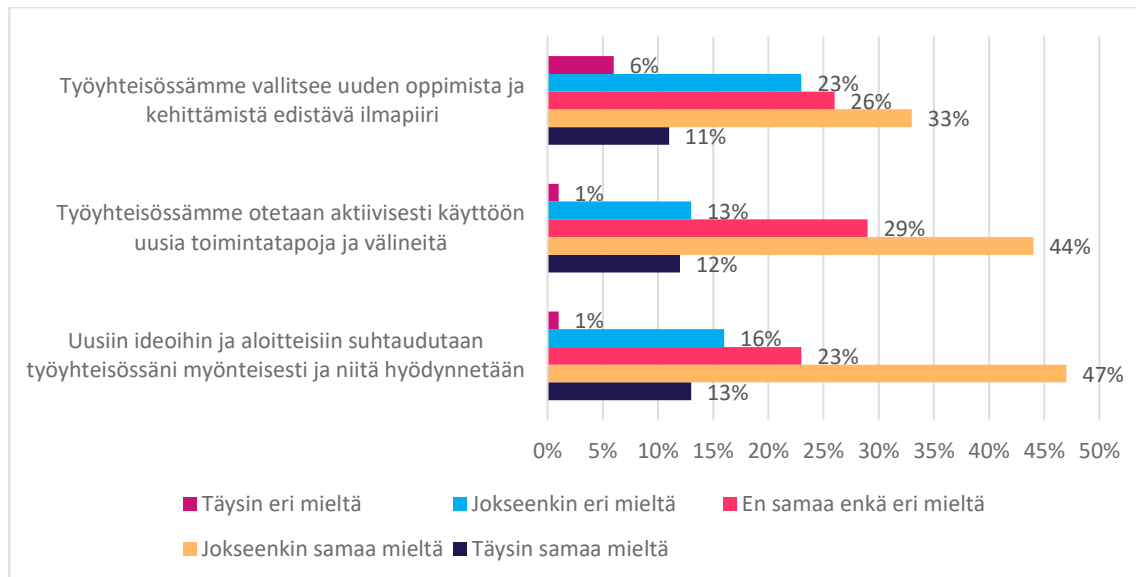


Kuvio 2. Kehittäminen ja uudistuminen työyhteisössä

6.3 Työyhteisön suhtautuminen kehittämiseen ja uuden oppimiseen

Työyhteisön asenteita kehittämiseen ja uudistumiseen tutkittiin selvittämällä työyhteisön myönteistä ilmapiiriä kehittämiseen, uusien toimintatapojen käyttöönottoa sekä yleistä suhtautumista uusiin ideoihin (Kuvio 3.). Väitteeseen ”Työyhteisössä vallitsee uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri” vastasi 144 vastaajaa ja 5 ei vastannut väitteeseen. Melkein kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä ei olisi uuden oppimisen ja kehittämisen ilmapiiriä. Alle puolet taas oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri olisi uuden oppimista ja kehittämistä tukeva. Lisäksi esitettiin väite ”Työyhteisössämme otetaan aktiivisesti käyttöön uusia toimintatapoja ja välineitä”, johon vastasi 144 vastaajaa ja vastaamatta jätti 5 vastaajaa. Yli puolet vastaajista (57 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että uusia toimintatapoja otetaan käyttöön aktiivisesti. Vain 14 % vastaajista taas oli täysin tai jokseenkin eri mieltä uusien toimintatapojen tai ideoiden aktiivisesta käyttöönotosta. Mielenpitoon työyhteisön myönteisestä suhtautumisesta uusiin ideoihin ja aloitteisiin sekä niiden hyödyntämiseen ilmaisi 144 vastaajaa ja 5 vastaajaa ei ilmaissut mielipidettään väitteeseen. Tässäkin väitteessä yli puolet (60 %) vastaajista oli sitä mieltä, että uusiin ideoihin suhtautuminen ja niiden hyödyntäminen olivat hyvällä tasolla.

työyhteisössä. 17 % vastaajista taas oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työyhteisössä suhtauduttaisiin myönteisesti uusiin ideoihin tai niitä hyödynnettäisiin.



Kuvio 3. Työyhteisön asenteet kehittämiseen ja uuden oppimiseen

Työyhteisön uuden oppimista ja kehittämistä edistävää ilmapiiriä vertailtiin iän mukaan ristiintaulukoinnin avulla (Taulukko 7.). Alle 30-vuotiaista huomion arvoista oli, että nuorin ikäluokka oli väitteen kanssa vähiten samaa mieltä ja tämä ikäluokka antoi eniten vastauksia ”en samaa enkä eri mieltä”, peräti puolet eivät olleet väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. 31–50-vuotiaista vastaajista tasan puolet oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä uuden oppimista ja kehittämistä edistävästä ilmapiiristä. Tässä ikäluokassa tuli eniten jokseenkin tai täysin eri mieltä vastauksia, kun 33 % vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä ei vallitsisi kehittämistä edistävä ilmapiiri. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmässä uuden oppimisen ja kehittämisen ilmapiirin koki edistäväksi melkein puolet vastaajista. Neljäsosa vanhimmasta ikäluokasta oli eri mieltä siitä, että työyhteisössä olisi oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri. Ristiintaulukoinnissa ikäryhmien välisiä eroja uusiin ideoihin suhtautumisessa ei havaittu (p-arvo 0,267).

Taulukko 7. Uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri ikäjakaumittain

Työyhteisössä vallitsee uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri					
Ikä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
30- ja alle 30-vuotiaat	8 %	15 %	50 %	19 %	8 %
31–50-vuotiaat	11 %	39 %	16 %	26 %	7 %
Yli 50 -vuotiaat	13 %	36 %	26 %	21 %	3 %

Khiin neliötestin p-arvo 0,148

Seuraavaksi selvitettiin ristiintaulukoinnin avulla, eroavatko eri ikäryhmien vastaukset väitteessä ”uusiin ideoihin ja aloitteisiin suhtaudutaan työyhteisössäni myönteisesti ja niitä hyödynnetään” (Taulukko 8.). Alle 30-vuotiaista melkein puolet oli sitä mieltä, että työyhteisö suhtautuu ideoihin myönteisesti. 19 % nuorimmasta ikäluokasta oli jokseenkin eri mieltä työyhteisön myönteisestä suhtautumisesta uusiin ideoihin. 31–50-vuotiaista taas yhteensä 65 % oli sitä mieltä, että työyhteisössä suhtaudutaan uusiin ideoihin myönteisesti. Yhteensä 18 % ikäluokan vastaajista koki, että oma työyhteisö ei suhtaudu myönteisesti uusiin ideoihin, eikä niitä hyödynnetä. Vanhin ikäluokka, yli 50-vuotiaat, kokivat myös, että työyhteisössä suhtautuu kehittämiseen myönteisesti. Yli puolet vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä työyhteisön suhtautumisesta uusiin ideoihin oli 16 % vastaajista. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei syntynyt eri ikäluokkien välillä (p-arvo 0,267). Mielenkiintoista oli jälleen se, että nuorin ikäluokka antoi prosentuaalisesti eniten ”en samaa, enkä eri mieltä” -vastauksia.

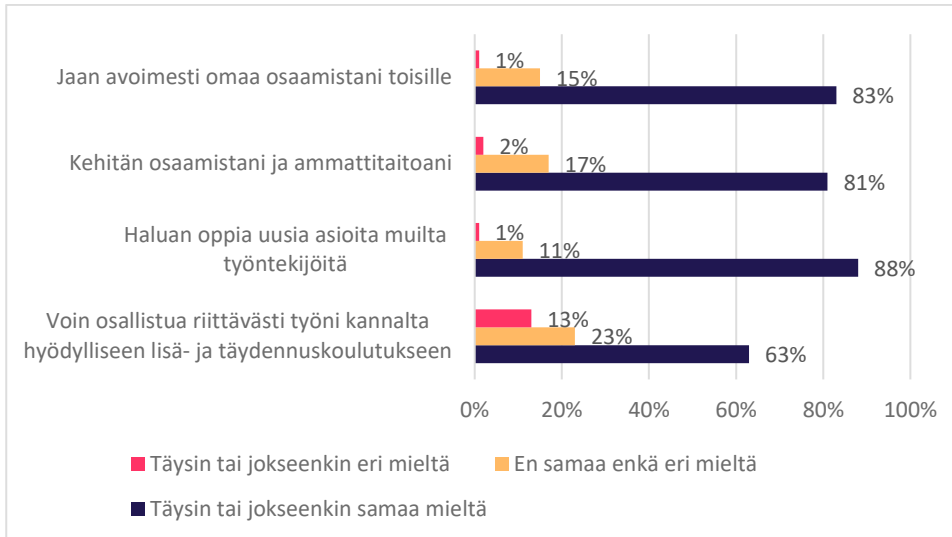
Taulukko 8. Uusiin ideoihin suhtautuminen ja niiden hyödyntäminen työyhteisössä eri ikäisten kokemana

Uusiin ideoihin ja aloitteisiin suhtaudutaan työyhteisössäni myönteisesti ja niitä hyödynnetään					
Ikä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
30- ja alle 30-vuotiaat	4 %	42 %	35 %	19 %	0 %
31–50 -vuotiaat	11 %	54 %	16 %	14 %	4 %
Yli 50-vuotiaat	18 %	41 %	25 %	16 %	0 %

p-arvo 0,267

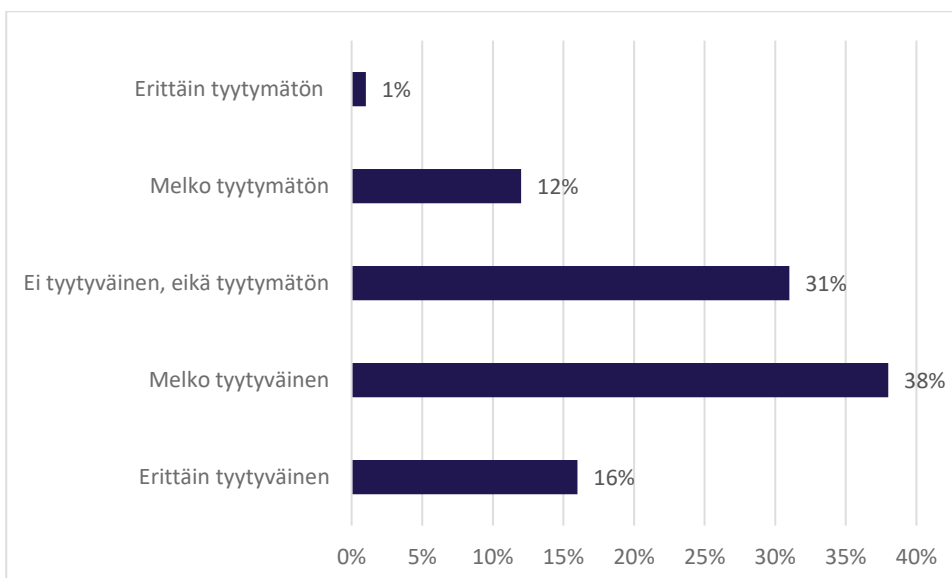
6.4 Työntekijän kokemus omasta kehittämisestä ja uudistumisesta

Tässä työssä selvitettiin myös vastaajien ajatuksia kehittämisestä ja uudistumisesta omaan työhön liittyen (Kuvio 4.). Ensimmäisenä kysyttiin mielipidettä väitteeseen ”Jaan avoimesti omaa osaamistani toisille”. Väitteeseen vastasi 144 vastaajaa ja 5 jätti vastaamatta väitteeseen. Toisena selvitettiin työntekijän omaa halua kehittää omaa työtään väitteen ”Kehitän osaamistani ja ammattitaitoani” avulla. Tähänkin väitteeseen vastasi 144 vastaajaa ja 5 jätti vastaamatta. Kolmantena työntekijän halua oppia muilta selvitettiin väitteen ”Haluan oppia uusia asioita muilta työntekijöiltä” avulla. Vastaajista 144 vastasi väitteeseen ja 5 jätti vastaamatta. Vastaukset olivat näiden kolmen väitteen osalta melko samansuuntaisia. Jokaisessa väitteessä täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevia oli yli 80 % vastaajista. Huomion arvoista oli se, että täysin tai jokseenkin eri mieltä oman osaamisen jakamisesta, ammattitaidon kehittämisestä ja muilta oppimisesta oli vain 1–2 % vastaajista. Tämän lisäksi vielä työntekijöiden näkemyksiä oman työnsä kehittämismahdollisuuksista selvitettiin väitteellä ”Voin osallistua riittävästi työni kannalta hyödylliseen lisä- ja täydennyskoulutukseen”. Vastausprosentit jakaantuivat hieman edellisiä enemmän. Mahdollisuuteen osallistua lisä- ja täydennyskoulutukseen kokivat 63 % vastaajista olevan riittävällä tasolla. 23 % vastaajista eivät olleet väitteen kanssa samaa tai eri mieltä. 13 % olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että voivat osallistua riittävästi koulutuksiin.



Kuvio 4. Työntekijöiden näkemykset kehittämismahdollisuuksiin ja -edellytyksiin

Lisäksi tutkittiin työntekijöiden tyytyväisyyttä omiin oppimis- ja kehittämismahdollisuuksiinsa (Kuvio 5.). 142 vastasi ja 7 jätti vastaamatta kysymykseen siitä, kuinka tyytyväinen on oppimis- ja kehittämismahdollisuuksiinsa. Vastaajista vähän yli puolet, 54 %, oli melko tai erittäin tyytyväisiä oppimis- ja kehittämismahdollisuuksiinsa. Kolmannes ei ollut tyytyväinen eikä tyytymätön. Yhteensä 13 % vastaajista olivat erittäin tai melko tyytymättömiä mahdollisuuksiinsa kehittyä ja oppia uutta.



Kuvio 5. Tyytyväisyys oppimis- ja kehittämismahdollisuuksiin työssä

6.5 Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön yhteys

Yhteyttä työhyvinvoinnin ja kehittämisen sekä uudistumisen välillä tutkittiin sekä työyhteisön näkökulmasta (Taulukot 9. & 10.) että yksittäisen työntekijän näkökulmasta (Taulukko 11.) korrelaatiokertoimin avulla. Ensimmäisenä tutkittiin, millä tavalla työhyvinvoinnin kokemus ja koettu työilmapiiri ovat yhteydessä kehittämiseen ja uuden oppimiseen työyhteisöissä. Tyytyväisyys työilmapiiriin ja tyytyväisyys työhyvinvointia edistävien tekijöihin korreloivat kaikki tilastollisesti merkitsevästi työyhteisön kehittämisen ja uudistumisen kysymysten kanssa. Vahvimmin korreloivat tyytyväisyys työilmapiiriin ja osaamisen jakamisen välillä ($p=0,497$).

Työn kuormittuminen ei korreloinut aivan yhtä vahvasti työyhteisön kehittämisen kysymysten kanssa kuin työilmapiiri ja työhyvinvointi (Taulukko 9.). Vähäisempi fyysinen kuormittuminen korreloi tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan sen kanssa, että työyhteisössä käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen. Henkinen kuormittuminen korreloi myös ainoastaan yhden väitteen kanssa tilastollisesti merkitsevästi; korkeamman henkisen kuormittumisen ja vähäisemmän osaamisen jakamisen sekä yhdessä oppimisen välillä oli positiivinen korrelaatio ($p=0,228$). Eettinen kuormittuminen korreloi taas jokaisen työyhteisön kehittämistä koskevien väitteiden kanssa.

Taulukko 9. Työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisen välinen korrelaatio (Spearman)

	Työyhteisössä käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen	Jaamme osaamistamme ja opimme asioita yhdessä	Työyhteisömme on oman alansa edelläkävijä
Tyytyväisyys työhyvinvointiani edistäviin tekijöihin ja asioihin	0,462**	0,414**	0,423**
Tyytyväisyys työilmapiiriin	0,355**	0,497**	0,386**
Vähäisempi henkinen kuormittuminen	0,124	0,228*	0,117
Vähäisempi fyysinen kuormittuminen	0,234*	0,141	0,125
Vähäisempi eettinen kuormittuminen	0,230**	0,159*	0,205**

**Spearman korrelaatiokerroin, $p < 0,01$

*Spearman korrelaatiokerroin, $p < 0,05$

Työhyvinvoinnin ja kehittämismyönteisyyden yhteyttä tutkittiin myös tarkastelemalla korrelaatiokertoimia työhyvinvoinnin, työyhteisön ilmapiirin ja työyhteisön kehittämismyönteisyyden kysymysten välillä (Taulukko 10.). Työhyvinvoinnin kokemuksen ja työilmapiirin sekä kehittämistä ja oppimista edistävän ilmapiirin välillä oli positiivinen korrelaatio tilastollisesti merkitsevästi korrelaatiokertoimien ollessa 0,488 ja 0,432. Näin ollen hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kokemuksen kasvaessa työyhteisössä myös kehittämistä edistävä ilmapiiri kasvoi. Tyytyväisyys työhyvinvoinnin kokemukseen ja työilmapiiriin korreloivat molemmat myös tilastollisesti merkitsevästi sen kanssa, että työyhteisössä suhtaudutaan uusiin ideoihin myönteisesti ja niitä hyödynnetään. Tilastollisesti merkitsevä korrelaatio oli myös työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tyytyväisyyden sekä uusien toimintatapojen aktiivisen käyttöönoton välillä.

Työyhteisön kehittämismyönteisyyden ja työssä kuormittumisen välillä oli jälleen vähemmän korrelaatiota kuin tyytyväisyydellä työhyvinvointiin ja työilmapiiriin (Taulukko 10.). Vähäisempi henkisen kuormittumisen kokemus korreloi ainoastaan tilastollisesti merkitsevästi uuden oppimista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin kanssa ($p=0,162$)

Vähäisempi fyysinen kuormittuneisuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi jokaisen väitteen kanssa. Vähäisempi eettinen kuormittuminen korreloi uuden oppimista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin sekä uusien toimintatapojen ja välineiden aktiivisen käyttöönoton kanssa, mutta tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ei havaittu eettisen kuormittumisen ja uusiin ideoihin myönteisesti suhtautuvan työyhteisön välillä.

Taulukko 10. Työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämismyönteisyyden välinen korrelaatio (Spearman)

	Työyhteisössämme vallitsee uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri	Työyhteisössämme otetaan aktiivisesti käyttöön uusia toimintatapoja ja välineitä	Uusiin ideoihin ja aloitteisiin suhtaudutaan työyhteisössäni myönteisesti ja niitä hyödynnetään
Tyytyväisyys työhyvinvointiani edistäviin tekijöihin ja asioihin	0,488**	0,383**	0,397**
Tyytyväisyys työilmapiiriin	0,432**	0,362**	0,400**
Vähäisempi henkinen kuormittuminen	0,162*	0,133	0,088
Vähäisempi fyysinen kuormittuminen	0,222**	0,187*	0,159*
Vähäisempi eettinen kuormittuminen	0,193**	0,151*	0,137

**Spearman korrelaatiokerroin, $p < 0,01$

*Spearman korrelaatiokerroin, $p < 0,05$

6.6 Työhyvinvointi ja työntekijän kokemus työn kehittämisestä ja uudistumisesta

Työhyvinvointia ja kehittämismyönteisyyttä tutkittiin työntekijän osalta kahden muuttujan, työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tyytyväisyyden, sekä henkilökohtaisten kehittämisominaisuuksien välillä (Taulukko 11.). Kokemus työhyvinvoinnista korreloi tilastollisesti merkitsevästi jokaisen väitteen kanssa. Voimakkainta korrelointi oli työhyvinvoinnin ja lisä- ja täydennyskoulutukseen osallistumisen välillä ($p=0,517$). Työilmapiiri ja henkilökohtaiset kehittämisominaisuudet korreloivat myös tilastollisesti

merkitsevästi keskenään. Korrelaatio ei kuitenkaan ollut niin vahvaa kuin samat väitteet työhyvinvoinnin kokemuksen kanssa.

Taulukko 11. Työhyvinvoinnin ja työntekijän kehittämismominaisuuksien välinen korrelaatio (Spearman)

	Voin osallistua riittävästi työni kannalta hyödylliseen lisä- ja täydennyskoulutukseen	Kehitän osaamistani ja ammattitaitoani	Haluan oppia uusia asioita muilta työntekijöitä
Tyytyväisyys työhyvinvointiani edistäviin tekijöihin ja asioihin	0,517**	0,333**	0,274**
Tyytyväisyys työyhteisöni työilmapiiriin	0,226**	0,162*	0,251**

**Spearman korrelaatiokerroin, $p < 0,01$

*Spearman korrelaatiokerroin, $p < 0,05$

Viimeisenä tutkittiin korrelaatiokertoimen avulla, korreloivatko tyytyväisyys oppimis- ja kehittämismahdollisuuksiin tyytyväisyyteen työhyvinvointiin ja koettuun työilmapiiriin (Taulukko 12.). Molemmat korreloivat tilastollisesti merkitsevästi. Oppimis- ja kehittämismahdollisuudet ja työhyvinvointi korreloivat voimakkaammin (0,584), mutta myös työilmapiirillä ja oppimis- ja kehittämismahdollisuuksilla oli vahva positiivinen korrelaatio (0,453).

Taulukko 12. Korrelaatio työhyvinvoinnin ja työilmapiiriin sekä oppimis- ja kehittämismahdollisuuksien välillä (Spearman)

	Tyytyväisyys oppimis- ja kehittämismahdollisuuksiin
Tyytyväisyys työhyvinvointiani edistäviin tekijöihin ja asioihin	0,584**
Tyytyväisyys työilmapiiriin	0,453**

**Spearmanin korrelaatiokerroin $p < 0,01$

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia vanhustyön työntekijöiden työhyvinvointia sekä kehittämistä ja uudistumista. Tämän lisäksi haluttiin saada selville, onko työhyvinvoinnilla ja kehittämisellä sekä kehittämismyönteisyydellä yhteyttä. Tutkimuksen ensimmäisenä päätuloksena havaittiin, että vanhustyön työntekijät kokevat voimakasta työssä kuormittumista. Toisaalta taas työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työilmapiiriin. Samoin vastaajista melkein puolet olivat tyytyväisiä työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja asioihin. Toisena päätuloksena havaittiin, että työntekijät ovat itse kehittämismyönteisiä ja halukkuutta kehittämiseen löytyy. Työyhteisötasollakin kehittämistä tapahtui ja kehitysmuotoisyyttä löytyi, mutta ei aivan yhtä voimakkaasti kuin työntekijätasolla. Kolmas päätulos kuvasi työhyvinvoinnin ja kehittämisen sekä uudistumisen yhteyttä. Erityisesti työhyvinvoinnin kokemus ja työilmapiiri vaikuttivat positiivisesti myös kehittämiseen ja kehittämishalukkuuteen.

7.1 Vanhustyön työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä

Työssä kuormittuminen kaikilla osa-alueilla (eettisesti, fyysisesti ja henkisesti) oli vastanneiden kokemusten mukaan suurta. Vähiten raskainta kuormittuneisuuden osa-alueista oli fyysinen kuormittuminen työssä. Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin tulokset vuoden 2019 työolobarometristä, jossa henkinen kuormittuminen oli suurta erityisesti toimihenkilöillä ja julkisen sektorin työssä, jossa työskentelee suuri osa sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä. Fyysinen kuormittuminen taas oli yleisesti vähentynyt jonkin verran. (Työolobarometri 2019, 141–142.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia myös vanhustyön kuormittuvista koskevien tutkimusten kanssa. Rytkösen (2018, 164–165) väitöstutkimuksessa vastaajat kokivat tämän tutkimuksen kanssa samansuuntaisesti henkistä ja fyysistä kuormittumista. Kuormittuminen heijastui työn ulkopuolelle ja näkyi esimerkiksi univaikeuksina. Väitöksessä tuli ilmi myös se, että vastaajat kokivat ammattieettistä ristiriitaa työn tekemisen ja oman etiikkansa välillä.

Fyysiseen kuormitukseen ja sen vähentämiseen on helpoin puuttua esimiehen ja organisaation taholta erilaisin apuvälinein ja työn rytmityksestä huolehtimalla. Alasoinin mukaan työn monipuolistumisen ja monimuotoisuuden vuoksi esimiesten tulee pohtia työn

kuormittavuutta eri tavalla kuin aikaisemmin. Ennen työn kuormittavuusongelmat näkyivät ergonomisissa haasteissa tai psykologisissa ongelmissa. Nämä haasteet olivat helposti havaittavissa ja niihin oli helppo puuttua. (Alasoini 2010, 73.) Tässäkin tutkimuksessa fyysinen kuormittavuus oli vähäisintä, joten voidaanko olettaa, että fyysisen kuormituksen vähentämiseen on työpaikoilla jo kiinnitetty huomiota jonkin verran. Myös hoivatyön pohjoismaisessa vertailussa tuli ilmi, että kotihoidon työntekijöillä on aiempaa enemmän apuvälineitä saatavilla ja raskaat nostot ovat lievästi vähentyneet. Tosin muihin pohjoismaihin verrattuna Suomessa on edelleen vähän apuvälineitä käytössä. (Kröger ym. 2018, 79.) Työn eettinen ja henkinen kuormitus on näkymättömämpää ja tulee esiin eri tavalla kuin fyysisen kuormittavuus. Eettiseen ja henkiseen kuormitukseen puuttuminen vaatisi toimenpiteitä jopa kansallisella tasolla ja yksittäisen työntekijän tai esimiehen voi olla haastavaa puuttua vanhustyön rakenteellisiin ongelmiin, jotka tuottavat esimerkiksi eettistä kuormitusta. Olakiven ym. (2021, 150) artikkelin mukaan vanhustyön työntekijöiden lopettamisaikkeitä ennustaa työntekijän psykofyysinen kuormittuminen työssä. Vanhustyön vetovoimaisuuden ja työntekijöiden työssä pysymisen kannalta on tärkeää, että kuormituksen vähentämiseen pyritään sekä organisaatioissa itsessään kuin lainsäädännöllisillä keinoilla. Lopettamisaikkeitä olivat yleistyneet myös pohjoismaisessa selvityksessä vuodesta 2005 vuoteen 2015 mennessä sekä kotihoidossa että laitoshoidossa. Samoin työ oli muuttunut raskaammaksi, erityisesti kotihoidossa. (Kröger ym. 2018, 79.)

Kuormittuminen jakautui iän perusteella jonkin verran. Vanhin ikäluokka kuormittui eniten muihin ikäluokkiin verrattuna eettisesti työssään. Fyysisessä kuormittumisessa taas alle 30-vuotiaat eli nuorin ikäluokka kuormittui eniten. Rytkösen (2018, 165) väitöstutkimuksessa vanhustyön työntekijöistä vanhin ikäluokka kuormittui fyysisesti eniten, joten tältä osin tutkimustulokset eroavat toisistaan. Fyysinen jaksaminen on paljon kiinni henkilöstä itsestään, mutta yleisesti voidaan todeta, että fyysinen toimintakyky saattaa heikentyä iän myötä (Wallin 2017, 101). Tämän tutkimuksen vanhimman ikäluokan vastaajat voivat olla fyysisesti hyvässä kunnossa ja eivät tämän vuoksi kokeneet työtään muita raskaammaksi. Toisaalta saattaa olla, että iäkkäimpien työntekijöiden työnkuvaa on jo nyt muokattu sellaiseksi, että fyysinen kuormitus on vähentynyt.

Työn monimuotoisuuden yksi osa-alue on, että eri ikäisten tarpeet ja huomiot työssä otetaan huomioon eri tasojen päätöksenteossa ja esimerkiksi esimiehen toiminnassa. Haasteet ja voimavarat iän tai työuran eri vaiheessa tulisi esimiehen tiedostaa ja toimia määrätietoisesti eri ikäisistä koostuvan työyhteisön toimivuuden mahdollistamiseksi (Wallin 2017, 90). Eri ikäiset ovat yleensä eri vaiheissa uraansa. Nuorilla saattaa työn kuormitusta aiheuttaa epävarmuus ja kokemuksen puute. Vanhemmalla iällä taas esimerkiksi palautuminen ja uuteen sopeutuminen voivat tuoda työn tekemiseen haastetta. Esimiehen on erityisen tärkeää tiedostaa, millä tavalla ikä voi vaikuttaa työhön, vaikkakin silti ottaa työntekijöiden yksilöllisyys huomioon. Työnmuotoilulla voidaan vastata eri elämänvaiheen muutoksiin ja haasteisiin. Tämä auttaa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa paljon ja lisää tietenkin työhyvinvointia osaltaan merkittävästi.

Tyytyväisyys työilmapiiriin oli suurempaa kuin tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin asioihin ja tekijöihin. Työhyvinvointiin tyytyväisiä oli hieman alle puolet vanhustyön työntekijöistä. Työhyvinvointiin täytyisi tämän tutkimuksen perusteella edelleen kiinnittää huomiota. Työhyvinvoinnin kokemus on subjektiivinen kokemus ja jokainen työntekijä määrittelee omalla tavallaan hyvinvoinnin työssä. Työhyvinvoinnin avulla voidaan kuitenkin välttää työntekijöiden vaihtuvuutta, vähentää poissaoloja ja uupumusta sekä parantaa tuottavuutta (Islam ym. 2017, 10).

Työilmapiiriin vaikuttaa vahvasti työntekijöistä ja esimiehistä koostuva työyhteisö, joka taas muokkaa työntekijän käsitystä oman organisaation kulttuurista ja ilmapiiristä. Organisaation sisällä voi olla ryhmittymiä tai työyhteisöjä, joissa työn kulttuuri vaihtelee suurestikin. (Saukkonen ym. 2017, 247–248.) Kuormituksen ollessa suurta, mutta kuitenkin työilmapiirin ollessa hyvää, voidaan kysyä, että jaksako raskasta työtä hyvän ja mieluisan työyhteisön avulla? Työolobarometrin mukaan työhyvinvoinnin kokemus ei välttämättä ole joko - tai. Moni voi kokea uupumusta ja stressiä, mutta myös innostusta ja energiaa (Työolobarometri 2019, 142). Näin ollen voidaan olettaa, että työyhteisöstä saatavat voimavarat kannattelevat kuitenkin kuormittavassa työssä ja sitä kannattaisi työpaikoilla hyödyntää. Kehittämällä positiivisia ihmissuhteita ja ristiriitojen ratkaisukykyä työyhteisöissä voidaan vähentää myös yksittäisen työntekijän kokemaa työstressiä (Galdikiene 2016, 59).

7.2 Vanhustyön kehittäminen ja uudistuminen

Melkein kolmannes vastaajista koki, että uusien ideoiden kehittelyyn ei löydy aikaa. Työyhteisön kehittymisen ja uuden oppimisen tärkein edellytys kuitenkin on, että työyhteisölle mahdollistetaan tilaisuus ja aika käydä yhdessä uusia ideoita läpi ja nimenomaan arvioida niiden toimivuutta. Ajanpuutteen vuoksi yhteinen oppimiskokemus jää puuttumaan ja sitä myötä uusien toimintatapojen ”juurtuminen” niin työyhteisö kuin organisaatiotasolla ei tapahdu (ks. Järvinen 2008, Koski 2015, Ojala 2018.) Myös Jääskeläisen (2013, 142) vammais- ja vanhustyötä koskevassa väitöstutkimuksessa tuli esille, että työyhteisön kehittämistoiminta saattaa helposti väistyä arjen työn alle. Tämänkin tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siihen, että välttämättä kehittämistyöhön ei varata tarpeeksi aikaa tai kehittämiseen ei sitouduta siihen varattuna aikana. Kehittämistoiminnan tärkeydestä on hyvä käydä työyhteisöissä keskustelua ja tuoda esille selkeästi, mitä sille varatulla ajalla tapahtuu. Todetut konkreettiset toimenpiteet ja kehittämisessä tapahtuneet käytännön parannukset helpottavat myös kehittämismyönteisyyden lisäämisessä. Työntekijät osallistuvat mielellään kehittämiseen, kun ovat nähneet suunnitelmien muuttuvan käytännössä hyviksi työ- ja toimintatavoiksi.

Vastaajat arvioivat oman asenteensa kehittämiseen ja uudistumiseen myönteiseksi. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että jakavat mielellään osaamistaan työyhteisön muille jäsenille ja vastaavasti suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että haluavat oppia uusia asioita muilta työntekijöiltä. Tämän perusteella voidaan olettaa, että vastanneiden työyhteisöissä löytyisivät edellytykset uuden oppimiseen ja kehittämiseen, kun työntekijätasolla ollaan valmiita sekä jakamaan omaa osaamistaan että oppimaan muilta työntekijöiltä. Karhapää, Laulainen & Kivisen (2015, 170) artikkelin mukaan sosiaali- ja terveysalalla täytyisi oppimista ja uudistumista suunnata enemmän yhteisöllisempään suuntaan. Työyhteisötaitojen korostuessa myös oppimistapoja tulisi arvioida siten, että oppiminen tukisi ryhmädynamiikkaa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vanhustyön työntekijöillä on motivaatiota ja kiinnostusta työyhteisötason kehittämiseen, mikä olisi hedelmällistä juuri sosiaali- ja terveysalalla oppimisessa ja uudistumisessa. Tutkittaessa työyhteisötasolla asenteita uuden oppimiseen ja kehittämiseen, vastaukset jakaantuivat enemmän eri vastausvaihtoehtojen välillä kuin yksilötason vastauksissa. Työntekijä voi itse kokea olevansa vastaanottavainen ja haluavansa oppia muilta. Haasteeksi voi muodostua

se, miten yksittäisen työntekijän kehityshalukkuus ja -myönteisyys sopivat työyhteisön kulttuuriin, jossa työntekijä työskentelee. Kosken mukaan yksilöiden välillä tapahtuu työyhteisössä vuorovaikutusta ja kanssakäymistä, joka mahdollistaa oppimiskokemuksen ja sitä kautta vie työyhteisöä eteenpäin kehittyäkseen. Sekä työyhteisö voi oppia yksittäiseltä työntekijältä että yksittäinen työntekijä voi oppia työyhteisöltä. (Koski 2015, 193.) Työyhteisötaitojen ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kun pyritään työyhteisötasolla uuden oppimiseen ja työtapojen kehittelyyn. Työyhteisön kehittämiseen vaaditaan avointa ja vastaanottavaista vuorovaikutusta sekä toisen huomioon ottamista.

Tilastollisesti merkitsevää eroa ei syntynyt yhdessäkään muuttujassa, kun selvitettiin ikäjakauman vaikutusta kehittämiseen ja uudistumiseen työyhteisössä. Jokaisessa tutkimuksessa väitteessä kuitenkin nuorin ikäluokka vastasi eniten ”ei tyytyväinen eikä tyytymätön” vastauksia. Ikä voi vaikuttaa siihen, että nuoret eivät joko uskalla olla selvästi jompaakumpaa mieltä aiheesta tai ikäluokalla ei välttämättä ole vielä kokemusta muodostaakseen selkeää mielipidettä. Työkokemuksen vähyys saattaa vaikuttaa myös vastauksiin. Jos erilaisista työpaikoista ei vielä ole kovinkaan paljoa kokemusta, työntekijä ei voi verrata nykyistä työpaikkaansa toiseen vastaavaan. Johtamiselta ja esimiestyöltä odotetaan paljon myös työntekijän henkilökohtaisen ammatillisen kasvun etenemiseksi. Ervastin (2018, 86) väitöstutkimuksen mukaan ikäjohtamiseen liittyy vahvasti myös uran etenemiseen liittyvät seikat. Tutkimuksessa tuli esille, että eri ikäiset odottivat esimieheltään eri asioita. Osa kaipasi esimieheltä osaamisen kehittymisen mahdollisuuksia ja apua urakehitykseen. Osa taas koki kuormitusta ja ahdistusta, jos joutui omalta mukavuusalueeltaan pois. Tärkeää on väitöksen mukaan se, että esimies huomio työntekijän iän ja kokemuksen myötä tulleen ammattitaidon.

7.3 Työhyvinvoinnin kokemus tukee kehittämistä ja uudistumista

Tyytyväisyys työilmapiiriin sekä työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja asioihin korreloivat tilastollisesti merkitsevästi niin työyhteisön kehittämisasenteiden, edelläkävijyyden kuin osaamisen jakamisenkin kanssa. Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että positiivinen työhyvinvoinnin tai työilmapiirin kokemus edistävät myös työyhteisössä kehittämisen asenteita ja halua kehittää työyhteisöä eteenpäin. Myös Käpykankaan (2015, 61–62) tutkimuksessa tuli ilmi, että organisaation positiivinen ilmapiiri vaikutti vahvasti myös

työntekijän kehittämisen edellytyksiin. Huono ja epävaka ilmapiiri sekä huono taloudellinen tilanne vaikeuttivat tutkimuksen mukaan uusien ja innovatiivisten työtapojen kehittelyä. Tässä tutkimuksessa saatiin siis viitteitä myös siitä, että työilmapiirin ollessa hyvä, kehittämistoiminnalle on suotuisimmat edellytykset onnistua. Tässä tutkimuksessa vahva yhteys oli tyytyväisyydellä työhyvinvointiin ja työilmapiirin sekä työyhteisön oppimista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin välillä. Yleisesti tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että ilmapiirin merkitys sekä työhyvinvoinnissa että kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää. Saman päätelmän ovat tehneet myös Tuomivaara ym. (2015, 129), jotka korostavat ilmapiirin merkitystä innovatiiviseen toimintaan työpaikoilla.

Fyysisen, henkisen ja eettisen kuormituksen ja työyhteisön uudistumisen väliset korrelaatiot taas vaihtelivat, eikä säännönmukaisuuksia syntynyt fyysisen ja henkisen kuormituksen sekä kehittämisen ja uudistumisen osalta. Eettinen kuormitus korreloi kuitenkin yhtä lukuun ottamatta tilastollisesti merkitsevästi kaikkien väitteiden kanssa. Vähäistä eettistä kuormitusta kokevat työntekijät mielsivät myös työyhteisönsä kehittämismyönteiseksi ja näkivät kehittämistä tapahtuvan työyhteisössään. Grannin mukaan vanhustyön työntekijältä vaaditaan resilienssiä eli esimerkiksi ammattitaitoa ja -hallintaa, huolellisuutta, tilannetajua, ongelmanratkaisukykyä ja vuorovaikutustaitoja. Lisäksi resilienssillä hoitajalla on hyvät tiimityötaidot, kyky tunnistaa kehitettäviä osa-alueitaan sekä erityisesti halua kehittää työtään. Grannin artikkelissa tuli ilmi, että niitä vanhustyön hoitajia, joilta löytyy resilienssiä muutoksille ja uudistuksille, tunnistavat myös työssään omat arvonsa ja itselle merkitykselliset asiat. Nämä työntekijät uskaltavat myös ottaa puheeksi näkemiään vääryyksiä. (Grann 2020, 283.) Tässä tutkimuksessa saatiin myös viitteitä saman suuntaisista tuloksista, kun kehitysmyönteisyys ja halu oppia uutta vaikuttivat positiivisesti myös eettisen hyvinvoinnin kokemukseen. Kehitysmyönteisyydellä voidaan vastata myös vanhustyön eettisiin haasteisiin, kun työntekijät ottavat asioita puheeksi ja haluavat löytää eettisiin ongelmiin ratkaisuja.

Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin yhteys kehittämiseen ja uudistumiseen näkyi tässä tutkimuksessa työyhteisön tasolla voimakkaammin kuin työntekijätasolla. Työyhteisötaitojen merkitys korostui siis myös työhyvinvoinnin ja uudistumisenkin yhteydessä. Pihlava, Ruokolainen & Mauno toteavat tutkimuksessaan, että työntekijöiden julkisen palvelun motivaatio eli halu ja valmius huomioida potilaiden ja asiakkaiden tarpeet ja asettaa ne

omiensa edelle, edesauttavat työlle omistautuneisuutta, työyhteisökäyttäytymistä ja organisaatioiden kehittämistoimintaa. Julkisen palvelun motivaatiota voidaan edistää luomalla hyvät työskentelyolosuhteet työntekijälle. Näillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi hyvää johtamista, työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja mahdollisuutta työskennellä omien arvojensa mukaisesti. Näihin samoihin asioihin huomiota kiinnittämällä voidaan myös vahvistaa työyhteisökäyttäytymistä. (Pihlava, Ruokolainen & Mauno 2017, 99–100.) Työyhteisön toimivuutta ja työyhteisötaitoja vahvistamalla voidaan siis vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin ja halun uudistua. Tässäkin tutkimuksessa tyytyväisyys työhyvinvointiin ja työilmapiiriin korreloi tilastollisesti merkitsevästi myös työntekijän kehittämisominaisuuksien välillä. Erityisen voimakas korrelaatio oli tyytyväisyys työhyvinvointia edistävien tekijöiden ja asioiden välillä sekä mahdollisuus osallistua lisä- ja täydennyskoulutuksiin. Koulutuksiin osallistumisen tärkeys voidaan siis perustella tiedollisen ja taidollisen hyödyn lisäksi myös mahdollisesti lisääntyneenä työhyvinvointina. Lisä- tai jatkokoulutusta saanut työntekijä kokee myös työyhteisössään enemmän osallisuutta ja joustavuutta (Saukkonen ym. 2017, 248).

Tässä tutkimuksessa on tähän asti pohdittu työhyvinvointia ja kehittämistä siitä näkökulmasta, että työhyvinvointia parantamalla voidaan lisätä työyhteisön kehittämismyönteisyyttä. On tärkeää huomioida myös se, että joskus kehittämällä uusia työtapoja voidaankin parantaa työhyvinvoinnin kokemusta. Jos halutaan parantaa työilmapiiriä ja ihmisten työssä jaksamista, huomio kannattaakin kiinnittää joskus uusien toimintatapojen kehittämiseen tai työntekijöiden uuden oppimiseen. Joskus työhyvinvoinnin kokemusta tai myönteistä työilmapiiriä haastavat yrityksessä toimimattomat työtavat tai -mallit ja sen myötä työntekijöiden turhautuneisuus purkautuu tyytymättömänä ja ei toivottuna käytöksenä työyhteisössä. (ks. Rautio 2010.)

Hypoteesina tässä tutkimuksessa oli se, että hyvinvoiva työyhteisö suhtautuu myönteisemmin myös uudistamiseen ja käyttää kehittäväää työtettä työssään. Tässä tutkimuksessa vanhustyössä työhyvinvoinnilla ja kehittämisellä sekä uudistumisella on yhteys ja tutkimus antoi siis viitteitä siitä, että hyvinvoivalla työyhteisöllä olisi paremmat edellytykset uudistavaan toimintaan työyhteisöissä ja organisaatioissa. Miten sitten voidaan sekä parantaa työhyvinvointia että kehittämisen halukkuutta niin työntekijä-, työyhteisö- kuin organisaatiotasolla? Työpaikoilla tapahtuvan toiminnan lähtökohtiin työhyvinvoinnin ja

kehittämisen sekä uudistumisen näkökulmasta tarvitaan näitä kaikkia kolmea tasoa. Niiden vaikutukset näkyvät eri tavalla, mutta silti jokaista osa-aluetta tarvitaan, kun halutaan kiinnittää huomiota osa-alueiden parantumiseen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan voidaan puhua TYHYKE-toiminnasta, joka kattaa merkittävän osa-alueen työpaikan toiminnoista ja toimintaympäristöistä. TYHYKE-toiminta eli työhyvinvointi ja kehittäminen työpaikoilla mallin avulla voidaan nähdä kahden edellä mainittujen osa-alueiden integraation tärkeys. Organisaatiotasolla TYHYKE-toiminta näyttäytyy täydennys- ja lisäkoulutuksen mahdollistamisena, kuormituksen vähentämisenä, työprosessien sujuvuutena ja työajan mahdollistamisella kehittämistyöhön. Työyhteisötasolla taas TYHYKE-toiminta ilmenee tutkimustulosten mukaan työilmapiirissä ja toimintakulttuurissa. Työyhteisöiltä vaaditaan myös reflektiivistä toimintatapaa pyrkiäkseen uudistumiseen ja kulttuurin muutokseen. Toiminnan arviointi ja kehittäminen yhteisesti sitouttaa yksittäisiä työntekijöitä kehittämiseen tai työhyvinvoinnin kokemuksen parantamiseen. Työntekijän TYHYKE-toiminta taas näyttäytyy osallisuutena kehittämistoimintaan, oman osaamisen jakamisena muille sekä muiden työntekijöiden ideoiden vastaanottamista ja jatkojalostamista sekä oman työn kuormituksen säätelynä.

Kuviossa 6 on koottu tutkimustuloksista saadut työhyvinvoinnin ja uudistumisen yhteyteen liittyvät tekijät. Työhyvinvoinnin ja uudistumisen mahdollistamiseksi on siis otettava huomioon erityisesti kuormituksen vähentäminen, eettinen keskustelu ja työhyvinvoinnin kokemuksen kasvattaminen. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota työyhteisötaitojen opetteluun ja ylläpitoon, koulutuksiin sekä ajan varaamiselle kehittämistyöhön. Näiden elementtien avulla voidaan siis parantaa työhyvinvoinnin kokemusta ja sitä kautta kehittämistä ja uudistumista organisaatioissa ja työyhteisöissä.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin ja uudistumisen yhteyden mahdollisuudet vanhustyössä.

7.4 Tutkimuksen eettisyys ja arviointi

Tieteellinen tutkimus edellyttää hyvää eettistä tieteellistä käytäntöä. Tällä tavoin taataan tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus. Tutkijan on tutkimusta tehdessään tehtävä työnsä huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti. Menetelmät niin tiedonkeruussa, tutkimuksessa kuin arvioinnissakin tulee olla eettisesti kestäviä. Tutkijan tulee myös kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemään työtä ja antaa heidän työnsä niille kuuluvan arvon ja merkityksen. Tutkimuksen raportointi toteutetaan tieteellisen tiedon avoimuutta ja vastuullisuutta korostaen tuloksia julkaistaessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tulosten esittämisessä raportissa tulee esittää kaikki tutkimustulokset siitä huolimatta, että jokin tulos ei olisi suotuisa toimeksiantajaa kohtaan (Heikkilä 2014). Tutkimusjulkaisussa on tärkeää huomioida, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa. Nimien lisäksi myös muita tunnistettavuustietoja ei tule olla näkyvillä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019.)

Aineiston keruu on tapahtunut SoteDialogit -hankkeen puitteissa ja aineisto on saatu tutkijalle Tampereen yliopistosta. Aineistoa ei ole luovutettu muille osapuolille ja sitä on säilytetty asianmukaisesti. Aineisto myös palautetaan Tampereen yliopistoon tutkimuksen päätyttyä. Kyselylomakkeeseen on vastattu nimettömästi ja tutkijan saadessa tutkimusaineiston yksilöityjä tietoja ja vastauksia ei ole ollut saatavilla. Näin ollen tutkimustulokset on esitetty myös siten, että yksittäisiä vastauksia ei ole voitu tunnistaa tai kohdentaa tiettyyn vastaajaan. Tutkimustulokset on esitetty sellaisenaan ja tulokset on raportoitu asianmukaisella tavalla. Tutkimuksessa on myös viitattu julkaisuihin ja viittaukset ovat selkeästi näkyvillä. Tekstiviitteet ja lähdeluettelo on laadittu Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjallisten töiden ohjeiden mukaisesti.

Tutkimuksen arviointi. Määrällisessä tutkimuksessa väärinymmärtämisen riski on olemassa, kun vastaaja ei voi kysyä tutkimuksen tekijältä tarkentavia kysymyksiä. Ongelmaa voidaan kuitenkin vähentää huolellisen vastausohjeen laadinnalla ja selkeällä lomakkeella. (Valli 2015). SoteDialogit hankkeen puitteissa laaditun lomakkeen mukana on tullut kirjalliset ohjeet, joka on vastannut haasteeseen epäselvissä tilanteissa lomakkeen täyttötilanteessa. Samaten haastattelulomake itsessään on koostettu aihealueittain ja laadittu selkeästi, jotta vastaamisesta on saatu mahdollisimman vaivatonta. Tässä tutkimuksessa tutkija ei ole voinut vaikuttaa aineistoon liittyviin valintoihin kuin siltä osin, että valmiista aineistosta tutkija on koonnut työhyvinvointiin ja kehittämiseen sekä uudistumiseen liittyvät muuttajat vastauksineen.

Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää esimerkiksi se, että vastaaja on muistanut väärin vastatessaan kysymykseen tai on ymmärtänyt asian eri tavalla kuin kyselylomakkeen laatija. (Vilka 2015). Tässä tutkimuksessa tutkija ei ole laatinut kyselylomaketta, vaan on saanut valmiin aineiston analysoitavaksi. Vastausten tulkinnassa tulee siis käyttää huolellisuutta ja tarkkaavaisuutta. Jos tutkimuksen vastaukset poikkeavat suuresti aikaisemmasta tutkimuksesta, täytyy tarkkaan miettiä, mistä virheet johtuvat (Vilka 2015). Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset olivat samansuuntaisia jo aiemmin tehtyjen tulosten kanssa. Tutkimuksessa tuli vahvasti ilmi, että vastauksissa prosentuaalisesti moni oli valinnut vaihtoehdoksi keskimmäisen vaihtoehdon, joka kuvasi vastausvaihtoehtoa ”ei samaa eikä mieltä” tai ”ei tyytyväinen eikä tyytymätön”. Olisi mielenkiintoista selvittää, miksi näitä vaihtoehtoja annettiin paljon. Ristiintaulukoinnin avulla ikäjakaumittain saatiin selville

myös, että monessa kysymyksessä juuri nuorin ikäluokka vastasi keskimmäisen vaihtoehdon. Onko ollut kyseessä se, että vastaajat eivät ole ymmärtäneet kysymystä tai eivät ole halunneet jäädä pohtimaan asiaa, tai esimerkiksi kiire on tehnyt sen, että vastaajat eivät ole pysähtyneet kysymyksen äärelle miettimään vastaustaan. Myös jo aikaisemmin esille tuotu nuorten ikäluokkien kokemattomuus on saattanut vaikuttaa vastausten antamiseen. Laadullisella tutkimuksella ja avoimilla vastauksilla saataisiin joissakin tapauksissa tarkentavia vastauksia aiheeseen, joskin tutkimuksen laajuutta tulisi siinä tapauksessa pohtia tarkoin.

Tutkijalla itsellä on ollut vahva mielenkiinto työhyvinvointiin ja kehittämishalukkuuteen jo aikaisemmin. Tämä on auttanut vahvasti työn etenemisessä. Työn näkökulma on vahvasti työhyvinvointiin kannustava ja kehittämiseen edellyttävä ja tämä on saattanut vaikuttaa lähteiden käyttöön ja työn luonteeseen. Tutkija ei itse työskentele vanhustyössä, joten vanhustyön rooli tässä työssä on saattanut jäädä joltain osin puutteelliseksi. Tässä tutkimuksessa työn lähtökohdat ovat olleet työhyvinvoinnissa ja kehittämisessä sekä uudistumisessa.

7.5 Jatkotutkimusaiheet

Työhyvinvoinnin ja kehittämisen yhteyden tutkimista tulisi ehdottomasti jatkaa. Tässä kyselylomakkeessa esimerkiksi työhyvinvoinnin ja kehittämisen sekä uudistumisen termien määrittelemisen jäi vastaajalle. Termien määritelmät eivät välttämättä kohdanneet vastaajien ja tutkijan välillä. Jatkotutkimusta työyhteisön hyvinvoinnin ja kehittämisen välillä voisi tehdä esimerkiksi laadullisen tutkimuksen muodossa, jolloin vastaajilta saataisiin laajempia ja yksityiskohtaisempia vastauksia työhyvinvointiin sekä kehittämiseen ja uudistamiseen. Tällä tavoin vastaajat saisivat tuoda esille sen, mitä heille tarkoittaa työhyvinvointi ja uudistuminen. Tällä tutkimuksella ei saanut myöskään selvitettyä vastaajien ajatuksia silloin, kun he olivat valinneet vaihtoehdoksi keskimmäisen vaihtoehdon, jossa oma mielipide ei tullut esille. Eri tavalla laaditulla lomakkeella tai laadullisella tutkimuksella myös näiden vastaajien äänet saataisiin huomioiduksi.

Tällä tutkimuksella saatiin viitteitä siitä, että työhyvinvoinnilla ja hyvällä työilmapiirillä on vaikutusta työyhteisön kehittämismyönteisyyteen. Tärkeää olisi vielä tutkia tarkemmin

aihetta siltä osin, että mitkä työhyvinvoinnin elementit erityisesti vaikuttavat kehittämismyönteisyyteen. Samoin mielenkiintoista olisi tutkia myös pitkittäistutkimuksen avulla työhyvinvoinnin vaikutusta työyhteisön kehittämismyönteisyyteen esimerkiksi 5 vuoden aikavälillä.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla myös työntekijä-, työyhteisö- ja organisaatiotason näkemysten tutkiminen. Mitä yhdenmukaisuuksia tai eroavaisuuksia on työhyvinvoinnissa ja kehittämisessä eri tasoilla tai miten esimerkiksi työyhteisön kehittämisen edellytykset sopivat organisaation strategiaan tai miten toimitaan, jos työntekijän ajatukset työhyvinvoinnista ei vastaakaan työyhteisön muiden jäsenten kokemuksia aiheesta?

7.6 Opinnäytetyön käytännön merkitys ja toimenpidesuosituksukset

Kuormituksen vähentäminen. Sosiaali- ja terveysalalla tulisi edelleen kiinnittää huomiota työhyvinvointiin. Työn kuormittavuuden vähentäminen on oleellista, jos halutaan parantaa työssä jaksamista ja pysymistä. Sosiaali- ja terveysalan, ja erityisesti vanhustyön, kuormittavuus on ollut tiedossa usean vuoden ajan ja erilaisia toimenpiteitä on jo tehtykin kuormituksen vähentämiseksi. Tarvitaan erilaisia toimenpideohjelmia ja arviointia siitä, miksi vanhustyön työn kuormitusta ei saada vähenemään. Yksittäisellä työntekijällä on myös kuormituksen kannalta merkittävä rooli. Millä tavalla työntekijä itse voi säädellä kuormitustaan ja millä tavalla hän voi itse toimia, että työntekijöiden kuormitus pysyy toivotulla tasolla?

Ammattieettisen keskustelun tärkeys. Eettinen toiminta korostuu vanhustyössä. Kannustamalla eettiseen keskusteluun työpaikoilla voidaan vähentää eettisen kuormitusta ja stressiä. Näiden keskustelujen pohjalta tapahtuu myös mahdollisesti kehitystä ja muutosta työ- ja toimintatapoihin. Jotta eettistä keskustelua työpaikoilla voidaan käydä, työilmapiiriin tulee olla turvallinen ja jokaisen pitäisi uskaltaa sanoa mielipiteensä. Turvallisessa työympäristössä myös työntekijöiden resilienssi kasvaa ja heidän hyvinvointinsa paranee.

Työyhteisötaitojen opettelu ja ylläpito. Työyhteisön toimivilla toimintatavoilla voidaan työpaikoilla luoda kehittämisen kulttuuria ja parantaa työilmapiiriä sekä työhyvinvointia.

Työntekijät ovat tämän tutkimuksen mukaan kehittämismyönteisiä ja valmiita yhteisölliseen kehittämiseen. Toimenpiteitä tarvitaan kuitenkin vielä yhteisöllisessä kehittämisessä. Toimivalla vuorovaikutuksella ja dialogisuudella luodaan uudenlaista kulttuuria työyhteisöön. Kulttuuria, jossa ollaan avoimia, hyväksytään muutos ja ristiriidat selvitetään keskustelemalla. Näillä avaimilla voidaan parantaa sekä työhyvinvointia että kehittämisen edellytyksiä työyhteisöissä.

Työhyvinvoinnin kokemuksen kasvattaminen. Työhyvinvoinnin kokemuksen parantamisessa vanhustyössä on vielä tehtävä työtä. Työyhteisöissä on tärkeää käydä keskustelua siitä, mikä merkitys eri tahoilla on työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi ei ole ainoastaan organisaation vastuulla, vaan hyvinvoivan työpaikan luomiseen tarvitaan jokaisen panostusta.

Kehittämismyönteisyyden tukeminen työhyvinvoinnin avulla. Sosiaali- ja terveysalan muutos on jatkuvaa ja kokonaisvaltaiseen uudistukseen pyritään myös kansallisella tasolla. Jotta työntekijät ovat valmiita muutokseen ja kehitykseen, heidän hyvinvoinnistaan täytyy pitää huolta. Tällä tavoin organisaatiot saavat kehittämismyönteisiä työntekijöitä, jotka itsekin haluavat luoda uusia toimintatapoja ja viedä alaa eteenpäin. Työhyvinvoinnin ja kehittämismyönteisyyden välinen yhteys on esimiehen ja organisaatioiden hyvä tiedostaa. Tämän avulla voidaan jopa vaikuttaa työntekijöiden pysymiseen sosiaali- ja terveysalalla.

Aika kehittämiselle. Työpaikoilla tulee varata aikaa ja mahdollisuuksia keskusteluun työ- ja toimintatavoista. Keskustelun avulla tulee esille kehittämistä vaativia toimenpiteitä ja yhdessä on tärkeä pohtia myös menetelmiä kehittämiseen. Kun aikaa varataan kehittämiselle, mahdollistuu myös työhyvinvoinnin kokemus. Aikaa tulee varata myös siihen, että toimenpiteitä kehitetään ja arvioidaan säännöllisesti. Työyhteisö- ja organisaatiotason vaikutus ajankäyttöön on suuri. Jos organisaatio ei mahdollista ajankäyttöä, kehittämistyötä ei ole mahdollista tehdä. Samoin työyhteisön tulee hyödyntää annettu ajankäyttö juuri kehittämisen tarkoitukseen ja sitoutua annettuihin tehtäviin.

Lisä- ja täydennyskoulutukseen osallistuminen. Erilaisiin koulutuksiin osallistuminen vaikuttaa myös työhyvinvoinnin kokemukseen. Siksi työntekijöiden osallistuminen eri koulutuksiin on ensiarvoisen tärkeää niistä saatavan uuden tiedon ja työhyvinvoinnin vuoksi.

Työpaikoilla tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että koulutuksen tieto ei jää vain osallistujan hyödyksi, vaan menetelmät tiedon jakoon täytyy olla olemassa. Siihenkin tarvitaan aikaa ja organisaatiolta edellytykset kehittämistoiminnan mahdollistamiselle.

Kiinnittämällä huomiota edellä mainittuihin asioihin, voidaan mahdollistaa niin työntekijän, työyhteisön kuin organisaation tasolla työhyvinvoinnin ja uudistumisen välistä yhteyttä. Näiden asioiden avulla voidaan vastata vanhustyön työntekijöiden työssä pysymiseen ja viihtymiseen. Samoin voidaan vastata tulevaisuuden haasteeseen, sosiaali- ja terveysalan kokonaisvaltaiseen uudistukseen, kun hyvinvoivat työyhteisöt ja yksittäiset työntekijät ovat valmiimpia kohtaamaan muutoksen ja muokkaamaan työtapojaan tavoitteenaan toimiva vanhustyö niin työntekijöille kuin vanhuksille itselleen.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2010. Työn kuormittavuuden hallinta innovatiivisessa organisaatiossa. Teoksessa: Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta: Työhyvinvointifoorumi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. 68–76.
- Dickson-Swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N. & Willis, J. 2014. What really improves employee health and wellbeing. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Journal of Workplace Health Management* 7 (3), 138-155. [Viitattu 29.5.2021]. Saatavana: ProQuest -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Edwards, R. 2005. Apprenticeship and lifelong learning: Autodidactism in the workplace. Teoksessa: J. Solomon (ed.) *Passion to learn: an inquiry into autodidactism*. [Verkkokirja]. London: RoutledgeFalmer 2003. [viitattu 10.6.2020]. Saatavana: ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: Brik.
- Ervasti, T-M. 2018. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisten henkilöstön työhyvinvointiin. [Verkkójulkaisu]. Oulu: Oulun yliopisto. *Acta Universitatis Ouluensis Lääketieteellinen tiedekunta D1491*. Väitösk. [Viitattu 15.5.2021]. Saatavana: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf>
- Galdigiene, N. 2016. Nurses' Occupational Stress in Primary Health Care: Evaluated in connection to organizational social context. [Verkkójulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 2218. Väitösk. [Viitattu 8.5.2021]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99937/978-952-03-0244-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grann, M. K. (2020). Hoitotyöntekijöiden resilienssi vanhustyön muutoksessa. [Verkkolehtiartikkeli]. *Gerontologia*, 34(3), 277–287. [Viitattu 21.5.2021]. Saatavana: <https://journal.fi/gerontologia/article/view/82536/56166>
- Haapakorpi, A. & Haapola, I. 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. Helsinki: Edita Publishing Oy. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 35/2008.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus ja kehittämishankkeen tuloksia. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: [Innostuksen_spiraali.pdf](#) (julkari.fi)

- Hantikainen, V. & Hoivala, T. 2017. Uusien toimintatapojen käyttöönotto – esimerkkinä kinestiikan hyödyntäminen. Teoksessa: J. Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö. Jyväskylä: PS-Kustannus.54–69.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. [Verkkokirja]. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. [Viitattu: 19.3.2020]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Haymes, R. 2013. Health, wellbeing and productivity: employers to consider health and wellbeing issues more deeply. [Verkkolehtiartikkeli]. Strategic HR Review 12 (5), 283–285. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavana: DOI:10.1108/shr.2013.37212eaa.007
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uud.p. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 2.2.2020]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hellsten, K. 2014. Työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus vanhustenhoidossa: seurantatutkimus ergonomisen kehittämistyön tuloksista. [Verkkojulkaisu]. Turku: Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C. Väitösk. [Viitattu 16.6.2020]. Saatavana: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98971/AnnalesC391Hellsten.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Informaali oppiminen. Ei päiväystä. Peda.net. [Verkkosivu.] [Viitattu 14.6.2020]. Saatavana: <https://peda.net/hankkeet/oppijat/ovo/lahtokohdat/informaali>
- Islam, M.S., Beker, C., Huxley, P. Russell. I.T. & Dennis, M.S. 2017. The nature, characteristics and associations of care home staff stress and wellbeing: a national survey. [Verkkolehtiartikkeli]. BMC Nursing 16 (4), 1–10. [Viitattu 1.6.2021]. Saatavana: Ebsco Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden
- Jumisko, E., Hyyry-Honka, O. & Saranki-Rantakokko, S. 2017. Vanhustyön esimiehen arvoympäristö ja eettinen stressi. Teoksessa J. Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö: Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus, 174–188.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ: Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin osallistavilla menetelmillä: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitösk.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro 2008.
- Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveyshuollossa. [Verkkolehtiartikkeli]. Hallinnon tutkimus 34 (2), 162–172. [Viitattu 23.2.2021]. Saatavana Elektra-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishojelman laatiminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kohti elinikäistä oppimista: Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutosaasteet. 2019. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Sitran selvityksiä 150. [Viitattu 4.7.2020]. Saatavana: <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta merkityksistä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. [verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Väitöskirja. [viitattu 26.1.2020]. Saatavana <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. 2018a. Näyttöön perustuva toiminta: tarpeesta tuloksiin. [Verkkokirja]. Helsinki: Skhole. Hoitotyön tutkimussäätiö. [Viitattu 6.5.2021]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Korhonen, T., Siltanen, H., Hahtela, N. & Holopainen, A. 2018b. Toteutuuko näyttöön perustuva toiminta Suomessa? Raportti nykytilasta hoitotyön edustajien kuvaamana. [Verkkojulkaisu]. Hoitotyön tutkimussäätiö. Sairaanhoidtajaliitto. Raportti 2018. [Viitattu 2.5.2021]. Saatavana: <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/npt-raportti-digi-26-2-2018.pdf>
- Koski, A. 2015. Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa: J. Helminen (toim.) - Osaamiseksi kokemus jokainen. Tallinna: United Press Global, 192–206.
- Kröger, T., van Aerschot, L. & Puthenparambil, J.M. 2018. Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. YFI julkaisuja 6. [Viitattu 31.5.2021]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuokkanen, L. 2010. Eettiset ongelmat hoitajan työn kuormittajana. Teoksessa: Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta: Työhyvinvointifoorumi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. 53–57.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Käpykangas, S. 2015. Työntekijöiden kehittämistoimijuuden luonne ja toiminnan kohteet muuttuvassa vanhustalvalutyössä. Teoksessa: Työelämän tutkimuspäivät 2014: Työn monet muodot. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015. [Viitattu 22.11.2020]. Saatavana: Filander Karin & Henriksson Lea: (tuni.fi)
- Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen – kestävä kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023: Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. 2020- [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:29. [Viitattu 23.5.2021]. Saatavana:
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laine, P. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa I. Ranta & E-Tiander (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. Suomen sairaanhoitajaliiton julkaisuja. Hoitotyön vuosikirja 2014. 9–27.
- Lammintakanen, J. 2017. Henkilöstö voimavarana: osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa: S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.uud.p. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 237–255.
- Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M. & Ruottu, T. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. [Viitattu 2.5.2021]. Saatavana:
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%20minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf;jsessionid=77296EAA3B16A2202FEBA56108CD26EB?sequence=1
- Laulainen, S. 2010. ”Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 9. Väitösk.
- Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomian periaatteet ja käyttöalueet. Teoksessa: M. Launis & J. Lehtelä (toim.) Ergonomia. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 18.1.2021]. Saatavana: 978-952-261-059-1_Ergonomia.pdf (julkari.fi)
- Lehto, A-M., Sutela, H. & Pärnänen, A. 2015. Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus. STM:n tilaama selvitys Tilastokeskukselta. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:33.

[Viitattu 8.5.2021]. Saatavana:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74695/Ty%F6n%20henkinen%20ja%20ruumiillinen%20rasittavuus.pdf;jsessionid=179061FD0BE120ACD9E20A804E47B681?sequence=1>

Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2015. Etiikka hoitotyössä. 10.uud.p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Leppänen, M. 2011. Kolmas pyörä: Työ, oppiminen ja kiire. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitösk.

Lonka, K. 2015. Oivaltava oppiminen. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

Loppela, K. 2014. Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin. Teoksessa: Työelämän tutkimuspäivät 2013: Työn tulevaisuus. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus: Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 150–163. [Viitattu 14.6.2020]. Saatavana: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Loppela, K. 2019. ”SoteDialogit” -hankkeessa kehitetään vanhustyötä ja lastensuojelua. [Verkkoartikkeli]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. SeAMK verkkolehti. [Viitattu 16.6.2020]. Saatavana: <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/sotedialogit-hankkeessa-kehitetaan-vanhustyota-ja-lastensuojelua/>

Louhevaara, V. & Launis, M. 2011. Voimat, liikkeet ja asennot. Teoksessa: M. Launis & J. Lehtelä (toim.) Ergonomia. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 18.1.2021]. Saatavana: 978-952-261-059-1_Ergonomia.pdf (julkari.fi)

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. [verkkokirja]. Helsinki: Talentum Pro. [viitattu 26.1.2020]. Saatavana <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521429897> Vaatii käyttöoikeuden.

Mäkipää, S. 2014. Työyhteisön kehittämisen keinot. Teoksessa I. Ranta & E- Tiander (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. Suomen sairaanhoitajaliiton julkaisuja. Hoitotyön vuosikirja 2014. 178–190.

Olakivi, A., van Aerscht, L., Puthenparambil, J.M. & Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä: Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? Yhteiskuntapolitiikka 86 (2), 141–154.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin kauppakamari oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2.uud.p. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pihlava, K-M., Ruokolainen, M. & Mauno, S. 2017. Terveystuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttämiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. [Verkkolehtiartikkeli]. Hoitotiede 29 (2), 89–101. [Viitattu 13.10.2020]. Saatavana Elektra-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Piirainen, K.A., Järvelin, A-M., Koskela, H., Lamminkoski, H., Halme, K., Laasonen, V., Talvitie, J., Manu, S., Ranta, T., Haavisto, I., Rissanen, A. & Leskelä, R-L. 2019. Toimintamalleja sosiaali- ja terveystalan tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan edistämiseen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:55. [Viitattu 24.10.2020]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161810/55_2019_VTEAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pohjola, P. & Koivisto, J. 2013. Innovaatiot käytäntöitä: Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveystalan kehittämistoiminnan perustaksi. [Verkkolehtiartikkeli]. Yhteiskuntapolitiikka 78 (1), 89–98. [Viitattu 24.10.2020]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104500/pohjola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu: 14.6.2020]. Saatavana: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Työhyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ranta, R. 2020. Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä: Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatioissa ja elintarvikeyrityksessä. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitösk.
- Rautio, M. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa: Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta: Työhyvinvointifoorumi. Helsinki: Sosiaali- ja terveystministeriö. Selvityksiä 2010:17.
- Rissanen, P., Parhiala, K., Hetemaa, T., Kekkonen, R., Knape, N., Ridanpää, H., Rintala, E., Sihvo, S., Suomela, T. & Kannisto, R. 2020. Sosiaali- ja terveystpalvelut Suomessa 2018: Asiantuntija-arvio. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Terveyst- ja hyvinvoinnin laitos. Päätösten tueksi 2/2020. [Viitattu 23.5.2021]. Saatavana:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139289/URN_ISBN_978-952-343-474-5.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Rytkönen, A. 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Tamperensis 2410. Väitösk. [Viitattu 31.5.2021]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104482/978-952-03-0829-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa: M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Sankelo, M. 2015. Kuinka työntekijöiden osallistumista innovointiin ja kehittämistyöhön voidaan aktivoida? Teoksessa: Työelämän tutkimuspäivät 2014: Työn monet muodot. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015. [Viitattu 22.11.2020]. Saatavana: Filander Karin & Henriksson Lea: (tuni.fi)
- Sarajärvi, A., Mattila, L-R. & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta. Avain hoitotyön kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Saukkonen, P., Roos, M., Viinikainen, S., Helminen, S., Asikainen, P., Green, P. & Suominen, T. 2017. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. [Verkkolehtiartikkeli]. Hoitotiede 29 (4), 239–251. [Viitattu 13.10.2020]. Saatavana Elektra-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Schein, E.H. & Schein, P.A. 2016. Organizational Culture and Leadership. The Jossey-Bass Business and Management Ser. [Verkkokirja]. John Wiley & Sons, Incorporated. 5.uud.p. [Viitattu 22.3.2020]. Saatavana: ProQuest E-Book Central -kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Seppälä, P. & Hakanen, H. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa T. Feldt, S. Mauno & A. Mäkikangas (toim.) Tykkää työstä : työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-Kustannus. [Viitattu 2.6.2021]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa: R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille – Kehittäminen osaksi arjen työtä. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-Kustannus. [Viitattu 15.6.2020]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Siltala, R. 2010. Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa. Turku: Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja – Ser C Tom 304. Väitösk.

- Social enterprice at work: Paradox as a path forward. 2020. [Verkkajulkaisu]. Deloitte Insights. [Viitattu 10.6.2020] Saatavana: file:///C:/Users/johan/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Human-capital-trends-2020.pdf
- Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. 2011. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. ETENE-julkaisuja 32. [Viitattu 23.5.2021]. Saatavana: <https://etene.fi/documents/1429646/1559058/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf/13c517e8-6644-4fa5-8c5f-193cfdce9841/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf>
- SoteKehittäjät hankeverkosto 2019-2021. [Verkkosivu]. Tampereen yliopisto. SoteDialogit: Johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. [Viitattu 2.2.2020]. Saatavana: <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/stm-hankeverkosto/>
- Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson, J-E., Nikkilä, R. & Pirttilä, I. 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa: Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. Aineistoraportti tiimitutkimusosioista. {Viitattu 6.12.2020}. Saatavana: Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa - Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet (julkari.fi)
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja.
- Tolmala, A., Koponen, J., Hämäläinen, M., Korhonen, S., Koskinen, M., Asikainen, N. & Kangasniemi, M. 2019. Asiantuntijoiden näkemyksiä työn uusijaosta tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla – Delfoi-tutkimus. [Verkkoartikkeli]. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 56, 27–41. [Viitattu 24.10.2020]. Saatavana: [file:///C:/Users/johan/Downloads/69797-Kirjoitus%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asia sanat\)-112055-1-10-20190201.pdf](file:///C:/Users/johan/Downloads/69797-Kirjoitus%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asia sanat)-112055-1-10-20190201.pdf)
- Tuomivaara, S., Pekkarinen, L. & Sinervo, T. 2015. Osallistuvan innovaatiotoimintaa edistävät ja estävät tekijät: Hyvinvoiva työntekijä innovoijana. Teoksessa: J. Saarisilta & J. Heikkilä (toim.) Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. Raportti 4/2015. 118–132.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [Verkkajulkaisu.] [viitattu 2.2.2020]. Saatavana: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. [Verkkajulkaisu]. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. [Viitattu 2.2.2020.] Saatavana:

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

- Työolobarometri 2019. 2020. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53. [Viitattu 22.11.2020]. Saatavana: Työolobarometri 2019 (valtioneuvosto.fi)
- Työterveyshuolto. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 7.5.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö: itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Vaasa: Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Terveys- ja sosiaalihalintotiede. Väitösk.
- Vehko, T., Josefsson, K., Lehtoaro, S. & Sinervo, T. 2018. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 4.7.2020]. Saatavana: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137499/URN_ISBN_978-952-343-241-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vehko, T., Sinervo, T. & Josefsson, K. 2017. Henkilöstön hyvinvointi vanhuspalveluissa: Kotihoidon kehitys huolestuttava. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tutkimuksesta tiiviisti 11. [Viitattu 4.7.2020]. Saatavana: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134678/URN_ISBN_978-952-302-876-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. [Verkkajulkaisu].
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. [Verkkokirja]. 4.uud.p. Jyväskylä: PS-Kustannus. [Viitattu 23.5.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanomat O
- Wallin, M. 2017. Ikäjohtaminen vanhustyössä. Teoksessa J. Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö: Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus, 90–114.