



**Elina Lehtonen**  
**Karita Vepsäläinen**  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Terveystenhoitaja YAMK  
Sosionomi YAMK  
Opinnäytetyö, 2024

# **IKÄÄNTYVIEN PALVELUIDEN JA VAM- MAISPALVELUIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ POSITIIVISESTA JOHTA- MISESTA TYÖHYVINVOINNIN YHTEY- DESSÄ**



## TIIVISTELMÄ

Elina Lehtonen & Karita Vepsäläinen

Ikääntyvien palveluiden ja vammaispalveluiden työntekijöiden näkemyksiä positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin yhteydessä

99 sivua, 2 liitettä

Kevät 2024

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Terveystieteiden tutkimuskeskus YAMK, Sosionomi YAMK

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten positiivinen johtaminen vaikuttaa ikääntyvien palveluissa sekä vammaispalveluissa työskentelevien työhyvinvointiin. Näkökulmana tutkimuksessamme toimi työntekijöiden näkökulma.

Tutkimus on toteutettu määrällisenä tutkimuksena, jossa on laadullisia piirteitä. Aineisto koostui valmiista kyselyaineistosta, joka on koottu osana Oulun ammattikorkeakoulun PoJo- Positiivisella johtamisella tuottavuutta ja hyvinvointia -hanketta. Kysely toteutettiin yksityisen sosiaalipalveluita tuottavan yrityksen yksiköihin Webropol- kyselynä keväällä 2023. Ikääntyvien palveluiden yksiköissä työskenteli 90 työntekijää keväällä 2023. Vastauksia saimme 26 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 28,8 %. Vammaispalveluissa työskenteli vastaavasti 190 työntekijää, vastauksia saimme 93 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 48,9 %. Vastausprosentit olivat siis suppeita. Määrällisen aineiston analysoimme kuvailevan tilastonanalyysin avulla, laadullinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Suljetut kysymykset keräsivät pääsääntöisesti positiivisia vastauksia. Kehitettävät seikat nousivat esille avoimissa vastauksissa sekä johtajuutta koskevissa suljetuissa kysymyksissä. Vammaispalveluissa johtajuutta koskevat vastaukset olivat positiivisempia, kuin ikääntyvien palveluissa. Tulosten perusteella positiivinen johtaminen toteutuu paremmin vammaispalveluiden yksiköissä, kuin ikääntyvien yksiköissä. Positiivisten vastausten valossa tarkasteltuna työhyvinvointi toteutuisi yksiköissä, kuitenkin johtajuus osion kehitettävät seikat voivat osaltaan heikentää työhyvinvoinnin kokemusta. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin tilasta ei pystytty tekemään yleistettävää päätelmää.

Asiasanat: työhyvinvointi, positiivinen johtaminen, ikääntyvien palvelut, vammaispalvelut

## ABSTRACT

Elina Lehtonen & Karita Vepsäläinen

Employees views about positive leadership in connection with occupational well-being when providing services for older people and disabled persons.

99 pages, 2 appendices

Spring 2024

Diaconia University of Applied Sciences

The Master's Degree Programme

Master of Health Care, Master of Social Services

Master's Degree Programme in Interdisciplinary and Collaborative Leadership

The purpose of this thesis was to find out how positive leadership affects the well-being of those working in services for older people and disabled persons. The point of view in our research was the perspective that the employees have.

The research was carried out as a quantitative study with qualitative features. The material consisted of ready-made survey material, which was compiled as part of Oulu University of Applied Sciences' PoJo - Enhancing Productivity and Well-being through Positive Leadership project. The survey was carried out for the units of a private company producing social services as a Webropol survey in the spring of 2023. 90 employees were working in the units of older people services in the spring of 2023. 26 responses were received, which resulted in a response rate of 28.8%. Correspondingly, 190 employees worked in disabled persons services, 93 responses were received, making the response rate 48.9%. The response rates were therefore limited. We analysed the quantitative data using descriptive statistics, the qualitative data was analysed using theory-driven content analysis.

Most of the closed questions gathered positive answers. Matters to be developed came up in open answers and in closed questions matters concerning the leadership. In the services for disabled persons, the answers regarding leadership were more positive than in services for the older people. Based on the results, positive leadership is realised better in disabled persons services units than in older people units. Regarding the positive results, well-being at work is realised in both units, however, the points to be developed in the leadership section may contribute to weakening the experience of well-being at work. Because of this, it was not possible to make a generalisable conclusion about the state of occupational well-being.

Keywords: well-being at work, positive leadership, services for older people, services for disabled persons

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	4
2 POSITIIVINEN JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI .....	6
2.1 Positiivinen johtaminen .....	6
2.2 PRIDE-Teoria .....	8
2.3 Työhyvinvointi .....	10
2.4 Työn imun merkitys työhyvinvointiin .....	14
2.5 Työhyvinvointia tukevat tekijät sosiaali- ja terveysalalla .....	15
2.6 Työn kuormitustekijät sosiaali- ja terveysalalla .....	19
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TYÖELÄMÄKUMPPANI .....	23
4 TUTKIMUSAINEISTON KERUU- JA ANALYYSIMENETELMÄT .....	25
4.1 Määrällinen analyysi .....	27
4.2 Laadullinen analyysi .....	29
5 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....	32
6 TULOKSET IKÄÄNTYNEIDEN YKSIKÖISTÄ .....	37
6.1 Vastaajat .....	37
6.2 Myönteiset käytänteet .....	38
6.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö .....	41
6.4 Vahvuudet .....	44
6.5 Positiivinen johtaminen .....	47
6.6 Myönteiset tunteet .....	51
6.7 Työn imu .....	54
6.8 Yhteenveto tuloksista työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	58
7 TULOKSET VAMMAISPALVELUIDEN YKSIKÖISTÄ .....	62
7.1 Vastaajat .....	62
7.2 Myönteiset käytänteet .....	63
7.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö .....	66
7.4 Vahvuudet .....	69
7.5 Positiivinen johtaminen .....	72
7.6 Myönteiset tunteet .....	76

7.7 Työn imu .....	79
7.8 Yhteenveto tuloksista työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	83
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	86
8.1 Johtopäätökset.....	86
8.2 Pohdinta.....	88
8.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet .....	91
8.4 Asiantuntijuuden kehittyminen .....	92
LÄHTEET.....	94
LIITE 1. Ikääntyvien palveluiden analyysitaulukko .....	100
LIITE 2. Vammaispalveluiden analyysitaulukko .....	102

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on ikääntyvien palveluiden ja vammaispalveluiden työntekijöiden näkemyksiä positiivisesta johtamisesta työhyvinvoinnin yhteydessä. Aihe on tällä hetkellä varsin ajankohtainen, sillä sosiaali- ja terveysala kärsii ennennäkemättömästä työvoimapulasta. Ala ei houkuta nuoria työntekijöitä, lisäksi yhä useampi alalla työskentelevä suunnittelee alan vaihtoa. Ammattiliitto Tehyn tekemän tutkimuksen mukaan jopa 90 % kaikista hoitajista suunnittelee alan vaihtoa. Alle 30-vuotiaista vastaajista 95 % prosenttia on harkinnut alan vaihtoa. Alle 30-vuotiaista vastaajista 71 % ilmoitti, ettei tule jaksamaan sosiaali- ja terveydenhuollon työtehtävissä eläkeikään saakka. (Tehy, 2021.)

Työhyvinvointi on merkittävä tekijä hyvin pärjäävien työntekijöiden, yritysten ja organisaatioiden taustalla. Panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin systemaattisesti voidaan lisätä alan veto- ja pitovoimaa. Työhyvinvoinnin kautta voidaankin etsiä ratkaisua sote-alaa vaivaamaan työvoimapulaan. (Savolainen, 2022, s. 140.) Lisäksi työhyvinvoinnilla on todettu olevan yhteys tuottavuuteen. Panostamalla työhyvinvointiin organisaatioiden on todettu pystyvän vähentämään sairauspoissaoloja, varhaisia eläköitymisiä sekä työtapaturmia. (Manka & Manka, 2023, s. 33.)

Tämän opinnäytetyön yhteistyökumppani ja tilaaja on sosiaalipalveluja tuottava yritys, joka on kouluttanut esihenkilöitään positiiviseen johtamiseen. Yrityksellä nousi esille tarve, miten positiivinen johtaminen näkyy ja vaikuttaa heidän yksiköissään niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Aiheesta on valmistunut jo kaksi YAMK opinnäytetyötä. Valmistuneet työt ovat lastensuojelun työntekijöiden näkemyksiä positiivisesta johtamisesta (Kiuttu & Koukila, 2023) sekä positiivinen johtaminen esihenkilötyön näkökulmasta lastensuojelun sijaishuollon palveluissa (Ahonen & Kuikka, 2023). Opinnäytetyöryhmässä tehtiin alussa päätös, että jokainen työ painottuu eri osa-alueeseen, jotta rajataan opinnäytetöiden päällekkäisyyksiä. Jo valmistuneet työt painottuivat positiivisen johtamiseen tai työn imuun, jonka vuoksi työssämme ei syvennytty näihin teemoihin. Painopisteemme opinnäytetyössämme on työhyvinvointi.

Kyselylomake ei ole tämän raportin liitteenä, koska se on tekijänoikeuksin suojattu (Positiivinen organisaatioindeksi™ © Sanna Wenström, 2020; UWES-9-mittari © Schaufeli & Bakker, 2013). Kyselylomakkeesta kerrotaan kuitenkin tutkimusaineiston kokoamista käsittelevässä luvussa 4. Lupa kyselylomakkeen käyttöön ja kysymyksiin perustuvaan raportointiin on saatu tekijänoikeuden omistavalta Sanna Wenströmiltä suullisesti 16.2.2023 ja sähköpostitse 3.11.2023.

Luvussa kaksi avaamme positiivista johtamista ja työhyvinvointia teorian kautta. Luvuissa kolme ja neljä sekä viisi on avattu opinnäytetyön taustoja, eettisiä näkökulmia sekä tutkimusaineiston keruu- sekä analyysimenetelmät. Luvuissa kuusi ja seitsemän on avattu tutkimuksen tulokset. Kahdeksannessa luvussa on esitetty johtopäätökset sekä pohdinta.

## 2 POSITIIVINEN JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen on tapa lisätä johtamisella innostusta ja hyvinvointia. Sen ajatuksena on vaikuttaa yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointiin sekä myönteiseen muutokseen. Näiden vuoksi se kytkeytyy hyvinvoinnin johtamiseen sekä muutosjohtamiseen. (Wenström, 2020, s. 31.)

Käytännön tasolla positiivinen johtaja välittää, kannustaa sekä tukee työntekijöitä. Positiivinen johtaja ei tuomitse, vaan suhtautuu myötätuntoisesti sekä keskustele asioista rakentavasti työntekijöiden kanssa. Tärkeintä on ymmärtää, että jokainen meistä on ihminen ja siihen liittyy myös virheiden tekeminen. Positiivinen johtaminen on autoritäärisen johtamisen vastakohta. Hyvä johtaja ei sanele tai määrää, miten asiat tulisi tehdä. Hän pyrkii antamaan työntekijöille mahdollisimman paljon valtaa sekä itsemääräämisoikeutta. Positiiviseen johtajuuteen kuuluu pyrkimys siihen, että jokainen työntekijä kehittyisi urallaan. Kehitystä tuetaan auttamalla työntekijöitä löytämään vahvuutensa ja mielenkiintonsa kohteet, sekä hyödyntämään niissä työssä. Tärkeintä on, että henkilöstö tuntee johtajan olevan heidän puolellansa ja ajavan tarpeen mukaan heidän etujansa. (Ackerman, 2019.)

Positiivinen johtaminen on johtamisnäkemys, jonka taustalla on humanistinen ihmiskäsitys. Humanistisessa ihmiskäsityksessä korostuu ajatus ihmisen sisäisestä motivaatiosta ja halusta tehdä parhaansa myös työelämässä. Käsitys korostaa myös omaksi parhaaksi itsekseen tulemista. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen pystyy löytämään vahvuuspotentialinsa ja käyttämään sitä. Positiivisen johtamisen, sekä positiivisen johtajan tavoitteena on mahdollistaa henkilökohtainen kasvu sekä itsensä toteuttaminen. Vaikka positiivinen johtaminen pohjautuukin humanistiseen ihmiskäsitykseen sillä ei ole yhtä vakiintunutta teoriaa. Ennenminkin kyseessä on joukko erilaisia positiivisen ja humanistisen johtamisen tapoja. Näille yhtenäistä on arvoihin ja hyveisiin nojaava tarkastelumalli. Johtajan työskentelytapa on myönteinen ja inspiroiva. Positiivisiksi kuvailtuihin

johtamisteorioihin sisältyvät erilaiset myönteiset johtamistyyliä kuten muun muassa transformationaalinen-, autenttinen-, palveleva-, henkinen-, eettinen- sekä jaettu johtaminen. Näistä kaikista johtamisen tyyleistä voidaan käyttää käsitettä moraalinen johtaminen. (Wenström, 2020, s. 31, 41–43.)

Erilaisten teorioiden lisäksi positiivista johtamista voidaan määritellä positiivisen psykologian hyödyntämiseksi johtamisessa. Kyseisen näkökulman mukaan tarkasteltuna positiivisessa johtamisessa tärkeintä on myönteisten tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien huomioonottaminen sekä hyvinvoinnin parantaminen. Positiivista johtamista on tarkasteltu myös käytännönläheisemmästä näkökulmasta tiimitoiminnan sekä muiden konkreettisten johtamiskäytänteiden kautta. (Wenström, 2020, s. 43).

Positiivista johtamista voidaan tarkistaa myös Kim Cameronin määritelmien kautta. Cameron on määritellyt neljä positiivisen johtamisen osa-alueita, joita ovat hyväksyvä ilmapiiri, positiivinen viestintä, myönteiset ihmissuhteet sekä merkityksellisyys. Hänen mukaansa positiivisessa johtamisessa esille nousevat positiiviset tunteet, jotka mahdollistavat positiivisen sekä luovan ilmapiirin. Positiivinen johtaminen mahdollistaa työntekijöiden kuulluksi tuleminen sekä välittämisen tunteen syntymisen. Tällöin henkilöt tuntevat itsensä arvostetuiksi ja he sitoutuvat myös paremmin työhönsä. (Wenström, 2020, s. 43–45.)

Positiivista johtamista on tutkinut myös Ackerman (2019.). Hänen mukaansa positiiviseen johtajuuteen kuuluu myönteisten tunteiden kokeminen, havainnollistaminen sekä tietoinen lisääminen. Positiivinen johtaja on kiinnostunut työntekijöiden etenemisestä ja tuloksellisuudesta. Ominaisuuksiltaan positiivinen johtaja on itsetietoinen, positiivinen sekä itsevarma. Tulosten kannalta positiivinen johtajuus johtaa yleensä parempiin tuloksiin, kuin vanhat autoritääriset johtamistyyliä.

Ackermanin (2019.) mukaan ero positiivisen ja negatiivisen johtajuuden välillä on yksinkertainen, positiivinen johtaja rohkaisee, antaa voimaa sekä energiaa. Negatiivinen johtaja puolestaan lannistaa sekä masentaa käytöksellään. Hän korostaa positiivisen johtajuuden merkitystä tuloksellisuuteen ja työilmapiiriin.

Tärkeintä positiivisessa johtajuudessa on käyttäytyä arvojen mukaisesti ja tuoda arvot osaksi työyhteisön arkea.

## 2.2 PRIDE-Teoria

PRIDE-teoria eli positiivisen organisaation teoria analysoi niitä tekijöitä, jotka tutkimusten mukaan mahdollistavat positiivisen organisaation muodostumisen. Positiivinen organisaation on mahdollista luoda parempaa hyvinvointia, menestystä ja laatua toiminnassaan. Positiivisen organisaation keskipisteessä on positiivinen johtaminen. (Wenström, 2020, s. 57.)

Positiivisessa organisaatiossa työntekijät viihtyvät ja kokevat olonsa hyväksi, joka edesauttaa heitä suoriutumaan työtehtävistään parhaansa mukaan, sekä tähtäämään yhä parempiin työsuoritteisiin. (Mcquaid, i.a.). Positiivisessa organisaatiossa vallitsee hyvä työilmapiiri ja työntekijät saavat tukea sekä arvostusta toisiltaan. Kollektiivinen tuki auttaa parantamaan työsuorituksia ja kehittämään organisaation tuloksellisuutta. Positiivinen organisaatio ei ole virallinen organisaatiomalli, vaan se on termi, jolla kuvaillaan organisaation tapaa toimia ja ajatella, ja jolla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet. Eli positiivisella organisaatiolla voidaan kuvailla organisaation arvoja. Johtajat, jotka toimivat positiivisessa organisaatiossa noudattavat vahvaa eettistä ajattelutapaa ja toimivat tasa-arvoisina työyhteisön jäseninä. He eivät korosta valta-asemaansa, vaan toimivat tukien ja ohjaten työntekijöitä heidän arkityössään. (Di Ciaccio, 2020.)

Positiiviseksi organisaatioksi muotoutuminen vaatii muutosprosessin toteuttamista. Prosessi kysyy kärsivällisyyttä, aikaa ja halua haastaa vanhat toimintamallit ja etsiä tarpeen mukaan niiden tilalle uusia toimintamalleja, jotka tukeva työhyvinvointia. (Di Ciaccio, 2020.) Positiivisen organisaation tärkeimpinä ominaisuuksina voidaan nähdä neljä keskeistä ominaisuutta toivo, tehokkuus, joustavuus ja optimismi. (Pobric, 2022.)

PRIDE-teorian kirjainlyhenne tulee englannin kielen kirjainlyhenteistä liittyen positiivisen organisaation osa-alueisiin. Osa-alueet ovat suomeksi käännettyinä: Positive practices eli positiiviset käytänteet, Relationship enhancement eli

vuorovaikutus ja yhteistyö, Individual attributes eli vahvuudet, Dynamic/positively deviant leadership eli positiivinen johtaminen sekä Emotional well-being eli positiiviset tunteet ja ilmapiiri. (Wenström, 2020, s. 57.)

PRIDE-teorian isä on Rainbow Cheung. Hän kehitti teorian yhdessä tutkimustii-min kanssa vuonna 2014. Teorian kehityksen taustalla on suuren sosiaalialan organisaation muutosprosessi. (Wenström, 2020, s. 57.) Sanna Wenström on kehittännyt PRIDE- teoriaa eteenpäin. Wenströmin tekemässä väitöstutkimuksessa hän kuvaa ja avaa miten PRIDE-teoria lisää innostusta tuottavia tekijöitä organisaatiossa sekä johtamisessa.

P eli positiiviset käytänteet ovat organisaatiossa jo olemassa olevia toimintatapoja, struktuureja tai käytänteitä, jotka liittyvät PRIDE-teorian osa-alueisiin. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi vuorovaikutus, yhteistyö ja henkilön hyvien ominaisuuksien hyödyntäminen tai vahvistaminen. (Wenström, 2020, s. 57.)

R eli vuorovaikutus ja yhteistyö. Innostuksen perustana on positiivinen vuorovaikutus ja yhteinen inspiraatio. Innostus tukee osallistumista yhteistyöhön ja verkostoihin myös oman työyksikön ulkopuolella. Työkavereiden välinen positiivinen vuorovaikutus sekä tuki on tärkeää. Työntekijöiden on myös tärkeää saada tuoda esille omia ajatuksiaan sekä näkemyksiään. Innostus voi hiipua, jos muut eivät ole valmiita yrittämään uusia toimintatapoja tai suhtautuvat niihin negatiivisesti. (Wenström, 2020, s. 57.)

I eli vahvuudet. Innostusta tukeva organisaatio ja johtaminen perustuvat yksilöllisille voimavaroille ja vahvuuksille. Innostus lisääntyy, kun omia vahvuuksia ja voimavaroja voi jakaa yhdessä muiden kanssa. Työn on tärkeää olla sopivan haastavaa sekä antaa tilaa uuden kokeilemiseen. Positiivisen palautteen saaminen tehdystä työstä on tärkeää ja palautetta olisi hyvä saada sekä työkavereilta että esihenkilöltä. Vaikka luottamus ja itsenäisyys tukevat vahvuuksien käyttöä tulisi henkilöstön vahvuudet ja potentiaali paremmin tunnistaa sekä hyödyntää niitä. Myös esihenkilö työskentelyn tulisi olla johdonmukaista. (Wenström, 2020, s. 57–59.)

D eli positiivien johtaminen. Innostuksen kannalta johtaminen on kaiken keskiössä. Arjen sujuvuus ja esihenkilön läsnä oleminen mahdollistavat vaivattoman vuorovaikutuksen esihenkilön kanssa. Esihenkilön palaute, kannustaminen ja positiivisten seikkojen huomioiminen on avain asemassa innostuksen syntyemisessä. Esihenkilö voi lisätä innostumista ottamalla huomioon työntekijöiden yksilölliset vahvuudet ja tukemalla heidän kasvuaan. Esihenkilöllä on mahdollisuus lisätä innostumista omalla esimerkillään, kuten suhtautumaan positiivisesti muutoksiin. Tunteiden merkitysten myöntäminen ja inhimillinen suhtautuminen ovat innostavan esihenkilön tärkeimpiä piirteitä. Esihenkilön tehtävänä on myös ottaa vaikeatkin asiat puheeksi ja huomioida vallitseva ilmapiiri sekä erilaiset tunteet. Hänen ei tule ulkoistaa edellä mainittuja asioita kolmannelle osapuolelle esimerkiksi työterveyshuollolle. (Wenström, 2020, s. 59.)

E eli positiiviset tunteet ja ilmapiiri. Innostuneet työntekijät tuntevat positiivisia tunteita ja sen myötä auttavat rakentamaan yhdessä hyvää ilmapiiriä. Jatkuva muutos on nykyisin osa arkea ja siihen voi liittyä epävarmuutta, joka voi vaikuttaa tämän myötä myös ilmapiiriin sekä tunteisiin. Ilmapiirin heikentymiseen vaikuttavat henkilöstön jaksamista, hyvinvointia ja innostusta vähentävät tekijät. (Wenström, 2020, s. 60–61.)

### 2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista on alettu viime vuosina puhumaan enemmän. Työhyvinvointia voidaan määritellä eri näkökulmista ja se on vaihdellut vuosikymmenten myötä. Käsitteenä työhyvinvointi on liitetty yleisemmin työterveyteen ja työkykyyn, mutta Suomessa siihen liitetään myös työn sujuminen arjessa, joka lisää tämän käsitteen laajuutta. (Manka & Manka, 2016, s. 40–46.)

Työhyvinvointiin liittyy monta eri tekijää. Siihen ei liity ainoastaan työpaikalla tapahtuvat asiat, vaan myös työntekijän henkilökohtaiset tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa fyysinen kunto, psyykinen hyvinvointi, arvopohja sekä työntekijöiden henkilökohtainen elämä. (Manka, 2015, s. 106–107.) Työhyvinvointi on aina henkilön subjektiivinen kokemus, mutta sen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa organisaation toimintatapa, johtaminen, ilmapiiri ja työnkuva. (Aro, 2018, s. 39).

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on kuitenkin arjen työn sujuminen (Manka & Manka, 2016, s. 40).

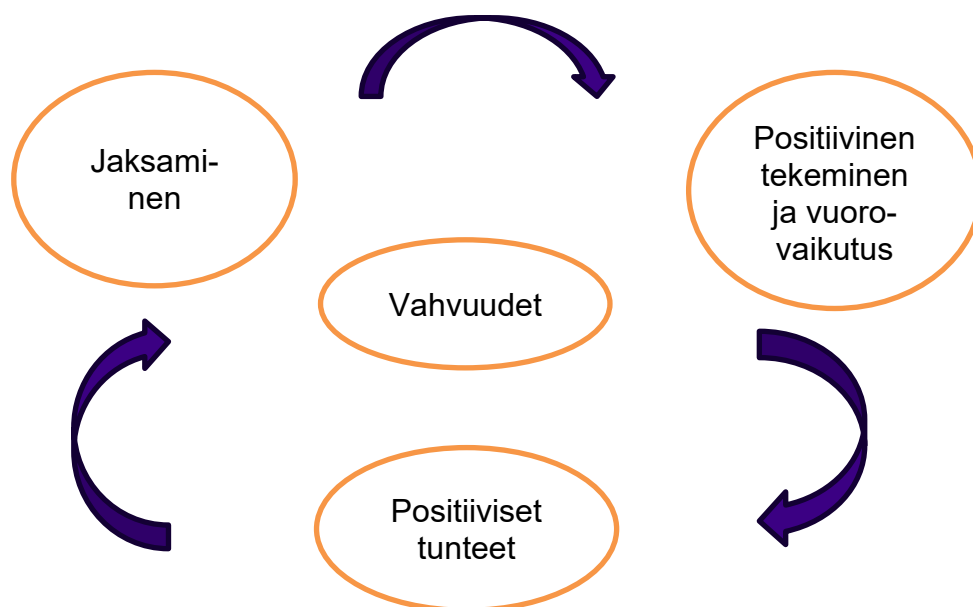
Yleisellä ilmapiirillä on vaikutusta työhyvinvointiin, sillä jos työyhteisön yleinen ajatusmaailma on positiivinen, sitä todennäköisemmin työhyvinvointi tunnetaan hyväksi. Näin ollen samassa työpaikassa eri työntekijöillä voi olla hyvinkin poikkeava käsitys työhyvinvoinnistaan. (Manka, 2015, s. 106–107.) Työilmapiiri onkin aina subjektiivinen kokemus, joka pohjautuu työntekijän omaan kokemukseen. Työilmapiiri ei synny itsestään vaan se vaatii systemaattista panostusta koko organisaatiolta, koska siihen vaikuttaa niin monta eri tekijää työpaikalla. Voidaankin ajatella, että työilmapiiri on aina seuraus jostakin, eikä syy johonkin. Työilmapiiri on yleensä seuraus työoloista, jonka vuoksi siihen kohdistuvien toimenpiteiden pitäisikin olla yhteydessä arkityöhön. Työilmapiiriä voidaankin käyttää mittarina työelämän laadulle. (Aro, 2018, s. 39–41.)

Aron (2018, s. 23) mukaan usein huonosta työilmapiiristä syytetään organisaation johtoa ja unohdetaan työntekijöiden oman toiminnan vaikutus työhyvinvointiin. Työilmapiirin muodostuminen on työyhteisön yhteistyön tulos ja siihen voi jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla toiminnallansa. Tutkimuksissa on todettu, että jo yhdenkin työntekijän positiivinen toiminta vaikuttaa myös muuhun työyhteisöön myönteisellä tavalla, kun yksi tekee asiat positiivisesti se saa myös muut seuraamaan esimerkkiä. (Aro, 2018, s. 27–28.)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu sekä työnantajalle, että työntekijälle. Työnantajan vastuulla on huolehtia työturvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuulla on myös oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpitäminen. Jokainen meistä voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa työpaikan positiiviseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, i.a.) Myös Wenström (2020, s. 347–349.) korostaa työyhteisön jäsenten merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia ei voi sysätä kenenkään harteille vaan jokaisen työyhteisön jäsenen oma toiminta vaikuttaa työhyvinvoinnin syntymiseen. Oman itsensä tunteminen vahvuuksineen, sekä kehittämiskohteineen on avainasemassa positiiviselle toiminnalle, sekä vuorovaikutukselle työyhteisössä. Itsetuntemukseen liittyy myös taito tunnistaa työn kuormitustekijöitä,

kehittämiskohteita sekä työn innostavuustekijöitä. Näiden avulla työntekijä pystyy pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa panostaa paremmin ammatilliseen kasvuun sekä myönteiseen vuorovaikutukseen.

Työpaikan positiiviseen ilmapiiriin liitetään yleensä myönteiset tunteet. Myönteisiä tunteita tulisi vahvistaa työpaikalla, koska sen on huomattu lisäävän työhyvinvointia sekä lisäävän tuottavuutta. Myönteisiä tunteita ei voi kuitenkaan syntyä, jos hankalille tunteille ei anneta tilaa. Työyhteisössä pitäisi olla mahdollisuus tuntea kaikkia tunteita. (Wenström, 2020, s. 347–349.) Myönteisten tunteiden lisäksi työpaikoilla tarvitaan myös perinteisesti negatiivisiksi koettuja tunteita ja niiden kokemisen pitäisi olla jokaiselle sallittua. Ilman negatiivisia tunteita ei voi syntyä rakentavia keskusteluita, koska yleensä ne kumpuavat esimerkiksi vihan tai äräytyksen tunteesta. Tärkeintä tunteiden ilmaisussa olisi ilmaista ne sopivalla tavalla, ketään loukkaamatta. (Holmgren, 2023, s. 46–49.)



Kuvio 1. Myönteisyyden kehä. (Wenström, 2020, s. 349.)

Myönteisten tunteiden vaikutusta voidaan kuvailla myönteisten tunteiden kehän avulla. Kehässä hahmottuu positiivisen psykologian vaikutusmekanismi. Myönteisen kehän keskellä on vahvuudet, koska ne ovat yhteydessä jokaiseen kehän osa-alueeseen, niiden pitäisikin olla tekemisemme sekä vuorovaikutuksen lähtökohtana. Vahvuuksiin pitäisi kiinnittää tietoisesti huomiota, koska silloin

pystymme antamaan palautetta, hyödynnämme vahvuuksiamme sekä toimimme vahvuuksiemme kautta työyhteisössä. Vahvuudet ovat myös apuna työn kuormittavuutta vastaan ja lisäävät tätä kautta työhyvinvointia pitkäkestoisesti. (Wenström, 2020, s. 347–349.)

Työhyvinvoinnin kannalta on siis merkityksellistä, kuinka työntekijä tuntee omat vahvuutensa ja uskooko hän itseensä. Vahvuuksien tunteminen ja usko itseensä on yhteydessä siihen, kuinka työntekijä selviytyy työtehtävistään. Työntekijät, jotka tuntevat vahvuutensa ja uskovat itseensä pärjäävät todennäköisemmin paremmin työtehtävissään, kuin työntekijät, jotka eivät tunne vahvuuksiaan. Myös sillä on merkitystä, tunteeko työntekijä työtehtäviensä vastaavan hänen koulutustaan. Jos työntekijä ei koe työnsä vastaavan hänen koulutustaan se aiheuttaa pettymyksen sekä ahdistuksen tunteita. Siihen liittyy henkisten voimavarojen laskeminen sekä itsetunnon vähentyminen. (Suonsivu 2014, s. 45, 165.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta myös esihenkilön panostus on korvaamaton. Kaikki tekijät, jotka liittyvät työhyvinvointiin ovat myös jollain tavalla liitännäisiä esihenkilön työskentelyyn. Esihenkilö on luomassa työyksikön ilmapiiriä sekä vaikuttamassa työyksikön toimintatapoihin. Hyvällä esihenkilö työskentelyllä pystytään luomaan työyhteisöön hyvää työilmapiiriä. Hyvä johtaminen on jaettava johtamista, jossa kaikki sitoutuvat samoihin päämääriin ja otetaan työntekijät osaksi työyksikön kehittämistä. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 23.) Työnantajan arvostuksen tunne sekä kokemus työn hallittavuudesta ovatkin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan johtamistyöllä voidaan myös vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä työssä pysyvyyteen. (Nokela ym., 2021, s. 144.)

Tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että ikääntyvien palveluissa työskentelevien työkyky ja työstä palautuminen ovat heikompaa, kuin muualla sote-alalla työskentelevillä. Kaikkein heikon tilanne on kotihoidossa ja palveluasumisessa. Heikentynyt työkyky korreloi sairauspoissaoloja ja ennen aikaista työstä pois jäämistä. Heikentyneeseen työkykyyn liittyy terveyden ja elintapojen lisäksi työn psykososiaalinen kuormitus. Psykososiaalisiin kuormitus tekijöihin lukeutuvat liian suuri työmäärä, eettinen rasitus, heikot mahdollisuudet hallita työtä, riittämätön johtaminen sekä puutteellinen työyhteisön tuki. Näillä kaikilla yksittäisillä tekijöillä

on yhteys heikentyneeseen työkykyyn. Työkyvyn heikentymiseen vaikuttaa kuitenkin merkittävimmin kuormitustekijöiden kasaantuminen, joka on yleistä ikään-tyvien palveluissa työskenteleville. (Selander ym., 2023, s. 48–49.)

Työturvallisuus on merkittävä seikka vammaispalveluissa. Vammaisten palveluissa työntekijät voivat joutua kohtamaan useinkin haastavaa käytöstä, johon liittyy väkivallan uhka. Jos työturvallisuudessa on puutteita, se aiheuttaa työntekijöille stressiä sekä pelkoa ja myötävaikuttaa työpaikan vaihtamishalukkuuteen. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden puutteisiin voidaan luoda ratkaisuja johtamisella, työn käytänteillä, parantamalla työilmapiiriä sekä työyhteisön tukea. Myös henkilökunnan psyykkisiä resursseja tulisi pyrkiä parantamaan. (Manssila, 2016, s. 4–6.)

#### 2.4 Työn imun merkitys työhyvinvointiin

Työn imu on yksi tärkeimpiä seikkoja työhyvinvoinnin kannalta. Työn imua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Hakasen (2011, s. 44–45) mukaan työntekijä voi tuntea työn imua, kun hän tuntee tulleensa kuulluksi ja arvostetuksi. Myös työroolin selkeys ja sen sopivaksi tunteminen vaikuttavat työn imun kokemiseen. Hakanen (2011, s. 39, 45) nostaa esille myös työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuuden merkityksen työn imun kokemisessa. Hänen mukaansa voidaan tuntea todellista työn imua sitä tulisi kokea useammin, kuin kerran viikossa.

Työn imu kuvastaa työhyvinvoinnin parasta tilaa, joten sen edistäminen mahdollistaa laadun ja menestyksen lisäämisen työelämässä. Työn imu näkyy työssä positiivisena ja energisenä suhtautumisena työhön. Työn imua on mahdollista ylläpitää ja kehittää monin eri keinoin. (Hakanen, 2011, s. 41.) Työn imuun liittyy myös kokemus siitä, että työ motivoi, siihen on helppo uppoutua ja työlle voi myös omistautua. (Manka & Manka, 2023, s. 37).

Työn imua voidaan tarkastella myös myönteisten tunne- ja motivaatiotilojen kautta, joihin liittyvät virittyneisyys ja aktiivisuus sekä tunnetila. Energisenä ja positiivisena voidaan kokea helpommin työn imua. Siihen liittyy tarmokkuuden,

omistautumisen ja uppoutumisen tuntemukset. Tarmokkuuteen liittyy tunne energisyydestä, sisukkuudesta ja työhön panostamisesta. Omistautumiseen liittyy työn merkityksellisyys, innokkuus, inspiraatio, ylpeys ja haasteellisuus työssä. Uppoutumisessa keskitytään ja paneudutaan työhön sekä koetaan tekemisestä syntyvää nautintoa. (Heikkilä-Tammi, i.a.)

Esihenkilön työskentely voi myös lisätä työnimua. (Mäkinieniemi ym., 2014, s. 21). Hakasen (2011, s. 76–81) tekemän tutkimuksen mukaan palveleva johtaminen, joka on yksi myönteisen johtamisen muodoista voi lisätä oleellisesti työn imun tuntemista. Palvelevassa johtamisessa esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja viestii sitä heille toiminnallansa.

## 2.5 Työhyvinvointia tukevat tekijät sosiaali- ja terveysalalla

Positiivisella johtamisella pystytään lisäämään työhyvinvointia ja vähentämään työn kuormitustekijöitä. Positiivinen johtaja ottaa osaa arkityöhön ja tukee työntekijöitä työn eri osa-alueilla. Tässä kappaleessa on esitelty työhyvinvointia tukevia tekijöitä sosiaali- ja terveysalalla, johon positiivisella johtamisella olisi mahdollista vaikuttaa. Tukevat tekijät ovat myös sellaisia, jotka voidaan nähdä positiivisen organisaation PRIDE-mallin mukaisina.

Hoitajien työ on monesti monella tapaa kuormittavaa, joten työhyvinvoinnin kannalta on tärkeä löytää työkykyä tukevia tekijöitä. Työn voimavarat koostuvat sellaisista tekijöistä, jotka inspiroivat työntekijää ja edesauttavat työn sujumista sekä työhyvinvointia. Työn voimavaroihin liittyvät myös tekijät, jotka tukevat työn vaatimuksista selviämistä. Voimavarat voivat kummuta esimerkiksi työtehtävistä, työn organisoinnista sekä sosiaalisesta kanssakäymisestä työyhteisössä. Sote-alan tutkimuksissa on havaittu, että voimavarojen spontaani edistäminen lisää työn imua ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Työn merkityksellisyys inspiroi sekä lisää motivaatiota. Sen syntyyn vaikuttaa se mahdollistaako työ itsensä toteuttamisen. Myös työn mielekkyyden tuntu lisää merkityksellisyyden kokemusta. (Airila & Savinainen, 2023, s. 33.)

Hoiva alaan liitetään usein myös kysymys palkkauksesta ja se koetaankin riittämättömänä työn vaativuuden nähden. Kuitenkin tutkimuksessa on huomattu, että pelkästään työn ulkoiset tekijät eivät riitä sitouttamaan työhön. Tärkeimpinä tekijöinä on koettu työn sisäiset tekijät kuten työn sopiva haasteellisuus, autonomia sekä merkityksellisyys. Merkityksellisyyden kokemus syntyy perusasioista. Työn peruspilareita ovat autonomia, eli työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja tehdä itseään kiinnostavia asioita. Toisena pilarina on tunne ammatillisesta kasvusta ja osaamisen hyödyntämisestä. Kolmantena on yhteisöllisyyden kokemus. Neljäntenä on kokemus siitä, että voi auttaa omalla toiminnalla muita. Merkityksellisyyden pitäisi olla palkasta riippumaton työn ominaispiirre. (Stenman, 2020, s. 26–27.)

Voimavaroista keskeisimpiä ovat mahdollisuudet kehittyä, sekä mahdollisuudet hyödyntää omaa osaamistaan sekä vahvuuksiaan työssään. (Airila & Savinainen, 2023, s. 36.) Työhyvinvointia on mahdollista parantaa lisäämällä toimia työn voimavarojen lisäämiseksi ja huolehtimalla työn vaativuuden sopivuudesta. Voimavaratekijöihin liittyy kolme ulottuvuutta, ne ovat yksilöllinen, yhteisöllinen sekä organisaationallinen. Työn voimavaroihin liittyy tukevia tekijöitä, jotka ovat: esihenkilön tuki, kehittävä ilmapiiri, ammattiosaaminen, mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä työssä, varmuus ja työnkuvan selkeys. Ryhmän voimavaroja tukee tunne yhteen kuulumisesta ja itsenäisyydestä. Lisäksi voimavaroihin liittyy yksilöllisiä ominaisuuksia kuten vahvuuksien tunteminen ja positiivisuus. (Manka & Manka, 2023 s. 69.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä tuntee pystyvänsä ja hallitsevansa hänelle osoitetut työtehtävät. Työn hallittavuuden kokemuksen kannalta on tärkeää, että työn kuva sekä vaatimukset ovat selkeitä. Tutkimuksissa on havaittu, että ne työntekijät, jotka kokevat hallitsevansa työtehtävänsä hyvin kokevat työssäjaksaminen paremmaksi, ovat motivoituneita ja aktiivisia osallistumaan työyhteisöä koskeviin päätöksiin. Työn hallintaan kuuluu monipuoliset työtehtävät, päätös- sekä osallistumismahdollisuus. Tutkimuksissa on havaittu myös työn mielekkyyden olevan osallisena työhyvinvoinnin kokemukseen. Työn mielekkyys syntyy, kun työntekijällä on mahdollisuus käyttää osaamistaan ja kehittyä ammatillisesti. (Stenman, 2020, s. 24–25.)

Tärkeimpiin työn voimavaroihin lukeutuvat kollegat sekä työyhteisön toimivuus. Toimivassa työyhteisössä työkaverit tukevat, auttavat, arvostavat sekä kannustavat toisiaan. Tunne yhteisön osallisuudesta ja siihen kuulumisesta, sekä sieltä saatava arvostus ovat psykologisia perustarpeita. Tämän tarpeen täyttyminen auttaa motivaation ja työhyvinvoinnin syntymistä. Toimiva työyhteisö on myös henkisesti turvallinen yhteisö. Turvallisuuteen liittyy kokemus siitä, että ajatuksia voi esittää avoimesti ja kysyä sekä pyytää apua. Myös omien virheiden ja epäonnistumisten esille tuominen turvallisesti mahdollistetaan. Hyvillä kollegiaalisilla suhteilla sekä työilmapiirillä on havaittu olevan lukuisia myönteisiä vaikutuksia sote-alalla. Hyvän työilmapiirin rakentamiseksi sosiaali- ja terveysalalla vaaditaan kuuntelemisen sekä kommunikoinnin taitoja. Lisäksi erilaisuuden arvostus sekä onnistumisten esille nostaminen työn arjessa ovat keskiössä hyvän työilmapiirin luomisessa. (Airila & Savinainen, 2023, s. 36.)

Sote-alalla myös itseohjautuvuus voidaan nähdä voimavarana. Yleensä itseohjautuvuudella tarkoitetaan matalaa hierarkiaa ja työntekijöiden mahdollisuutta itsenäiseen päätöksentekoon. Itsenäinen päätöksenteko toteutuu silloin, kun sitä eivät ohjaa ulkopuoliset tekijät. Sote-alan tutkimuksissa on havaittu, että itseohjautuvuus lisää myönteisiä kokemuksia. Tiimeissä, joissa pystyi hyödyntämään itseohjautuvuutta tiimityön toimivuus sekä johdon oikeudenmukaisuus koettiin paremmaksi. Vastaavasti tiimeissä, joissa ei ollut mahdollisuutta itseohjautuvuuteen tulokset olivat heikompia. Itseohjautuvuus lisäsi myös työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista. Myös hoidon laadussa oli havaittu parannusta. (Airila & Savinainen, 2023, s. 36.)

Työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa on alettu puhumaan viime vuosina yhä enemmän työn psykososiaalisista voimavariatekijöistä. Psykososiaalisin tekijöihin liittyvät työnkuva sekä työn sosiaaliset ja organisatoriset tekijät. Työnkuvaan liittyviä asioita ovat työn sisältö, vaatimukset, työmäärä, työskentelytahti, työn osaaminen, työaika sekä työympäristö. Organisaatioon kuuluvat tekijät ovat organisaation arvot sekä käytänteet. Sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat sosiaaliset suhteet, työuran eteneminen sekä työ ja siviili elämän yhteensovittaminen. (Stenman, 2020, s. 24–25.)

Etenkin ikääntyvien palvelut ovat eläneet viime aikoina jatkuvassa muutoksessa. Muutos voi joko heikentää tai lisätä työhyvinvoinnin kokemusta. Muutoksessa oleellista on aina johtaminen. Johtajalta odotetaan muutoksessa läsnäoloa, tukevista, tasa-arvoista kohtelua ja avointa vuorovaikutusta. Onnistuneen muutoksen avainasemassa on positiivinen ilmapiiri sekä johtaminen. Positiivisessa johtamisessa tärkeintä on tunnistaa asioita, joita työntekijät arvostavat sekä osallistua arkeen, joihin muutokset kohdistuvat. Onnistuneet muutokset työtavoissa ja organisaatiossa voivat lisätä uusia psykososiaalisia hyvinvointia edistäviä voimavararesursseja. Vastaavasti, jos muutoksen toteuttamisessa epäonnistutaan se voi heikentää työhyvinvointia. (Stenman, 2020, s. 26.)

Muutoksen voi liittyä myös stressin ja epävarmuuden tunteita. Nämä tunteet voivat syntyä, jos työntekijä kokee, ettei pysty vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin tai ennakoimaan tulevaa. Näiden tunteiden hallinnassa avainasemassa on hyvä ja johdonmukainen johtaminen. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että epävarmoina aikoinakin hän pystyy luottamaan organisaation johdon sekä lähiesihenkilön toimivan yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti. Päätöksenteossa tasa-arvoinen, avoin, johdon mukainen sekä eettinen käytös kuvastavat hyvää johtamista. Esihenkilön mieltäminen puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi päätöksenteossa ovat yhteydessä työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen ja sairauspoissaoloihin. Oikeamieliseksi koettu johtaminen edistää työntekijän terveyttä ja edistää paaluta sairauslomalta takaisin työelämään. Oikeudenmukainen johtaminen voi myös heijastua työn laadun parantumisena. (Hellstèn, 2014, s. 36–37.)

Työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden balanssi on yhteydessä työhyvinvoinnin kokemukseen. Kuormituksen kokemukseen vaikuttaa myös työntekijän omat voimavarat. Silloin, kun työntekijän voimavarat ovat vähissä myös työ tuntuu kuormittavammalle. Vastaavasti, jos työntekijä tuntee olonsa voimaantuneeksi ja saa tukea työyhteisöltään hän selviää helpommin työn kuormitus tekijöistä. (Hellstèn, 2014, s. 32.)

## 2.6 Työn kuormitustekijät sosiaali- ja terveysalalla

Positiivisella johtamisella pystytään vaikuttamaan työn kuormitustekijöiden vähentämiseen. Positiivinen johtaja tuntee arkityön ja siihen liittyvät haasteet sekä tukee työntekijöitä työn eri osa-alueilla. Tässä kappaleessa on esitelty työn kuormitustekijöitä sosiaali- ja terveysalalla, joihin positiivisella johtamisella voitaisiin vaikuttaa. Kuormitustekijät ovat sellaisia mihin puuttumalla organisaatio voisi kehittyä positiivisen organisaation mukaiseksi ja toimia PRIDE-mallin mukaisesti.

Hoitajien työhön liittyy useita eri kuormitustekijöitä. Niitä ovat muun muassa fyysinen, kognitiivinen sekä psykososiaalinen kuormitus, johon liittyy myös vahvasti eettinen kuormitus. (Työturvallisuuskeskus, i.a.) Tehyn teettämässä tutkimuksessa vastaajat arvioivat, että työuralla jaksamiseen vaikuttaa kokemus arvostuksen puutteesta, henkinen sekä fyysinen kuormitus ja työpaikkojen huono työilmapiiri. Nämä asiat nostettiin esille myös syinä, minkä takia työntekijä on harkinnut alan vaihtoa. (Tehy, 2021, s.15–16.)

Hoitoalalla vallitsee tällä hetkellä lähes krooninen työvoimapula, joka aiheuttaa kiirettä ja stressiä työntekijöissä. Työvoimapulaan vaikuttaa henkilöstön haastava saatavuus ja siitä johtuu resurssien pieneneminen. Vastaavasti taas asiakkaiden hoidollisuus on lisääntynyt ja vaatimustaso kasvanut. Kiirettä ja stressiä työvoimapulan lisäksi lisää ammattitaidottomien työntekijöiden käyttö. (Stenman, 2020, s. 26.) Työn kuormitustekijöihin liittyykin kiire sekä epävarmuuden tunne. Nämä tunteet aiheuttavat helposti stressin kokemuksen. Stressi ei ole pelkästään huono asia, sillä se voi motivoida ja kannustaa tekemään asioita tehokkaammin. Jos stressi ylittää kuitenkin sietokyvyn eikä se ole enää hallittavissa stressin tunteiden positiiviset puolet häviävät. Tällöin stressi toimii yhtenä riskitekijänä työuupumukselle. Työuupumuksen neljä merkkiä ovat pitkäkestoinen väsymys, katkeruus, tarkkaavaisuuden häiriöt ja tunteiden säätelyn vaikeudet. (Manka & Manka, 2023, s. 27–28.)

Työntekijän kuormittuminen voi olla joko sopivalla tai haitallisella tasolla. Työ kuormittaa silloin sopivasti, kun työntekijän työkyky pysyy hyvänä ja työ edesauttaa hänen hyvinvointiaan. Ylikuormitus on haitallista ja sitä esiintyy, jos työtä on

jatkuvasti liikaa tai se on liian raskasta. Työstä täytyisi pystyä palautumaan työpäivän jälkeen sekä vapaapäivinä. Mikäli palautumista ei enää synny se on merkki liiallisesta kuormituksesta ja siitä johtuvasta väsymyksestä. Vastaavasti työ voi olla myös liian helppoa, mielenkiinnontonta sekä sitä on liian vähän, tällöin työ on alikuormittavaa. Toistuva yli- tai alikuormitus työssä edesauttaa viihtymättömyyden, ärsyyntymisen ja toimintakyvyn laskemisen syntyyn. Haitallisten vaikutusten takia työn sujuvuus ja tuottavuus voivat laskea ajan myötä. (Hellstèn, 2014, s. 32.) Jos työnkuva ja vaatimukset ovat epäselviä ne vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Liialliset vaatimukset ja olemattomat vaikutusmahdollisuudet heikentävät työhyvinvoinnin kokemusta. Kuitenkin tutkimukset, jotka ovat tehty iäkkäiden parissa työskenteleville osoittavat sen, että työn vähäinen vaativuus vaikuttaa heikentävästi työhyvinvoinnin kokemukseen. (Stenman, 2020, s. 24.)

Sosiaali- ja terveysalalla työn fyysinen kuormitus on yleistä. Alalla käsitellään toistuvasti raskaista yli 25 kg painavia asioita, esimerkiksi asiakkaiden fyysiset nostamiset ovat yleisiä. Fyysiseen kuormitukseen liittyy myös liikkeiden toistot, epäergonomiset työasennot ja ei tarkoituksen mukaiset työvälineet. Lisäksi ympäröivä työympäristö voi lisätä fyysistä kuormitusta, esimerkiksi työpaikan kylmyys tai kuumuus. (Hellstèn, 2014, s.32.) Fyysiset kuormittavuustekijät myös altistavat työntekijöitä tuki- ja liikuntaelinsairauksille. (Työturvallisuuskeskus, i.a.)

Sosiaali- ja terveysalalla esiintyy keskimääräistä useammin väkivaltaa ja sen uhkaa. Fyysiseksi väkivallaksi lasketaan kaikki mikä loukkaa ihmisen fyysistä koskemattomuutta. (Työturvallisuuskeskus, i.a.) Monet sote-alan kuormitustekijät liittyvät suoraan työympäristöön. Työympäristö on usein rauhaton sekä väkivallan uhka on yhä useammin läsnä työssä. Lisäksi moni kokee työssään häirintää ja epäasiallista kohtelua. Asiakkaiden tilanteet ovat lisäksi yhä monisyisempiä ja vaativat yhä enemmän osaamista työntekijöiltä. Samalla resursseja alalta on pienennetty ja tehokkuuden vaatimukset kasvaneet. (Airila & Savinainen, 2023, s. 21.)

Sosiaali- ja terveysalalla tehdään lähes poikkeuksetta vuorotyötä, joka on sosiaalisesti, fyysisesti ja henkisesti kuormittava tekijä ja voi oleellisesti heikentää

työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus, i.a.) Työajat ovat siis yksi kuormitustekijöistä alalla. Yötyötä tekevien palkansaajien osuus on Suomen suurin sosiaali- ja terveysalalla. Työajoilla voi olla negatiivinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn. Erityisesti ilta-, yö-, vuoro- ja viikonlopputyö ovat työntekijälle kuluttavia. Vuorotyö altistaa erilaisille terveysongelmille esimerkiksi sydän- ja verisuonitaudeille. Tutkimuksissa on havaittu myös, että epäsäännöllistä työaikaa tekevät kokevat muita enemmän stressiä ja väsymystä. Myös unettomuus liitetään vuorotyön aiheuttamiin haittoihin. Kuitenkin on hyvä muistaa, että joillekin vuorotyö sopii eivätkä he koe siitä minkäänlaista haittaa. (Airila & Savinainen, 2023, s. 19.)

Tutkimuksissa on havaittu, että yövuoroputket korreloivat pitkittyneitä sairauspoissaoloja, mutta myös iltatyöllä huomattiin olevan negatiivisia vaikutuksia. Vuorotyö lisää myös haastetta työn ja siviilielämän yhteen sovittamiselle, joka unettomuuden kanssa ennakoivat lyhyitä sekä pitkiä sairauspoissaoloja. Myös alle 11 tunnin työvuorovälit, jotka toistuvat usein aiheuttivat kielteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnille ja lisäsivät riskiä sairauslomalle jäämiselle. (Airila & Savinainen, 2023, s. 19.)

Työaika jakautuu sosiaali- ja terveysalalla erilaisten tehtävien kesken. Jos tehtävien jakaantuminen ei ole hallinnassa se voi lisätä kuormitusta. Tutkimuksissa onkin havaittu, että huonot vaikutusmahdollisuudet työaikoihin voivat lisätä riskiä sairauspoissaoloihin ja jopa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. (Airila & Savinainen, 2023, s. 20.)

Psyykkistä kuormitusta aiheuttaa kiire, kasvaneet vaatimukset, heikot vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet sekä negatiivinen työilmapiiri. (Hellstèn, 2014, s. 32). Sote-alan työntekijät kokevat yleensä paljon psykososiaalista kuormitusta. He kokevatkin yleensä työnsä henkisesti erittäin tai melko raskaaksi. Psykososiaalisiin kuormitus tekijöihin liittyy työn sisältö. Työn sisältöön liittyvä kuormitus johtuu yleensä työn vaativuudesta, työn pirstaleisuudesta, työn muutoksista ja näistä johtuvasta toistuvasta epävarmuudesta. Sosiaalialan työntekijöillä kuormittuneisuus liittyi yleensä juuri työn vastuullisuuteen ja vaativuuteen. Sote-alan työ vaatii monella tavalla tunnetaitoja, joka onkin yksi psykososiaalinen kuormitustekijä alalla. Työntekijöiden tulee pystyä säätelemään omia tunteitaan ja

esiintymään kohteliaasti vaativissakin asiakastilanteissa. Lisäksi työntekijät joutuvat ottamaan vastaan ja työstämään asiakkaiden negatiivisiakin tunteita. Myös eettiset haasteet ja jatkuva tiedon käsittely kuormittavat työntekijöitä sotealalla. (Airila & Savinainen, 2023, s. 21.)

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyy sosiaali- ja terveysalalla usein erilaisia epäkohtia. Epäkohtien korjaamattomuus voi johtaa alan vaihtamiseen. Sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät johtaminen, odotukset, sosiaalinen tuki, arvostus, vuorovaikutus ja tiedonkulku. Näissä asioissa esiintyvät ongelmat johtavat yleensä työntekijöiden kuormittumiseen. Alhainen sosiaalinen tuki korreloi myös tutkimusten mukaan työkyvyttömyyttä sote-alalla. (Airila & Savinainen, 2023, s. 22.)

Sote-alalla esiintyy runsaasti kognitiivista kuormittavuutta, johon vaikuttaa alalla tehtävä ”multitaskaus” eli monen asian yhtä aikaa tekeminen. Työhön liittyy myös paljon tarkkaavaisuutta sekä keskittymistä vaativaa työtä. (Työturvallisuuskeskus, i.a.) Hoitotyöhön sisältyy myös yhä enemmän tiedonkäsittelyä. Tiedonkäsittely koostuu kirjaamisesta, lukemisesta, ongelmien ratkaisemisesta, muistamisesta ja keskittymisestä. Yleensä sote-alan töissä joutuu keskittymään moneen asiaan yhtä aikaa, jolloin keskittyminen ja muistaminen vaikeutuvat sekä työ pirstaloituu. Keskittymistä haastaa työympäristön häiriöt sekä tiukat aikataulut. (Airila & Savinainen, 2023, s. 25–26.) Ammattiliitto Tehyn (2021) tekemän tutkimuksen mukaan jopa 70 % sosiaali- ja terveydenhuollon työtehtävissä työskentelevistä koki olevansa kognitiivisesti haitallisesti tai vakavasti kuormittunut. Myös jatkuvassa vuorovaikutuksessa oleminen aiheuttaa kognitiivista kuormittumista alalla. Jatkuvalle kognitiiviselle kuormitukselle voi olla useita negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, työn sujuminen vaikeutuu ja työn tuottavuus laskee. Myös riski erilaisista työtapatumille kasvaa. Pahimmillaan pitkittynyt kognitiivinen kuormitus aiheuttaa työuupumusta ja työkyvyn heikentymistä. (Airila & Savinainen, 2023, s. 25–26.)

Sote-alaan liittyy myös eettinen kuormitus. Hoitohenkilökunta joutuu välillä työskentelemään vastoin omia eettisiä periaatteitansa, joka lisää tätä kuormitusta ja vähentää työssäjaksamista ja työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus, i.a.) Alaan

liittyy vahva eettinen sekä moraalinen ajattelu. Työntekijät joutuvat tekemään paljon päätöksiä, jotka koskettavat asiakasta sekä mahdollisesti heidän läheisiään. Päätöksiä tehtäessä työntekijä joutuu punnitsemaan omia sekä työyhteisön eettisiä sekä moraalisia arvoja. Kuitenkin alaan kohdistuu monelta eri suunnalta ristiriitaisia odotuksia, eikä eettinen päätöksenteko ole aina helppoa tai mahdollista. Ristiriitaiset odotukset voivat kummuta joko organisaation sisältä tai ulkopuolisista tekijöistä. Lisäksi toistuva kiire ja resurssien puute voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä joutuu toimimaan moraalisesti sekä eettisesti vastoin omia arvoja. Esimerkiksi tällaisia tilanteita voivat olla tilanteet, joissa kiireen takia hoivatyöstä karsitaan kaikki ei välttämätön toiminta. Jatkuva eettinen kuormitus voi heikentää työhyvinvointia ja johtaa sairauspoissaoloihin. (Airila & Savinainen, 2023, s. 28–30.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TYÖELÄMÄKUMPPANI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten positiivinen johtaminen näkyy sosiaalipalveluja tuottavan yrityksen työyksiköiden arjessa. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten positiivinen johtaminen vaikuttaa ikääntyvien palveluiden ja vammaispalveluiden henkilökunnan työhyvinvointiin heidän näkemyksensä mukaan. Tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, toteutuuko positiivinen johtaminen henkilökunnan näkemyksen mukaan yksiköiden arjessa ja mikä sen merkitys oli heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi.

Tutkimustehtävään haetaan vastausta seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Miten positiivinen johtaminen toteutuu työyksikön arjessa ikääntyvien- ja vammaispalveluiden työntekijöiden näkemyksen mukaan?
2. Miten positiivinen johtaminen vaikuttaa ikääntyvien- ja vammaispalveluissa työskentelevien työhyvinvointiin?

Halusimme tehdä tutkimuksen sosiaali- ja terveysalan työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen. Mielenkiintomme työhyvinvointiin kumpuaa omasta työkokemuksestamme sosiaali- ja terveysalalla. Olemme huomanneet työskennellessämme alalla, että varsinkin ikääntyvien palveluissa työskentelevien työhyvinvoinnin kokemus on usein puutteellinen. Lisäksi huomiomme on kiinnittynyt myös siihen, että usein yksiköissä noudatetaan vielä vanhaa hierarkkista johtamiskäytäntöä. Näistä lähtökohdista kumpusivat myös tutkimuskysymyksemme, jotka liittyvät positiiviseen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Halusimme siis selvittää tutkimuksella voiko positiivisella johtamisella lisätä työhyvinvointia alalla, joka kärsii valtavasta työvoimapulasta.

Opinnäytetyön tilasi sosiaalipalveluja tuottava yritys, jolta saimme suoraan aiheen, joka kiinnosti meitä. Valitsimme opinnäytetyömme kohderyhmäksi ikääntyvien palveluiden sekä vammaispalveluiden työntekijät. Tämä oli myös työn tilaajan toive. Tutkimuksen tilaaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia työyksiköiden työhyvinvoinnin kehittämisessä. Yrityksen pyynnöstä yrityksen nimeä ei mainita työssämme emmekä käytä lähteitä tai mainintoja, joista yrityksen voisi tunnistaa.

Työelämäkumppanimme on sosiaalipalveluja tuottava yritys, jonka kautta tutkimuksen aihe ja tarve nousivat esille. Yritys on perustettu 2000-luvulla. Yritys tuottaa erilaisia sosiaalialan palveluita Suomessa. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä lähes tuhat ammattilaista. Yhtiön palveluita löytyy noin 20 eri paikkakunnalta ja sen omistuksessa on kymmeniä eri yksiköjä.

Tutkimusympäristönä toimi sosiaalipalveluja tuottavan yrityksen ikääntyvien palveluiden yksiköt ja vammaispalveluja tuottavat yksiköt. Tutkimusaineisto on kerätty digitaalisella Webropol-kyselyllä ja vastaajina toimivat kyseisten yksiköiden työntekijät. Vastaajat vastasivat kyselyyn digitaalisesti ja anonyymisti. Aineisto välitettiin meille sähköpostin välityksellä.

#### 4 TUTKIMUSAINIESTON KERUU- JA ANALYYSIMENETELMÄT

Tutkimusaineisto on kerätty kyselyllä. Kyselyissä kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä sekä samalla tavalla. Kyselylomaketta käytetään, kun halutaan selvittää henkilöä koskevia asioita esimerkiksi mielipiteitä tai asenteita. Eli asioita, jotka koetaan yleensä henkilökohtaiseksi. Kyselyä voidaan käyttää aineiston keräämiseen, kun tutkittavien joukko on runsas ja he ovat hajallaan. (Vilkka, 2007, s. 106.)

Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty kyselylomakkeella, joka on kehitetty osana Oulun ammattikorkeakoulun Positiivisella johtamisella tuottavuutta ja hyvinvointia -hanketta (Pojo- hanke). Kysely toteutettiin kevään 2023 aikana. Kyselylomake oli Webropol- pohjainen. Tutkimuksemme kyselylomake rakentuu positiivisesta organisaatioindeksistä ja UWES-9-mittarista. Kyselylomaketta ei ole tässä raportissa, koska se on tekijänoikeuksin suojattu. Kyselyn ja sen kysymysten osittainkin kopiointi tai muokkaus on kielletty tekijänoikeuksin. Kyselylomakkeessa on yhteensä 26 kysymystä. Tekijänoikeudet omistaa kyselylomakkeen kysymyksiin 1–25: Positiivinen organisaatioindeksi™ © Sanna Wenström, 2020. Kysymykseen 26 tekijänoikeuden omistaa: UWES-9-mittari © Schaufeli & Bakker, 2013. Lupa kyselylomakkeen käyttöön ja kysymyksiin perustuvaan raportointiin on saatu tekijänoikeuden omistavalta Sanna Wenströmiltä suullisesti 16.2.2023 ja sähköpostitse 3.11.2023.

Kysymykset 1–25 kartoittivat vastaajien mielipiteitä asioihin, jotka liittyivät positiiviseen organisaatioindeksiin. Kysymysten asteikko oli 0–10. Vaihtoehto 0 kuvasi täysin eri mieltä ja vaihtoehto 10 täysin samaa mieltä. Osa-alueet oli jaettu PRIDE-teorian mukaisesti, jonka olemme avanneet osana työmme teoreettista viitekehystä. Jokaisessa osa-alueessa oli viisi väittämään perustuvaa suljettua kysymystä sekä mahdollisuus täydentää antamaansa vastausta avoimella vastauksella. Kohta 26 sisälsi suljettuja mielipideväittämiä liittyen työn imuun. Työn imuun liittyviä kysymyksiä oli yhteensä 9 ja vastausten arvot olivat 0–6.

Vaihtoehto 0 kuvasi en koskaan ja vaihtoehto 6 päivittäin. Suljettuihin kysymyksiin oli pakko vastata, mutta avoimiin vastauksiin vastaaminen ei ollut pakollista.

Saimme käyttöömme valmiit koosteet Webropol-kyselyn tuloksista Excel sekä Word tiedostoina huhtikuussa 2023. Tiedostoihin oli eritelty taustatiedot. Lisäksi tiedostoissa oli kaikkien vastausten keskiarvo, minimiarvo, maksimiarvo, mediaani, summa sekä keskihajonta. Tutkimuksessamme on esitelty taustatiedoista vastaajan ikä, tutkinto ja työsuhteen muoto sekä työskentelyn kesto organisaatiossa sekä nykyisessä yksikössä. Esimerkiksi vastaajan sukupuolta ei kysytty. Vastaajien määrä oli niin pieni, että taustatietojen perusteella vastausten yhtäläisyyksien ja erojen tarkastelu ei ollut mielekäästä.

Määrällisessä tutkimuksessa pyrkimyksenä on kuvailla ja selittää tutkimuksen kohteena olevaa asiaa systemaattisten havaintojen avulla. Empiirisen havainnoinnin eli mittauksen fokusta voidaan nimittää havaintoyksiköksi. Havaintoyksikkö asetetaan tutkimusongelman pohjalta. (Tietoarkisto, i.a.-b.) Tässä tutkimuksessa tietoa haluttiin kerätä organisaation työntekijöiltä, joten kysely lähetettiin kaikille organisaation työntekijöille.

Kaikista havaintoyksiköistä koostuvaa kokonaisuutta nimitetään tutkimuksen perusjoukoksi. Havaintoyksiköt ovat yleensä kokonaisuudessa liian suuria, joten tämän vuoksi ne pilkotaan yleensä pienemmiksi yksiköiksi. Pienempiä yksiköitä havaintoyksikköjoukossa kutsutaan otokseksi. (Tietoarkisto, i.a.-b.) Tämän tutkimuksen perusjoukko koostui kaikista organisaation työntekijöistä. Työntekijät työskentelevät eri tehtävissä organisaatiossa, joten ei olisi ollut mielekää alkaa tutkimaan kaikkia perusjoukkoon kuuluvia. Valitsimme perusjoukkoon kuuluvista ikääntyvien palveluissa ja vammaispalveluissa työskenteleviltä saadut vastaukset. Valitsimme molemmat yksiköt, jotta otanta olisi varmasti tarpeeksi kattava, tämä oli myös työnantaja osapuolen toive. Otantaa ohjasi myös mielenkiintomme ikääntyvien palveluita sekä vammaispalveluita kohtaan.

Ikääntyvien palveluiden yksiköissä työskenteli yhteensä 90 työntekijää. Vastauksia saimme 26 kappaletta, joka on 28,89 % vastaajista. Otanta oli siis suppea. Vammaispalveluissa työskenteli 190 työntekijää, vastauksia saimme 93

kappaletta, joka on 48,95 % vastaajista. Vammaispalveluiden otanta oli kattavampi, kuin ikääntyvien yksiköiden otanta. Tutkimuksestamme ei voi tehdä yleistyksiä, koska tutkimus kohdistuu tiettyihin yksiköihin ja vain pieneen joukkoon henkilöitä.

Kyselyssä kartoitettiin positiivista johtamista sekä työn imua. Tulkitsemme tuloksia työhyvinvoinnin näkökulmasta eli miten saadut tulokset mahdollisesti heijastuvat yksiköiden työntekijöiden työhyvinvointiin. Tulosten tulkinta pohjautuu jo olemassa olevaan työhyvinvoinnin teoriaan sekä siitä tehtyihin tutkimuksiin. Analyysia tehdessä otimme huomioon kaikkien kysymysten vastaukset, myös avointen kysymysten vastaukset. Lisäksi olemme hyödyntäneet omia kokemuksiamme työhyvinvoinnista ikääntyvien palveluissa sekä vammaispalveluissa.

Kyselyssä oli sekä vastausvaihtoehdon sisältäneitä että avoimia kysymyksiä. Erilaisten kysymystyyppien käyttö tuotti tutkimukseen laajemman näkökulman ja kattavammat vastaukset tutkimuskysymykseen. Päättöarvosanoitamme oli nostaa esille työntekijöiden kokemukset positiivisesta johtamisesta ja mielestämme erilaisten kysymystyyppien avulla saimme nostettua työntekijöiden näkökulman parhaiten esille. Toteutimme raportoinnin esittämällä laadullisen ja määrällisen aineiston ensin erikseen ja vetämällä ne myöhemmin yhteen tulosluvun yhteenvedon osioissa.

#### 4.1 Määrällinen analyysi

Määrällinen tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen on tutkimuksissa käytetty analyysimenetelmä, jossa tieto esitetään numeerisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohteena olevia asioita ja niihin liittyviä asioita tarkastellaan pääsääntöisesti numeroiden kautta. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmän avulla saadaan vastauksia kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkimuksessa tutkija muokkaa tutkimusaineiston numeraaliseen muotoon. Myös tulokset esitetään numeroina ja keskeisimmät tulokset avataan sanalliseen muotoon. Tutkijan tehtävänä on myös kuvata millä tavalla eri asiat joko liittyvät tai eroavat toisistaan. (Vilka, 2007, s. 14.)

Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää säännönmukaisuuksia aineistosta. Tutkimus tapaa voidaan käyttää aiempien teorioiden sekä teoreettisen käsitteiden täydentämiseen, selittämiseen, uudistamiseen tai täsmentämiseen. Määrälliseen tutkimukseen sisältyy eri vaiheita, jotka ovat aineiston kerääminen, tutkimusaineiston käsittely ja analysointi sekä tulkinta. (Vilka, 2007, s. 25, 28.)

Tutkimuksen etenemisen kannalta halusimme selvittää suorat jakaumat saatujen aineistojen pohjalta. Frekvenssijakaumalla eli suorilla jakaumilla tarkoitetaan sitä, miten moni vastaaja oli valinnut tiettyyn kysymykseen tietyn vastausvaihtoehdon. (Tietoarkisto, i.a.-a.). Suorat jakaumat saadaksemme laskimme moniko vastaaja, oli valinnut tietyn vastausvaihtoehdon ja laskimme vastausprosentit (Taulukko 1). Esimerkkitaulukko on kysymyksestä 1. Tarkistimme jokaisen laskutoimituksen jälkeen tuloksen paikkansa pitävyyden laskemalla prosentit yhteen. Tiesimme tuloksen olevan oikea, jos yhteenlasketuista prosenteista muodostui 100 %. Tämän jälkeen tulokset koottiin taulukoihin Likertin asteikon mukaisesti ja keskeisimmät tulokset avattiin kirjallisesti. Saamissamme valmiiksi analysoiduissa tiedostoissa oli eritelty taustatiedoista lasketut vastausprosentit. Pystyimme siis hyödyntämään näitä suoraan työssämme.

Taulukko 1. Kysymys 1 Työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista

Kysymys1 Vastausvaihto ehto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vastausten määrä (vastaajia 93)	0	1	3	3	4	9	6	14	25	17	11
Prosentteina	0 %	1,0 8 %	3,2 3 %	3,2 3 %	4, 3 %	9,6 8 %	6,4 5 %	15,0 5 %	26,8 8 %	18,2 8 %	11,8 3 %

Muutimme tutkimusaineistossa suljettujen kysymysten asteikon 0–10 vastaamaan viisi portaista Likertin-asteikkoa. Teimme tämän selkeyttääksemme aineistoa ja tehdäksemme siitä helpommin käsiteltävissä olevan. Likertein-asteikko on

luokitteluasteikko, joka havainnollistaa eron tutkittavien kohteiden laadussa. Asteikossa arvot ovat suuruusjärjestyksessä. Likertin asteikkoa käytetään yleisimmin viisiportaisena, mutta sitä voi käyttää myös 7-portaisena. Likertin-asteikossa jokaisen väittämän arvo kuvastaa mielipiteen voimakkuutta eli asteikon ääripäät edustavat vastakkaisia mielipiteitä väittämään. Väittämiin saatujen vastausten vertaaminen toisiinsa eli mielipide-erojen tarkastelu on yleensä paras tapa käyttää asteikkoa. (Vainikainen, i.a.) Tiivistimme kyselytutkimuksen arvot tiiviimpään muotoon niin, että niistä muodostui viisiportainen Likertin-asteikko. Nimesimme arvot seuraavalla tavalla 0–1 kuvasi täysin eri mieltä, 2–4 jokseenkin eri mieltä, 5 ei samaa eikä erimieltä, 6–8 lähes samaa mieltä ja 9–10 täysin samaa mieltä.

Työn imu osuuden asteikkoa emme tiivistäneet, koska ne olivat valmiiksi tiiviissä muodossa. Analysoimme ne samaa metodologia käyttäen, kuin muutkin suljetut kysymykset. Työn imun tulkintaan olisi voinut käyttää Hakasen kehittämää menetelmää (Hakanen, 2009, s. 44), mutta emme valinneet sitä koska työmme keskiössä oli työntekijöiden subjektiivisen kokemuksen esille nostaminen. Eikä työn imun osuuden syvälinen analysointi olisi mielestämme tarjonnut vastausta tutkimuskysymyksiimme. Emme siis kokeneet mielekkääksi syvällisesti analysoida yhtä osiota.

## 4.2 Laadullinen analyysi

Laadulliseen tutkimukseen liitetään perinteisesti subjektisuuden, toimijuuden ja näkökulmaisuuuden korostaminen. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa kokemusnäkökulman käytön, jonka avulla vastaajan subjektiivinen kokemus pääsee esille. (Juhila, i.a.) Tutkimuksemme pääpaino keskittyy henkilökunnan subjektiiviseen kokemukseen positiivisen johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Analyysin tekovaiheessa tutkijan valintoja ohjaavat sekä teoria, että aineisto. Analyysiyksiköt kumpuavat aineistosta, mutta niiden tulkitsemista tai ryhmittelyä määrittelee teoria. Teoriaohjaavuus voidaan toteuttaa myös niin, että analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti, mutta lopussa aineiston pohjalta tehdyt havainnot yhdistetään teoriaan. Aineistolähtöisessä analyysissä noudatetaan seuraavia kolmea työvaihetta. Ensimmäinen työvaihe on Redusointi eli aineiston

pelkistäminen. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään tutkimuksen kannalta keskeisimmät kohdat ja ne merkataan esimerkiksi värjäämällä. Merkatut kohdat pelkistetään eli kirjoitetaan ne uudelleen tiiviimmässä muodossa. Toinen työvaihe on klusterointi eli ryhmittely. Tässä vaiheessa pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään niin, että yhteen sopivista ilmaisuista tehdään niitä kuvaava alaluokka. Alaluokille luodaan niiden sisältöä kuvaavat otsikot. Kolmantena vaiheena on abstrahointi eli yleiskäsitteiden muodostaminen. Luokittelu etenee siten, että ryhmittelyvaiheessa tehdyt alaluokat yhdistellään yläluokiksi. Yläluokista tehdään pääluokkia, ja pääluokista yksi kokoava luokka. Kaikki luokat nimetään kuvailevalla otsikolla. (Leinonen, 2018.)

Valitsimme teoriaohjaavan sisällönanalyysin, koska halusimme säilyttää vastaajien subjektiivisen kokemuksen analyysia tehdessämme. Emme halunneet, että teoria olisi ohjannut analyysin tekoamme liiksi. Analysoimme siis aineiston ensin aineistolähtöisesti ja lopuksi yhdistimme tekemämme havainnot teoriaan.

Jokaisen osion jälkeen vastaajilla oli mahdollisuus täydentää antamiensa vastauksia vapaamuotoisesti kirjallisesti. Ikääntyvien palveluiden yksiöiden avoimet kysymykset keräsivät 10 vastaajaa ja vammaispalveluiden yksiköiden avoimet kysymykset 11 vastaajaa, jotka kaikki vastasivat useampaan avoimeen kohtaan. Vastausmäärä oli siis hyvin suppea avoimissa vastauksissa. Emme tästä syystä kerro tulososiossa osiokohtaisesti avointen vastausten määrää. Lisäksi haluamme varmistaa, ettei vastaajia pystytä tunnistamaan. Saimme aineiston valmiina Excel ja Word tiedostoina. Analysointi vaihe toteutettiin parityöskentelynä, jonka aikana molemmat saivat tuoda esille näkemyksensä ja mielipiteensä.

Molempien aineistojen avoimissa vastauksissa oli nähtävillä, että vastaajat eivät välttämättä olleet vastanneet juuri siihen kysymykseen, johon avoimen vastauksen mahdollisuus oli kohdennettu. Osa vastaajista oli vastannut vain yhteen avoimeen vastaukseen ja vastauksessa oli otettu kantaa useampaan kysymykseen. Osissa avoimissa vastauksissa oli otettu kantaa myös asioihin, joita ei ollut kyselyssä kysytty, mutta ne liittyvät oleellisesti työhyvinvointiin. Tämän vuoksi nekin on otettu mukaan sisällönanalyysiin. Näiden seikkojen vuoksi sisällönanalyysiä tehdessä avoimia vastauksia ei käsitelty väittämä kohtien kautta vaan ne otettiin

huomioon kokonaisuutena. Vastaukset analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta.

Teimme aineiston pelkistämisen koodaamisen avulla. Koodauksessa tutkija etsii aineistosta tutkimuksen kannalta merkityksellisiä tai kiinnostavia asioita. Tarkoituksena on löytää aineistosta samankaltaisuuksia, joiden avulla suoritetaan myöhemmin aineiston ryhmittely. Koodaus on tärkeää tehdä systemaattisesti, ettei aineisto muutu tai tutkija vahingossa jätä jotain tutkimuksen kannalta oleellista huomiotta. (Vuori, i.a.-b.) Teimme koodauksen lakana menetelmällä. Lakana menetelmässä tutkija värjää aineistosta kiinnostavia kohtia. Aineisto pilkotaan mahdollisimman pieniin osiin. Samankaltaisuudet merkitään samalla värillä, joka helpottaa myöhemmässä vaiheessa tehtävää ryhmittelyä (Taulukko 2). (Vuori, i.a.-b.) Lakana tekniikan jälkeen pelkistimme ilmaisut lyhyempään muotoon (Taulukko 2).

Taulukko 2. Esimerkki analyysin vaiheista

Alkuperäinen ilmaus ja koodaaminen	Pelkistys
<i>Työyhteisönä tiimi haluaa kehittyä ja vaikuttaa asioihin! Tiimi hakee käytäntöön toimivia muutoksia, johto ei tue niitä ollenkaan. Johdon tuki puuttuu kokonaan arjesta.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimillä halu kehittyä</li> <li>- Halu vaikuttaa asioihin</li> <li>- Tiimi hakee toimivia muutoksia</li> <li>- Johto ei tue muutoksia</li> <li>- Ei johdon tukea arjessa</li> </ul>
Pelkistykset	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimillä halu kehittyä</li> <li>- Halu vaikuttaa asioihin</li> <li>- Tiimi hakee toimivia muutoksia</li> </ul>	Tiimi kehitty ja vaikuttaa
Alaluokat	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimi kehitty ja vaikuttaa</li> <li>- Tiimin tuki ja apu</li> </ul>	Työhyvinvoinnin tekijät tiimissä
Yläluokat	Pääloukka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työhyvinvoinnin tekijät tiimissä</li> <li>- Ilmapiirin vaikutus työhyvointiin</li> </ul>	Työyhteisön, tiimityön ja ilmapiirin merkitys työhyvointiin

Ryhmittelyssä muodostimme ensin alaluokat. Alaluokissa yhdistimme pelkistettyjä ilmaisuja. Saimme alaluokkia vammaispalvelujen vastauksista yhteensä 15 ja ikääntyvien 23 (Taulukko 2). Tämän jälkeen muodostimme alaluokista

yleiskäsityksiä, joista saimme aineiston yläluokat. Yläluokkia saimme ikääntyvien palveluiden vastauksista yhteensä 8 ja vammaispalveluiden vastauksista yhteensä 5 (Taulukko 2). Tiivistimme aineistoa etsimällä yläluokista yhteneväisyyksiä ja luomalla niistä pääluokkia. Pääluokkia saimme ikääntyvien palveluiden vastauksista yhteensä 5 ja vammaispalveluiden vastauksista yhteensä 2 (Taulukko 2). Luokittelun jälkeen yhdistimme saamamme tulokset teoriaan.

## 5 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen eettinen tarkastelu on yksi välttämätön ehto, jotta saadaan tehtyä hyvä tutkimus. Sitä pitäisikin jatkaa koko tutkimusprosessin ajan sen eri vaiheissa. Eettisten kysymysten arvioiminen ohjaa tutkijaa oikeisiin ratkaisuihin ja auttaa tekemään asianmukaisen tutkimuksen. Eettisen tarkastelun tärkeydestä kertoo se, että vuonna 1991 on perustettu Tutkimuseettinen neuvottelukunta, joka on tehnyt ohjeet tutkijoille hyvään tieteelliseen käytäntöön. (Tähtinen ym., 2020, s. 57–61.) Eettisten periaatteiden mukaan tutkimuksen pitäisi saada aikaan hyviä asioita tutkittaville henkilöille, eikä mitenkään vaarantaa kenenkään elämää. (Puusa & Juuti, 2020, s. 167).

Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksella täytyy olla aina jokin tarkoitus. Tutkimuksella pyritään yleensä tuottamaan uutta tietoa jo olemassa olevan tiedon rinnalle tai tuottamaan jopa täysin uutta tietoa aiheesta, jota ei ole aiemmin saatu. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa onkin tärkeää pohtia, miksi tutkimus tehdään ja mitä hyötyä siitä saadaan. (Vuori, i.a.-a.) Opinnäytetyömme on tehty tilaustyönä sosiaalialan palveluita tuottavalle yritykselle. Tarkoituksena oli kerätä tietoa, miten positiivinen johtaminen oli toteutunut ja miten se oli vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin. Näkökulmana toimi työntekijöiden näkökulma ikääntyvien palveluiden ja vammaispalveluiden yksiköissä.

Tutkittavilla on oikeus saada riittävä informaatio tutkimuksesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 15). Tutkimusta tehdessä täytyy ottaa huomioon

tutkittavien henkilöiden oikeus tutkimukseen osallistumisesta, hänelle ei saa tulla pakottamisen tai kielteisten seurausten pelkoa, jos haluaa olla osallistumatta. Tutkijan tehtävä on dokumentoida tutkittavan antama osallistumissuostumus. On myös varmistettava, että tutkittava voi keskeyttää osallistumisensa koska tahansa. Tutkittavan täytyy pystyä peruuttamaan suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta ja se pitää tehdä hänelle vaivattomaksi. Tutkittavalla on oikeus saada tietoa tutkimuksen kulusta ja miten henkilötietoja tullaan käyttämään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8–9.)

Kyselyaineisto, jota käytimme, tuotettiin sähköisesti. Osallistumislinkki lähetettiin jokaiselle työntekijälle ja he saivat itse päättää osallistumisesta. Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti ja vastaamisen pystyi keskeyttämään missä vaiheessa tahansa. Kyselyntuottajan puolelta vastaajia oli informoitu tulosten käyttötarkoituksesta. Taustatietoina on kysytty ikää, koulutustaustaa, työyksikköä ja palvelusvuosia yrityksessä. Jos tuloksia analysoisi yrityksessä työskentelevä henkilö hän voisi kohdentaa taustatietojen avulla vastauksen antajan, mutta me emme ole yrityksen palveluksessa, joten tätä vaaraa ei tässä tutkimuksessa ole ollut.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus, että tekstistä voi tunnistaa tutkittavia henkilöitä, joten tutkijoiden täytyy varmistaa, ettei näin tapahdu. Tutkimuksen tilaajan tai tutkittavien henkilöiden nimet tai muu heihin viittaava tunnistusmahdollisuus ei saa esiintyä tutkimuksessa ilman heidän lupaansa. Tutkimusaineisto täytyy säilyttää niin ettei kukaan ulkopuolinen saa sitä käsiinsä myöskään tutkimuksen jälkeen, näin saadaan turvattua tutkittavien ja tutkimuksen tilaajan anonymiteetti. (Vilkkä, 2021, s. 41–42.) Tutkimusainestoa on säilytetty sähköisessä pilvipalvelussa, jonka käytön tarjoaa oppilaitoksemme Diakonia-ammattikorkeakoulu. Aineistoa ovat käsitelleet vain siihen luvan saaneet henkilöt. Olemme hakeneet tutkimukselle asianmukaisen tutkimusluvan, sekä sitä ennen hyväksyttäneet opinnäytetyön tutkimussuunnitelman oppilaitoksellamme sekä työnantaja osapuolen edustajalla. Tutkimukseen luovutettuja tietoja ei ole missään vaiheessa luovutettu ulkopuolisille. Kaikki tutkimukseen luovutettu aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on tutkittu runsaasti. Eri tutkijat painottavat eri asioita liittyen tutkimuksen luotettavuuteen. Arvioitaviksi asioiksi on nostettu tutkimuksen uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, luotettavuus, tutkimus tilanteen arviointi, varmuus, riippuvuus ja vakiintuneisuus. Tämän työ luotettavuus on arvioitu Tynjälän nostamien luotettavuuden kriteerien mukaisesti. Tynjälä on nostanut esille luotettavuuden osatekijöiksi totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 120–121.) Työssämme totuusarvo varmistetaan avaamalla, miten työ on tehty vaihe vaiheelta sekä työn taustoitusta on avattu. Totuusarvoa voi heikentää se, että työntilaaaja osapuoli halusi pysyä nimettömänä, joten työn taustoitusta ei pystytä täysin avaamaan. Työn tuloksia ei pystytä soveltamaan missään muussa kontekstissa, koska työ on tehty yhdelle tilaajalla ja aineisto on kerätty tietyistä työyksiköistä. Työn pysyvyys pystytään todentamaan tutkimuksen toistettavuudella. Pysyvyyttä ei voida täysin todentaa, koska tekijänoikeudellisista syistä liitteenä ei ole käytettyä kyselyä. Pysyvyydessä on otettava huomioon kuitenkin se, että jos kysely tehtäisiin uudelleen, tulokset olisivat toden näköisesti eriäviä. Työ on tehty täysin neutraalista. Aihe on paljon tunteita herättävä, mutta työssä pyritty käsittelemään aihetta täysin neutraalisti ilman ennakkokäsityksiä. Lisäksi olemme ottaneet mukaan myös Puusan, ja Juutin näkemyksiä työn luotettavuudesta ja avanneet työtä heidän nostamien kriteereiden mukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös Puusan ja Juutin (2020, s. 167.) mukaan tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus sekä eettisyys. Nämä kaikki aiheet liittyvät toisiinsa, mutta yksikään niistä ei saa horjua tutkimusta tehdessä. Uskottavan tutkimuksesta tekee se, että tulokset hyväksytään tosiksi, luotetaan aineiston asianmukaiseen keruuseen ja huolelliseen analysointiin. Luotettavuutta lisää se, että kuvataan tutkimuksen kaikki vaiheet, niin toteutuneet kuin pieleen menneet asiat. Tutkimuksessamme tutkimus on kuvattu vaihe vaiheelta ja se on toistettavissa tarvittaessa. Aineisto on kolmannen osapuolen keräämä ja koostama. Olemme keskustelleet aineistosta ja sen keruumenetelmästä sen tekijä-osapuolen kanssa, joten tiedossamme oli jo ennen tutkimuksen aloittamista, miten kysely on toteutettu. Keskusteluissa oli mukana myös Diakonia ammattikorkeakoulun edustaja. Pohdinnassa työtä tarkastellaan myös kriittisesti.

Tutkimusaineistomme oli hyvin suppea. Aineiston suppeus voisi aiheuttaa eettisiä haasteita. Tärkeintä tutkimuksessa on se, ettei henkilöitä pystytä tunnistamaan vastauksista. Laadullisessa aineistossa käytetään usein suoria lainauksia. Näiden kohdalla on oleellista miettiä esimerkiksi murre sanojen muuttamista yleiskielelle tunnistettavuuden välttämiseksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2015, s. 221.) Käyttämämme työntekijöiden lainaukset olivat jo alun perin kirjoitettu kirjakielisin ilmaisin, joten niitä ei ollut tarvetta lähteä muuttamaan.

Määrällisen aineiston kohdalla anonymiys voidaan taata käyttämällä taustatietojen esittämiseen keskiarvoa. Tämän menetelmän avulla aineistosta ei nouse esille yksilöitäviä tietoja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2015, s. 221.) Suppean vastausmäärän vuoksi käytimme määrällisen aineiston kohdalla prosentteja määrien ilmaisuyksikköinä. Prosenttien käyttö varmisti sen, että anonymiys säilyy vastauksissa.

Anonymiteettisuus voi yltää myös organisaatiotasolle. Ennen tutkimuksen tekemistä onkin tärkeää selvittää millä tavalla organisaatio, jolle työ tehdään, haluaa tuoda esille tietojansa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2015, s. 221.) Tutkimuksemme osalta työnantaja osapuoli halusi, ettei heitä pystytä tunnistamaan aineistosta tai tekstistä. Käytämme organisaatiosta myös heidän toiveestaan termiä sosiaalipalveluita tuottava yritys. Emme mainitse mitään mistä yrityksen voisi tunnistaa. Kaikki tieto mitä yrityksestä työssämme on mainittu, on sellaisessa muodossa, ettei yritystä pystytä niistä tunnistamaan. Emme myöskään käytä lähteissä mitään organisaatioon viittaavaa.

Tutkimuksen raportin laatimiseen liittyy myös eettisiä kysymyksiä. Nämä kysymykset liittyvät plagiointiin, tulosten sepittämiseen, puutteelliseen raportointiin ja toisten tutkijoiden vähättelyyn. Tulosten sepittämisellä tarkoitetaan sitä, että saadut tulokset ovat valheellisia. Valheelliset tutkimustulokset voivat syntyä silloin, jos esimerkiksi tutkijalla ei ole olemassa olevaa tutkimusaineistoa tai hän muuttaa saamiaan tuloksia. Määrälliset tutkimustulokset on tärkeää esittää sääntillisesti, eikä painottaa tiettyjä tuloksia. Painottaminen voi vääristää tuloksia, koska se on tutkijan omaa tulkintaa tulosten arvosta. Tutkija voi pohtia tai avata tuloksia enemmän pohdinnassa, jolloin se on selkeästi tutkijan omaa tulkintaa. Myös

mahdolliset kielteiset tulokset, on tärkeä raportoida, sekä avata mahdolliset tutkimuksen puutteet. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2015, s. 224–225.) Pyrimme vastauksissa korostamaan sitä, ettei vastausten pohjalta pysty tekemään laajempia yleistyksiä. Lisäksi on otettava huomioon, että saamamme vastaukset pohjautuvat henkilöiden subjektiiviseen kokemukseen. Tuloksia tulkittaessa olemme välttäneet tekemättä tulkintoja. Tulkintojen tekeminen vääristäisi tutkimustuloksia eikä myöskään kunnioittaisi tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.

Plagioinnilla tarkoitetaan sitä, että kirjoitettu teksti esitetään omana tekstinä. Lainattu teksti täytyy kirjoittaa asianmukaisin lähdeviittauksin, jotta lukija voi tarvittaessa palata alkuperäiseen tekstiin. Kirjoitettu teksti on myös aina jonkun omaisuutta, jota suojaa tekijänoikeudet. Tutkija voi myös plagioida itseänsä. Itseplagiointi tarkoittaa sitä, että tutkija kopioi aiempia tekemiänsä tekstejä useampaan tutkimukseen ja kirjoittaa vain osan tekstistä uudestaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2015, s. 224.) Olemme tutkimuksessamme kiinnittäneet huomiota lähdeviittausten oikeaoppiseen merkitsemiseen, jotta alkuperäiset tekstit olisi helppo löytää. Suorat lainaukset on merkitty asianmukaisella tavalla, jotta ne erottaa selvästi tekstistä. Emme myöskään ole käyttäneet aiempia tekstejämme tämän tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimuksen arviointiin liittyy käsite validius. Validiuksella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän sopivuutta mitata juuri sitä asiaa mitä on tarkoitus. Olemme analysoineet suurimman osan aineistosta määrällisellä menetelmällä, mutta lisäksi olemme käyttäneet myös laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Menetelmiä yhdistämälle saimme tutkimusaineiston kattavasti käsiteltyä. Joskus saadut tulokset eivät vastaa laisinkaan tutkijan kuvitelmaa. Kyselytutkimuksissa vastaajat ovat saattaneet tulkita kysymykset aivan eri tavalla, kuin tutkija on alun perin ne tarkoittanut. Tällöin tutkijan täytyy pystyä muuttamaan omaa tulkintaansa vastaajan tulkinnan kaltaiseksi. Jos tutkija pitää kiinni alkuperäisestä ajatuksestaan saadut vastaukset eivät ole enää päteviä, vaan ne vääristyvät. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 231–232.) Aineistossamme oli havaittavissa, että vastaajat eivät olleet välttämättä aina ymmärtäneet kysymystä siinä kontekstissa, kuin kyselyn laatija oli tarkoittanut. Tämä voi heikentää tutkimuksemme validiutta.

Tutkimusten reliabiliuksella tarkoitetaan tulosten toistettavuutta. Tulokset täytyy avata sellaisena, että ne pystytään toistamaan tarpeen mukaan ja päätymään samaan tulokseen. Toisin sanoen tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Tämä on yksi tutkimuksen luotettavuus tekijöistä. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231.) Tutkimuksemme on avattu vaihe vaiheelta ja se on tarvittaessa toistettavissa uudelleen.

## 6 TULOKSET IKÄÄNTYNEIDEN YKSIKÖISTÄ

### 6.1 Vastaajat

Ikääntyneiden yksiköissä työskenteli noin 90 työntekijää huhtikuussa 2023. Vastauksia saatiin yhteensä 26 kappaletta. Vastausprosentti kyselyyn oli 28,89 %. Kysely lähetettiin viiteen ikääntyneiden yksikköön, joista kaikista saatiin vastauksia. Vastausprosentti vaihteli yksiköiden välillä 3,9 %- 26,9 %. Kysely lähetettiin kaikille organisaation työntekijöille. Käsitlemme tässä tutkimuksessa pelkästään työntekijöiden vastauksia.

Kyselyyn vastanneiden ikääntyvien yksiköiden työntekijöiden ikäjakauma vaihteli alle 20 vuodesta yli 60 vuoteen. Suurin osa vastaajista oli 30–59-vuotiaita. Vastaajista oli peruskoulututkinnon suorittanut 3,8 %, opistoasteen tutkinnon, toisen asteen ammatillisen tutkinnon tai ammattitutkinnon 73,1 %, alemman korkeakoulututkinnon (AMK, kandidaatin tutkinto) 15,4 % ja ylemmän korkeakoulututkinnon (YAMK, maisteritutkinto) 7,7 %. Tieteellinen jatkotutkinto -vastausvaihtoehtoa ei valittu.

Vastaajista oli vakituisia työntekijöitä 84,6 %, määräaikaisia oli 11,5 % ja muunlaisissa työsuhteissa oli 3,9 %. Muunlaisiksi työsuhteiksi vastaaja oli määritellyt avoimeen tekstikenttään oppisopimus työsuhteen. Kyselyssä oli myös vastausvaihtoehto: en ole työsuhteessa, esimerkiksi opiskelija. Tätä vaihtoehtoa ei valinnut kukaan vastaajista.

Taustatiedoissa kysyttiin lisäksi työskentelyn kestoa organisaatiossa ja nykyisessä yksikössä. Vastaajien työvuosien määrää organisaatiossa vaihteli yhdestä vuodesta yli 30 vuoteen. Vastaajista suurin osa oli työskennellyt organisaatiossa 5–10 vuotta. Yksikään ei ollut työskennellyt 26–30-vuotta. Vastaavasti työskentelyn kesto nykyisessä työyksikössä vaihteli alle yhdestä vuodesta 21–25 vuoteen. Vastaajista kukaan ei ilmoittanut työskennelleensä yli 26 vuotta yksikössä.

## 6.2 Myönteiset käytänteet

Kyselyn ensimmäinen osion kysymykset koskivat työyhteisön käytänteitä ja toimintatapoja. Väittämät koskivat työssä innostumista, oman työn kehittämistä, osaamisen kehittämistä ja ammatillista kasvua, myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. (Kuvio 2)

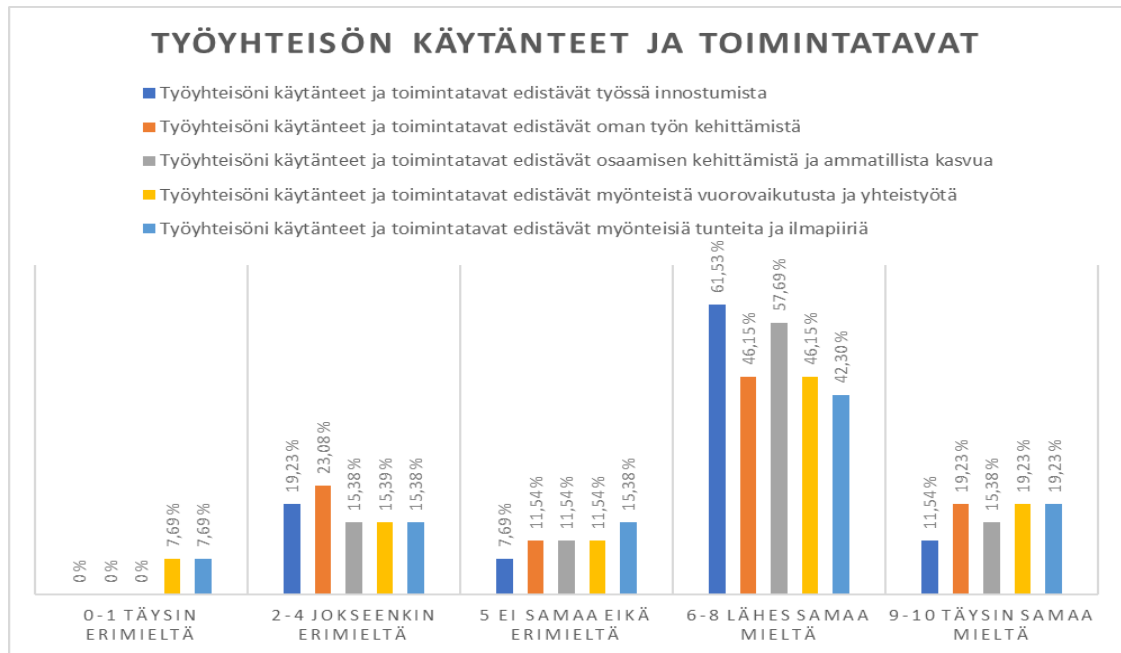
Ensimmäiseen kysymykseen työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon samaa mieltä (61,5 %). Toiseksi eniten oli valittu jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehto (19,2 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoja täysin samaa mieltä (11,5 %). Vähiten valittiin vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (7,7 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa. Tuloksista voidaan päätellä, että työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista, koska suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (73 %).

Toiseen väittämään työyhteisöni käytänteet ja toimitavat edistävät oman työn kehittämistä eniten vastattiin lähes samaa mieltä (46,2 %). Seuraavaksi eniten valittiin vastausvaihtoehto jokseenkin eri mieltä (23,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoja täysin samaa mieltä (19,2 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (11,5 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa. Suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (65,4 %), tästä voidaan päätellä, että työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät oman työn kehittämistä.

Kolmanteen kysymykseen työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät osaamisen kehittämistä ja ammatillista kasvua suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (57,7 %). Toiseksi eniten valittiin jokseenkin eri mieltä (15,4 %) sekä täysin samaa mieltä (15,4 %) vastausvaihtoehtoja, joita oli valittu yhtä paljon. Vähiten oli valittu vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (11,5 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa. Työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät osaamisen kehittämistä ja ammatillista kasvua, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut väittämään vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (73,1 %).

Neljänteen kysymykseen työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä eniten oli valittu lähes samaa mieltä vastausvaihtoehtoa (46,2 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä (19,2 %). Kolmanneksi eniten oli valittu jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (15,4 %). Neljänneksi eniten oli valittu ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (11,5 %). Vähiten oli valittu täysin erimieltä vastausvaihtoehtoa (7,7 %). Tulosten perusteella voidaan päätellä, että työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Suurin osa vastaajista oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (65,4 %).

Viidenteen kysymykseen työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä hieman yli 40 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (42,3 %). Alle neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (19,2 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoja jokseenkin eri mieltä sekä ei samaa eikä erimieltä (15,4 %). Vähiten oli valittu täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (7,6 %). Tulos on edellisen kohdan kaltainen. Eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (61,5 %).



Kuvio 2. Myönteiset käytännöt osion vastaukset

Työyhteisön käytännöt ja toimintatavat osion vastaukset olivat pääsääntöisesti myönteisiä. Työyhteisön käytännöt ja toimitavat edistävät työssä innostumista, osaamisen kehittämistä sekä ammatillista kasvua erittäin hyvin. Kysymyksissä yksi ja kolme, jotka kartoittivat näitä asioita suurin osa vastaajista (73 %) valitsi lähes tai täysin samaa mieltä vaihtoehdon. Nämä kysymykset olivat keränneet myös vähiten jokseenkin tai täysin eri mieltä vaihtoehtoja.

Heikoimmat tulokset keräsivät kysymykset, jotka käsittelivät myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. Kysymykset saivat eniten täysin erimieltä tai jokseenkin eri mieltä vastauksia (23,1 %). Tuloksista voidaan päätellä, että työyhteisön tulisi kehittää käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka edistävät ja mahdollistavat paremmin myönteiset tunteet sekä ilmapiirin. Lisäksi työyhteisön tulisi kiinnittää huomiota sellaisiin käytänteisiin ja toimintatapoihin, joilla voi edistää myönteistä vuorovaikutusta sekä yhteistyötä.

Työyhteisön käytänteitä ja toimintatapoja kartoittaneeseen avoimeen kysymykseen vastasi vain muutama vastaaja. He nostivat esille vastauksissaan työnku- van ja roolien epäselvyyden, sekä vastuunottamisen ja organisoinnin puutteet. Vastauksissa nostettiin esille myös töiden organisoinnin haastavuus. Vastaajat olivat kokeneet, että omista töistä ei oteta vastuuta vaan niitä pyritään siirtämään

muiden tehtäväksi. Työnkuvien epäselvyyttä kuvailtiin sillä, että jotkut työntekijät yrittävät ottaa "isompaa" roolia ja työtehtävät menevät väärin.

Työyhteisö jakaantunut kahtia. Ei osata organisoida omia töitä. Osaamisessa puutteita, etsitään virheitä ja syyllisiä

Työkäytänteiden merkitys työhyvinvoinnissa nousi esille vastauksissa kehittämistarpeen kautta. Vastaajat olivat kokeneet, että työyhteisö on jakautunut ja toiminnan muuttuneen kaveripohjaiseksi. Lisäksi työvuorosuunnittelun ei koettu tukevan työssä jaksamista.

Toimitaan kaveripohjalta- esim. Valitaan kenen kanssa halutaan työskennellä.

Palkkauksen merkitys työssä pysyvyyteen nousi esille vain pulmallisena ongelmana. Vastaajat kokivat, että palkkaero on suuri niin muiden yksityisten, kuin julkistenkin hoiva-alan yksiköiden välillä. Vastaajat kertoivat, että palkkaeroilla on negatiivien vaikutus työssä pysyvyyteen sekä työstä innostumiseen.

Työntekijöiden innostukseen voi vaikuttaa negatiivisesti aika suuri palkkaero moneen muuhun hoiva-alan työpaikkaan niin yksityisen, kuin kuntasektorin paikkoihin verrattuna. Palkkojen nousua on havaittavissa muualla. On vaarana, että ihmiset vaihtavat työpaikkaa.

### 6.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Kyselyn toisessa osiossa kysymykset koskivat työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Väittämät koskivat sitä, että edistetäänkö työyhteisössä myönteistä vuorovaikutusta, onko vuorovaikutus pääsääntöisesti myönteistä, yhteistyön tekemistä, mahdollisuutta saada tukea ja apua kollegoilta ja työyhteisön ihmissuhteita. (Kuvio 3)

Ensimmäiseen kysymykseen työyhteisössäni edistetään myönteistä vuorovaikutusta, yli puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (57,7 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoja täysin samaa mieltä ja

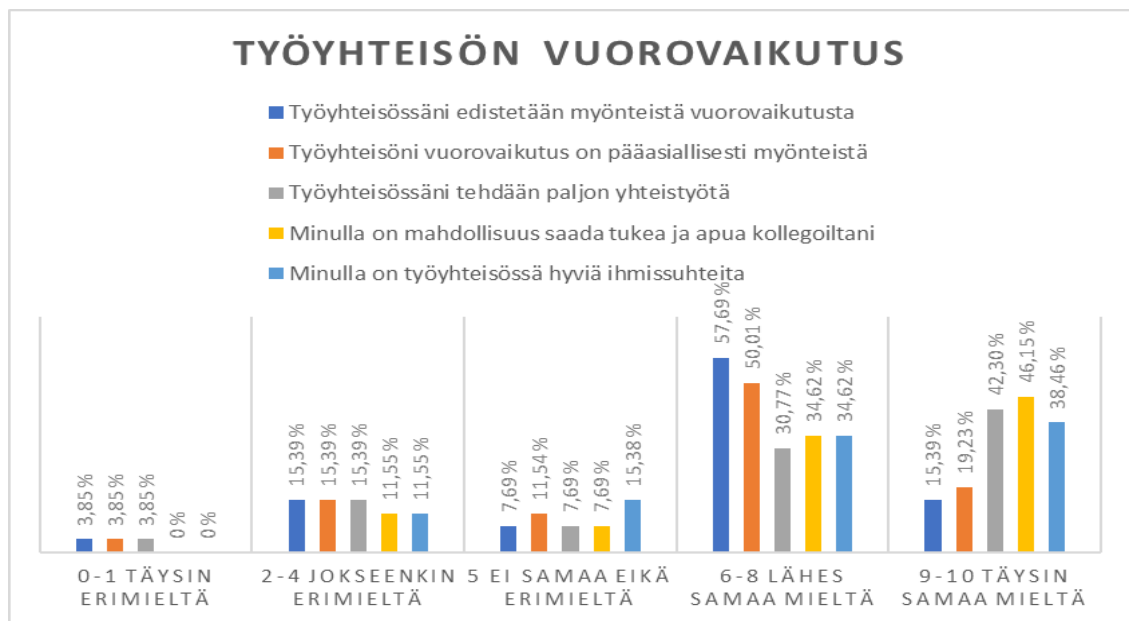
jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (15,4 %). Alle 10 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehtoja ei samaa eikä erimieltä (7,7 %). Vähiten valittiin vaihtoehtoa täysin eri mieltä (3,9 %). Tuloksesta voidaan päätellä, että työyhteisössä edistetään myönteistä vuorovaikutusta, koska suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (73,1 %).

Toiseen väittämään työyhteisöni vuorovaikutus on pääasiallisesti myönteistä, puolet vastaajista oli valinnut vaihtoehdon samaa mieltä (50 %). Alle neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (19,2 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoja jokseenkin eri mieltä (15,4 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (11,5 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa täysin eri mieltä (3,9 %). Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (69,2 %) tästä voidaan päätellä että, työyhteisön vuorovaikutus on pääasiallista myönteistä.

Kolmanteen väittämään työyhteisössäni tehdään paljon yhteistyötä, suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (42,3 %). Toiseksi eniten valittiin jokseenkin lähes samaa mieltä (30,8 %). Alle 20 % vastaajista valitsi jokseenkin eri mieltä vaihtoehdon (15,4 %). Vähiten valittiin vaihtoehtoja ei samaa eikä eri mieltä (7,7 %) ja täysin eri mieltä (3,9 %). Työyhteisössä tehdään paljon yhteistyötä, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (73,1 %).

Neljänteen kysymykseen minulla on mahdollisuus saada tukea ja apua kollegoilteni hieman alle puolet vastaajista oli valinnut täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (46,2 %). Hieman reilu kolmannes oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (34,6 %). Kolmanneksi eniten oli valittu jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (11,6 %). Vähiten oli valittu ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (7,7 %). Kukaan ei ollut valinnut täysin erimieltä vastausvaihtoehtoa. Tulos on edellisen kohdan kaltainen. Työntekijöillä on mahdollisuus saada tukea ja apua kollegoilta, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (80,8 %).

Viidenteen kysymykseen minulla on työyhteisössä hyviä ihmissuhteita, eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä (38,5 %). Hieman vähemmän oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä (34,6 %). Noin 15 % vastaajista oli valinnut ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (15,4 %). Vähiten oli valittu täysin jokseenkin eri mieltä (11,6 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa. Eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (73,1 %). Tuloksen perusteella voidaan päätellä, että työyhteisössä on hyviä ihmissuhteita.



Kuvio 3. Vuorovaikutus ja yhteistyö osion vastaukset

Työyhteisön vuorovaikutus ja yhteistyön osion vastaukset olivat suurimmalta osalta myönteisiä. Kaikkiin kysymyksiin vastattiin eniten lähes tai täysin samaa mieltä. Vastaajista (80,8 %) olivat kokeneet, että heillä on mahdollisuus saada tukea ja apua kollegoilta. Lisäksi vastaajat (73,1 %) olivat kokeneet, että heillä on työyhteisössä hyviä ihmissuhteita. Molemmat kysymykset keräsivät myös vähiten täysin tai jokseenkin eri mieltä vastauksia. Vastausten perusteella työyhteisössä tehdään myös paljon yhteistyötä sekä edistetään myönteistä vuorovaikutusta. Kehittämiskohteita ei noussut vastausten perusteella esille.

Vuorovaikutusta ja yhteistyötä kartoittaneeseen avoimeen kysymykseen vastasi vain muutama vastaaja. Avoimissa vastauksissa nousi esille puutteita yksikön

yhteistyössä sekä vuorovaikutuksessa. Vastaaajilla oli kokemus siitä, että työyksikössä “kytätään” ja etsitään virheitä sekä syyllisiä. Työyhteisössä koettiin olevan voimakkaita persoonia, jotka jyräävät omilla mielipiteillään muut. Vastaaajat nostivat esille myös tunteen siitä, että manipuloimalla toisia työntekijöitä pyritään saavuttamaan omia tavoitteita. Työntekijöillä oli lisäksi kokemus siitä, että ikävistä asioista ei voi puhua työyksikössä.

Pyritään manipuloimalla saavuttamaan omat tavoitteet, otetaan ”esimiehen” roolia. Kytätään toisten tekemisiä.

Työyhteisössä voimakkaita persoonia, jotka jyräävät omilla mielipiteillään muut. Ikävistä asioista ei voi puhua.

Työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä kuvailtiin myös onnistuneeksi. Vastaaajat kuvailivat yhteistyön sujuva kaikkien kanssa. Vastauksissa nousi esille kokemus siitä, että uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan työyhteisössä. Lisäksi vastaajat olivat tunteneet olevansa samanarvoisia keskenään. Myönteisenä asiana nostettiin esille hyvin toteutuneen henkilöstön kuulemisen.

Yhteistyö sujuu kaikkien kanssa, uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan ja kaikki työntekijät ovat samanarvoisia. Henkilöstöä kuullaan hyvin.

Vastauksissa nostettiin esille toive siitä, että kaikille oltaisiin ystävällisiä eikä valitettaisi turhasta. Lisäksi toivottiin ymmärrystä toisia kohtaan.

#### 6.4 Vahvuudet

Kyselyn kolmannessa osiossa kysymykset koskivat työyhteisön vahvuuksia. Väitämät liittyvät vahvuuksien tunnistamiseen, vahvuuksien hyödyntämiseen, osaamisen ja vahvuuksien arvostamiseen sekä kehittymisen- osaamisen- ja jakamisen mahdollisuuksiin. (Kuvio 4)

Ensimmäiseen kysymykseen työyhteisössäni tunnistetaan erilaisia vahvuuksia, alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (46,2 %). Hieman alle kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin

samaa mieltä (26,9 %). Niukasti alle neljännes vastaajista oli valinnut vaihtoehdon jokseenkin erimieltä (19,2 %). Vähiten valittiin vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (7,7 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa. Tuloksista voidaan päätellä, että työyhteisössä tunnistetaan erilaisia vahvuuksia, koska suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (73,1 %).

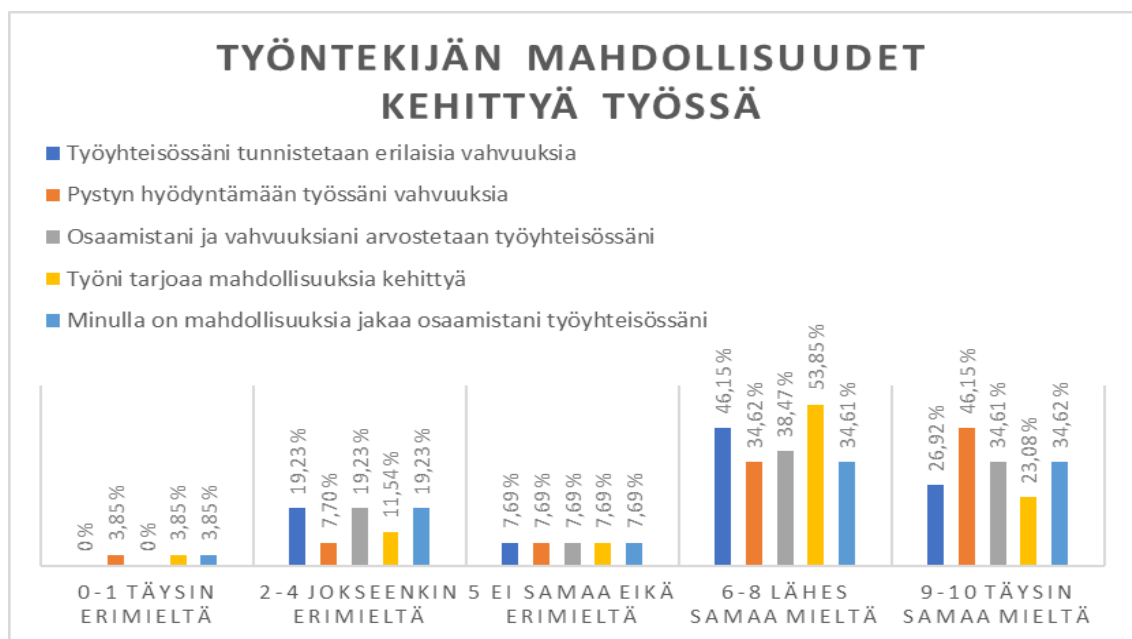
Toiseen väittämään pystyn hyödyntämään työssäni vahvuuksia, hieman alle puolet vastaajista oli valinnut vaihtoehdon täysin samaa mieltä (46,2 %). Yli kolmannes vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (34,6 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoja jokseenkin eri mieltä (15,4 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (7,7 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa täysin eri mieltä (3,9 %). Suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (80,8 %). Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että vahvuuksia hyödynnetään työyhteisöissä hyvin.

Kolmanteen väittämään osaamistani ja vahvuksiani arvostetaan työyhteisössäni, alle 40 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (38,5 %). Toiseksi eniten valittiin täysin samaa mieltä vaihtoehtoa (34,6 %). Kolmanneksi eniten valittiin jokseenkin eri mieltä vaihtoehtoa (19,2 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (7,7 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoa täysin eri mieltä. Työyhteisössä arvostetaan osaamista ja vahvuuksia, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (73,1 %).

Neljänteen kysymykseen työni tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä, yli puolet vastaajista oli valinnut lähes samaa mieltä vastausvaihtoehtoa (53,9 %). Hieman yli neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (23,1 %). Hieman yli kymmenys vastaajista oli valinnut jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehdon (11,5 %). Neljänneksi eniten oli valittu ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (7,7 %). Vähiten oli valittu täysin erimieltä vastausvaihtoehtoa (3,9 %). Suurin osa vastaajista oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa

mieltä vastausvaihtoehdon (77 %). Tuloksesta voidaan päätellä, että työ tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä.

Viidenteen kysymykseen minulla on mahdollisuuksia jakaa osaamistani työyhteisössäni, vastaajista reilu kolmannes oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (34,6 %) tai lähes samaa mieltä (34,6 %). Alle neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon jokseenkin eri mieltä (19,2 %). Kolmanneksi eniten oli valittu ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (7,7 %). Vähiten oli valittu täysin eri mieltä (3,9 %). Tulos on edellisen kohdan kaltainen. Työ tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä ja lisäksi osaamista pystyy myös jakamaan työyhteisössä. Kysymykseen eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (69,2 %).



Kuvio 4. Vahvuudet osion vastaukset

Vahvuudet osion vastaukset olivat suurimmaksi osin myönteisiä, vaikkakin myös hajontaa esiintyi. Kysymykseen pystyn hyödyntämään työssäni vahvuuksia, eniten valittiin vastauksia lähes tai samaa mieltä (80,8 %). Kysymys sai myös vähiten täysin tai jokseenkin eri mieltä vastauksia. Lähes yhtä paljon positiivisia vastauksia keräsi kysymykset työyhteisössäni tunnustetaan erilaisia vahvuuksia (73,1 %), osaamistani ja vahvuuksiani arvostetaan työyhteisössäni (73,1 %) sekä työni tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä (77 %). Kehittämiskohteeksi nousi työntekijän

mahdollisuudet jakaa osaamista työyhteisössä. Tähän kysymykseen vastasi lähes neljännes jokseenkin tai täysin eri mieltä (23,1 %).

Vahvuuksia kartoittaneeseen avoimeen kysymykseen vastasi jälleen vain muutama vastaaja. Avoimissa vastauksissa nousi esille pelkkiä kehittämisen kohteita. Yksikään vastaaja ei kertonut myönteisestä kokemuksesta liittyen työssä kehittämisen mahdollisuuksiin. Vastaajat olivat kokeneet, ettei työ eikä ammattitaito kehity työyksikössä. Työn kehittämistä haittasi kokemus siitä, että aikaa ei ole työn kehittämiseen. Ajan puutetta kuvailtiin sellaiseksi, ettei edes työn kehittämisen ajatellulle jää aikaa.

Useimmat työntekijät eivät tunnu olevan valmiita kehittämään tietoa hoitamisesta käytäntöön asti. Aikaa ei ole riittävästi ajattelemaan kehittävämpää työntekoa.

Yhdessä vastauksessa nostettiin esille työehtosopimuksen vaikutus työntekemiseen. Vastaaja oli kokenut, että työehtosopimus rajaa työn tekemistä ja sitä kautta haittaa työn kehittämistä.

Siirtyminen sos tessin alle, työn kehitys ja ammattitaito ei kehity tietyillä osa-alueilla, koska emme voi harjoittaa vaativaa lääkehoitoa.

Vastaajat olivat kuvailleet, että työntekijöiden osaamisessa on puutteita. Vastajien mielestä työntekijät eivät olisi valmiita kehittämään tietoa. Vastauksissa nostettiin esille toive siitä, että työntekijät saisivat tehdä sellaisia työtehtäviä, joihin on koulutautunut.

## 6.5 Positiivinen johtaminen

Kyselyn neljännessä osiossa kysymykset koskivat oman esihenkilön toiminnan vaikutusta työyhteisöön. Väittämät kartoittivat muun muassa esihenkilön johtamis- ja kehittämistaitoja. (Kuvio 5)

Ensimmäiseen kysymykseen oman esihenkilöni toiminta edistää hyvinvointia ja innostusta, lähes 40 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (38,5 %). Hieman vähemmän oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä (30,8 %). Kolmanneksi eniten oli valittu täysin erimielistä vaihtoehtoa (19,2 %). Harvempi, kuin joka kymmenes vastaaja oli valinnut vaihtoehdon joksikin eri mieltä (7,7 %). Vähiten valittiin ei samaa eikä eri mieltä vastausvaihtoehtoa (3,9 %). Suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (69,3 %). Tästä voidaan päätellä, että esihenkilön toiminta edistää hyvinvointia ja innostusta työyksikössä.

Toiseen väittämään esihenkilöni johtaa ja kehittää myönteisiä käytänteitä ja arkityötä, yhteensä yli puolet vastaajista oli valinnut vaihtoehdon täysin samaa mieltä (34,6 %) tai lähes samaa mieltä (34,6 %). Toiseksi eniten valittiin vastausvaihtoehto täysin eri mieltä (19,2 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoja joksikin eri mieltä (11,5 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä. Suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (69,2 %). Esihenkilö johtaa ja kehittää myönteisiä käytänteitä ja arkityötä.

Kolmanteen väittämään esihenkilöni johtaa ja kehittää vuorovaikutusta ja ihmisten välistä yhteistyötä, alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (34,6 %). Kolmannes vastaajista valitsi täysin samaa mieltä vaihtoehdon (30,8 %). Kolmanneksi eniten valittiin täysin eri mieltä vaihtoehtoa (19,2 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa joksikin eri mieltä (11,5 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (3,9 %). Väittämä keräsi eniten vastauksia vastausvaihtoehtoihin lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (65,4 %). Vaikka vastauksissa esiintyi hajontaa, voidaan tuloksesta päätellä, että esihenkilö johtaa ja kehittää vuorovaikutusta sekä ihmisten välistä yhteistyötä.

Neljänteen kysymykseen esihenkilöni tunnistaa, huomioi ja hyödyntää yksilöllisiä vahvuuksia, enemmän kuin kolmannes, oli valinnut täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (38,5 %). Hieman yli neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (26,9 %). Kolmanneksi eniten oli valittu täysin eri

mieltä (15,4 %) tai jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (15,4 %). Vähiten oli valittu ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (3,9 %). Tulos on edellisen kohdan kaltainen, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (65,4 %). Esihenkilö tunnistaa, huomioi ja hyödyntää yksilöllisiä vahvuuksia työyksikössä.

Viidenteen kysymykseen esihenkilöni huomioi tunteet ja ilmapiirin, reilu kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (38,5 %). Kuten aiemmassa väittämässä niukasti alle neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (23,1 %). Vastaavasti alle neljännes oli valinnut täysin eri mieltä vastausvaihtoehdon (19,2 %). Neljänneksi eniten oli valittu jokseenkin eri mieltä (15,4 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (3,9 %). Eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (61,6 %). Tulos oli hyvin samankaltainen, kuin aiemmissa väittämässä. Vaikka hajontaa vastauksissa esiintyi, voidaan päätellä, että esihenkilö huomioi tunteet ja ilmapiirin työyksiköissä.



Kuvio 5. Positiivinen johtaminen osion vastaukset

Positiivisen johtamisen osion vastaukset olivat hyvin hajanaisia. Vaikka suurin osa vastauksista painottui lähes tai täysin samaa mieltä osioon, myös muita vastauksia oli valittu runsaammin aiempiin osioihin nähden. Eniten myönteisiä vastauksia olivat saaneet kysymykset oman esihenkilöni toiminta edistää

hyvinvointia ja innostusta (69,3 %) sekä esihenkilöni johtaa ja kehittää myönteisiä käytänteitä ja arkityötä (69,2 %). Kaikkiin kysymyksiin yli neljännes oli valinnut vaihtoehdon täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että positiivista vastauksia huolimatta esihenkilö työskentelyssä on kehittämistä jokaisella osa-alueella. Eniten kehittämistä olisi esihenkilön tavassa huomioida tunteet ja ilmapiiri työyhteisössä. Tähän kysymykseen vastaajat olivat valinneet vähiten lähes tai täysin samaa mieltä vastauksia.

Positiivista johtamista kartoittaneeseen avoimeen kysymykseen vastasi vain muutama vastaaja. Vastauksissa johtamisen- ja esihenkilötyön toteutuminen nousi esille myönteisen kokemuksen kautta sekä nähtiin myös pulmallisia asioita. Esille nousi esihenkilön positiivinen vaikutus työyhteisöön, sujuva yhteistyö esihenkilön kanssa, esihenkilön pyrkimys kehittää toimintaa, esihenkilö tapa kohtella tasa-arvoisesti sekä esihenkilön ammattitaito. Ongelmallisena nähtiin esihenkilön kiinnostuksen puute asukkaita kohtaan, esihenkilön epätasa-arvoinen käytös, esihenkilön ailahtelevaisuus sekä heikot esimies taidot. Vastaajat nostivat esille myös sen, että esihenkilö on huonosti tavoitettavissa.

Vastaajat olivat kuvailleet esihenkilötyön vaikuttaneen työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti hyvän johtamisen kautta. He olivat kokeneet, että esihenkilö hoitaa työtehtävänsä hyvin, joka on vaikuttanut työtyytyväisyyteen. Vastaajat olivat kokeneet, että esihenkilö tekee työtä sujuvan yhteistyön eteen. He kuvailivat esihenkilöänsä lämminhenkiseksi, kannustavaksi, ratkaisukeskeiseksi sekä tarvittaessa jämäkäksi. Esimiehensä hyväksi piirteiksi vastaajat nostivat halun kehittää toimintaa, sekä tasa-arvoisen kohtelun. Vastaajista oli tärkeää, että esimies ei kiusaa ketään vaan kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti. Esihenkilötyötä koskevissa vastauksissa nostettiin esille myös esihenkilön ammattitaidon merkitys. Vastaajista oli tärkeää, että esimies osaa henkilöstöjohtamisen taidot, sekä huolehtii hänelle kuuluvista työtehtävistä.

Hän osaa henkilöstöjohtamisen tärkeimmät taidot. Hallitsee esimiehen tärkeimmät tehtävät. Kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti ja ystävällisesti. Ei pidä vain tiettyjä hoitajia suosikkeinaan. Ei kiusaa ketään. Pitää huolta yhteisesti sovituista linjoista ja esimiehen tehtävistä kiitettävästi.

Vastauksissa esihenkilö työskentelyssä löydettiin myös ongelmallisia piirteitä. Vaikeaksi asiaksi kuvailtiin kiinnostuksen puutetta asukkaita kohtaan. Esihenkilön koettiin olevan ailahteleva, manipuloitavissa ja hänellä oli epärealistinen käsitys työyhteisön toiminnasta. Myös epätasa-arvoinen kohtelu nostettiin vastauksissa esille. Vastaajat kokivat, että esihenkilö asettuu kiusaajan puolelle, sekä valitsee työyhteisöstä ”inhokit” sekä ”suosikit”. Vaikeaksi asiaksi koettiin myös se, että esimiestä on vaikea saada kiinni eikä hän käy osastoilla.

Esimies helposti manipuloinnin kohde. Ei ole kiinnostunut asukkaiden hyvinvoinnista. Epärealistinen käsitys työyhteisön toiminnasta asukkaiden hyvinvoinnin edistämisessä

## 6.6 Myönteiset tunteet

Kyselyn viidennessä osiossa kysymykset koskivat myönteisiä tunteita työyhteisössä. Väittämät liittyivät myönteisten tunteiden kokemiseen, tunteiden käsitteilyyn, ilmapiiriin ja innostukseen. (Kuvio 6)

Ensimmäiseen kysymykseen pääasiallisesti koen työssäni myönteisiä tunteita, hieman alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (46,2 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehto jokseenkin eri mieltä (23,1 %). Huomattavasti alle neljännes vastaajista oli valinnut täysin samaa mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehtoja (15,4 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa. Yli puolet vastaajista oli valinnut täysin tai lähes samaa mieltä vaihtoehdon kysymykseen (61,6 %). Tuloksesta voidaan päätellä, että työssä tunnetaan pääsääntöisesti myönteisiä tunteita.

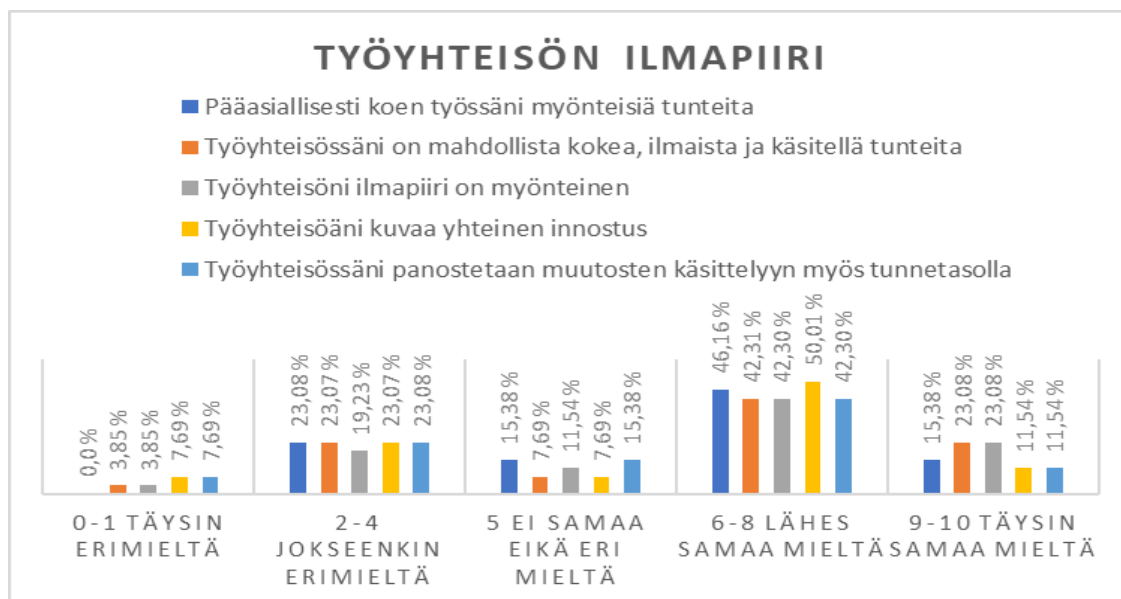
Toiseen väittämään työyhteisössäni on mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita, reilu kolmannes vastaajista oli valinnut vaihtoehdon lähes samaa mieltä (42,3 %). Hieman alle neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehtoja täysin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä (23,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (7,7 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin eri mieltä (3,9 %). Yli 60 % vastaajista oli valinnut

vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (65,4 %). Työyhteisössä on tuloksen perusteella mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita.

Kolmanteen väittämään työyhteisöni ilmapiiri on myönteinen, vastaajista alle puolet oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (42,3 %). Lähes yhtä paljon valittiin täysin samaa mieltä vaihtoehtoa (23,1 %) ja jokseenkin eri mieltä vaihtoehtoa (19,2 %). Vähiten valittiin vaihtoehtoja ei samaa eikä erimieltä (11,5 %) ja täysin erimieltä (3,9 %). Työyhteisössä ilmapiiri voidaan nähdä myönteisenä, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (65,4 %).

Neljänteen kysymykseen työyhteisöäni kuvaa yhteinen innostus, puolet vastaajista oli valinnut lähes samaa mieltä vastausvaihtoehdon (50 %). Seuraavaksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (23,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu täysin samaa mieltä (11,5 %) vastausvaihtoehtoa. Vähiten oli valittu ei samaa eikä erimieltä ja täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (7,7 %). Tulos on edellisen kohdan kaltainen. Sen lisäksi, että työyhteisössä on myönteinen ilmapiiri, sitä kuvaa myös yhteinen innostus. Suurin osa vastaajista oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (61,5 %).

Viidenteen kysymykseen työyhteisössäni panostetaan muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla, vastaajista alle puolet oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (42,3 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (23,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu ei samaa eikä eri mieltä vastausvaihtoehtoa (15,4 %). Neljänneksi eniten oli valittu täysin samaa mieltä (11,5 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin eri mieltä (7,7 %). Niukasti yli puolet valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (53,8 %). Työyhteisössä siis pääsääntöisesti panostetaan muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla.



Kuvio 6. Myönteiset tunteet osion vastaukset

Myönteiset tunteet osiossa vastauksissa oli hajontaa. Suurin osa vastaajista oli valinnut lähes samaa mieltä vaihtoehdon. Vastaavasti jokseenkin eri mieltä vastauksia oli enemmän, kuin täysin samaa mieltä vastauksia. Ainoa kysymys, johon ei valittu täysin eri mieltä vaihtoehtoa oli, pääasiallisesti koen työssäni myönteisiä tunteita. Eniten myönteisiä vastauksia (65,4 %) keräsi kysymykset työyhteisössäni on mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita sekä työyhteisöni ilmapiiri on myönteinen. Kaikkiin kysymyksiin kuitenkin neljännes oli vastannut jokseenkin tai täysin eri mieltä. Heikoimmat vastaukset keräsivät kysymykset työyhteisöäni kuvaa yhteinen innostus ja työyhteisössäni panostetaan muutosten käsittelemiseen myös tunnetasolla. Näihin kysymyksiin oli valittu jokseenkin tai täysin eri mieltä vastauksia yhteensä (30,8 %). Kysymyksiin valittiin myös kaikkein vähiten lähes tai täysin samaa mieltä vaihtoehtoa. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että työyhteisön tulisi kiinnittää huomiota jokaiseen osa-alueeseen.

Myönteisiä tunteita kartoittaneeseen avoimeen kysymykseen vastasi vain muutama vastaaja. Vastauksissa osio nousi esille työyhteisön pulmakohtina. Vastaajilla oli kokemusta työntekijän tekemästä kiusaamisesta, avoimuuden ja rehellisyyden puutteesta ja pelosta, joka liittyy tekemisten seurauksiin. Vastaajat kertoivat, että ovat kokeneet työntekijän kiusaavan toisia työntekijöitä, sekä asiakkaita. Vastaajat olivat kokeneet, etteivät pysty olemaan töissä itse avoimia sekä

rehellisiä. Työyksikön avoimuuden ja rehellisyyden puutetta kuvailtiin sillä, ettei yksikössä voi puhua ikävissä asioista eikä rehellistä mielipidettä voi ilmaista.

Koen, etten itse pysty eikä myöskään osa muukaan pysty olemaan avoin ja rehellinen. Koko ajan saa "pelätä", että mistä tullaan valittamaan ja jos teet väärin niin, et tiedä kuinka iso asia siitä tulee.

Myönteisenä kokemuksena työilmapiiri koettiin hyvänä, töihin oli helppo tulla, työyksikössä kunnioitetaan toisia, sekä moniammatillisuus toteutui. Työntekijät olivat myös kokeneet, että työyksikössä keskitytään positiiviseen eikä jäädä kiinni negatiivisuuteen.

Ollaan päästy eteenpäin siinä että ei juututa jankkaamaan epäonnistumisia tai ei anneta niin isoa painoa yksittäisen henkilön negatiivisuudelle

## 6.7 Työn imu

Kyselyn kuudennessa osiossa kartoitettiin työnimun kokemista työyksiköissä. Tässä kohdassa ei ollut mahdollisuutta täydentää vastauksia avoimilla vastauksilla. Vastaaajat pystyivät valitsemaan väittämiin sopivan vastausvaihtoehdon 0–6 väliltä. (Kuvio 7)

Ensimmäiseen väittämään tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni vastaajista alle puolet oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (42,3 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehto kerran kuussa (23,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehto muutaman kerran kuussa (19,2 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehto päivittäin (11,5 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehto kerran viikossa (3,9 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan tai muutaman kerran vuodessa. Niukasti suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (53,8 %). Tuloksen perusteella työntekijät pääsääntöisesti tuntevat olevansa täynnä energiaa työtä tehdessään.

Toiseen väittämään tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (50,0 %). Alle

neljännnes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran kuussa (19,2 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoja kerran kuussa (15,4 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoja päivittäin ja kerran viikossa (7,7 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan tai muutaman kerran vuodessa. Tulos on edellisen kohdan kaltainen, sillä myös tässä niukasti suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (57,7 %).

Kolmanteen väittämään olen innostunut työstäni, reilu kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (38,5 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoja muutaman kerran kuussa ja kerran viikossa (19,2 %). Hieman vähemmän oli valittu vaihtoehtoja päivittäin (15,4 %). Kaikkein vähiten oli valittu vaihtoehtoja kerran kuussa (7,7 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan tai muutaman kerran vuodessa. Myös tämän osion tulokset vastaavat edeltäviä, sillä jälleen niukasti suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (53,9 %).

Neljänteen väittämään työni inspiroi minua niukasti eniten oli valittu vastausvaihtoehtoja muutaman kerran viikossa (26,9 %). Lähes yhtä paljon oli valittu vastausvaihtoehtoja muutaman kerran kuussa (23,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoja päivittäin ja kerran viikossa (15,4 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoja päivittäin (11,5 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoja kerran kuussa (7,7 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan. Väittämän vastauksissa oli suurta hajontaa eikä vastausten pohjalta voi tehdä yleistystä siitä, miten usein työ inspiroi tekijäänsä.

Viidenteen väittämään aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin, hieman alle 40 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (38,5 %). Alle neljännnes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran kuussa (15,4 %) tai muutaman kerran vuodessa (15,4 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoja päivittäin ja kerran viikossa (11,5 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoja kerran kuussa (7,7 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan. Puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (50,0 %). Loput yhteenlasketut vastausprosentit jakaantuivat vaihtoehtojen kerran viikossa, muutaman kerran

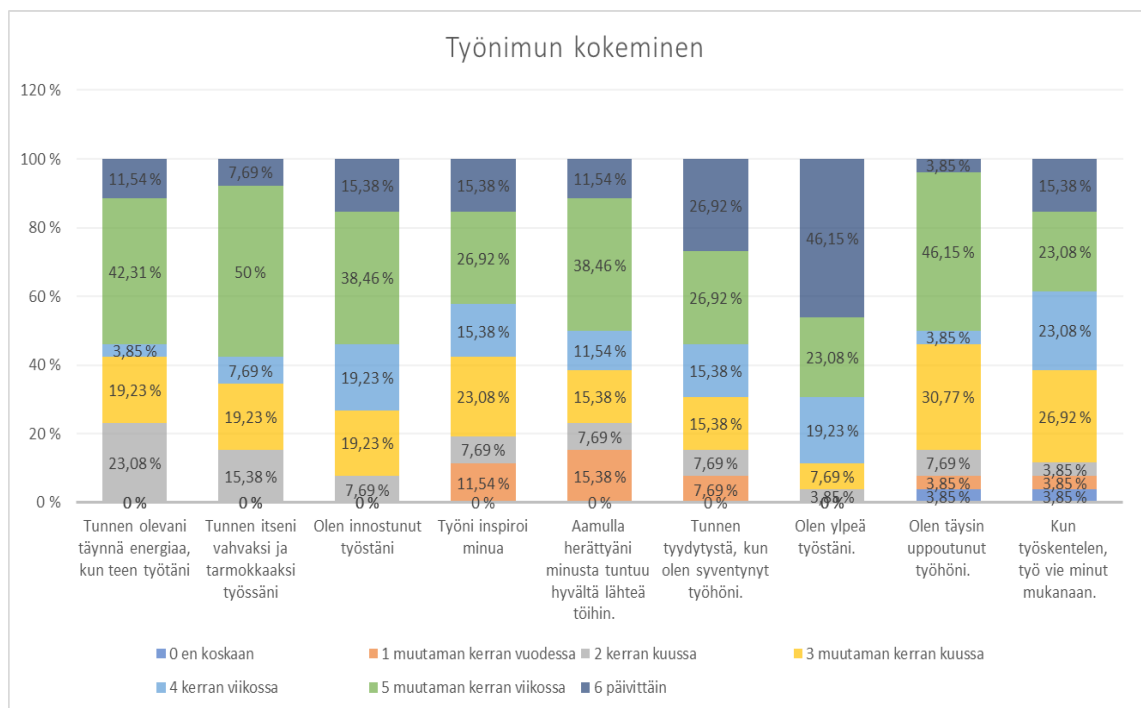
kuussa, kerran kuussa ja muutaman kerran vuodessa kesken. Vastausten jakaantumisen vuoksi asiasta ei pystytä tekemään yleistystä.

Kuudenteen väittämään tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni, reilu neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (26,9 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehdot kerran viikossa ja muutaman kerran kuussa (15,4 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehdot kerran kuussa ja muutaman kerran vuodessa (7,7 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehdot en koskaan. Niukasti suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (53,8 %). Tuloksesta voidaan päätellä, että pääsääntöisesti työntekijät tuntevat tyydytystä syventyessään työhönsä.

Seitsemänteen väittämään olen ylpeä työstäni, suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin (46,2 %). Niukasti alle neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (23,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoja muutaman kerran viikossa (19,2 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoja muutaman kerran kuussa (7,7 %). Hieman vähemmän oli valittu vastausvaihtoehtoja kerran kuussa (3,9 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan tai muutaman kerran vuodessa. Työntekijät ovat työstään ylpeitä, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (69,3 %).

Kahdeksanteen väittämään olen täysin uppoutunut työhöni, hieman alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (46,2 %). Kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran kuussa (30,8 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoja kerran kuussa (7,7 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoja päivittäin, kerran viikossa, muutaman kerran vuodessa ja en koskaan (3,9 %). Noin puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (50,1 %). Loput yhteenlasketut vastausprosentit jakaantuivat vaihtoehtojen kerran viikossa, muutaman kerran kuussa, kerran kuussa, muutaman kerran vuodessa ja en koskaan välille. Vastausten jakaantumisen vuoksi asiasta ei pystytä tekemään yleistyksiä.

Yhdeksänteen väittämään, kun työskentelen työ vie minut mukanaan, hieman alle kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran kuussa (26,9 %). Hieman vähemmän oli valittu vastausvaihtoehtoja kerran viikossa ja muutaman kerran viikossa (23,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa päivittäin (15,4 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoja en koskaan, muutaman kerran vuodessa ja kerran kuussa (3,9 %). Väittämän vastauksissa oli suurta hajontaa eikä vastausten pohjalta voi tehdä yleistystä siitä, miten usein työ vie tekijäänsä mukanaan.



Kuvio 7. Työn imu osion vastaukset

Työnimun kokemisen osion vastauksissa esiintyi jonkin verran hajontaa. Kaikissa kysymyksissä yli puolet vastaajista olivat valinneet vaihtoehdon kerran viikossa, muutaman kerran viikossa tai päivittäin. Kaikissa vastauksissa myös pääpaino oli vaihtoehtoisissa muutaman kerran viikossa tai päivittäin. Olen täysin uppoutunut työhöni ja kun työskentelen työ vie minut mukanaan kysymyksiin, oli valittu myös vaihtoehtoa en koskaan. Muihin kysymyksiin ei valittu tätä vaihtoehtoa.

Eniten päivittäin vaihtoehtoa oli valittu kysymykseen, olen ylpeä työstäni (46,2 %), tähän kysymykseen oli valittu myös eniten muutaman kerran viikossa

vaihtoehtoa (23,1 %). Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni kysymyksen puolelta vastaajista oli valinnut vaihtoehdon muutaman kerran viikossa.

Vähiten hajontaa oli, kysymyksissä tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni, tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni, olen innostunut työstäni ja olen ylpeä työstäni. Näihin kysymyksiin ei vastattu ollenkaan en koskaan tai muutamana kerran vuodessa. Eniten hajontaa taas oli kysymyksissä työ inspiroi minua, aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvälle lähteä töihin, tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni, olen täysin uppoutunut työhöni sekä kun työskenteleminen työ vie minut mukanaan. Näihin kaikkiin kysymyksiin oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran vuodessa.

Tulosten perusteella työn imun kokeminen voi olla välillä haasteellista, vaikka työntekijät tuntevat olevansa ylpeitä työstään. Työyhteisössä olisi hyvä etsiä keinoja millä työntekijät kokisivat työn mielekkäämmäksi ja työn imun vahvemmaksi.

## 6.8 Yhteenveto tuloksista työhyvinvoinnin näkökulmasta

Tässä luvussa esitetään keskeisimmät tulokset työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiin vastataan luvussa 8.1

Tutkimuksessamme työpaikan käytänteissä ja toimintatavoissa nousi esille positiivista, mutta myös kehitettävää. Pääsääntöisesti työpaikkojen käytänteet ja toimintatavat koettiin positiiviseksi. Niiden koettiin tukevan työssä innostumista, osaamisen kehittämistä sekä ammatillista kasvua. Työn kehittämisen avulla on tutkimusten mukaan yhteys työtyytyväisyyteen, joka liitetään vahvasti työhyvinvoinnin käsitteeseen. Jos työn kehittämiseen ei varata riittävästi aikaa se lisää stressin tunnetta sekä vähentää työtyytyväisyyttä. Varsinkin ikääntyvien asumispalveluissa työpäivät ovat usein kiireisiä eikä työn kehittämiseen jää tarpeeksi aikaa. (Koivisto ym., 2023, s. 4.)

Toimintatapojen ja käytänteiden ei koettu edistävän työpaikkojen ilmapiiriä tai yhteistyötä eikä myönteisiä tunteita. Työpaikan käytänteet ja toimintatavat luovat pohjan työilmapiirille, mutta ilman että työ on organisoitua ja selkeää ei pystytä

luomaan hyvää työilmapiiriä. Työilmapiiri on nostettu yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnissa. Toimintatapoihin ja käytäntöihin liittyvät vahvasti myös työpaikan arvot. Työpaikan käytänteiden pitäisi aina perustua organisaation arvoihin. Arvojen on todettu tutkimuksissa vaikuttavan työpaikan työilmapiirin syntymiseen. Esihenkilön työskentelyn pitäisi pohjautua aina organisaation arvo maailmaan ja tuoda sitä omassa työskentelyssä esille. Jos esihenkilö ei pysty työskentelemään arvojen mukaan sillä on tutkimusten mukaan negatiivinen vaikutus työilmapiiriin. (Aro, 2018, s. 47–49, 87–98.)

Työhyvinvointiin liittyy monia eri osa-alueita ja niillä on vaikutusta siihen, miten henkilö jaksaa työssään. Ammattiliitto Tehy on tehnyt tutkimuksen hoitajien työsäjäksämisestä ja työhyvinvoinnista. Tutkimus oli tarkoitettu Tehyn jäsenille, jotka työskentelevät erikoissairaanhoidon piirissä. Tutkimukseen vastanneet olivat nostaneet yhdeksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi palkkauksen. Palkkauksen ei koettu vastaavan työn vaativuutta ja kuormittavuutta, vastaajista 93 % oli tätä mieltä. Vastaajien kokemuksen mukaan palkkaus oli yksi suurimmista tekijöistä siihen jaksako työntekijä työskennellä sote alalla työuransa loppuun saakka. Palkkaus oli myös yksi suurimmista tekijöistä alanvaihtoa miettiville. (Tehy, 2021, s. 9–11.)

Tutkimuksessamme ikääntyvien palveluiden vastauksissa nousi samankaltaisia teemoja esille, kuin Tehyn tekemässä tutkimuksessa. Vaikka vastausvaihtoehdon sisältämät kysymykset eivät liittyneet suoranaisesti palkkaukseen oli palkkaus nostettu vahvasti esille avoimissa vastauksissa. Palkka koettiin vastausten mukaan pieneksi verraten muihin julkisiin tai yksityisiin yksiköihin. Palkkauksen koettiin vaikuttavan negatiivisesti työssä innostumiseen ja työssä pysyvyyteen. Vaikka palkkaus koetaankin tärkeänä asiana, työhyvinvoinnin kannalta se ei kuitenkaan ole merkittävin tekijä. Merkittävimmiksi tekijöiksi nostetaan tutkimuksissa organisaation arvot, yhteisöllisyys, tavoitteet ja pelisäännöt. (Aro 2018, s, 26.)

Tutkimuksessamme nousi esille positiiviseen johtamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Vaikka kysymyksiin oli valittu paljon myönteisiä vastauksia, oli vastauksissa silti paljon hajontaa. Kaikissa väittämissä vastauksista yli neljännes oli jokseenkin tai täysin eri mieltä vastauksia. Sote-alan tutkimuksissa on huomattu,

että ikääntyvien palveluissa työskentelevät tuntevat muuta sote-alaa useammin esihenkilön vahvistavan heidän taitojansa, yhteistyötänsä sekä rohkaisevan heitä yksilötyöskentelyyn. (Selander ym., 2023, s. 47.) Tämä tulos on osittaisessa riskitriidassa tutkimuksemme tulosten kanssa. Tekemässämme tutkimuksessa heikoimmat vastaustulokset keräsivät myös kysymykset, jotka käsittelivät esihenkilön taitoja kehittää vuorovaikutusta ja ihmisten välistä yhteistyötä. Vastauksissa nostettiin esille myös esihenkilön puutteelliset taidot yksilöllisten vahvuuksien tunnistamisessa.

Esihenkilön johtamistyyllillä on tutkimusten mukaan merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Johtamisen on todettu vaikuttavan muun muassa työntekijöiden hyvinvointiin sekä alentuneen työkyvyn muodostumisen riskiin. Työntekijöillä, jotka kokivat esihenkilötyöskentelyn puutteelliseksi, oli kohonnut riski sairastua uupumukseen. Keskeistä työhyvinvoinnin kannalta oli tuntee esihenkilön käytös oikeuden mukaiseksi. (Mäkinen ym., 2014, s. 21.)

Tutkimuksissa on myös havaittu, että ikääntyvien palveluissa työskentelevät kokevat muuta sote- alaa useammin esihenkilö työskentelyn epäoikeudenmukaiseksi. (Selander ym., 2023, s. 48). Tämä tulos on yhtenäinen tutkimuksemme kanssa. Tutkimuksessamme nousi esille kokemus siitä, että esihenkilö kohtelee osaa henkilöstöstä epäoikeudenmukaisesti. Epäoikeudenmukaisuus koettiin liittyvän myös asukkaiden kohteluun. Aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan hoitajat, jotka tunsivat tehdyt ratkaisut ja kohtelun tasapuoliseksi ajattelivat jatkavansa työssä työuran loppuun saakka. Vastaavasti he, jotka kokivat kohtelun sekä tehdyt ratkaisut epäoikeudenmukaiseksi eivät uskoneet jatkavansa työuransa loppuun saakka sote-alalla. Etenkin esihenkilön toiminnan oikeudenmukaisuus koettiin tärkeäksi tekijäksi työuran jatkamisen kannalta. (Nokela ym., 2021, s. 1–2.)

Tekemässämme tutkimuksessa esihenkilön ei koettu aina pystyvän huomioimaan työpaikan tunteita tai ilmapiiriä. Tällä on negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Aiemmin tehdyssä tutkimuksessa työntekijät ovat maininneet johtamisen tärkeimmiksi tekijöiksi vastuunottamisen, läsnäolon, avoimen vuorovaikutuksen ja innostamisen taidon. Vastuunottamiseen koettiin kuuluvan oikeuden mukaisen ja tasapuolisen toiminnan, jaksamisesta välittämisen, suunnitelmallisuuden ja

jämäkkyuden. Läsnäoloon ajateltiin sisältyvän tuen saamisen työhön, esihenkilön työhön osallistumisen sekä työn käytäntöjen ja arjen tuntemuksen. Avoimeen vuorovaikutukseen arvioitiin kuuluvaksi yhteiset neuvottelut ja keskustelut sekä työntekijöiden kuuntelun. Taitoon innostaa ajateltiin kuuluvan kannustamisen, vaikutusmahdollisuuksien ja palautteen antamisen, optimismin johtamisen ja luottamuksen. (Manka, 2015, s. 125.)

Työyhteisön vuorovaikutus ja yhteistyö koettiin yksilötasolla tutkimuksessa suurimmaksi osaksi hyväksi. Työntekijät kokivat saavansa apua ja tukea kollegoiltaan, sekä omaavansa hyviä ihmissuhteita työyhteisössä. Onnistuneella yhteistyöllä on iso merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Toisen huomiointi ja auttaminen tuottaa mielihyvää. Mielihyvän tunteminen vähentää ahdistuksen ja stressin tunteita, sekä auttaa jaksamaan työssä. Hyviin ihmissuhteisiin liittyy myös taito kohdata toinen. Hyvällä käytöksellä saadaan aikaan myönteisiä asioita työyhteisössä. Taas huonolla käytöksellä työpaikan ilmapiiri saadaan nopeasti huonontumaan. Huono työilmapiiri aiheuttaa muun muassa stressiä sekä vetäytymistä. Työyhteisössä olisi tärkeä pystyä luomaan ilmapiiri, jossa jokainen tuntee kuuluvansa joukkoon. Tähän auttaa kaikkien tasapuolinen huomioiminen ja yhteisen tekemiseen mukaan ottaminen. (Aro, 2018, s. 56.)

Vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä saamamme tutkimustulos on osittain ristiriidassa muihin tutkimuksiin verrattuna. läkkäiden palveluissa varsinkin palveluasumisessa on koettu haasteita liittyen yhteistyön tekemiseen yksiköissä. Työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa se onkin nostettu yhdeksi kehittämiskohteeksi. (Selander ym., 2023, s. 48.)

Tutkimuksessa työn imu koettiin suurimmaksi osaksi hyväksi. Vastaajat tunsivat vastausten perusteella suurimmalta osalta työn imua lähes päivittäin. Työntekijät kokivat olevansa ylpeitä ja innostuneita työstänsä. Työtään tehdessään työntekijät tunsivat itsensä vahvoiksi ja tarmokkaiksi. Tämän kaltaisilla positiivisilla tunteilla on merkitystä työn imun tuntemisen kannalta. Tutkimuksessamme työhön uppoutuminen koettiin välillä haastavaksi. Sote-ala on keskeytyksille altis työ, ohjaajan tai hoitajan tulee olla asiakkaan saatavilla koko vuoron ajan. Hakasen (2011, s. 40) mukaa keskeytykselle alttiiseen työhön on vaikeampi uppoutua.

Töihin lähteminen ei myöskään herättänyt aina innostusta. Myös työn inspirointi ja siitä saatava tyydytys olivat heikkoa.

## 7 TULOKSET VAMMAISPALVELUIDEN YKSIKÖISTÄ

### 7.1 Vastajaat

Tässä osiossa esittelemme vammaispalveluiden vastaajien taustatietoja. Vammaispalveluiden yksiköissä työskenteli yhteensä noin 190 työntekijää huhtikuussa 2023. Vastauksia saatiin yhteensä 93 kappaletta. Vastausprosentti kyselyssä oli 48,95 % eli hieman alle puolet työntekijöistä vastasi kyselyyn. Kyselyyn osallistui 14 yksikköä, joista 13 saatiin vastaus. Vastausprosentti vaihteli yksiköiden välillä 1 %-15 %. Kysely lähetettiin kaikille organisaation työntekijöille. Tutkimuksessamme on käytetty pelkästään työntekijöiden vastauksia.

Kyselyyn vastanneiden vammaispalveluiden yksiköiden työntekijöistä yksikään ei ollut alle 20-vuotias. Yli 60-vuotiaita työntekijöitä työskenteli huomattavasti vähiten yksiköissä, mutta muuten ikäjakauma jakautui tasaisesti 20–59-vuotiaiden kesken. Vastajaista oli opistoasteen tutkinnon, toisen asteen ammatillisen tutkinnon tai ammattitutkinnon suorittanut 61,3 %, alemman korkeakoulututkinnon (AMK, kandidaatin tutkinto) 37,6 % ja ylemmän korkeakoulututkinnon (YAMK, maisteritutkinto) 1,1 %. Tieteellinen jatkotutkinto sekä peruskoulu vastausvaihtoehtoa ei valittu. Vastajaista oli vakituksia työntekijöitä 91,4 % ja määräaikaaisia oli 8,6 %. Muita vastausvaihtoehtoja: muunlaisia työsuhteita tai en ole työsuhteessa esimerkiksi opiskelija ei valinnut kukaan vastaajista.

Taustatiedoissa kysyttiin lisäksi työskentelyn kestoa organisaatiossa ja nykyisessä yksikössä. Vastajien työvuosien määrä organisaatiossa vaihteli yhdestä vuodesta yli 30 vuoteen. Vastajaista suurin osa oli työskennellyt organisaatiossa 2–10 vuotta. Yksikään ei ollut työskennellyt 26–30 vuotta. Vastaavasti

työskentelyn kesto nykyisessä työyksikössä vaihteli alle yhdestä vuodesta 30 vuoteen. Vastaajista kukaan ei ilmoittanut työskennelleensä 26–30 vuotta yksikössä.

## 7.2 Myönteiset käytänteet

Kyselyn ensimmäinen osion kysymykset koskivat työyhteisön käytänteitä ja toimintatapoja. Väittämät koskivat työssä innostumista, oman työn kehittämistä, osaamisen kehittämistä ja ammatillista kasvua, myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. (Kuvio 8)

Ensimmäiseen kysymykseen työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista hieman alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (48,4 %). Noin kolmannes vastaajista oli valinnut täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (30,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu jokseenkin eri mieltä (10,8 %) vaihtoehtoa. Niukasti vähemmän valittiin vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (9,7 %). Vähiten oli valittu täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (1,1 %). Tuloksista voidaan päätellä, että työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät työssä innostumista, koska suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (78,5 %).

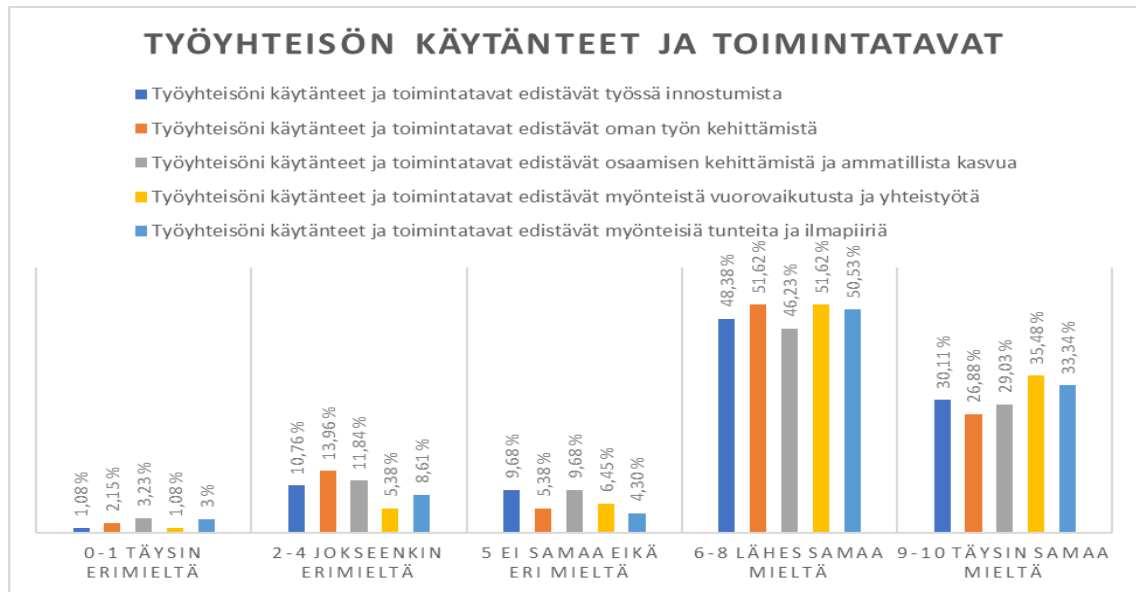
Toiseen väittämään työyhteisöni käytänteet ja toimitavat edistävät oman työn kehittämistä noin puolet vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (51,6 %). Hieman yli neljännes vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (26,9 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (14,0 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (5,4 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa täysin eri mieltä (2,2 %). Vastaukset painottuivat vastausvaihtoehtoihin lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (78,5 %). Tästä voidaan päätellä, että työyhteisön käytänteet ja toimitavat edistävät oman työn kehittämistä.

Kolmanteen kysymykseen työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät osaamisen kehittämistä ja ammatillista kasvua hieman alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (46,2 %). Vain vähän alle

kolmannes vastaajista valitsi jokseenkin täysin samaa mieltä (29,0 %) vaihtoehdon. Kolmanneksi eniten valittiin jokseenkin eri mieltä (11,8 %). Neljänneksi eniten valittiin ei samaa eikä erimieltä (9,7 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa täysin eri mieltä (3,2 %). Työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät osaamisen kehittämistä ja ammatillista kasvua, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut väittämään vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (75,2 %).

Neljänteen kysymykseen työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä eniten oli valittu lähes samaa mieltä vastausvaihtoehtoa (51,6 %). Yli kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (35,5 %). Kolmanneksi eniten oli valittu ei samaa eikä eri mieltä vastausvaihtoehtoa (6,5 %). Niukasti vähemmän oli valittu jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (5,4 %). Vähiten oli valittu täysin erimieltä vastausvaihtoehtoa (1,1 %). Tulos on edellisen kohdan kaltainen, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (87,1 %).

Viidenteen kysymykseen työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä noin puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (50,5 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä (33,3 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (8,6 %). Neljänneksi eniten oli valittu ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehtoa (4,3 %) Hieman vähemmän oli valittu täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (3,0 %). Eniten oli valittu myönteisiä vastauksia lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (83,8 %). Tästä voidaan päätellä, että työyhteisön käytänteet ja toimintatavat edistävät myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä.



Kuvio 8. Myönteiset käytänteet osion vastaukset

Myönteiset käytänteet osion vastaukset olivat pääsääntöisesti myönteisiä. Suurin osa vastaajista oli valinnut jokaiseen kysymykseen joko lähes tai täysin samaa mieltä vastauksen. Yhteenlasketut vastausprosentit lähes tai samaa mieltä vastauksissa vaihtelivat kysymysten välillä 75,2 % - 87,1 %. Yksittäiset vastaajat olivat valinneet kysymyksiin myös vaihtoehtoja jokseenkin tai täysin eri mieltä. Eniten jokseenkin tai täysin eri mieltä vastauksia (16,2 %) keräsi kysymys työyhteisöni käytänteet ja toimintatavat edistävät oman työn kehittämistä. Tulosten perusteella voidaan ajatella, että työyhteisöissä toteutuu myönteiset käytänteet hyvin. Kehitettävää voi löytyä jonkin verran työyhteisön käytänteissä ja toimintatavoissa.

Myönteisiä käytänteitä kartoittaneeseen avoimeen osioon vastasi vain muutama vastaaja. Heidän vastauksissaan nousi esille työyhteisön ja tiimityön merkitys sekä työn toimintatavat. Vastaajat kokivat tiimityön olevan hyvää ja toimivaa. Tiimiä kuvailtiin toisia tukevaksi sekä tiimin sisällä koettiin halua kehittyä ja vaikuttaa asioihin.

Työtiimissä tuetaan toisiamme ja saamme kokea tunteita.

Työtoimintapoja kuvailtiin joustavaksi ja viisaasti toteutetuksi. Vastaajat olivat huomanneet myös kehitettävää työyhteisön käytänteissä. Kehitettävät käytänteet

nousivat esille kokemuksena siitä, ettei työyhteisössä ole sovittuja käytänteitä. Vastauksissa oli kuvailtu käytänteiden puuttumista kokemuksena siitä, että työntekijä voi "sooloilla". Kehittämisen kohteet olivat vaikuttaneet vastausten mukaan myös työssä innostumiseen. Vastauksissa kerrottiin innostuksen olevan välillä hukassa.

ei ole sovittuja käytäntöjä, jokainen voi sooloilla

Vastauksissa oli pohdittu myös sitä voiko yksilön toimintatavat vaikuttaa myönteisten tunteiden sekä ilmapiirin edistämiseen. Lisäksi vastauksissa nostettiin esille jokaisen työntekijän merkitys yksilönä työyhteisön tunnetilaan.

### 7.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Kyselyn toisessa osiossa kysymykset koskivat työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Väittämät koskivat sitä, että edistetäänkö työyhteisössä myönteistä vuorovaikutusta, onko vuorovaikutus pääsääntöisesti myönteistä, yhteistyön tekemistä, mahdollisuutta saada tukea ja apua kollegoilta ja työyhteisön ihmissuhteita. (Kuvio 9)

Ensimmäiseen kysymykseen työyhteisössäni edistetään myönteistä vuorovaikutusta, yli 40 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (45,2 %). Hieman vähemmän oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä (43,0 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (7,5 %). Vähiten valittiin vaihtoehtoa samaa eikä eri mieltä (4,3 %). Kukaan ei valinnut vastausvaihtoehtoa täysin eri mieltä. Tuloksista voidaan päätellä, että työyhteisössä edistetään myönteistä vuorovaikutusta, koska suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (88,2 %).

Toiseen väittämään työyhteisöni vuorovaikutus on pääasiallisesti myönteistä, hieman alle puolet vastaajista oli valinnut vaihtoehdon lähes samaa mieltä (46,2 %). Seuraavaksi eniten valittiin vastausvaihtoehto täysin samaa mieltä (44,1 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (5,4 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa täysin ei samaa eikä eri mieltä (4,3 %). Kukaan ei

valinnut vaihtoehtoa täysin eri mieltä. Melkein kaikki vastaajat olivat valinneet vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (90,3 %). Tuloksesta voidaan päätellä, että työyhteisön vuorovaikutus on lähes aina myönteistä.

Kolmanteen väittämään työyhteisössäni tehdään paljon yhteistyötä, yli puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (55,9 %). Hieman alle 40 % vastaajista valitsi vaihtoehdon jokseenkin lähes samaa mieltä (36,6 %). Kolmanneksi eniten valittiin jokseenkin eri mieltä vaihtoehtoa (4,3 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa täysin ei samaa eikä eri mieltä (3,2 %). Kukaan ei valinnut vaihtoehtoa täysin eri mieltä. Työyhteisössä tehdään paljon yhteistyötä, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut väittämään vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (92,5 %).

Neljänteen kysymykseen minulla on mahdollisuus saada tukea ja apua kollegoilteni huomattavasti eniten oli valittu täysin samaa mieltä vastausvaihtoehtoa (68,8 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä (26,9 %). Vähiten oli valittu ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (4,3 %). Kukaan ei ollut valinnut täysin erimieltä sekä jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehtoja. Tulos on edellisen kohdan kaltainen. Sen lisäksi, että työyhteisössä tehdään paljon yhteistyötä, työntekijöillä on mahdollisuus saada tukea ja apua kollegoilta. Lähes jokainen vastaaja oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (95,7 %).

Viidenteen kysymykseen minulla on työyhteisössä hyviä ihmissuhteita, reilusti yli puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (67,7 %). Reilu neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (28,0 %). Muutama vastaaja oli valinnut ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (3,2 %). Yksittäinen vastaaja oli valinnut täysin jokseenkin eri mieltä (1,1 %) vaihtoehdon. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa. Tulos on hyvin paljon edellisen kohdan kaltainen, sillä lähes poikkeuksetta vastaajat olivat valinneet vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (95,7 %).



Kuvio 9. Vuorovaikutus ja yhteistyö osion vastaukset

Vuorovaikutus ja yhteistyö osion vastaukset painottuivat selkeästi positiivisiin vastauksiin. Yksikään vastaus ei saanut täysin eri meiltä vastauksia. Jokseenkin erimieltä vastauksia ei kertynyt myöskään kysymykseen minulla on mahdollisuus saada apua ja tukea kollegoiltani. Muissakin kysymyksissä vain yksittäiset vastaajat olivat valinneet vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä. Lähes tai täysin samaa mieltä vastausten yhteenlasketut prosentit kysymysten välillä vaihtelivat 88,2 % - 95,7 %. Yhteenvedona tuloksista voidaan nähdä, että työyhteisöjen vuorovaikutus ja yhteistyö toimii pääsääntöisesti erittäin hyvin. Kehitettävää ei vastausten perusteella noussut selkeästi esille.

Vuorovaikutusta ja yhteistyötä kartoittaneeseen avoimeen osioon vastasi jälleen vain muutama vastaaja. Vastauksissa työyhteisöä kuvailtiin tärkeäksi. Vastaajat olivat kokeneet yhteistyön toimivaksi ja luottamuksen toisen osaamiseen olevan kunnossa. Työtoveruutta kuvailtiin turvalliseksi ja kannustavaksi. Vastaajat nostivat esille myös yksilön merkityksen työilmapiiriin. Vastaajista oli tärkeää, että jokainen tulee ammatillisesti toimeen keskenään. Osa koki, että työtoveruus oli syventynyt ystävyydeksi ja se ylsi myös vapaa-aikaan.

Koen nykyisen työyhteisön itselleni tärkeänä.

Vaikka työyhteisö koettiin tärkeänä, osalla vastaajista oli kokemus kuormituksesta. Vastaajat kuvailivat, että kuormitus on vähentänyt työyhteisön positiivisuutta.

Työyhteisössäni on tällä hetkellä huomattavissa kuormittumisen merkkejä, joten positiivisuus on vähentynyt.

#### 7.4 Vahvuudet

Kyselyn kolmannessa osiossa kysymykset koskivat työyhteisön vahvuuksia. Väittämät liittyivät vahvuuksien tunnistamiseen, vahvuuksien hyödyntämiseen, osaamisen ja vahvuuksien arvostamiseen sekä kehittymisen- osaamisen- ja jakamisen mahdollisuuksiin. (Kuvio 10)

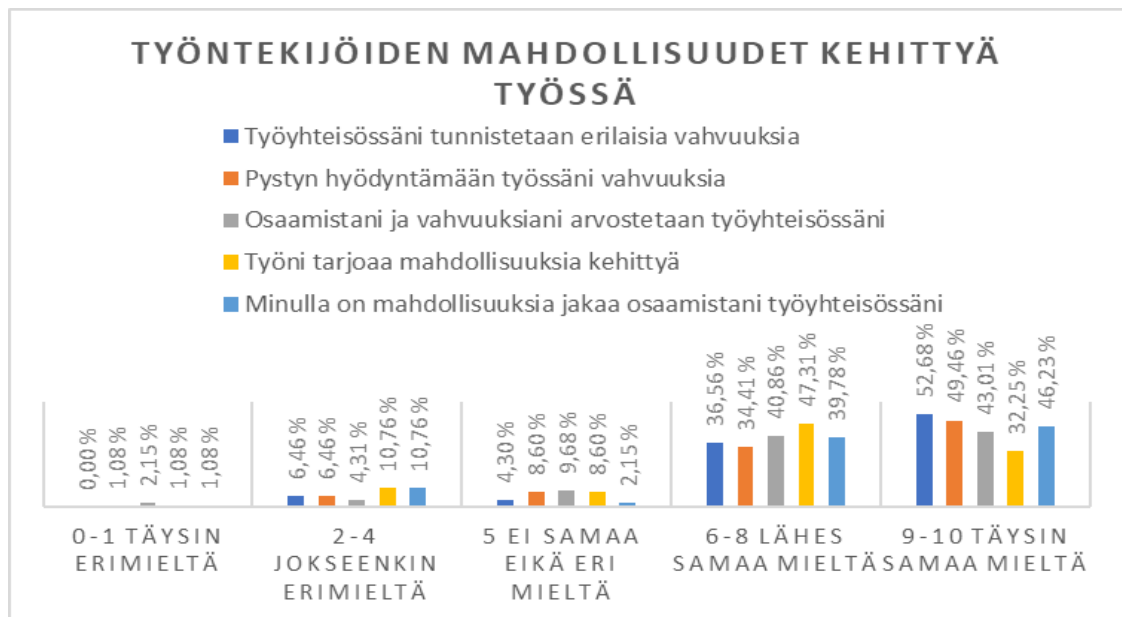
Ensimmäiseen kysymykseen työyhteisössäni tunnistetaan erilaisia vahvuuksia, hiukan yli puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (52,7 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehto lähes samaa mieltä (36,6 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehto jokseenkin erimieltä (6,5 %). Vähiten valittiin vaihtoehto ei samaa eikä eri mieltä (4,3 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin eri mieltä vastausvaihtoehto. Tuloksista voidaan päätellä, että työyhteisössä tunnistetaan erilaisia vahvuuksia, koska reilusti suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (89,3 %).

Toiseen väittämään pystyn hyödyntämään työssäni vahvuuksia, niukasti alle puolet vastaajista oli valinnut vaihtoehdon täysin samaa mieltä (49,5 %). Toiseksi eniten valittiin vastausvaihtoehto lähes samaa mieltä (34,4 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehto ei samaa eikä eri mieltä (8,6 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehto jokseenkin eri mieltä (6,5 %). Yksittäinen vastaaja oli valinnut vaihtoehdon täysin eri mieltä (1,1 %). Yli 80 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (83,9 %). Tuloksen perusteella työyhteisöissä pystytään hyödyntämään vahvuuksia.

Kolmanteen väittämään osaamistani ja vahvuuksiani arvostetaan työyhteisössäni, vajaa puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (43,0 %). Niukasti vähemmän oli valittu lähes samaa mieltä vaihtoehtoa (40,9 %). Noin joka kymmenes vastaaja oli valinnut samaa eikä eri mieltä vaihtoehdon (9,7 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (4,3 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin eri mieltä (2,2 %). Työyhteisössä arvostetaan osaamista ja vahvuuksia, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (83,9 %).

Neljänteen kysymykseen työni tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä, hieman alle puolet vastaajista oli valinnut lähes samaa mieltä vastausvaihtoehtoa (47,3 %). Vähän yli kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (32,3 %). Kolmanneksi eniten oli valittu jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (10,8 %). Neljänneksi eniten oli valittu ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (8,6 %). Yksittäinen vastaaja oli valinnut täysin erimieltä vastausvaihtoehdon (1,1 %). Tulos on edellisen kohdan kaltainen, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (79,6 %).

Viidenteen kysymykseen minulla on mahdollisuuksia jakaa osaamistani työyhteisössäni, vähän alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (46,2 %). Toiseksi eniten oli valittu vaihtoehtoa lähes samaa mieltä (39,8 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (10,8 %). Muutama yksittäinen vastaaja oli valinnut ei samaa eikä erimieltä (2,2 %) tai täysin eri mieltä vastausvaihtoehdon (1,1 %) Eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (86 %). Tuloksesta voidaan päätellä, että työyhteisössä on mahdollisuuksia jakaa osaamista.



Kuvio 10. Vahvuudet osion vastaukset

Vahvuudet osion vastaukset olivat erittäin myönteisiä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä vastauksia oli valittu todella vähän. Eniten jokseenkin eri mieltä vastauksia (10,7 %) keräsi kysymykset työni tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä ja minulla on mahdollisuuksia jakaa osaamistani työyhteisössäni. Myönteisten vastausten prosentit vaihtelivat 79,6 %- 89,3 % välillä. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että työyhteisöissä tunnustetaan hyvin erilaisia vahvuuksia ja työntekijät pystyvät myös hyödyntämään vahvuuksiaan. Työyhteisöjen voisi olla hyvä kiinnittää huomiota osaamisen jaksamiseen, sekä mahdollisuuteen kehittyä työssä.

Vahvuuksia kartoittaneeseen avoimeen osioon vastasi jälleen vain muutama vastaaja. Vastauksissa kuvailtiin, että työssä pystyy hyödyntämään omia vahvuuksia ja koulutusta. Osalla vastaajista oli kokemus siitä, että osaaminen kulkee käsi kädessä koulutuksen kanssa. Koulutuksen koettiin myös vaikuttavan työntekijän vahvuuksiin. Koulutuksista vastaajat olivat nostaneet esille lähihoitaja sekä sosionomi koulutuksen. Vastauksissa nostettiin esille kokemus siitä, että lähihoitajat eivät välttämättä pärjäisi työtehtävissä yhtä hyvin, kuin sosionomit.

Vaikka vastaajat olivat kokeneet, että työssä pystyy hyödyntämään omia vahvuuksia ja koulutusta siihen toivottiin tukea. Tukea toivottiin esihenkilön tasolta.

Työntekijät olivat kokeneet, että eivät tällä hetkellä saisi tarvittavaa tukea esihenkilöltä.

Työssäni pystyn oman työn sisällä hyödyntämään vahvuuksia. Johto ei tue vahvuuksia eikä niiden toteuttamista ollenkaan.

## 7.5 Positiivinen johtaminen

Kyselyn neljännessä osiossa kysymykset koskivat esihenkilön toiminnan vaikutusta työyhteisöön. Väittämät kartoittivat muun muassa esihenkilön johtamis- ja kehittämistaitoja. (Kuvio 11)

Ensimmäiseen kysymykseen oman esihenkilöni toiminta edistää hyvinvointia ja innostusta, yli 50 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (53,8 %). Vajaa kolmannes vastaajista eniten oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (28,0 %). Kolmanneksi eniten oli valittu täysin erimielistä vaihtoehtoa (8,3 %). Neljänneksi eniten valittiin vaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (6,5 %). Vähiten valittiin ei samaa eikä eri mieltä vastausvaihtoehtoa (3,2 %). Suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (81,8 %). Tuloksesta voidaan päätellä, että esihenkilön toiminta edistää hyvinvointia ja innostusta työyksikössä.

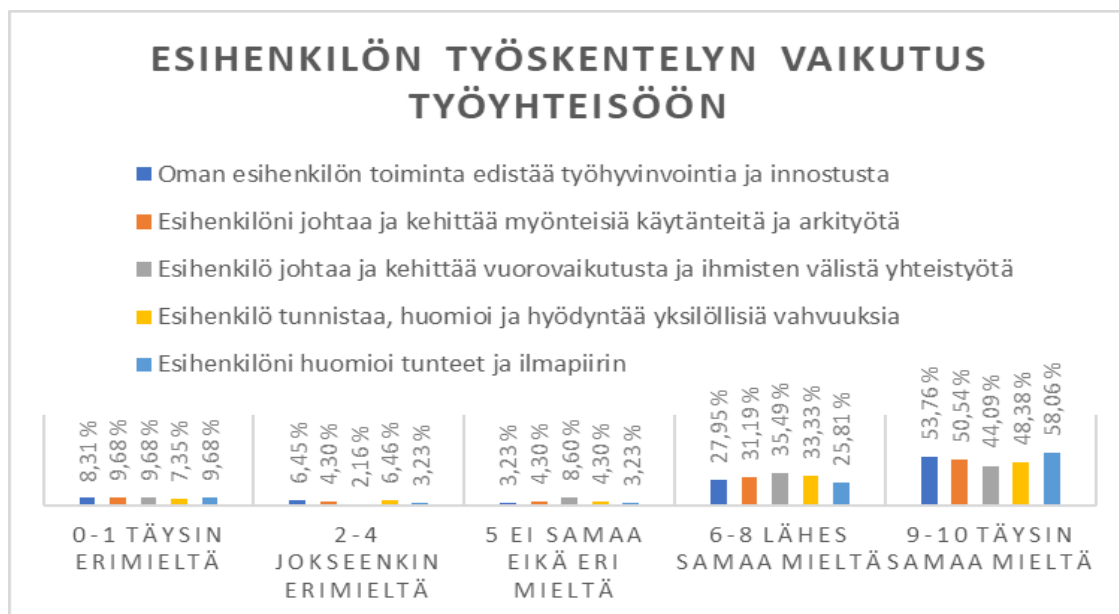
Toiseen väittämään esihenkilöni johtaa ja kehittää myönteisiä käytänteitä ja arkityötä, noin puolet vastaajista oli valinnut vaihtoehdon täysin samaa mieltä (50,5 %). Vähän yli kolmannes oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (31,2 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin eri mieltä (9,7 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoja jokseenkin eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä (4,3 %). Tulos on edellisen kohdan kaltainen. Sen lisäksi, että esihenkilön toiminta edistää hyvinvointia ja innostusta, hän myös johtaa ja kehittää myönteisiä käytänteitä ja arkityötä. Suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (81,7 %).

Kolmanteen väittämään esihenkilöni johtaa ja kehittää vuorovaikutusta ja ihmisten välistä yhteistyötä, alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon

täysin samaa mieltä (44,1 %). Toiseksi eniten valittiin lähes samaa mieltä vaihtoehtoa (35,5 %). Kolmanneksi eniten valittiin täysin eri mieltä vaihtoehtoa (9,7 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (8,6 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoa jokseenkin eri mieltä (2,2 %). Esihenkilö johtaa ja kehittää vuorovaikutusta sekä ihmisten välistä yhteistyötä, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut väittämään vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (79,6 %).

Neljänteen kysymykseen esihenkilöni tunnistaa, huomioi ja hyödyntää yksilöllisiä vahvuuksia, niukasti alle puolet vastaajista oli valinnut täysin samaa mieltä vastausvaihtoehtoa (48,4 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä (33,3 %). Kolmanneksi eniten oli valittu täysin eri mieltä (7,4 %) vastausvaihtoehtoa. Neljänneksi eniten oli valittu jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (6,5 %). Vähiten oli valittu ei samaa eikä erimieltä vastausvaihtoehtoa (4,3 %). Suurin osa vastaajista oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (81,7 %). Tästä voidaan päätellä, että esihenkilö tunnistaa, huomioi ja hyödyntää yksilöllisiä vahvuuksia työyksikössä.

Viidenteen kysymykseen esihenkilöni huomioi tunteet ja ilmapiirin, reilusti yli puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (58,1 %). Yli kolmannes valittu oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (35,8 %). Kolmanneksi eniten oli valittu täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (9,7 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoja jokseenkin eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä (3,2 %). Tulos on edellisen kohdan kaltainen, sillä eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (83,9 %).



Kuvio 11. Positiivinen johtaminen osion vastaukset

Positiivinen johtaminen osion vastauksissa oli selkeästi enemmän hajontaa muihin aikaisempiin osioihin verrattuna. Suurin osa vastaajista oli valinnut lähes tai täysin samaa mieltä vastauksen. Täysin samaa mieltä vastauksen oli valinnut jokaiseen kysymykseen lähes tai yli puolet vastaajista. Lähes yhtä paljon jokseenkin tai täysin eri mieltä vastauksia olivat saaneet kysymykset oman esihenkilöni toiminta edistää työhyvinvointia (14,8 %) ja innostusta, esihenkilöni johtaa ja kehittää myönteisiä käytänteitä ja arkityötä (14 %). Sekä esihenkilö tunnistaa, huomioi ja hyödyntää yksilöllisiä vahvuuksia (13,9 %). Tulosten perusteella voidaan ajatella, että esihenkilö työskentely on työyhteisöissä pääsääntöisesti koettu positiivisena. Kuitenkin myös kehitettävää löytyy. Esihenkilöiden voisi olla hyvä kiinnittää huomiota tapaansa tukea ja innostaa työntekijöitä sekä tunnistaa heidän yksilöllisiä vahvuuksiansa. Myös arkityön johtamiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Positiivista johtamista kartoittaneeseen avoimeen osioon vastasi vain muutama vastaaja aiempien avointen osioiden tavoin. Vastauksissa esihenkilö työskenteilyn vaikutusta työyhteisöön kuvailtiin eri näkökulmista. Vastaajilla oli kokemusta sekä onnistuneesta johtamisesta sekä esihenkilö työstä. Osalla vastaajista oli taas kokemusta puutteellisesta johtamisesta sekä esihenkilö työstä. Vastaukset

painottuivat selkeästi enemmän puutteellisen johtamisen sekä esihenkilötyön kokemuksiin.

Osa vastaajista kuvaili esihenkilöllä olevan hyviä ominaisuuksia esihenkilötyöhön. Esihenkilön sosiaalisia taitoja kuvailtiin hyväksi. Sosiaalisista taidoista nostettiin esille kuunteleminen ja läsnäolo. Hyviin sosiaalisiin taitoihin lukeutui myös hyvä huumori- sekä tilannetaju. Työntekijät nostivat kuitenkin esille myös huolen esihenkilön jaksamisen vaikutuksesta työyhteisöön. Esihenkilön kuvailtiin tekevän liikaa ylitöitä sekä yrittävän auttaa liikaa. Tämä oli vastauksien mukaan aiheuttanut esihenkilön väsymisen.

Läsnä oleva, kuunteleva ja hyvät sosiaaliset taidot. Hyvä huumorintaju

On hienoa, että esihenkilömme tekee ylitöitä, mutta liika on liikaa. Liian paljon tekee ylitöitä ja yrittää auttaa

Vastaajat olivat kokeneet johdon tuen puutteelliseksi. Puutteellista tukea kuvailtiin sillä, että johto ei tue muutoksia tai vahvuuksia eikä tarjoa tukea arjessa. Lisäksi vastaajat olivat kokeneet myös esihenkilön tuen puutteelliseksi. Tätä kuvailtiin hyvin samankaltaisesti kuin johdon puutteellista tukea. Vastaajat olivat kokeneet, etteivät saa tukea eikä heidän jaksamistaan tueta. Myöskään muuttuvissa tilanteissa esihenkilö ei ollut tarjonnut tukea. Lisäksi puutteellista tukea kuvailtiin sillä, että esihenkilö ei usko työntekijöitä, eikä puutu epäkohtiin tai ota huoli vakavasti.

Esihenkilöltä emme saa tukea. Esihenkilö ei tue ohjaajien jaksamista, kuten esihenkilön kuuluisi. Tuki muuttuvissa tilanteissa puuttuu täysin.

Työntekijöillä oli myös kokemusta epätasa-arvoisesta kohtelusta. Epätasa-arvoista kohtelua kuvailtiin kokemuksena siitä, että esihenkilöllä on "suosikkeja" niin työntekijöiden, kuin asukkaiden joukossa. Esihenkilön käytös oli työntekijöiden kokemusten mukaan erilaista "suosikkeja" kohtaan. Työntekijät olivat myös kokeneet, ettei esihenkilöllä ole tarvittavaa auktoriteettia. Auktoriteetin puutetta

kuvailtiin sillä, että vahvat persoonat jyräävät esihenkilön eikä esihenkilö tee tarvittavia päätöksiä.

Esihenkilömme voisi keskittyä enemmän tasa-arvoisuuteen. Hieman näkyy edelleen se, että kuka asukas on lempityyppi. Myöskin työntekijöitä kohtaan tämä epätasa-arvoisuus näkyy. Myöskään esihenkilö ei usko kaikkia työntekijöitä eikä ota heidän huoliaan vakavasti.

Esihenkilötyötä kuvailtiin vuorovaikutuksen kautta. Työntekijät olivat kokeneet vuorovaikutuksen monelta tapaa puutteelliseksi. Puutteellinen vuorovaikutus ilmeni sekä ailahtelevana käytöksenä, että puutteellisena taitona ottaa vastaan tai antaa palautetta. Työntekijät olivat nostaneet esille myös keskustelutaitojen puutteellisuuden. Esihenkilön kuvailtiin loukkaantuvan, jos mieltä painavista asioista yritettiin keskustella hänen kansansa. Esihenkilön kuvailtiin reagoivan tunteellisesti palautteeseen ja loukkaantuvan siitä. Palautteen antamisen sekä ottamisen kuvailtiin olevan kaiken kaikkiaan haastavaa. Ailahteleva käytös nousi esille esihenkilön taipumuksena itkeä tai huutaa keskusteluissa.

Palautteen anto ja sen ottaminen esihenkilöltä tuntuu välillä olevan haastavaa. Tässä muutos selkeästi. Esihenkilö tuntuu loukkaantuvan, kun palautetta antaa tai käy kertomassa mieltä painavissa asioissa.

## 7.6 Myönteiset tunteet

Kyselyn viidennessä osiossa kysymykset koskivat myönteisiä tunteita työyhteisössä. Väittämät liittyivät myönteisten tunteiden kokemiseen, tunteiden käsitteilyyn, ilmapiiriin ja innostukseen. (Kuvio 12)

Ensimmäiseen kysymykseen pääasiallisesti koen työssäni myönteisiä tunteita, niukasti yli puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä (51,6 %). Seuraavaksi eniten oli valittu vastausvaihtoehto täysin samaa mieltä (35,5 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehto jota jokseenkin eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä (6,5 %). Kukaan ei ollut valinnut vaihtoehtoa täysin eri mieltä. Lähes 90 % vastaajista oli valinnut vaihtoehdon lähes samaa mieltä tai

täysin samaa mieltä (87,1 %). Tuloksesta voidaan päätellä, että työssä koetaan pääasiallisesti myönteisiä tunteita.

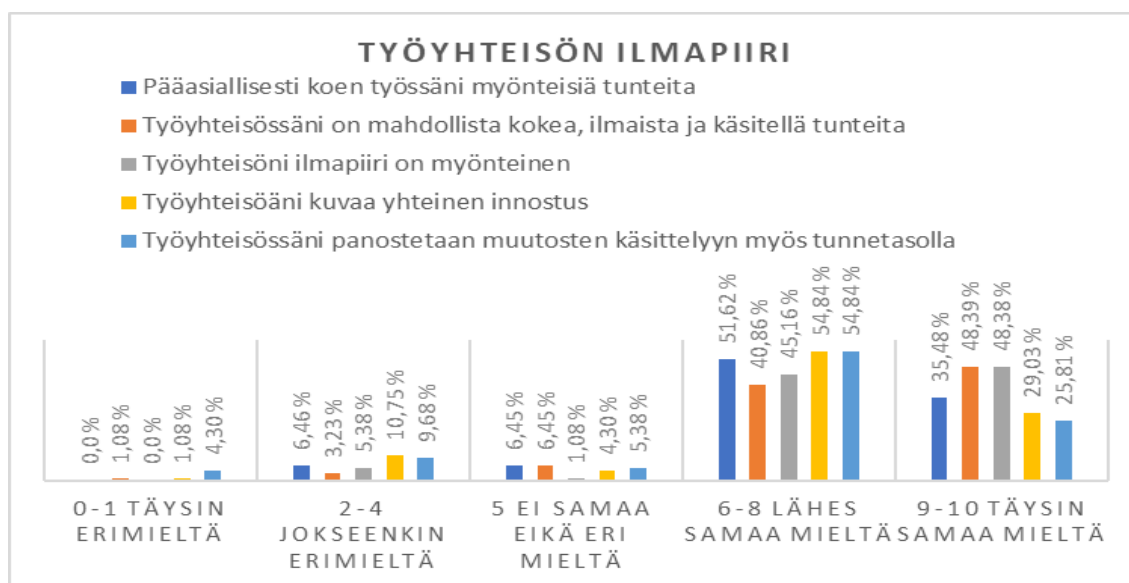
Toiseen väittämään työyhteisössäni on mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita, niukasti alle puolet vastaajista oli valinnut vaihtoehdon täysin samaa mieltä (48,4 %). Hieman vähemmän valittiin vastausvaihtoehto lähes samaa mieltä (40,9 %). Kolmanneksi eniten oli valittu ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehtoa (6,5 %). Yksittäiset vastaajat olivat valinneet vaihtoehtoja jokseenkin eri mieltä vaihtoehtoa (3,2 %) ja täysin eri mieltä (1,1, %). Työyhteisössä on mahdollista kokea, ilmaista ja käsitellä tunteita, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut väittämään vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (89,3 %).

Kolmanteen väittämään työyhteisöni ilmapiiri on myönteinen, lähes puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (48,4 %). Lähes yhtä paljon valittiin lähes samaa mieltä vaihtoehtoa (45,2 %). Kolmanneksi eniten valittiin jokseenkin eri mieltä vaihtoehtoa (5,4 %). Yksittäinen vastaaja oli valinnut vastausvaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä (1,1 %). Kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin eri mieltä vaihtoehtoa. Tulos on edellisen kohdan kaltainen, sillä melkein kaikki vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (93,6 %). Työyhteisön ilmapiiri on siis myönteinen.

Neljänteen kysymykseen työyhteisöäni kuvaa yhteinen innostus, yli puolet vastaajista oli valinnut lähes samaa mieltä vastausvaihtoehtoa (54,8 %). Vajaa kolmannes oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (29 %). Kolmanneksi eniten oli valittu jokseenkin ei mieltä (10,8 %) vastausvaihtoehtoa. Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä (4,3 %). Vähiten oli valittu täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (1,1 %). Suurin osa vastaajista oli valinnut joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon (83,8 %). Tulos vastaa edeltäviä kohtia. Sen lisäksi, että työyhteisön ilmapiiri on myönteinen, työyhteisöä kuvaa myös yhteinen innostus.

Viidenteen kysymykseen työyhteisössäni panostetaan muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla, eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä (54,8

%). Neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä (25,8 %). Kolmanneksi eniten oli valittu joksikin eri mieltä vastausvaihtoehtoa (9,7 %). Neljänneksi eniten oli valittu ei samaa eikä eri mieltä (5,4 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoa täysin eri mieltä (4,3 %). Eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (80,6 %). Työyhteisössä siis panostetaan muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla.



Kuvio 12. Myönteiset tunteet osion vastaukset

Myönteisten tunteiden osion vastaukset olivat pääsääntöisesti erittäin myönteisiä. Kaikkien vastausten lähes tai täysin samaa mieltä yhteenlasketut vastausprosentit vaihtelivat 87,1 %- 93,6 % välillä. Täysin eri mieltä vastauksia ei valittu lainkaan kysymyksiin pääasiallisesti koen työssäni myönteisiä tunteita ja työyhteisöni ilmapiiri on myönteinen. Eniten joksikin tai täysin eri mieltä vastauksia keräsi kysymys työyhteisössäni panostetaan muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla (14 %). Yhteenvetona tuloksista voidaan päätellä, että työyhteisöissä tunnustetaan ja on mahdollisuus kokea myönteisiä tunteita. Työyhteisöissä olisi hyvä kehittää käytänteitä, joilla panostetaan muutosten käsittelyyn myös tunnetasolla.

Myönteisiä tunteita kartoittaneeseen avoimeen osioon vastasi vain muutama vastaaja. Vastauksissa kuvailtiin työpaikan ilmapiiriä pääsääntöisesti myönteisellä tavalla. Työilmapiirin koettiin parantuneen ja sitä kuvailtiin hyväksi sekä

kannustavaksi. Hyvää työilmapiiriä koettiin olevan työkavereiden kesken. Siihen vaikutti vastausten mukaan kokemus siitä, että työkaverit ovat kannustavia.

Työilmapiiriä koskevilla vastauksilla nostettiin esille myös rekrytoinnin merkitys. Vastauksissa oli nostettu esille toive, että esihenkilö huomioisi työilmapiirin myös rekrytointia tehdessä.

Tämän hetkinen työilmapiiri on selkeästi parantunut. Toivoisin, että esihenkilö huomioisi tämän myös kun rekrytoi meille työntekijöitä ja ottaisi työntekijöiden palautteen rakentavasti vastaan.

## 7.7 Työn imu

Kyselyn kuudennessa osiossa kartoitettiin työnimun kokemista työyksiköissä. Tässä kohdassa ei ollut mahdollisuutta täydentää vastauksia avoimilla vastauksilla. Vastaajat pystyivät valitsemaan sopivan vastausvaihtoehdon 0–6 väliltä. (Kuvio 13)

Ensimmäiseen väittämään tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni, noin puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (50,5 %). Vajaa neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin (21,5 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran viikossa (16,1 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran kuussa (6,5 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoa kerran kuussa (5,4 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan tai muutaman kerran vuodessa. Suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (72 %). Tuloksesta voidaan päätellä, että pääsääntöisesti työntekijät tuntevat olevansa täynnä energiaa työtä tehdessään.

Toiseen väittämään tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni reilusti alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (44,1 %). Noin neljännes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin (25,8 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa kerran viikossa (21,5 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoja muutaman kerran kuussa ja kerran kuussa (4,3 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan tai muutaman kerran

vuodessa. Työntekijät tuntevat itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi työssään, sillä reilusti yli puolet vastaajista oli valinnut väittämään vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (69,9 %).

Kolmanteen väittämään olen innostunut työstäni, reilu kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (39,8 %). Hieman vähemmän oli valittu vastausvaihtoehtoa päivittäin (33,3 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa kerran viikossa (14,0 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran kuussa (9,7 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa kerran kuussa (3,2 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan tai muutaman kerran vuodessa. Tulos on edellisen kohdan kaltainen, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (73,1 %).

Neljänteen väittämään työni inspiroi minua eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa muutaman kerran viikossa (38,7 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa päivittäin (23,7 %). Hieman vähemmän oli valittu vaihtoehtoa kerran viikossa (22,6 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran kuussa (11,8 %). Yksittäisiä vastauksia oli kerännyt vaihtoehdot muutaman kerran vuodessa (2,1 %) sekä kerran kuussa (1,1 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoa en koskaan. Suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (62,4 %). Työ siis inspiroi työntekijöitä.

Viidenteen väittämään aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin, yli kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (36,6 %). Hieman vähemmän oli valittu vastausvaihtoehtoa päivittäin (33,3 %). Alle neljännes vastaajista oli valinnut vaihtoehdon kerran viikossa (15,1 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran kuussa (7,5 %). Viidenneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa kerran kuussa (5,4 %). Yksittäiset vastaajat olivat valinneet vastausvaihtoehtoja en koskaan ja muutaman kerran vuodessa (1,1 %). Työntekijöistä tuntuu hyvältä lähteä töihin herättyään, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut väittämään vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (69,9 %).

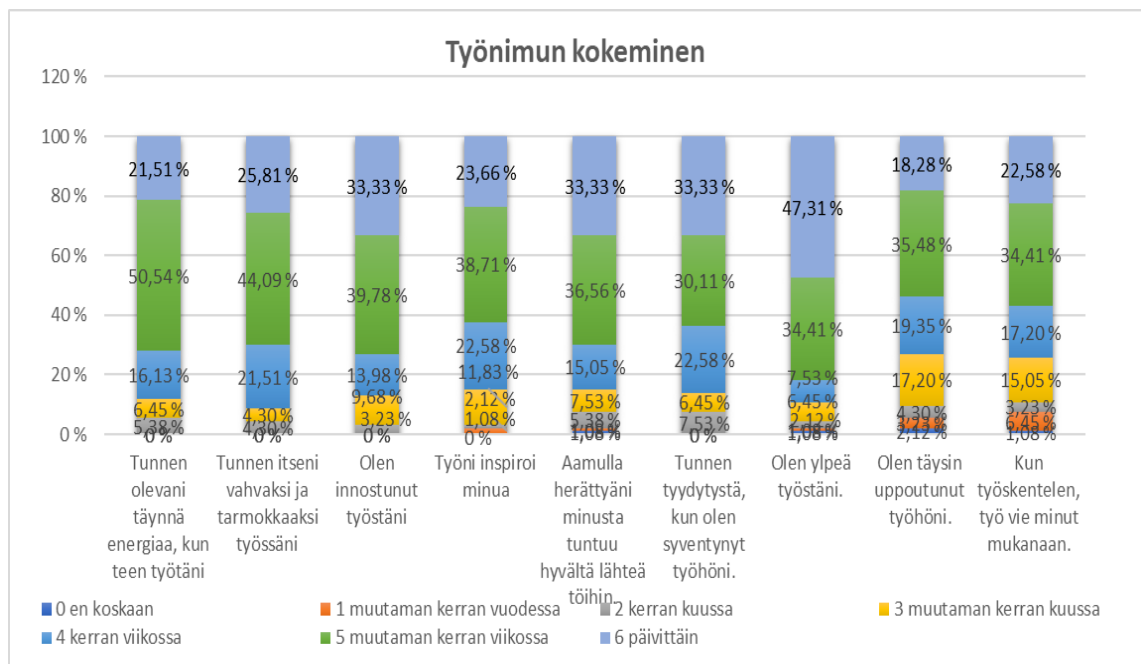
Kuudenteen väittämään tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni, kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin (33,3 %). Seuraavaksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa muutaman kerran viikossa (30,1 %). Alle neljännes vastaajista oli valinnut kerran viikossa vaihtoehdon (22,6 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa kerran kuussa (7,5 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoa muutaman kerran kuussa (6,5 %). Kukaan ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoja en koskaan tai muutaman kerran vuodessa. Tulos vastaa edellistä kohtaa, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (63,4 %). Pääsääntöisesti työntekijät tuntevat tyydytystä syventyessään työhönsä.

Seitsemänteen väittämään olen ylpeä työstäni, alle puolet vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin (47,3 %). Reilu kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (34,4 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa kerran viikossa (7,5 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran kuussa (6,5 %). Viidenneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa kerran kuussa (2,1 %). Vähiten oli valittu vastausvaihtoehtoja en koskaan ja muutaman kerran vuodessa (1,1 %). Yli 80 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (81,7 %). Tästä voidaan päätellä, että työntekijät ovat työstään ylpeitä.

Kahdeksanteen väittämään olen täysin uppoutunut työhöni, yli kolmannes vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (35,5 %). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa kerran viikossa (19,4 %). Niukasti vähemmän oli valittu vaihtoehtoa päivittäin (18,3 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran kuussa (17,2 %). Viidenneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa kerran kuussa (4,3 %). Kuudenneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran vuodessa (3,2 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa en koskaan (2,1 %). Vastaajista niukasti yli puolet oli valinnut vastausvaihtoehdon päivittäin tai muutaman kerran viikossa (53,8 %), joten työntekijät ovat pääsääntöisesti täysin uppoutuneita työhönsä.

Yhdeksänteen väittämään, kun työskentelen työ vie minut mukanaan, vähän yli 30 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon muutaman kerran viikossa (34,4

%). Toiseksi eniten oli valittu vastausvaihtoehtoa päivittäin (22,6 %). Kolmanneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa kerran viikossa (17,2 %). Neljänneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran kuussa (15,1 %). Viidenneksi eniten oli valittu vaihtoehtoa muutaman kerran vuodessa (6,5 %). Kuudenneksi vähiten oli valittu vaihtoehtoa kerran kuussa (3,2 %). Vähiten oli valittu vaihtoehtoa en koskaan (1,1 %). Työ vie pääsääntöisesti tekijäänsä mukanaan, sillä niukasti eniten oli valittu vaihtoehtoja päivittäin tai muutaman kerran viikossa (57 %).



Kuvio 13. Työnimun kokeminen osion vastaukset

Työnimun kokemisen osion tulokset olivat selkeästi positiivisia. Kaikkiin kysymyksiin yli puolet vastaajista olivat valinneet vaihtoehdon joko päivittäin tai muutaman kerran viikossa. Eniten hajontaa esiintyi kysymyksissä, olen täysin uppoutunut työhöni ja kun työskentelen työ vie minut mukanaan. Näihin kysymyksiin oli valittu myös vaihtoehtoa en koskaan tai muutaman kerran vuodessa vaihtoehtoa. Lisäksi näissä kysymyksissä oli eniten valittu vaihtoehtoa muutaman kerran kuussa.

Tulosten perusteella voidaan ajatella, että työntekijät kokevat pääsääntöisesti työn imua. Työstä ollaan ylpeitä sekä innostuneita. Sen tekemisestä saadaan energiaa sekä tyydytystä. Työn tekemiseen ei ole välttämättä aina helppo upota

eikä se vie aina tekijäänsä mukanaan. Näihin seikkoihin olisi hyvä kiinnittää huomiota työyhteisössä ja miettiä voisiko näitä asioita jotenkin parantaa.

## 7.8 Yhteenveto tuloksista työhyvinvoinnin näkökulmasta

Tässä luvussa käydään läpi keskeisimpiä tutkimuksen tuloksia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiin vastataan luvussa 8.1.

Tutkimuksemme mukaan työyhteisön toimintatavat ja käytänteet koettiin muutoin erittäin hyväksi, mutta työn kehittämisessä koettiin puutteita. Osaamisen ja kehittämisen puute voivat vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Toimintatapoihin ja käytänteisiin lukeutuu työn resurssointi ja organisointi. Tutkimusten mukaan näillä tekijöillä on merkitystä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kokemiseen. (Manssila, 2016, s. 4.)

Tutkimuksessamme vuorovaikutusta koskevan osion vastaukset olivat kauttaaltaan hyviä. Vastaajat olivat kokeneet vuorovaikutuksen sekä yhteistyön toimivan hyvin. He kokivat saavansa myös apua sekä tukea kollegoiltaan. Invalidiliiton ja Talentia yhteistyössä tekemässä tutkimuksessa on havaittu, että työyhteisön tuki on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia tukevista tekijöistä. Työyhteisön tukeen liittyy mahdollisuus käsitellä asioita tiimeissä. Moniammatillinen yhteistyö, joka on myös rajapintoja ylittävää, koettiin myös merkittäväksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta. (Manssila, 2016, s. 4–5.)

Tutkimuksessamme vastaajat olivat kokeneet, että heidän osaamistaan sekä vahvuuksia arvostetaan työyhteisössä. Invalidiliiton sekä Talentian tekemässä tutkimuksessa vastaajat olivat päinvastoin kokeneet, ettei heidän työtänsä tunneta eikä arvosteta samalla tavalla, kuin muita sosiaalihuollon työkenttiä. (Manssila, 2016, s. 4–5.) Ammattiliitto Superin (2014, s. 24.) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka saivat käyttää laaja-alaisesti osaamistaan työssään, näkivät itsensä samassa työpaikassa myös kahden vuoden kuluttua. Vastaavasti ne, jotka eivät saaneet käyttää laaja-alaista osaamista eivät olleet varmoja työskentelisivätkö samassa työpaikassa vielä kahden vuoden kuluttua.

Tekemässämme tutkimuksessa heikoimmat vastaukset keräsivät kohdat, joissa kysyttiin mahdollisuuksia kehittyä työssä sekä osaamisen jakamisen mahdollisuuksista. Kehitysvammaliiton tekemässä tutkimuksessa yhdeksi suurimmaksi tekijäksi alanvaihtoa miettiessä oli nostettu kehittymismahdollisuuksien puute työssä. Työntekijät olisivat halunneet edetä urallansa sekä saada enemmän koulutusta ja osaamista vastaavia työtehtäviä. (Teittinen & Vesala, 2020, s. 39.) Samankaltaiseen tulokseen on päädytty myös tutkimuksessa, joka kartoitti hoitoalan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä ja työssä pysymistä heikensivät työssä etenemisen vaikeus sekä joustamattomat työajat (Nokela ym., 2021, s. 144).

Positiivisen johtamisen osion vastaukset olivat pääsääntöisesti myönteisiä. Vastausten perusteella voidaan ajatella, että positiivinen johtaminen toteutuu pääsääntöisesti vammaispalveluiden työyksiköissä. Eniten hajontaa oli kysymyksissä oma esihenkilö edistää työhyvinvointia ja innostusta sekä esihenkilöni johtaa ja kehittää myönteisiä tunteita ja arkityötä. Työhyvinvoinnin kannalta olisi erittäin tärkeää, että esihenkilö pystyisi vaikuttamaan myönteisten tunteiden kokeamiseen. Myönteisiin tunteisiin liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että positiivisten tunteiden lisäksi tarttuvat myös negatiiviset tunteet. Tunteista negatiiviset tarttuvat helpommin henkilöstä toiseen. (Bakker yms., 2006, s. 468–470.) Jos esihenkilö ei pysty kehittämään työyhteisön myönteisiä tunteita vaarana on se, että työyhteisön negatiiviset tunteet ottavat vallan. Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on katkaista negatiivisen tunteiden kierre ja pyrkiä keskittämään ajatukset olemassa olevaan hyvään. (Bakker yms., 2006, s. 485) Tutkimuksissa on havaittu, että tunteista myös työuupumus voi tarttua työntekijöiden välillä. Vastavasti myös voimaantuneet ja energiset työntekijät voivat välittää myönteisiä tunteita muille työntekijöille. (Bakker yms., 2006, s. 468–470.)

Tutkimuksessamme työyksikön myönteiset tunteet osion vastaukset olivat kauttaaltaan positiivisia. Mikä on toisaalta ristiriidassa tulokseen, jonka mukaan esihenkilö ei tue myönteisten tunteiden kokemista yksikössä. Tämä voi selittyä sillä, että työntekijät kokevat työkaverit läheisiksi ja myönteiset tunteet syntyvät vuorovaikutuksesta toisten työntekijöiden kanssa. Työntekijät eivät välttämättä osaa myöskään mieltää miten esihenkilö tukisi tai mahdollistaisi myönteisten tunteiden

esille tuomista työyksikössä. Myönteiset tunteet toimivat hyvän työilmapiirin rakennusmateriaalina. Myönteiset tunteet syntyvät vuorovaikutuksesta ja hyvistä ihmissuhteista. Myönteinen toiminta henkilöjen välillä mahdollistaa työssä innostumisen, työn ilon kokemisen sekä se lisää yksilön sekä työyhteisön voimavaroja. (Wenström, 2020, s.102.) Jos esihenkilö ei pysty tukemaan työntekijöitä myönteisten tunteiden sekä innostuksen kokemisessa, se voi vaikuttaa työilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin heikentävästi. Myönteinen vuorovaikutus on myös yhteydessä organisaation tuottavuuteen. Tutkimuksissa on todettu, että työyhteisöt, joissa esiintyy myönteistä vuorovaikutusta ovat tuottavampia ja sitoutuneimpia työhönsä. Myönteinen vuorovaikutus vaikuttaa myös työhyvinvoinnin kokemiseen. (Wenström, 2020, s.107.)

Työn imun vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Vastauksista pystyi päättelemään, että suurimmaksi osaksi työntekijät tunsivat työn imua. Työn imusta tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että työn imuun liittyy myös kollektiivinen kokemus eli työn imu voi tarttua työntekijästä toiseen. Kollektiivisen kokemuksen syntyyn vaikuttaa yksilön kokema työn imu. Yksilön työn imuun liittyy energisyys, myönteiset asenteet ja innostus. Kollektiivinen kokemus syntyy, kun yksilö välittää näitä tunteita vuorovaikutuksessa muihin tiimiläisiin. Työn imulla on vaikutusta yhteisöllisyyteen, koska yhteisöllisyyden kokemus voi lisätä työn imua ja vastaavasti työn imu voi vahvistaa yhteisöllisyyttä. (Bakker ym., 2006, s. 482–483.)

Eniten hajontaa esiintyi kysymyksissä, olen täysin uppoutunut työhöni ja kun työskentelen työ vie minut mukanaan. Työn imun kokeminen on merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta. Työn imun vastakohtana voidaan pitää työhön kyllästymistä sekä työuupumusta. Nämä eivät ole suoraan toistensa vastakohtia. On mahdollista tuntea työn imua, mutta olla myös välillä kyllästynyt ja uupunut työhönsä. Työn imulla ei tarkoiteta sitä, että työntekijä tuntee pelkästään positiivisia tunteita työtä tehdessään. Työn imulla kuvaillaan enemmän työntekijän energistä, aloitteellista ja uusiin haasteisiin tarttuvaa työtötettä. Vahva mielekkyyden kokeminen kuvantaa hyvin työn imun kokemista. (Hakanen, 2014, s. 307.) Työn imua voidaan vahvistaa tarjoamalla työntekijöille sellaisia työtehtäviä, jotka he voivat tuntea merkitykselliseksi sekä hyödyntää vahvuuksiaan ja kehittyä. Myös

hyvällä johtamisella voidaan luoda työn imua. Esihenkilön tulisi vahvistaa työntekijöiden innostumista sekä luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä valitsevat luottamus, oikeudenmukaisuus sekä halu tarjota työntekijöille heidän mielenkiintoansa, osaamista ja vahvuuksia vastaavia työtehtäviä. Hyvälle johtajalle ominaista on myös arvostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan. (Hakanen, 2014, s.314–315.)

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuskysymystemme asettelu oli haasteellinen. Kysymyksissä yhdistyi kaksi eri sosiaalialan työkenttää, joiden toiminta poikkeaa jo lainsäädännöllisesti todella paljon toisistaan. Tutkimuskysymyksemme olivat: miten positiivinen johtaminen toteutuu työyksikön arjessa ikääntyneiden ja vammaispalveluiden työntekijöiden näkemyksen mukaan sekä miten positiivinen johtaminen vaikuttaa ikääntyneiden ja vammaispalveluissa työskentelevien työhyvinvointiin. Tutkimuskysymysten asettelun vuoksi vastaamme tässä luvussa tutkimuskysymyksiin.

Saamiemme tulosten pohjalta positiivinen johtaminen ei aina toteudu yksiköissä. Vammaispalveluissa positiivisen johtajuuden osio keräsi selkeästi myönteisempiä vastauksia, kuin ikääntyvien palveluiden yksiköiden vastauksissa. Ikääntyvien palveluiden yksiköissä kaikissa johtajuusosion kohdissa nousi esille kehitettävää. Tämän perusteella vammaispalveluiden yksiköissä positiivinen johtaminen toteutuu todennäköisemmin paremmin, kuin ikääntyvien palveluiden yksiköissä. Molempien aineistojen avoimet vastaukset painottuivat kehitettäviin asioihin. Vastauksissa nousi esille kokemus epätasa-arvoisesta johtamisesta, esihenkilön aihtelevaisuudesta, epärealistisesta käsityksestä yksiköiden arjen toiminnassa sekä johtajuuden auktoriteetin puutteesta. Positiivisen johtajan tulisi pystyä ottamaan sekä antamaan palautetta, olemaan luotettava sekä kuuntelemaan ja arvostamaan työntekijöitä. (Keränen & Tuominen, 2020, s. 12–14).

Toiseen tutkimuskysymykseemme, joka koski positiivisen johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin oli haastava saada yksiselitteistä vastausta tutkimuksestamme. Haasteellisuuden toi vastausten osittaiset ristiriitaisuudet. Positiivista organisaatiota koskevissa kysymyksissä korostuivat myönteiset vastaukset, joka toisaalta kertoo työhyvinvoinnin olevan kunnossa. Myös suurin osa vastaajista oli valinnut positiivisen vastauksen työn imua koskeviin kysymyksiin. Kuitenkin johtajuusosion kehitettävät kohdat voivat vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi. Työhyvinvoinnin kannalta johtaminen on tärkeässä roolissa, sillä työhyvinvointi syntyy hyvän johtamisen kautta. Johtajan täytyy tietoisesti panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin, jotta siihen kohdistuvilla toimilla olisi todellista merkitystä. Organisaation menestyksen kannalta työntekijöiden hyvinvoinnilla on merkitystä. Ilman työntekijöiden hyvinvointia organisaatio ei pysty saavuttamaan pitkäkantoista menestystä. Työhyvinvointiin liittyy erilaisia toimenpiteitä, jotka ovat sitä varten kohdennettu. Kuitenkaan henkilöstön hyvinvointia ei voida perustaa niiden varaan. Henkilöstön hyvinvointi muodostuu sitoutumisesta organisaation toimintaa, mahdollisuudesta kehittyä ja vaikuttaa työhönsä sekä hyvistä johtamiskäytänteistä. Hyviin johtamiskäytänteisiin kuuluu esihenkilön taito tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia ja hyödyntää niitä. Vahvuuksia hyödyntämällä työntekijällä on mahdollisuus edetä urallansa sekä pitää yllä motivaatiota työtä kohtaan. (Johtamistaidon opisto JTO ry, 2014, s. 12, 45.)

Huomiomme kiinnittyi tutkimusaineistossa oleviin ristiriitaisuuksiin. Ikääntyvien palveluiden parissa työskentelevien vastaukset keräsivät selkeästi enemmän kehitettäviä seikkoja, mutta myös vastausprosentti oli selkeästi pienempi ikääntyvien palveluissa. Vaikka molemmissa palveluissa kyselyn vastausvaihtoehdon sisältävät kysymykset olivat keränneet lähes kauttaaltaan positiivisia vastauksia, ne painottuivat silti enemmän vammaispalveluihin. Molemmissa aineistoissa avointen vastausten painopiste oli enemmän kehitettävissä seikoissa.

Taustatiedoista huomion arvoista oli se, että suurin osa vastaajista molemmissa aineistoissa edusti sosiaali- ja terveysalan ammattipiston koulutusryhmää eli olettavasti lähihoitajia. Lähihoitajan tutkinto on käytännön läheistä oppimista, eikä opinnoissa käydä läpi johtamisen erilaisia käytänteitä. Tämä voi olla yksi syy

siihen miksi kyselyä on voinut olla vaikea tulkita ja siihen vastaaminen on voitu kokea haasteelliseksi. Myös suurin osa vastaajien työsuhteista oli vakinaisia. Vakituisten työsuhteen omaavien vastausten korostuminen voi johtua useasta eri seikasta, esimerkiksi määräaikaiset työntekijät eivät koe välttämättä tarpeelliseksi vastata tai heillä ei ole käytössä organisaation sähköpostia.

## 8.2 Pohdinta

Tuloksia tulkittaessa on hyvä ottaa huomioon, että muutos vie aikaa ja se vaatii työyhteisöltä voimavaroja. Uusia käytänteitä ei pystytä hetkessä omaksumaan. Muutostilanteissa asioiden johtamisessa onnistutaan yleensä hyvin, suurimmat haasteet ovat henkilöstön johtamisen puolella. Varsinkin jos muutoksia haetaan nopealla aikataululla, hyvä henkilöstö johtaminen korostuu. Sosiaali- ja terveysalalla on huomattu, että usein johdolla ja työntekijöillä on isoja näkemuseroja organisaation toimintaa koskevissa asioissa. (Johtamistaidon opisto JTO ry, 2014, s. 11.) Näkemuserot sekä tiedon välittämisen puute ja keskeneräinen muutosprosessi voivat osaltaan selittää tutkimuksessa saamiamme tuloksia sekä heikkoa vastausprosenttia.

Muutos on nykyisin enemmän normi, kuin poikkeus. Henkilöstö on muutoksen kriittisin tekijä. Organisaation onkin tärkeä kiinnittää huomiota, siihen miten henkilöstöä valmistellaan muutokseen. Sosiaali- ja terveysalalla muutos koetaan usein negatiivisena. Muutos mielletään henkilökohtaisena uhkana sekä voimavaroja vievänä tekijänä. Tärkeintä olisikin pystyä muuttamaan ajatusmaailma positiiviseksi, jossa muutos nähdään mahdollisuutena. Tämä vaatii kuitenkin organisaatiossa etukäteen luotuja suunnitelmia, miten henkilöstöä valmistellaan ja tuetaan muutokseen. Jos organisaatiolla ei ole etukäteen luotuja työkaluja muutoksen käsittelyyn, ei voida olettaa henkilökunnankaan pystyvän suhtautumaan muutokseen positiivisesti. Muutoksen käsittelyssä on tärkeintä hyvä vuorovaikutus, jossa viestiminen kulkee koko muutosprosessin ajan. Yksilötasolla muutosprosessin oppiminen ei tapahdu hetkessä vaan se vie aikaa ja vaatii systemaattista työskentelyä. Muutos tarvitsee rinnalleen myös pysyvyyttä. Organisaation olisikin tärkeä pystyä viestimään henkilöstölle mitkä asiat muutoksen rinnalla ovat

pysyviä ja luomaan näin vastapaino uhkana koetulle muutokselle. (Johtamistaidon opisto JTO ry, 2014, s. 42–43.)

Muutoksen kokeminen uhkana voi myös selittää joltain osin saamiamme vastauksia. Henkilöstö ei välttämättä ole mieltänyt mitä positiivinen johtaminen käytännössä tarkoittaa, eikä ole sen takia välttämättä halunnut vastata tutkimukseen. Myös joissain avoimissa vastauksissa oli huomattavissa, että positiivinen johtaminen ei ehkä ole käsitteenä täysin tuttu. Vastauksiin oli kirjoitettu palautetta mikä ei suoranaisesti liity positiiviseen johtamiseen, esimerkiksi palkkaus. Kysymykset oli myös muotoiltu niin, että positiivisen johtamisen teoria tulisi olla jollain tavalla hallussa, jotta kysymysten tarkoitus avautuisi täysin. Kysymyksiä oli ajateltu ehkä ennemminkin työhyvinvoinnin kannalta ja kirjoitettu avoimiin vastauksiin siihen liittyvistä asioista. Esihenkilöitä koskevissa vastauksissa vastausten kehitettävät asiat voivat liittyä myös siihen, etteivät kaikki esihenkilöt ole ehkä pystyneet omaksumaan positiivisen johtamisen periaatteita omaan toimintaansa. Positiivisen johtamisen käytäntöön ottaminen on tullut organisaation johdolta, jolloin välttämättä kaikki eivät koe sitä omakseen. Muutos on voitu kokea uhkana ja voimavaroja vievänä tekijänä, jolloin sitä ei haluta omaksua osaksi omaa toimintaa.

Sosiaali- ja terveydenhuolto on elänyt muutoksessa jo pitkään. Muutosta on tapahtunut aina, kun lainsäädäntöä on muutettu. Lisäksi muutokseen on vaikuttanut säästötoimet, joita valtio on hakenut alalta. Yhtenä isona muutoksena alalla on yksityisten palveluntuottajien lisääntyminen alalle. Yksityisten palveluntuottajien myötä hoitajien palkkaerot ovat kasvaneet. Vaikka tutkimuksissa palkan merkitys työhyvinvointiin ei aina välttämättä korostu, osalle alalla työskenteleville palkkaus on yksi merkittävä tekijä työhyvinvoinnissa.

Työhyvinvoinnin kannalta jatkuvat muutos on rasite, joka lisää epävarmuutta. Myös jatkuva uuden opettelu voi vaikuttaa työn imuun heikentävästi. Muutosta olisi tärkeä pystyä tukemaan esihenkilö työllä. Moni työntekijä tuntee varmasti nykyisin, että esihenkilön tuki ei ole riittävää ja esihenkilö on etäännyntynyt arkityöstä eikä tehdyt päätökset heijasta yksikön todellisuutta. Johdon erkaantumista arki-työn työtehtävistä on todennäköisesti lisännyt koronan myötä lisääntynyt

etätöiden tekeminen. Etäjohtamisella on vaikea tukea henkilöstä muutoksessa. Lisäksi paljon etätöitä tekevä esihenkilö vieraantuu helposti työntekijöistä ja työn arjesta.

Vastaaja aineiston suppeus voi myös osaltaan selittää ristiriidan, joka oli esillä tuloksissa. Voi olla, että ikääntyvien palveluissa vastaajajoukossa korostui sellaiset henkilöt, jotka kokivat työyksikössä olevan eniten kehitettävää. Vastausprosenttien eroavaisuus ikääntyvien palveluiden ja vammaispalveluiden välillä voi selittyä osittain työn luonteella. Ikääntyvien yksiköissä on yleistä resurssien vaje, joka heijastuu suoraan siihen mitkä työtehtävät priorisoidaan tärkeiksi. Jatkuva kiire syö myös työtehtävistä innostumista, joka on yksi työhyvinvoinnin perusedellytyksistä. Johtajalla onkin tärkeä rooli siinä mihin niukat resurssit käytetään. Tällöin päätöksen teossa korostuu oikeudenmukaisuus, eettisyys ja tieto. Päätöksiä tehtäessä on tärkeää olla avoin ja perustella päätökset, sekä ottaa vastuu päätöksenteosta. Pelkkä valta-asemaan perustuva päätöksenteko ei lisää työssä jaksamista tai viihtymistä. Johtajan tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa niukoista resursseista huolimatta työntekijöiden jaksaminen sekä työssä viihtyminen. (Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta, 2011, s. 26.)

Myös kiire sekä niukkojen resurssien käyttämisen ohjaaminen voivat vaikuttaa suppeaan vastausprosenttiin. Jos työntekijät eivät koe kyselyihin vastaamista itsellensä tärkeäksi, eikä esihenkilö tue heitä kyselyyn vastaamiseen on todennäköistä, ettei henkilöstö innostu kyselystä. Jos työyksikössä vallitsee, jatkuva kiire on todennäköisempää, että niukat resurssit käytetään välttämättömään työhön. Kiireeseen vaikuttaa selvästi käytettävissä olevat resurssit. Ikääntyvien palveluissa ja vammaispalveluissa on myös laintuoma henkilöstömitoituksen ero. Ikääntyvien palveluissa on työskenneltävä 0,65 välitöntä hoitotyötä tekevää hoitajaa asukasta kohti. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, i.a.). Vammaispalveluissa mitoitus lasketaan hyvinvointialueen kanssa solmittavassa sopimuksessa, joka pohjautuu palveluntarpeeseen. Palveluntarpeen mukaan asukas luokitellaan maksuluokkaan, joka määrää montako ohjaajaa on oltava asukasta kohti. Vammaispalveluissa ohjaaja mitoitus on pääsääntöisesti korkeampi asukasta kohti. Myös asiakasmäärät ja hoivayksiköt ovat ikääntyvien palveluissa usein suurempia, kuin vammaispalveluissa.

Asiakasmäärien vaihtelevuus voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Vähemmällä asiakasmäärällä työntekijä pystyy syventymään asiakkaiden tarpeisiin sekä tekemään työnsä paremmin. Työntekijälle jää aikaa myös kehittää omaa osaamistaan sekä työskentelyänsä. Jatkuva kiire ja riittämättömyydentunne aiheuttavat hoitajille eettistä kuormitusta ja työn tekemisen mielekkyys vähenee. Usein ikääntyvien palveluiden työntekijät kuvaavat oloansa ”robottimaiseksi” eli työtä tehdään, kuin liukuhihnalla. Liukuhihnatyöskentelyssä ei pysähdytä miettimään yksilöllisyyttä tai eettisiä ristiriitoja. Tällaisessa työskentelymallissa keskitytään vain välttämättömään, joka ei tue työhyvinvoinnin kehittymistä.

Tutkimusta tehdessä vahvistui ajatus siitä, että positiivisen johtajuuden ottaminen osaksi työyksikön arkea ei välttämättä ole helppoa. Toisaalta mietimme voiko positiiviseen johtajuuteen kouluttaa henkilöitä? Teoriaopintoja on mahdollista toki tarjota esihenkilöille, mutta positiivisen johtajuuden omaksumisen pitäisi lähteä aina johtajasta itsestään. Tämän jälkeen johtajan täytyisi sanoittaa ja osoittaa konkreettisesti henkilöstölle mitä positiivinen johtajuus tarkoittaa arkityössä. Tämä prosessi vaatisi paljon resursseja koko organisaatiolta. Tutkimuksen aikana pohdimme useasti, onko tällaisten resurssien mahdollistaminen edes mahdollista varsinkaan työvoimapulasta kärsivissä ikääntyvien palveluissa.

### 8.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Ajattelemme, että työn tilannut yritys voisi hyötyä saamistamme tuloksista. Tuloksia pystyisi hyödyntämään työn kehittämisessä. Tulokset voisi avata yksiköiden henkilöstölle esimerkiksi yksikön esihenkilö. Tulosten avaamisen yhteydessä olisi tärkeää keskustella työntekijöiden kanssa siitä miltä positiivisen johtajuuden käyttöönotto on tuntunut ja onko henkilöstö huomannut joitakin konkreettisia muutoksia yksikön arjessa. Tuloksista voisi mahdollisesti nostaa tunnistettavia kehityskohteita esille, sekä myös asioita mitkä yksikössä ovat hyvin. Vaikka tulokset onkin muotoiltu anonyymiin muotoon, voidaan niitä tarkastella organisaatio tasolla ja yksiköt voivat tunnistaa niistä myös itseään koskevia asioita.

Vasta vähän ennen tutkimusaineiston keruun vaihetta positiivinen johtajuus oli otettu käyttöön organisaatiossa. Tätä ennen yksiköiden esihenkilöt olivat saaneet koulutusta liittyen positiivisen johtamiseen. Esihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia olisikin hyvä kartoittaa. Ovatko esihenkilöt pystyneet omaksumaan uuden toimintamallin ja tuomaan sen osaksi työyksikön arkea. Lisäksi henkilöstön valmiutta muutokseen ja sen käsittelyyn voisi olla hyvä vahvistaa.

Seurantatutkimus olisi varmasti otollista toteuttaa, jotta voitaisiin nähdä miten uudet toimintatavat ovat lähteneet elämään osana arkea. Samalla olisi hyvä kartoittaa sitä onko positiivinen johtaminen vaikuttanut konkreettisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja onko työtyytyväisyys kasvanut. Jatkotutkimuksen kysymysten muotoilu voisi olla selkeämpää, kuin jo tehdyssä tutkimuksessa. Kyselyn pituus voisi olla myös lyhyempi, jolloin siihen vastaamiseen jäisi helpommin aikaa. Voisi olla myös hyvä pohtia, voisiko jo työvuorosuunnittelussa ottaa kyselyyn vastaamisen huomioon ja varata kyselyyn vastaamiseen työpäivästä aikaa. Myös selkeä viestintä mihin tutkimusta tullaan käyttämään ja mitä konkreettista tutkimuksella voidaan saada aikaan voisi motivoida henkilöstöä vastamaan kyselyyn.

#### 8.4 Asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyö tarjosi meille mahdollisuuden kehittyä tutkijoina sekä saada uutta näkökulmaa johtamiseen. Ennen tätä työtä meillä ei ollut tietoa positiivisesta johtamisesta. Emme myöskään olleet tehneet aiemmin tutkimusta, jossa yhdistyy kaksi erilaista tutkimusmenetelmää, kuten tässä yhdistyy laadullinen ja määrällinen. Tämän työn kautta olemme saaneet paljon arvokasta tietoa positiivisesta johtamisesta sekä erilaisista tutkimusmenetelmistä. Työmme näkökulmaksi valikoitui työhyvinvointi. Uskomme, että näkökulmamme auttoi syventämään näkemystämme positiivisesta johtajuudesta. Jos positiivinen johtajuus toteutuu työyksikössä, sen avulla pystytään vaikuttamaan konkreettisesti työntekijöiden työhyvinvointiin.

Työ toteutettiin parityönä, jonka koimme hedelmälliseksi oppimisemme kannalta. Saimme pohtia yhdessä eri näkökulmia sekä syventää osaamistamme. Lisäksi koemme, että parityöskentely tarjosi hyvää harjoitusta johtajuudesta.

Johtajuudessa on loppupeleissä kysymys yhteistyöstä, toisen arvostamisesta sekä organisointitaidoista. Parityöskentelyssä nämä kaikki seikat piti ottaa huomioon.

Työuriamme ajatellen uskomme, että hyödyimme paljon työhyvinvointi näkökulman valitsemisesta. Työhyvinvoinnin edistäminen sekä ylläpitäminen on yksi tärkeimmistä esihenkilön tehtävistä. Tutkimuksen tekeminen tarjosi paljon uusia näkökulmia työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Kävimme työtä tehdessämme paljon pohdintoja liittyen työhyvinvointiin ja sen yhteydestä työntekijä pulaan sosi-aali- ja terveysalalla.

## LÄHTEET

- Ackerman, C. (2019). *Positive Leadership: 30 Must-Have Traits and Skills*. Positive workplace. <https://positivepsychology.com/positive-leadership/>
- Ahonen, E. & Kuikka, S. (2023). *Positiivinen johtaminen esihenkilötyön näkökulmasta lastensuojelun sijaishuollon palveluissa* [Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023083125199>
- Airila, A. & Savinainen, M. (2023). *Sosiaali- ja terveysala – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2023*. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-sosiaali-ja-terveysala.pdf>
- Ammattiliitto Super. (2014). *Eettisesti toimien itsenäisyyttä tukien*. Selvitys superilaisista vammaispalveluissa. [https://www.superliitto.fi/site/assets/files/4691/super\\_vammaistynselvitys\\_low.pdf](https://www.superliitto.fi/site/assets/files/4691/super_vammaistynselvitys_low.pdf)
- Ammattiliitto Tehy. (2021). *Kysely tehyläisille 2021- tulosesitys*. [https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula\\_researchin\\_kysely\\_hoitajien\\_tyossajaksamisesta\\_ja\\_tyohyvinnista\\_2021\\_id\\_17362.pdf](https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula_researchin_kysely_hoitajien_tyossajaksamisesta_ja_tyohyvinnista_2021_id_17362.pdf)
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Almatalent.
- Bakker, A., Emmerik, H. & Euwema, M. (2006). *Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams*. (Work & Occupations, volume 33, number 4, 464–489). [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_139.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_139.pdf)
- Di Ciaccio, D. (2020). *What is a positive organization?* <https://wow-webmagazine.com/what-is-a-positive-organization>
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä*. Työterveyslaitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%c3%b6n\\_imun\\_arviointimenetelm%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%c3%b6n_imun_arviointimenetelm%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hakanen, J. (2011). *Työn Imu*. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy.

- Hakanen, J. (2014). *Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta*. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima*. (s. 304–327). PS-kustannus.
- Hellstén, K. (2014). *Työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus vanhustenhoitossa – seurantatutkimus ergonomisen kehittämistyön tuloksista* [Väitöskirja, Turun yliopisto]. (Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C osa 391). Painosalama Oy. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98971/AnnalesC391Hellsten.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holmgren, E. (2023). *Tyytyväisyys: vastavoima jatkuvaa venymistä vaativalle työlle*. Tuuma-kustannus.
- Johtamistaidon opisto JTO ry. (2014). *Ennakointiselvitys yksityisen sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden osaamis- ja johtamishaasteista*. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86897/Ennakointiselvitys%20yksityisen%20sosiaali-%20ja%20terveysalan%20tulevaisuuden%20osaamis-%20ja%20johtamishaasteista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juhila, K. (i.a.). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 11.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). PS-kustannus.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2015). *Tutkimus hoitotieteessä* (3–4. p.). Sanoma Pro Oy.
- Keränen, A. & Tuominen, P. (2020). Positiivisen johtamisen salat. Teoksessa E. Wainio (ed.), *Johtajuus tänään* (s. 12–21). (Laurea ammattikorkeakoulun julkaisut 140). [https://www.researchgate.net/profile/Rok-sana-Ulatowska/publication/342179137\\_School\\_at\\_the\\_age\\_of\\_the\\_Coronavirus\\_-](https://www.researchgate.net/profile/Rok-sana-Ulatowska/publication/342179137_School_at_the_age_of_the_Coronavirus_-)

[\\_sudden\\_challenges\\_for\\_modern\\_school\\_and\\_educational\\_leadership/links/5ee78c42299bf1faac560b89/School-at-the-age-of-the-Coronavirus-sudden-challenges-for-modern-school-and-educational-leadership.pdf#page=12](#)

- Kiuttu, N. & Koukila, N. (2023). *Lastensuojelun työntekijöiden näkemyksiä positiivisesta johtamisesta* [Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023111930081>
- Koivisto, T., Laitinen, J., Koivunen, M., Selander, K., Mänttari, S., Säynäjäkangas, P., Pesonen, T. & Sinervo, T. (2023). Luku 1. Teoksessa T. Koivisto, T. Sinervo, & J. Laitinen (toim.), *Hyvä veto-hanke-henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa* (s. 11–23). Työterveyslaitos. PunaMusta Oy. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146243/TTL\\_978-952-391-075-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146243/TTL_978-952-391-075-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Leinonen, R. (2018). *Sisällönanalyysi*. <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>
- Mcquaid, M. (i.a.). *How Can You Create A Positive Organization?* Saatavilla 10.3.2024 <https://www.michellemcquaid.com/create-positive-organization/>
- Manka, L-S. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum pro.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy.
- Manka, M-L. (2015). *Stressikirja: mistä virtaa*. Talentum pro.
- Manssila, J. (2016). *Vammaispalveluiden sosiaalialan työ muutoksessa – sosiaalialan ammattilaisten näkemyksiä vammaispalvelujen tilasta*. Invalidiliitto ry ja Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. [https://www.invalidiliitto.fi/sites/default/files/2017-01/vammaispalveluselvitys - yhteenveto ja johtopaatokset - talentia.pdf](https://www.invalidiliitto.fi/sites/default/files/2017-01/vammaispalveluselvitys_-_yhteenveto_ja_johtopaatokset_-_talentia.pdf)
- Mäkinieniemi, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014). *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus suomessa 2010–2013*. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18). Sosiaali- ja terveysministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014\\_18\\_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. (2021). *Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet*. (Hoitotiede 2021, 33 (3), 142–153).  
<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128963/78000?acceptCookies=1>
- Pobric, B. (2022). *4 Key Characteristics of Positive Organization*.  
<https://www.linkedin.com/pulse/4-key-characteristics-positive-organization-braco>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Savolainen, J. (2022). Työhyvinvointi tuottavuutta tukemassa. Teoksessa T. Heinonen (toim.), & A. Korpela, *Etänä enemmän - muuttuvaa sote-työtä kehittämässä* (s. 139–152). (Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 141). Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/784121/Etana%20enemmän%20-%20netti.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Selander, K., Korhakangas, E., Mänttari, S., Säynäjäkangas, P., Laitinen, J., Ruotsalainen, S., Pesonen, T., Sulander, J., Corneliusson, L. & Sinervo, T. (2023). Luku 3. Teoksessa T. Koivisto, T. Sinervo, & J. Laitinen (toim.), *Hyvä veto! Henkilöstön saatavuuden ja alan veto-voimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa* (s. 39–69). Työterveyslaitos. PunaMusta Oy. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146243/TTL\\_978-952-391-075-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146243/TTL_978-952-391-075-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (i.a). *Työhyvinvointi*. Saatavilla 11.1.2023  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Stenman, P. (2020). *Iäkkäiden hoitotyössä toimivan henkilöstön kokemuksia työtyytyväisyydestä ja toimintaympäristöstä kinestetiiikan käyttöön-oton aikana* [Väitöskirja, Oulun yliopisto]. (Oulu 2020. D 58). Puna-  
musta. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789526227016>
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIpress.
- Teittinen, A. & Vesala, H. (2020). *Houkuttaako vammaisalan hoitotyö. Peruskoulun 9-luokkien oppilaiden ja opinto-ohjaajien sekä sosiaalialan*

- opiskelijoiden ja työntekijöiden näkemyksiä hoiva ja vammaisalan työstä.* (Kehitysvammaliiton selvityksiä 16, tulosraportti). Kehitysvammaliitto. <https://www.kehitysvammaliitto.fi/wp-content/uploads/2020/11/kehitysvammaliiton-selvityksia-16-verkko.pdf>
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. (i.a.). *Henkilöstömitoituksen seuranta.* Saatavilla 17.2.2024 <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/vanhuspalvelujen-tila-vanpal/henkilostomitoituksen-seuranta>
- Tietoarkisto. (i.a.-a). *Frekvenssijakauma, keksi- ja hajontaluvut – spss-harjoitus 1.* Saatavilla 4.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/frekvenssi/harjoitus1/>
- Tietoarkisto. (i.a.-b). *Otos ja otantamenetelmät.* Saatavilla 2.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019.* (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3. 2019). [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Työturvallisuuskeskus. (i.a.) Sosiaali- ja terveysala. Saatavilla 8.3.2023 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/sosiaali-ja-terveysala/>
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita.* (2. uud. p.). Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Vainikainen, J. (i.a.). *Likert-asteikko kyselyssä.* Saatavilla 4.3.2024 <https://www.zef.fi/fi/blogi/likert-asteikko>
- Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. (2011). *Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta.* (ETENE-julkaisu 32). ETENE & Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://etene.fi/documents/1429646/1559058/ETENE-julkaisu+32+Sosiaali->

[+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf/13c517e8-6644-4fa5-8c5f-193cfdce9841](#)

Vilkkä, H. (2007). *Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet*.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf)

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. (5. päivitetty p.). PS-kustannus.

Vuori, J. (i.a.-a). Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 1.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Vuori, J. (i.a.-b). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 11.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen: johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. PS-kustannus.

## LIITE 1. Ikääntyvien palveluiden analyysitaulukko

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työntekijä kiusaa	Ilmapiiirin vaikutus työhyvinvointiin	Ilmapiiirin merkitys työhyvinvointiin
Avoimuuden ja rehellisyyden puute	Ilmapiiirin vaikutus työhyvinvointiin	Ilmapiiirin merkitys työhyvinvointiin
Pelko tekemisen seurauksista	Ilmapiiirin vaikutus työhyvinvointiin	Ilmapiiirin merkitys työhyvinvointiin
Työnkuvat ja roolit epäselvät	Puutteita työn kehityksessä ja organisoinnissa	Puutteelliset työkäytänteet
Kehityksen ja osaamisen puute	Puutteita työn kehityksessä ja organisoinnissa	Puutteelliset työkäytänteet
Vastuun ja organisoinnin puute	Puutteita työn kehityksessä ja organisoinnissa	Puutteelliset työkäytänteet
Työyhteisö jakaantunut ja toiminta kaveripohjalta	Työyhteisön epäammattillinen toiminta	Työkäytänteiden merkitys työhyvinvointiin
Kytätään ja etsitään virheitä/syällisiä	Työyhteisön epäammattillinen toiminta	Työkäytänteiden merkitys työhyvinvointiin
Työntekijöiden positiivinen kokemus työilmapiiristä	Työhyvinvoinnin tekijät	Työkäytänteiden merkitys työhyvinvointiin
Kokemus moniammatillisuuden ja työoveruuden toteutumisesta	Työhyvinvoinnin tekijät	Työkäytänteiden merkitys työhyvinvointiin
Ei juututa negatiivisuuteen	Työhyvinvoinnin tekijät	Työkäytänteiden merkitys työhyvinvointiin

Esihenkilön työskentelyn positiivinen vaikutus ilmapäiriin	Johtamisen positiivinen vaikutus	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Sujuva yhteistyö esihenkilön kanssa	Johtamisen positiivinen vaikutus	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Hyvät esihenkilöominaisuudet	Johtamisen toimivat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilö kehittää toimintaa	Johtamisen toimivat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilö tasa-arvoinen	Johtamisen toimivat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilö ammattitaitoinen	Johtamisen toimivat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilön kiinnostuksen puute asukkaista	Johtamisen toimimattomat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilö ailahteleva ja manipuloitavissa	Johtamisen toimimattomat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilön epätasa-arvoinen käytös	Johtamisen toimimattomat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilöä ei tavoita	Johtamisen toimimattomat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Palkkaero suuri	Palkkaerot ja niiden vaikutus innostukseen	Palkkauksen vaikutus työssä pysyvyyteen
Palkkaeron negatiivinen vaikutus	Palkkaerot ja niiden vaikutus innostukseen	Palkkauksen vaikutus työssä pysyvyyteen

## LIITE 2. Vammaispalveluiden analyysitaulukko

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
Tiimi kehittyy ja vaikuttaa	Työhyvinvoinnin tekijät tiimissä	Työyhteisön, tiimityön ja ilmapiirin merkitys työhyvinvointiin
Tiimin tuki ja apu	Työhyvinvoinnin tekijät tiimissä	Työyhteisön, tiimityön ja ilmapiirin merkitys työhyvinvointiin
Työkavereiden keskeinen ilmapiiri	Ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin	Työyhteisön, tiimityön ja ilmapiirin merkitys työhyvinvointiin
Kokemus työyhteisöstä	Ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin	Työyhteisön, tiimityön ja ilmapiirin merkitys työhyvinvointiin
Kokemus työilmapiiristä	Ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin	Työyhteisön, tiimityön ja ilmapiirin merkitys työhyvinvointiin
Yksilön vaikutus	Ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin	Työyhteisön, tiimityön ja ilmapiirin merkitys työhyvinvointiin
Ei sovittuja käytänteitä	Ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin	Työyhteisön, tiimityön ja ilmapiirin merkitys työhyvinvointiin
Johton tuki puutteellista	Johtamisen toimimattomat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilön puutteellinen vuorovaikutus	Johtamisen toimimattomat käytänteet vuorovaikutuksen näkökulmasta	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Puutteelliset esihenkilön taidot	Johtamisen toimimattomat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen

Esihenkilön tuki puutteellista	Johtamisen toimimattomat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilön epätasa-arvoinen käytös	Johtamisen toimimattomat käytänteet vuorovaikutuksen näkökulmasta	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Hyvät esihenkilöominaisuudet	Johtamisen toimivat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilö yrittää liikaa	Johtamisen toimimattomat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen
Esihenkilön auktoriteetti puuttuu	Johtamisen toimimattomat käytänteet	Johtamisen ja esihenkilötyön toteutuminen