



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

Hoivakotityöntekijöiden ja johtajien näkemyksiä johtamisen yhteydestä työntekijöiden työhön sitoutumiseen

Tarja Tirkkonen

Pro gradu -tutkielma

Sosiaali- ja terveystieteiden
tutkimuskeskus

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen

laitos

Toukokuu 2023

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, sosiaali- ja terveyshallintotiede

Tirkkonen, Tarja M.: Hoivakotityöntekijöiden ja johtajien näkemyksiä johtamisen yhteydestä
työntekijöiden työhön sitoutumiseen

Pro gradu -tutkielma, 70 sivua, 2 liitettä (3 sivua)

Tutkielman ohjaajat: FT Anneli Hujala, YTM Kirsi Ilola

Toukokuu 2023

Avainsanat: hoivakoti, työhön sitoutuminen, johtaminen

Hoitotyöntekijöiden vaihtuvuus on yleinen ongelma tällä hetkellä koko Euroopassa. Työntekijöiden vaihtuminen vaikuttaa hoitotyön laatuun, lisää jäljellä olevien työntekijöiden työtaakkaa ja pahentaa hoitajapulaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen erityispiirteenä oli se, että tutkimukseen valittiin tietoisesti sellaisia hoivakoteja, joissa työntekijöiden vaihtuvuus oli pientä eli alle 10 % vuonna 2022. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hoivakotityöntekijöiden ja johtajien näkemyksiä työntekijöiden työhön sitoutumisesta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli positiivinen psykologia. Tutkimuksessa etsittiin onnistumisen kokemuksia ja hyviä käytäntöjä työpaikalla eli sitä mikä työpaikalla on toimivaa.

Tutkimuksen aineisto hankittiin kolmen ryhmäkeskustelun kautta kolmessa eri puolella Suomea sijaitsevassa yksityisessä hoivakodissa. Ryhmäkeskustelut toteutettiin alkuvuodesta 2023 ja niihin osallistui yhteensä 20 henkilöä, jotka edustivat hoivakodin eri ammattiryhmiä. Jokaisen hoivakodin johtaja oli mukana ryhmäkeskusteluissa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen keskeisimmiksi työhön sitoutumiseen liittyviksi tekijöiksi löytyi johtajan yksilölliseen toimintaan liittyviä tekijöitä ja työyhteisön toimintaan liittyviä kollektiivisia tekijöitä. Lisäksi löytyi työhön sitoutumiseen liittyviä muita tekijöitä, jotka olivat lähinnä rationaalisia tekijöitä, kuten lyhyt työmatka ja työpaikkojen valintojen vähäisyys pienellä paikkakunnalla. Johtajan toiminnassa oleellisinta oli johtajan kokonaisvaltainen fyysinen, emotionaalinen ja sosiaalinen läsnäolo. Työyhteisön toiminnassa merkittävää oli yhteinen arvopohja, mielekäs asukastyö, toimivat tilat, toimiva tiimityö, sosiaalinen tuki, osaaminen ja hyvä ilmapiiri.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännön hoivakotityössä ja hoivakotien johtamisessa. Tutkimus antaa kuvan siitä millaisia asioita johtamisessa työntekijät ja johtajat pitävät merkityksellisinä liittyen johtamisen yhteyteen työhön sitoutumisessa. Lisäksi tutkimus kuvaa sitä millaisia tekijöitä on toimivan työyhteisön taustalla. Tutkimuksella on myös yhteiskunnallista merkitystä, sillä hoitajapula on tällä hetkellä globaali ilmiö. Tulevaisuudessa hoitoalalla tarvitaan moninkertaisesti enemmän työntekijöitä. Työnantajat tarvitsevat tietoa siitä, miten työntekijät saadaan sitoutumaan paremmin työhönsä.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies
Department of Health and Social Management, health and social management sciences

Tirkkonen, Tarja M.: The connection between management and work engagement in workers: views by care home workers and -leaders

Master's thesis, 70 pages, 2 appendices (3 pages)

Thesis Supervisors: PhD Anneli Hujala, MSc Kirsi Ilola

May 2023

Keywords: care home, work engagement, management

Care worker turnover is currently a common problem in the entirety of Europe. Staff turnover affects care work quality, increases the workload of remaining workers, and exacerbates the ongoing care worker shortage. This study aims to increase the understanding of how management can influence work engagement among care home workers. The most essential characteristic of the study was that the care homes featuring in the study were consciously selected to have a low turnover rate: under 10% in the year 2022. The purpose of the study was to investigate views held by care home workers and -leaders regarding work engagement. The theoretical framework behind the study is formed by the concept of positive psychology. The study sought to discover experiences of success and good practices in the workplace.

The study material was gathered through three group discussions, each of which took place in a private care home located in different parts of Finland. The group discussions were arranged in early 2023, and there were 20 participants in total representing different occupational groups in a care home. Each group discussion was participated by a care home leader from their respective care home. Finally, the material was examined with content analysis.

It was discovered in the study that the most central factors connected to work engagement were factors related to a leader's individual action as well as collective factors connected with action within a work community. Other factors associated with work engagement were also found. These were mainly rational factors, such as a short commute or the lack of employment opportunities in a small community. The most crucial factor in leader action was the extensive physical, emotional, and social presence of the leader. In work community action, the most significant factors were shared values, meaningful tenant support, functional premises, good teamwork, social support, competence, and a positive atmosphere.

The results of this study can be applied in practical care home work as well as care home management. The study illustrates what kind of matters employees and leaders find significant when it comes to the connection between management and work engagement. Furthermore, it highlights some of the factors behind a successful work community. Considering that care worker shortage is currently a global phenomenon, the study holds social significance as well. In the future, the care work sector will need several times more workers than before. To this end, employers will need information about how they can persuade employees to better engage in their work.

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2	Tutkimuksen konteksti	7
1.3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	8
2	Teoreettinen viitekehys	10
2.1	Positiivinen psykologia työelämässä	10
2.2	Hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutuminen	12
2.3	Hoivakotien johtaminen	20
3	Tutkimuksen metodologiset valinnat	29
3.1	Metodologiset lähtökohdat	29
3.2	Tutkimusaineisto	29
3.3	Sisällönanalyysi	33
4	Tutkimustulokset	37
4.1	Läsnäoleva johtajuus	37
4.2	Toimiva, yhteen hitsautunut työyhteisö	42
4.3	Muut työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	48
4.4	Yhteenveto tutkimustuloksista	50
5	Pohdinta	52
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	52
5.2	Keskeisten tulosten tarkastelua ja johtopäätökset	56
	Lähteet	64

Liitteet

- Liite 1 Tiedote tutkittavalle ja suostumuslomake
Liite 2 Ryhmäkeskustelun runko

Taulukot

- Taulukko 1 Tutkimuksia hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumisesta 16
Taulukko 2 Johtamistaidollisen tutkimuksen eri vaiheet 22
Taulukko 3 Esimerkki analyysistä 36

Kuviot

- Kuvio 1 Yhteenveto tutkimustuloksista 50

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Sitoutunut työntekijä on työpaikan tärkeä voimavara, koska työhönsä sitoutunut työntekijä on innostunut, energinen ja työhönsä omistautunut (Hakanen, Ropponen, Schaufeli & De Witte 2019, 373). Työhön sitoutuminen lisää työn tuottavuutta (Bakker 2011, 268). Tutkimusten mukaan johtamisella on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja hoitotyön laatuun (van der Heijden, van Dam & Hasselhorn 2009, 616; Castle & Decker 2011, 630–631; Gaudenz, De Geest, Schwendimann & Zúñiga 2019, 1549–1557).

Suomessa on uutisoitu paljon hoitajapulasta ja siitä, että hoivakoteihin ei voida ottaa lisää asukkaita, koska henkilökuntaa ei ole saatavilla riittävästi (Hankonen 2021; Hyvinvointiala 2022). Hoitajapula nähdään vakavana ongelmana (Ensio, Lammintakanen, Härkönen & Kinnunen 2019, 34). Jatkuva pula hoitajista aiheuttaa kilpailua työntekijöistä terveydenhuoltoon ja vanhusten palveluja järjestävien toimijoiden kesken. Vanhusten hoitoalaa ei pidetä niin vetovoimaisena, minkä vuoksi sinne on vaikeampi saada uusia työntekijöitä. (Gautun & Grødem 2015, 73; Bratt & Gautun 2018, 1074.)

Yksi syy hoitajapulaan on työntekijöiden vaihtuvuus. Hoitotyöntekijöiden vaihtuvuus on yleinen ilmiö koko Euroopassa tällä hetkellä (Gaudenz ym. 2019, 1538–1539). Hoitotyöntekijöiden vaihtuvuus heikentää hoivatyön laatua (Castle & Anderson 2011, 549) ja lisää jäljelle jääneiden työntekijöiden työtaakkaa (Gaudenz ym. 2019, 1539). Työntekijöiden vaihtuvuuden lisäksi hoitajien tarvetta lähivuosina lisää hoitajamitoituksen kasvu sekä työntekijöiden eläköityminen (Teva-meri 2021, 24, 65). Vuonna 2023 hoitajamitoitusta on tarkoitus kasvattaa portaittain 0,7:n työntekijään asukasta kohti. Terveys- ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) vanhuspalvelujen tila - tutkimuksen mukaan hoivakotien rekrytointiongelmat ovat hyvin yleisiä ja 80 %:lla Suomen hoivapalvelua tuottavista yksiköistä on ajoittain ongelmia saada lisää henkilökuntaa (Kehusmaa & Alastalo 2021, 1–3).

Ratkaisuna työntekijöiden vaihtumiseen työpaikoilla tulisikin kiinnittää huomiota siihen, miten nykyiset työntekijät saadaan sitoutumaan ja pysymään työssään. Tämän vuoksi halusin tutkia

niitä tekijöitä, jotka saavat työntekijät sitoutumaan työhönsä. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet etsimään syitä, joiden vuoksi työntekijät jättävät työpaikkansa eivätkä sitoudu työhönsä. Sen sijaan tutkimusta siitä, mikä saa työntekijät sitoutumaan työhönsä löytyy vähemmän. Tutkimukseni viitekehystenä oli positiivinen psykologia. Tutkimuksessa etsitään onnistumisen kokemuksia ja hyviä käytäntöjä työpaikalla eli sitä mikä työpaikalla on toimivaa (Linley, Harrington & Garcea 2012, 6; Hakanen 2014, 340). Toivon, että onnistuneiden esimerkkien kautta on helpompaa omaksua uudenlaisia keinoja johtamiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen eli niin sanottuun pitovoimaan. Aihe kiinnosti minua, koska olen toiminut lähiesimies- ja johtamistehtävissä useita vuosia ja olen käytännössä nähnyt millaisia vaikutuksia johtamisella voi olla työyhteisöön. Valitsin tutkimuskohteeksi yksityisen hoivapalveluyrityksen hoivakodit, joissa toteutetaan ympärivuorokautista palveluasumista ikäihmisille. Valitsin tutkimukseen kolme sellaista yksityistä hoivakotia, joissa henkilökunnan vaihtuvuus oli alhaisella tasolla eli alle 10 %.

1.2 Tutkimuksen konteksti

Ikäihmisten hoivakodit kuuluvat vanhuksille järjestettäviin asumispalveluihin (Komu 2016, 21). Asumispalvelut jaetaan tavalliseen palveluasumiseen ja tehostettuun palveluasumiseen (Andersson 2007, 9). Ikäihmisille, joiden hoidon ja huolenpidon tarve on ympärivuorokautista, järjestetään ympärivuorokautista tehostettua palveluasumista (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 21 c § 790/2022). Tehostetussa palveluasumisessa henkilökuntaa on paikalla ympäri vuorokauden (Andersson 2007, 9). Ympärivuorokautista palveluasumista toteutetaan yksiköissä, joissa kaikki saavat ympärivuorokautista hoivaa tai niin sanotuissa hybridiyksiköissä, joissa on myös tavallista palveluasumista (Kehusmaa & Alastalo 2021, 4). Vuonna 2018 joka viides 85-vuotta täyttänyt ikäihminen asui ympärivuorokautisen hoidon yksikössä. Ympärivuorokautisessa hoivassa noin 80 %:lla asukkaista on jokin muistioire. (Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto 2020, 16–19.)

Kunta voi järjestää ympärivuorokautista palveluasumista omana toimintana, ostopalveluna tai palvelusetelillä (Kuntaliitto 2022). Vuonna 2020 48 % ympärivuorokautisen hoivan yksiköistä

oli yksityisen palveluntuottajan yksikköjä (Kehusmaa & Alastalo 2021, 4). Julkisen ja yksityisen sektorin pääasiallinen ero liittyy omistajuuteen, rahoitukseen ja lupakäytäntöihin. Julkisen sektorin organisaatiot toimivat julkishallinnon alaisuudessa ja saavat rahoituksen julkishallinnosta. Yksityisen sektorin organisaatiot perustuvat liiketoimintaan ja saavat rahoituksen liiketoiminnan kautta. Yksityiset ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköt ovat luvanvaraista toimintaa ja tarvitsevat aluehallintoviraston luvan toiminnan aloittamiseen. Luvassa määritellään tarkkaan henkilöstömitoitus ja henkilöstön kelpoisuus. (Komu, Vuori & Rissanen 2011, 230–241.) Hannele Komu (2016, 65–68) vertaili tutkimuksessaan yksityisen ja julkisen hoivakotien näkyvää kulttuuria toimintaympäristön ja henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan yksityisessä hoivakodissa oli enemmän henkilökuntaa, henkilökunnan koulutustaso oli korkeampi ja laatu-työskentely laajempaa kuin julkisessa hoivakodissa. Johtamistoiminnoissa ei löytynyt merkittäviä eroja yksityisen ja julkisen toiminnan välillä. (Komu 2016, 65–68.)

lääkkäiden henkilöiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa henkilökunta koostuu eri sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisista kuten lähihoitajista, sairaanhoitajista, hoiva-avustajista, fysioterapeuteista, geronomeista ja sosionomeista (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalouksista 980/2012, 3 a § 876/2022). Vuonna 2020 ympärivuorokautisen hoidon henkilökunnasta 74 % oli lähihoitajia (Kehusmaa & Alastalo 2021, 2). Lähijohtamisen tehtävänä on varmistaa henkilöstön riittävä määrä ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi lähijohtamisen tulee huolehtia henkilökunnan työhyvinvoinnista ja tunnistaa sitä uhkaavia fyysisiä ja psyykkisiä kuormitustekijöitä kuten rutiininomaisuus, itsenäisyyden puute, kiire ja työilmapiirin ongelmat. (Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto 2020, 56.)

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen erityispiirteenä oli se, että tutkimukseen valittiin tietoisesti sellaisia hoivakoteja, joissa työntekijöiden vaihtuvuus oli pientä eli alle 10 % vuonna 2022. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hoivakotityöntekijöiden ja johtajien näkemyksiä työntekijöiden työhön sitoutumisesta.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää hoivakotien johtamisen kehittämisessä. Toivon tutkimustulosten antavan uusia välineitä johtamiseen. Tutkimus perustui positiivisen psykologian mukaisesti myönteiseen tausta-ajatukseen siitä, että uusia johtamisen keinoja on helpompaa omaksua onnistuneiden esimerkkien kautta (Hakanen 2011, 11–12).

Tutkimuskysymykset olivat:

- Millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen?
- Mitkä muut tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijät sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa?

2 Teorettinen viitekehys

2.1 Positiivinen psykologia työelämässä

Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä on positiivinen psykologia. Positiivinen psykologia on kehittynyt vastapainoksi perinteiselle psykologiselle ajattelulle, joka tarkastelee ihmistä puutteiden ja patologisuuden kautta. Sen sijaan positiivinen psykologia tutkii sitä mikä tekee elämästä elämisen arvoista. Tutkimuskenttänä ovat ihmisten subjektiiviset kokemukset hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä, toivosta ja onnellisuudesta sekä niin sanotut flow-tuntemukset. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5.) Positiivinen psykologia tutkii niitä olosuhteita ja tilanteita, jotka saavat ihmiset kukoistamaan ja toimimaan optimaalisella tavalla (Gable & Haidt 2005, 104).

Työelämää on alettu tarkastelemaan voimavaralähtöisesti ja myönteisten mahdollisuuksien näkökulmasta 2000-luvulla (Linley, Harrington & Garcea 2012, 6; Hakanen 2014, 340). Aiemmin puhuttiin englannin kielellä neljästä patologisesta D:stä, joita olivat sairaus (disease), epäjärjestys (disorder), vahinko (damage) ja työkyvyttömyys (disability). Positiivinen psykologia on tuonut näiden tilalle uusia käsitteitä, joita ovat erinomaisuuden tunnistaminen (discovering periods of excellence), näkemys ihannetyöyhteisöstä (dreaming an ideal organization), uusien rakenteiden suunnittelu (designing new structures) ja unelmien toteuttaminen (delivering a dream). (Hakanen 2014, 340.)

Positiivinen työn psykologia tutkii työpaikan voimavaroja eli sitä mikä työpaikalla on toimivaa, vahvaa ja mahdollista. Kiinnostuksen kohteena on se mikä tekee työstä mielekkään ja auttaa selviytymään ja nauttimaan työstä, myös silloin kun työ on haasteellista ja muutoksia on paljon. Työn kulttuuri luodaan työpaikoilla yhteisvastuullisesti. Jokainen voi tuoda hyvää omalle työpaikallensa. Kun työyhteisön voimavaroja vahvistetaan, on mahdollista kohdata myös epäkohdat ja vaikeudet ratkaisukeskeisesti. (Hakanen 2009, 9; Hakanen 2011, 11–14.)

Onnellisuus työelämässä voi ilmetä kolmella eri tasolla, jotka ovat ohimenevä taso, henkilökohtainen taso ja kollektiivinen taso. Ohimenevällä tasolla esiintyvällä onnellisuudella tarkoitetaan

hetkittäisiä hyvän olon ja ilon tunteita tai flow-kokemuksia. Henkilökohtaisella tasolla onnellisuus on pysyvämpi ilmiö ja sillä tarkoitetaan esimerkiksi työtyytyväisyyttä tai tunneperäistä sitoutumista. Kollektiivisella tasolta onnellisuus ilmenee työtiimeissä, työyksiköissä tai organisaatioissa. Onnellisuus työssä on merkittävä tekijä. Jopa ohimenevällä tasolla ihmiset ovat onnellisempia, kun he kokevat suoriutuvansa työstä tavanomaista paremmin. Henkilökohtaisella tasolla yhden työntekijän onnellisuus välittyy koko työtiimille ja sillä on vaikutusta myös kaikkien työsuorituksiin ja asiakastyytyväisyyteen. Onnellisuus on yksi avainkäsite siihen, miten hyvät työntekijät saadaan pidetyksi työpaikalla. (Fisher 2010, 286, 404.)

Flow-tuntemuksille on tyypillistä, että henkilö keskittyy siihen mitä on tekemässä niin vahvasti, että menettää jopa ajantajun. Ihminen voi kokea flow-tuntemuksia minkä tahansa aktiviteetin, kuten harrastuksen tai työn yhteydessä. (Nakamura & Csikszentmihalyi 2002, 90–91.) Flow-tuntemukset ja työn imu eroavat toisistaan siten, että flow-tila on yksittäinen huippuhetki. Työn imu sen sijaan on enemmän kokonaisvaltaisempi mielentila. (Hakanen 2014, 344.)

Kun ihminen kokee työn imua, hän pitää työtään merkityksellisenä, on energinen ja innostunut sekä ylpeä tekemästään työstään (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41–42). Suomessa tehdyssä tutkimuksessa, johon osallistui 805 opettajaa, kävi ilmi, että työhön liittyvät haasteet eivät vähennä työhön sitoutumista ja työn imua, mikäli työntekijät saavat tukea esimieheltä, heitä arvostetaan, työssä on innovatiivisuutta ja työilmapiiri on hyvä. Tietyt työn vaatimukset lisäävät työn imun ja voimavarojen välistä yhteyttä. (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou 2007, 280–283.) Hyvä johtaminen voi synnyttää työn imua etenkin silloin kun johtaminen on innostavaa ja työpaikan ilmapiiri on turvallinen (Hakanen 2014, 353).

Yksi positiivisen psykologian keskeisistä käsitteistä on myös kukoistaminen (flourishing tai thriving). Kukoistaminen auttaa ihmistä kehittymään positiiviseen suuntaan. Kun ihminen kukoistaa, hän tuntee edistyvänsä asioissa, oppii asioita ja omaa tietoa ja taitoa. Kukoistava ihminen on elinvoimainen. (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant 2005, 537–538.) Tutkimusten mukaan kukoistaminen vaikuttaa positiivisesti myös terveyteen. Kukoistavat ihmiset ovat psykososiaalisesti hyvin toimivia, heillä on selkeät tavoitteet elämässä, hyvä resilienssi ja vähän avuttomuuden kokemuksia. Kukoistaminen vaikuttaisi vähentävän myös riskiä sairastua sydän-

ja verisuonisairauksiin sekä kroonisiin sairauksiin. Tutkimuksien mukaan vain noin 20 % aikuisista voidaan sanoa kukoistavan. (Keyes 2007, 95.)

Positiivisen psykologian viitekehyksessä Johtajan tehtävänä on löytää työntekijöiden korkein potentiaali ja saada heidät kukoistamaan (Linley, Harrington & Garcea 2012, 4–5). Johtajan tulisi huolehtia siitä, että työntekijä pääsee käyttämään omia luonnollisia vahvuuksiaan työtehtävissä. Johtajan tulisi myös kehittää työn energisoivia ja motivoivia piirteitä. (Hakanen 2009, 11.) Terveissä ja kukoistavissa työyhteisöissä ymmärretään, että hyvällä johtamisella on mahdollista edistää työntekijöiden halua ja kykyä tehdä työpäivän aikana parhaansa. Vastaavasti työntekijät ymmärtävät, että tekemällä hyvää työtä on mahdollista kokea enemmän työn imua. (Hakanen 2014, 353–354.)

2.2 Hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutuminen

Ihminen voi olla sitoutunut työn tekemiseen, työryhmään, esimieheen, ammattiin, uraan tai organisaatioon (Meyer & Allen 1997, 2; Kiviranta 2010, 41). Työhön sitoutumisella tarkoitetaan positiivista ja kokonaisvaltaista mielentilaa, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen, keskittyminen ja syventyminen työhön (Hakanen, Ropponen, Schaufeli & De Witte 2019, 373). Työhön sitoutuminen lisää työn tuottavuutta. Työntekijöiden työhön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa henkilöstöhallinnon keinoin. (Bakker 2011, 268.) Työhön sitoutumista voidaan kuvata myös käsitteellä pitovoima. Terveystieteiden ammattijärjestöt ovat käyttäneet käsitettä pitovoima kampanjoissaan parempien palkkojen ja työolosuhteiden puolesta. Millariikka Rytkönen (2019) kuvaa pitovoimaa sanoilla ”liimaa, joka saa ihmiset pysymään alalla”.

Kun ihminen sitoutuu työryhmään, hänellä on voimakas tarve olla osa yhteisöä. Yksittäiseen henkilöön, esimerkiksi esimieheen, liittyvä sitoutuminen on ongelmallista, koska henkilöiden vaihdokset saattavat vaikuttaa sitoutumiseen. Myös uraan sitoutunut työntekijä on aktiivinen vaihtamaan työpaikkaa edistääkseen uraansa. (Kiviranta 2010, 41.) Organisaatioon sitoutunut työntekijä on ylpeä organisaatioon kuulumisesta. Hän on sisäistänyt ja hyväksynyt organisaation arvot ja päämäärät. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 64.)

Organisaatiositoutumista voidaan tarkastella sitoutumisen luonteen mukaan. Affektiivisella eli tunneperäisellä sitoutumisella (affective commitment) tarkoitetaan henkilön emotionaalista kiintymistä organisaatioon. Työntekijät haluavat sitoutua organisaatioon. Jatkuvalle sitoutumiselle (continuance commitment) tarkoitetaan tietoisuutta siitä millaiset kustannukset työpai- kasta lähtemisessä olisi. Työstä poislähtemisestä tulisi työntekijälle taloudellisia kustannuksia. Työntekijä pystyy työssä, koska hänen täytyy olla siellä. Normatiivisella sitoutumisella (norma- tive commitment) tarkoitetaan työntekijän velvollisuutta pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1997, 8–11.)

Kansainvälisen hoitajapulan vuoksi hoito- ja hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumista on tutkittu paljon useissa eri maissa viime vuosien aikana. Tutkimuksissa on etsitty syitä siihen, miksi työntekijät vaihtavat työpaikkaa tai jopa alaa. Tutkimusta siitä, miksi työntekijät vaihtavat työpaikkaa löytyi huomattavasti enemmän kuin tutkimusta siitä mikä saa työntekijöitä sitoutu- maan työhön. Perehdyin aiempaan tutkimukseen etsimällä tietoa hakusanoilla johtaminen, hoivakoti ja henkilökunnan vaihtuvuus, pysyvyys tai työhön sitoutuminen kolmesta eri tietokan- nasta. Englanninkielisillä hakusanoilla löytyi Scopus tietokannasta 289 tutkimusta henkilökun- nan vaihtuvuudesta. Sen sijaan johtamisen yhteydestä hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutu- miseen löytyi vain neljä tutkimusta. Suomalaisilla hakusanoilla ”johtaminen”, ”hoivakoti” ja ”työ- hön sitoutuminen” ei löytynyt yhtään tutkimusta Finna.fi ja UEF Primo tietokannoista.

Esittelen seuraavaksi tutkimuksia, joissa työpaikan vaihdon syyksi on usein noussut johtaminen ja siihen liittyvät tekijät kuten vuorovaikutus johdon kanssa, esimiehiltä saatu tuki ja arvostus sekä työvuorojen suunnittelu. Lisäksi työpaikan vaihtamiseen tai työpaikan vaihdon harkitse- miseen ovat liittynyt työolosuhteet, työn raskaus, työ- ja kotielämän yhteensovittamisen ongel- mat sekä alan palkkaus. Olen koonnut hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumiseen liittyvistä tut- kimuksista yhteenvedon Taulukkoon 1.

Useassa tutkimuksessa on havaittu, että työntekijät toivovat esimiehiltä enemmän tukea ja ar- vostusta. Sveitsissä toteutetun laajan kyselytutkimuksen mukaan johtaminen oli tärkein tekijä, jolla voitiin vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tutkijoiden mukaan sitou- tumattomien hoitotyöntekijöiden puute on haitallista hoivakodeille, koska se vaikuttaa negatii- visesti hoitotyön laatuun. (Graf, Cignacco, Zimmermann, Zúñiga 2016, 1127, 1135.) Myös Clergia Gaudenzin tutkimusryhmä (2019) tutki hoitotyöntekijöiden lähtöaikomuksia ja siihen liittyviä

syitä sveitsiläisissä hoitokodeissa. Tulosten mukaan johtamisella ja organisaatioon sitoutumisella oli merkittävä yhteys hoitajien lähtöaikomuksiin. Etenkin tukevalla johtamistyyllillä (supportive leadership) voidaan tutkimuksen vaikuttaa hoitajien työhön sitoutumiseen ja vähentää heidän lähtöaikomuksiansa. (Gaudenz ym. 2019, 1549–1557.) Greta Cummingsin tutkimusryhmän (2018) mukaan suhdeperustaisella ja tukea-antavalla johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen ja työn tuottavuuteen (Cummings, Taita, Leea, Wongb, Paananen, Micaronia & Chatterjeea 2018, 19).

Erica Maurits, Anke de Veer, Lucas van der Hoek ja Anneke Francke (2015) tutkivat työn ominaisuuksien, työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen yhteyttä hollantilaisten hoitotyöntekijöiden työssä jatkamiseen eläkeikään asti. Tulosten mukaan työpaineen vähentäminen ja esimiesten arvostus vaikuttivat työntekijöiden työssä jatkamiseen eläkeikään asti. Hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttivat autonomia, koulutusmahdollisuudet, kommunikaatio organisaation sisällä ja esimiesten tukeva työote. Työntekijöitä tukeva johtajuus tarkoitti sitä, että esimiehet keskittyivät työntekijöiden tarpeeseen. Sen vastakohtana nähtiin instrumentaalinen johtajuus, joka keskittyi tavoitteisiin ja tehtävien suorittamiseen. (Maurits ym. 2015, 3–10.)

Tanskalaisen tutkimuksen mukaan työntekijät toivoivat parempaa dialogia johtajien kanssa ja enemmän arvostusta esimiehiltä, mutta myös työtovereiltaan (Clausen, Tuften & Borg 2014, 589). Myös Mervi Flinkman (2014, 94–95) totesi väitöskirjassaan, että esimiesten olisi mahdollista ehkäistä työntekijöiden lähtemistä antamalla heille sosiaalista tukea, palautetta ja positiivista tunnustusta sekä kehittämällä erilaisia mentorointi- ja perehdytysohjelmia. Sosiaalisen tuen merkitys tuli esille myös Beatrice van der Heijdenin tutkimusryhmän (2009, 627) tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan sosiaalinen tuki, joka tarkoittaa suoraa apua, palautetta, tietoa ja empatiaa muilta työntekijöiltä ja esimieheltä vaikuttaa hoitotyöntekijöiden työsuorituksiin ja työhön sitoutumiseen.

Vielä 2000-luvun alussa hoitajat olivat itse huolissaan työn jatkumisesta. Tuolloin esimerkiksi Suomessa hoitajilla oli paljon määräaikaista työsuhteita liittyen julkisen sektorin taloudelliseen kriisiin. Vuosina 2002–2005 hoitajien aikomuksia jättää hoitoala ennen eläkeikää tutkittiin laajassa eurooppalaisessa kyselytutkimuksessa nimeltä Nurses' early exit study – NEXT. Tutkimukseen osallistui 32 037 hoitajaa kymmenestä eri Euroopan maasta, jotka olivat Belgia, Hollanti,

Iso-Britannia, Italia, Puola, Ranska, Ruotsi, Saksa, Slovakia ja Suomi. Tutkimukseen osallistuneet hoitajat työskentelivät sairaaloissa, terveyskeskuksissa, hoivakodeissa ja kotihoidossa. Tutkimustulosten mukaan vain 7,3 % hoitajista harkitsi työstä luopumista viikoittain. Iso-Britanniassa, Saksassa ja Italiassa asuvat hoitajat harkitsivat työstä luopumista eniten. Hoitajien aikomusta jättää työpaikkansa lisäsi epävarmuus työssä. Epävarmuus työssä liittyi huoleen siitä, että työntekijä siirretään organisaation sisällä, työvuorolistamuutoksiin tai työn jatkumiseen ylipäänsä. Tutkijat arvelivat, että työn epävarmuuden vaikutuksia on mahdollista vähentää, mikäli hoitajat kokevat olevansa tärkeitä työpaikalleen, heistä välitetään ja heidän mielipiteitään arvostetaan. (Laine, van der Heijden, Wickström, Hasselhorn & Tackenberg 2009, 423–434.)

Hoivakotityö on vuorotyötä ja tutkimuksissa on noussut esille, että työ- ja kotielämän yhteensovittamisen vaikeudet ovat yhtenä syynä työntekijöiden haluun vaihtaa työpaikkaa. Van der Heijdenin tutkimusryhmän (2016, 616) tutkimustulosten mukaan heikko johtamisen laatu, tukea antamaton työympäristö ja työ- ja kotielämän yhdistämisen vaikeudet johtavat matalaan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta lisäävät hoitajien lähtöaikeita.

Bratt Christopherin ja Heidi Gautunin (2018) Norjassa tehdyn tutkimuksen mukaan toive töiden lopettamisesta on yleisempää nuorilla hoitajilla. Suurimpana syynä työstä lähtemiseen olivat epäsuotuisat työolosuhteet kuten raskas fyysinen ja psyykinen työ sekä aikapaine. (Bratt & Gautun 2018, 1076–1080.) Thomas Clausenin, Pernille Tuften ja Wilhelm Borgin (2014, 589) tutkimustulosten mukaan tanskalaiset hoivakotien työntekijät toivoivat enemmän aikaa vastata asiakkaiden tarpeisiin, ja parempia mahdollisuuksia hyödyntää omia taitojaan hoitotyössä, jotta he olisivat jääneet nykyiseen työhönsä.

Tyytymättömyys palkkaan nousi esiin joissakin tutkimuksissa. Clausenin tutkimusryhmän (2014, 589) mukaan tanskalaiset hoivakotien työntekijät toivoivat parempia palkkoja. Myös Flinkmanin, Laineen, Leino-Kilven, Hasselhornin ja Salanterän (2008, 735) suomalaisessa nuoria sairaanhoitajia koskevassa tutkimuksessa palkkaus oli suurin syy hoitajien työtyytymättömyyteen. Tutkimukseen osallistuneet hoitajat työskentelivät pääasiassa sairaaloissa. Raili Kivirannon (2010, 43) mukaan raha on harvemmin kokeneen työntekijän irtisanoutumisen keskeinen tekijä, koska heille työn sisällöllä, työn haasteilla ja työkavereilla on suurempi merkitys.

Työhön suhtautuminen ja siihen sitoutuminen voidaan nähdä myös sukupolvisena asiana. Vuosituhannen vaihteessa syntynyt Z-sukupolvi ja 1980-luvulla syntynyt Y-sukupolvi suhtautuvat työhön eri tavalla kuin 1960-luvulla syntynyt X-sukupolvi. Y- ja Z-sukupolvet vaativat itselleen yksilöllisempää ja inhimillisempää kohtelua. X-sukupolvi on suorituskeskeinen ja he ovat tottuneet kontrolliin ja toiminnan arviointiin ja mittaamiseen. Ikä ei kuitenkaan välttämättä ole keskeinen asia, vaan ihmiset voivat jakaa henkisesti ja sosiaalisesti samoja ideoita ja asioita. (Tienari & Piekkari 2011, 13–19.)

Mustafa Ozkanin ja Betul Somazin (2015, 480) tutkimuksen mukaan Z-sukupolvelle on tärkeää onnellisuus työssä jopa siinä määrin, että he kokevat voivansa irtisanoutua työstään helposti, mikäli he eivät koe onnellisuutta työssään. Paula Partasen (2019, 69–70) terveydenhuollon työntekijöitä käsittelevän tutkimuksen mukaan Z-sukupolvi haluaa, että työssä on mukavaa. Lisäksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on heille tärkeää. He haluavat myös vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Kiire ja työn kuormittavuus heikentää työhön sitoutumista. Seija Monosen (2014, 70) hoitotyötä käsittelevän tutkimuksen mukaan Z-sukupolven edustajat lähtevät herkästi työpaikasta, jos työpaikan olosuhteet eivät miellytä heitä tai työnantaja ei jousta työehdoissa.

Taulukko 1. Tutkimuksia hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumisesta

Tutkijat, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Tutkimuskohde, aineisto, menetelmät	Keskeiset tulokset
Bratt & Gautun, 2018, Should I stay or should I go? Nurses' wishes to leave nursing homes and home nursing.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vanhusten palvelujen työntekijöiden työstä lähtöön liittyviä toiveita ja niiden eroja nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä.	norjalaiset 20–73-vuotiaat hoitajat vanhusten hoivakodeissa ja kotihoidossa N= 4945 kysely	25 % hoitajista toivoi työskentelevässä muualla kuin vanhus-tenhuollossa ja 23 % heistä oli epävarmoja asiasta. Työolosuh-teilla oli paljon vaikutusta etenkin nuorten hoitajien lähtötoiveisiin.
Clausen, Tufte & Borg, 2014, Why are they leaving? Causes of actual turnover in the Danish eldercare services.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vanhusten palvelujen työntekijöiden vaihtuvuutta ja sen taustalla olevia tekijöitä. Lisäksi	tanskalaiset vanhusten palvelujen työntekijät N= 7025 kysely	Lopettaneet työntekijät kertoivat, että syy työn lopettamiseen oli työolosuhteet. Eläkkeelle siirtyneet työn-

	tavoitteena oli selvittää miten vaihtuvuutta voisi vähentää.		tekijät kertoivat lopettamisen syyksi työn fyysisen kuormittavuuden. Työntekijät olisivat voineet jatkaa työssä, mikäli heillä olisi parempi palkka, enemmän aikaa vanhuksille, enemmän dialogia esimiesten kanssa ja enemmän arvostusta esimieheltä ja työkavereilta.
Cummings, Tatea, Leea, Wongb, Paananen, Micaronia & Chatterjeea, 2018, Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review	Tutkimuksen tavoitteena oli vertailla suhdeperustaisen ja tehtäväkeskeisen johtamistyylien vaikutusta hoitotyöntekijöiden työolosuhteisiin	kirjallisuuskat-saus, jossa 121 hoitotyön johtamista käsittelevää artikkelia	Suhdeperusteisella johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työssä pysymiseen, työolosuhteisiin ja työn tuottavuuteen.
Flinkman, 2014, Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland – A Mixed Method Study.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nuorten sairaanhoitajien aikomusta lähteä ammatistaan ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä erityisesti silloin, kun lähtöaikomukset olivat alkaneet ennen 30 vuoden ikää.	suomalaiset sairaanhoitajat kirjallisuuskat-saus, jossa 75 hoitotyöntekijöiden lähtöaikomuksia käsittelevää artikkelia N= 147 kysely kolmen sairaanhoitajan uratarina N= 15 haastattelu	Hoitajien ammatista lähtöaikomusten on monimutkainen ilmiö, johon on yhteydessä monia eri tekijöitä. Riittävä henkilöstömitoitus, tasapainoinen työkuormitus, työstressin vähentäminen sekä mahdollisuudet kehittyä voivat edesauttaa nuorten sairaanhoitajien pysymistä ammatissaan. Valmistuneille tulisi tarjota riittävästi perehdytystä ja mentoointia.

<p>Flinkman, Laine, Leino-Kilpi, Hasselhorn & Salanterä, 2008, Explaining young registered Finnish nurses' intention to leave the profession: A questionnaire survey.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka suuri määrä sairaanhoitajista on jättämänsä työnsä ja mitkä syyt vaikuttavat siihen.</p>	<p>alle 30-vuotiaat suomalaiset sairaanhoitajat N= 147 kysely</p>	<p>26 % hoitajista oli pöhtinut työstä lähtemistä viimeisen vuoden aikana. Syynä tähän olivat uupumus, huonot kehittymismahdollisuudet, affektiivinen sitoutumisen puute, alhainen työtyytyväisyys, työ- ja perhe-elämän väliset ristiriidat, vaativa hoitotyö, tyytymättömyys palkkaan, vuorotyö ja epävarmuus työn jatkumisesta.</p>
<p>Graf, Cignacco, Zimmermann, Zúñiga, 2016, Affective Organizational Commitment in Swiss Nursing Homes: A Cross-Sectional Study.</p>	<p>Tutkimus selvitti hoitohenkilöstön affektiivisen organisaatiositoutumisen tasoja</p>	<p>sveitsiläiset hoivakotien hoitajat 163 eri hoivakodissa N= 5323 kysely</p>	<p>Hoitohenkilöstön affektiiviseen organisaatiositoutumiseen vaikutti myönteisesti johtajuus, hoidon taso, työtyytyväisyys ja yhteistyö hoivakodin johtajan kanssa.</p>
<p>Gaudenz, De Geest, Schwendimann & Zúñiga, 2019, Factors Associated With Care Workers' Intention to Leave Employment in Nursing Homes: A Secondary Data Analysis of the Swiss Nursing Homes Human Resources Project.</p>	<p>Tutkimus selvitti hoivakotityöntekijöiden lähtöaikomuksia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.</p>	<p>sveitsiläiset hoivakotityöntekijät N= 3984 kysely</p>	<p>56 %:lla työntekijällä oli lähtöaikomuksia. Hoivakotityöntekijöiden lähtöaikomuksia on mahdollista vähentää hyvällä johtamisen laadulla sekä tukemalla hoitajien affektiivista organisaatiositoutumista.</p>
<p>Van der Heijden, van Dam & Hasselhorn, 2009, Intention to leave nursing The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment.</p>	<p>Tutkimus selvitti työympäristön, perhe- ja työelämän vaatimusten sekä työtyytyvyyden yhteyttä hoitajien aikomukseen jättää ammattinsa</p>	<p>eurooppalaiset sairaaloiden, hoivakotien ja kotihoidon hoitajat N= 1187 kysely</p>	<p>Tukea antamaton työympäristö, huono johtamisen laatu ja työ- ja perhe-elämän ristiriidat heikentävät työtyytyväisyyttä ja vaikuttavat hoitajien aikomuksiin jättää ammattinsa. Vastaavasti sosiaalinen tuki, johtamisen laadun parantaminen sekä tukemalla</p>

			perhe- ja työelämän ristiriitoja vähentää työntekijöiden lähtöaikomuksia.
Laine, van der Heijden, Wickström, Hasselhorn & Tackenberg, 2009, Job insecurity and intent to leave the nursing profession in Europe.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hoitotyöntekijöiden työssä koetun epävarmuuden suhdetta lähtöaikomuksiin työstä sekä sukupuolen, iän ja työsopimuksen vaikutusta tähän suhteeseen.	kymmenen eurooppalaisen maan hoivakotien, sairaaloiden, terveysasemien ja kotihoiton työntekijät N= 32 037 kysely	Työssä koettu epävarmuus korreloi vahvasti työntekijöiden lähtöaikomuksiin etenkin Suomessa ja Norjassa. Työssä koettua epävarmuutta vähensi, mikäli hoitajat tunsivat olevansa arvokkaita organisaatiolle ja he tunsivat, että heistä välitetään ja heidän mielipiteitään arvostetaan
Maurits, de Veer, van der Hoek & Francke, 2015, Factors associated with the self-perceived ability of nursing staff to remain working until retirement: a questionnaire survey.	Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa työn ja organisaation ominaisuuksien, työtyytyväisyyden ja ammatillisen sitoutumisen välisestä yhteydestä työntekijän kykyyn jatkaa työssään eläkeikään saakka.	hollantilaiset hoitotyöntekijät hoivakodeissa, sairaaloissa, psykiatrisessa hoivakodissa, kotihoivakodissa N= 730 kysely	Työpaineen vähentäminen, johdon arvostus ja työtyytyväisyys vaikuttavat työntekijän kykyyn jatkaa työssään eläkeikään asti. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat työn itsenäisyys, työpaineet, tukeva johtaminen, koulutusmahdollisuudet ja esimiehiltä saatu arvostus.
Mononen, 2014, Z-sukupolvi hoitotyössä Kapinoiva some-sukupolvi äitihahmoa etsimässä.	Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa Z-sukupolven työntekijöiden johtamisesta ja tuoda esiin hoitotyön lähijohtajien näkemyksiä Z-sukupolven työntekijöistä erikoissairaanhoidossa.	suomalaiset erikoissairaanhoidon osastonhoitajat N= 14 ryhmäkeskustelut	Tutkimuksen mukaan hoitotyön Z-sukupolven työn tekemistä leimaa "minä lähen"-käyttäytyminen, joka ilmentää nuorten sitoutumattomuutta työhön ja organisaatioon sekä korostunutta vapaa-ajan arvostusta elämässä.
Partanen, 2019, Z-sukupolven näkemyksiä työ- ja organisaatio-sitoutumisesta.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Z-sukupolven työntekijöiden näkemyksiä	1990- luvulla tai sen jälkeen syntyneet suomalaiset	Z-sukupolven työhön sitoutumisessa merkityksellinen ja mukava työ nousivat tärkeiksi

	työ- ja organisaatio-sitoutumisesta. Tavoitteena oli tuottaa lisää tietoa Z-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden näkemyksistä työ-, työyksikkö- ja organisaatiositoutumiseen vaikuttavista tekijöistä	set terveydenhuollon työntekijät N= 12 henkilökohtaiset teemahaastattelut	sitoutumista edistäviksi tekijöiksi. Työyksikkösitoutumisessa hyvä työilmapiiri, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä läsnä oleva, osaava lähijohtaminen kuvattiin useasti sitoutumista edistävänä tekijänä. Organisaatiositoutumisessa työntekijöiden sitoutumista edistävinä tekijöinä olivat monipuoliset työmahdollisuudet, organisaation tarjoama uramalli ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin.
--	---	---	---

Yhteenvetona aikaisemmasta tutkimuksesta hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen voidaan todeta seuraavaa: Hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumista voidaan edesauttaa parantamalla johtamisen laatua sekä järjestämällä työntekijöille sosiaalista tukea. Ennen kaikkea esimiesten tulisi huolehtia siitä, että työntekijät kokevat tulleen arvostetuksi ja kuulluksi työpaikalla. Vastavalmistuneiden työntekijöiden perehdytys tulisi järjestää huolellisesti ja työpaikalla tulisi olla myös mentorointia. Työntekijän tulisi huolehtia siitä, että työntekijät pystyvät yhdistämään työ- ja perhe-elämän. Tätä edesauttaa esimerkiksi autonominen työajan suunnittelu.

2.3 Hoivakotien johtaminen

Tarkastelen tässä luvussa ensin yleisesti johtamisen määritelmää, paradigmoja ja teorioita sekä johtamistutkimuksen historiallista kehitystä. Erilaisten johtamisteorioiden ja johtamiseen liittyvien käsitteiden ja määrittelyjen avaaminen auttaa ymmärtämään hoivakotien johtamiseen liittyvien tutkimusten tuloksia. Tässä luvussa esitetyistä hoivakotien johtamiseen liittyvistä tutkimusten tuloksista voi päätellä, että hoivakotien johtamisessa näyttäytyvät ja vaikuttavat edelleen monet erilaiset johtamisteoreettiset kehityskulut.

Johtajuudelle on olemassa erilaisia määritelmiä (Avery 2004, 7; Juuti 2006, 160). Johtamisen tarkoituksena on saada eri asemissa olevat ihmiset toimimaan työorganisaation arjessa yhteistoiminnallisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Seeck 2008, 19). Johtaminen voidaan nähdä johtajan ja työntekijöiden välisenä vuorovaikutusprosessina, jolla pyritään vaikuttamaan ja jolla on aina jokin tavoite (Antonakis & Day 2018, 5). Johtaminen voidaan nähdä myös roolina, joka edesauttaa tavoitteellista toimintaa ja jossa vaikutetaan toisten ihmisten käyttäytymiseen (Juuti 2006, 161).

Organisoimis- ja johtamistavat kytkeytyvät usein yhteiskunnalliseen muutokseen. Johtamisteorioille on tyypillistä se, että ne vallitsevat vuosikymmeniä. Organisaatio ja johtamisteoriat voidaan jaotella klassisiin, moderneihin ja postmoderneihin oppeihin. Klassisiin oppeihin kuuluvat esimerkiksi Taylorin tieteellinen liikkeenjohto, Fayolin hallinnon teoria ja Weberin teoria byrokratiasta. Moderneja organisaatio-oppeja ovat muun muassa rakenneteoriat. Postmoderneja oppeja ovat kriittisen johtamisen teoriasuuntaukset kuten foucaultilainen organisaatioanalyysi. (Seeck 2008, 18, 29–33.)

Johtamisparadigmat voidaan jaotella klassiseen, transaktionaaliseen, visionääriseen ja orgaaniseen johtamisparadigmaan. Nämä paradigmat eroavat toisistaan muun muassa siinä mihin johtajuus perustuu ja miten työntekijät saadaan sitoutumaan. Klassinen johtamisparadigma hallitsi 1970-luvulla. Tässä lähestymistavassa johtaja nähtiin dominoivana ja johtajan valta perustui käskyihin ja kontrolliin. Työntekijät sitoutuivat työhön, koska he pelkäsivät tai kunnioittivat johtajaa. Työntekijöitä joko palkittiin tai rangaistiin työsuorituksista. Transaktionaalinen paradigma hallitsi 1970-luvulta 1980-luvulle. Tämän lähestymistavan mukaan johtaminen perustuu vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Johtaja huomioi työntekijöitä ja pyrki luomaan sopivan työympäristön. Työntekijät sitoutuivat työhön palkkioiden, odotusten ja sopimusten avulla. Visionäärinen johtaminen hallitsi 1980-luvulta 2000-luvulle. Sille tyypillistä on tunneperäinen johtaminen, jossa johtaja inspiroi alaisiaan. Työntekijät sitoutuvat työhön yhteisen vision kautta. Johtajan karismalla on merkitystä. Orgaaninen paradigma on hallinnut 2000-luvulta alkaen ja se perustuu käsitykseen itseohjautuvista tiimeistä. Tämän lähestymistavan mukaan johtajuutta ei määritellä etukäteen, vaan johtaminen vaihtelee tilannekohtaisesti ja kuka tahansa tiimin jäsenistä voi hoitaa johtajan tehtäviä. Työntekijöiden sitoutuminen tapahtuu yhteisten arvojen ja prosessien kautta. (Avery 2004, 19–31.)

Johtamista on tutkittu paljon ja johtamistutkimuksen tuottamat näkökulmat ovat vaihdelleet vuosien aikana. Johtamisen tieteellinen tutkimus käynnistyi 1900-luvun alussa pyrkimyksenä selvittää millaisia synnynnäisiä ominaisuuksia johtajalla on. Piirreteoreettisen viitekehyksen avulla selvitettiin miten johtajan fyysiset, henkiset ja persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat johtamiseen. Tuolloin ajateltiin, että johtajuutta ei voida oppia, vaan johtajan ominaisuudet peritään. Tämä näkökulma hylättiin, kun synnynnäisten ominaisuuksien luettelosta alkoi tulla pitkä, sekava ja ristiriitainen. Tämän jälkeen alettiin tutkia johtajan opittuja ominaisuuksia, jotka erottelivat menestyvät ja vähemmän menestyvät johtajat. Johtajan ominaisuuksia tutkimalla ei kuitenkaan löydetty vastausta onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen johtamiseen. Johtamistaidollinen tutkimus eteni johtajan käyttäytymisen tutkimiseen ja sitä kautta tilannepainotteiseen tutkimukseen. Lopulta realistisen maailmankuvan tutkimus huipentui pyrkimykseen integroida siihen asti tehty johtamistaidollinen tutkimus malleiksi, jotka ottivat huomioon johtajan piirteet, käyttäytymistavat ja kontekstin, jossa johtaminen tapahtuu. (Juuti 2006, 158–163.)

Tulkinnallisen näkökulman aikakautena johtamistutkimuksessa luovuttiin pyrkimyksestä selittää johtamista, jolloin johtamista alettiin kuvailla pyrkien ymmärtämään sitä. Johtamisen postmodernit näkemykset ovat vasta muovautumassa. Postmodernissa näkökulmassa johtamista tarkastellaan muoteina, tarinoina tai teksteinä. Johtamistekstit ovat osa diskurssia, joka luo puitteet sille, miten ihmiset asemoituvat organisaatioissa ja millaisia vuorosanoja organisaatioissa käytetään. (Juuti 2006, 158–160.)

Taulukko 2. Johtamistaidollisen tutkimuksen eri vaiheet (Juuti 2006, 159)

Ajankohta	Painopiste
1900–1950	<p>Realistinen maailmankuva</p> <p>Johtajan ominaisuuksien tarkastelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> pyrittiin erottamaan hyvin menestyvät johtajat heikosti menestyvästä heidän ominaisuuksien perusteella.
1950–1970	<p>Käyttäytymistieteellinen tarkastelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> pyrittiin erottamaan menestyvä johtaja huonosti menestyvästä heidän käyttämänsä johtamistyylin perusteella
1970–1980	Tilannepainotteinen tarkastelu

1980–1990	<ul style="list-style-type: none"> • pyrittiin vakioimaan niitä olosuhdetekijöitä, joissa johtaminen tapahtuu ja pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtamistyylien yhteensopivuutta <p>Integroiva tarkastelukulma</p> <ul style="list-style-type: none"> • pyrittiin yhdistämään piirreteoreettista, käyttäytymispainotteista ja tilanneteorioita toisiinsa ja asettamaan ne siihen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu
1970–1990	<p>Tulkinnallinen näkökulma</p> <p>Transformationaalinen johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarkasteltiin johtamisen pimeitä puolia historiallisesti ja löydettiin jaottelu transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen
1970–2000	<p>Ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Käytiin keskustelua siitä, mihin tilanteisiin ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen soveltuvat
1980–2000	<p>Merkitysten johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarkasteltiin johtamista kulttuurinäkökulmasta ja myöhemmin symbolisena toimintana
1990-	<p>Postmoderni näkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarkasteltiin johtamista tekstuaalisena konstruktiona, muoti-ilmiönä tai tarinana, osana organisaatiodiskurssia.

Johtamista voidaan tarkastella myös dikotomioiden pohjalta, johtamiskäyttämisen tyypittelyn tai johtamistyylien perusteella (Seeck 2008, 353–357; Rissanen & Hujala 2015, 82–83.) Johtajan ominaisuuksiin ja vuorovaikutukseen keskittyvistä teorioista voidaan myös käyttää nimitystä mikrotason johtamisteoriat (Avery 2004, 86). Johtaminen voidaan jaotella ihmisten johtamiseen (leadership) tai asioiden johtamiseen (management). Esimiehen tulee huolehtia sekä työryhmän tuottavuudesta että työntekijöiden hyvinvoinnista. (Latva-Kiskola 2006, 41.) Pauli Juutin (2016) näkemyksen mukaan esimiehen tulisi löytää balanssi ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä. Mikäli esimies keskittyy pelkästään päämäärähakuiseen toimintaan,

hän menettää mahdollisuuden luoda hyvää tunnelmaa. Jos taas esimiehen johtamisesta puuttuu päämäärähakuinen toiminta, hän ei ole välttämättä omaksunut esimiehen roolia. Hän saattaa olla liian kiltti tai jäänyt asiantuntijan rooliin. Esimiehen tulisi pyrkiä ja opetella saamaan aikaan asioita yhdessä ihmisten kanssa. (Juuti 2016, 49–63.)

Nick Zonneveld, Carina Pittens ja Mirella Minkman (2020) jakoivat johtamiskäyttäytymisen kolmeen kategoriaan: suhdeperustaiseen (relationship-oriented), tehtäväperustaiseen (task-oriented) ja kontekstisidonnaiseen (context-dependent) johtamiseen. Suhdeperustainen johtaja keskittyy ihmissuhdetaitoihin, on empaattinen ja kuuntelee työntekijöitä. Tehtäväperustainen johtaja keskittyy työnjakoon, työrooleihin, tavoitteisiin, tuloksiin ja niiden seurantaan. Kontekstisidonnaisen johtamiskäsityksen mukaan johtaminen on monimutkainen ilmiö, joka on riippuvainen tilanteista ja ihmisistä. (Zonneveld ym. 2020, 17–22.)

Zonneveldin tutkimusryhmä (2020) jakoi suhdeperustaisen johtamiskäyttäytymisen alle erilaisia johtamistyyliä kuten transformationaalinen johtajuus, osallistava johtaminen (konsensus johtaminen), valmentava johtaminen ja palveleva johtaminen. Tehtäväperustaisen johtamiskäyttäytymisen alle he jakoivat transaktionaalisen johtamisen, autokraattisen johtajuuden ja osakkeenomistaja johtajuuden (shareholder leadership). Kontekstisidonnaiseen johtajuuteen he jakoivat tilannejohtamisen ja mukautuvan johtamisen. (Zonneveld ym. 2020, 23–25.) Kontekstisidonnaisessa johtamisessa johtaminen nähdään monimutkaisena sosiaalisena prosessina, jossa johtajan vuorovaikutussuhteet työntekijöihin ratkaisevat johtamisen onnistumisen työskentelyn aikana. Johtajan tulisi kyetä muuttamaan johtamistyyliään tilanteiden vaihtuessa. (Juuti 2006, 176.)

Transformationaalinen johtajuus perustuu johtajan karismaan ja johtajan ja työntekijöiden väliseen luottamukseen. Transformationaalinen johtaja vastaa työntekijöiden emotionaalisiin tarpeisiin, auttaa työntekijöitä kehittymään työssään ja stimuloi heitä älyllisesti löytämään ratkaisuja ongelmiin. (Bass 1990, 21.) Transformationaalisen johtajuuden kautta luodaan organisaatiolle visio. Johtaja inspiroi työntekijöitä ja toimii heille eräänlaisena roolimallina motivoidakseen heitä korkeisiin työsuorituksiin. (Havig & Hollister 2018, 369.) Bernard Bassin (1990) mukaan transformationaalista johtajuutta on mahdollista oppia koulutuksen kautta ja myös karismaattisuutta voi opetella. Transaktionaalinen johtajuus perustuu kontrolliin. Johtaja palkitsee

työntekijöitä hyvästä työsuorituksesta ja vastaavasti rankaisee huonosta suorituksesta. (Bass 1990, 20–22, 29.)

Johtamistyyliä voidaan jakaa myös autoritaariseen johtamistyyliin, demokraattiseen johtamistyyliin sekä *laizzes faire*-tyyppiseen ”antaa mennä -tyyliin”. Autoritaarinen johtaja on käskyvaltainen johtaja, joka tekee kaikki päätökset yksin. Johtajuus perustuu valvontaan. Demokraattinen johtaja keskustelee päätöksistä työntekijöiden kanssa ja rohkaisee ryhmää tekemään päätöksiä. Johtaja pyrkii olemaan ryhmän jäsen. *Laizzes faire*-johtaja antaa ryhmän tehdä vapaasti mitä se haluaa. Johtaja itse osallistuu päätöksentekoon mahdollisimman vähän. Johtaja ei puutu tehtävien määritykseen tai ryhmäjakoon eikä anna toimintaohjeita. (Juuti 2006, 165–166.)

Kansainvälisen hoitajapulan vuoksi hoitotyön ja hoivakotityön johtamista on tutkittu paljon useissa eri maissa viime vuosien aikana. Tutkimuksissa on myös etsitty vastauksia siihen, millaisia vaikutuksia erilaisilla johtamistyyliillä tai johtamiskäyttötymisellä on työntekijöihin työhyvinvointiin, hoitotyön laatuun ja työhön sitoutumiseen. Hoivakodeissa päätavoitteena on tuottaa mahdollisimman hyvälaatuista hoitoa käytettävissä olevilla resursseilla. Johtaja on vastuussa tavoitteiden toteutumisesta ja siitä, että työntekijät pystyvät tekemään työtään tehokkaasti. (Havig & Hollister 2018, 369.)

Zonneveldin tutkimusryhmän (2020) näkemyksen mukaan hoivakotityön johtaminen on kompleksista sekä moniulotteista ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Vaikka suhdeperusteinen ja transformationaalinen johtaminen vaikuttaisi tuottavan positiivisia vaikutuksia työntekijöihin ja hoidon laatuun, niin kuitenkin joissakin tilanteissa myös tehtäväperusteinen johtaminen tuottaa samanlaisia vaikutuksia. Tämän vuoksi mitään erityistä johtamistyyliä ei voida pitää täsmällisesti sopivana juuri hoivakotityön johtamiseen, vaan johtamisen tulisi olla enemmänkin tilannesidonnaista. (Zonneveld ym. 2020, 19, 29–31.)

Myös Greta Cummings, Tara MacGregor, Mandy Davey, How Lee, Carol Wong, Eliza Lo, Melanie Muike ja Erin Stafford (2010) päätyivät omassa kirjallisuuskatsauksessaan samankaltaiseen johtopäätökseen tutkiessaan erilaisten johtamistyylien vaikutusta hoitohenkilökuntaan. Heidän mukaansa tehtäväperusteisen johtamisen lisäksi tarvitaan suhdeperustaista ja transformationaalista johtamista tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia, työntekijöiden rekrytointia ja

työssä pysymistä. (Cummings ym. 2010, 363.) Myös Bruce Avolion, Bernard Bassin ja Dong Jungin (1999) näkemyksen mukaan johtajan tulisi osata hyödyntää sekä transformationaalista johtajuutta että transaktionaalista johtajuutta (Avolio ym. 1999, 457).

Osallistavalla johtamisella on todettu olevan vaikutusta hoivakotityön hoidon laatuun. Nicholas Castle ja Frederic Decker (2011) vertailivat tutkimuksestaan neljän erilaisen johtamistyylin vaikutuksia hoivakotityön laatuun. He jakoivat johtajat Bonova Slevin johtajuusmallin mukaisesti neljään erilaiseen johtajuustyyliin, jotka olivat konsensusjohtaja, konsultoiva autokraatti, osakkeenomistajajohtaja ja autokraattinen johtaja. Johtajuustyyliet erosivat keskenään lähinnä siinä miltä osin johtaja antaa henkilökunnan osallistua päätöksentekoon. Konsensusjohtaja huomioi työntekijöiden ehdotuksia päätöksenteossa ja kannusti heitä tekemään päätöksiä tiiminä. Tulosten mukaan konsensusjohtamisella on voimakas yhteys hoidon laatuun. (Castle & Decker 2011, 630–631.)

Suomessa osallistavan johtamisen kehittäminen otettiin yhdeksi johtamisen kehittämiskohdeksi sosiaali- ja terveysministeriön toimintaohjelmassa nimeltä Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Osallistava johtaminen perustuu johdon ja henkilökunnan väliseen yhteistyösuhteeseen ja se antaa hoitohenkilökunnalle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Osallistava johtaminen perustuu luottamuksellisuuteen ja sillä on todettu parantavan työolosuhteita ja työilmapiiriä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 14–15, 34–36.) Myös valmentava johtaminen perustuu ajatukseen siitä, että johtaminen on mahdollisimman laajalti jaettu ja kollektiivista johtajuutta, jossa korostuu yhteisvastuullisuus (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 14).

Kvale Havig ja Brooke Hollister (2018) tutkivat johtamisen vaikutusta hoitotyön laatuun norjalaisissa hoivakodeissa. Laadullinen tutkimus toteutettiin 22 kunnallisessa hoivakodissa havainnoimalla ja haastatteleamalla hoivakotien esimiehiä. Tutkimustulosten mukaan aktiivinen johtaminen vaikutti hoitajien työmoraliin, työympäristöön, ammattitaitoon ja organisaation visioon. Aktiivisella johtamisella tutkijat tarkoittivat johtajia, jotka olivat aktiivisesti arjessa läsnä ja ohjasivat työntekijöitä. Aktiiviset johtajat ottivat työntekijät mukaan päätöksentekoon ja voimaannuttivat työntekijöitä. Työntekijöillä oli vapaus organisoida työprosessinsa, mutta johtavat val-

voivat työskentelyä ja antoivat siitä palautetta. Havigin ja Hollisterin määritelmän mukaan tehtävä- ja suhdeperustaiset johtamistavat sekä transformationaaliset johtajat ovat aktiivisia johtajia. Vastakohtana tälle ovat niin sanotut *laissez faire* -johtajat, jotka eivät ole läsnä arjessa, eivät ota vastuuta asioista, eivät anna työntekijöille palautetta tai vastaa heidän tarpeisiinsa. (Havig & Hollister 2018, 369–370, 372–374, 378–382.)

Anneli Hujalan väitöskirja (2008) käsitteli johtamisen moniäänisyyden rakentumista suomalaisissa hoivakotiyrityksissä. Tutkimuksessa hoivakotien johtaminen näyttäytyi suunnitelmallisena ja rationaalisena toimintana. Hoivakodeissa panostettiin laatutyöskentelyyn, jonka avulla luotiin mahdollisuuksia moniäänisyydelle. Moniäänisyydestä kertoi myös oppimisen ilmapiiri, johon liittyi kokemusten vaihtoa ja asioista keskustelua sekä käytännön kokemusten esiin tuomista. Tutkimuksen varsinaisena tavoitteena ei ollut selvittää ilmiöiden välisiä syy-seuraus-yhteyksiä, mutta tutkijan mukaan tulosten perusteella voisi varovaisesti päätellä, että vastavuoroinen keskustelu, kriittinen reflektio, yhdessä oppiminen ja ilmapiirin luottamuksellisuus edistivät yhteistä käsitystä yrityksen strategiasta. (Hujala 2008, 17, 80, 115.)

Johtamisen lisäksi myös työkavereilta saadun sosiaalisen tuen on todettu vähentävähän työntekijöiden kokemaa räsitystä työssä ja vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden terveyteen (Backman, Sjögren, Lövheim & Edvardsson 2018, 1557–1558). Positiivinen johtaminen, johon kuuluu tuen ja palautteen antamista, voimaannuttamista sekä työntekijöiden huomioimista vähentää työntekijöiden stressiä. Mikäli johtaja itse on stressaantunut, stressi leviää myös työyhteisöön. (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010, 131.)

Myönteisestä, energisoivasta ja motivoivasta tavasta johtaa käytetään tänä päivänä käsitettä myös palveleva johtaminen. Palveleva johtaja toimii koko työyhteisön hyväksi ja mahdollistaa työntekijöidensä onnistumisen työssä. Palveleva esimies on aito ja hänellä on kykyä antaa anteeksi ja oppia kritiikistä. (Hakanen 2014, 354.) Jokainen ihminen voi oppia johtamaan harjoittelemalla. Tämän päivän asiantuntijaorganisaatioissa, joissa henkilökunta on korkeasti koulutettua ja asiakastarpeet ovat vaativampia, tarvitaan uudenlaista johtamista perinteisen johtamismallin sijaan. (Juuti 2013, 9–14.)

Yhteenvetona aikaisemmasta tutkimuksesta voidaan todeta, että hoivakodeissa johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, työhyvinvointiin, hoitotyön laatuun ja työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ainutta oikeaa tapaa johtaa. Johtajan tulisi olla läsnä työntekijöiden arjessa, luoda luottamuksellista ilmapiiriä, ylläpitää keskustelua, antaa palautetta, osallistaa ja kannustaa työntekijöitä päätöksentekoon, mutta ennen kaikkea johtajan tulisi kyetä mukauttamaan omaa johtamiskäyttäytymistään kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

3 Tutkimuksen metodologiset valinnat

3.1 Metodologiset lähtökohdat

Tutkimus on empiirinen, aineistolähtöinen laadullinen tutkimus. Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan havaintoihin ja kokemukseen perustuvaa tutkimusta, jossa havainnot maailmasta tehdään tutkimusaineiston välityksellä (Vuori 2023). Pauli Juutin ja Anu Puusan (2020, 9) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkemyksiä, kokemuksia ja tunteita tutkimuksessa tarkasteltavasta ilmiöstä. Juhilan (2021) mukaan aineistolähtöisessä laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulokset perustuvat aineistoista tehtyihin tulkintoihin, jonka jälkeen niitä voidaan verrata aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Anu Puusan ja Pauli Juutin (2020b) mukaan laadullisen tutkimustavan käyttö organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on yleistynyt 1970-luvun jälkeen ja laadullisen tutkimuksen metodologian käyttöönoton kautta johtamistutkimus on kehittynyt paljon. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista huomioida tilannetekijät ja tutkittava toimintaympäristö. Laadullisen tutkimuksen kautta on mahdollista tutkia myös johtamiskäsityksiä ja johtamiseen liittyvää vuorovaikutusta. (Puusa & Juuti 2020b, 61–62.)

3.2 Tutkimusaineisto

Valitsin tutkimukseen yksityisen hoivapalveluyrityksen kolme hoivakotia, joissa henkilökunnan vaihtuvuus oli alhaisella tasolla eli alle 10 % vuonna 2022. Hoivakodit sijaitsivat eri puolella Suomea. Yksi hoivakoti sijaitsi pienessä kunnassa, yksi entisessä pienessä kunnassa, joka oli sittemmin liitetty kaupunkiin ja yksi kaupungissa. Rajasin tutkimuksesta pois ne hoivakodit, jotka olivat olleet toiminnassa alle vuoden verran. Valinnat perustuivat hoivakotiyrityksestä saataviin hoivakotien henkilökunnan vaihtuvuudesta tehtyihin tilastotietoihin. Hoivakodeissa tuotettiin ympärivuorokautista palveluasumista ikäihmisille ja niissä oli 26–60 asukasta. Hoivakodit olivat olleet toiminnassa 5–10 vuotta.

Kun sain tutkimusluvan hoivakotiyrityksestä, lähestyin hoivakoteja soittamalla yksiköiden johtajille. Esittelin puhelimesta lyhyesti pro gradu -tutkielmani tarkoituksen ja kysyin, olisiko yksiköllä kiinnostusta osallistua tutkimukseeni. Tämän jälkeen lähetin hoivakotien johtajille sähköpostilla tutkimusluvan ja tutkimussuunnitelman, jossa oli liitteenä tiedote tutkittavalle, suostumuslomake sekä ryhmäkeskustelun runko (Liite 1 ja Liite 2). Sähköpostin lähettämisen jälkeen johtajilla oli mahdollisuus esitellä tutkimusta omalle työryhmällensä. Tämän jälkeen sovin ryhmäkeskustelun ajat sähköpostitse.

Aineiston hankintamenetelmänä käytin ryhmäkeskustelua. Anu Valtosen (2009, 223) mukaan ryhmäkeskusteluun kutsutaan mukaan joukko ihmisiä ennalta sovituksi ajaksi keskustelemaan jostakin aiheesta fokusoidusti, mutta vapaamuotoisesti. Keskeistä ryhmäkeskustelussa on ryhmän vetäjän rooli. Keskustelun vetäjä toimii eräänlaisena moderaattorina, jonka tehtävänä on virittää tilanteeseen hyvä ilmapiiri, ohjata keskustelua tietyn teeman mukaisesti sekä rohkaista osallistujia puhumaan. Ryhmän ohjaaja ei kuitenkaan osallistu itse aiheen käsittelyyn, vaan keskusteluvastuu on osallistujilla.

Ryhmäkeskustelu eroaa ryhmähaastattelusta siinä mielessä, että ryhmähaastattelussa tutkija kysyy tietyn kysymyksen kaikille osallistujille vuorotellen ja pitää siten vuorovaikutuskontrollin itsellään. Ryhmäkeskustelussa osallistujilla on mahdollista keskustella aiheesta vapaamuotoisemmin ja osallistujien välille pyritään tarkoituksellisesti saamaan vuorovaikutusta. (Valtonen 2009, 223–224.)

Mielestäni ryhmäkeskustelu sopi hyvin aineiston hankintamenetelmäksi, koska ryhmäkeskustelu on jo itsessään vuorovaikutustilanne. Johtamisessa vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys (Antonakis & Day 2018, 6). Koska tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen, oli ryhmäkeskustelun aikana mahdollista havainnoida myös johtajan ja työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Anu Valtosen (2009, 224) mukaan ryhmäkeskustelussa juuri vuorovaikutus on merkityksellistä, koska se tuottaa erityistä tietoa.

Ryhmäkeskustelu sopi myös aineiston hankintamenetelmäksi sen kannalta, että olin kiinnostunut hoivakotityöntekijöiden ja johtajien yhteisestä näkemyksestä siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Ilkka Pietilän (2010) mukaan ryhmäkeskustelussa osallistujat muodostavat eräänlaisen kollektiivisen käsityksen, joka perustuu omiin kokemuksiin ja käsityksiin. Omia näkemyksiä perusteltaessa on otettava huomioon myös toisten ajatukset asiasta. Sen sijaan esimerkiksi yksilöhaastattelussa korostuvat haastateltavan henkilökohtaiset käsitykset ja mielipiteet aiheesta. (Pietilä 2010, 180–181.)

Ryhmäkeskustelut toteutettiin työntekijöiden omassa työyksikössä. Juhilan (2021) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistoja tulkitaan osana kontekstia, koska ihmisen toimintaa tutkitaan mieluiten siellä, missä se tavanomaisesti tapahtuu. Ryhmäkeskusteluihin osallistuivat jokaisen hoivakodin johtaja sekä 3–8 työntekijää, jotka edustivat seuraavia ammattiryhmiä: Sairaanhoidajat, lähihoitajat, geronomit, hoiva-avustajat, laitoshuoltajat sekä lähihoitajaopiskelijat. Yhteensä ryhmäkeskusteluihin osallistui 20 henkilöä. Työntekijät olivat työskennelleet hoivakodeissa 5 kk - 5 vuotta. Osa työntekijöistä oli tuntenut toisensa jo pidempään, koska he olivat siirtyneet työryhmänä kyseiseen hoivakotiin entisestä työpaikastaan. Johtajat olivat työskennelleet hoivakodeissa 10 kk - 2 vuotta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kahdessa ryhmäkeskustelussa matkustin paikan päälle, mutta kolmas ryhmäkeskustelu toteutettiin Teams -yhteydellä. Minulla oli tarkoitus toteuttaa myös kolmas ryhmäkeskustelu paikan päällä, mutta keskustelu peruuntui samana päivänä, kun se oli ensimmäisen kerran tarkoitus toteuttaa. Tämän vuoksi päädyimme aikataulullisista ja välimatkasta johtuvista syistä toteuttamaan ryhmäkeskustelun Teamsin välityksellä.

Ryhmäkeskustelun aluksi esittelin osallistujille tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen sekä kerroin mikä on ryhmäkeskustelun tarkoitus. Esittelin osallistujille tietosuojaselosteen. Kävin läpi Tiedotteen tutkittavalle ja suostumuslomakkeen (Liite 1) ja pyysin heiltä allekirjoituksen kahden kappaleeseen. Toinen kappale jäi osallistujalle. Myöhemmin skannasin suostumuslomakkeen ja tallensin sen tietokoneelle. Teamsin kautta toteutuneessa ryhmäkeskustelussa pyysin osallistujilta suostumuksen tutkimukseen ryhmäkeskustelun alussa ja se tallentui puhelimen nauhuri sovellukseen.

Olin laatinut ryhmäkeskustelua varten keskustelurungon (Liite 2), jonka kysymykset perustuivat aikaisempaan tutkimustietoon hoivakotien johtamisesta ja johtamisen yhteydestä henkilökunnan työhön sitoutumiseen. Keskustelurungon tavoitteena oli ohjata keskustelua pysymään tutkimusta käsittelevissä teemoissa. Ennen ryhmäkeskustelun alkua kävimme läpi myös ryhmäkeskustelun rungon kysymykset ja teemat. Annoin osallistujille hetken aikaa miettiä teemoja, koska kaikki ryhmäkeskusteluun osallistuneet eivät olleet nähneet keskustelurunkoa etukäteen. Kerroin osallistujille, että vaikka olen valinnut heidän hoivakotinsa ryhmäkeskustelun kohteeksi siksi, että yksikön vaihtuvuus on alhaisella tasolla ei ole kuitenkaan tarkoitus tutkia juuri heidän yksikön johtajan ominaisuuksia vaan keskusteluun osallistuvat voivat kertoa kokemuksia myös aiemmasta kokemastaan johtajuudesta tai tuoda esiin mielipiteitä yleisesti. Tällä halusin varmistaa, että tutkimus henkilöidy liikaa juuri heidän nykyiseen johtajaansa.

Ryhmäkeskustelun alussa jokainen osallistuja esitteli itsensä. Tämä helpotti minua litteroinnissa, jolloin tunnistin osallistujat äänen perusteella. Tallensin ryhmäkeskustelun puhelimen nauhurisovelluksella. Teamsilla toteutettu ryhmäkeskustelu tallensin sekä puhelimen nauhuriin, että Teamsiin, jossa se säilyy automaattisesti vain 60 päivää. Ryhmäkeskustelun aikana ohjasin keskustelua siirtymällä aina seuraavaan keskustelurungon aiheeseen. Annoin kuitenkin osallistujien keskustella vapaasti aiheesta, jolloin kaikki osallistujat eivät välttämättä osallistuneet jokaisen teeman käsittelyyn yhtä aktiivisesti. Kannustin osallistujia keskusteluun mukaan erilaisilla nonverbaalisilla keinoilla kuten katsekontakti tai nyökkäys. Myös keskusteluun osallistujat kannustivat toisiaan osallistumaan keskusteluun vastaavilla tavoilla. Ensimmäisen ryhmäkeskustelun jälkeen minulle heräsi tarve syventää joitakin teemoja, jonka vuoksi tein seuraavassa ryhmäkeskustelussa joitain tarkentavia kysymyksiä keskustelun aikana.

Teamsin välityksellä tehty ryhmäkeskustelu osoittautui haasteelliseksi. Teamsin välityksellä toteutettua keskustelua oli vaikeampi ohjata nonverbaalisin keinoin, koska en ollut itse paikan päällä läsnä. Tässä keskustelussa johtajalla oli aktiivisempi rooli kuin muissa keskusteluissa. Johtaja toimi välillä eräänlaisena keskustelun välittäjänä ja vei teemoja eteenpäin. Lisäksi hän näytti minulle tietokoneen kameran välityksellä kuka puhui. Ryhmäkeskusteluun osallistui yhteensä 9 henkilöä ja välillä keskustelu puuroutui, jolloin minun oli vaikea seurata kuka ryhmäkeskusteluun osallistujista oli äänessä.

3.3 Sisällönanalyysi

Anu Valtosen (2009) mukaan ryhmäkeskustelun tuottamaa aineistoa voidaan lähestyä monin tavoin ja analyysin kohde voi yllättää jopa tutkijan. Analyysin kohteena voi olla puheen lisäksi hiljaiset hetket, naurun pyrskähdykset tai yleinen ilmapiiri. Vuorovaikutuksellisen aineiston esiintuominen on myös haasteellista, koska vuorovaikutustilanteet ovat monimuotoisia. Vuorovaikutustilanteessa viestintä tapahtuu myös ilmeinä ja eleinä, tietynlaisena äänenpainona tai joskus vain vaikenemisena. (Valtonen 2009, 239–241.) Anu Puusan (2020, 145) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysitekniikka muodostuu sen perusteella mikä on tutkimuksen tavoite ja siitä millaiseksi aineiston kokonaisuus muodostuu. Laadullisen tutkimuksen on oltava systemaattista, avointa, tarkistettavaa ja perusteltua.

Koska oman tutkimukseni tarkoitus oli lisätä ymmärrystä siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen, oli mielenkiinnon kohteena enemmän se mitä puhutaan kuin se millaista puhe on ja miten puhutaan. Tämän vuoksi sisällönanalyysi soveltui hyvin aineiston analyysitavaksi. Sisällönanalyysin kautta on myös mahdollista tehdä luokituksia keskusteluissa esiin tulleista teemoista. Oma tutkimusaineistoni olisi ollut mahdollista analysoida myös diskurssianalyysin tai keskusteluanalyysin kautta. Sisällönanalyysi eroaa diskurssianalyysistä siinä mielessä, että sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä, kun taas diskurssianalyysissä analysoidaan sitä, miten merkitykset tuotetaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

Sisällönanalyysillä pyritään saamaan sanallinen ja selkeä kuvaus jostain tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida systemaattisesti erilaisia dokumentteja, kuten päiväkirjoja, kirjeitä tai haastatteluja. Sisällönanalyysissä aineisto järjestetään johtopäätöksen tekoa varten. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa "aineistoa hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi." (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–122.)

Sisällönanalyysi voi olla joko aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi

eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään, joka voi olla esimerkiksi teoria, malli tai käsitejärjestelmä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdolla kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysikin. Erona puhtaaseen aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä jo tiedettyinä käsitteinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–133.) Oma sisällönanalyysini oli teoriaohjaava, koska käyttämäni teoreettiset käsitteet perustuivat aiempaan tutkimukseen hoivakotien johtamisesta.

Aloitin aineiston analyysin litteroinnilla mahdollisimman pian ryhmäkeskustelun jälkeen. Litteroin kaikki kolme ryhmäkeskustelua yhdeksi Word-tiedostoksi. Ensimmäisessä vaiheessa kirjoitin ryhmäkeskusteluaineiston sanasta sanaan, jossa oli mukana erilaiset täytesanat ja murreilmaisut. Kuuntelin nauhoituksen useaan kertaan, jotta sain kirjoitettua sen tekstiksi mahdollisimman täydellisessä muodossa. Tämän jälkeen muutin litteroidun aineiston kirjakielelle, jotta keskustelijoita ei voida tunnistaa. Korvasin myös kaikki muut tunnistettavat asiat, kuten henkilöiden nimet, paikkakunnat tai yrityksen nimi käyttämällä tekstissä ainoastaan sanoja ”nimi”, ”paikkakunta” tai ”yrityksen nimi”. Ryhmäkeskustelujen kesto oli yhteensä 1 h 43 min. Litteroitua aineisto kertyi yhteensä 38 sivua (Times New Roman -fontti, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5).

Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 222). Litteroinnin tarkkuus määritellään tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. Yksityiskohtainen litterointi ei ole tarpeellista, mikäli ollaan kiinnostuneita enemmän asiasisällöistä, kuin esimerkiksi keskustelun valtasuhteista. (Ruusuvuori 2010b, 424–425.) Päädyin tekemään litteroinnin perustasoisesti, koska tarkoitukseni oli tehdä analyysi sisällönanalyysillä. Mikäli olisin tehnyt keskusteluanalyysin, minun olisi tullut litteroida tarkasti tauotukset, keskustelun sävy ja erikoismerkit. Ruusuvuoren (2010a, 232) mukaan keskusteluanalyysia litteroitaessa tekstiksi kirjoitetaan puheen lisäksi esimerkiksi myös puheenvuorojen loppupointonaa tiot ja tauot, äänensävyjen muutokset, päällekkäinen puhe, tauot sekä keskustelun sävy. Näin tarkka litterointi ei olisi ollut tarkoituksen mukaista eikä ajallisesti edes mahdollista tämän pro gradu -tutkielman puitteissa.

Jo litterointivaiheessa kiinnitin huomioita asioihin ja teemoihin, jotka nousivat esiin ryhmäkeskustelun aikana. Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston pelkistämisen merkitsemällä keskustelusta asioita ja ilmaisuja, jotka mielestäni olivat oleellisia tutkimustehtävän kannalta. Käytin eri värejä yhdistellessäni samaa asiaa kuvaavia ilmaisuja. Tämän jälkeen listasin pelkistetyt ilmaisut allekkain. Sen jälkeen tein klusteroinnin eli yhdistelin samanlaiset ilmaisut omiin ryhmiin. Yhdistelin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet eri luokiksi ja muodostin näistä alaluokkia. Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2018, 124) mukaan luokittelussa aineisto tiivistyy, koska siinä yhdistetään yksittäisiä tekijöitä yleisimpiin käsitteisiin. Tämän jälkeen jatkoin luokittelua muodostelemalla alaluokista pääluokkia. Pääluokaksi muodostui kolme keskeistä teemaa, jotka nimesin seuraavasti: Läsnäoleva johtajuus, toimiva yhteen hitsautunut työyhteisö ja muut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Tuomen ja Sarajärven (2018, 127) mukaan aineistolähtöisessä sisällyönanalysissä yhdistellään käsitteitä, jolloin saadaan vastaus tutkimustehtävään.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistot edustavat tekstiksi pelkistettyä tietoa kielellisesti hahmotetusta todellisuudesta (Räsänen 2006, 168). Puheesta tekstiksi muutettu litteraatio on jo tulkintaa analysoitavasta tilanteesta. On mahdollista, että litteroitaessa puhetta, osa puheesta jää kuulematta tai peittyy muiden läsnäolijoiden puheen sekaan tai ymmärretään väärin. (Ruusuvoori 2010b, 427.) Tutkijan tulee tehdä tulkintoja aineistosta, jotka aluksi ovat ”jäsentymätöntä tekstimassaa”. Tulkintojen teolle ei ole olemassa mitään standardoitua analyysimenetelmää, ja tämä on laadullisen analyysin keskeisin metodologinen ongelma. Tutkija tekee valintoja sen suhteen mitä asioita hän nostaa aineistosta tutkimusraporttiin ja miten hän tulkitsee tutkittavien esille tuomia asioita. Tutkimusraportin lukijat eivät pääse tarkistamaan ovatko tehdyt tulkinnat oikeita. (Räsänen 2006, 168–170.)

Omassa aineiston analyysissäni tein valintoja sen suhteen mitkä asiat olivat mielestäni oleellisia tutkimustehtävän kannalta. Tämän jälkeen tein tulkintaa siitä mitkä asiat olivat samanlaisia ja mihin ryhmään tai alaluokkaan ne liittyivät. Lopuksi jaottelin asioita kolmen keskeisen teeman alle, jolloin tein tulkintaa siitä, mihin teemaan liitin minkäkin asian (Taulukko 3). Jotkut asiat olisi voinut liittää myös toisen teeman alle. Esimerkiksi autonomisen työvuorosuunnittelun olisi voinut laittaa kohtaan muut sitoutumiseen liittyvät tekijät. Liitin sen kuitenkin johtajuuteen, koska työntekijöiden mielestä oli tärkeää, että johtaja kuuli heidän työvuoro-toiveitaan. Toisaalta myös

autonominen työvuorosuunnittelu ja sen laajuus liittyi johtajuuteen myös sen vuoksi, että johtaja pystyi päättämään, käytetäänkö yksikössä autonomista työvuorosuunnittelua ja missä laajuudessa sitä käytetään. Seuraavaksi esitän esimerkin siitä, miten olen luokitellut aineistoa (Taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkki analyysista

Alkuperäisilmaisu	pelkistetty ilmaisu	il- Alaluokka	Pääloukka
"että johtaja on paikalla ja johtaja osaa sen työnsä ja tekee myös työnsä, eli hän niin kun pystyy sen oman työ-sarkansa siten niin kun laittamaan ja sitten sen jälkeen, jos hän vaikka jää lomalle, niin tietää, että kuka tekee sen hänen työ-sarkansa"	Johtaja on paikalla Johtaja osaa tehdä työnsä Tiedetään johtajan sijainen	Fyysinen läsnäolo	Läsnäoleva johtajuus

Tutkimustulosten esittelyssä käytin keskusteluissa tulleita suoria lainauksia. Siteerauksissa olen eritellyt johtajien kommentit J1, J2 ja J3 merkinnöillä ja työntekijät H1, H2, H3 jne. merkinnöillä. Kunkin sitaatin jälkeen olen merkinnyt minkä ryhmäkeskustelun keskustelusta on kyse eli R1, R2 ja R3.

4 Tutkimustulokset

4.1 Läsnäoleva johtajuus

Ryhmäkeskusteluun osallistuneet hoivakotityöntekijät ja johtajat toivat esille johtajuuteen liittyviä tekijöitä, jotka liittyivät monella tapaa johtajan läsnäoloon. Jaottelin johtajan läsnäolon kolmeen alaluokkaan, joita olivat fyysinen läsnäolo, emotionaalinen läsnäolo ja sosiaalinen läsnäolo. Fyysiseen läsnäoloon liittyi se, että hoivakodissa oli johtaja paikalla ja teki hänelle kuuluvat työtehtävät. Työntekijöiden työhön sitoutuminen oli yhteydessä siihen, että hoivakodissa ylipäänsä oli johtaja paikalla. Emotionaaliseen läsnäoloon liitin työntekijöiden huomioimisen, tarpeiden kuuntelun, arvostamisen, kunnioituksen ja hyväksymisen. Emotionaaliseen läsnäoloon liittyi myös erilaisten tunteiden vastaanottaminen sekä johtajan luotettavuus ja turvallisuus. Hoivakotityöntekijöiden mielestä heidän kuulemisellansa oli merkitystä työhön sitoutumiseen. Johtajan sosiaaliseen läsnäoloon liitin sen, että johtaja osallistui hoivakodin arkeen esimerkiksi innostamalla työntekijöitä, jakamalla vastuualueita ja työtehtäviä sekä olemalla tasa-puolinen työntekijöitä kohtaan. Johtaja pystyi myös omalla toiminnallaan vaikuttamaan positiivisesti työpaikan ilmapiiriin.

Hoivakotityöntekijöillä oli kokemusta ajoista, jolloin hoivakodista oli puuttunut johtaja ja tiiminvetäjä oli hoitanut johtajan tehtäviä. Johtajan puuttuminen oli vaikuttanut siihen, että työntekijöitä oli lähtenyt pois hoivakodista. Johtaja oli myös vaihtunut usein ja talossa oli ollut johtajia, jotka eivät osanneet tehdä kaikkia heille kuuluvia tehtäviä. Hoivakotityöntekijöiden mielestä oli myös tärkeää, että johtaja oli läsnä ja näkyvä työntekijöiden arjessa. Hoivakotityöntekijöillä oli kokemusta johtajista, jotka viettivät enemmän aikaa työhuoneessaan, kuin työntekijöiden ja asukkaiden parissa. Myös johtajat kokivat tärkeänä työntekijöiden päivittäisen kohtaamisen.

H7: "Johtaja vaihtui useampaan kertaan ... ja välillä oli niin, että meillä ei itse asiassa ollutkaan johtajaa. Ja vaikka johtaja oli, niin sitten hän ei osannut tehdä niitä asioita mitä niin kun tämän (yrityksen nimi) johtajan olisi kuulunut osata tehdä. Eli hän kaatoi niin kun paljon esimerkiksi minun niskaani asioita. Niin nyt se, että on niin kun mukavampi tulla tänne, tietää, että ei ole niin semmoinen kaoottinen olotila, kun tulee töihin, että mitä kaikkea minun tänään pitäisi tietää mitä minä en oikeasti tiedä, mikä ei kuulu minun koulutukseeni ja työtehtäviin... Silloin ainakin, kun ei ollut johtajaa, niin silloin oli huono, kun oli niin tai siis se alkuaika niin silloin lähti

moni sellainen, joka oli niin kun vastavalmistunut, joka oli niin kun edellisessä paikassakin keikkaa tekemässä paljon, mutta, niin tämä oli jotenkin vähän liikaa. Et se oli se kertarysäys ja kaikki sitten lähtivät pois.” (R2)

H7: ”Missään nimessä olla minun mielestäni sellainen, joka vetäytyy omaan huoneeseensa ja on siellä ja häntä ei näy niin kun yksinkertaisesti oikeastaan missään. Voi olla, että jos ohi mennään, niin siellä on ovi kiinni tai jos koputetaan tai se on vähän rakosellaan ja katsotaan, että siellä se kattelee seinää kirja kädessään. Talaisikin johtajia on ollut, että ei se ole niin kun. Johtajan pitäisi vähän niin kun olla läsnä ja tosiaan siinä niin kun käydä tervehtimässä päivittäin ja ilmoittaa, jos ei tule, että tiedetään, että me ollaan niin kun tietosia, että mihinkä me otetaan yhteyttä.” (R2)

Hoivakotityöntekijöiden mielestä oli tärkeää, että johtaja huomioi työntekijöitä. Hoivakotityöntekijöistä tuntui hyvältä, että johtaja toivotti heille hyvää huomenta ja kyseli kuulumisia. Hoivakotityöntekijät toivat esille sen, että johtajalla kuuluu olla käytöstavat ja hänen tuli olla helposti lähestyttävä. Joillakin hoivakotityöntekijöillä oli kokemusta siitä, että johtajaa oli vaikea lähestyä, koska ei tiennyt siitä millä tuulella hän oli. Johtajat itse kokivat, että he olivat esimerkkinä henkilökunnalle toisten huomioimisessa.

H3: ”Ihan tämmöiset niin kun alkukantaiset käytöstavat. Tuntuu ihan hölmöltä, mutta tavallaan niin kun iso merkitys sillä on, että sinä huomioit, sinä näet sen toisen ihmisen ja just tervehdit ja vaikka just kysyt sen, että miten menee, mitä kuuluu, kun ei sen tarvitse olla kauhean iso se aika, minkä antaa. Kun ne ovat niin, kun ne ovat tärkeitä.” (R1)

H3:” Samoin, että on tosi kuluttavaa, jos on semmoinen esimies, että on aivan niin kun tuulella käypä, jos nyt näin sanotaan, et joutuu aamulla haistelemaan sen, että mistä nyt tuulee, että voinko minä tänään mennä, mulla on joku asia, että voisin niin kun kertoa tai kysyä, että onkos tänään nyt se päivä. Sitten, että ok, ei, tänään ei ole se päivä.” (R1)

Hoivakotityöntekijöiden mielestä oli hyvä, että johtaja on helposti lähestyttävä, kuunteli henkilökuntaa ja heidän tarpeitaan. Henkilökunnan kuulemisella oli merkitystä työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Erityisen tärkeänä hoivakotityöntekijät pitivät työaikatoiveiden kuulemista ja huomioimista työvuorolistojen suunnittelussa. Vuorotyössä työaikatoiveiden kuuleminen oli tärkeää, jotta työntekijällä on mahdollisuus esimerkiksi harrastaa jotain tiettyinä päivinä viikossa. Esimerkkinä tarpeiden kuuntelemisesta tutkittavat toivat esille myös työssä tarvittavat

apuvälineet, jotka helpottavat työn fyysistä kuormitusta ja ohjaavat tekemään työtä ergonomisesti.

H3: "Vaihtuvuus on isoa silloin kun ei henkilöstä kuunnella ja yhdessä niin kun niitä asioita mietitä." (R1)

H5: "Ihan siis sillain, kun vähän, että jos toivoo jotain sillain työvuoroa ja niin kun vaikka jatkuvaa, jos on vaikka joku harrastus tai että haluaisi niin kun jotain edes harrastaa tiettyinä päivinä niin, että saa sitten niin kun joustoa siihen työvuorolistaan." (R2)

Johtajat itse toivat esille sitä, että on tärkeää, että työntekijät voivat vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun. Kahdessa yksikössä oli käytössä autonominen työvuorosuunnittelu. Työntekijät saivat kuitenkin itse valita suunnittelevatko he itse työvuoronsa vai ilmoittavatko johtajalle pelkäänsä työvuorotoiveensa. Autonominen työvuorosuunnittelu helpotti työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Johtajat toivat esiin joustavuuden puolin ja toisin. Johtaja voi joustaa työntekijöiden tarpeiden mukaan ja toisaalta taas työntekijät voivat joustaa asioissa, kun johtajakin joustaa.

J1: "Meillä käytetään autonomista työvuorosuunnittelua. Se ei tietenkään ole täysin autonomista, mutta että pystyy vaikuttamaan niihin omaan työvuorosuunnitelmaansa ja ihan tämmöiset niin kun akuutit tarpeet osa-aikaiset työaikaprosentit. Kun jokaisella on kuitenkin niin omanlaisensa se henkilökohtaisen elämän tilanne. Kaikkeahan se johtajakaan ei voi toisen puolesta ratkoa, mutta niin kun tietyillä tuommoisilla pienillä asioilla varmasti on, itse koen ainakin, että on omassa työelämässä ollut paljonkin apua siitä, että on voinut hetkellisesti saada vaikka sen osa-aikaprosentin." (R1)

Johtajan luotettavuutta ja turvallisuutta pidettiin tärkeänä ominaisuutena. Tällä tarkoitettiin sitä, että johtaja pitää lupauksensa ja myös sitä, että johtaja ei kerro työntekijöiden henkilökohtaisia asioita muille. Hoivakotityöntekijöille oli tärkeää, että johtaja luottaa myös heihin. Tällä tarkoitettiin sitä, että johtaja luotti työntekijöiden osaamiseen ja tekemiseen, eikä "kytännyt" heitä ja antoi myös heille vastuuta. Työntekijöiden mielestä oli tärkeää, että johtaja oli turvallinen ja hänelle pystyi kertomaan asioista ja purkamaan pahaa mieltä. Myös johtajien mielestä vastuun antaminen liittyi siihen, ettei työntekijöitä tarvinnut konkreettisesti ohjata kaikissa asioissa, vaan hän pystyi luottamaan heidän osaamiseensa tehtävien hoitamisessa. Johtajat arvostivat työntekijöiden itseohjautuvuutta ja sitä, että pystyivät luottamaan töiden hoituvan, vaikka olivat itse vapaalla.

H1: "Luotettavuus, se että niin tuota minä tiedän, että jos minulla on jotain henkilökohtaisia asioita, joita minä olen käynyt esimiehen kanssa läpi, niin ettei ne tule vastaan tuolla kadulla." (R1)

H7: "Että, että ja sitten tietenkin se, että on myös turvallinen esimies, joka. Tosiaan, että hänellekin voi mennä sanoo, jos on niin kun jostain niin kun paha mieli oikein kunnolla jostain asiasta." (R2)

J1: "Tietynlaista itseohjautuvuutta jota niin kun esihenkilönä arvostaa, että silloin kun on vapaalla, niin saa oikeasti olla vapaalla ja pystyy luottamaan, että täällä niin kun hommat sujuvat ja tarvittavat järjestelyt, sijaisten hankinnat ja muut viikonloppuisin järjestyvät ilman, että tarvitse sieltä vapaalta niihin puuttua." (R1)

Hoivakotityöntekijät kokivat tärkeänä, että johtaja arvostaa heitä. Arvostus liittyi siihen, että johtaja hyväksyi heidät ja toisaalta arvostus liittyi myös siihen, että johtaja toi työyhteisöön hyvää mieltä. Johtajien mielestä luottamus ja arvostus liittyivät toisiinsa. Kun johtaja luottaa työntekijöihin, hän samalla arvostaa heitä. Johtavat itse näyttivät arvostamisensa antamalla positiivista palautetta työntekijälle sekä huomioimalla työntekijöitä arjen työssä. Johtajien mielestä pienet huomioinnit arjen työssä olivat merkityksellisiä. Johtajat itse ajattelivat, että heidän kuuluu antaa kaikenlaista palautetta, niin positiivista kuin rakentavaa.

H3: "Että siis, juuri siis arvostaa sitä, juuri ihmistä...Se että antaa henkilön tehdä oman työnsä juuri sillain, kun hän tekee, eikä kulje perässä ja ajattele sitten, että osaakohan tuo niin kun mitään." (R1)

J3: "Positiivinen palaute. Eikös ole, se on aika iso osa. Minä olen pyrkinyt sitä tuomaan ja musta tuntuu, että nyt se on mennyt niin kun työyhteisössä annetaan toinen toiselleen ja jos se on jopa rakentavaa palautetta, niin sitäkin on opittu antamaan. Just niin kun alussa tuli, että tuo kissa pöydälle, että se on niin kun huomattavasti parantunut eikä heti oteta herneet nenään, että on ehkä opittu tosiaan sen palautteen antamisen taito ja anteeksi pyytämisen taito." (R3)

Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä johtajan kuului myös olla jämäkkä, antaa napakasti ohjeita ja käskyjä sekä rakentavaa palautetta. Mutta toisaalta myös kyetä kuulemaan ja ymmärtämään millaisia tunteita asiat herättävät. Toisaalta kuitenkin johtaja ei saisi olla liian määrällävä eikä johtaa pelolla. Vastaavasti johtajan tulisi myös itse kyetä vastaanottamaan kritiikkiä. Johtaja toimi myös itse esimerkkinä siitä, että osasi itse myöntää tekemänsä virheet. Yksi johtaja toi esille sen, että autoritäärinen ja käskevä johtamistyyli ei ole enää tätä päivää eikä luo positiivista työilmapiiriä.

J3: "Minä henkilökohtaisesti näen sen edelleen siten, et jos minä tulen sellaisella autoritaarisella johtamisella ja ilmoitan, miten täällä toimitaan kuuntelematta kehtään, niin se ei kyllä ole nykypäivänä, se ei kyllä ole minun mielestäni vaikuta työpaikan ilmapiiriin positiivisesti... Jopa minä olen myöntänyt virheeni ja pyydän anteeksi tai muuta, että se koskee niin kun ihan jokaista, ettei ole niin kun. Me ollaan ihan tasa-arvoisia työntekijöitä täällä kaikki. Että vähän niin kun minun esimerkillä minä koen, että minun täytyy tai minun tarvitsee antaa esimerkkiä myös siinä." (R3)

H4: "Hyvään johtajuuteen kuuluu se, että johtaja kuuntelee niin kun kaikkia ja sitten kuitenkin itse sitten on valmis antaa niin kun napakasti ohjeita ja sellaisia käsikyjäkin, mutta se että kuulee myös sen, että minkälaisia tunteita tämä asia herättää." (R1)

H7: "Ei saa olla sellaista itsekeskeistä johtamista, että minä määrään mitä tehdään, että tehdään ihan näin ja näin. Ei saa tuoda semmoista pelon tunnetta missään nimessä, että olen ollut semmoisessakin työpaikassa tosiaankin, että jossa jouduin sanomaan esimiehelle, että sinua pelätään." (R2)

Hoivakotityöntekijöiden mielestä johtaja vaikutti työpaikan ilmapiiriin siten, että työpaikalla sai olla mukavaa ja siellä sai nauraa. Myös johtajat toivat esille sen, että työpaikalla sai olla mukavaa, koska työpaikalla vietetään niin paljon aikaa. Hoivakotityöntekijöiden mielestä oli hyvä, että johtaja osasi innostaa ja kannustaa heitä työssään. Johtaja ikään kuin sytyttää sen pienen liekin ja työntekijät saavat liekin leimahtamaan.

H13: "Se on ainakin kyllä kivaa, että töissä saa olla kivaa. Kun minä olen kuullut sellaisiakin työpaikkoja, missä johtaja sanoo, että ei töissä kuulu olla hauskaa. Niin minä en ymmärrä sellaista työpaikkaa ollenkaan. En ole onneksi koskaan ollut sellaisessa työpaikassa...Kyllä täällä ainakin on hauskaa ja se kyllä heijastuu noihin asukkaihinkin." (R3)

H1: "Jos se osaa niin kun jotenkin innostaa se johtaja, että tuota se pistää pienen liekin siihen, kipinän sieltä ja sitten työntekijät saa liekin leimahtamaan siellä jotain hyviä ideoita ja uusia esimerkiksi jotain työtapoja tai jotain siihen työkuultuuriin liittyviä asioita mitä koetaan. Semmoinen tietty tsemppi." (R1)

Tasavertaisuus, yhdenvertaisuus ja toisen kunnioittaminen koettiin tärkeiksi asioiksi. Myös johtajat itse toivat esiin sen, että työyhteisössä ei tulisi olla hierarkioita, vaan työyhteisössä jokaisella on oma roolinsa. Yksi johtajista toi esille sen, että johtaja on enemmänkin työyhteisön valmentaja, joka vie työyhteisöä oikeaan suuntaan.

J1: "Minä ajattelen, että jollakin tavalla sellaista tietynlaista tasavertaisuutta, että meillä on jokaisella ne tietyt työtehtävät ja se johtaja ei ole yhtään sen korkeammalla työyhteisössä, kun kukaan muukaan siinä työyhteisössä, et sillä on vaan oma roolinsa siinä ne omat tehtävät erilainen tehtävänkuva kuin muilla. Mutta että semmoinen jotenkin, en yhtään tykkää siitä semmoisesta vanhakantaisesta hierarkiasta mitä sairaalamaailmassa on aikanaan elätetty, että kun me kuitenkin niin kun yhdessä tehdään näitä asioita." (R1)

H10: "No kohtelee kaikkia jotenkin tasavertaisesti, sillain, että kaikille ne samat ohjeet ja rajat ja pidetään niistä kiinni." (R3)

J3: "Ei oikeastaan johtaja, vaan enemmänkin semmoinen valmentaja mikä ohjeistaa oikeaan suuntaan. Jos lähetään menemään väärään suuntaan. Ei semmoinen autoritääriinen johtaja tai se ei ainakaan sovi henkilökohtaisesti minulle, että minä näen enemmän, että se on just se, enemmän työporukan valmentaja." (R3)

Kahdessa ryhmäkeskustelussa nousi esiin eri-ikäisten johtaminen. Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä eri-ikäisiä työntekijöitä tulisi johtaa eri lailla, koska eri ikäisillä työntekijöillä on erilaisia tarpeita. Heidän mielestään esimerkiksi nuoret työntekijät ovat ehdottomia asioissa ja odottavat johtamiselta paljon.

J1: "Eri ikäryhmiä pitää johtaa eri tavalla, että milleniaaleilla on varmasti ihan erilaiset johtamisen tarpeet kuin mitä niin kuin meidän ikäluokallamme." (R1)

H7: "Nuorten sitoutumisesta siihen työelämään, he ovat aika sellaisia, että he odottavat johtamiselta todella paljon. He ovat hyvin ehdottomia, että pitää olla tietynlainen ihminen ja tietynlainen ja asiat pitää kulkee juuri, että heillä ei välttämättä ole ehkä sitä semmoista kärsivällisyyttä siinä sitten." (R2)

4.2 Toimiva, yhteen hitsautunut työyhteisö

Ryhmäkeskusteluun osallistuneet hoivakotityöntekijät ja johtajat toivat esille useita eri asioita, jotka heidän mielestään toimivat hyvin työpaikalla. Jaottelin työyhteisön toimintaan liittyvät alaluokat seuraavasti: Yhteinen arvopohja, mielekäs asukastyö, toimivat tilat, toimiva tiimityö, sosiaalinen tuki, osaaminen ja hyvä ilmapiiri. Yhteiseen arvopohjaan liittyi toisten työntekijöiden arvostaminen ja kunnioitus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus sekä luottamuksellisuus. Toimivaan tiimityöhön liittyi hyvä ryhmähenki ja yhteen hiileen puhaltaminen, sitoutuminen, tutut työkaverit, moniammatillisuus, erilaisuus, tasavertainen dialogi, vastuun jakaminen, joustavuus ja vapaus toteuttaa asioita. Sosiaaliseen tukeen liittyi toisten auttaminen, ongelmien

pohtiminen yhdessä sekä pahan olon purkaminen. Hyvään ilmapiiriin liittyi hyvä tunnelma, välittömyys, avoimuus, huumori ja työkaverin kiittäminen.

Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä työpaikan arvopohjan tulee olla samanlainen työntekijän oman arvomaailman kanssa. Osallistujat kokivat tärkeänä sen, että työpaikalla arvostetaan ja kunnioitetaan toisten työtä ja toisia työntekijöitä. Arvostusta pystyi näyttämään työkaverille esimerkiksi siten, että huomioi työkaverin ja kysyi kuulumisia. Jonkun hoivakotityöntekijän mielestä arvostus ja luottamus kulkevat käsi kädessä. Luottamuksellisuudessa oli tärkeää, että pystyi luottamaan toiseen työntekijään ja johtajaan. Myös yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus koettiin tärkeiksi arvoiksi. Työntekijöiden mielestä oli hyvä, ettei ketään nostettu jalustalle ammattinsa tai asemansa vuoksi.

H7: "Minä ainakin voin sanoa sitä, että mistä minä tiedän, että minä arvostan toisten työtä, on se, että juuri se kun minä näen sen ihmisen, että toi on tässä näin, että hyvä, se on hieno homma ja kiva kun sinä olet täällä tänään. Kiva nähdä, mitä kuuluu? Jos on ollut, vaikka lomallakin, että niin ihanaa kun sinä tulit takaisin." (R2)

H7: "Luottaa, luottamus on yksi semmoinen aika tärkeä. Ne kulkee, luottamus ja arvostus käsi kädessä kyllä." (R2)

H6: "Työpaikalla niin kun työkaveriin pystyy luottamaan, se on tärkeitä. Että asiat tulevat hoidetuksi." (R2)

Ryhmäkeskustelun osallistujilla oli halu auttaa asukkaita ja tehdä heidän elämästään mahdollisimman hyvää. Hoivakotityöntekijöiden mielestä hoitotyö oli mukavaa ja asukkaiden auttaminen tuotti heille mielihyvää. Asukkaiden kuntoisuus vaikutti yhden työntekijän mielestä työssä viihtymiseen. Kun asukkaat olivat hyvässä kunnossa, heidän kanssaan pystyi tekemään erilaisia asioita. Yhden työntekijän mielestä hoivakodin koolla on myös merkitystä ja asukkaiden hoitoisuus vaikutti työssä viihtymiseen. Myös hyvät, teknisesti toimivat ja viihtyisät tilat lisäsivät viihtyvyyttä työpaikalla.

H4: "Ja olen sen huomannut, kun siellä on se perusajatus taustalla, et me halutaan auttaa meidän asukkaita, tehdä heidän niin kun elämästä mahdollisimman hyvää. Niin kyllä se kantaa pitkälle...Sitten se mikä on tosi tärkeitä, kun on ollut monessa paikassa töissä, niin erilaisissa rakennuksissa, niin tämä on siis rakennuksena teknisesti toimiva. Ja täällä on sillein hyvät tilat, on sekä asukashuoneissa, että yleisissä tiloissa ja on niin kun sillein toimivat kaikki, sekä rakennus, että apuvälineitä

on hyvin saatavilla ja sellainen on tosi isossakin roolissa. Toki heti vasta ihmisten jälkeen.” (R1)

H13: ”Ja sitten yks varmaan mitä mää mietin mikä täällä on, niin tämä on sopivan kokoinen. Tämä ei ole mikään semmoinen, että olisi valtavasti ja liian raskasta. Ja jostain syystä täällä on asukkaatkin pysyvät vallan hyvässä kunnossa, että niiden kanssa voi touhuta ja tehdä monen näköistä.” (R3)

Kaikissa ryhmäkeskusteluissa tuli esille se, että työpaikalla oli hyvä työporukka ja ryhmähenki oli hyvä. Jotkut työntekijät tulivat mielellään työpaikalle myös kauempaa, koska työyhteisöllä oli niin suuri merkitys heille. Työryhmät olivat varsin erilaisia kokoonpanoiltaan. Yhdessä työryhmässä työntekijät olivat tunteneet toisensa jo vuosien ajan. Kahdessa muussa työpaikassa mukana oli myös uusia työntekijöitä. Varsinkin niissä työpaikoissa, joissa työntekijät olivat työskennelleet yhdessä jo pitkään, tutkittavat kuvasivat työpaikkaansa yhteen hitsautuneeksi. Osa ryhmäkeskustelun osallistujista koki, että heillä on työpaikalla oma sisäinen maailma. Työntekeminen oli helppoa, kun tunsivat työkaverien tavan tehdä työtä ja tiesi miten hän ajattelee asioista. Myös lomalla ollessa tuli ikävä työkavereita. Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä oli tärkeää, että sekä työntekijät, että johtaja puhalsivat yhteen hiileen.

H8: ”Työporukka. Kyllä minä ennemmin ajan tänne. Täällä on kiva olla, kun et mene jonnekin lähemmäs missä ei ole niin kiva olla.” (R3)

H7: ”Mutta tosiaan sitten se, että semmoinen niin kun työyhteisön tunteminen, että me tunnetaan niin kun toisemme, tiedetään toisistamme, ei tietenkään mitenkään niin kun tuolla ulkopuolella, mutta tämä niin kun tämä sisäinen meidän maailma, niin jotenkin me tiedetään niin kun toisemme, niin se on helppo tehdä yhdessä työtä.” (R2)

H1: ”Se yhteen hiilen puhaltaminen, se että ollaan kaikki sitä samaa sakkia.” (R1)

H16: ”Just se kokonaisuus siitä, siinä on se johtaja ja ne työntekijät, miten ne puhaltavat siihen yhteen hiileen keskenään... Se kokonaisuus. Nyt se on hyvä.” (R3)

Ryhmäkeskustelun osallistajat kokivat, että yhteen hitsautunut työyhteisö oli merkittävä tekijä työhön sitoutumisessa. Hoivakotityöntekijät olivat sitoutuneet myös asukkaiden kanssa tehtävään työhön. Ryhmäkeskustelun osallistajat pohtivat sitä vaikuttaako sitoutumiseen enemmän tuttu yhteen hitsautunut työyhteisö kuin johtaminen. Pitkä työkokemus ja työhön sitoutuminen lisäsivät varmuutta työn tekemiseen. Myös eläkkeelle jääneet työntekijät olivat sitoutuneet

työpaikkaan ja kävivät tekemässä siellä sijaisuuksia, vaikka asuivat eri paikkakunnalla. Ryhmäkeskustelun osallistujat ajattelivat, että pitkäaikainen työkokemus ja työn tekeminen yhdessä vaikutti positiivisesti työhön sitoutumiseen.

H4: "Täällä on niin kun varmuutta just siinä tekemisessä just sen pitkän osaamisen kautta ja sitoutuneisuuden kautta." (R1)

H7: "Ja näihin asukkaisiin, joista he tuntevat kuitenkin yhä vielä paljon, että tästä paikkakunnalta on niin. Ja vaikkei välttämättä tästä paikkakunnalta, niin onhan meillä toispaikkakuntalainen, se muuttolintukin, sitoutunut tänne aina tulemaan lähestulkoon joka kevät, eläkeläinen, niin tuota, että tykästy tähän työyhteisöön kanssa, että sitten on tännekin siirtynyt sieltä edellisestä paikasta ja tykännyt tehdä täällä töitä..."Se voi olla myös, ettei välttämättä se pelkkä johtaminen ole minkä takia sitoutuu työhönsä, vaan se voi olla myös se semmoinen työyhteisö mikä on niin hitsautunut toisaalta yhteen ja tunnetaan niin kun toisensa ja pelkästään itse työkin." (R2)

J1: "Varmaan se jotenkin se semmoinen tietynlainen sitoutuneisuus ehkä niin kun jotenkin minä itse mietin sitä, että monta kertaa ollaan sitoutuneita työnantajaan, mutta nyt tässä on vaihtunut työnantajakin ja se sitoutuneisuus pysyy edelleen, että tässä ollaan nimenomaan sitoutuneita tähän yksikköön ja tähän työyhteisöön." (R1)

Ryhmäkeskustelun osallistujat kokivat turvallisuuden tunnetta siitä, että työpaikalla oli töissä tutut, pitkäaikaiset työntekijät. Tuttujen työkavereiden kanssa pystyi olemaan oma itsensä ja purkamaan myös ikäviä tunteita. Tuttuihin työkaveriin pystyi myös luottamaan siltä osin, etteivät he säikähdä kenenkään pahaa oloa.

H7: "Niin ja aina kun välillä pääsee työporukan kesken tämmöistä niin kun purkaa vähän näitä pahoja fiiliksiä pois, niin se on semmoinen jonakin päivänä se voi olla niin kun asia erikseen. Semmoinen, että pystyy niin kun luottamaan siihen työporukkaan, että okei, että vaikka minä nyt vähän tässä rähjään tällain niin, okei, että ne tuntee minut ja ne tietää, että mikä minulla on." (R2)

Hoivakodissa työtä tehtiin yhdessä moniammatillisissa tiimeissä. Moniammatillisuus koettiin työn rikkautena. Hoivakodeissa työskenteli eri ammattiryhmiä kuten sairaanhoitajia, lähihoitajia, hoiva-avustajia, geronomeja, siistijöitä ja hoitoapulaisia. Ryhmäkeskustelun osallistujat kuvasivat työyhteisöä osaavaksi ja myös erilaisuus koettiin rikkautena. Erilaiset osaamiset ja vahvuudet täydensivät toinen toistaan. Ryhmäkeskustelun osallistujat kokivat, että vastuunjaka-

minen on tärkeää ja kun työyhteisössä on monenlaista osaamista, niin jokainen voi valita itselleen sopivan vastuualueen. Johtajien mielestä oli tärkeää, että työntekijät saivat valita itse heille sopivan vastuualueen. Työn sujumista helpotti yhteinen keskustelu kaikista työhön liittyvistä asioista, sekä tasavertainen dialogi työntekijöiden ja johtajan kanssa.

H1: "Sitten se, että meillä on jokaisella vähän erilaisia vahvuuksia, et aika hyvin on niin kun niitä osattu ottaa käyttöön, että tuolla on joku, joka on huippuaskartelija, joka koristelee tuolla on noita koteja ja muuten saa kauneutta tuolla lisättyä ja yks on sitten mikä pistää lihat liikkeelle asukkaista ja niin päin pois. Ja se, et kunnioitetaan niitä vahvuuksia, että annetaan tehdä." (R1)

H2: "Ja sitten tommoisessa tiimityössä, tavallaan se erilaisuus on rikkaus joissakin asiassa." (R1)

J1: "Vastuunjakaminen. Että jokainen saa ottaa vastuuta sen mukaan mitä niin kun itse kokee hyväksi... Että eihän tässä kukaan yksinään pärjäisi, että kyllä meitä kaikkia tarvitaan. Se vastuun jakaminen tämänkin kokoisessa talossa se on ihan ehdottoman tärkeitä." (R1)

Ryhmäkeskustelun osallistajat toivat esille, että työntekijöillä oli paljon osaamista ja kokemusta. Osaaminen ja pitkä työkokemus toivat varmuutta työn tekemiseen. Henkilökunta tiesi miten toimia myös vaikeissa tilanteissa. Pitkäaikaiset työntekijät tunsivat asukkaat jo pidemmältä aikaa ja tiesivät heidän tarpeensa hyvin. Yksi johtaja toi esiin sen, että samanlaisena pysyvä työyhteisö loi turvallisuutta, koska hän pystyi luottamaan työntekijöiden osaamiseen

J2: "Ja sitten on tämä oma porukka, joka pysyy tosin niin kun samanmoisena kuitenkin, niin on se tosi tärkeää, että on ne luottoihmiset, että tietää keitä on tulossa, että tietää mitä he osaa, et he osaa tosi paljon. Monissa asioissa voi niin kun (nimi) on ollut tosi pitkään tehnyt tässä ja tietää niin paljon asioita. Justiin tänään oppii aina jotain uutta silleen, että on niin kun ihanaa, että voi kysyä heiltä omalta työporukalta, miten nämä asiat menee ja he tietää kyllä. Se on se luottamus. On se niin, semmoinen turvallisuuden tunne tulee siitä, että ei täällä ole taas puolet porukasta viikon päästä eriä." (R2)

Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä oli tärkeää, että heillä oli myös vapautta tehdä työtä haluamallaan tavalla. Tällä he tarkoittivat sitä, ettei heille tule liian tiukkoja määräyksiä siitä, miten asiat tulee tehdä. Erilaisia ohjeita ja määräyksiä pystyi soveltamaan työhön juuri heidän työyhteisöönsä sopivalla tavalla. Myös joustaminen koettiin tärkeäksi tiimityössä.

H3: "Pystyy silleen niin kun luovasti silleen itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja minun mielestäni lisää sitä työhyvinvointia, kun kaikki ei ole ennalta saneltua ja pureskeltua." (R1)

Asioiden pohtiminen yhdessä ja toisten auttaminen koettiin tärkeäksi. Kokeneilta työntekijöiltä oli helppo pyytää apua. Uusien työntekijöiden on helppo tulla taloon, kun kokeneilta työntekijöiltä sai tarvittaessa apua erilaisissa tilanteissa. Joku työntekijöistä kuvasi, että työpaikalla on oma erilainen toimintakulttuuri, johon hän on aiemmin tottunut. Tällä hän tarkoitti sitä, että työpaikalla keskusteltiin enemmän asioista ja pohdittiin yhdessä ratkaisuja ongelmiin. Hänen mielestään oli hyvä, että työpaikalla sai pohtia yhdessä ratkaisuja ongelmiin eikä vastaukset tulleet valmiina. Työkaverin auttaminen nähtiin tärkeänä. Työntekijöiden turvallisuuden tunnetta lisäsi tieto siitä, ettei tarvinnut pärjätä yksin. Työpaikalla oli aina joku, keneltä pystyi pyytämään apua erilaisissa tilanteissa. Työkaverin auttaminen nähtiin tärkeänä myös siitä syystä, että vastaavasti sai itsekin apua aina tarvittaessa. Tutkittavien mielestä hoivakotityössä kukaan ei ole yksikköpelaaja.

H3: "Mutta että johtuu se niin kun organisaatiosta vai työnantajasta vai työpaikasta vai mistä se johtuu mutta tavallaan niin kun tämä toimintakulttuuri on niin kun ihan erilainen ja just se mihin minäkin olen aikaisemmassa työpaikassa tottunut, että et tuota se on enemmän niin kun sellaista keskustelelevampaa ja yhdessä miettään, jos meillä on joku ongelma, niin se, että mikä ratkaisu tähän ongelmaan niin kun vois olla, että se ei tule valmiiksi pureskeltuna." (R1)

H13: "Lähdetään kyllä jeesii toisia. Minusta sellainen luo turvallisen työympäristön, kun tietää ettei jää yksin mihinkään. Et aina on joku keneltä voi kysyä ja kuka tulee auttamaan." (R3)

H7: "Minä yritän tehdä sitä työtä silleen myös et minä niin kun autan sitä kaveria mahdollisimman paljon koska minä haluaisin kuvitella myös sen, että sitten kun minulla on niin kun tiukka tilanne, niin minä saan sen avun myös niin kun takasin päin ja olen kyllä huomannut, että kyllä niin kun se vaan niin kun näin pelaa ja toimii, et ei tässä niin kun yksikköpelaajia olla kukaan." (R2)

Ryhmäkeskustelun osallistujat kertoivat, että työpaikalla on hyvä tunnelma ja työpaikan ilmapiiri on välitön ja avoin. He kuvasivat työpaikan välitöntä ilmapiiriä siten, että työntekijät ovat iloisia ja työpaikalla kuuluu paljon naurua. Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä työpaikan välitön ilmapiiri heijastui myös asukkaisiin. Huumori koettiin tärkeäksi hoitotyössä, koska tut-

kittavien mielestä tietynlainen hullu huumori kuuluu hoitotyöhön. Ryhmäkeskustelun osallistujille oli myös tärkeää kiittää työkaveria työpäivästä. Myös yksi johtaja toi esille sen, että hänelle on tärkeää kiittää työntekijöitä päivän työstä, koska se saattoi olla hänen ainut kontaktinsa työntekijään sen päivän aikana.

J1: "Tietynlainen välittömyys mikä tässä työporukassa on, että täällä niin kun nauru raikaa aika kovastikin ja sitä on kauhean kiva kuunnella." (R1)

H2: "Et täällä on paljon avoimenpää... että täällä keskustellaan paljon ja jaetaan niin kun sen asian tiimoilta erinäisiä mielipiteitä." (R1)

H7: "Ehkä yhdistää, mikä on vähän hoitotyössä vähän pakollistakin sellainen vähän hullu huumori." (R2)

H5: "Se on kivaa, kun lähdetään töistä, niin sitten kiitetään työkavereita vuorosta, se on niin kun semmoinen aina ollut." (R2)

4.3 Muut työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Ryhmäkeskusteluun osallistuneet hoivakotityöntekijät ja johtajat toivat esille myös muita työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät olivat enemmän rationaalisia eli järkipäisiä tekijöitä, eivätkä ne olleet varsinaisesti yhteydessä johtamiseen tai työyhteisön toimintaan. Ryhmäkeskustelun osallistujat, jotka asuivat pienellä paikkakunnalla, kertoivat, että lyhyt työmatka vaikuttaa siihen, että he ovat valinneet nykyisen työpaikkansa. Lyhyt työmatka liittyi toisaalta siihen, että kauemmas matkustaminen on kalliimpaa, mutta toisaalta myös omaan mukavuuden haluun. Pienellä paikkakunnalla kaikki palvelut olivat lähellä ja esimerkiksi päiväkoti oli työmatkan varrella, mikä helpotti työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Pienellä paikkakunnalla ei ollut myöskään erilaisia työmahdollisuuksia ja työpaikan vaihtaminen olisi tarkoittanut toiselle paikkakunnalle muuttoa. Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä oma mukavuuden halu vaikutti siihen, etteivät he halunneet muuttaa toiselle paikkakunnalle työn vuoksi, koska heillä oli tällä paikkakunnalla jo talo ja perhe. Osa hoivakotityöntekijöistä oli kuitenkin sitä mieltä, että he tykkäsivät muutenkin olla kyseisessä paikassa töissä.

J2: "Jos tälleen järkipäisesti, niin on se tarjontakin vähän erilainen täällä. Että tämä on ainut hoivakoti tässä (paikkakunta) ja sen lisäksi on kotihoito. Mihin ehkä

niin kun hoitajat hakeutuvat ja sitten kaikki muut on vähän kauempana. Kyllä sekin vaikuttaa aika paljon.” (R2)

H6: ”Minä niin mukavuuden haluinen olen, että kyllä minä mieluummin tuosta liikellä käyn ja siksi toisekseen minä kyllä tykkään olla täällä. Kyllä minä voin sen tunustaa ihan.” (naurua) (R2)

Ryhmäkeskustelun osallistajat toivat esille nuorten työntekijöiden työhön sitoutumisen. Heidän mielestään nuoret työntekijät eivät hae enää samanlaista pysyvyyttä työelämässä, kuin vanhemmat työntekijät. Heidän mielestään nuorten oli myös helpompi lähteä paikkakunnalta muualle uusien kokemusten vuoksi, koska heitä ei sitoneet paikkakunnalle perhe ja talo. Vanhemmat työntekijät kokivat enemmän turvallisuuden tunnetta siitä, että työpaikka säilyi samana. Nuorten työpaikan valintaan vaikutti paljolti se, onko työpaikassa mukava olla. Mikäli työpaikalla jokin asia ei miellyttänyt heitä, he vaihtoivat työpaikkaa. Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä nuoret haluavat kokemusta erilaisesta työstä ja erilaisista työpaikoista. Osa vanhemmista työntekijöistä oli sitä mieltä, että myös he olivat itse olleet nuorempina kokeilunhaluisia.

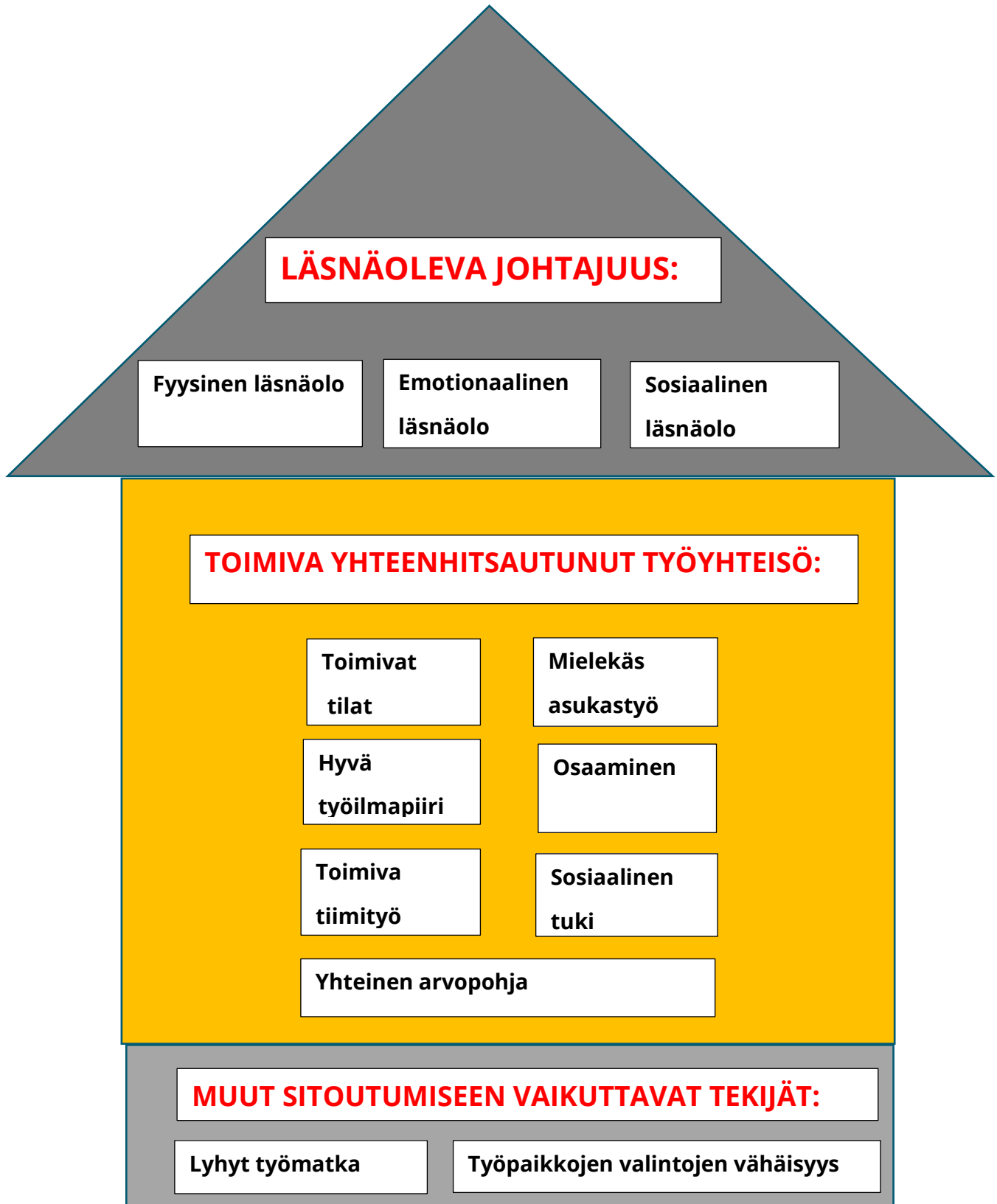
J1: ”nuoret ei enää hae sitä pysyvyyttä samalla tavalla kuin itse, että jotenkin se turva tulee siitä, että minulla on vakituinen työpaikka. He haluavat tehdä töitä, silloin kun heitä sattuu huvittamaan ja siellä missä heitä huvittaa sitä tehdä.” (R1)

J2: ”Halutaan, montaa eri segmenttiin. Meiltäkin on mennyt niin kun päiväkotiin töihin ja niin kun edellisistäkin paikoista, että on mennyt ihan niin kun lapsiin ja nuoriin ja kokeillut semmoista työtä ja sitten ehkä en, tiedä, no tiedän joitakin jotka on sitten palannut vanhustyöhön mutta ehkä joku muu paikka, kun on muuttanut jo siinä välissä ja tapahtuu siinä elämässä niin paljon, kun ei ole sitä paikallaan pitävää perhettä tai taloa, mikä niin kun sitoo jo jonkun verran.” (R2)

H7: ”Ne saattavat olla sellaisia nuoria, jotka on niin kun vastavalmistuneita tai ovat täällä ja sitten tuota yhtä äkkiä tuleekin elämänmuutokset eteen, että okei, tämä on pieni paikkakunta tai tulee poikaystäviä eteen tai tulee jotain muuta ja minä haluan lähteä tuonne muualle... Minä lähdenkin tuonne ja sitten ne huomaavat siellä ihan saman asian. En minä nyt siellä haluakaan olla. Minä lähden tuonne ja. Heillä on se hyvä mahdollisuus tosiaan sitten tehdä se ja suotakoon se heille.” (R2)

4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Olen koonnut yhteenvedon tutkimustuloksista alla olevaan kuvioon (Kuvio 1).



Kuvio 1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen keskeisimmiksi työhön sitoutumiseen liittyviksi tekijöiksi löytyi johtajan toimintaan yksilönä liittyviä tekijöitä, työyhteisön toimintaan liittyviä kollektiivisia tekijöitä sekä työhön sitoutumiseen liittyviä muita, lähinnä rationaalisia tekijöitä.

Tutkimustulosten mukaan johtajan tulee olla kokonaisvaltaisesti läsnä työpaikalla niin fyysisesti, emotionaalisesti kuin sosiaalisesti. Fyysinen läsnäolo tarkoittaa sitä, että hoivakodissa on johtaja fyysisesti paikalla ja hän tekee johtajalle kuuluvat työtehtävät. Emotionaalinen läsnäolo tarkoittaa sitä, että johtaja huomioi ja kuulee työntekijöiden tarpeita sekä arvostaa ja kunnioittaa heitä. Emotionaaliseen läsnäoloon kuuluu myös erilaisten tunteiden vastaanottaminen sekä johtajan luotettavuus ja turvallisuus. Sosiaaliseen läsnäoloon kuuluu se, että johtaja osallistuu hoivakodin arkeen esimerkiksi innostamalla työntekijöitä, jakamalla vastuualueita ja työtehtäviä sekä olemalla tasapuolinen työntekijöitä kohtaan.

Työyhteisön toimintaan liittyviä kollektiivisia tekijöitä ovat yhteinen arvopohja, mielekäs asukastyö, toimivat tilat, toimiva tiimityö, sosiaalinen tuki, osaaminen ja hyvä ilmapiiri. Yhteiseen arvopohjaan liittyy toisten työntekijöiden arvostaminen ja kunnioitus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus sekä luottamuksellisuus. Toimivaan tiimityöhön liittyy hyvä ryhmähenki ja yhteen hiileen puhaltaminen, sitoutuminen, tutut työkaverit, moniammatillisuus, erilaisuus, tasavertainen dialogi, vastuun jakaminen, joustavuus ja vapaus toteuttaa asioita. Sosiaaliseen tukeen liittyy toisten auttaminen, ongelmien pohtiminen yhdessä sekä pahan olon purkaminen. Hyvään ilmapiiriin liittyy hyvä tunnelma, välittömyys, avoimuus, huumori ja työkaverin kiittäminen.

Muita työhön sitoutumiseen vaikuttavia rationaalisia tekijöitä ovat muun muassa lyhyt työmatka ja työpaikkojen valintojen vähäisyys pienellä paikkakunnalla.

5 Pohdinta

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen tulee olla luotettavaa, uskottavaa ja eettistä. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan siitä, että hän on valinnut perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemisessa ja tutkimuksen toteutuksessa. (Puusa & Juuti 2020a, 175.) Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksessa on tuotettu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat tutkimuksen uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–128.)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusta lukevat henkilöt esimerkiksi kollegat ja suuri yleisö sekä tutkimukseen osallistuneet henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi (Puusa & Juuti 2020a, 175). Tutkimuksen tekijän on varmistettava, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkittavasta kohteesta. Tämä voidaan varmistaa esimerkiksi keskustelemalla tutkimustuloksista tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa tai vastaavaa tutkimusta tekevien tutkijoiden kanssa tai olemalla riittävän kauan tekemisessä tutkittavan ilmiön kanssa. Vahvistettavuus liittyy tutkimusprosessin kirjaamiseen siten, että toinen tutkija voisi seurata tutkimusprosessin kulkua esimerkiksi tutkimuspäiväkirjan avulla. Vahvistettavuus on kuitenkin ongelma laadullisessa tutkimuksessa, koska toinen tutkija ei välttämättä päädy samanlaiseen tulkintaan saman aineiston perusteella. (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129.)

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tekijä tiedostaa omat lähtökohtansa tutkimuksen tekijänä. Tutkimuksen tekijän on kyettävä arvioimaan, miten hän vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään, jonka vuoksi tutkijan tulee kyetä reflektointiin, jotta tutkimustulokset ovat luotettavia. (Aaltio & Puusa 2020, 178). Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin (Kylmä & Juvakka 2007, 129).

Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan (Puusa & Juuti 2020a, 175). Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut kansalliset ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä yhteistyössä suomalaisen tiede- ja tutkimusyhteisön kanssa vuonna 1994, jonka jälkeen ohjeita on uudistettu ja ajanmukaistettu. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tieteellisen toiminnan laatu on varmistettava suunnittelussa, menetelmissä ja analyysissä. Raportoinnissa on huolehdittava avoimuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja puolueettomuudesta. Tutkimuksessa on osoitettava arvostusta muun muassa kollegoita, tieteellisen toiminnan osapuolia ja ympäristöä kohtaan. Tieteellisen toiminnan koko elinkaaresta on kannettava vastuuta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 6, 11–14.)

Seuraavaksi arvioin omaa tutkimustani luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa tutkija joutuu tekemään eettistä pohdintaa tutkimustyön joka vaiheessa esimerkiksi tutkimuskohteen valinnassa (Heikkilä 2002, 1659). Tutkija kantaa itse vastuun tutkimustyössä tehtävistä valinnoista ja ratkaisuista (Kuula 2011, 21). Valitsin tutkimuskohteeksi yksiköjä, jotka sijaitsevat maantieteellisesti eri puolella Suomea. Valitsin tutkimuskohteeksi yksityisen yrityksen hoivakodit, koska hyvinvointialueiden aloitus vuoden 2023 alusta vaikutti siihen, että julkisen puolen ottaminen tutkimuskohteeksi ei olisi ollut muutosvaiheessa mahdollista tai järkevää. Käytin tutkimusmenetelmänä ryhmäkeskustelua ja analysoin aineiston sisällönanalyysin avulla. Molemmat menetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä.

Valtosen mukaan ryhmäkeskustelussa keskeistä on ryhmän ohjaajan rooli ja mukanaolo. Ryhmän ohjaajan tärkein tehtävä on virittää keskustelulle otollinen ilmapiiri ja kannustaa osallistujia puhumaan. Ryhmän ohjaaja ei osallistu itse aktiivisesti aiheen käsittelyyn, mutta hänen tulee ohjata keskustelua tavoitteisen mukaisesti. (Valtonen 2009, 223.) Koin ryhmäkeskustelun ohjaamisen luontevaksi. Ohjasin keskusteluja siirtymällä keskustelurungossa seuraavaan aiheeseen ja kysyin tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä. Pyrin luomaan keskusteluun mahdollisimman rennon ja turvallisen ilmapiirin. Näin, että osallistujat jännittivät jonkin verran keskustelun nauhoittamista. Kannustin osallistujia puhumaan sanomalla, että he voivat toistaa myös samoja asioita keskustelun eri kysymyksiin. Käytin myös huumoria keventämään tunnelmaa.

Johtajan ottaminen mukaan ryhmäkeskusteluun oli tietoinen valintani. Anu Valtosen ja Meiju Viitasen (2020, 119–120) mukaan ryhmäkeskusteluja on kritisoitu sen vuoksi, että muiden läsnäolo ja kommentit saattavat vaikuttaa siihen, mitä ja miten ryhmässä keskustellaan. Heidän mukaansa ryhmäkeskusteluun liittyvät valtasuhteet, jännitteet, tunteet ja ryhmän luovuus voidaan kuitenkin nähdä myös rikkautena. Koska kyseessä oli tutkimus, jossa oli tarkoitus keskustella työyhteisöön ja johtamiseen liittyvistä positiivisista asioista ja onnistumisen kokemuksista oletin, ettei johtajan läsnäolo vaaranna ryhmäkeskustelusta saatavan aineiston luotettavuutta. Kerroin osallistujille, keskustelun alussa, että tarkoitus ei ole keskustella juuri heidän oman johtajansa ominaisuuksista, vaan he voivat kertoa kokemuksistaan yleisesti. Keskustelun aiheita ei myöskään ollut tarkoitettu pelkästään heidän omaa yksikköänsä koskevaksi, vaan osallistujat saivat kertoa kokemuksia myös aiemmista työpaikoista ja aiemmista johtajista. Ryhmän vetäjän roolissa minulla oli myös mahdollisuus rajata keskustelua tilanteessa, jossa se alkaisi yksilöytyä liikaa johtajan ominaisuuksiin negatiivisella tavalla.

Perustelen johtajan mukaan ottamista myös sillä, että olin kiinnostunut hoivatyöntekijöiden ja johtajien ja työntekijöiden yhteisestä näkemyksestä työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Ilkka Pietilän (2010, 180–181) mukaan ryhmäkeskustelussa osallistujat muodostavat eräänlaisen kollektiivisen käsityksen, joka perustuu omiin kokemuksiin ja käsityksiin. Omia näkemyksiä perusteltaessa on otettava huomioon myös toisten ajatuksen asiasta. Sen sijaan yksilöhaastattelussa korostuvat haastateltavan henkilökohtaiset käsitykset ja mielipiteet aiheesta. Valtosen ja Viitasen (2022, 130) mukaan ryhmäkeskustelu voi parhaimmillaan vahvistaa osallistujien mehenkeä. Ryhmäkeskustelujen jälkeen sain palautetta sekä johtajilta, että työntekijöiltä, että he olivat kokeneet keskustelun myönteiseksi. Mielestäni työpaikoilla tulisivin aika ajoin käydä keskustelua työpaikan vahvuuksista ja niistä asioista, jotka siellä toimivat hyvin. Tämän kaltainen ryhmäkeskustelu toimisi hyvin työnohjauksellisesti joko johtajan itsensä vetämänä tai ulkopuolisen työnohjaajan kanssa pidettynä.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapitoon, luottamuksellisuuteen ja vaitioloon liittyviä velvoitteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13–14). Laadin tutkimukselle ohjeiden mukaisen tietosuojaselosteen, jonka esittelin tutkittaville ryhmäkeskustelujen alussa. Tallensin ryhmäkeskustelun puhelimen nauhurisovellukseen. Puhelimen saa auki vain PIN-koodilla. Skannasin

tutkimusluvut omalle tietokoneelle, jonne tallensin myös litteroidun aineiston. Tiekoneelle kirjaututaan salasanalla, joka on vain minun tiedossani. Litteroinnin yhteydessä korvasin henkilöiden nimet ja asuinpaikkakunnan. Muutin murre sanat kirjakiellelle. Tällä varmistin sen, ettei tutkimukseen osallistuvia henkilöitä voida tunnistaa. Anonymisoimisella tarkoitetaan tunnistusten poistamista tai muuttamista (Kuula 2011, 200).

Jari Eskolan ja Juha Suorannan (2005, 145) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulkintojen tekeminen on haasteellista. Pekka Räsänen (2006, 170) mukaan tutkimusraportin sitaatit ovat harvoin yksiselitteisiä ja niitä voidaan tulkita eri tavoilla. Pysin parantamaan tutkimukseni uskottavuutta käyttämällä raportoinnissa paljon lainauksia ryhmäkeskustelun sisällöstä, jotta lukija pystyy seuraamaan mihin olen perustanut päätelmäni. Pysin kuitenkin raportoimaan tulokset yleisellä tasolla, ettei kenenkään yksittäisen ryhmäkeskusteluun osallistuneen henkilön mielipidettä pysty tunnistamaan.

Tutkijan positiolla tarkoitetaan tutkijan suhdetta tutkimusongelmaan, aineistoihin ja menetelmään. Tutkijan suhde tutkittaviin voi olla ongelmallinen, koska tutkija ei saisi vaikuttaa tutkittavilta saatavaan tietoon. Toisaalta on hyvä, että tutkijalla on ennakkotietoa tutkittavasta asiasta, mutta toisaalta tutkijan tulisi säilyttää tietynlainen objektiivisuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016; Eskola & Suoranta 2005, 35.) Minulla on 15 vuoden kokemus erilaisten sosiaalipalveluita tuottavien yksiköiden johtamisesta. Työskentelen tällä hetkellä itse hoivakodin johtajana. Kiinnostuin johtamisen yhteydestä työntekijöiden työhön sitoutumiseen, koska olen havainnut, että joissakin yksiköissä työntekijöiden vaihtuvuus on hämmästyttävän pientä. Valitsin kuitenkin tutkimuskohteeksi sellaisia hoivakoteja, joihin minulla ei ollut aiemmin minkäänlaisia yhteyksiä. Tämä helpotti minua tarkastelemaan asioita objektiivisemmin. Hoivakodit sijaitsivat maantieteellisesti kaukana omasta työpaikastani eikä minulla ollut tutkittavista hoivakodeista mitään muuta ennakkotietoa kuin henkilökunnan vaihtuvuusprosentti. Kun kontaktoin hoivakotien johtajia kysyin joitakin perustietoja hoivakodista, kuten sen miten kauan hoivakoti oli ollut toiminnassa ja varmistin, että tieto henkilökunnan vaihtuvuudesta oli edelleen ajantasainen. Kerroin johtajille jo puhelimesta, että työskentelen itsekin hoivakodin johtajana. Uskon sillä olleen vaikutusta siihen, että tutkittavat suostuivat tutkimukseen helpommin.

Oma johtamiskokemukseni ja tietämykseni hoivakodin toiminnasta sekä aikaisempi tutkimustieto hoivakotien johtamisesta helpotti minua analyysin tekemisessä, kun luokittelin tutkimustuloksia. Luokittelussa käytin jonkin verran tutkijan vapautta, kun sijoitin asiakokonaisuuksia alaluokkiin ja pääluokkiin. Eskolan ja Suorannan (2005, 20) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on toiminnassaan tietynlaista vapautta. Joku toinen tutkija olisi saattanut päätyä toisenlaiseen luokitteluun. Pyrin pitämään koko ajan mielessä sen, etteivät omat ennakkonäemykseni ja odotukseni hoivakodin johtamisesta vaikuttaisi tulosten raportointiin siinä mielessä, että olisin korostanut joitakin omasta mielestäni tärkeitä asioita enemmän kuin toisia.

Jari Kylmän ja Taru Juvakan (2007, 129) mukaan tutkijan on annettava tutkimuksesta riittävästi tietoa tutkimuksen osallistujista ja ympäristöstä, jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. Olen kuvannut tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ammattinimikkeet, työkokemuksen pituuden ja perustiedot hoivakodeista luvussa 3.2. aineiston esittelyn yhteydessä. En antanut tutkittavista sellaisia tietoja, jotka olisivat vaarantaneet heidän anonymiteettisuojansa. Mielestäni tämän tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä vastaavanlaisten hoivakotien johtamiseen.

5.2 Keskeisten tulosten tarkastelua ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tutkimukseen valittiin tietoisesti sellaisia hoivakoteja, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on pientä eli alle 10 % vuonna 2022. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hoivakotityöntekijöiden ja johtajien näkemyksiä työntekijöiden työhön sitoutumisesta.

Alustava tutkimuskysymykseni oli, millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen. Paulin Juutin ja Anu Puusan (2020, 13) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset tarkentuvat tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuksen aikana mielenkiintoni heräsi myös muihin tekijöihin, joiden vuoksi työntekijät sitoutuvat työhönsä. Tämän vuoksi lisäsin tutkimukseeni toisen tutkimuskysymyksen, joka liittyi siihen mitkä muut tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijät sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa. Tutkimukseni keskeisimmiksi työhön sitoutumiseen liittyviksi tekijöiksi löytyi johtajan toimintaan yksilönä liittyviä tekijöitä, työyhteisön toimintaan liittyviä kollektiivisia tekijöitä sekä työhön sitoutumiseen

liittyviä muita tekijöitä, jotka olivat lähinnä rationaalisia tekijöitä, kuten lyhyt työmatka ja työpaikkojen valinnan vähäisyys pienellä paikkakunnalla.

Kaikissa hoivakodeissa johtaja oli vaihtunut jossain vaiheessa ja jotkut työntekijät olivat olleet hoivakodissa pidempään kuin uusi johtaja. Tämän vuoksi aloin pohtimaan vaikuttiko tiivis työyhteisö enemmän työhön sitoutumiseen, kuin johtajuus. Toisaalta kuitenkin hoivakotityöntekijät kertoivat, että kun hoivakodista oli puuttunut johtaja, työntekijöiden vaihtuvuus oli ollut suurta. Yksi pitkäaikainen työntekijä kertoi, että johtajan ja työyhteisön yhteen hiileen puhaltaminen on ratkaiseva tekijä työntekijöiden työssä viihtymisessä ja työhön sitoutumisessa.

Johtajuudessa merkittäväntä ryhmäkeskustelujen osallistujien mielestä oli se, että talossa ylipäänsä oli johtaja ja että johtaja oli läsnä hoivakodin arjessa. Nimesin johtajan toimintaan yksilönä liittyvät tekijät läsnäolevaksi johtajuudeksi. Tarkoitan läsnäolevalla johtajuudella sitä, että johtaja on työpaikalla kokonaisvaltaisesti läsnä niin fyysisesti, emotionaalisesti kuin sosiaalisesti. Fyysisellä läsnäololla tarkoitan sitä, että hoivakodissa on ylipäänsä johtaja, johtaja on paikalla ja tekee hänelle kuuluvat työtehtävät. Emotionaalisella läsnäololla tarkoitan sitä, että johtaja kuulee työntekijöitä, huomioi heidän tarpeitaan ja ottaa vastaan erilaisia tunnetiloja. Sosiaalisella läsnäololla tarkoitan sitä, että johtaja antaa työntekijöille tukea ja osallistuu myös itse hoivakodin arkeen.

Yhdistän läsnäolevan johtajuuden aikaisemmissa tutkimuksissa kuvattuun aktiiviseen johtamiseen, jossa johtaja on aktiivisesti läsnä työntekijöiden arjessa ja ohjaa heidän työtään. Aktiivista johtajuutta edustaa muun muassa transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus. (Havig & Hollister 2018, 369.) Tutkimuksessani läsnäoleva johtajuus saa kuitenkin syvällisemmän merkityksen kuin aktiivisen johtajuuden käsite. Joris Poelsin, Marc Verschuerenin, Koen Milisenin ja Ellen Vlaeyenin (2020, 8) tutkimuksen mukaan passiivista johtamistyyliä on liikaa hoivakodeissa, jonka vuoksi hoivakotien johtamista tulisi kehittää. Tutkimusryhmän mielestä etenkin transformationaalista johtajuutta tulisi edistää hoivakodeissa.

Työntekijöiden kuulemista ja huomioimista pidettiin tärkeinä asioina ryhmäkeskusteluissa. Työntekijöiden mielestä oli myös hyvä, että esimies oli helposti lähestyttävä. Lisäksi heidän mielestään oli tärkeää, että johtaja huomioi työntekijöiden voimavarat, kun hän esimerkiksi jakoi

heille työtehtäviä ja vastuualueita. Yksi työntekijä kertoi, että työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, jos johtaja ei kuule työntekijöitä. Esimerkkinä työntekijöiden kuulemisesta, työntekijät mainitsivat työvuorotoiveiden kuulemisen ja toteuttamisen sekä työssä tarvittavien apuvälineiden hankkimisen. Työntekijät tekivät työtä hoivakodissa joko kahdessa tai kolmessa vuorossa. Vuorotyötä tekevien työntekijöiden oli vaikea harrastaa säännöllisesti. Tämän vuoksi työntekijät kokivat hyvänä asiana sen, että johtaja kuuli heidän työvuorotoiveitaan. Myös autonominen työvuorosuunnittelu lisäsi työntekijöiden mahdollisuuksia suunnitella omaa ajankäyttöään. Aikaisemmissa tutkimuksissa työ- ja perhe-elämän yhdistämisen vaikeudet ja vuorotyön haasteet ovat olleet yhtenä syynä siihen, miksi työntekijät ovat jättäneet työnsä (ks. Flinkman ym. 2008; van der Heijden 2009). Myös työntekijöiden tarpeiden kuulemisen tärkeys on noussut esille aikaisemmassa tutkimuksessa (ks. Maurits ym. 2015)

Ryhmäkeskusteluun osallistuneet työntekijät toivat esille paljon asioita, jotka liittyivät ihmisen perustarpeisiin kuten turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja arvostuksen tarve. Turvallisuuden tarve liittyi vakituiseseen, tuttuun ja turvalliseen työpaikkaan, mutta toisaalta myös tuttuihin työkavereihin, joiden seurassa oli turvallista olla. Yhteenkuuluvuuden tarve liittyi myös tuttuun työyhteisöön, jota jotkut tutkittavat kuvailivat sanoilla yhteen hitsautunut porukka. Myös arvostuksen ja kunnioituksen tarve nousi vahvasti esille lähes kaikissa ryhmäkeskusteluissa. Työntekijöiden tarve saada arvostusta sekä työkavereilta, että esimieheltä on noussut esille useissa eri tutkimuksissa. (ks. Laine ym. 2009; Clausen ym. 2014; Maurits ym. 2015.) Tutkittavien mielestä arvostus ja luottamus kulkevat käsi kädessä. Myös Marja Hietamäen (2013, 136) tutkimuksen mukaan arvostus näkyy luottamuksena, joka mahdollisti sairaanhoitajille vapauden käyttää laajaa kokemusta ja tietoperustaa parhaaksi mahdolliseksi katsomallaan tavalla potilaan hyväksi.

Abraham Maslowin 1940-luvulla kuvaamaa motivaatioteoriaa ihmisen perustarpeista pidetään perustavanlaatuisena lähestymistapana ymmärtää ja motivoida ihmisiä työssä (Bridgman, Cummings & Ballard 2019, 81). Tiettävästi Maslowia pidetään ensimmäisenä henkilönä, joka on tuonut esille positiivisen psykologian käsitteitä ja ajatusmalleja (Hakanen 2009, 8; Uusitalo 2023, 8). Maslow jakoi ihmisen perustarpeet viiteen hierarkkisesti etenevään kategoriaan. Näitä olivat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, huomion tarve ja sosiaalinen aktiivisuus, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Maslowin motivaatioteoriaa opetetaan edelleen

johtamiskoulutuksessa, jossa johtajia opetetaan tiedostamaan työntekijöiden tarpeita, jotta työntekijöiden työtyytyväisyys ja työtulokset paranisivat ja työntekijät sitoutuisivat työhönsä. (Bridgman ym. 2019, 81–86.) Monesti nämä perustarpeet ajatellaan itsestään selvyytenä, mutta mielestäni johtajan tulisi kysyä työntekijöiltä esimerkiksi kehityskeskusteluissa, miten he toivovat tulevansa kuulluksi, mistä he tietävät, että heitä arvostetaan ja miten he toivoisivat saavansa vaikuttaa omaan työhönsä.

Hoivakotityöntekijät toivat esille, että johtaja innosti heitä työssään. Johtaja ikään kuin sytytti pienen kipinän ja liekin ja työntekijät saivat liekin leimahtamaan. Tämä tukee positiivisen psykologian näkemystä siitä, että Johtajan tehtävänä on löytää työntekijöiden korkein potentiaali ja saada heidät kukoistamaan (Linley ym. 2012, 4–5). Jari Hakanen (2009,11) tuo esille sen, että johtajan tulisi huolehtia siitä, että työntekijä pääsee käyttämään omia luonnollisia vahvuuksiaan työtehtävissä. Johtajat kertoivatkin, että he käyttävät työntekijöiden vahvuuksia ehdottaessaan heille sopivia vastuualueita.

Johtajat vaikuttivat työpaikan ilmapiiriin monella tavoilla. Kaikissa hoivakodeissa vallitsi tutkittavien mielestä välitön ja keskusteleva ilmapiiri. Tutkittavien mielestä oli tärkeää, että johtaja salli sen, että työpaikalla sai olla mukavaa. Ryhmäkeskusteluissa tuotiin esille huumorin merkitys työyhteisön toiminnassa. Huumori auttoi jaksamaan arjen työssä, koska hoitotyö voi olla ajoittain raskasta. Myös Pirjo Vesan (2009, 126) tutkimuksen mukaan huumori on keskeinen selviytymiskeino työssä jaksamisessa ja sitä käytetään muun muassa työn kuormituksen, kiireen, vuorotyön ja muutoksien purkuun hoitotyössä. Työpaikan huumori näyttäytyi myös ryhmäkeskusteluissa, vaikka tutkimustilanne itsessään vaikutti olevan tutkittaville jännittävä ja vähensi jonkin verran keskustelun lennokkuutta. Ilkka Pietilän (2017, 113) mukaan huumori on yksi keino osoittaa solidaarisuutta ja osallistujien välistä yhteisyyttä ryhmäkeskustelussa. Johtajat kuvasivat erilaisia tilanteita, joissa he toimivat esimerkkinä työyhteisössä. Yksi johtajista kertoi, että hän haluaa omalla esimerkillään tuoda esille sen, että oli tärkeää kiittää työkavereita työpäivästä. Toinen johtaja halusi omalla esimerkillään näyttää, että myös virheet olivat sallittuja ja ne pystyttiin myöntämään reilusti.

Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä johtajan tuli olla tarvittaessa jäykkä ja antaa ohjeita ja käskyjäkin sekä rakentavaa palautetta. Johtajan tulisi kuitenkin myös ymmärtää millaisia tunteita nämä asiat herättävät. Toisaalta johtajan tulisi myös luottaa työntekijöihin ja antaa heille vapautta toteuttaa asioita. Työntekijät eivät kokeneet hyvänä, jos johtaja ”kyttäsi” heidän tekemisiään. Yksi johtajista kertoi, että hän pyrkii olemaan työntekijöille enemmän valmentaja kuin johtaja. Hänen mielestään käskyttävä, autoritaarinen johtajuus ei ole enää tätä päivää. Myös työntekijöiden mielestä johtaminen ei saa olla itsekeskeistä, määräilevää tai pelolla johtamista.

Tämä tukee Zonneveldin tutkimusryhmän käsityksiä siitä, että johtajuuden tulisi olla tilannesidonnaista johtajuutta (Zonneveld ym. 2020, 31). Johtajan tulisi kyetä mukauttamaan omaa johtamiskäyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla. Jotkut tilanteet vaativat enemmän jäykkää johtamista ja toiset tilanteet keskustelevaa ja osallistavaa johtamistapaa. Oman kokemukseni mukaan johtajuudessa on tärkeää osata ikään kuin lukea työntekijöitä ja työyhteisöä. Johtajan tulee olla koko ajan valveilla siinä mitä työyhteisössä tapahtuu ja puuttua erilaisiin ilmiöihin tilanteen vaatimalla tavalla. Myös eri ihmiset niin kuin myös eri ikäiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista. Toisten työntekijöiden kanssa on hyvä neuvotella asioista, ja toiset taas kaipaavat suoria ohjeita ja neuvoja.

Ryhmäkeskustelun hoivakotityöntekijöiden ja johtajien esiin tuomiin työyhteisöön liittyviä asioita yhdisti se, että ne kaikki liittyivät jollain tavalla toimivan työyhteisön piirteisiin. Näitä olivat yhteinen arvopohja, mielekäs asukastyö, toimivat tilat, toimiva tiimityö, sosiaalinen tuki, osaaminen ja hyvä ilmapiiri. Ryhmäkeskusteluissa johtajat ja työntekijät korostivat työyhteisön yhteen hitsautumisen merkitystä työhön sitoutumisessa. Tämän vuoksi nimesin nämä tekijät toimivaksi, yhteen hitsautuneeksi työyhteisöksi. Aikaisimmissa tutkimuksissa huonot työolosuhteet ovat olleet yksi merkittävä syy, miksi työntekijät ovat vaihtaneet työpaikkaa (ks. Flinkman ym. 2008; Clausen ym. 2014; Bratt & Gautun 2018). Tämän vuoksi johtamisessa tulisi kiinnittää huomioita niihin asioihin, jotka tukevat toimivaa tiimityötä ja kollektiivisuutta työpaikalla.

Ryhmäkeskustelun osallistajat kokivat turvallisuuden tunnetta siitä, että työssä oli tutut henkilöt ja heidän mielestään yhteen hitsautunut työyhteisö oli merkittävä tekijä työhön sitoutumisessa. Tätä kuvasti hyvin se, että myös eläkkeelle jääneet työntekijät tulivat mielellään tekemään sijaisuuksia hoivakotiin, vaikka asuivat toisella paikkakunnalla. Myös pitkä työkokemus ja

sitä myötä syntynyt osaaminen lisäsivät työhön sitoutumista. Tämä haastaa johtajia kiinnittämään huomiota siihen miten uudet, varsinkin nuoremmat työntekijät saadaan sitoutumaan työyhteisöön. Ryhmäkeskusteluun osallistujat toivatkin esille sen, että oppisopimusopiskelijat eivät välttämättä jää taloon. Uusien työntekijöiden saaminen hoivakotityöhön on kuitenkin erittäin tärkeää, koska työntekijöitä siirtyy eläkkeelle jatkuvasti.

Avun saaminen erilaisissa tilanteissa koettiin tärkeäksi tutkimukseen osallistuneissa työyhteisöissä. Koska hoivakodeissa oli paljon niin sanottuja pitkän linjan työntekijöitä, joilla oli paljon kokemus ja osaamista, heiltä oli helppo pyytää apua. Etenkin uudet työntekijät kokivat tärkeäksi avun saamisen kokeneilta työntekijöiltä. Ryhmäkeskustelun osallistujien mielestä oli myös hyvä, että pulmatilanteissa asioista keskusteltiin yhdessä ja haettiin ratkaisuja ongelmiin. Sosiaalisen tuen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin, terveyteen, työsuorituksiin sekä työhön sitoutumiseen on tullut esille myös aiemmissa tutkimuksissa. (ks. van den Hejden ym. 2009; Flinkman 2014, Backman ym. 2018). Etenkin Backmanin tutkimusryhmän (2018, 1557) tutkimuksessa korostettiin johtamisen ja sosiaalisen tuen molemminpuolista yhteyttä työntekijöiden kokemaan raskuuteen työssä. Työntekijät kokivat vähemmän raskuutta työssä, mikäli he saivat tukea sekä johtajalta, että työkavereilta.

Avointa keskustelua pidettiin hyvänä asiana ryhmäkeskusteluissa. Työyhteisöissä keskusteltiin paljon erilaisista asioita. Työntekijöiden mielestä keskustelussa tärkeää oli se, ettei asioita ei tuotu heille liian valmiina. He halusivat pohtia asioita yhdessä ja löytää pulmatilanteisiin myös uudenlaisia ratkaisuja. Anneli Hujalan (2018, 80) tutkimuksen mukaan vastavuoroinen keskustelu, kriittinen reflektio, yhdessä oppiminen ja ilmapiirin luottamuksellisuus vahvistavat myös työyhteisön yhteistä käsitystä työpaikan tavoitteista ja strategiasta.

Muita työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat lyhyt työmatka ja työpaikkojen valintojen vähäisyys. Kaksi hoivakotia sijaitsi pienellä paikkakunnalla maaseudulla. Pienellä paikkakunnalla ei ollut muita hoivakoteja ja vaihtoehtoisia hoitotyön työpaikkoja olivat hyvinvointialueen kotihoito tai terveyskeskuksen vuodeosasto. Tutkittavien mielestä lyhyt työmatka liittyi mukavuuden haluun. Varsinkin iäkkäämmät ryhmäkeskusteluun osallistujat toivat esille sitä, että he ovat niin mukavuudenhaluisia, etteivät halua enää muuttaa toiselle paikkakunnalle työn pe-

rässä. Tämä liittyi lähinnä siihen, että heillä oli nykyisessä kunnassa asunto valmiina. Tosin näissäkin tilanteissa tutkittavat kuvasivat, että perimmäinen syy työhön sitoutumiseen liittyi viihtymiseen työpaikalla. Lyhyt työmatka helpottaa myös työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista, mikä aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu ongelmaksi hoitotyössä (ks. Flinkman ym. 2008; van der Heijden 2009). Joillakin ryhmäkeskusteluun osallistuneilla työntekijöillä oli puolestaan pitkä matka työpaikalle. He olivat sitä mieltä, että pitkä työmatka auttoi heitä irtaantumaan työstä. Jotkut työntekijät olivat valmiita tulemaan nykyiseen työpaikkaansa myös kauempaa, koska viihtyivät siellä niin hyvin.

Ryhmäkeskustelun osallistujat pohtivat, onko työpaikan tiivis vaihtaminen ja uuden kokeilu tämän päivän ilmiö etenkin nuoremmalla sukupolvella. Samankaltaisia havaintoja on tehty tutkimuksissa, jotka käsittelevät Z-sukupolvea. (ks. Mononen 2014; Ozkan & Somaz 2015.) Pysyvä työpaikka ei vaikuttaisi tutkimusten perusteella olevan enää tämän päivän työntekijöiden arvo. Z-sukupolvi haastaa myös johtamista uudelle tasolle. Ozkanin ja Somazin (2015, 480) mukaan Z-sukupolvi on itsenäinen eivätkä he pidä auktoriteeteista. Z-sukupolvi etsii työssään onnellisuutta. Jos he eivät koe sitä työssään, he vaihtavat helposti työpaikkaa. Seija Monosen (2014, 74) mukaan Z-sukupolvi tulee tarvitsemaan työssään enemmän yksilöllistä huomiointia, työaikajoustoja, erilaisia työn tekemisen tapoja sekä läpinäkyviä ja perusteltuja päätöksiä. Monosen mukaan Z-sukupolvi näyttäytyy myös hierarkiavastaisena ja arvostaa sosiaalisessa kanssakäymisessä tasa-arvoisuutta. Tämä tuli esille myös ryhmäkeskusteluissa. Ryhmäkeskustelujen osallistujien mukaan kaikkien työntekijöiden tulisi olla työpaikalla tasa-arvoisia ja tasavertaisia eikä ketään saisi nostaa hierarkiassa korkeammalle oman työroolinsa perusteella.

Positiivisen psykologian voima perustuu hyvien asioiden ja vahvuuksien havaitsemiseen ja esille nostamiseen. Nykyisin puhutaankin positiivisen psykologian kolmannesta aallosta, jossa tarkastelukohteena ovat yhteisöt yksilökeskeisyyden rinnalla. (Hakanen 2011, 11–17; Uusitalo 2023, 7.) Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt keskittymään siihen, mikä tutkittavissa yksiköissä ja niiden johtamisessa oli hyvää ja toimivaa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännön hoivakotityössä ja hoivakotien johtamisessa. Tutkimus tuottaa ymmärrystä siitä millaisia asioita johtamisessa hoivakotityöntekijät ja johtajat pitävät merkityksellisinä liittyen johtamisen yhteyteen työhön sitoutumisessa. Lisäksi tutkimus kuvaa sitä millaiset tekijät ovat toi-

mivan työyhteisön taustalla. Kokonaisvaltainen läsnäoleva johtajuus ja toimiva yhteenhittautunut työyhteisö tukevat työntekijöiden sitoutumista hoivakotityöhön. Tutkimuksella on myös yhteiskunnallista merkitystä, sillä hoitajapula on tällä hetkellä globaali ilmiö. Tulevaisuudessa hoivatoialalla tarvitaan moninkertaisesti enemmän työntekijöitä. Työnantajat tarvitsevat tietoa siitä, miten työntekijät saadaan paremmin sitoutumaan työhönsä.

Tämä tutkimus luo pohjaa monenlaiselle jatkotutkimukselle. Tutkimusta olisi voinut syventää haastattelemalla ryhmäkeskustelun jälkeen johtajia ja kysyä tarkemmin niistä asioista, jotka nousivat ryhmäkeskustelussa esille. Minulle heräsi mielenkiintoa tietää tarkemmin, miten johtajat ovat tukeneet tiimityötä ja uusien työntekijöiden ryhmäytymistä varsinkin niissä yksiköissä, joissa oli paljon niin sanottuja konkareita. Olisin myös halunnut kysyä lisää siitä, miten johtajat johtivat eri-ikäisiä työntekijöitä. Nuorten hoitajien työhön sitoutumista ja sitä, millaista johtamista nuoret hoitotyöntekijät tarvitsevat tulisi tutkia lisää. On todennäköistä, että tulevaisuudessa meillä ei tule olemaan enää sellaisia työyhteisöjä, jotka koostuvat pelkästään pitkän linjan työntekijöistä. Tämä tulee haastamaan johtamisen uudella tavalla. Vai tarvitaanko tulevaisuudessa enää samanlaista pysyvää johtajuutta? Ovatko orgaaninen johtajuus, itseohjautuvat tiimit ja vaihtuvat tiiminvetäjät tulossa myös hoivakotien arkeen?

Lähteet

Aaltio Iiris & Puusa Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 177–188.

Andersson Sirpa 2007. Palveluasuntoja ikäihmisille. Palveluasumisen nykytilanne ja tuleva tarve. Stakesin raportteja 14/2007. Stakes, Helsinki.

Antonakis John & Day David V. 2018. Leadership: Past, Present, and Future. Teoksessa Antonakis John & Day David V. (toim.) The Nature of Leadership. SAGE Publications, Inc, 3–20.

Avery C. Gayle 2004. Understanding leadership. Paradigms and cases. SAGE Publications Ltd, London.

Avolio Bruce J., Bass Bernard M., Jung Dong I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology 72, 441–462.

Backman Annika, Sjögren Karin, Lövheim Hugo & Erdvardsson David 2018. Job strain in nursing homes—Exploring the impact of leadership. Journal of clinical nursing 27, 1552–1560.

Bakker Arnold B. 2011. An Evidence-Based Model of Work Engagement. Current Directions in Psychological Science 20 (4), 265–269.

Bakker Arnold B, Demerouti Evangelia, Hakanen Jari J. & Xanthopoulou Despoina 2007. Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. Journal of Educational Psychology 99 (2), 274–284.

Bass Bernard M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share a vision. Organizational dynamics 18 (3), 19–31.

Bratt Christopher & Gautun Heidi 2018. Should I stay or should I go? Nurses' wishes to leave nursing homes and home nursing. Journal of Nursing Management 26, 1074–1082.

Bridgman Todd, Cummings Stephen & Ballard John 2019. Who Built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. Academy of Management Learning & Education 18 (1), 81–98.

Castle Nicholas G. & Anderson Ruth A. 2011. Caregiver Staffing in Nursing Homes and Their Influence on Quality of Care Using Dynamic Panel Estimation Methods. Medical Care 49, (6), 545–553.

Castle G. Nicholas & Frederic H. Decker 2011. Top Management Leadership Style and Quality of Care in Nursing Homes. The Gerontologist 51 (5), 630–642.

Clausen Thomas, Tufte Pernille & Borg Wilhelm 2014. Why are they leaving? Causes of actual turnover in the Danish eldercare services. *Journal of Nursing Management* 22, 583–592.

Cummings Greta G., MacGregor Tara, Davey Mandy, Lee How, Wong Carol A., Lo Eliza, Muise Melanie, Stafford Erin 2010. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies* 47, 363–385.

Cummings Greta G., Tatea Kaitlyn, Leea Sarah, Wongb Carol A., Paananen Tanya, Micaronia Simone P.M. & Chatterjeea Gargi E. 2018. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing studies* 85, 19–60.

Ensio Anneli, Lammintakanen Johanna, Härkönen Mikko & Kinnunen Juha 2019. Finland. Teoksesa Rafferty Anne Marie, Busse Reinhard, Zander-Jentsch Brita, Sermeys Walter & Bruyneel Luk (toim). Strengthening health systems through nursing: Evidence from 14 European countries. *Health Policy Series* 52.

Eskola Jari & Suoranta Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Fisher Cynthia D 2010. Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412.

Flinkman Mervi 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland – A Mixed Method Study. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Hoitotieteet. Turun yliopisto, Turku.

Flinkman Mervi, Laine Marjukka, Leino-Kilpi Helena, Hasselhorn Hans Martin & Salanterä Sanna 2008. Explaining young registered Finnish nurses' intention to leave the profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 45, 727–739.

Gable Shelly L & Haidt Jonathan 2005. What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology* 9, 103–110.

Gaudenz Clergia, De Geest Sabina, Schwendimann René & Zúñiga Franziska 2019. Factors Associated With Care Workers' Intention to Leave Employment in Nursing Homes: A Secondary Data Analysis of the Swiss Nursing Homes Human Resources Project. *Journal of Applied Gerontology* 38 (11) 1537–1563.

Gautun Heidi & Grødem Anne Skevik 2015. Prioritising care services: Do the oldest users lose out? *International Journal of Social Welfare* 24, 73–80.

Graf Elisabeth, Cignacco Eva, Zimmermann Karin, Zúñiga Franziska 2016. Affective Organizational Commitment in Swiss Nursing Homes: A Cross-Sectional Study. *Gerontologist*, 56 (6), 1124–1137.

Hakanen Jari 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto.

Hakanen Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere.

Hakanen Jari 2014. Onnellisuus työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara Lotta (toim.) Positiivisen psykologian voima. PS – kustannus, Jyväskylä, 340–356.

Hakanen Jari J., Ropponen Annina, Schaufeli Wilmar B. & De Witte Hans 2019. Who is Engaged at Work? A Large- Scale Study in 30 European Countries. J Occup Environ Med 61 (5), 373–381.

Hakanen Jari & Kaltiainen Janne 2020. Työn imu -parasta hyvinvointia työssä? Työpoliittinen aikakauskirja 2, 41–56.

Hankonen Riitta 2021. Tilastot kertovat kroonisesta hoitajapulasta – Suomi käyttää terveydenhuoltoon muita Pohjoismaita vähemmän rahaa. TEHY. Saatavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tilastot-kertovat-kroonisesta-hoitajapulasta-suomi-kayttaa-terveydenhuoltoon-muita> (Viitattu 25.1.2023.)

Havig Anders Kvale & Hollister Brook 2018. How Does Leadership Influence Quality of Care? Towards a Model of Leadership and the Organization of Work in Nursing Homes. Ageing Int 43, 366–389.

Heikkilä Matti 2002. Eettisiä ongelmia yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa Karjalainen Sakari, Launis Veikko, Pelkonen Risto & Pietarinen Juhani (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Gaudeamus Kirja Oy ja Yliopisto University Press Finland Ltd. HYY Yhtymä, 165–176.

van der Heijden Beatrice I.J.M., van Dam Karen & Hasselhorn Hans Martin 2009. Intention to leave nursing The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. Career Development International 14 (7) 616–635.

Hietamäki Marjo 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopiston julkaisuja No 63. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2015. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hujala Anneli 2008. Johtamisen moniäänisyys Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Hyvinvointiala 2022. Hoitajapula pakottaa siirtämästä asukkaita toiseen tulevana kesänä. Saatavissa: <https://www.hyvinvointiala.fi/hoitajapula-pakottaa-siirtamaan-asiakkaita-hoivakodista-toiseen-tulevana-kesana/> (Viitattu 25.1.2023.)

Juhila Kirsi 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Vuori Jaana. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> (Viitattu 25.1.2023)

Juuti Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki

Juuti Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus, Jyväskylä.

Juuti Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus, Jyväskylä.

Juuti Pauli & Puusa Anu 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 9–19.

Kehusmaa Sari & Alastalo Hanna 2021. Laki muuttui – miten kävi henkilöstömitoituksen? Tutkimuksesta tiiviisti 6/2021. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.

Keyes Corey L. M. 2007. Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing. A Complementary Strategy for Improving National Mental Health. The American Psychologist 62, 95–108.

Kiviranta Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy, Helsinki.

Komu Hannele, Vuori Jari & Rissanen Sari 2011. Julkisten ja yksityisten hoitokotien vertailu – Tutkimus vanhustenhuoltoihin tehostettujen palveluasumisyksikköjen toiminnan eroista ja yhtäläisyyksistä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 39 (3), 233–249.

Komu Hannele 2016. Organisaatiokulttuuri hoivakodissa -julkinen ja yksityinen hoivapalvelu toimintaympäristön ja henkilöstön vertailuna. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopiston julkaisuja No 137. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.

Kuntaliitto 2022. Asumispalvelut ja laitoshoido. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut/asumispalvelut-ja-laitoshoido> (Viitattu 4.10.2022)

Kuula Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino, Tampere.

Kylmä Jari & Juvakka Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Laine Marjukka, van der Heijden Beatrice I.J.M., Wickström Gustav, Hasselhorn Hans Martin & Tackenberg Peter 2009. Job insecurity and intent to leave the nursing profession in Europe. The International Journal of Human Resource Management, 20 (2), 420–438.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvluista 980/2012.

Latva-Kiskola Elina 2006. Esimiehen keinovalikoima työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa Sundvik Lilli (toim.) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Publishing Oy, Helsinki, 39–54.

Linley Alex P., Harrington Susan & Garcea Nicola 2012. Finding the Positive in the World of Work. Teoksessa Garcea Nicola, Harrington Susan & Linley Alex P (toim.) Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. Oxford University Press, 3–10. Saatavissa: <https://academic-oup-com.ezproxy.uef.fi:2443/edited-volume/28245> (Viitattu 24.10.2022)

Maurits Erica E. M., de Veer Anke J. E., van der Hoek Lucas S. & Francke Anneke 2015. Factors associated with the self-perceived ability of nursing staff to remain working until retirement: a questionnaire survey. BMC Health Services Research (15) 356, 1–11.

Mononen Seija 2014. Z-sukupolvi hoitotyössä. Kapinoiva some-sukupolvi äitihahmoa etsimässä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, sosiaali- ja terveystieteiden laitos.

Meyer John P. & Allen Natalie J. 1997. Commitment in the workplace: Theory, Research and Application. Sage Publications, Thousand Oaks.

Mononen Seija 2014. Z-sukupolvi hoitotyössä Kapinoiva some-sukupolvi äitihahmoa etsimässä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, sosiaali- ja terveystieteiden laitos.

Mäkikangas Anne, Feldt Taru & Kinnunen Ulla 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen Ulla, Feldt Taru & Mauno Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 56–74.

Nakamura Jeanne & Csikszentmihalyi Mihaly 2002. The concept of flow. Teoksessa Snyder C.R & Lopez Shane J. (toim.) Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press, Oxford, 89–105.

Ozkan Mustafa & Somaz Betül 2015. The Changing Face Of The Employees- Generation Z And Their Perception Of Work. Procedia Economics and Finance (26), 476–483.

Partanen Paula 2019. Z-sukupolven näkemyksiä työ- ja organisaatiositoutumisesta. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, sosiaali- ja terveystieteiden laitos.

Pietilä Ilkka 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere, 179–203.

Pietilä Ilkka 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen Matti, Nikander Pirkko & Ruusuvuori Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö vastapaino, Tampere, 111–130.

Poels Joris, Verschueren Marc, Milisen Koen & Vlaeyen Ellen 2020. Leadership styles and leadership outcomes in nursing homes: a cross-sectional analysis. BMC Health Services Research 20 (1009), 1–10.

Puusa Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 145–156.

Puusa Anu & Juuti Pauli 2020a. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Puusa Anu & Juuti Pauli 2020b. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 61–74.

Rissanen Sari & Hujala Anneli 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Ristikangas Marjo, Lönnroth Anna, Ristikangas Victoria & Ristikangas Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent, Helsinki.

Ruusuvuori Johanna 2010a. Vuorovaikutus ja valta haastattelussa – keskusteluanalyttinen näkökulma. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere, 228–252.

Ruusuvuori Johanna 2010b. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere, 424–431.

Räsänen Pekka 2006. Tulkintaan liittyvän mielivallan ratkaisuyrityksiä kvalitatiivisessa analyysissä. Janus 14 (2), 167–173.

Rytkönen Millariikka (2019). Pitovoimasta lääke hoitajapulaan. Blogikirjoitus. Saatavilla: <https://www.tehy.fi/fi/blogi/pitovoimasta-laake-hoitajapulaan> (Viitattu 9.10.2022)

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/viittausohje.html> (Viitattu 1.4.2023)

Seeck Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Oy, Helsinki.

Seligman Martin E. P. & Csikszentmihalyi Mihaly 2000. Positive psychology. American Psychologist 55 (1), 5–14.

Skakon Janne, Nielsen Karina, Borg Vilhelm & Guzman Jaime 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. Work & Stress 24 (2), 107–139.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

Spreitzer Gretchen, Sutcliffe Kathleen, Dutton Jane, Sonenshein Scott & Grant Adam M 2005. A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science* 16, 537–549.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:29. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Tevameri Terhi 2021. Katsaus Sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Tienari Janne & Piekkari Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum, Hämeenlinna.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK- ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Helsinki.

Uusitalo Lotta 2023. Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa Uusitalo Lotta (toim.) Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus, Jyväskylä, 7–17.

Zonneveld Nick, Pittens Carina & Minkman Mirella 2021. Appropriate leadership in nursing home care: a narrative review. *Leadership in Health Services* 34 (1), 16–36.

Valtonen Anu 2009. Ryhmäkeskustelut- millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori Johanna & Tiittula Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere, 223–241.

Valtonen Anu & Viitanen Meiju 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 118–130.

Vesa Pirjo 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Vuori Jaana 2023. Aineiston tuottaminen Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/> (Viitattu 9.2.2023)

Liite 1 Tiedote tutkittavalle ja suostumuslomake

Arvoisa vastaanottaja,

Pyydän Teiltä kirjallista suostumustanne osallistua Pro gradu -tutkielmaani liittyvään ryhmäkeskusteluun. Teen tutkielman Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselle aiheesta "Millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakotityöntekijöiden työhön sitoutumiseen". Tutkielmaa ohjaavat FT Anneli Hujala ja YTM Kirsi Ilola Itä-Suomen yliopistosta.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite:

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa hoivakodin työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen erityispiirteenä on se, että tutkimukseen valitaan tietoisesti sellaisia hoivakoteja, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on pientä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää hoivakotien johtajien ja työntekijöiden käsityksiä siitä, millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen.

Tutkimusmenetelmät:

Tutkimusaineisto kerätään kolmen erillisen ryhmäkeskustelun kautta. Ryhmäkeskusteluun valittavat hoivakodit sijaitsevat eri puolella Suomea. Ryhmät koostuvat 4–5 haastateltavasta. Ryhmäkeskustelut perustuvat teemoihin, joiden kautta käsitellään työhön sitoutumista, työssä viihtymistä ja hoivakodin johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimusaineiston hankinnan yhteydessä ei kerätä haastateltavien henkilökohtaisia tietoja, kuten nimitietoja, eikä tutkimus edellytä tutkimuseettisen toimikunnan ennakoarviointia. Paikkakuntien tai henkilöiden nimet eivät esiinny tutkimusraportissa ja ryhmäkeskusteluaineistoa analysoitaessa ne korvataan erillisillä tunnistetiedoilla. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tutkielman tekijä, eivätkä henkilöiden nimet tule missään vaiheessa julkisuuteen. Tutkimusraportissa haastattelusitaatit muutetaan kirjakielelle, jotta esimerkiksi murreilmaisut eivät paljasta haastateltavan henkilöllisyyttä, ja kaikki yksittäisiin henkilöihin viittaavat tunnistetiedot poistetaan.

Aineistonkeruutilanteessa esittelen teille lyhyesti aineiston käsittelyn sekä raportoinnin. Ryhmäkeskusteluun osallistumiseen on hyvä varata aikaa noin tunti. Tutkimukseen osallistuminen on tärkeää, koska tutkimuksesta on hyötyä hoivakotien johtamisen kehittämisessä.

Kieltäytyminen tutkimuksesta:

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voitte *kieltäytyä jatkamasta tutkimuksessa* missä tahansa sen vaiheessa. Keskeyttämisilmoitukseen mennessä kerättyjä ryhmäkeskusteluaineistoja voidaan kuitenkin käyttää osana tutkimusaineistoa. Teillä on mahdollisuus ottaa myös myöhemmin yhteyttä tutkielman tekijään, jos teillä tulee jotakin kysyttävää tai epäselvyyttä tutkielmaan liittyen.

Luottamuksellisuus:

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Kerättäviä aineistoja ei käytetä muissa kuin tutkielman tekijän omassa tutkimuksessa. Pro gradu -tutkielman jälkeen tutkimuksen tekijä voi hyödyntää tutkimusaineistoaan siihen liittyvien julkaisujen materiaalina.

Allekirjoittamalla tämän tiedotteen annatte suostumuksenne osallistua Pro gradu -tutkielmaan liittyvään ryhmäkeskusteluun ja sen tallentamiseen. Tämä suostumus allekirjoitetaan kahtena kappaleena, joista toinen jää ryhmäkeskusteluun osallistujalle ja toinen tutkielman tekijälle.

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Pro gradu -tutkielman tekijä.

Yhteistyöterveisin,

Tarja Tirkkonen
Pro gradu -tutkielman tekijä

tarjti@student.uef.fi

puh:

Liite 2 Ryhmäkeskustelun runko

Ryhmäkeskustelun alussa jokainen osallistuja kertoo ensin etunimensä, työtehtävänsä ja sen kuinka monta vuotta hän on työskennellyt hoivakodissa.

1. Millainen hoivakotinne on? Paljonko siellä on asukkaita ja milloin hoivakoti on perustettu?
2. Mitkä ovat työpaikanne vahvuudet?
 - o Mitkä asiat työpaikalla ovat hyvin, mihin olette tyytyväisiä?
3. Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat siihen, että työntekijät ovat pysyneet tässä hoivakodissa ja viihtyvät työssään?
4. Millaista teidän mielestänne on hyvä johtaminen?
 - o Voisitteko mainita tästä jotain esimerkkejä.
5. Millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?
 - o Millainen tuki esimieheltä auttaa jaksamaan työssä?
6. Millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin?
7. Millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijät sitoutuvat työhönsä?
8. Haluaisitteko lisätä vielä jotain liittyen hoivakotien johtamiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen?
9. Miltä tämän kaltainen ryhmäkeskustelu tuntui ja jäikö jokin asia pohdituttamaan?