

**Mervi Ruokolainen  
Tyyne Ylinen**

# **KOHTAAVATKO TYÖNTEKIJÖIDEN JA LÄHIESIMIESTEN NÄKEMYKSET HYVÄSTÄ TYÖNTEKIJÄSTÄ?**

**Monimenetelmällinen tutkimus hyveistä ja odotuksista  
vaativassa ihmissuhdetyössä**

**Loppuraportti**

**Tampereen yliopisto**

**Yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

**Työelämän tutkimuskeskus**

**Mervi Ruokolainen**

**Työne Ylinen**

**Maarit Ruotsalainen**

**KOHTAAVATKO TYÖNTEKIJÖIDEN JA LÄHIESIMIESTEN NÄKEMYKSET  
HYVÄSTÄ TYÖNTEKIJÄSTÄ?**

**Monimenetelmällinen tutkimus hyveistä ja odotuksista  
vaativassa ihmissuhdetyössä**

**Loppuraportti**

Tutkimus on valmistunut Työsuojelurahaston tuella

TSR:n hankenumero: 115375



**Työsuojelurahasto**

Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

**Tampereen yliopisto**

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

**Työelämän tutkimuskeskus**

**Toimitus ja taitto: Mervi Ruokolainen ja Tyyne Ylinen**

**© Tekijät, Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto**

**ISBN 978-952-03-0678-6 (nid.)**

**ISBN 978-952-03-0679-3 (pdf)**

**ISSN 0785-2657**

**Kopio-Niini Oy, Tampere 2018**

**Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>**

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää hyvään työntekijään liitettävien hyveiden ja odotusten sisältöjä vaativassa ihmissuhdetyössä. Lisäksi tutkittiin, kuinka yhteneväisiä työntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä näkemykset hyveistä ja odotuksista olivat. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös hyveiden ja odotusten sisältöjen eriytymistä työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuuksien mukaan sekä selvitettiin hyveiden ja odotusten suoria ja muuntavia yhteyksiä työntekijän itsearvioituun työssä suoriutumiseen. Kaksivuotista tutkimushanketta rahoitti Työsuojelurahasto.

Tutkimuksessa kerättiin sekä laadullista (haastattelututkimus, 2 kuntaa) että määrällistä (kyselytutkimus, 4 kuntaa) aineistoa suomalaisilta sosiaalityöntekijöiltä, sosiaaliohjaajilta ja heidän lähiesimiehiltään. Esimies-alaispareilta kerätty aineisto mahdollisti näkemysten yhdenmukaisuuden vertailun. Haastatteluun osallistui vuonna 2016 yhteensä 38 ja kyselyyn vuonna 2017 yhteensä 146 työntekijää ja lähiesimiestä. Enemmistö tutkimukseen osallistuneista oli naisia. Vastajien keski-ikä oli molempien aineistojen osalta noin 45 vuotta.

Hyvään työntekijään liitetyt hyveet tiivistettiin seitsemään laajempaan *hyvekategoriaan*, joista jokainen sisälsi useampia hyveitä (esimerkkejä suluissa). Nämä kategoriat olivat: sosiaalinen älykkyys (arvostavuus, luotettavuus), inhimillisyys (myötätuntoisuus), oikeudenmukaisuus (tasa-arvoisuus), määrätietoisuus (tavoitteellisuus, itseohjautuvuus), itsesäätely (reflektiivisyys, stressinsietokyky), ammatillinen viisaus (tietämys, harkitsevaisuus) ja yhteistyökykyisyys (auttavaisuus, tuen tarjoaminen). Hyvään työntekijään kohdistetut odotukset tiivistettiin neljään *odotuskategoriaan*, jotka olivat työyhteisötaidot, lojaalisuus työnantajaa kohtaan, työhön sitoutuminen ja kehitysmuotoisuus.

Esimiehet korostivat hieman työntekijöitä useammin sellaisia hyveitä ja odotuksia, jotka liittyivät työntekijän toimintaan työyhteisön jäsenenä (esim. keskustelevuus, työyhteisötaidot) tai, joihin esimiehen voidaan ajatella esimiestyössään kiinnittävän huomiota (esim. työntekijän kehitysmuotoisuus, stressinsietokyky). Työntekijät korostivat esimiehiä useammin puolestaan asiakastyön ja työn hoitamisen kannalta keskeisiä hyveitä (esim. myötätuntoisuus, sinnikkyys) ja odotuksia (esim. ammattitaito). Kaikkiaan erot näiden kahden työntekijäryhmän näkemysten välillä olivat kuitenkin pieniä. Näkemysten yhdenmukaisuus oli lisäksi suurempaa hyveiden kuin odotusten kohdalla. Selvempiä eroja näkemyksissä tuli esille, kun tarkasteluun otettiin esimies-alaisparit.

Työntekijän yksilöllisillä ominaisuuksilla sekä työn ja työympäristön piirteillä oli yhteys siihen, millaisia hyveitä vastaajat liittivät itseensä ja millaisia odotuksia he työntekijään kohdistivat. Tutkimus osoitti erityisesti, että vastaajilla, joilla oli paljon työhön (esim. vahva sosiaalinen tuki) ja itseen (esim. korkea psykologinen pääoma ja työn imu) liittyviä voimavaroja, oli myös enemmän voimavaroja hyveiden toteuttamiseen työssä. Lisäksi he näkivät, että työntekijöiltä voitiin odottaa monien erilaisten velvollisuuksien täyttämistä.

Hyveet ja odotukset olivat myös suoraan yhteydessä vastaajien arvioon työssä suoriutumisestaan. Tutkimus osoitti, että mitä enemmän vastaajat kuvasivat itseään avoimuuden, sinnikkyuden ja itseohjautuvuuden hyveillä ja mitä enemmän he arvioivat itseensä kohdistettavan työllistyvyyden ylläpitämiseen ja työhön sitoutumiseen liittyviä odotuksia, sitä paremmin he arvioivat suoriutuvansa työstään. Lisäksi selvisi, että joidenkin hyveiden osalta nimenomaan lähiesimiehen ja työntekijän näkemysten yhdenmukaisuus selitti parempaa työssä suoriutumista, kun taas odotusten osalta työssä suoriutuminen oli parempaa, jos työntekijän odotukset olivat esimiehen odotuksia korkeampia. Tutkimuksessa havaittiin myös, että hyveet yhdistyivät parempaan työssä suoriutumisen arvioon erityisesti niillä vastaajilla, jotka kokivat työssään vähän kuormitustekijöitä ja jotka voivat työssään hyvin. Lisäksi hyveiden positiivinen yhteys työssä suoriutumiseen oli voimakkaampi, jos työntekijällä oli työssään paljon työhön liittyviä voimavaroja. Työntekijään kohdistettujen odotusten positiivinen yhteys työssä suoriutumiseen oli puolestaan voimakkaampi niillä vastaajilla, joilla oli vähemmän työhön tai itseen liittyviä voimavaroja. Heidän kohdallaan odotukset näyttivät siten motivoivan parempaa työssä suoriutumista.

Tutkimuksen perusteella näytti siltä, että osa työntekijöistä kohdistaa hyvään työntekijään erilaisia hyveitä ja odotuksia kuin oma lähiesimiehensä. Tulos korostaa erityisesti avoimen vuorovaikutuksen tarpeellisuutta lähiesimiehen ja työntekijän välillä. Hyveiden ja odotusten puheeksi ottamisella voidaan mahdollisesti myös ehkäistä ristiriitojen syntymistä työyhteisössä. Tutkimuksen perusteella voidaan suositella myös työntekijän työhön ja itseen liittyvien voimavarojen vahvistamista. Paremmat voimavarat yhdistyivät nimittäin parempaan hyveiden toteuttamiseen työssä ja työntekijän moninaisempiin odotuksiin, mitkä puolestaan yhdistyivät parempaan työssä suoriutumiseen.

*Avainsanat:* hyve, odotus, psykologinen sopimus, työntekijä, esimies, työssä suoriutuminen, haastattelututkimus, kyselytutkimus, sosiaaliala

## ABSTRACT

This two-year research project focused on virtues and expectations related to good and valued employees in social services. It considered employee and supervisor perceptions and investigated the extent of consistency between them. The study also examined whether virtues and expectations differed between employee and job characteristics. Direct and moderated associations between virtues, expectations and self-evaluated job performance were also analysed. The research was financed by the Finnish Work Environment Fund.

The study was conducted in two phases. First, qualitative interview data ( $n = 38$ ) were collected from social workers, social instructors and their immediate supervisors working in two Finnish cities in 2016. Second, quantitative survey data ( $n = 146$ ) were gathered from employees and supervisors in the social work sector in four Finnish cities in 2017. In this study it was possible to compare the responses given by supervisors and their subordinates. The participants were predominantly female. The mean age of the participants was about 45 years in both samples.

The virtues associated with a good employee were classified into seven *virtue categories*. These virtues subsumed different employee characteristics (examples are given in parentheses). The virtue categories were: social intelligence (respectfulness, trustworthiness), humanity (empathy), fairness (impartiality), determination (goal orientedness, being self-guided), self-regulation (reflectiveness, tolerance of stress), wisdom (knowledge, prudence) and cooperativeness (helpfulness, supportiveness). The most typical *expectations* related to a good employee were summarized in four categories: work community skills, loyalty to the employer, commitment to the job and positive attitude towards development.

The supervisors emphasized more virtues and expectations that were related to the employee's behaviour as a member of a work group (e.g., readiness for dialogue) and that were important from the perspective of their roles (e.g., employee's positive attitudes towards development and tolerance of stress). The subordinates emphasized virtues and expectations that associated more exclusively with client work (e.g., empathy, being self-guided, perseverance). Nevertheless, the supervisors and subordinates were quite consistent in their ways of describing a good employee, at least when the perceptions were compared between these two groups. Greater differences in virtues and expectations emerged when the perceptions were analysed in supervisor-subordinate dyads.

The study moreover showed that the virtues and expectations that the participants related to a good employee varied between their personal and job characteristics. Overall, it seemed that the higher job (e.g., social support) and personal (e.g., psychological capital, work engagement) resources the participants had, the more the virtues characterized them as employees. Moreover, the participants with high job and personal resources usually had higher expectations of employees.

The virtues and expectations also influenced self-evaluated job performance. Thus participants attributing to themselves the virtues of openness, perseverance and being self-guided, reported better job performance. Moreover, those participants who believed that they were expected to take care of their employability and be committed to their jobs also reported better job performance. Consistency between supervisors' and their subordinates' perceptions of some virtues was associated with better job performance, whereas the expectations were associated with better job performance if the subordinate reported higher expectations than her/his supervisor. Moreover, many of the relationships between virtues, expectations and job performance were moderated by job and employee characteristics. For example, some of the virtues were associated with better job performance case of low job demands. In addition, good occupational well-being and job-related resources strengthened the positive relationships between virtues and job performance. The expectations were associated with better job performance especially among those participants with fewer job-related resources and poorer occupational well-being. Thus, it seemed that for them the high expectations had a greater motivating role.

The research showed that it is highly likely that the subordinates may associate different virtues and expectations with a good employee than do their immediate supervisors. This finding emphasizes the importance of open communication between these employee groups. Moreover, the study showed that enhancing an employee's job and personal resources can enhance the realization of virtues and the amount of expectations. These, in turn, may improve an employee's job performance.

*Key words:* virtue, characteristics, expectations, psychological contract, employee, supervisor, job performance, qualitative study, quantitative study, social work

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Tutkimushankkeen tausta ja lähtökohdat .....	1
1.2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet – hyveet ja odotukset .....	6
1.2.1. Hyveen käsite ja hyveiden sisällöt .....	6
1.2.2. Odotukset osana psykologista sopimusta .....	10
1.3. Hyveiden ja odotusten yhteydet työssä suoriutumiseen .....	12
<b>2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>16</b>
<b>3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>19</b>
3.1. Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistuneet .....	19
3.2. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset ja mittarit .....	24
3.3. Aineistojen analysointi .....	28
<b>4. TULOKSET</b> .....	<b>32</b>
4.1. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset hyvään työntekijään liitettävistä hyveistä .....	32
4.2. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset hyvään työntekijään kohdistetuista odotuksista .....	40
4.3. Hyveiden ja odotusten väliset yhteydet .....	43
4.4. Hyveiden ja odotusten eriytyminen työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuuksien mukaan .....	44
4.5. Hyveiden ja odotusten yhteydet työssä suoriutumiseen .....	46
4.5.1. Työssä suoriutumisen kuvailevat tulokset .....	46
4.5.2. Suorat yhteydet .....	46
4.5.3. Muuntavat yhteydet .....	54
4.6. Työntekijöiden ja esimiesten väliset erot työhyvinvoinnissa .....	59
<b>5. POHDINTA</b> .....	<b>60</b>
5.1. Hyveinä korostuivat sosiaalinen älykkyys, inhimillisuus ja oikeudenmukaisuus .....	60
5.2. Odotukset liittyivät työyhteisötaitoihin, työhön sitoutumiseen, lojaalisuuteen ja kehitysmuutoksiin .....	63
5.3. Esimiesten ja työntekijöiden väliltä löydettiin sekä yhteneviä että eriäviä näkemyksiä .....	65
5.4. Hyveiden ja odotusten sisällöt vaihtelivat työn ja työntekijän ominaisuuksien mukaan .....	67
5.5. Hyveet ja odotukset yhdistyivät parempaan itsearvioituun työssä suoriutumiseen .....	69



<b>6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>74</b>
<b>7. TULOSTEN KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSET .....</b>	<b>75</b>
Lähteet.....	77
Liitteet .....	86

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimushankkeen tausta ja lähtökohdat

Tämä kaksivuotinen tutkimushanke keskittyi hyvään ja arvostettavaan työntekijään liitettäviin hyveisiin ja odotuksiin vaativassa ihmissuhdetyössä. Hanketta ”Kohtaavatko työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemykset hyvästä työntekijästä? – Monimenetelmällinen tutkimus hyveistä ja odotuksista vaativassa ihmissuhdetyössä” rahoitti Työsuojelurahasto ja se toteutettiin vuosina 2016–2017. Tutkimuksessa selvitettiin hyveiden ja odotusten sisältöjä sekä sitä, kuinka yhteneväisiä työntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä näkemykset niistä olivat. Esimies-alaispareilta kerätty aineisto mahdollisti tähän kysymykseen vastaamisen. Kiinnostuksen kohteena olivat myös hyveiden ja odotusten yhteydet työntekijän työssä suoriutumiseen. Lisäksi tarkasteltiin työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuuksien yhteyksiä hyveisiin ja odotuksiin ja selvitettiin, muuntavatko ne hyveiden ja odotusten yhteyksiä työssä suoriutumiseen. Tutkimuksessa kerättiin sekä laadullista (haastattelututkimus, 2 kuntaa) että määrällistä (kyselytutkimus, 4 kuntaa) aineistoa suomalaisilta sosiaalityöntekijöiltä, sosiaaliohjaajilta ja heidän lähiesimiehiltään.

*Hyveillä* tässä tutkimuksessa tarkoitettiin Aristoteleen hyve-etiikkaan pohjautuen (ks. Nikomakhoksen etiikka, suom. Knuutila, 1989, jatkossa Knuutila, 1989) niitä työntekijän ominaisuuksia, jotka tekevät hänestä työntekijänä hyvän eli saavat hänet käyttäytymään ja toimimaan hyvin, eettisesti ja oikein tehtävässä, jota hän kulloinkin hoitaa (ks. hyveen määrittelystä tarkemmin luku 1.2.1). Hyveet valikoituivat tutkimukseen keskiöön ensinnäkin siitä syystä, että työelämässä on havahduttu siihen, että organisaatioiden arvot ja eettiset periaatteet, joiden tulisi ohjata organisaatioiden ja työntekijöiden toimintaa, eivät aina konkretisoidu toiminnassa (Aaltonen, Heiskanen, & Innanen, 2003; Puohiniemi, 2002). Lisäksi kaikki arvot eivät välttämättä takaa toiminnan eettisyyttä. Organisaation arvona voi esimerkiksi olla tehokkuus, jota voidaan toteuttaa myös eettisesti kestävämmällä tavalla esimerkiksi pyrkimällä säästöihin henkilöstöä kuormittamalla. Joissakin tilanteissa työntekijä voi joutua myös valitsemaan kahden eettisen periaatteen väliltä, kuten esimerkiksi yhdenvertaisuuden ja inhimillisyyden. Työntekijän hyveisiin keskittyminen nähdään nykyisin yhtenä keinona ratkaista arvotiritoihin tai ammattieettisten periaatteiden toteutumattomuuteen liittyviä ongelmia (Banks & Gallagher, 2009; McBeath & Webb, 2009; Weaver, 2006). Tällöin huomio siirretään säännöistä ja ohjeista yksittäisen työntekijän eettiseen ajatteluun, toimintaan ja käyttäytymiseen työssään (Adams, 2009; Banks, 2009; Weaver, 2006).

Organisaatioissa eettisten periaatteiden toteutumattomuuteen ja virheisiin liittyviä ongelmia on tyypillisesti pyritty ratkaisemaan laatimalla yhä enemmän erilaisia sääntöjä ja ohjeistuksia. Viime vuosina on kuitenkin havahduttu siihen, että sääntöjen ja ohjeiden suuri määrä voi kääntyä itseään vastaan tehden toiminnasta esimerkiksi joustamatonta (Banks, 2006; Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010). Säännöillä ja ohjeilla ei voida myöskään ratkaista jokaista eettisesti haastavaa tilannetta tai yksittäistapausta. Erityisesti sosiaalityössä sääntöjen ja ohjeistuksen lisääntymisen epäedullisista seurauksista on keskusteltu jo pitkään (Banks, 2004; Eräsaari, 2006; Harris, 2003; Juhila, 2009). Useat tutkijat ovat esittäneet, että sosiaalityön käytäntöä ohjaavien eettisten periaatteiden, ohjeiden ja päätöksentekomallien korostamisen sijaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota eettisyyden konkreettiseen toteuttamiseen käytännön työssä sekä työntekijöiden eettiseen ja moraaliseen toimijuuteen (Banks, 1998, 2009, 2016; Banks & Gallagher, 2009; ks. myös Juhila & Raitakari, 2010; Räsänen & Saario, 2017). Tällöin keskeiseksi nousevat työntekijän hyveet.

Tämän tutkimuksen kohdejoukon, sosiaalialan työntekijöiden, hyveistä on olemassa melko vähän aikaisempaa tutkimusta. Ylipäättään työelämän hyvetutkimus on vasta käynnistymässä. Tähän saakka hyvetutkimus on keskittynyt lähinnä selvittämään eri kansakuntien hyveitä (McGrath, 2015b; Park, Peterson, & Seligman, 2006), yksilön hyveitä (Peterson & Seligman, 2004) tai eri ammattikuntien hyveitä teoreettisista näkökulmista (Banks & Gallagher, 2009). Suomessa työelämän hyvetutkimusta on tehty tähän mennessä lähinnä vain organisaatioiden eettisten hyveiden näkökulmasta (Feldt, 2014; Huhtala, 2013) jättäen työntekijän hyveet tarkastelun ulkopuolelle (vrt. Wärnå-Furu, Sääksjärvi, & Santavirta, 2010). Kansainvälisiä työntekijän hyveitä tarkastelevia tutkimuksia on julkaistu tähän mennessä tietäköksemme vain yksi (Harzer & Ruch, 2014). Sen sijaan työntekijän ja työyhteisöjen hyveisiin liittyviä kehittämishankkeita on Suomessa toteutettu jo useita (ks. Räsänen, Sipponen, Räsänen, & Pääkkönen, 2015). Näissä yhteyksissä on nimetty lukuisia työyhteisöön, työntekoon ja työntekijään liitettäviä hyveitä, kuten esimerkiksi ahkeruus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus (Kylliäinen, 2012; Räsänen ym., 2015). Sosiaaliala ei ole kuitenkaan ollut laajasti mukana näissä kehittämishankkeissa paria viime vuotta lukuun ottamatta, jolloin hyveisiin liittyviä kehittämishankkeita on käynnistetty muun muassa vanhainkodeissa ja päiväkodeissa (ks. <http://www.hyveetelamassa.fi/>). Lisäksi ennen tätä tutkimusta ei tiedetty mitään siitä, miten yhteneväisiä työntekijöiden ja heidän lähiesimiensä näkemykset työntekijän hyveistä ovat. Toistaiseksi on julkaistu vain yksi hyveiden yhdenmukaisuutta tarkasteleva tutkimus (Buschor, Proyer, & Ruch, 2013), mutta sekin työkontekstin ulkopuolella. Näkemys hyveiden yhteneväisyydestä on kuitenkin olennainen esimerkiksi työntekijän hyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen näkökulmasta.

Tutkimuksen toisen keskeisen näkökulman muodostivat *hyvään työntekijään liitettävät odotukset*. Odotuksilla viitattiin niihin julkilausumattomiin velvollisuuksiin, joita hyvällä työntekijällä odotetaan tai ajatellaan olevan. Tämä määritelmä odotuksista sisältyy psykologisen sopimuksen käsitteeseen (Rousseau, 1989), jossa odotuksilla tarkoitetaan tiivistäen yksilön subjektiivista ja julkilausumatonta näkemystä niistä vastavuoroisista odotuksista ja velvollisuuksista, joita hänen ja työnantajan väliseen vaihtosuhteeseen sisältyy. Odotusten valintaa tämän tutkimuksen keskiöön puoltaa se, että työelämän muutoksen myötä psykologisten sopimusten ja sitä myöten odotusten ja velvollisuuksien sisältöjen on nähty muuttuvan (Alcover, Rico, Turnley, & Bolino, 2017; Anderson & Schalk, 1998). Esimerkiksi perinteinen yhtälö, jossa työntekijä odottaa työltään varmuutta, pysyvyyttä ja ennustettavuutta ja työnantaja työntekijältään sitoutumista, lojaalisuutta ja täyttää työpanosta, on tänä päivänä yhä vaikeammin toteutettavissa (Alasoini, 2006). Toiseksi on havaittu, että työntekijän ja työnantajan toisiinsa kohdistamat odotukset eivät aina kohtaa (Ruokolainen, Mauno, Diehl, Tolvanen, Mäkikangas, & Kinnunen, 2016) ja että odotukset voivat olla ristiriidassa työelämän todellisuuden kanssa (Alasoini, 2006).

Hyvään sosiaalialan työntekijään kohdistettavia odotuksia on tutkittu aikaisemmin jonkin verran. Tällöin on havaittu heiltä odotettavan muun muassa sitoutumista, laadukasta asiakastyötä, reflektointikykyä, eettisten periaatteiden noudattamista ja jatkuvaa itsensä kehittämistä (Graham & Shier, 2014; LeCroyn, 2002). Aikaisemmissa tutkimuksissa sosiaalityöntekijöiden on myös havaittu kokevan työssään ristiriitaisia odotuksia ja vaatimuksia (Graham & Shiner, 2014; Lloyd, King, & Chenoweth, 2002). Odotusten ristiriitaisuudesta on esimerkkinä tilanne, jossa sosiaalityöntekijän odotetaan työskentelevän tehokkaasti ja eettisiä periaatteita noudattaen, vaikka samaan aikaan resurssit työn laadukkaaseen tekemiseen ovat niukentuneet (Brill, 2001; Mänttari-van der Kuip, 2015). Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös selvinnyt, että alaa vaihtaneiden sosiaalityöntekijöiden mukaan työntekijöiden kohdistetut vaatimukset ja resurssit eivät tänä päivänä kohtaa työelämän todellisuuden kanssa (Welander, Astvik, & Isaksson, 2017). Kuitenkin tutkimuksia, joissa olisi samanaikaisesti selvitetty sekä työntekijän että esimiehen asettamia odotuksia työntekijälle, on tehty vain muutamia (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Lotko, Razgale, & Vilka, 2016) ja nekin sosiaalityön kontekstin ulkopuolella.

Työntekijöiden ja heidän lähiesimiesten näkemysten yhdenmukaisuuden tarkastelu nähtiin tässä tutkimushankkeessa tärkeäksi, koska esimerkiksi ”Arvojen yhteensopivuus” (Value Congruence theory; O’Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) ja ”Yksilön ja organisaation yhteensopivuus” (Person Organization Fit theory, POF; Kristof, 1996) -teorioiden avulla on pystytty osoittamaan, että mitä yhdenmukaisempia työntekijöiden ja organisaation esimiesten/johdon näkemykset eri asioista

ylipäättään ovat, sitä myönteisempiä seurauksia sillä on yleensä työntekijöiden työhyvinvoinnille ja työssä suoriutumislle. Aivan viime vuosina on osoitettu, että yli kolmannes suomalaisista sosiaalityöntekijöistä kokee olevansa pakotettuja työskentelemään tavalla, joka on ristiriidassa ammattieettisten periaatteiden kanssa, minkä on puolestaan havaittu aiheuttavan heille hyvinvoinnin ongelmia (Gröönroos, Hirvonen, & Feldt, 2012; Mänttari-van der Kuip, 2015). Psykologisen sopimukseen liittyvien odotusten osalta on puolestaan osoitettu, että työsopimusosapuolten yhdenmukaiset näkemykset odotuksista tekevät psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vähemmän todennäköiseksi, minkä on puolestaan osoitettu vaikuttavan myönteisesti työntekijän käyttäytymiseen, asenteisiin, motivaatioon ja hyvinvointiin työssä (meta-analyysi Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007; ks. myös Conway & Briner, 2005; Ruotsalainen & Kinnunen, 2009). Toisin sanoen ei näyttäisi olevan yhdentekevää, kuinka jaettuja työntekijöiden ja heidän esimiestensä näkemykset hyveiden ja odotusten sisällöistä ovat.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, kuinka arviot hyveistä ja odotuksista sekä se, kuinka yksimielisiä työntekijät ja lähiesimiehet niistä ovat, ovat yhteydessä työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Kysymys nähtiin tärkeäksi muun muassa sen vuoksi, että vallitsevassa taloustilanteessa Suomen julkisen sektorin työntekijöiden työssä suoriutumislle asetetaan yhä suurempia vaatimuksia ja tehokkuusodotuksia. Kaikkiaan työssä suoriutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä tunnetaan paljon (meta-analyysi Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008; katsaus Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000), mutta toistaiseksi ei tiedetä juuri mitään siitä, millainen merkitys hyveillä ja odotuksilla ja niiden sisällöillä on työssä suoriutumislle (vrt. Atkinson, 2007; Harzer & Ruch, 2014). Aikaisempi tutkimus on osoittanut toteutumattomien odotusten olevan työntekijälle kuormittavia ja heikentävän hänen työssä suoriutumistaan (meta-analyysit Bal, De Lange, Jansen, & Van Der Velde, 2008; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Zhao ym., 2007). Vastaavaa tutkimusta ei kuitenkaan ole olemassa hyveiden osalta. Tutkimuksissa ei ole myöskään tähän mennessä huomioitu esimies-alaisparien arvioiden yhdenmukaisuuden merkitystä työssä suoriutumislle.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, kuinka työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuudet ovat yhteydessä hyveisiin ja odotuksiin. Nämä näkökulmat on tähän saakka lähes täysin sivuutettu hyveisiin ja odotuksiin keskittyvässä tutkimuksessa. Hyveet on perinteisesti nähty yksilön ominaisuuksina, jotka ovat joko kokemuksen muokkaamia (Knuutila, 1989) tai osittain synnynnäisiä, piirteenkaltaisia ominaisuuksia (Peterson & Seligman, 2004). Mikäli hyve nähdään enemmän yksilön piirteenkaltaisena ominaisuutena, voidaan ajatella, että hyveet, suhteellisen pysyvinä ominaisuuksina, vaikuttavat siihen, miten yksilö tulkitsee esimerkiksi työhönsä liittyviä tilanteita. Jos taas hyveet nähdään enemmän kokemuksen tuottamina ominaisuuksia, kuten tässä

tutkimuksessa tehdään, niihin voidaan ajatella vaikuttavan myös kulloisenkin työn ja työympäristön piirteet (Kinghorn, 2017; MacIntyre, 1981; Weaver, 2006). Odotusten osalta aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet sekä yksilön (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004; Tallman & Bruning, 2008) että työn ja työympäristön (Conway & Briner, 2005) piirteillä olevan merkitystä sille, millaisia odotuksia yksilöllä työssään on. Seuraavat kaksi esimerkkiä osoittavat myös, että työympäristön ja hyveiden/odotusten välillä voi olla yhteys: ensinnäkin jatkuva kiire ja aikapaineet työssä voivat näkyä sinnikkyys -hyveen korostumisena ja ystävällisyys -hyveen heikkenemisenä tai toisaalta lisätä esimiehen työntekijään kohdistamia joustavuuden odotuksia ja vähentää työntekijän odotuksia sitoutumisesta. Myös työntekijän ominaisuudet voivat olla yhteydessä siihen, millaisia hyveitä hän arvostaa ja millaisia odotuksia hänellä on. Esimerkiksi vahvan pystyvyysuskon omaavat ja optimistiset työntekijät voivat arvostaa työssään erilaisia hyveitä ja odotuksia kuin heikomman pystyvyysuskon omaavat tai vähemmän optimistiset työntekijät. Huomattavaa on kuitenkin, että tämän tutkimuksen poikkileikkausasetelman nojalla ei pystytä osoittamaan näiden ilmiöiden välisten yhteyksien suuntaa.

Tutkimushanke toteutettiin sosiaalialalla sen vuoksi, että sosiaalialalla eettisyys on keskeinen osa toimintaa ja sitä ohjaavat vahvat ammattieettiset periaatteet (ks. Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet, 2017), jolloin hyveisiin liittyvän keskustelun ajateltiin olevan toimialalla keskeistä. Hyveiden merkitys sosiaalityön eettisyydelle on tunnistettu ja sosiaalityön hyveitä on tutkittu jonkin verran teoreettisesta näkökulmasta (Banks & Gallagher, 2009). Empiirinen tutkimus hyveistä on kuitenkin toistaiseksi toimialalla puuttunut. Sosiaalityön tutkimuksessa on nähty tärkeäksi hyveiden tekeminen näkyväksi itse työssä, mihin myös tämä tutkimus vastaa nimeämällä sosiaalialan työntekijöiden hyveet. Lisäksi ennen tämän tutkimuksen käynnistymistä oli olemassa jonkin verran tutkimusnäyttöä siitä, kuinka eettisten periaatteiden noudattaminen voi olla tänä päivänä sosiaalityössä haastavaa esimerkiksi rajallisten resurssien vuoksi (Gröönroos ym., 2012; Mänttärivan der Kuip, 2015). Työntekijä voi tällöin esimerkiksi joutua tasapainottelemaan erilaisten eettisten periaatteiden välillä (esim. oikeudenmukaisuus vs. myötätuntoisuus) tai jopa eettisten periaatteiden ja taloudellisten tai ajallisten rajoitteiden välillä. Tämän vuoksi hyveiden tutkimukselle näytti olevan selvä yhteiskunnallinen tilaus. Lisäksi, kuten edellä todettiin, sosiaalityöntekijöiden on raportoitu kokevan työssään yhä enemmän erilaisten odotusten ristiriitaa (Graham & Shiner, 2014; Lloyd ym., 2002), mutta siitä, onko työntekijöiden ja heidän esimiesten välillä havaittavissa tällaista ristiriitaa ei ollut tietoa.

## 1.2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet – hyveet ja odotukset

### 1.2.1. Hyveen käsite ja hyveiden sisällöt

Hyveitä voidaan lähestyä useammasta teoreettisesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden hyveiden tarkastelussa sovellettiin tunnetuinta ja käytetyintä hyve-etiikkaa: Aristoteleen hyve-etiikkaa (Knuuttila, 1989). Sen mukaan yksilön eli tässä tapauksessa työntekijän hyveillä tarkoitetaan niitä työntekijän ominaisuuksia, jotka tekevät hänestä työntekijänä hyvän eli saavat hänet käyttäytymään ja toimimaan hyvin (eettisesti ja oikein) tehtävässä, jota hän kulloinkin hoitaa. Aristoteles korosti erityisesti yksilön roolia moraalisena toimijana sekä sitä, että toteutetut velvollisuudet ja hyvät seuraukset eivät vielä välttämättä tee yksilöstä itsessään moraalisesti hyvää toimijaa. Toisin kuin velvollisuus- ja seurauseettisessä ajattelussa, hyveiden ajatellaan saavan yksilön (työntekijän) tavoittelemaan (työssään) oikeina, hyvinä ja moraalisesti arvokkaina pidettyjä asioita (Peterson & Park, 2006). Aristoteleen mukaan hyve on myös keskiväli yksilön ominaisuudessa, jonka toisessa ääripäässä on ominaisuuden puute ja toisessa sen liiallisuus. Näin ollen esimerkiksi rohkeus on hyve, kun taas rohkeuden puute eli pelkuruus, samoin kuin liiallinen rohkeus eli uhkarohkeus, ovat paheita. Hyveen määritelmän mukaisesti hyve ei voi kuitenkaan olla hyve, jos se ei toteudu käytännön teoissa ja toiminnassa ja jos se ei ole hyvä sekä yksilön että häntä ympäröivän yhteisön kannalta (Knuuttila, 1989). Hyveet eivät siten voi jäädä organisaatioiden huoneentauluiksi tai toteutua vain joltakin osin työntekijöiden toiminnassa, kuten organisaation arvoille on vaarana tapahtua.

Aristoteles (Knuuttila, 1989) jakoi hyveet järjen ja luonteen hyveisiin. Luonteen hyveitä olivat hänen mukaansa esimerkiksi rohkeus, kohtuullisuus, oikeudenmukaisuus, ystävällisyys ja anteliaisuus ja järjen hyveitä taas käytännöllinen järki ja viisaus. Järjen hyveitä Aristoteles piti keskeisimpinä, koska niiden avulla ihminen löytää oikeanlaiset toimintatavat ja kultaisen keskitien. Toisin sanoen järjen hyveet ikään kuin ohjaavat muiden hyveiden käyttöä. Aristoteleen mukaan hyve ei ole myöskään synnynnäinen ominaisuus, vaan ihminen kasvaa hyveelliseksi sitä mukaa, kun hän tekee hyveellisiä tekoja. Tämä näkemys erottaa hyveet selvimmin persoonallisuuden piirteistä, joilla tiedetään olevan ainakin jossain määrin perinnöllinen tausta (esim. meta-analyysi Polderman ym., 2015).

Aristoteleen hyve-eettisen ajattelun pohjalta hyveitä ja niiden sisältöjä on tutkittu runsaasti eri tieteenaloilla. Sosiaalityössä hyveitä on tutkittu lähinnä teoreettisesti (Banks & Gallagher, 2009). Psykologiassa hyveiden tutkimus käynnistyi 2000-luvulla positiivisen psykologian myötä, kun Peterson ja Seligman (2004) esittelivät oman yksilön hyveitä kuvaavan VIA (Virtues In Action)

-mallinsa. Mallissaan he kokosivat yhteen eri aikakausien ja kulttuurien moraalifilosofien ja uskonnollisten ajattelijoiden arvostamat hyveet, joten sitä voidaan pitää hyvin kattavana esityksenä yksilön hyveistä. Mallia on hyödynnetty laajalti muun muassa eri kansakuntia käsittelevissä hyvetutkimuksissa (McGrath, 2015b; Park ym., 2006), mutta toistaiseksi vain vähän työelämän hyvetutkimuksessa.

Peterson ja Seligman (2004) määrittelevät hyveen laaja-alaiseksi, yhteiskunnallisesti suotavaksi ja yksilölliseksi ominaisuudeksi, jota arvostetaan laajalti eri kulttuurien piirissä. Heidän mukaansa hyveet ovat myönteisiä ja moraalisesti arvostettuja yksilön ominaisuuksia, joita on kaikkiaan olemassa kuusi: viisaus, rohkeus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuus ja ”ylimaailmallisuus” (engl. transcendence). Näiden suhteellisen abstraktien hyveiden Peterson ja Seligman (2004) ajattelevat operationalisoituvan yksilön piirteenkaltaisina, suhteellisen pysyvinä, havaittavissa olevina ominaisuuksina, niin sanottuina luonteenvahvuuksina, jotka saavat yksilöt haluamaan ja tavoittelemaan hyviä ja oikeina pidettyjä päämääriä. Erilaisia luonteenvahvuuksia VIA-malliin sisältyy kaikkiaan 24.

Malliinsa sisältyviä kuutta hyvettä Peterson ja Seligman (2004) kuvailevat seuraavasti: *viisaudella* tarkoitetaan yksilön kognitiivista vahvuutta, mikä sisältää pyrkimyksen tietojen ja taitojen hankkimisen ja käyttämiseen. Sen on ajateltu konkretisoituvan luonteenvahvuuksissa muun muassa luovuutena, uteliaisuutena, avarakatseisuutena, arvostelu- ja harkintakykyä sekä kiinnostuksena uusia asioita kohtaan. *Rohkeus* viittaa yksilön emotionaaliseen vahvuuteen pyrkiä tärkeiksi kokemiinsa päämääriin, mikä konkretisoituu muun muassa yksilön sinnikkyytensä, pitkäjänteisyytensä, aitoutena, rehellisyytensä ja innostuneisuutena. *Inhimillisyyden* on nähty tarkoittavan yksilöiden väliseen kanssakäymiseen liittyviä vahvuuksia, kuten sosiaalista älykkyyttä, ystävällisyyttä ja läheisten ihmissuhteiden arvostamista. *Oikeudenmukaisuus* viittaa puolestaan yksilön vahvuuteen edesauttaa yhteisön oikeudenmukaista toimintaa konkretisoituen muun muassa toisten oikeudenmukaisessa kohtelussa, oikeudenmukaisena pidetyn toiminnan organisoinnissa ja siihen osallistumisessa. *Kohtuus* hyveenä liittyy ylilyöntien estämiseen, mikä näyttäytyy muun muassa omien tunteiden ja käyttäytymisen itsesäätelynä, harkitsevuutena ja vaatimattomuutena. ”*Ylimaailmallisuuteen*” hyveenä liittyy ajatus elämän merkityksellisyydestä, joka tulee esille muun muassa toiveikkuutena, kiitollisuutena, kauneuden arvostuksena, hengellisyytenä ja myönteisyytenä.

Näiden hyveiden ja luonteenvahvuuksien voidaan ajatella sopivan hyvin eri konteksteihin, kuten myös työelämään, vaikkei niitä ole kyseisessä kontekstissa vielä juuri tutkittu (vrt. Harzer & Ruch, 2014). Toisaalta VIA-malli ei välttämättä kuitenkaan sisällä kaikkia työelämässä arvostettavia ja



hyvään työntekijään liitettäviä ominaisuuksia, jotka edistävät työntekijän hyveellistä ja eettistä toimintaa. Tällaisia VIA-mallista puuttuvia hyveitä saattavat esimerkiksi olla paineensietokyky tai määrätietoisuus. Toisaalta malli sisältää myös yksilön ominaisuuksia, jotka eivät välttämättä ole keskeisiä juuri työkontekstissa, kuten hengellisyys ja kauneuden arvostus. VIA-mallin rakenne ei ole myöskään saanut empiirissä tutkimuksissa varauksetonta tukea (McGrath, 2015a; Nofle, Schnitker, Robins, & Richard, 2011), minkä vuoksi sitä on ryhdytty kehittämään edelleen.

Viime vuosina julkaistuissa VIA-mallin rakennetutkimuksissa yksilön hyveiden on katsottu muodostuvan joko kolmesta tai viidestä erilaisesta hyvefaktorista (McGrath, 2014). Viiden faktorin mallissa hyveiden on katsottu muodostuvan 1) yksilöllisistä hyveistä (esim. inhimillisyys ja oikeudenmukaisuus), 2) intellektuelleista hyveistä (esim. viisaus ja tietämys), 3) itsehillintään liittyvistä hyveistä (esim. rohkeus ja kohtuullisuus), 4) teleologisista hyveistä (esim. ylimalmallisuus) ja tunteisiin liittyvistä hyveistä (esim. sosiaalinen älykkyys) (McGrath, 2014, 2015a). Uusimmassa mallissa (McGrath, Greenberg, & Hall-Simmonds, 2017) hyveet on ryhmitelty kolmen ulottuvuuden alle, jotka ovat: itsesäätely (esim. rehellisyys, sitkeys, harkitsevaisuus), huolenpito (esim. oikeudenmukaisuus, anteeksiantavuus, ystävällisyys) ja tiedonhaluisuus (luovuus, uteliaisuus ja kiinnostusta uuden oppimista kohtaan). Yhteistä näille jaotteluille näyttää olevan, että niissä kaikissa korostuu tiedon etsintään ja käyttöön, yksilön itsesäätelyyn ja oman toiminnan kontrolliin sekä toisista huolehtimiseen ja yksilöiden välisiin suhteisiin liittyvät ulottuvuudet (McGrath ym., 2017).

VIA-malli (Peterson & Seligman, 2004) näkee hyveet jossain määrin yksilön piirteenkaltaisina ominaisuuksina (ns. luonteenvahvuuksina), jotka ilmenevät suhteellisena pysyvänä tapoina toimia kulloisessakin tilanteessa, kun taas perinteisimmässä, Aristoteleen ajatuksiin pohjautuvissa, tulkintoissa hyve nähdään synnynnäisen ominaisuuden sijaan pikemminkin kasvatuksen ja kokemuksen synnyttämänä ominaisuutena, jonka sisältöön myös kontekstilla on vaikutusta (Kinghorn, 2017; MacIntyre, 1981; Weaver, 2006). Molemmat näistä näkemyksistä ovat saaneet empiiristä tukea. Tällöin on havaittu, että ihmiset ovat taipuvaisia toteuttamaan tiettyjä hyveitään jatkuvasti elämänsä eri tilanteissa, mutta myös huomioimaan hyveissään kulloisenkin kontekstin vaatimukset (Bleidorn & Denissen, 2015). Tässä tutkimuksessa oletetaan, että työntekijän hyveissä voi olla pysyvyyttä niiden hyveiden osalta, jotka ovat hänelle ihmisenä ylipäättään keskeisiä, mutta että myös konteksti voi vaikuttaa siihen, mitä hyveitä hän pitää tärkeinä. Esimerkiksi kiitollisuus ja kauneuden arvostus voivat olla yksilölle sinällään tärkeitä hyveitä, mutta ne eivät välttämättä ole työkontekstissa hänelle kaikista keskeisimpiä.

## *Työntekijän hyveet*

Työelämäkontekstissa työntekijän hyveiden sisältöihin keskittyneitä tutkimuksia on tehty tähän mennessä kaksi. Harzer ja Ruch (2014) havaitsivat saksalaisia, eri aloilla työskennelleitä työntekijöitä kyselyllä tutkiessaan, että työkontekstissa hyödyllisimpinä luonteenvahvuuksina (VIA-mallin mukaisesti) pidettiin tiedonhalua, sinnikkyyttä, pitkäjänteisyyttä sekä sosiaalista älykkyyttä ja vähiten hyödyllisinä vaatimattomuutta, varovaisuutta ja läheisten ihmissuhteiden arvostamista. Toinen tutkimuksista on toteutettu suomalaisilla metsäteollisuusyrityksen työntekijöillä. Tämän Wörnå-Furun ym. (2010) haastattelututkimuksen tulokset osoittivat, että hyveistä erityisesti toisten arvostamista, kunnioittamista, rehellistä suhtautumista toisiin ja toisista huolehtimista huonoinakin aikoina pidettiin työelämässä tärkeinä. Näiden kahden tutkimuksen heikkoutena on kuitenkin se, että niissä ei ole pystytty selvittämään, kuinka yhteneväisiä työntekijöiden ja työnantajan/esimiehen näkemykset hyveistä olivat. Lisäksi tutkimukset perustuivat ennalta annettuihin ”hyvelistoihin”, jolloin tutkittavat itse eivät tuottaneet omia näkemyksiään hyveistä. Sosiaalityön kontekstissa työntekijän hyveiksi on teoreettisissa tutkimuksissa nimetty muun muassa oikeudenmukaisuus, rohkeus, ammatillinen viisaus, harkitsevaisuus, näkemyksellisyys, huolenpito, arvostavuus ja totuudenmukaisuus (Banks & Gallagher, 2009; McBeath & Webb, 2009).

Vaikka yksilön hyveiden tutkimusta ei ole tehty suomalaisessa työelämässä edellä mainittua tutkimusta (Wörnå-Furu ym., 2010) lukuun ottamatta, työelämän hyveitä on kartoitettu muutamissa kehittämishankkeissa (Kylliäinen, 2012; Räsänen ym., 2015). Näiden hankkeiden seurauksena johtamisen hyveiksi on nimetty esimerkiksi oikeamielisyys, totuudellisuus, rohkeus, huumorintaju ja inhimillisyys. Hyvän työyhteisön tai työtoverin hyveinä on mainittu muun muassa oikeudenmukaisuus, reiluus, avoimuus, luotettavuus, solidaarisuus ja suvaitsevaisuus. Ahkeruus, sinnikkyys, kekseliäisyys, muutosvalmius ja myönteisyys on puolestaan liitetty hyvän työntekijän hyveiksi. Nämä työelämän hyveet ovat osittain samoja kuin Petersonin ja Seligmanin (2004) VIA-mallin sisältämät luonteenvahvuudet, vaikka niiden esiintymisestä työelämässä ei ole olemassa tutkimuksellista näyttöä. Tämä tutkimus tarjosi siten mahdollisuuden tutkia sekä VIA-mallin että aikaisempien tutkimus- ja kehittämishankkeiden tuottamien hyveiden esiintymistä sosiaalialan työntekijöillä. Lisäksi aikaisemman tutkimuksen perusteella ei ole voitu tarkastella työntekijöiden ja heidän esimiestensä näkemysten yhdenmukaisuutta hyveiden sisältöjen osalta.

## 1.2.2. Odotukset osana psykologista sopimusta

Hyvään ja arvostettuun työntekijään liitettäviä odotuksia voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen teoreettisesta viitekehystä. Rousseau (1989) mukaan psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilön subjektiivista ja julkilausumatonta näkemystä niistä vastavuoroisista odotuksista ja velvollisuuksista, joita hänen ja toisen osapuolen (työnantajan) väliseen vaihtosuhteeseen sisältyy. Valtaosassa aikaisempaa tutkimusta määritelmän yksilön on ajateltu viittaavan pelkästään työntekijään. Vain harvassa tutkimuksessa on tarkasteltu samanaikaisesti työntekijän ja työnantajan arvioita työntekijään kohdistetuista odotuksista ja verrattu niiden yhdenmukaisuutta (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998; Herriot ym., 1997; Lotko ym., 2016; Rousseau & Anton, 1991).

Psykologiseen sopimukseen sisältyviä odotuksia on kirjallisuudessa listattu lukuisia (esim. Anderson & Schalk, 1998; Hiltrop, 1995) ja ne on luokiteltu perinteisesti transaktionaaliseen ja relationaaliseen sopimukseen kuuluviksi (Rousseau, 1989). Transaktionaalisella *sopimuksella* tarkoitetaan suoritukseen, etuuteen ja rahalliseen vaihtoon liittyviä, kestoltaan ja sisällöltään rajallisia sopimuksia, kun taas *relationaalinen sopimus* on kestoltaan avoimempi, subjektiivisempi ja sen ajatellaan sisältävän emotionaalisia ja arvosidonnaisia elementtejä (Rousseau, 1989). Relationaalinen sopimus perustuu yleensä myös molempia osapuolia hyödyttävään pitkäkestoiseen yhteistyöhön, sitoutumiseen ja luottamukseen. Jos työntekijään kohdistetaan transaktionaaliseen sopimukseen kuuluvia odotuksia, hänen odotetaan esimerkiksi hoitavan varsinaiset työtehtävänsä työsopimuksen edellyttämällä tavalla. Jos taas odotukset ovat relationaalisia, työntekijän odotetaan esimerkiksi olevan työhönsä ja organisaatioonsa sitoutunut, lojaali sekä valmis oman työkuvaransa ylittäviin työsuorituksiin.

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana on keskusteltu myös *uuteen psykologiseen sopimukseen* kuuluvista odotuksista. Tällöin työntekijän odotetaan vaihtavan työsuorituksensa ja osaamisensa työnantajan tarjoamaan koulutukseen ja työllistymismahdollisuuksien lisäämiseen työpaikkaan sitoutumisen ja työn varmuuden sijaan (Anderson & Schalk, 1998; De Cuyper & De Witte, 2007). Työntekijä saa tällöin työnantajaltaan haastavia ja mielenkiintoisia tehtäviä sekä tarvittavat resurssit tehtävien suorittamiseen, mikä vahvistaa hänen työllistymismahdollisuuksiaan. Työnantaja puolestaan saa työtehtäviinsä sitoutuvan ja omasta urakehityksestään huolehtivan työntekijän, joka tuottaa työpanoksellaan yritykselle arvoa riippumatta työhön liittyvästä epävarmuudesta (Hiltrop, 1995). Tällaisesta sopimuksesta on käytetty myös nimeä *tasapainotettu psykologinen sopimus* (Dabos & Rousseau, 2004). Lisäksi uuteen psykologiseen sopimukseen on katsottu kuuluvan myös *transitionaalinen psykologinen sopimus*, jolle on tyypillistä työsuhteen lyhytaikainen kesto,

työntekijöiden vaihtuvuus, matala sitoutuminen sekä vähäiset kehittämis- ja uraodotukset (Rousseau, 1995). Edellä mainitut sopimustyyppit ja odotukset eivät ole välttämättä kuitenkaan toisiaan poissulkevia, vaan psykologiseen sopimukseen voi samanaikaisesti sisältyä odotuksia useammasta sopimustyyppistä (Conway & Briner, 2005). Lisäksi psykologiseen sopimukseen voi sisältyä erilaisia odotuksia erilaisissa suhteissa työnantajan ja työntekijän puolelta (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Shore & Barksdale, 1998; Tekleab & Taylor, 2003). Psykologisten sopimusten voidaan täten olettaa olevan hyvin moninaisia sisällöltään.

### *Työntekijään kohdistetut odotukset*

Aikaisempia empiirisiä tutkimuksia työntekijään kohdistuvista odotuksista on julkaistu melko paljon (ks. odotuksiin liittyvä koonti Herranen & Lehtimäki, 2017). Kun odotuksista on kysytty työntekijöiltä itseltään, työntekijät ovat kertoneet heiltä odotettavan muun muassa seuraavia asioita: lojaaliutta työnantajaa kohtaan, organisaatioon sitoutumista, valmiutta ylimääräisiin tehtäviin ja ylitöihin, aikatauluissa pysymistä, osaamisen ylläpitämistä, muutosmyönteisyyttä, yhteistyökykyisyyttä ja joustavuutta (Janssens, Sels, & Van Der Brande, 2003; King & Bu, 2005; Purvis & Cropley, 2003; Rousseau, 1990). Työnantajat ovat puolestaan kertoneet odottavansa työntekijöiltä oma-aloitteellisuutta, oikeaa asennetta työtä kohtaan, hyvää työmotivaatiota, organisointikykyä, vastuuntuntoa, luotettavuutta, rehellisyyttä, ammatillista pätevyyttä, päämäärätietoisuutta, itsenäisyyttä, tehokkuutta, luovuutta ja yhteistyökykyisyyttä (meta-analyysi Kantane ym., 2015; Campbell, 2000; Kennan, Willard, & Wilson, 2006; Robinson ym., 1994; Zwane, Du Plessis, & Slabbert, 2014).

Sosiaalialan työntekijöiden velvollisuuksiin ja sitä myötä heihin kohdistuviin odotuksiin vaikuttavat kansainväliset ja kansalliset ammattieettiset säännökset. Niiden mukaan sosiaalityöntekijältä odotetaan muun muassa asiakkaan hyväksi toimimista, yhteistyötä asiakkaan kanssa, asiakkaan itsenäisyyden ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamista, oikeudenmukaisuutta, omasta osaamisesta huolehtimista, itsensä kehittämistä ja laadukkaiden palveluiden tuottamista (ks. National Association of Social Workers, 2016; Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet, 2017). Aikaisemmissa sosiaalityöntekijöiden empiirisissä tutkimuksissa odotuksiksi on mainittu esimerkiksi seuraavia: työhön sitoutuminen, laadukas asiakaspalvelu, eettisten periaatteiden noudattaminen, itsensä kehittäminen, tuottavuus ja tehokkuus (Graham & Shiner, 2014; LeCroyn, 2002; Mänttari-van der Kuip, 2015).

Työntekijöiden ja esimiesten työntekijään kohdistamien odotusten yhdenmukaisuutta on tarkasteltu vain muutamassa aikaisemmassa tutkimuksessa. Ne ovat osoittaneet, että osapuolten odotukset kohtaavat pääsääntöisesti melko hyvin. Suurin osa näistä tutkimuksista on kuitenkin kysynyt vain näkemystä yhdenmukaisuudesta ilman, että varsinaisia odotuksia olisi pyydetty sisällöllisesti nimeämään (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998; Rousseau & Anton, 1991; Tekleab & Taylor, 2003). Sisältöjen yhdenmukaisuutta tarkastelleessaan Herriot ja kollegat (1997) havaitsivat määrällisessä tutkimuksessaan, että työntekijän ja esimiehen odotusten välillä ei ollut myöskään sisällöllisesti suuria eroja. Esimiehet ainoastaan korostivat työntekijöitä useammin lojaalisuuden odotusta. Laadullisessa tutkimuksessa (Lotko ym., 2016) selvisi puolestaan, että työntekijöiden mukaan heiltä odotettiin muun muassa joustavuutta, pätevyyttä, yhteistyökykyä, vastuuntuntoa, oppimiskykyä ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. Työnantajat odottivat puolestaan työntekijöiltään työhön panostamista, pätevyyttä, lojaalisuutta ja yhteistyökykyä. Kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa odotusten yhdenmukaisuutta on tarkasteltu vertaamalla työntekijöiden ja esimiesten näkemysten yhdenmukaisuutta ryhmätasolla, kun taas tässä tutkimuksessa vertailua voidaan tehdä myös jokaisen esimies-alaisparin kohdalla.

### 1.3. Hyveiden ja odotusten yhteydet työssä suoriutumiseen

#### *Suorat yhteydet*

Hyveiden yhteyksiä työssä suoriutumiseen voidaan tarkastella Voimavarojen säilyttämisteorian (Conservation of Resources, COR; Hobfoll, 1989) viitekehyksessä. Tällöin hyveet voidaan nähdä työntekijän henkilökohtaisina voimavaroina, joita työntekijä arvostaa ja haluaa vaalia. Hyveiden voidaan ajatella auttavan työntekijää löytämään työlleen merkityksen ja edelleen menestymään työssä muun muassa hyvien työsuoritusten muodossa (Peterson & Park, 2006). Hyveiden ajatellaan saavan työntekijän myös tavoittelemaan työssään oikeina, hyvinä ja moraalisesti arvokkaina pidettyjä asioita (Peterson & Park, 2006), jolloin on perusteltua olettaa myös työssä suoriutumisen olevan parempaa. Lisäksi ”Yksilön ja organisaation yhteensopivuus” (Kristof, 1996) tai ”Arvojen yhteensopivuus” (O’Reilly ym., 1991) -teorioiden näkökulmasta työntekijän ja lähiesimiehen hyveiden yhteensopivuudella voidaan ajatella olevan myönteisiä seurauksia työntekijän työssä suoriutumiselle.

Hyveiden merkitystä työntekijän työssä suoriutumiselle ovat aikaisemmin selvittäneet ainoastaan Harzer ja Ruch (2014). He havaitsivat, että *arvioon varsinaisten työtehtävien suorittamisesta* (engl. task performance) olivat positiivisesti yhteydessä erityisesti sinnikkyys, vastuullisuus työtovereita kohtaan, rehellisyys, varovaisuus ja hyvä käyttäytymisen itsesääteily. Samat hyveet yhdistyivät

positiivisesti myös *työhön ja työtehtäviin omistautumiseen* (engl. job dedication). Lisäksi omistautumiseen olivat positiivisesti yhteydessä uteliaisuus ja tiedonhalu. *Arvioon työntekijän työyhteisöllisyydestä* (avuliaisuus, toiset huomioon ottava toiminta, yhteistyö; engl. interpersonal facilitation) yhdistyivät hyveistä erityisesti ystävällisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, työtovereiden kannustaminen tai rohkaiseminen sekä sosiaalinen älykkyys. Työntekijän *organisaatiotaan kohtaan osoittamaan sitoutumiseen* (engl. loyalty to organization, support to organizational objectives) yhdistyi eniten erilaisia hyveitä, joista kuitenkin vahvin yhteys löytyi sinnikkyuden, vastuullisuuden, kannustavuuden ja ystävällisyyden osalta. Hyveet olivat useammin yhteydessä arvioon työyhteisötaidoista, työlle omistautumisesta ja organisaatioon sitoutumisesta kuin arvioon varsinaisista työtehtävistä suoriutumisen. Mielenkiintoista oli myös, että kaikki niistä hyveistä, joita työntekijät kertoivat eniten arvostavansa, eivät olleet erityisen vahvasti yhteydessä työssä suoriutumiseen.

Psykologiseen sopimukseen kuuluvien odotusten yhteyttä työssä suoriutumiseen on selitetty usealla eri tavalla (Conway & Briner, 2005). Ensinnäkin on nähty, että odotukset luovat tavoitteita, jotka edelleen ohjaavat yksilön toimintaa ja työpanosta ja johdattavat hänet suoriutumaan työstään odotusten mukaisesti (Burgess, 2004). Odotukset toisin sanoen selkeyttävät työntekijän työnkuva ja ohjaavat hänen työsuoriutumistaan. Esimerkiksi jos työntekijältä odotetaan joustavuutta, hän voi omalla toiminnallaan, kuten työskentelemällä muinakin kuin varsinaisina työaikoina, pyrkiä vastaamaan tähän odotukseen. Toinen selitysmalli liittyy sosiaalisen vaihdon teoriaan (Blau, 1964) ja siihen sisältyvään vastavuoroisuuden periaatteeseen. Sen mukaan toisen sopimusosapuolen täyttäessä oman osuutensa odotuksista, velvoittaa se myös toisen osapuolen toimimaan itseensä kohdistuvien odotusten täyttämiseksi. Esimerkiksi jos työnantaja järjestää työntekijälle koulutusta, voi se vastavuoroisesti odottaa työntekijältä koulutuksessa opittujen taitojen soveltamista käytäntöön työtehtävissä. Kolmanneksi odotusten sisällön ja työssä suoriutumisen välistä yhteyttä voidaan selittää odotusten tasapainon näkökulmasta. Tasapainotilanteessa sopimusosapuolten odotukset ovat samalla tasolla, kun taas epätasapainotilassa toinen osapuolista kokee itseensä kohdistuvan enemmän odotuksia kuin toiseen (Shore & Barksdale, 1998). Odotusten seurausten voidaan ajatella olevan sitä myönteisempiä, mitä enemmän työntekijät ja työnantajat jakavat ymmärryksen odotuksen sisällöistä ja mitä vahvemmin odotukset ovat tasapainossa (Shore & Barksdale, 1998).

Odotusten yhteyttä työssä suoriutumiseen on tutkittu aikaisemmin vain vähän odotusten sisältöjen osalta. Atkinson (2007) havaitsi kuitenkin haastattelututkimuksessaan, että mikäli työntekijään kohdistui relationaalisia (mm. sitoutumiseen ja yhteistyöhön liittyviä) odotuksia, hän suoriutui omasta ja esimiehen mielestä työssään paremmin ja teki työssään enemmän kuin mitä hänen

varsinaiset työtehtävänsä edellyttivät. Jos taas työntekijään kohdistui pelkästään transaktionaalisia (varsinaisten työtehtävien hoitamiseen liittyviä) odotuksia, hän teki työssään vain välttämättömmän. Työyhteisökäyttäytymisen osalta tulokset ovat olleet ristiriitaisempia. Relationaalisten odotusten on havaittu yhdistyvän parempaan työyhteisökäyttäytymiseen joko suoraan (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) tai välillisesti (Hui, Lee, & Rousseau, 2004), kun taas transaktionaalisten odotusten yhteys työyhteisökäyttäytymiseen on ollut joko positiivinen (Hui ym., 2004) tai negatiivinen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Suurin osa odotusten ja työssä suoriutumisen välisestä tutkimuksesta on kuitenkin keskittynyt odotusten täyttymättä jäämisen seurauksiin. Morrisonin ja Robinsonin (1997) mukaan kokemus siitä, ettei toinen osapuoli täytä omia velvollisuuksiaan käynnistää yksilössä kognitiivisen prosessin, jonka lopputulos vaikuttaa puolestaan siihen, missä määrin hän kokee kielteisiä tunteita (pettymys, katkeruus, viha). Tällaisten ajatusten on puolestaan nähty yhdistyvän työntekijän heikompaan itsearvioituun työssä suoriutumiseen (Bal, De Lange, Jansen, & Van Der Velde, 2013; Conway & Coyle-Shapiro, 2011; Zhao ym., 2007) ja työyhteisökäyttäytymiseen (Bal ym., 2010; Conway, Kiefer, Hartley, & Briner, 2014; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003) sekä lisäävän riskiä haitalliseen työssä suoriutumiseen (esim. myöhästely, työajan väärinkäyttö, luvattomat poissaolot) (Chao, Cheung, & Wu, 2011; Jensen, Opland, & Ryan, 2010).

### *Muuntavat yhteydet*

Kuten aikaisemmin todettiin, työntekijöiden kokemukset työstä ja työympäristöstään samoin kuin heidän yksilölliset ominaisuutensa voivat vaikuttaa siihen, millaisia hyveitä ja odotuksia he arvostavat ja pitävät tärkeinä. Lisäksi työhön, työympäristöön ja yksilöön liittyvät tekijät voivat vaikuttaa siihen, miten hyveet ja odotukset yhdistyvät työssä suoriutumiseen (ns. epäsuorat yhteydet). Tässä tutkimushankkeessa kerätyn poikkileikkausaineiston (kysely) perusteella näistä epäsuorista yhteyksistä voitiin tarkastella niin sanottuja muuntavia eli moderaattoriyhteyksiä. Mediaattori- eli välittävien yhteyksien luotettava tarkastelu olisi edellyttänyt vähintään kolmen mittauskerran aineistoa.

Muuntavien yhteyksien tarkastelu perustui aikaisempien työstressitutkimusten havaintoihin, joiden mukaan työn, työympäristön ja yksilön ominaisuudet voivat joko altistaa heikommalle työssä suoriutumiseen tai suojata työntekijää työssä suoriutumisen heikkenemiseltä kuormittavassa työstressitilanteessa (esim. Gilboa ym., 2008; Lin, Ma, Wang, & Wang, 2015; Shirom, Gilboa, Fried, & Cooper, 2008). Hyvetutkimukseen sovellettuna esimerkiksi harkitsevaisuuden hyveen voidaan ajatella yhdistyvän suoraan työssä suoriutumiseen muun muassa vähentäen virheiden

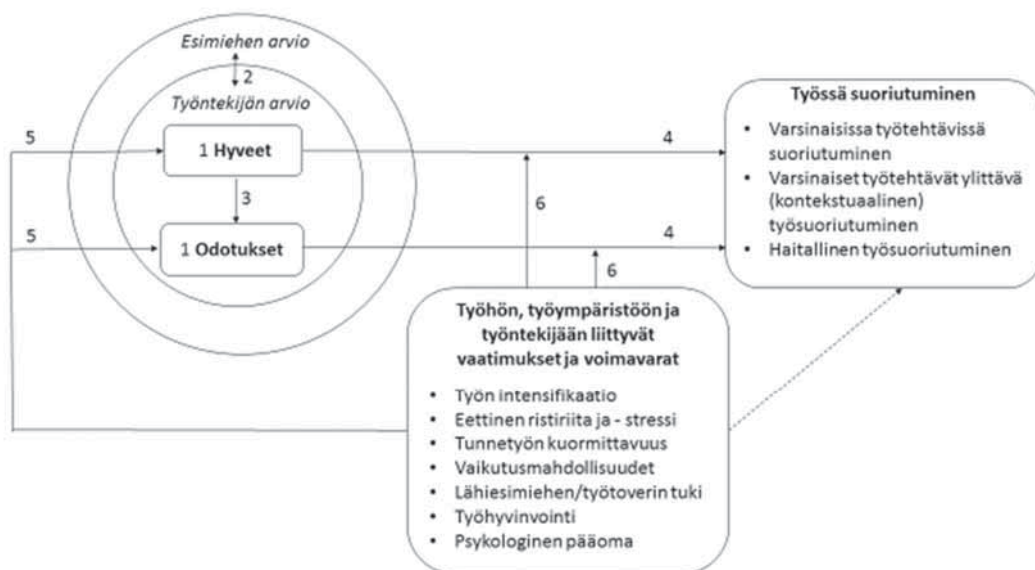
todennäköisyyttä tai vahvistaen työssä eteen tulevien ongelmien ratkaisupyrkimyksiä. Nämä myönteiset yhteydet voivat kuitenkin olla erilaisia niillä työntekijöillä, jotka kokevat työssään paljon aikapaineita kuin niillä, joilla kiireen kokemuksia on vähemmän. Toisin sanoen aikapaineet työssä voivat muuntaa harkitsevuuden hyveen yhteyttä työssä suoriutumiseen siten, että hyve toteutuu parempana suoriutumisenä työssä, jossa on vähemmän aikapaineita.

Tällaisia muuntavia yhteyksiä hyveiden osalta ei ole aikaisemmin selvitetty. Odotusten kohdalla on tarkasteltu lähinnä odotusten rikkoutumisen ja työssä suoriutumisen välisiä yhteyksiä muuntavia organisatorisia tekijöitä (mm. organisatorinen tuki, luottamus, sitoutuminen) (esim. Bal, Chiaburu, & Jansen, 2010; Conway ym., 2014; Restubog, Bordia, Tang, & Krebs, 2010) sekä yksilöllisiä tekijöitä (mm. sukupuoli, ikä, persoonallisuuden piirteet) (esim. Bal ym., 2010; Tallman & Bruning, 2008). Odotusten sisällön rooli on jäänyt aiemmin huomioimatta, mikä on kiinnostuksen kohteena tässä tutkimuksessa.



## 2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen keskiössä olivat hyvään ja arvostettuun työntekijään liitetyt hyveet ja odotukset työntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä näkökulmasta. Tutkimuksen toisen keskeisen näkökulman muodosti hyveiden ja odotusten ja niissä lähiesimiesten ja työntekijöiden välillä jaetun/ei-jaetun ymmärryksen yhteys työssä suoriutumiseen. Tutkimuksen kolmas keskeinen osa-alue sisälsi työhön, työympäristöön ja työntekijään liittyvien vaatimusten ja voimavarojen suorat yhteydet hyveisiin ja odotuksiin sekä näiden tekijöiden muuntavan roolin hyveiden ja odotusten ja työssä suoriutumisen välillä. Tutkimusmalli, joka rakennettiin näiden päätavoitteen perusteella, on esitetty Kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusmalli (numerot mallissa viittaavat tutkimuskysymyksiin).

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kuuteen tutkimuskysymykseen:

- 1) Millaisia hyveitä ja odotuksia hyvään ja arvostettavaan työntekijään liitetään?
- 2) Kuinka yhteneväisiä (jaettu) hyveisiin ja odotuksiin liittyvät näkemykset ovat työntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä välillä?
- 3) Onko hyveillä merkitystä sille, millaisia odotuksia työntekijään kohdistetaan?
- 4) Kuinka arviot hyveistä ja odotuksista sekä se, kuinka yhteneväisiä työntekijöiden ja lähiesimiesten arviot niistä ovat, ovat yhteydessä työntekijöiden työssä suoriutumisen arvioihin?
- 5) Eriytyvätkö näkemykset hyveistä ja odotuksista työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuuksien mukaan?

6) Ovatko hyveet ja odotukset eri tavalla yhteydessä työssä suoriutumiseen riippuen työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuuksista?

Tutkimuksessa työssä suoriutumista lähestyttiin kolmesta toisiaan täydentävästä näkökulmasta (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van der Beek, & de Vet, 2013) huomioimalla varsinaisista työtehtävistä suoriutuminen, kontekstuaalinen eli varsinaiset työtehtävät ylittävä suoriutuminen (mm. työtovereiden auttaminen, vapaaehtoinen toiminta työyhteisön kehittämiseksi, sopeutuminen työssä/työrooleissa tapahtuviin muutoksiin, erilaisiin työympäristöihin ja kulttuureihin) ja haitallinen suoriutuminen (mm. työajan väärinkäyttö, tarpeettomat sairauspoissaolot). Tällä tavoin voitiin vertailla, ovatko erilaiset hyveet ja odotukset eri tavalla yhteydessä työssä suoriutumisen eri ulottuvuuksiin.

Työhön, työympäristöön ja työntekijään liittyviä tekijöitä tarkasteltiin työn vaatimukset/voimavarat (TV/TV) -mallia (Bakker & Demerouti, 2007) hyödyntäen. Työn ja työympäristön vaatimustekijöinä tutkittiin työn intensifikaatiota, eettisen ristiriidan ja stressin kokemusta sekä tunnetyön kuormittavuutta. Nämä tekijät valittiin mukaan ensisijaisesti siksi, että ne ovat tänä päivänä vahvasti läsnä julkisella sektorilla tehtävässä vaativassa ihmishuhtetyössä. Voimavartekijöistä tutkimuksessa keskityttiin vaikutusmahdollisuuksiin työssä sekä esimiehiltä ja työtovereilta saatavaan tukeen, jotka on todettu työn keskeisiksi voimavaroiksi esimerkiksi Karasekin työn vaatimusten, hallinnan ja tuen mallissa (Karasek & Theorell, 1990). TV/TV -mallin ja aikaisempien tutkimusten perusteella kaikkien edellä mainittujen vaatimusten ja voimavarojen on havaittu olevan yhteydessä työntekijän työssä suoriutumiseen (mm. meta-analyysi Gilboa ym., 2008).

Yksilötekijöistä tutkimuksessa analysoitiin psykologista pääomaa ja työntekijän arvioita työhyvinvoinnistaan (työtyytyväisyys, työn imu, vähäinen työuupumus, kokemus palautumisesta). Ne voidaan nähdä työntekijän henkilökohtaisina voimavaroina, joiden on osoitettu olevan positiivisesti yhteydessä yksilön työssä suoriutumiseen ja työyhteisökäyttäytymiseen (meta-analyysi Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011; katsaus Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014; Robertson, Birch, & Cooper, 2012; Wright & Cropanzano, 2000). Lisäksi niiden hyviä työsuorituksia ylläpitävä rooli korostuu erityisesti työhön liittyvien vaatimusten ollessa korkeita (esim. Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Toisin sanoen hyvä työhyvinvointi ja vahva psykologinen pääoma voivat suojata työntekijää työssä suoriutumisen ja jaksamisen heikkenemiseltä kuormittavissa työtilanteissa. Psykologinen pääoma on puolestaan persoonallisuuden psykologiaan kuuluva käsite, joka nivoo yhteen neljä hyvinvoinnille keskeistä persoonallisuuden taipumuksellista piirrettä: pystyvyysusko (usko omaan osaamiseen, pystymiseen ja menestymiseen), toiveikkaus

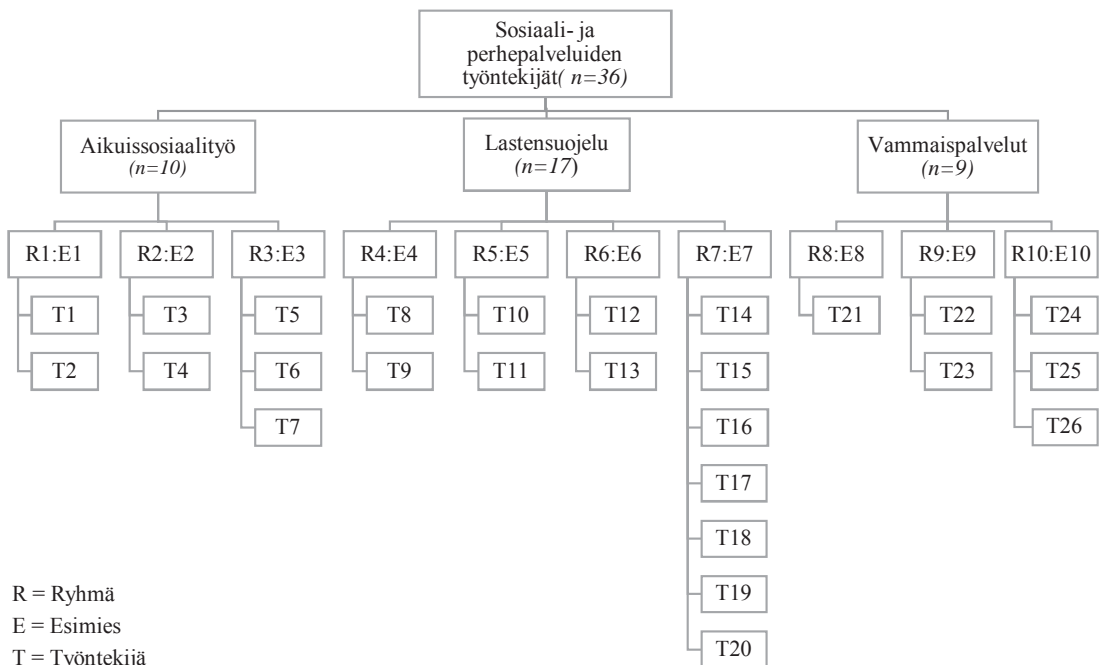
(sinnikäs suuntautuminen tavoitteisiin, kyky nähdä ja kokea myönteisiä asioita), optimismi (myönteinen suhtautuminen nykyhetkeen ja tulevaisuuteen, taipumus positiivisuuteen) ja selviytymiskyky/kestävyys (resilienssi, kyky sopeutua ja palautua vastoinkäymisistä ja kasvaa niiden mukana) (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Näiden voimavarojen tutkiminen oli uutta hyveiden ja odotusten näkökulmasta.

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1. Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistuneet

##### *Haastattelututkimus*

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa keväällä 2016 tehtiin haastattelututkimus. Haastatteluaineisto muodostui yhteensä 38 yksilöhaastattelusta. Haastatteluihin osallistuivat yhden suuren (n. 85 000 asukasta) ja yhden keskisuuren (n. 25 000 asukasta) kunnan perhe- ja sosiaalipalvelujohtajat (n = 2) aikuissosiaalityön, lastensuojelun ja vammaispalveluiden lähiesimiehet (n = 10) sekä heidän alaisuudessaan työskenteleviä sosiaalityöntekijöitä (n = 14) ja sosiaaliohjaajia (n = 12). Haastatellut työntekijät valittiin tutkimukseen (lähiesimiehiä ja ylempää johtoa lukuun ottamatta) arpomalla niin, että jokaisen tutkimukseen osallistuneen lähiesimiehen alaisuudesta tutkimukseen osallistui myös työntekijöitä. Tällainen otanta mahdollisti työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemysten yhdenmukaisuuden tarkastelun. Haastateltavien joukosta muodostettiin 10 esimies-alaisryhmää Kuvion 2 mukaisesti. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Siitä kieltäytyi ainoastaan yksi esimies. Lisäksi muutama haastatteluun valikoitunut työntekijä oli sairaus- tai vuosilomalla tai vanhempainvapaalla. Heidän sijalleen arvottiin henkilöstölistasta uudet haastateltavat.



Kuvio 2. Esimiesten ja alaisten muodostamat ryhmät haastattelututkimuksessa.

Haastateltavista suuri enemmistö (92 %) oli naisia. Haastateltavien keski-ikä oli 44,1 vuotta ( $kh = 9,8$ ). Heistä 66 % oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja 90 % työskenteli toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa. Nykyisen työnantajan palveluksessa he olivat työskennelleet keskimäärin 8,6 vuotta ( $kh = 8,4$ ). Haastateltavien keski-ikä ja sukupuolijakauma vastasivat hyvin suomalaisten sosiaalityöntekijöiden ikä- (keski-ikä 44,7 vuotta) ja sukupuolijakaumaa (naisia 92,5 %), joten aineiston voidaan sanoa olevan tässä suhteessa edustava (Ailasmaa, 2015).

Haastattelututkimukseen osallistuvien kuntien sosiaali- ja perhepalvelujen johtajat tiedottivat haastattelututkimuksesta työntekijöille yhdessä haastatteluihin osallistuvien lähiesimiesten kanssa. Lähiesimiehet laittoivat tutkijoiden lähettämän haastatteluajanvarauslistan työntekijöiden yhteisiin tiloihin, joista haastateltaviksi kutsutut varasivat itselleen sopivan ajan. Tutkijat lähestyivät haastateltaviksi valikoituneita työntekijöitä lähettämällä heillä henkilökohtaisen haastattelukutsun työsähköpostiin. Viestissä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun sisällöstä, haastatteluaineiston käytöstä, haastattelun vapaaehtoisuudesta sekä haastatteluajan varaamisesta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina kahden eri haastattelijan toimesta. Haastattelulomaketta esiteltiin kahdella sosiaalityöntekijällä ja hankkeen tutkimusryhmällä. Lisäksi kuntien sosiaali- ja perhepalveluiden johtajat haastateltiin ennen muita työntekijäryhmiä, minkä jälkeen haastattelukysymyksiä oli mahdollista vielä muokata. Haastattelut kestivät 40 minuutista tuntiin. Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä haastattelun vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus. Haastatteluaineisto kerrottiin myös anonymisoitavan siten, ettei haastateltava tai hänen organisaationsa paljastu. Lisäksi kerrottiin, kuinka tutkimuksen tuloksista tullaan tiedottamaan haastateltaville sekä heidän edustamilleen organisaatioille. Haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin tekstiksi.

### *Kyselytutkimus*

Tutkimushankkeen toisessa vaiheessa keväällä 2017 toteutettiin kyselytutkimus. Kysely kohdistettiin neljän suomalaisen kunnan sosiaalialan työntekijöille sekä heidän lähiesimiehilleen. Kunnista kaksi oli jo aikaisemmin osallistunut haastattelututkimukseen. Kyselytutkimukseen rekrytoitiin mukaan kaksi uutta (asukasmäärältään suurehkoa 60 000-70 000 asukasta) kuntaa vastaajamäärän lisäämiseksi. Kolmessa kunnassa tutkimukseen osallistuivat lastensuojelun, aikuissosiaalityön, vammaispalvelun sekä perheneuvolan yksiköt. Yhdessä kunnassa tutkimukseen osallistuivat vain lastensuojelun ja pakolaisten vastaanoton yksiköt, joista jälkimmäinen oli työntekijämäärältään pieni

yksikkö ( $n = 8$ ). Kaikissa yksiköissä mukaan otettiin kaikki sosiaalityöntekijät, sosiaaliohjaajat, psykologit ja heidän lähiesimiehensä, jotta tutkimusaineistosta oli mahdollista tulla mahdollisimman suuri. Psykologit otettiin mukaan kuntien toivomuksesta. Kaikkiaan kyselylomake lähetettiin 249 työntekijälle ja lähiesimiehelle. Sähköpostikysely ei tavoittanut kahta henkilöä. Lisäksi kolme henkilöä oli kyselyhetkellä vanhempainvapaalla tai virkavapaalla. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 146 henkilöä, jolloin kokonaisvastausprosentiksi muodostui 59,8 (146/244). Vastaajamäärät (22–74) ja -prosentit (48,1–75,0) vaihtelivat kunnittain (ks. Taulukko 1).

Kysely toteutettiin siten, että tutkijat lähettivät työnantajilta saatuihin työntekijöiden työ sähköpostiosoitteisiin linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen Webropol-ohjelman avulla. Vastaajia pyydettiin kyselyssä nimeämään lähiesimiehensä, jotta jatkossa voitiin tarkastella työntekijöiden ja heidän lähiesimiensä vastausten yhdenmukaisuutta. Vastaajien tunnistamiseen voitiin käyttää myös vastaajan sähköpostiosoitetta, joka tallentui Webropol-kyselyyn. Vastaajia oli informoitu tästä kyselytutkimuksen saatekirjeessä. Saatekirjeessä kerrottiin myös tutkimuksen tavoite, kohderyhmä, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä vastausten luottamuksellisuus ja motivoitiin työntekijöitä osallistumaan kyselytutkimukseen. Tutkimusta mainostettiin tutkijoiden tekemillä lyhyillä esitteillä, joita esimiehet jakoivat tutkimukseen osallistuvien yksiköiden henkilöstötiloihin. Lisäksi yksiköiden lähiesimiehet ja sosiaali- ja perhepalveluiden johtajat kertoivat tulevasta tutkimuksesta työntekijöille sähköpostitse sekä yksiköiden tiimikokouksissa. Tutkijat muistuttivat tutkimukseen vastaamisesta jokaiselle osallistujalle Webropolin kautta lähetetyllä sähköpostilla kolme kertaa.

Työntekijöiden ja esimiesten kyselyt erosivat yhden työntekijään liitettäviä hyveitä koskevan mittarin sekä työntekijään kohdistettuja odotuksia koskevan mittarin tehtävänantojen osalta. Tällöin esimiehet arvioivat hyveiden tärkeyttä alaistensa työssä sekä alaistensa työhön kuuluvia velvollisuuksia, kun taas työntekijöitä pyydettiin arvioimaan hyveiden tärkeyttä omassa työssään sekä heidän omia velvollisuuksiaan työssään. Muilta osin kyselyt olivat molemmille ryhmille samanlaiset. Työntekijöille suunnattuun kyselyyn vastasi 128 työntekijää, joista neljä ilmoitti olevansa kuitenkin esimiehiä. Esimiehille suunnattuun kyselyyn vastasi 18 esimiestä. Näin ollen työntekijöitä oli vastaajien joukossa kaikkiaan yhteensä 124 ja esimiehiä 22. Työntekijöiden osalta vastausprosentti oli 57,7 % ja esimiesten osalta 75,9 %.

Koska esimiesten ja työntekijöiden kyselyt erosivat tehtävänannoltaan hyveitä ja odotuksia koskevissa mittareissa, jaettiin hyveitä ja odotuksia tarkasteltaessa vastaajat työntekijöihin ja esimiehiin sen mukaisesti, kumpaan kyselyyn vastaaja oli vastannut. Työntekijäkyselyyn

vastanneista neljästä esimiehestä kolmella oli aineistossa alaisia, joten heidät rinnastettiin esimieskyselyyn vastanneisiin, mutta heidän vastauksensa eivät olleet mukana hyveitä ja odotuksia koskevilla analyysillä mittareiden tehtävänantojen erilaisuuden vuoksi. Yhden vastaajan kohdalla puolestaan alaisia ei aineistossa ollut, joten hänen vastauksensa pidettiin mukana hyveitä ja odotuksia koskevilla analyysillä osana työntekijäaineistoa, jotta aineisto pieneni mahdollisimman vähän. Näin ollen työntekijäaineisto koostui 125 vastaajasta ja esimiesaineisto 18 vastaajasta. Muissa kuin hyveitä ja odotuksia koskevilla analyysillä jako työntekijöihin ja esimiehiin tehtiin esimiesasemaa koskevan muuttujan mukaan riippumatta siitä, kumpaan kyselyyn vastaaja oli vastannut. Tämä siksi, että tehtävänanto oli näissä kysymyksissä samanlainen sekä työntekijöille että esimiehille. Työntekijäaineisto koostui näin ollen 124 vastaajasta ja esimiesaineisto 22 vastaajasta. Kaikkiaan kyselylomakkeisiin oli vastattu huolellisesti ja aineisto sisälsi vain vähän puuttuvaa tietoa. Systemaattista katoa ei havaittu ollenkaan. Aineistosta poistettiin tai korjattiin osallistujatietojen perusteella joitakin yksittäisiä poikkeavia sekä epäjohdonmukaisia vastauksia taustatietojen osalta.

Kyselyyn vastanneiden taustatiedot on koottu Taulukkoon 1. Siitä nähdään, että vastaajista yli puolet oli sosiaalityöntekijöitä (50,3 %) ja noin kolmannes sosiaaliohjaajia (33,1 %). Loput vastanneista olivat psykologeja 8,3 % tai kuuluivat muihin ammattiryhmiin (esim. puheterapeutti, toimintaterapeutti). Vastaajista lähes puolet (41,4 %) työskenteli lastensuojelussa ja loput vastaajat jakautuivat melko tasaisesti perheneuvolan (17,2 %), aikuissosiaalityön (15,9 %), vammaispalvelujen (11,7 %) tai muiden työyksiköiden (13,8 %; esim. sosiaalipäivystys, pakolaisten vastaanotto) kesken. Iältään vastaajat olivat keskimäärin 46-vuotiaita (vaihteluväli 25–65 vuotta). Naisia vastanneista oli suurin osa (94,5 %). Yli puolella vastaajista (55,2 %) oli ylempi korkeakoulututkinto. Sosiaalityöntekijän muodollinen pätevyys oli 46,5 %:lla vastaajista. Esimiesasemassa ilmoitti olevansa 15,1 % vastaajista ja suurimmalla osalla (82,4 %) vastaajista oli pysyvä työsuhde. Keskimäärin vastaajat olivat työskennelleet nykyisen työnantajansa palveluksessa 10,3 vuotta ja nykyisessä ammatissaan 9,6 vuotta. Keskimäärin he työskentelivät 38,6 tuntia viikossa.

Kyselytutkimuksen edustavuustarkasteluun liittyvät luvut, jotka olivat tutkijoiden saatavilla, löytyvät myös Taulukosta 1. Siitä nähdään, että vastaajat edustivat sukupuolen osalta erittäin hyvin koko tutkimuksen kohdejoukkoa. Vastaajien joukossa esimiesasemassa olevat olivat hieman yliedustettuina ja työntekijät aliedustettuina koko tutkimuksen kohdejoukkoon verrattuna. Yksiköiden osalta nähdään, että lastensuojelun työntekijät olivat hieman aliedustettuina ja perheneuvolan työntekijät yliedustettuina. Muiden yksiköiden osalta vastaajat edustivat koko tutkimuksen kohdejoukkoa hyvin.

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen vastaajien taustamuuttujien frekvenssijakaumat, keskiarvot (Ka) ja keskihajonnat (Kh) koko aineistossa ( $n = 139-146$ ).

Taustamuuttuja	<i>n</i>	%	Ka (Kh)	Tutkimuksen kohdejoukko (%)
<i>Kunta<sup>1</sup></i>				
kunta Satakunnassa	74	50,7		47,5
kunta Pirkanmaalla	24	16,4		13,1
kunta Kanta-Hämeessä	22	15,1		16,8
kunta Etelä-Pohjanmaalla	26	17,8		22,5
<i>Työyksikkö</i>				
lastensuojelu	60	41,4		46,7
aikuissosiaalio	23	15,9		18,0
vammaispalvelut	17	11,7		11,5
perheneuvola	25	17,2		12,7
muu	20	13,8		11,1
<i>Ammattinimike</i>				
sosiaaliohjaaja	48	33,1		
sosiaaliohtekijä	73	50,3		
psykologi	12	8,3		
muu <sup>2</sup>	12	8,3		
<i>Ikä</i>				
alle 35-vuotiaat	21	14,8	45,9 (9,8)	
35–44-vuotiaat	47	33,1		
45–54-vuotiaat	40	28,2		
yli 54-vuotiaat	34	23,9		
<i>Sukupuoli</i>				
nainen	137	94,5		94,3
mies	8	5,5		5,7
<i>Koulutus</i>				
amatillinen opistoaste	13	9,0		
alempi korkeakoulututkinto	52	35,8		
ylempi korkeakoulututkinto	80	55,2		
<i>Pätevyys<sup>3</sup></i>				
ei	77	53,5		
kyllä	67	46,5		
<i>Työskentely nykyisellä työnantajalla (v)</i>			10,3 (9,7)	
<i>Työskentely nykyisessä ammatissa (v)</i>			9,6 (8,3)	
<i>Työsuhde</i>				
määräaikainen	25	17,6		
pysyvä	117	82,4		
<i>Esimiesasema</i>				
ei	124	84,9		89,3
kyllä	22	15,1		10,7
<i>Työtunnit/vko</i>			38,6 (3,7)	

<sup>1</sup>Kuntien vastausprosentit olivat seuraavat: Kunta satakunnassa 63,7 %, Kunta Pirkanmaalla 77,4 %, Kunta Kanta-Hämeessä 55,0 % ja Kunta Etelä-Pohjanmaalla 48,1 %; <sup>2</sup>Luokkaan muu sisältyi mm. seuraavia ammattinimikkeitä: puheterapeutti, toimintaterapeutti; <sup>3</sup>Pätevyys = sosiaaliohtekijän muodollinen pätevyys.



### 3.2. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset ja mittarit

#### *Haastattelututkimuksen kysymykset*

Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta työstään sekä siitä, millaiseksi he kokevat työpaikkansa haastatteluhetkellä. Työntekijöitä pyydettiin nimeämään oma lähiesimiehensä ja arvioimaan häntä esimieheen liittyvissä kysymyksissä. Haastattelulomakkeet olivat samanlaisia työntekijöille ja esimiehille lukuun ottamatta niitä kysymyksiä, joissa heitä pyydettiin arvioimaan toisen osapuolen näkemyksiä (ts. työntekijät arvioivat lähiesimiehensä ja lähiesimiehet alaistensa näkemyksiä).

Haastatteluissa kysyttiin hyveisiin, odotuksiin sekä eettisiin periaatteisiin liittyviä kysymyksiä. Ennen hyveisiin liittyvien kysymysten esittämistä haastateltavalle kerrottiin: ”Hyveillä tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, jotka saavat työntekijän toimimaan hyvin, eettisesti ja oikein tehtävässä, jota hän hoitaa. Hyveet saavat myös työntekijän tavoittelemaan työssään oikeina, hyvinä ja moraalisesti arvokkaina pitämiään asioita.” Kaikkiaan esitettiin kahdeksan hyveisiin liittyvää kysymystä, kuten esimerkiksi: ”Millaisia ominaisuuksia hyvällä ja eettisesti toimivalla työntekijällä ja esimiehellä vaativassa ihmissuhdetyössä on?” ”Miten hyveet näkyvät käytännön työssä?” ”Mitkä tekijät vaikeuttavat/edistävät hyveiden mukaista työskentelyä?”

Ennen odotuksiin liittyviä kysymyksiä esitettiin puolestaan seuraava määritelmä: ”Odotuksilla viitataan työntekijän ja työnantajan toisiinsa kohdistamiin velvollisuuksiin, joita he ajattelevat hyvällä työntekijällä tai työnantajalla olevan. Tällöin pohditaan, millaisia velvollisuuksia työntekijällä tai työnantajalla on toista osapuolta kohtaan ja mitä heillä on oikeus saada vastineeksi omien velvollisuuksiensa täyttämistä ja hoitamisesta. Näitä odotuksia, velvollisuuksia tai lupauksia ei ole välttämättä koskaan sanottu ääneen ja ne eivät sisälly työ- tai työehtosopimuksiin. Ne ovat ikään kuin työntekijän tai työnantajan hiljaisia odotuksia ja näkemyksiä.” Odotuksiin liittyviä kysymyksiä esitettiin myös kahdeksan. Tällöin kysyttiin muun muassa: ”Millaisia odotuksia yleisesti hyvälle ja eettisille työntekijöille ja esimiehille asetetaan vaativassa ihmissuhdetyössä?” ”Kuinka hyvin omat ja lähiesimiehen (tai esimiehille: kuinka hyvin omat ja alaisten) näkemykset kohtaavat?” ”Millaisia odotuksia omalle esimiehelle (esimiehet: alaiselle) on henkilökohtaisesti asettanut?” ”Onko toinen osapuoli tietoinen häntä kohtaan asetuista odotuksista?”

Haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin vielä täyttämään taustatietolomake, jossa kysyttiin syntymävuoden, sukupuolen ja koulutustaustan lisäksi työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten

viikkotyötuntien määrää sekä työsuhteen muotoa. Tämän lisäksi haastateltavia pyydettiin valitsemaan 24 hyvettä (ns. luonteenvahvuutta; VIA-malli, Peterson & Seligman, 2004) sisältävästä listasta kahdeksan työntekijän ominaisuutta, joiden he näkevät olevan tärkeitä vaativassa ihmissuhdetyössä ja asettavan sen jälkeen nämä kahdeksan hyvettä tärkeysjärjestykseen.

### *Kyselytutkimuksen mittarit*

Kyselylomaketta varten kartoitettiin erilaisten *hyvemittareiden* soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Vaihtoehtoja havaittiin olevan hyvin vähän. Varteenotettavin vaihtoehto olisi ollut Petersonin ja Seligmanin (2004) laatima VIA-72 -mittari sisältäen 24 luonteenvahvuutta, joita jokaista mitataan kolmella osiolla. Mittarin muunteluun ja lyhentämiseen tämän tutkimuksen työkontekstiin paremmin sopivaksi ei kuitenkaan saatu mittarin kehittäjien lupaa. Tämän vuoksi päädyttiin laatimaan uusi työntekijän hyveisiin keskittyvä mittari. Tätä kehitystyötä varten käytiin läpi lukuisia työntekijän ja työyhteisön hyveitä, joita on löydetty ja nimetty aikaisemmissa työelämän kehittämishankkeissa Antti Kylliäisen (<http://syfron.fi/>) johdolla. Näitä hyveitä verrattiin tämän tutkimuksen haastattelututkimuksen tuottamiin hyveisiin. Yhteisiä hyveitä havaittiin olevan 21, joita jokaista arvioimaan laadittiin kolme väittämää hankkeen tutkimusryhmän ja Antti Kylliäisen yhteistyönä. Yhteensä hyveväittämiä oli siten 63. Vastajia pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin nämä väittämät kuvaavat heidän toimintaansa työntekijöinä viisiportaisella asteikolla, jossa 1 = ei lainkaan ja 5 = täysin. Lisäksi kyselylomakkeeseen sisältyi mittari, jossa vastajia pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeinä he pitivät edellä mainittuja 21 hyvettä omassa työssään. Vastajat arvioivat näitä hyveitä viisiportaisella asteikolla, jossa 1 = ei lainkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä.

Itse laaditun hyvemittarin (63 osiota) rakennetta lähdettiin selvittämään mittarin rakentamisen taustalla olleen (faktori)näkemyksen perusteella, koska eksploraatiivisen faktorianalyysin (EFA) tekeminen kaikille 63 osiolle ei näin pienessä aineistossa ollut mahdollista. Näin ollen hyveistä muodostettiin aluksi 21 summamuuttujaa, joille laskettiin Cronbachin alfakertoimet. 11 summamuuttujan kohdalla alfakero oli kohtuullisella tasolla ( $>.60$ ) (Metsämuuronen, 2011). Nämä summamuuttujat muodostaville yhteensä 33 osiolle tehtiin vielä EFA oblimin-rotatiolla. Heikoimmin faktoreille latautuvia osioita poistamalla ei kuitenkaan onnistuttu saavuttamaan sisällöllisesti parempaa ratkaisua. Näin ollen hyveitä päädyttiin tarkastelemaan 11 summamuuttujan avulla. Summamuuttujat esimerkkiväittämiseen sekä Cronbachin alfakertoimet on kuvattu Taulukossa 2.

Taulukko 2. Hyvään työntekijään liitettävien hyveiden summamuuttujat.

Summamuuttuja	Esimerkkiväittäjä	Osiot (lkm)	Asteikon vaihteluväli	Cronbachin alfakerroin
Luotettavuus	Seison sanojeni takana.	3	1-5	.63
Oikeudenmukaisuus	Kohtelen kaikkia yhdenvertaisesti ja tasapuolisesti.	3	1-5	.71
Arvostavuus	Kohtelen kaikkia kunnioittavasti.	3	1-5	.69
Myötätuntoisuus	Tunnen myötätuntoa toisia kohtaan.	3	1-5	.71
Avoimuus	Huolehdin, että toimintani on avointa ja läpinäkyvää.	3	1-5	.68
Kannustavuus	Tuen ja rohkaisen toisia.	3	1-5	.72
Harkitsevaisuus	Ajattelen ennen kuin toimin.	3	1-5	.62
Itsehillintä	Säilytän rauhallisuuteni, vaikka tilanne herättäisi minussa voimakkaita tunteita.	3	1-5	.65
Reflektiivisyys	Arvioin säännöllisesti omaa toimintaani.	3	1-5	.73
Itseohjautuvuus	Tartun itsenäisesti toimeen.	3	1-5	.63
Sinnikkyys	Vien asiat loppuun saakka huolimatta tielläni olevista esteistä.	3	1-5	.66

Työntekijään kohdistettuja *odotuksia* mitattiin odotusten sisältöjä kuvaavan psykologisen sopimuksen mittarin (Freese, Schalk, & Croon, 2008) avulla. Mittari suomennettiin tämän hankkeen yhteydessä. Alkuperäisestä 22-osioisesta mittarista tutkimukseen valittiin mukaan 21 osiota (odotusta). Vastaajia pyydettiin arvioimaan, missä määrin he kokevat velvollisuudekseen toteuttaa työssään osion sisältämiä asioita viisiportaisella asteikolla, jossa 1 = en lainkaan ja 5 = paljon.

Odotusten rakennetta selvitettiin EFAn avulla oblimin-rotatiolla. Alkuperäistä kaikki 21 osiota sisältävää kahden faktorin ratkaisua haluttiin selkiyttää sisällöllisesti ja sen vuoksi edettiin poistamalla mallista yksi osio kerrallaan siten, että ensin poistettiin faktorilatauksia, kommunaliteetteja ja sisällöllistä mielekkyyttä tarkastelemalla heikoin osio ja sitten seuraavaksi heikoin jne. Lopulta päädyttiin ratkaisuun, jossa oli yhteensä 14 osiota latautuneena neljälle faktorille. Taulukosta 3 nähdään, että *lojaalisuus* -faktorille latautuivat organisaation sääntöjen noudattamista ja julkisuus kuvan suojelemista kuvaavat odotukset. *Työllistyvyyden ylläpitäminen* -faktorille latautuivat osiot, jotka kuvasivat odotuksista joustavuutta ja valmiutta työskennellä erilaisissa tehtävissä sekä osallistua koulutukseen työllistymismahdollisuuksien parantamiseksi. *Työhön sitoutuminen* -faktorille latautuivat muun muassa ylitöiden ja lisätehtävien tekemiseen sekä työlle omistautumiseen liittyvät odotukset. *Työyhteisötaidot* -faktorin muodostivat yhteistyöhön,

työilmapiiriin, työtovereiden auttamiseen sekä epämiellyttävienkin tehtävien suorittamiseen liittyvät odotukset. Sisällöllisesti tämä faktorirakenne osoittautui toimivaksi sekä koko aineistossa (sisältäen esimiehet) että työntekijäaineistossa. Taulukossa 3 on raportoitu odotusten rakenne työntekijäaineistossa, koska esimiesten tehtävänanto kyseisen mittarin kohdalla oli hieman eri kuin työntekijöillä ja esimiesten määrä oli pieni. Faktorianalyysin tulosten perusteella muodostettiin jatkoanalyysija varten neljä odotusten summamuuttujat, joiden Cronbachin alfa-kertoimet olivat kaikki kohtuullisella tasolla (>.60).

Taulukko 3. Työntekijään kohdistettujen odotusten faktorirakenne työntekijäaineistossa ( $n = 122$ ).

Odotus	Faktori 1 Lojaalisuus	Faktori 2 Työllistyvyyden ylläpitäminen	Faktori 3 Työhön sitoutuminen	Faktori 4 Työyhteisö- taidot
Organisaation sääntöjen ja määräysten noudattaminen	<b>.936</b>	-.027	.002	.192
Organisaation julkisuuskuvaan suojeleminen	<b>.439</b>	.079	.312	.113
Valmius työskennellä erilaisissa tehtävissä	-.063	<b>.932</b>	.029	-.047
Joustavuus toimia muissa kuin nykyisissä työtehtävissä	-.117	<b>.843</b>	-.008	-.036
Koulutukseen osallistuminen työllistymismahdollisuuksien parantamiseksi	.215	<b>.526</b>	-.033	.064
Lisätehtävien vapaaehtoinen vastaanottaminen	-.156	-.101	<b>.933</b>	.116
Työtehtävien hoitamisen kannalta tärkeisiin koulutuksiin osallistuminen työajan ulkopuolella	.079	.014	<b>.514</b>	-.060
Ylitöihin suostuminen, mikäli työtehtävän valmiiksi saaminen sitä vaatii	-.021	.218	<b>.444</b>	.101
Työlle omistautuminen	.069	.013	<b>.374</b>	-.070
Parannusehdotusten esittäminen	-.198	.141	<b>.323</b>	.271
Toimiva yhteistyö	-.100	-.021	-.089	<b>.844</b>
Miellyttävän työilmapiirin luomiseen osallistuminen	.129	-.035	-.066	<b>.578</b>
Työtovereiden auttaminen	.043	.002	.170	<b>.400</b>
Epämiellyttävienkin tehtävien suorittaminen hyvin	.119	.083	.001	<b>.370</b>
Ominaisarvo	1.75	2.88	1.07	0.99
Osuus vaihtelusta	12.53 %	20.58 %	7.62 %	7.05 %
<i>Cronbachin alfa-kertoimen</i>	<i>.54<sup>1</sup></i>	<i>.76</i>	<i>.68</i>	<i>.61</i>

<sup>1</sup>Pearsonin korrelaatiokerroin. Faktorit selittivät yhteensä 47,78 % odotusten kokonaisvaihtelusta. Faktorien väliset korrelaatiot vaihtelivat välillä .10–.40.

Lisäksi kyselytutkimuksessa selvitettiin vastaajien taustatietoja, työhön liittyviä vaatimus- ja voimavaratekijöitä, yksilöiden voimavaratekijöitä sekä työssä suoriutumista. Näihin liittyvät mittarit on esitelty lähteineen Liitteessä 1. Työn vaatimustekijöinä tarkasteltiin eettisten ristiriitojen kokemusta ja niihin liittyvää stressiä, tunnetyön kuormittavuutta sekä työn intensifikaatiota (työtahdin kiristyminen, lisääntyneet työn suunnittelu- ja urasuunnitteluvaatimukset, tiedolliset vaatimukset, taidolliset vaatimukset viimeisen viiden vuoden aikana). Näistä viimeksi mainittu oli uusi mittari, joka on suomennettu erään toisen (Jyväskylän yliopistossa toteutetun) hankkeen yhteydessä vuonna 2017. Työhön liittyviä voimavaroja olivat vaikutusmahdollisuudet työssä sekä sosiaalinen tuki työtovereilta ja lähiesimieheltä. Lisäksi yksilöön liittyvänä voimavarana mitattiin psykologista pääomaa (pystyvyysusko, toiveikkuus, resilienssi, optimismi), johon liittyvä mittari suomennettiin tämän hankkeen yhteydessä sekä työhyvinvointia (työuupumus, työn imu, työtyytyväisyys ja kokemus työstä palautumisesta). Työssä suoriutumista tarkasteltiin varsinaiseen tehtävään liittyvän, kontekstuaalisen ja haitallisen työssä suoriutumisen näkökulmista.

### 3.3. Aineistojen analysointi

#### *Haastatteluaineiston sisällön analyysi*

Litteroitua haastatteluaineistoa analysoitiin ATLAS.TI -ohjelman (versio 7.5) (Friese, 2012) avulla aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen (Tuomi & Sarajärvi, 2013). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineistoon merkittiin kohdat, joissa puhuttiin tutkimuskysymyksiin liittyvistä asioista. Kukin tällainen suora lainaus muodosti yhden merkitysyksikön (MY). Merkitysyksiköt muodostuivat yhdestä tai useammista lauseista. Tämän jälkeen merkitysyksikön sisältö tiivistettiin antamalla kullekin lainaukselle sen sisältöä kuvaava tiivistetty ilmaus (TMY) eli muodostettiin ensimmäinen tulkinta. Tiivistetyt merkitysyksiköt koodattiin nimeämällä ne (KO). Nämä analyysin kolme ensimmäistä vaihetta (MY, TMY ja KO) teki kaksi tutkijaa erikseen, minkä jälkeen niistä keskusteltiin. Näin pystyttiin vertaamaan tehtyjen kuvauksien/koodien yhdenmukaisuutta ja siten pienentämään aineiston analysointiin liittyvää subjektiivisen tulkinnan riskiä. Analyysin seuraavassa vaiheessa samankaltaisia koodeja yhdisteltiin yleisiksi kategorioiksi (KA). Katteoria on sisältöjä kuvaava kokonaisuus. Liitteessä 2 on esitetty esimerkki koodauksesta.

Haastateltavien tekemän hyvetehtävän tuloksia käytettiin lähinnä haastattelututkimukseen osallistuvien kuntien palautetilaisuuksissa pienenä yksityiskohtana ja vertailukohtana haastattelun tuottamille hyville. Saatua tietoa hyödynnettiin myös kyselytutkimuksen hyvemittarin

suunnittelussa. Varsinaisiin kvantitatiivisiin analyyseihin hyvetehtävän aineistoa ( $n = 38$ ) pidettiin liian pienenä.

### *Kyselytutkimuksen kuvailevat analyysit ja regressiomallit*

Kyselytutkimukseen vastanneiden taustatietoja, hyveitä ja odotuksia tarkasteltiin kuvailevien analyysien, kuten frekvenssijakaumien, keskiarvojen sekä keskihajontojen avulla (Tutkimuskysymys 1). Työntekijään kohdistettujen odotusten ja hyvään työntekijään liitettävien hyveiden osalta lähiesimiesten ja työntekijöiden välisiä eroja tarkasteltiin ryhmätasolla keskiarvojen ja keskihajontojen sekä Mann-Whitneyn U-testin avulla (Tutkimuskysymys 2). Tämä testi valittiin, koska aineisto oli pieni (erityisesti esimiesten ryhmässä) eikä se ollut normaalisti jakautunut. Vastaaajien arvioita hyveiden tärkeydestä työntekijöiden omassa/alaisten työssä selvitettiin frekvenssien avulla ja mahdollisia näkemysten eroavaisuuksia ristiintaulukoiden avulla.

Työntekijään liitettävien hyveiden ja odotusten keskinäisiä yhteyksiä sekä hyveiden ja odotusten yhteyksiä työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuuksiin tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla (Tutkimuskysymykset 3 ja 5). Hyveiden ja odotusten yhteyksiä työssä suoriutumiseen selvitettiin Pearsonin korrelaatiokertoimen sekä hierarkkisen ja askeltavan regressioanalyysin avulla (Tutkimuskysymys 4).

Hierarkkisen regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella malliin otettiin mukaan korrelaatioiden perusteella taustamuuttujista pätevyys, työvuodet nykyisessä ammatissa sekä työtunnit niiden vaikutusten kontrolloimiseksi. Toisella askeleella malliin lisättiin kukin hyve- tai odotusmuuttuja yksitellen omaan malliinsa. Regressioanalyysi tehtiin siis erikseen jokaiselle hyve- ja odotusmuuttujalle työssä suoriutumisen kokonaissummamuuttujan sekä kolmen eri ulottuvuuden (varsinaiseen tehtävään liittyvä, kontekstuaalinen sekä haitallinen suoriutuminen) kohdalla. Hyveiden summamuuttujista analyyseihin otettiin mukaan kaikki 11 summamuuttujaa. Nämä summamuuttujat kuvasivat niitä hyveitä, joita vastaajat liittivät itseensä työntekijöinä. Odotuksista analyyseissa olivat mukana niin ikään kaikki neljä summamuuttujaa. Askeltavalla regressioanalyysillä tutkittiin puolestaan, mitkä hyveistä ja odotuksista selittivät itsenäisesti ja parhaiten työssä suoriutumisen eri ulottuvuuksia. Menetelmää käytettiin, koska sekä hyveiden ( $r = .12 - .59$ ) että odotusten ( $r = .26 - .43$ ) havaittiin korreloivan jonkin verran. Askeltavan regressioanalyysin malli muodostettiin tilastomatemattisin perustein niin, että korrelaatioiden perusteella paras selittäjä (hyve/odotus) lisättiin malliin ensin. Lopulliseen malliin jäivät ne muuttujat, jotka olivat vahvimmin yhteydessä

riippuvaan muuttujaan (työssä suoriutumiseen). Toisaalta mallista jäi myös pois muuttujia, jos niillä ei itsessään ollut tarpeeksi selitysvoimaa.

Esimiesten ja työntekijöiden arvioiden yhdenmukaisuuden merkitystä työntekijään liitettävien hyveiden ja odotusten sekä työssä suoriutumisen kokonaissummamuuttujan välisessä yhteydessä selvitettiin polynomisen regressioanalyysin avulla (Tutkimuskysymys 4). Polynomisen regressioanalyysin tekemisen mielekkyyden varmistamiseksi selvitettiin ensin hyveisiin ja odotuksiin liittyvien näkemysten eroavaisuuden ilmenemistä aineistossa (Shanock, Baran, Gentry, Pattison, & Heggstad, 2010). Tätä varten aineistossa yhdistettiin pareiksi työntekijän ja hänen oman lähiesimiehensä arviot hyveistä ja odotuksista. Näin muodostui kaikkiaan 74 työntekijä-esimiesparia sekä hyveiden että odotusten kohdalla. Parien määrää vähensivät puuttuvat vastaukset sekä se, että kolme esimiehistä oli vastannut työntekijöille suunnattuun kyselyyn. Kunkin työntekijä-esimiesparin hyveiden tärkeys -muuttujien ja odotusten summamuuttujien arvoja tarkasteltiin suhteessa muuhun aineistoon standardoimalla kyseisten muuttujien arvot. Näkemysten yhdenmukaisuuden ilmenemistä aineistossa tutkittiin vertaamalla työntekijän standardoituja hyveiden tärkeys -muuttujia ja odotusten summamuuttujia hänen esimiehensä vastaaviin muuttujiin. Mikäli standardoitujen muuttujien arvot sijaitsivat +/- puolen hajonnan päässä toisistaan, arviot katsottiin yhteneviksi (Fleenor, McCauley, & Brutus, 1996; Schanock ym., 2010). Näin voitiin laskea prosentuaaliset osuudet yhteneväisyyden mukaan muodostuville pareille aineistossa.

Polynomista regressioanalyysiä voidaan käyttää, kun halutaan tutkia kahden riippumattoman muuttujan yhdenmukaisuuden yhteyttä riippuvaan muuttujaan (Edwards & Parry, 1993; Shanock ym., 2010). Tässä tutkimuksessa polynomisen regressioanalyysi toteutettiin Shanockin ym. (2010) menetelmäartikkelissa kuvatun mallin mukaisesti. Standardoiduista hyveiden tärkeys -muuttujista ja odotusten summamuuttujista muodostettiin ensin kolme uutta muuttujaa:  $X^2$  ( $X$  = työntekijän arvio hyveistä/odotuksista),  $Y^2$  ( $Y$  = esimiehen arvio hyveistä/odotuksista) sekä  $X \times Y$ . Mikäli regressiomallin selitysaste ( $R^2$ ) osoittautui tilastollisesti merkitseväksi, tulosten tulkitsemisessa hyödynnettiin vastepintamallinnusta, jonka tekemiseen käytettiin Shanockin ym. (2010) Excel-pohjaa. Kaikkiaan tehtiin 19 polynomista regressiomallia hyveiden ja neljä odotusten kohdalla. Hyveiden osalta analyysissä olivat mukana työntekijöiden arviot hyveiden tärkeydestä omassa työssään ja esimiesten arviot siitä, kuinka tärkeitä kyseiset hyveet ovat alaistensa työssä, koska tältä osin tehtävänanto mahdollisti näkemysten yhdenmukaisuuden vertailun. Kaikista 21 hyveestä, joita kyselylomakkeessa oli pyydetty arvioimaan, jäi polynomisesta regressioanalyysistä pois luotettavuuden ja yhteistyökykyisyyden hyveet, koska niiden kohdalla ei analyysissä mukana olleiden esimiesten arvioissa ollut yhtään hajontaa.

Hierarkkisen regressioanalyysin avulla tutkittiin lisäksi, muuntavatko kuormitus-, voimavara- ja yksilötekijät hyveiden ja odotusten yhteyttä työssä suoriutumisen kokonaissummamuuttujaan (Tutkimuskysymys 6). Mallin ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin taustamuuttujien (pätevyys, työskentelyvuodet nykyisessä ammatissa, työntunnit) vaikutus. Toisella askeleella malliin lisättiin yksittäinen standardoitu hyve- tai odotusmuuttuja. Kolmannella askeleella mukaan otettiin standardoitu moderaattorimuuttuja (kuormitus-, voimavara- tai yksilömuuttuja) ja neljännellä standardoidun hyve- tai odotusmuuttujan sekä standardoidun moderaattorimuuttujan muodostama interaktiotermi. Hyveistä analyyseissa oli mukana kaikki 11 hyvesummamuuttujaa<sup>1</sup> eli kaikki itseä kuvaavat hyveet. Odotuksista analyyseihin otettiin kaikki neljä summamuuttujaa. Kaikkiaan tehtiin 132 regressiomallia hyveiden ja 48 regressiomallia odotusten osalta.

Varsinaisten tutkimuskysymysten ulkopuolelta tarkasteltiin myös esimiesten ja työntekijöiden välisiä eroja työssä suoriutumisessa, työhyvinvoinnissa, työn kuormittavuudessa sekä työn ja työntekijän voimavaroissa. Tällöin hyödynnettiin keskiarvoja ja keskihajontoja sekä Mann-Whitneyn U-testiä. Näitä tuloksia hyödynnettiin lähinnä organisaatioiden palautetilaisuuksissa.

---

<sup>1</sup>Tutkittaessa työntekijöiden hyveiden yhteyksiä *työssä suoriutumiseen*, analyyseissa käytettiin 11 itseä kuvaavien hyveiden summamuuttujia. Tutkittaessa työntekijöiden ja esimiesten *näkemyksen yhdenmukaisuuden* yhteyttä työssä suoriutumiseen, oli analyysissa mukana arviot hyveiden tärkeydestä eli 21 hyveiden tärkeys -muuttujaa. Yhdenmukaisuustarkasteluissa käytettiin tärkeys -ulottuvuutta, koska siinä esimiesten ja työntekijöiden tehtävänanto oli samanlainen eli molemmat arvioivat hyveen tärkeyttä työntekijän työssä.



## 4. TULOKSET

### 4.1. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset hyvään työntekijään liitettävistä hyveistä

#### *Haastattelututkimuksessa työntekijään liitetyt hyveet*

Seuraavassa esitetään haastattelututkimuksen (ks. Ruokolainen, Ylinen, & Huhtala, 2018) tulokset hyveiden osalta. Tulokset esitellään niin, että ensin kerrotaan yläkategoria, eli työntekijän hyve, minkä jälkeen kuvataan, mitä haastateltavat kertoivat kyseisen hyveen osalta ja mitä alaluokkia näistä kuvauksista muodostui. Ensimmäinen työntekijän hyvekategoria oli **sosiaalinen älykkyys**. Siitä puhui 72 % ( $n = 26/36$ ) haastateltavista. Haastateltavat kuvasivat hyvän työntekijän olevan asiakkaita kunnioittava ja osoittavan heitä kohtaan aitoa kiinnostusta. Hyvä työntekijä ei myöskään vähättele asiakkaiden ongelmia. Nämä kuvaukset muodostivat *arvostavuuden* alaluokan. Hyvä työntekijä pyrkii myös muodostamaan avoimen keskusteluyhteyden asiakkaiden kanssa, ymmärtämään asiakkaita ja ottamaan heidän mielipiteensä huomioon. Sen lisäksi hän on helposti lähestyttävä ja ystävällinen. Näistä kuvauksista muodostui *keskustelevuuden* luokka. Haastateltavien mukaan hyvä työntekijä on myös luotettava ja pystyy muodostamaan luottamuksellisia suhteita asiakkaisiin. Nämä kuvaukset muodostivat luokan *luotettavuus*. Edellisten lisäksi hyvä työntekijä on *joustava*, sillä hän pystyy mukautumaan erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja joustamaan tilanteen vaatimalla tavalla.

Seuraava hyve, josta puhui niin ikään 72 % haastateltavista, oli **inhimillisyys**. Haastateltavien mukaan inhimillinen työntekijä huolehtii asiakkaista, on myötätuntoinen, osaa asettua asiakkaiden asemaan ja haluaa tehdä parhaansa heidän puolestaan. Nämä piirteet sisältyivät *myötätuntoisuuden* luokkaan. Hyvä työntekijä kykenee myös näkemään asiakkaissaan hyvää ja haluaa tarjota uusia mahdollisuuksia, sillä hän uskoo, että asiat voivat mennä parempaan suuntaan. Näitä ominaisuuksia kuvasi luokka nimeltä *myönteisyys*. Viimeinen inhimillisen työntekijän ominaisuuksia kuvaava luokka oli *avarakatseisuus*. Avarakatseinen työntekijä ei tuomitse asiakkaita, vaikka tuomitsisikin asiakkaiden tekoja. Hän ymmärtää ja kunnioittaa asiakkaita, silloinkin, kun ei itse näe asioita samalta kantilta heidän kanssaan.

Kolmas tutkimuksessa esille noussut hyvekategoria oli **oikeudenmukaisuus**, siitä puhui 61 % ( $n = 22/36$ ) haastateltavista. Oikeudenmukainen työntekijä ei kohtele asiakkaita eriarvoisesti eikä aseta itseään asiakkaiden yläpuolelle. Hänen toimensa ovat läpinäkyviä ja hän tekee päätöksiä objektiivisesti, puolueettomasti ja tasapuolisesti. Näitä ominaisuuksia kuvasivat *tasa-arvoisuuden* ja *tasapuolisuuden* luokat.

Neljäs hyvekategoria, joka nimettiin **määrätietoisuudeksi**, sisälsi tavoitteellisuuden, realistisuuden, rohkeuden ja rehellisyyden alaluokat. Näistä ominaisuuksista puhui 56 % ( $n = 20/36$ ) haastateltavista. Heidän mukaansa hyvä työntekijä kykenee löytämään ratkaisuja ja tekemään päätöksiä haastavissakin tilanteissa. Jos tilanteessa on ristiriitaisia intressejä, hän pystyy löytämään kompromisseja. Nämä piirteet muodostivat *tavoitteellisuuden* luokan. Haastateltavat kertoivat myös hyvän työntekijän omaavan ymmärryksen siitä, millaisia ovat *realistiset* tavoitteet, päätökset ja menettelytavat erilaisissa tilanteissa. Hän ei anna tunteiden ohjata päätöksentekoa, vaan toimii tosiasioiden pohjalta. Hyvä työntekijä kykenee myös tuomaan vaikeat asiat keskusteltavaksi, hän seisoo mielipiteidensä takana ja on aina rehellinen ja avoin. Nämä ominaisuudet kuuluivat *rehellisuuden ja rohkeuden* luokkiin.

Viides hyvekategoria, **itsesäättely**, koostui reflektiivisyydestä ja stressinsiedosta. Noin 44 % ( $n = 16/36$ ) haastateltavista puhui näistä ominaisuuksista. Heidän mukaan hyvä työntekijä arvioi ja pohtii omaa käytöstä, ajatteluaan, asenteitaan ja mahdollisia omia elämänsisällisiä tapahtumia, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten hän työhön sisältyvä asioita kohtaa. Hän arvioi jatkuvasti omaa asiantuntijuuttaan, tiedostaa omat rajansa eikä epäröi myöntää omia heikkouksiaan. Hänellä on hyvä itsetuntemus ja itsehillintä. Nämä ominaisuudet muodostavat *reflektiivisyyden* luokan. Sen lisäksi hyvä työntekijä kykenee olemaan rauhallinen stressaavissa tilanteissa, kykenee hallitsemaan kovan työmäärän ja jaksaa pystyä käsittelemään tunteita, joita asiakastyössä herää. Nämä ominaisuudet sisältyivät *stressinsietokyvyn* alaluokan.

Kuudenteen hyvekategoriaan, **ammattilliseen viisauteen**, liittyviä ominaisuuksia mainitsi 47 % ( $n = 17/36$ ) haastateltavista. He kertoivat, että hyvällä työntekijällä on laaja tietopohja ammattiinsa liittyen. Se sisältää sekä hiljaista tietoa että eksplisiittistä tietoa lainsäädännöstä, eettisistä periaatteista, organisatorisista ohjeistuksista ja työssä käytettävistä menetelmistä. Hyvä työntekijä kykenee selviytymään monimutkaisistakin tehtävistä ja löytää tavan toimia niissäkin tilanteissa, joissa selkeitä ratkaisuja ei ole olemassa. Hänellä on työssä kertynyttä kokemusta ja näkemystä ja hän on ammattitaitoinen. Nämä ominaisuudet kuuluivat *tietämyksen* luokkaan. Haastateltavien mukaan hyvä työntekijä ajattelee asiat ja tilanteet monipuolisesti. Hän osaa nähdä asiat osana kokonaisuutta ja näkee myös asioiden välisiä yhteyksiä ja syy-seuraussuhteita. Nämä kuvaukset liittyivät *laaja-alaisen ajattelun* luokkaan. Hyvä työntekijä on myös kärsivällinen, hän ei tee liian nopeita johtopäätöksiä tai perusteettomia päätöksiä. Hän ottaa tarvittavan ajan arvioidakseen tilanteet perin pohjin. Nämä kuvaukset taas muodostivat *harkitsevaisuuden* luokan.

Viimeinen hyvekategoria, **yhteistyökykyisyys** erosi kaikista edellisistä hyveistä siinä, että se liittyi puhtaasti työyhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen. Siihen liittyvistä ominaisuuksista puhui 17 % ( $n = 6/36$ ) haastateltavista. Yhteistyötaidot, toisten auttaminen ja tukeminen, yhteishengen luominen ja tiedon ja taidon jakaminen olivat haastatteluissa mainittuja ominaisuuksia. Ne kuuluivat *auttavaisuuden*, *tuen antamisen* ja *avoimuuden* luokkiin.

Esimiesten ja työntekijöiden näkemysten yhdenmukaisuutta hyveisiin liittyen tarkasteltiin haastattelututkimuksessa (Ruokolainen ym., 2018) kahdella tavalla. Ensin verrattiin kaikkien esimiesten vastauksia kaikkien työntekijöiden vastauksiin (2 ryhmän vertailu). Toiseksi verrattiin 10 esimies-alaisryhmän (Kuvio 2) sisällä esimiehen ja hänen alaisensa näkemysten yhdenmukaisuutta. Kahden ryhmän vertailussa huomattiin, että useimmat hyveet esiintyivät hieman useammin esimiesten puheissa. Selkeimmin tämä ero näkyi keskustelevuuden, stressinsietokykyyn ja avoimuuden kohdalla, joista esimiehet puhuivat työntekijöitä useammin.

Kymmenen esimies-alaisryhmän sisällä eroja tuli esille enemmän. Ryhmässä 1 selkein ero oli siinä, että esimies ei maininnut ollenkaan oikeudenmukaisuuden hyvettä, vaikka työntekijät puhuivat siitä. Ryhmässä 3 taas esimies ei maininnut inhimillisyyttä, vaikka se oli työntekijöille tärkeä hyve. Ryhmässä 4 hyveet olivat muutoin hyvin samankaltaisia, mutta viisauden mainitsivat ainoastaan työntekijät. Samoin oli ryhmässä 5, jossa muut ominaisuudet olivat samoja (myötätuntoisuus, keskustelevuus, laaja-alainen ajattelu ja tavoitteellisuus), mutta ainoastaan esimies mainitsi oikeudenmukaisuuden hyveen. Ryhmässä 6 taas ainut molempien mainitsema hyve oli viisaus, joskin sen mainitsi vain yksi työntekijöistä, joten kokonaisuudessaan näkemykset olivat hyvin erilaiset. Ryhmässä 7 näkemykset olivat päinvastoin hyvin samankaltaiset; sekä esimies että suurin osa työntekijöistä korostivat inhimillisyyttä. Lisäksi puolet työntekijöistä puhuivat keskustelevuudesta ja tasapuolisuudesta. Niiden lisäksi esimies arvosti myös reflektiivisyyttä ja stressinsietokykyä ja näistäkin puhui myös kaksi hänen alaistaan. Ryhmä 8 oli dyadi eli se koostui yhdestä esimiehestä ja yhdestä alaisesta, joista molemmat arvostivat sosiaalista realistisuutta ja tasapuolisuutta. Ryhmässä 9 oli muutoin samankaltaiset arvostuksen kohteet (stressinsietokyky ja realistisuus), mutta sosiaalinen älykkyys, jota esimies painotti, ei tullut juuri esille työntekijöiden haastatteluissa. Ryhmässä 10 sekä esimies että yksi hänen alaisistaan puhuivat myötätuntoisuudesta, tasa-arvoisuudesta ja tasapuolisuudesta, mutta kaksi muuta työntekijää eivät maininneet yhtäkään hyvettä.

Tiivistäen voidaan todeta, että osassa ryhmistä esimies ja hänen alaisensa siis liittivät hyvin samankaltaisia ja osassa taas hyvin erilaisia hyveitä hyvään työntekijään. Joissain ryhmissä taas esimies ja hänen alaisensa puhuivat joistain samoista hyveistä. Myötätuntoisuus ja tasa-arvoisuus

olivat useimmiten sekä esimiesten että hänen alaisensa mainitsemia hyveitä, mutta kaikissa ryhmissä ei näistäkään ollut yhdenmukaisia näkemyksiä. Hyveet, joita monessa ryhmässä mainitsivat sekä esimies että ainakin osa hänen alaisistaan, olivat myötätuntoisuus, tasa-arvoisuus, keskusteleavuus ja tietämys.

*Työntekijään liitetyt ja työssä tärkeinä pidetyt hyveet kyselytutkimuksessa*

Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset itseä kuvaavista hyveistä

Kyselytutkimuksessa vastaajat arvioivat ensin hyveitä siitä näkökulmasta, kuinka hyvin hyveet kuvaavat häntä itseään ja hänen toimintaansa työntekijänä. Taulukosta 4 nähdään, että työntekijöiden mukaan hyveistä heidän toimintaansa parhaiten (asteikolla 1–5) kuvasivat luotettavuus ( $ka = 4,54$ ), itseohjautuvuus ( $ka = 4,49$ ), arvostavuus ( $ka = 4,41$ ) ja myötätuntoisuus ( $ka = 4,37$ ). Esimiehet arvioivan itseään useimmiten myös samoilla hyveillä (luotettavuus:  $ka = 4,57$ ; itseohjautuvuus:  $ka = 4,54$ ; arvostavuus:  $ka = 4,42$ ; myötätuntoisuus:  $ka = 4,33$ ). Hyveiden keskiarvioissa ei ollut suuria eroja työntekijöiden ja esimiesten välillä, eivätkä erot saavuttaneet tilastollista merkitsevyyttä.

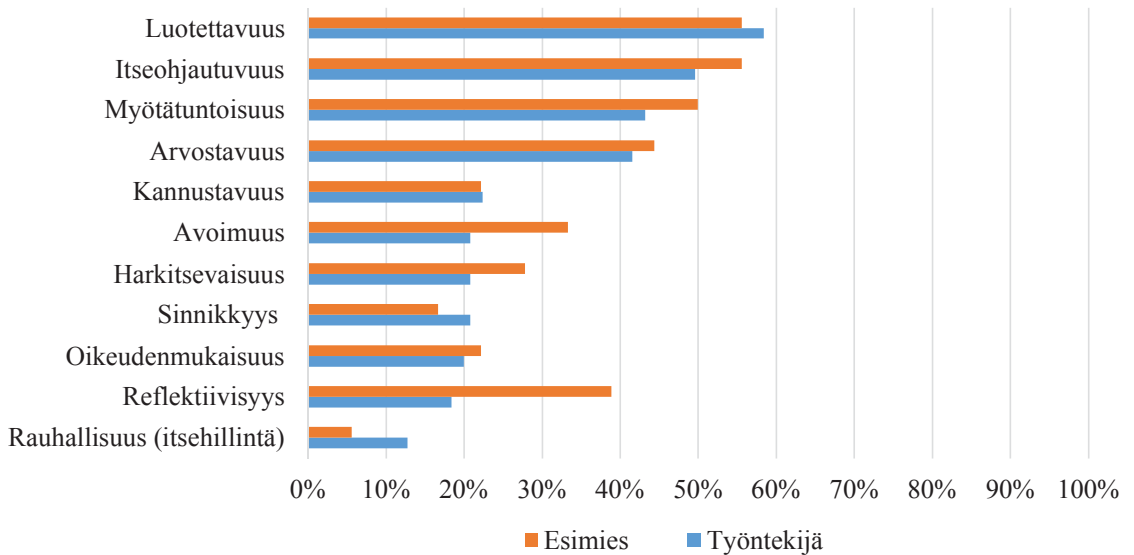
Taulukko 4. Työntekijöiden ( $n = 125$ ) ja esimiesten ( $n = 18$ ) väliset erot itseä kuvaavissa hyveissä.

Hyve	Työntekijät Ka (Kh)	Esimiehet Ka (Kh)	U	p-arvo
Luotettavuus	4,54 (0,41)	4,57 (0,38)	1097,00	.860
Oikeudenmukaisuus	4,11 (0,51)	4,19 (0,38)	1035,00	.572
Arvostavuus	4,41 (0,43)	4,42 (0,39)	1118,00	.965
Myötätuntoisuus	4,37 (0,46)	4,33 (0,44)	1050,00	.639
Avoimuus	4,06 (0,54)	4,15 (0,45)	1027,00	.542
Kannustavuus	4,07 (0,57)	4,15 (0,47)	1088,50	.820
Harkitsevaisuus	4,16 (0,44)	4,19 (0,43)	1077,00	.762
Itsehillintä	3,95 (0,50)	3,87 (0,58)	1046,50	.622
Reflektiivisyys	4,06 (0,51)	3,98 (0,71)	1010,00	.470
Itseohjautuvuus	4,49 (0,40)	4,54 (0,41)	1062,00	.693
Sinnikkyys	4,05 (0,52)	3,96 (0,51)	1010,00	.473

Ka = keskiarvo; Kh = keskihajonta; Vastausasteikko = 1-5; U = Mann-Whitney U-testin testisuure.

Kuviosta 3 kuitenkin nähdään, että työntekijöiden ja esimiesten arviot itseen liitetyistä hyveistä erosivat hieman, kun tarkasteltiin niiden vastaajien prosentuaalisia osuuksia, jotka olivat arvioineet hyveen kuvaavan itseä paljon ( $ka = 4,50 - 5,00$ ; asteikolla 1–5). Esimiehet arvioivat useimpien hyveiden kohdalla niiden kuvaavan heitä itseään työntekijänä enemmän kuin mitä työntekijät arvioivat hyveiden kuvaavan itseään. Selkeimmät erot esimiesten ja työntekijöiden näkemysten välillä oli havaittavista avoimuuden, harkitsevaisuuden ja reflektiivisyyden kohdalla. Esimiehistä

noin 30 % ja työntekijöistä noin 20 % ajatteli näiden hyveiden kuvaavan heitä itseään työntekijänä täysin. Toisaalta rauhallisuuden/itsehillinnän hyveen työntekijät (12,8 %) liittivät esimiehiä (5,6 %) useammin itseensä hyvänä työntekijänä.



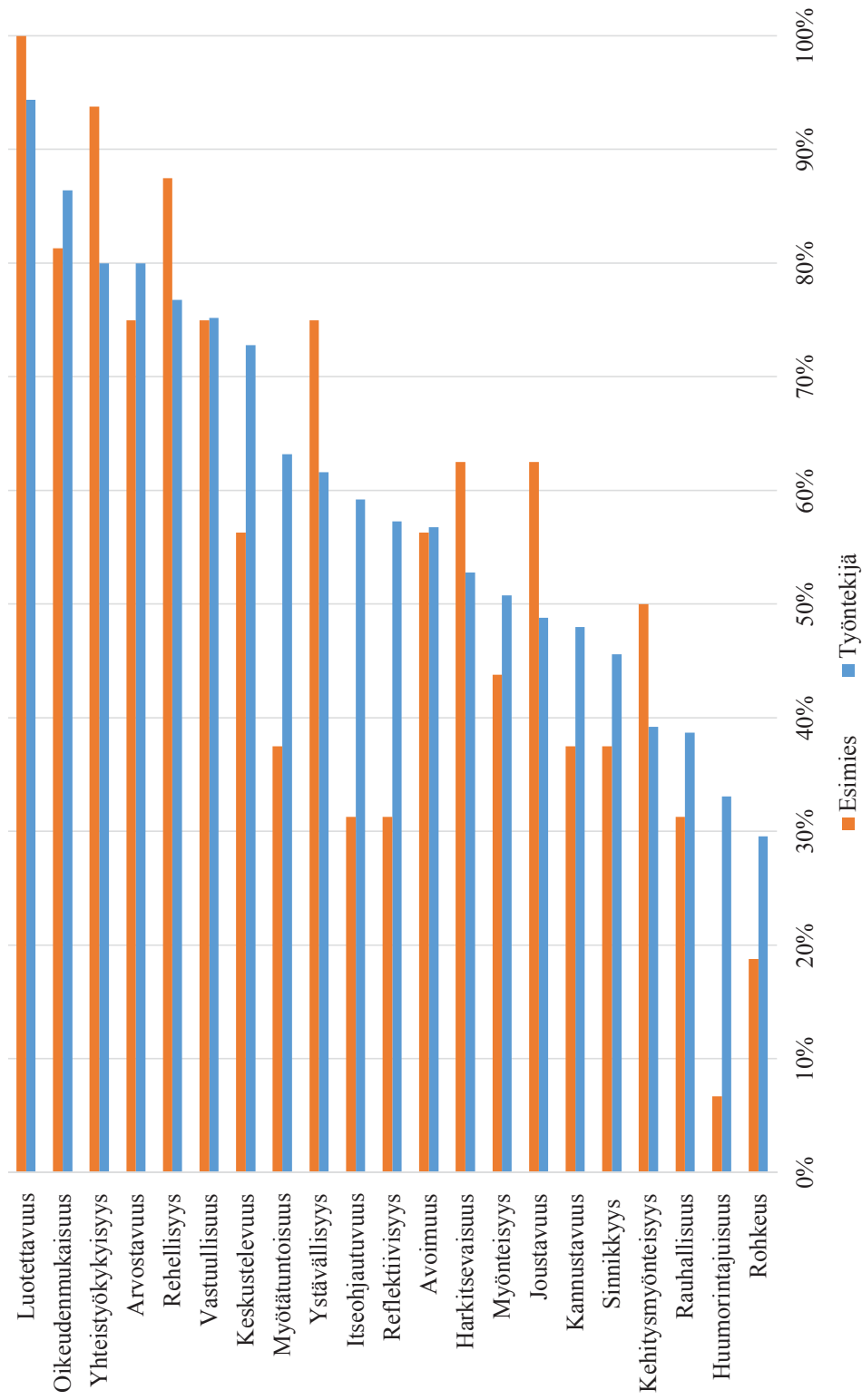
Kuvio 3. Työntekijöiden ja esimiesten arviot itseä kuvaavista hyveistä. [Kuviossa on esitetty itseä hyveillä usein ( $ka = 4,50 - 5,00$ ; asteikolla 1-5) kuvanneiden vastaajien prosentuaaliset osuudet].

Tutkimuksessa selvitettiin myös, eriytyvätkö itseen liitetyt hyveet muiden kuin työntekijä/esimies - taustamuuttujien suhteen. Korrelaatiotarkastelut (Liite 3) osoittivat, että mitä vanhempi vastaaja oli, sitä useammin hän liitti itseensä työntekijänä luotettavuuden hyveen ( $r = .25, p < .001$ ). Lisäksi havaittiin, että mitä pidempään työntekijä oli työskennellyt nykyisessä ammatissaan, sitä useammin hän kuvasi itseään työntekijänä itseohjautuvuuden hyveellä ( $r = .18, p < .05$ ). Pätevyuden ja myötätuntoisuuden välillä löytyi hieman yllättäen negatiivinen yhteys ( $r = -.19, p < .05$ ). Tällöin sosiaalityöntekijän pätevyuden omaavat vastaajat kuvasivat itseään työntekijänä harvemmin myötätuntoisuuden hyveellä kuin ne, joilla ei ollut muodollista pätevyyttä. Vakituksessa työsuhteessa työskennelleet vastaajat liittivät itseensä työntekijänä harvemmin oikeudenmukaisuuden hyveen kuin määräaikaisessa työsuhteessa olleet vastaajat ( $r = -.19, p < .05$ ).

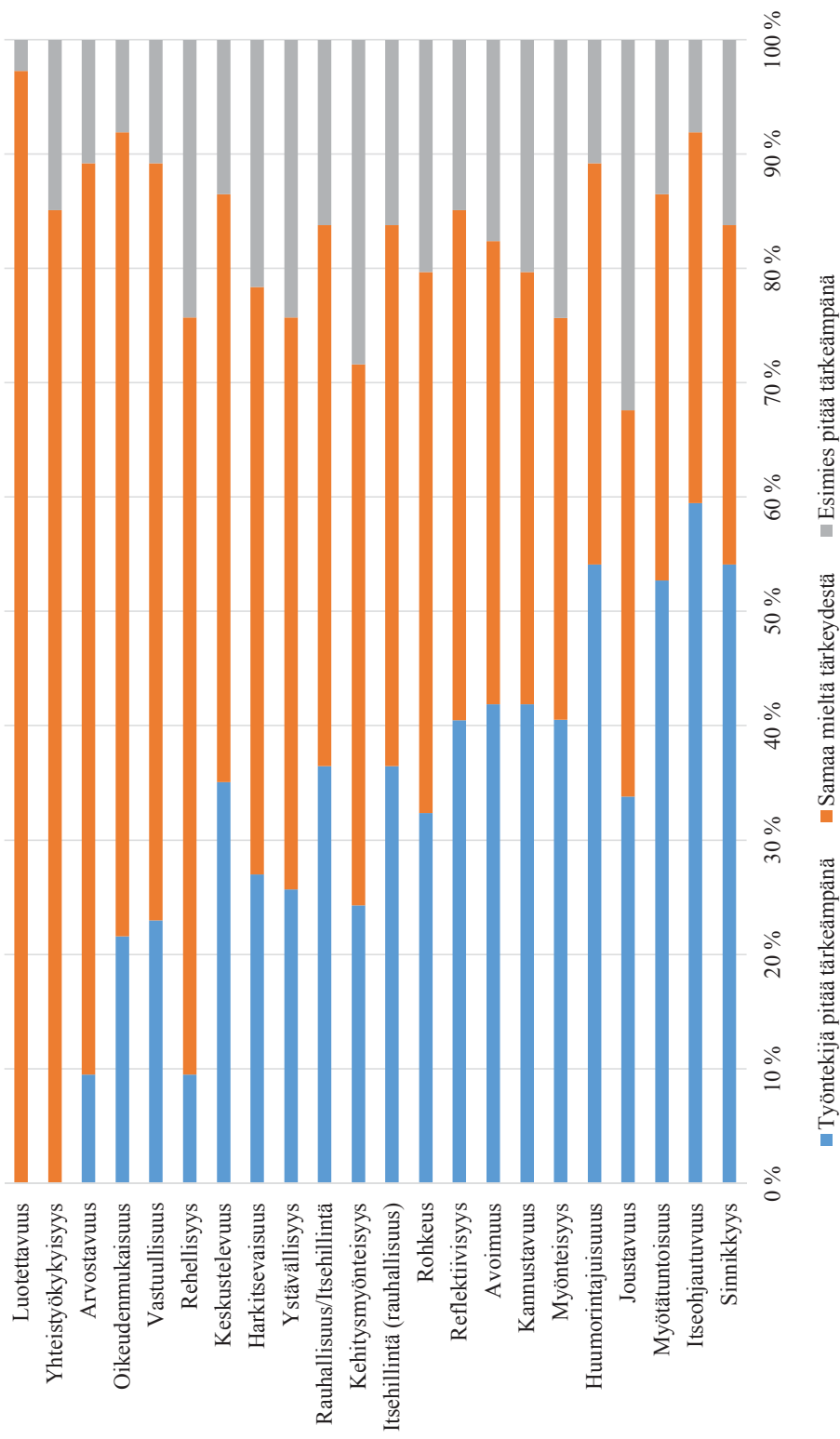
## Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset työntekijän tärkeimmistä hyveistä työssä

Vastaajat arvioivat kyselytutkimuksessa myös sitä, kuinka tärkeinä he pitivät 21 erilaista hyvettä omassa tai alaistensa työssä. Kuviosta 4 nähdään hyveitä erittäin tärkeinä pitäneiden (ts. vastausvaihtoehdon 5 valinneiden) vastaajien prosenttiosuudet. Työntekijät pitivät tärkeimpinä hyveinä työssään luotettavuutta (94,4 %), oikeudenmukaisuutta (86,4 %), arvostavuutta (80,0 %) ja yhteistyökykyisyyttä (80,0 %). Esimiesten näkemysten mukaan tärkeimpiä alaistensa hyveitä heidän työssään olivat luotettavuus (100,0 %), yhteistyökykyisyys (93,8 %), rehellisyys (87,5 %) ja oikeudenmukaisuus (81,3 %). Tuloksista nähdään, että työntekijät ja esimiehet pitivät työntekijöiden tärkeimpinä hyveinä työssä pitkälti samoja hyveitä. Joitakin eroja oli kuitenkin myös havaittavissa: työntekijät pitivät esimiehiä enemmän tärkeinä huumorintajuisuuden, myötätuntoisuuden, itseohjautuvuuden, reflektiivisyyden ja keskustelevuuden hyveitä, kun taas esimiehet korostivat työntekijöitä enemmän yhteistyökykyisyyden, ystävällisyyden, joustavuuden, rehellisyyden ja kehitysmuutoksen hyveitä. Kun näkemysten eroja työntekijöiden ja esimiesten välillä testattiin ristiintaulukoinnin avulla huomioiden kaikki vastausvaihtoehdot (1-5), havaittiin, että ainoastaan erot myötätuntoisuuden ( $\chi^2(1,141) = 3.91, p < .05$ ) ja reflektiivisyyden ( $\chi^2(1,141) = 3.91, p < .05$ ) osalta olivat tilastollisesti merkitseviä.

Lisäksi eroja hyveiden tärkeydessä tarkasteltiin erikseen esimies-alaispareilla. Kuviosta 5 nähdään, että luotettavuus -hyveen kohdalla näkemykset hyveen tärkeydestä kohtasivat jopa 97 prosentilla pareista. Yhteistyökykyisyyden kohdalla yhtä mieltä tärkeydestä oli 85 prosenttia pareista ja arvostavuuden kohdalla 80 prosenttia. Oikeudenmukaisuuden, vastuullisuuden ja rehellisyyden kohdalla näkemykset tärkeydestä olivat vielä yhdenmukaisia yli 65 prosentilla pareista, mutta harkitsevaisuudesta yhdenmukaisia näkemyksiä oli enää noin 51 prosentilla pareista. Eroavaisuuksia oli eniten myötätuntoisuuden, itseohjautuvuuden ja sinnikkyuden hyveiden kohdalla, joista näkemykset olivat yhdenmukaisia alle 35 prosentilla pareista. Näitä hyveitä yli puolet työntekijöistä piti tärkeämpänä kuin mitä hänen oma esimiehensä.



Kuvio 4. Hyveitä työssä erittäin tärkeinä pitävien (vastausvaihtoehdon 5 valimneiden) työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset osuudet.



Kuvio 5. Hyveiden tärkeysnäkemysten kohtaaminen esimies-alaispareilla (n = 74).



## 4.2. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset hyvään työntekijään kohdistetuista odotuksista

### *Haastattelututkimuksessa työntekijään kohdistetut odotukset*

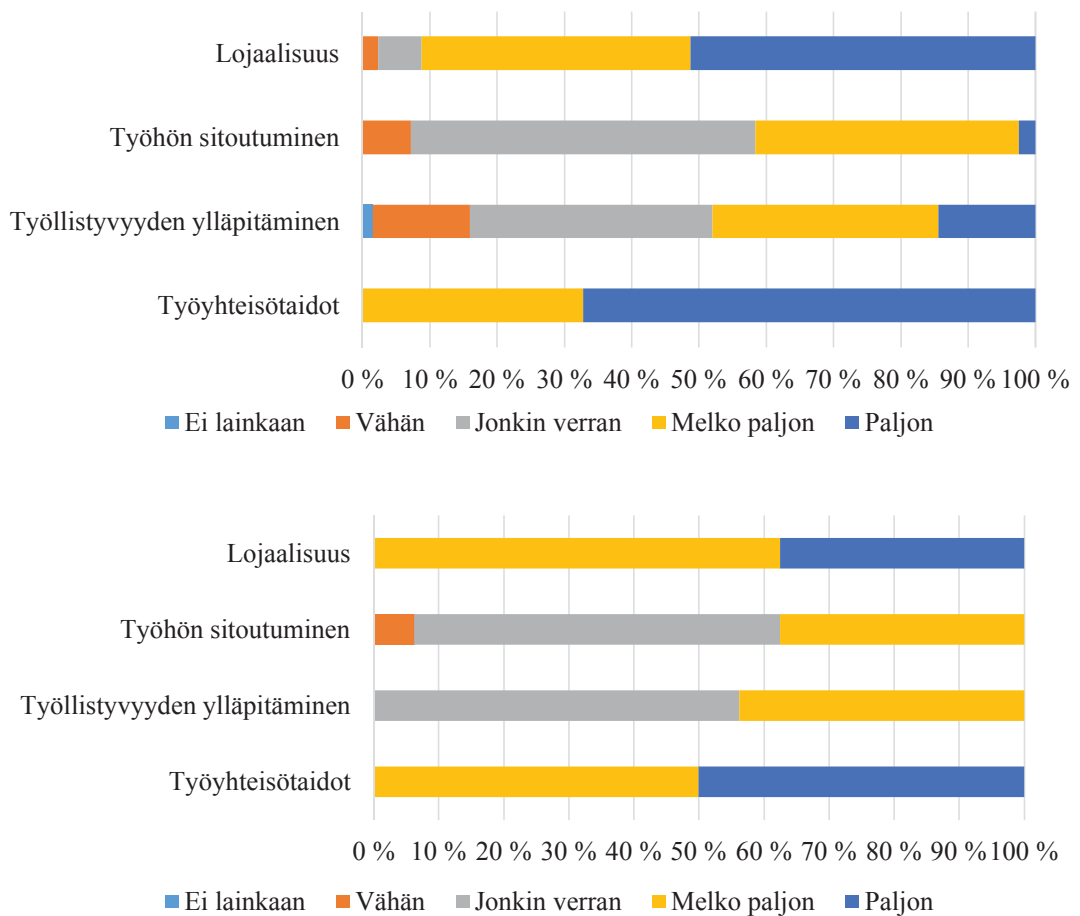
Haastattelututkimuksen tulokset on tässä esitelty perustuen Rebekka Herrasen ja Anne Lehtimäen (2017) pro gradu -tutkielmaan, josta löytyy yksityiskohtaisempi kuvaus tuloksista. Haastatteluissa esille tulleet odotukset muodostivat sisällön perusteella seitsemän kokonaisuutta (seuraavassa kursivoituna). Eniten nostettiin esille *ammattitaitoon* ja *vastuullisuuteen* liittyviä odotuksia. Ammattitaitoon liittyviä odotuksia olivat esimerkiksi asiakastyöhallinta, pätevyys, itsereflektio ja ratkaisukyky. Vastuullisuuteen puolestaan sisältyivät tunnollisuuteen, työhön sitoutumiseen ja työn vastuulliseen hoitamiseen liittyvät odotukset. Työntekijät painottivat eniten juuri ammattitaitoa sekä vastuullisuutta, ja näistä ammattitaitoa enemmän kuin esimiehet. Esimiesten keskuudessa puolestaan esille nousi vastuullisuuden lisäksi erityisesti *työyhteisötaitoihin* liittyviä odotuksia, kuten vuorovaikutustaitoja ja työkavereiden kunnioittamista. Esimiehet painottivatkin työntekijöitä enemmän juuri työyhteisötaitoja, *työnantajan ohjeistuksen noudattamista* eli luotettavuutta, lojaaliutta, organisaation sääntöjen noudattamista ja taloudellisten resurssien huomioon ottamista sekä *stressinsietokykyä*, johon lukeutuivat myös joustavuuteen liittyvät odotukset. Lisäksi sekä esimiehet että työntekijät mainitsivat suunnilleen yhtä paljon odotuksia, jotka liittyivät *itseohjautuvuuteen* eli itsenäisyyteen ja omatoimisuuteen, sekä *kehitysmuutoksiin*, joka piti sisällään myös positiiviseen asennoitumiseen liittyviä odotuksia.

Odotuksia ja niiden sisällöllistä yhdenmukaisuutta tarkasteltiin erikseen myös 10 esimiesalaisyhmässä (Kuvio 2). Tällöin havaittiin, että neljässä ryhmässä esimiesten ja työntekijöiden odotukset kohtasivat pääosin. Kolmessa ryhmässä esimiesten ja työntekijöiden näkemykset odotuksista puolestaan erosivat toisistaan. Kolmessa ryhmässä vastuullisuus nousi esiin sekä esimiesten että työntekijöiden yhteisenä odotuksena. Kun haastateltavilta kysyttiin odotusten kohtaamisesta suoraan oman esimiehen tai alaisen kanssa, suurin osa haastatelluista (esimiehistä 80 %, työntekijöistä 56 %) koki odotusten kohtaavan melko hyvin. Lisäksi erittäin hyvin koki odotusten kohtaavan 10 % esimiehistä ja 20 % työntekijöistä. Kuitenkin esimiehistä 10 % ja työntekijöistä 16 % oli sitä mieltä, että odotukset kohtasivat vain osittain ja lisäksi 8 % työntekijöistä koki odotusten kohtaavan erittäin huonosti. Odotusten kohtaamattomuutta esiintyi eniten ryhmissä, joissa lähiesimies oli hiljattain vaihtunut tai työskenteli eri paikassa, tai joissa alaisella oli useampi lähiesimies tai hän koki epäselvyyttä lähiesimiehestään.

### *Kyselytutkimuksessa työntekijään kohdistetut odotukset*

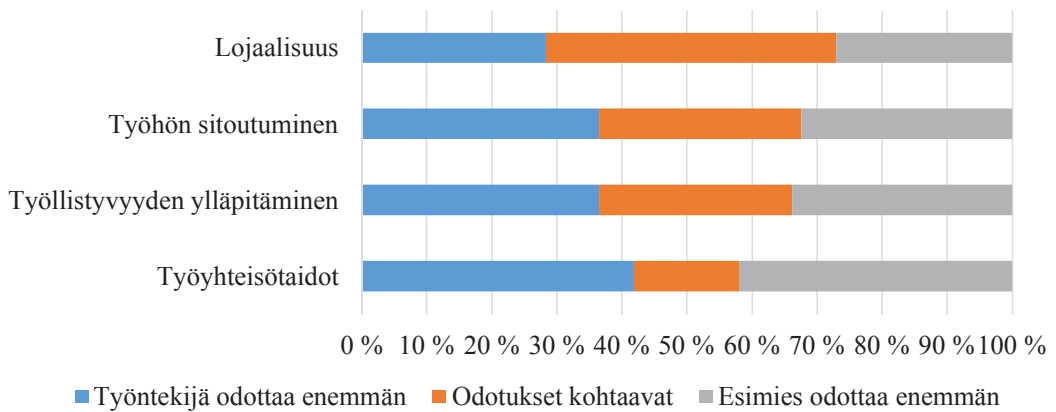
Työntekijään kohdistettuja odotuksia selvitettiin myös kyselytutkimuksessa. Tällöin havaittiin, ettei odotusten keskiarvioissa ollut suuria eroja työntekijöiden ja esimiesten välillä, ja erot eivät saavuttaneet tilastollista merkitsevyyttä aineistossa (ks. Liite 4). Molemmissa ryhmissä työntekijöihin arvioitiin kohdistettavan eniten työyhteisötaitoihin liittyviä odotuksia, kuten esimerkiksi työtovereiden auttamista ja hyvän työilmapiirin luomista (työntekijät:  $ka = 4,57$ ; esimiehet:  $ka = 4,42$ , asteikolla 1-5). Kuvioista 6 havaitaan, että kaikki työntekijät ja esimiehet kohdistivat työntekijään työyhteisötaitoihin liittyviä odotuksia paljon tai melko paljon. Toiseksi eniten työntekijään kohdistettiin lojaalisuuteen liittyviä odotuksia niin työntekijöiden ( $ka = 4,15$ ) kuin esimiestenkin ( $ka = 4,16$ ) keskuudessa. Myös lojaalisuutta eli esimerkiksi organisaation julkisuuskuvan suojelemista ja sääntöjen noudattamista odotti melko paljon tai paljon kaikki esimiehet ja työntekijöistäkin suurin osa (91,2 %).

Työhön sitoutumiseen (työntekijät:  $ka = 3,33$ ; esimiehet:  $ka = 3,23$ ) ja työllistyvyyden ylläpitämiseen (työntekijät:  $ka = 3,45$ ; esimiehet:  $ka = 3,33$ ) liittyviä odotuksia kohdistettiin työntekijöihin vähemmän kuin kahta edellä mainittua odotusta. Työhön sitoutumista eli esimerkiksi ylitöihin suostumista ja lisätehtävien vapaaehtoista vastaanottamista odotti paljon tai melko paljon hieman suurempi osuus työntekijöiden (paljon 2,4 % ja melko paljon 39,2 %) kuin esimiesten (paljon 0 % ja melko paljon 37,5 %) keskuudessa. Kaikki esimiehet kohdistivat työntekijään työllistyvyyden ylläpitoon liittyviä odotuksia eli esimerkiksi valmiutta toimia erilaisissa tehtävissä ja koulutukseen osallistumista jonkin verran tai melko paljon. Työntekijöiden keskuudessa oli kuitenkin myös vastaajia, jotka arvioivat työllistyvyyden ylläpitoon kohdistuvan paljon (14,4 %) ja toisaalta vähän tai ei lainkaan (16,0 %) odotuksia. Korrelaatioiden perusteella kaikki odotukset olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä toisiinsa ( $r = .26 - .43$ ) (ks. Liite 5). Mitä enemmän vastaaja siis arvioi työntekijään kohdistuvan yhdenlaisia odotuksia, sitä enemmän hän arvioi työntekijään kohdistuvan myös muita tutkimuksessa tarkasteltuja odotuksia.



Kuvio 6. Työntekijöiden (yllä) ja esimiesten (alla) arviot työntekijään kohdistetuista odotuksista.

Lisäksi tarkasteltiin työntekijöiden ja esimiesten näkemysten yhdenmukaisuutta erikseen esimies-alaispareilla ( $n = 74$ ). Kuviosta 7 nähdään, että yli puolella pareista arviot odotuksista erosivat toisistaan. Toisin sanoen suurin osa vastaajista koki, että toinen osapuoli (esimies/alainen) kohdistaa itseä useammin työntekijälle kyseisiä odotuksia. Parhaiten esimiesten ja alaisten odotukset kohtasivat lojaalisuus- ja heikoiten työyhteisötaito-odotusten osalta: vastaajista 45 % odotti työntekijältä lojaalisuutta yhtä paljon kuin toinen osapuoli (esimies/alainen), kun taas hyviä työyhteisötaitoja odotti yhtä paljon toisen osapuolen kanssa vain 16 % vastaajista. Työhön sitoutumisen ja työllistyvyyden ylläpito -odotukset kohtasivat noin 30 prosentilla esimies-alaispareista.



Kuvio 7. Odotusten kohtaaminen esimies-alaispareilla.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, eriytyvätkö odotukset muiden kuin työntekijä/esimies - taustamuuttujien suhteen (ks. Liite 5). Taustamuuttujista odotuksiin olivat korrelaatioiden perusteella tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ainoastaan koulutus ja pätevyys. Mitä korkeampi koulutus vastaajalla oli, sitä vähemmän hän arvioi, että häneltä voidaan odottaa lojaalisuutta ( $r = -.21, p < .05$ ) sekä työhön sitoutumista ( $r = -.18, p < .05$ ). Lisäksi havaittiin, että mikäli vastaajalla oli sosiaalityöntekijän muodollinen pätevyys, hän arvioi vähemmän lojaalisuuteen ( $r = -.18, p < .05$ ), työhön sitoutumiseen ( $r = -.18, p < .05$ ) sekä työyhteisötaitoihin ( $r = -.23, p < .01$ ) liittyviä odotuksia.

#### 4.3. Hyveiden ja odotusten väliset yhteydet

Tutkimuksessa katsottiin myös, missä määrin vastaajien omaa toimintaa kuvaavat hyveet ja heidän työntekijöihin kohdistamansa odotukset ovat yhteydessä toisiinsa. Liitteestä 6 nähdään, että eniten yhteyksiä löytyi työhön sitoutumiseen ja työyhteisötaitoihin kohdistuviin odotuksiin. Seuraavaksi raportoidaan yhteydet, joiden korrelaatio oli vähintään .30. Mitä enemmän vastaaja kuvasi itseään luotettavuuden ( $r = .36, p < .001$ ), oikeudenmukaisuuden ( $r = .33, p < .001$ ), arvostavuuden ( $r = .30, p < .01$ ) ja avoimuuden ( $r = .30, p < .001$ ) hyveillä, sitä useammin hän raportoi työntekijältä odotettavan hyviä työyhteisötaitoja. Jos taas vastaaja liitti itseensä työntekijänä hyveistä oikeudenmukaisuuden ( $r = .39, p < .001$ ), myötätuntoisuuden ( $r = .33, p < .001$ ), avoimuuden ( $r = .33, p < .001$ ), kannustavuuden ( $r = .31, p < .001$ ), reflektiivisyyden ( $r = .30, p < .01$ ) tai sinnikkyuden ( $r = .32, p < .001$ ), hän ajatteli useammin työntekijältä odotettavan työhön sitoutumista. Lisäksi havaittiin, että mitä enemmän vastaaja ajatteli luotettavuuden ( $r = .33, p < .001$ ) hyveen kuvaavan hänen toimintaansa työntekijänä, sitä enemmän hän ajatteli työntekijältä odotettavan lojaalisuutta,

kun taas oikeudenmukaisuuden ( $r = .31, p < .001$ ) hyve yhdistyi suurempiin työllistyvyyden ylläpitämisedotuksiin.

#### 4.4. Hyveiden ja odotusten eriytyminen työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuuksien mukaan

##### *Työn kuormitus- ja voimavaratekijät*

Työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden yhteydet työntekijöiden itseensä liittämiin hyveisiin on raportoitu Liitteissä 7-8. Seuraavaksi näistä yhteyksistä esitellään voimakkaimmat ( $r > .25$ ). Voimavarojen osalta tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita löytyi runsaasti (Liite 7). Ensimmäkin havaittiin, että mitä paremmaksi vastaajat arvioivat vaikutusmahdollisuutensa työssään, sitä enemmän he ajattelivat avoimuuden ( $r = .29, p < .01$ ) ja kannustavuuden ( $r = .28, p < .01$ ) hyveiden kuvaavan heidän toimintaansa työntekijöinä. Toiseksi mitä enemmän vastaajat arvioivat saavansa tukea lähiesimieheltään, sitä enemmän he kuvasivat itseään työntekijöinä avoimuuden ( $r = .31, p < .001$ ), kannustavuuden ( $r = .31, p < .001$ ), reflektiivisyyden ( $r = .31, p < .001$ ) ja arvostavuuden ( $r = .34, p < .001$ ) hyveillä. Kolmanneksi vastaajien kokema sosiaalinen tuki työtovereilta yhdistyi siihen, että he kuvasivat itseään työntekijöinä enemmän oikeudenmukaisuuden ( $r = .29, p < .001$ ), kannustavuuden ( $r = .29, p < .001$ ), itsehillinnän ( $r = .33, p < .001$ ) ja arvostavuuden ( $r = .37, p < .001$ ) hyveillä. Kuormitustekijöiden osalta tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä löytyi vain muutamia (Liite 8). Korkein korrelaatio havaittiin työn intensifikaation osalta. Tällöin ilmeni, että mitä enemmän vastaajat kokivat työnsä kuormittuneisuuden lisääntyneen viimeisen viiden vuoden aikana (eli raportoivat työn intensifikaatiota), sitä enemmän he kuvasivat itseohjautuvuuden ( $r = .38, p < .001$ ) hyveen kuvaavan heidän toimintaansa työntekijöinä.

Työn kuormitus- sekä voimavaratekijöiden yhteydet työntekijään kohdistettuihin odotuksiin on raportoitu korrelaatioiden tasolla Liitteessä 9. Siitä nähdään, että mitä enemmän vastaajat raportoivat kokevansa työssään eettistä kuormittuneisuutta ( $r = -.23, p < .05$ ) ja työtahdin kiristymistä ( $r = -.18, p < .05$ ), sitä vähemmän heiltä voitiin heidän mukaansa odottaa lojaalisuutta. Mitä enemmän vastaajat raportoivat työnsä vaativan yhä lisääntyvää urasuunnittelua, sitä enemmän heiltä voitiin näkemystensä mukaan odottaa oman työllistyvyyden ylläpitämistä ( $r = .33, p < .001$ ). Mitä enemmän vastaajat kokivat saavansa tukea sekä lähiesimieheltään ( $r = .28, p < .01$ ) että työtovereiltaan ( $r = .33, p < .001$ ), sitä enemmän heiltä voitiin omasta mielestään odottaa hyviä työyhteisötaitoja.

Yksilö- sekä hyvinvointitekijöiden yhteydet työntekijää kuvaaviin hyveisiin ja työntekijään kohdistettuihin odotuksiin löytyvät Liitteistä 10–11. Seuraavaksi raportoidaan yhteydet, jotka olivat voimakkaimmat ( $r > .25$ ). Ensinnäkin psykologinen pääoma yksilön persoonallisuuden ominaisuutena oli yhteydessä siihen, millaisilla hyveillä vastaajat kuvasivat itseään työntekijöinä. Tällöin havaittiin, että mitä korkeampi psykologinen pääoma (pystyvyysusko, toiveikkuus, optimismi ja resilienssi) vastaajilla oli, sitä useammin he kuvasivat itseään kannustavuuden ( $r = .50, p < .001$ ), sinnikkyuden ( $r = .49, p < .001$ ), avoimuuden ( $r = .48, p < .001$ ), reflektiivisyyden ( $r = .36, p < .001$ ), luotettavuuden ( $r = .32, p < .001$ ), oikeudenmukaisuuden ( $r = .32, p < .001$ ), itsehillinnän ( $r = .32, p < .001$ ), itseohjautuvuuden ( $r = .32, p < .001$ ) ja myötätuntoisuuden ( $r = .26, p < .01$ ) hyveillä. Nämä melko korkeat korrelaatiot johtuivat mahdollisesti siitä, että sekä hyveissä että psykologisessa pääomassa on molemmissa kyse yksilön ominaisuuksista. Toiseksi psykologinen pääoma oli yhteydessä työhön sitoutumisodotuksiin: mitä vahvempi psykologinen pääoma vastaajilla oli, sitä enemmän he ajattelivat heiltä voitavan odottaa erityisesti työhön sitoutumista ( $r = .37, p < .001$ ).

Lisäksi havaittiin myös, että hyveet ja odotukset näyttivät eriytyvän työntekijän kokeman työhyvinvoinnin mukaan. Työhönsä tyytyväisimmät vastaajat kuvasivat itseään useammin työntekijöinä avoimuuden ( $r = .26, p < .01$ ) hyveellä. Vahvinta työn imua työssään kokeneet vastaajat liittivät itseensä työntekijöinä useammin kannustavuuden ( $r = .33, p < .001$ ), sinnikkyuden ( $r = .35, p < .001$ ), itsehillinnän ( $r = .27, p < .01$ ) ja reflektiivisyyden ( $r = .27, p < .01$ ) hyveet, kun taas työssään eniten uupumusta raportoineet vastaajat, kuvasit itseään harvemmin avoimuuden ( $r = -.27, p < .01$ ), kannustavuuden ( $r = -.26, p < .01$ ), reflektiivisyyden ( $r = -.28, p < .01$ ) ja itsehillinnän ( $r = -.26, p < .01$ ) hyveillä. Mitä paremmin palautuneeksi työhönsä liittyvästä kuormituksesta vastaajat kokivat itsensä työpäivänsä jälkeen, sitä useammin he kuvasivat itseään itsehillinnän hyveellä ( $r = .28, p < .01$ ). Mitä enemmän vastaajat kokivat työtyytyväisyyttä ( $r = .28, p < .01$ ) ja työn imua ( $r = .27, p < .01$ ) työssään, sitä enemmän he arvioivat työntekijältä voitavan odottaa työhön sitoutumista. Mitä kynnistyneempiä vastaajat olivat työssään, sitä vähemmän he arvioivat työntekijään voitavan kohdistaa odotuksia työhön sitoutumisesta ( $r = -.26, p < .01$ ).

## 4.5. Hyveiden ja odotusten yhteydet työssä suoriutumiseen

### 4.5.1. Työssä suoriutumisen kuvailevat tulokset

Ennen varsinaisiin yhteyksiin liittyviä analyysejä tutkimuksessa tarkasteltiin vastaajien työssä suoriutumisen tasoa sekä eriytymistä työntekijä-esimiesaseman mukaan. Liitteestä 12 nähdään, että vastaajat arvioivat kokonaisuudessaan suoriutuvansa työstään melko usein hyvin ( $ka = 3,67$ ; asteikolla 1–5). Työssä suoriutumisen kolmen eri ulottuvuuden osalta havaittiin, että varsinaiseen tehtävään liittyvän ( $ka = 3,46$ ) ja kontekstuaalisen ( $ka = 3,49$ ) suoriutumisen vastaajat arvioivat melko hyväksi. Haitallista työssä suoriutumista, kuten esimerkiksi työtilanteiden negatiivisiin puoliin keskittymistä, vastaajat puolestaan arvioivat tapahtuvan vain vähän ( $ka = 4,16$ ; muuttujan asteikko käännetty). Esimiesten ja työntekijöiden välillä ei ollut eroa siinä, millaiseksi he arvioivat työssä suoriutumisen kokonaisuutena (työntekijät:  $ka = 3,67$ ; esimiehet:  $ka = 3,68$ ). Varsinaiseen tehtävään liittyvän työssä suoriutumisen työntekijät ( $ka = 3,51$ ) arvioivat paremmaksi kuin esimiehet ( $ka = 3,20$ ) ( $p < .05$ ). Kontekstuaalisen työssä suoriutumisen osalta työntekijät ( $ka = 3,47$ ) ja esimiehet ( $ka = 3,55$ ) eivät eronneet toisistaan. Haitallista työssä suoriutumista esimiehet ( $ka = 4,35$ ; muuttujan asteikko käännetty) raportoivat harvemmin kuin työntekijät ( $ka = 4,13$ ) ( $p < .05$ ).

### 4.5.2. Suorat yhteydet

#### *Hyveiden suorat yhteydet työssä suoriutumiseen*

Työntekijän itseä kuvaavien hyveiden ja työssä suoriutumisen välisiä yhteyksiä tarkasteltiin sekä askeltavalla että hierarkkisella regressioanalyysillä. Askeltava regressioanalyysi (Taulukko 5) osoitti, että ainoastaan *avoimuuden*, *sinnikkyden* ja *itseohjautuvuuden* hyveillä oli itsenäistä selitysvoimaa työssä suoriutumisen kokonaisarvioille, kun kaikki hyveet lisättiin samaan malliin. Tällöin vastaajat, jotka työntekijöinä muun muassa jakoivat tietoa avoimesti ja aktiivisesti, olivat valmiita yrittämään uudestaan vastoinkäymisten kohdatessa ja tarttuivat itsenäisesti toimeen ja selvittivät asioita itsenäisesti, raportoivat myös suoriutuvansa työstään paremmin. Liitteestä 13 nähdään lisäksi, että mikäli jokainen 11 hyveestä laitettiin omaan hierarkkiseen regressiomalliinsa, ne kaikki yhdistyivät parempaan työssä suoriutumiseen. Voimakkaimmin kokonaissuoriutumiseen olivat edelleen yhteydessä avoimuuden ja sinnikkyuden hyveet, selittäen lähes kolmanneksen työssä suoriutumisen vaihtelusta. Lisäksi itseohjautuvuuden ja oikeudenmukaisuuden hyveet yhdistyivät parempiin työssä suoriutumisen arvioihin, selittäen kokonaissuoriutumisesta noin 20 prosenttia. Näitä melko vahvoja yhteyksiä selittänee työssä suoriutumista ja hyveitä mittaavien osioiden osittainen samankaltaisuus.

Koska hyveiden ajatellaan ilmenevän yksilön käyttäytymisessä, niitä operationalisoidaan käyttäytymistä kuvaavilla väittämillä. Tällöin yhtäläisyyksiä voi syntyä myös käyttäytymisen tasolla operationalisoituun työssä suoriutumiseen.

Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, missä määrin hyveet selittivät vastaajien arvioita työssä suoriutumisen eri osa-alueista. Askeltava regressioanalyysi osoitti (Taulukko 5), että varsinaiseen tehtävään liittyvää työssä suoriutumista selitti vahvimmin hyveistä *luotettavuus*. Lisäksi itseohjautuvuudella oli itsenäistä selitysvoimaa kyseiseen työssä suoriutumisen ulottuvuuteen. Kontekstuaalista työssä suoriutumista selittivät *avoimuuden, sinnikkyuden ja itseohjautuvuuden* hyveet. Avoimuuden hyve yhdistyi myös vähäisempään haitalliseen työssä suoriutumiseen. Hierarkkisen regressioanalyysin osalta tulokset olivat hyvin samanlaisia (Liitteet 14–16). Vastaavat korrelaatiotulokset löytyvät Liitteestä 17. Varsinaiseen tehtävään liittyvään työssä suoriutumisen arvioon olivat vahvimmin positiivisessa yhteydessä luotettavuuden (20 %), itseohjautuvuuden (13 %) ja oikeudenmukaisuuden (13 %) hyveet. Kontekstuaalisen työssä suoriutumisen arvioihin olivat hyveistä vahvimmin yhteydessä avoimuus (25 %), sinnikkyys (24 %), itseohjautuvuus (20 %), kannustavuus (18 %) ja oikeudenmukaisuus (16 %). Haitallisen työssä suoriutumisen ja itseä kuvaavien hyveiden välillä oli vain muutama tilastollisesti merkitsevä yhteys. Vahvin negatiivinen yhteys oli avoimuudella, joka selitti 6 % haitallisen työssä suoriutumisen vaihtelusta. Näin ollen kontekstuaalisen työssä suoriutumisen ja hyveiden operationalisoinnissa näytti olevan eniten yhtäläisyyksiä.



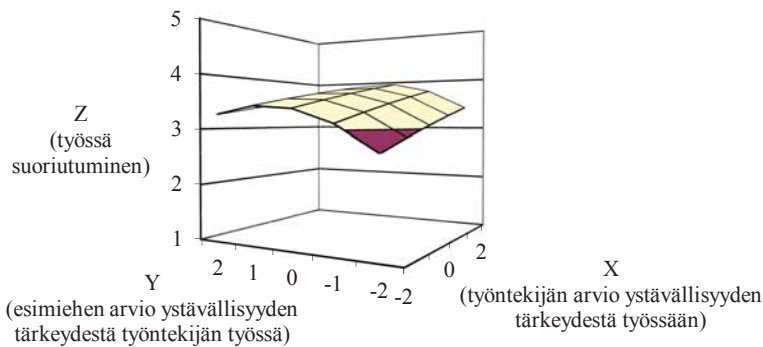
Taulukko 5. Itseä kuvaavien hyveiden yhteydet työssä suoriutumiseen (askeltava regressioanalyysi) ( $n = 125$ ).

	Työssä suoriutuminen (kokonaissumma)	Varsinaiseen tehtävään liittyvä suoriutuminen	Kontekstuaalinen suoriutuminen	Haitallinen suoriutuminen
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Luotettavuus	-	.37***	-	-
Oikeudenmukaisuus	-	-	-	-
Arvostavuus	-	-	-	-
Myötätuntoisuus	-	-	-	-
Avoimuus	.31***	-	.30***	-.19*
Kannustavuus	-	-	-	-
Harkitsevaisuus	-	-	-	-
Itsehillintä	-	-	-	-
Reflektiivisyys	-	-	-	-
Itseohjautuvuus	.19*	.19*	.18*	-
Sinnikkyys	.26**	-	.23*	-
R <sup>2</sup>	.36*	.22*	.32*	.04*

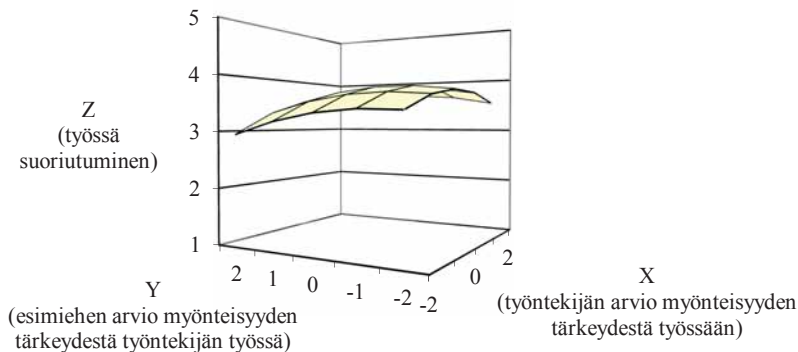
$\beta$  = standardoitu regressiokerroin; R<sup>2</sup> = selityssaste; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

## Hyvenäkemysten yhdenmukaisuuden merkitys työssä suoriutumiselle

Polynomisella regressioanalyysillä selvitettiin työntekijöiden ja esimiesten hyveisiin liittyvien arvioiden yhdenmukaisuuden merkitystä työntekijöiden työssä suoriutumisen arvioille. Tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä löydettiin ystävällisyyden, sinnikkyuden, huumorintajuisuuden ja myönteisyyden hyveiden osalta (Taulukko 6). Työntekijöiden ja esimiesten ystävällisyyden ( $a1 = .26^{**}$ ), sinnikkyuden ( $a1 = .24^*$ ) ja huumorintajuisuuden ( $a1 = .19^*$ ) hyveiden tärkeysnäkemysten yhdenmukaisuus oli yhteydessä parempiin työssä suoriutumisen arvioihin. Näiden hyveiden osalta työntekijän työssä suoriutuminen oli korkeimmalla tasolla silloin, kun sekä työntekijä että esimies pitivät hyvettä tärkeänä (esim. Kuvio 8). Toisenlainen tulos saatiin myönteisyyden osalta. Tällöin vastaajat raportoivat parempaa työssä suoriutumista, kun he pitivät myönteisyyttä tärkeämpänä kuin esimiehensä ( $a3 = .15^*$ ) (Kuvio 9).



Kuvio 8. Työntekijän ja esimiehen ystävällisyyden tärkeysnäkemysten yhdenmukaisuuden yhteys työntekijän työssä suoriutumiseen.



Kuvio 9. Työntekijän ja esimiehen myönteisyyden tärkeysnäkemysten yhdenmukaisuuden yhteys työntekijän työssä suoriutumiseen.

Taulukko 6. Työntekijän ja esimiehen hyveiden tärkeysarvion yhdenmukaisuuden merkitys työntekijän työssä suoriutumiselle (polynominen regressioanalyysi) ( $n = 74$ ).

Muuttuja	Myynteisyyden yhdenmukaisuus ja työssä suoriutuminen	Sinnikkyuden yhdenmukaisuus ja työssä suoriutuminen	Ystävällisyyden yhdenmukaisuus ja työssä suoriutuminen	Huumorintajuisuuden yhdenmukaisuus ja työssä suoriutuminen
	$b$ ( $se$ )	$b$ ( $se$ )	$b$ ( $se$ )	$b$ ( $se$ )
Vakio	3.81 (0.09)***	3.64 (0.09)***	3.67 (0.08)***	3.79 (0.08)***
Työntekijän arvio X	0.11 (0.06)	0.18 (0.06)**	0.15 (0.08)	0.13 (0.05)*
Esimiehen arvio Y	-0.04 (0.06)	0.05 (0.05)	0.11 (0.08)	0.06 (0.05)
X * X	-0.07 (0.05)	0.02 (0.05)	-0.01 (0.05)	0.02 (0.04)
X * Y	0.03 (0.05)	-0.01 (0.05)	-0.02 (0.06)	0.07 (0.06)
Y * Y	-0.04 (0.05)	0.05 (0.05)	-0.10 (0.05)	-0.13 (0.05)**
R <sup>2</sup>	.17*	.19*	.15*	.15*
Vastepintatestit				
a1	0.06	0.24**	0.26*	0.19*
a2	-0.09	0.05	-0.12	-0.04
a3	0.15*	0.13	0.04	0.07
a4	-0.14	0.07	-0.08	-0.18

$b$  = standardoimaton regressiokerroin;  $se$  = keskiarvo;  $R^2$  = selitysvahvuus; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

*Odotusten suorat yhteydet työssä suoriutumiseen*

Työntekijään kohdistettavien odotusten ja työssä suoriutumisen välisten suorien yhteyksien tulokset on kuvattu askeltavan regressioanalyysin osalta Taulukossa 7. Tuloksista nähdään, että mikäli vastaajat arvioivat itseensä kohdistuvan paljon joko *työllistyvyyden ylläpitämiseen* tai *työhön sitoutumiseen* liittyviä odotuksia, he arvioivat työssä suoriutumisen paremmaksi kokonaisuudessaan. Varsinaiseen työtehtävään liittyvään työssä suoriutumiseen oli itsenäistä selitysvoimaan ainoastaan työllistyvyyden ylläpitämisedotuksilla, kun taas kontekstuaalista työssä suoriutumista selittivät sekä työllistyvyyden ylläpitämis- että työhön sitoutumisedotukset. Haitalliseen työssä suoriutumiseen odotuksilla ei ollut itsenäistä selitysvoimaa. Kaikkiaan näytti siltä, että jos vastaajalta odotettiin esimerkiksi koulutukseen osallistumista ja valmiutta työskennellä myös muissa tehtävissä (työllistyvyyden ylläpito) tai lisätehtävien hoitamista ja ylitöihin suostumista (työhön sitoutuminen), hän raportoi suoriutuvansa työstään paremmin muun muassa tavoitteiden ja ajankäytön suhteen (varsinaisista tehtävistä suoriutuminen) sekä etsimällä uusia ratkaisuja ja haasteita (kontekstuaalinen työssä suoriutuminen). Samankaltaisia tuloksia saatiin myös hierarkkisessa regressioanalyysissä (Liite 18), jossa työllistyvyyden ylläpitämisedotukset selittivät 5 % ja työhön sitoutumisedotukset 4 % varsinaiseen tehtävään liittyvän työssä suoriutumisen arvioista. Kontekstuaalisen työssä suoriutumisen arvioista työllistyvyyden ylläpitämisedotukset selittivät 11 % ja työhön sitoutumisedotukset 17 %. Vastaavia tuloksia saatiin myös korrelaatioiden osalta (Liite 19).

Taulukko 7. Työntekijään kohdistettujen odotusten yhteydet työssä suoriutumiseen (askeltava regressioanalyysi) ( $n = 125$ ).

	Työssä suoriutuminen kokonaissumma	Varsinaiseen tehtävään liittyvä suoriutuminen	Kontekstuaalinen suoriutuminen	Haitallinen suoriutuminen
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Lojaalisuus	-	-	-	-
Työllistyvyyden ylläpitäminen	.20*	.24*	.20*	-
Työhön sitoutuminen	.35***	-	.36***	-
Työyhteisötaidot	-	-	-	-
$R^2$	.23*	.06**	.23*	-

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin;  $R^2$  = selityssaste; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

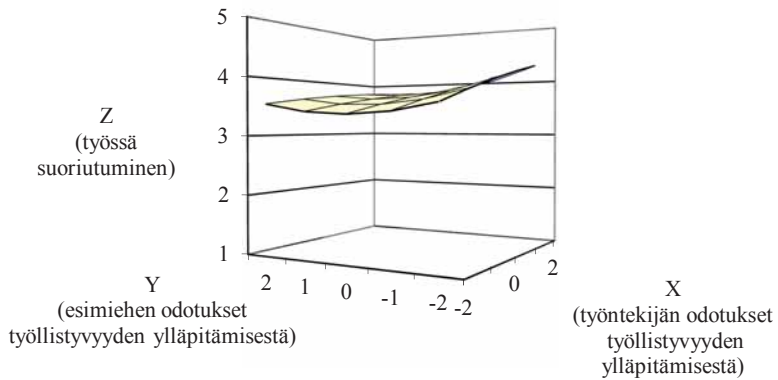
*Odotusnäkemysten yhdenmukaisuuden merkitys työssä suoriutumiselle*

Polynomisella regressioanalyysillä selvitettiin odotuksiin liittyvien arvioiden yhdenmukaisuuden merkitystä työssä suoriutumiselle. Tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä löydettiin työhön sitoutumisodotusten ( $a_2 = -.14^*$ ,  $a_3 = .31^{***}$ ) ja työllistyvyyden ylläpitämisodotusten ( $a_3 = .20^{**}$ ) osalta (Taulukko 8). Ensinnäkin työntekijän arvio omasta työssä suoriutumisestaan oli parempaa tilanteissa, joissa työntekijän työllistyvyyden ylläpitämisodotukset itseään kohtaan olivat esimiehen asettamia odotuksia korkeammat (Kuvio 10). Työhön sitoutumisodotusten kohdalla havaittiin puolestaan, että odotukset yhdistyivät parempaan työssä suoriutumiseen tilanteissa, jossa työntekijän odotukset olivat esimiehen odotuksia korkeammat. Lisäksi työntekijän ja esimiehen näkemysten yhdenmukaisuus oli epälineaarisesti yhteydessä työssä suoriutumiseen. Toisin sanoen työssä suoriutuminen näytti paranevan tiettyyn pisteeseen asti työntekijän ja esimiehen odotusten yhdenmukaisuuden lisääntyessä ja heikentyvän tämän jälkeen (Kuvio 11).

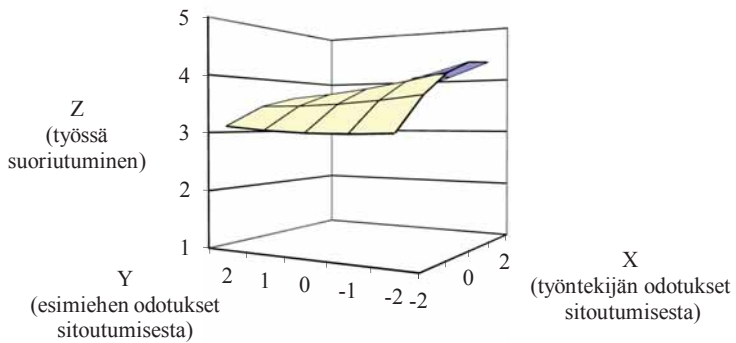
Taulukko 8. Työntekijän ja esimiehen odotusten yhdenmukaisuuden merkitys työntekijän työssä suoriutumiseen (polynominen regressioanalyysi) ( $n = 74$ ).

Muuttuja	Työllistyvyyden ylläpitämisodotusten yhdenmukaisuus ja työssä suoriutuminen $b$ ( $se$ )	Työhön sitoutumisen odotusten yhdenmukaisuus ja työssä suoriutuminen $b$ ( $se$ )
Vakio	3.67 (0.07)***	3.78 (0.07)***
Työntekijän arvio X	0.14 (0.05) **	0.21 (0.04)***
Esimiehen arvio Y	-0.06 (0.05)	-0.10 (0.05)*
X * X	-0.01 (0.03)	-0.09 (0.03)**
X * Y	-0.03 (0.05)	-0.06 (0.05)
Y * Y	0.04 (0.04)	0.01 (0.04)
R <sup>2</sup>	.15*	.36***
Vastepintatestit		
a1	0.08	0.11
a2	0.00	-0.14*
a3	0.20 **	0.31***
a4	0.06	-0.01

$b$  = standardoimaton regressiokerroin;  $se$  = keskivirhe;  $R^2$  = selitysaste; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .



Kuvio 10. Työntekijän ja esimiehen työllistyvyyden ylläpitämisedotusten yhdenmukaisuuden yhteys työntekijän työssä suoriutumiseen.



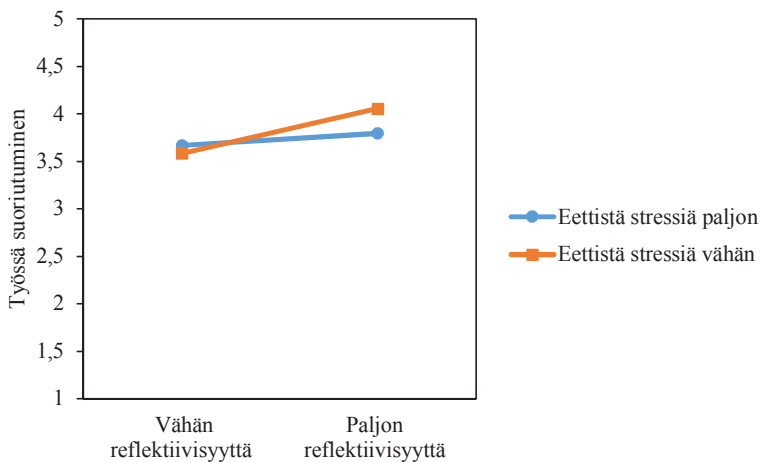
Kuvio 11. Työntekijän ja esimiehen työhön sitoutumisodotusten yhdenmukaisuuden yhteys työntekijän työssä suoriutumiseen.

### 4.5.3. Muuntavat yhteydet

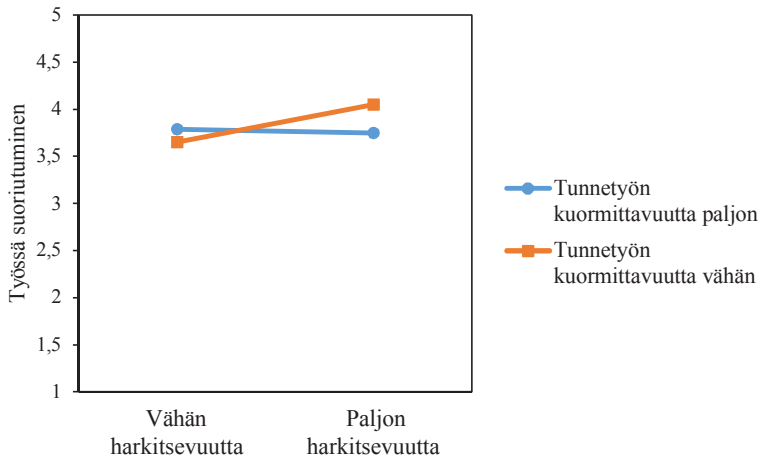
#### *Hyveiden muuntavat yhteydet työssä suoriutumiseen*

Tutkittaessa muuntavatko kuormitus-, voimavara- ja yksilötekijät työntekijään itseensä liittämien hyveiden ja työssä suoriutumisen kokonaissummamuuttujan välistä yhteyttä, saatiin tulokseksi kaikkiaan 13 tilastollisesti merkitsevää interaktiota (Liite 20). Seuraavassa kuvataan esimerkkejä jokaisesta muuntavasta yhteydestä kuormitus-, voimavara- ja yksilömuuttujien osalta.

*Kuormitustekijöiden* osalta löytyi neljä muuntavaa yhteyttä. Tällöin havaittiin, että hyveet yhdistyivät parempaan työssä suoriutumisen arvioon erityisesti niillä vastaajilla, jotka kokivat työssään vähän kuormitustekijöitä. Tulokset osoittivat esimerkiksi, että vastaajat, jotka kuvasivat itseään paljon reflektiivisyyden hyveellä, raportoivat parempaa työssä suoriutumista, mikäli he kokivat työssään vähän eettistä stressiä (Kuvio 12). Lisäksi havaittiin, että harkitsevuuden hyve oli yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen erityisesti niillä vastaajilla, jotka kokivat vähän tunnettyön kuormittavuutta (tarvetta tunteiden piilotteluun ja teeskentelyyn) (Kuvio 13).

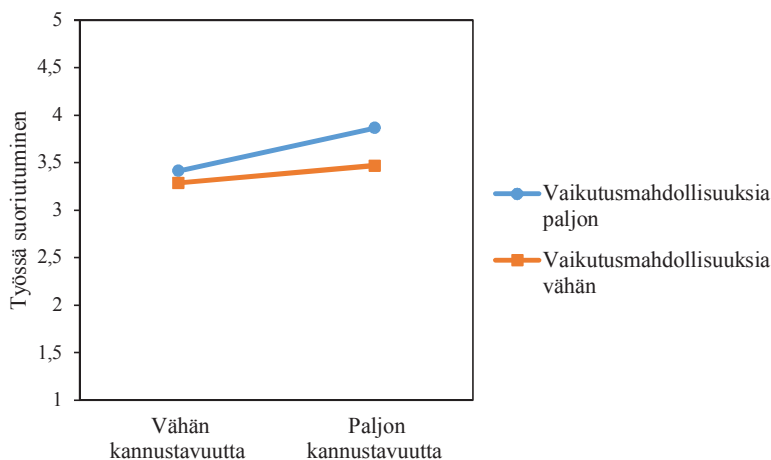


Kuvio 12. Eettinen stressi reflektiivisyyden hyveen ja työssä suoriutumisen välisestä yhteyttä muuntavana tekijänä.



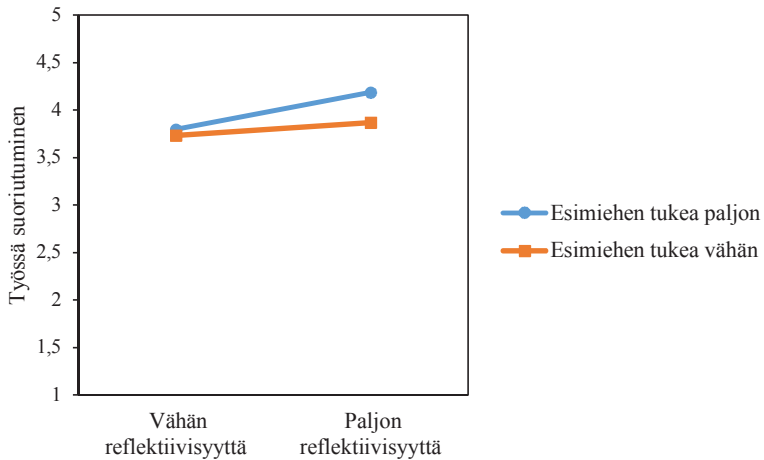
Kuvio 13. Tunnetyön kuormittavuus harkitsevuuden hyveen ja työssä suoriutumisen välistä yhteyttä muuntavana tekijänä.

*Työn voimavarojen* osalta löytyi myös neljä tilastollisesti merkitsevää muuntavaa yhteyttä. Näiden interaktioiden osalta havaittiin, että mitä paremmaksi työntekijä arvioi työhönsä liittyvät voimavarat, sitä vahvimmin hyveet yhdistyivät työssä suoriutumisen myönteisiin arvioihin. Esimerkiksi paljon kannustavuuden hyveellä itseään kuvanneet vastaajat raportoivat parempaan työssä suoriutumista ja tämä yhteys oli voimakkaampi niillä vastaajilla, jotka kokivat vaikutusmahdollisuutensa työssään hyviksi kuin niillä, jotka arvioivat vaikutusmahdollisuutensa heikommiksi (Kuvio 14). Reflektiivisyyden hyve oli puolestaan yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen niillä vastaajilla, jotka raportoivat enemmän esimiehen tukea (Kuvio 15).



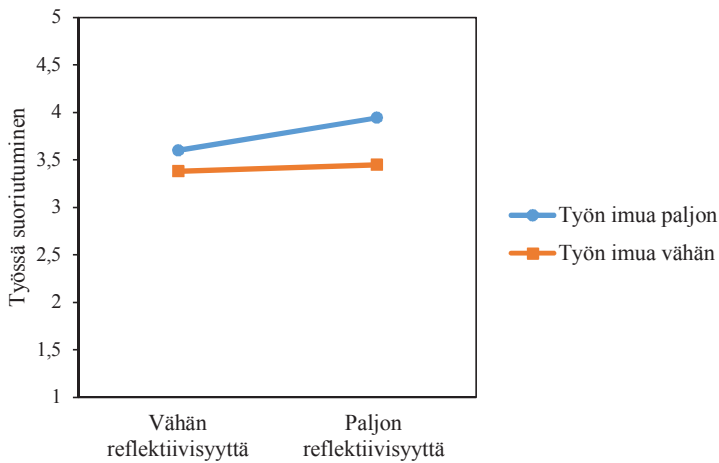
Kuvio 14. Vaikutusmahdollisuudet kannustavuuden hyveen ja työssä suoriutumisen välistä yhteyttä muuntavana tekijänä.



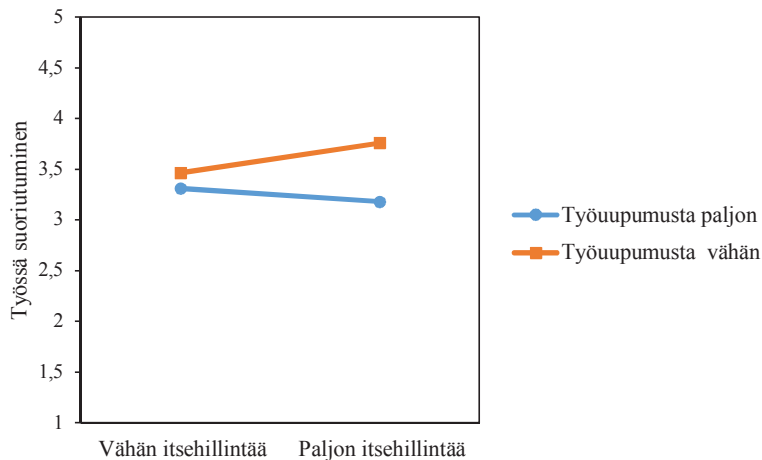


Kuvio 15. Esimiehen tuki reflektiivisyyden hyveen ja työssä suoriutumisen välisestä yhteyttä muuntavana tekijänä.

*Yksilötekijöiden* osalta löytyi edelleen viisi tilastollisesti merkitsevää interaktiota. Tällöin hyveet olivat yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen niillä vastaajilla, jotka kokivat hyvinvointinsa työssään hyväksi. Esimerkiksi itseään reflektiivisyyden hyveellä kuvanneet vastaajat arvioivat työssä suoriutumisesta paremmaksi, jos he kokivat työssään myös paljon työn imua (Kuvio 16). Itsehillinnän hyve oli puolestaan yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen niillä vastaajilla, jotka raportoivat vähän työuupumusta (Kuvio 17).



Kuvio 16. Reflektiivisyys työn imun sekä suoriutumisen välistä yhteyttä muuntavana tekijänä,



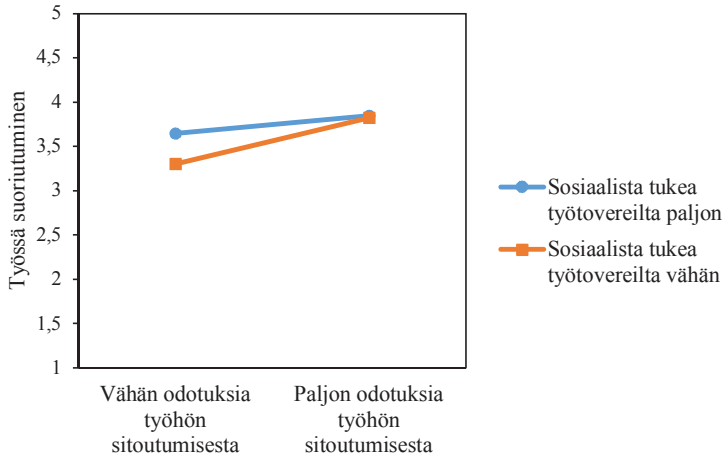
Kuvio 17. Työuupumus itsehillinnän hyveen sekä työssä suoriutumisen välisestä yhteyttä muuntavana tekijänä.

#### *Odotusten muuntavat yhteydet työssä suoriutumiseen*

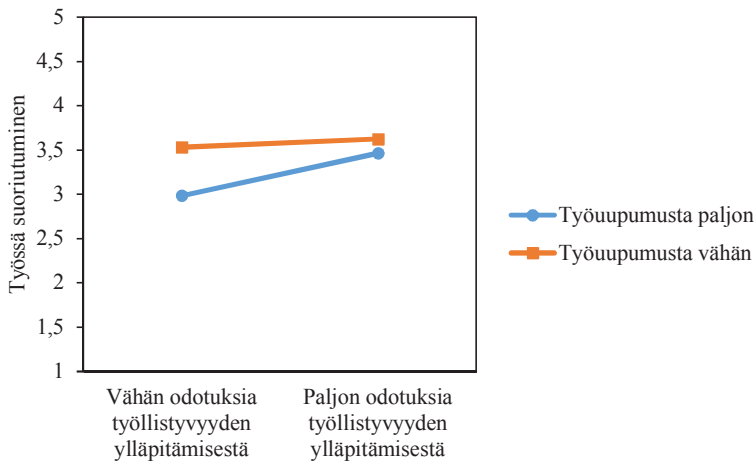
Tutkittaessa muuntavatko kuormitus-, voimavara- ja yksilömuuttujat työntekijään kohdistettujen odotusten ja työssä suoriutumisen kokonaissummamuuttujan välistä yhteyttä, saatiin tulokseksi kaikkiaan 11 tilastollisesti merkitsevää interaktiota (ks. Liite 21). Interaktioita tarkasteltiin erikseen myös työssä suoriutumisen eri ulottuvuuksien mukaan ja nämä tulokset ovat saatavilla tutkijoilta erikseen pyydettyinä. Tässä raportoidaan tulokset vain työssä suoriutumisen kokonaissummamuuttujan osalta, koska tuloksissa ei ollut suuria eroja työssä suoriutumisen eri ulottuvuuksien ja kokonaissumman välillä.

Yhteistä kaikille interaktioille oli, että työntekijään kohdistettujen odotusten myönteinen merkitys itsearvioidulle työssä suoriutumiselle oli suurempi niillä työntekijöillä, joilla oli a) vähemmän työhön liittyviä voimavaroja (vähemmän sosiaalista tukea), b) matalampi psykologinen pääoma tai c) heikompi työhyvinvointi (matalampi työn imu tai työtyytyväisyys, korkeampi työuupumus, heikompi palautumisen kokemus). Ne vastaajat, joilla oli vähemmän työhön liittyviä voimavaroja, matalampi psykologinen pääoma ja heikompi työhyvinvointi, arvioivat työssä suoriutumisen paremmaksi, mikäli odotuksia oli paljon, kun taas enemmän työhön liittyviä voimavaroja, korkeamman psykologisen pääoman ja paremman työhyvinvoinnin omaavilla vastaajilla työssä suoriutumisen arviot asettuivat lähestulkoon samalle tasolle riippumatta siitä, miten paljon odotuksia he itseensä arvioivat kohdistuvan. Toisin sanoen odotusten määrällä näytti olevan motivoivampi merkitys niiden työntekijöiden työssä suoriutumiselle, joilla oli vähemmän joko työhön tai itseensä liittyviä

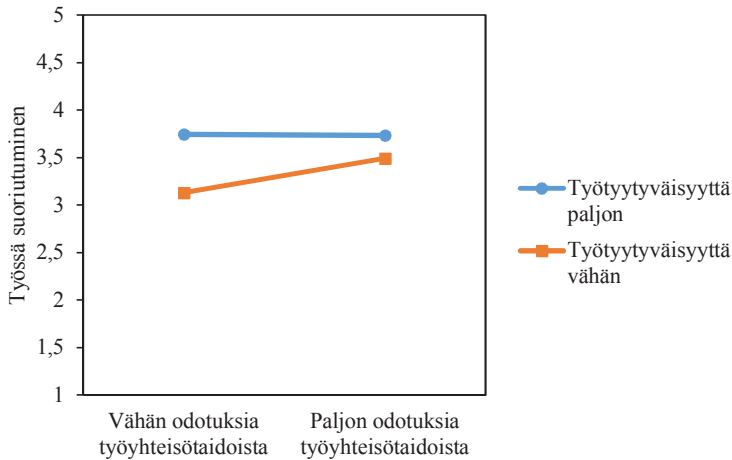
voimavaroja. Huomioitavaa on kuitenkin, että kun voimavaroja arvoitiin olevan paljon, vastaajat raportoivat parempaa työssä suoriutumista verrattuna tilanteeseen, jossa voimavaroja oli vähän. Interaktioiden yhteys työssä suoriutumiseen tuli esille erityisesti työhön sitoutumiseen, työllistyvyyden ylläpitämiseen sekä työyhteisötaitoihin liittyvissä odotuksissa. Niistä jokaisesta on annettu yksi esimerkkikuvio (Kuviot 18–20).



Kuvio 18. Työtovereilta saatu sosiaalinen tuki työhön sitoutumisodotusten ja työssä suoriutumisen välistä yhteyttä muuntavana tekijänä.



Kuvio 19. Työuupumus työllistyvyyden ylläpitämisodotusten ja työssä suoriutumisen välistä yhteyttä muuntavana tekijänä.



Kuvio 20. Työtyytyväisyys työyhteisötaito-odotusten ja työssä suoriutumisen välistä yhteyttä muuntavana tekijänä.

#### 4.6. Työntekijöiden ja esimiesten väliset erot työhyvinvoinnissa

Varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuksessa oli mahdollista tarkastella vastaajien työhyvinvoinnin tasoja sekä eriytymistä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tulokset osoittivat vastaajien voivan myös työssään melko hyvin (Liite 12). Vastaajat raportoivat melko vähäisiä työuupumusoireita ( $ka = 2,65$ ; asteikolla 1–6). Lisäksi he kokivat työssään työn imua kerran tai muutaman kerran viikossa ( $ka = 5,80$ ; asteikolla 1–7). Työhönsä vastaajat olivat keskimäärin melko tyytyväisiä ( $ka = 7,57$ ; asteikolla 1–10), mutta työstä palautumisensa ( $ka = 6,53$ ; asteikolla 1–10) he arvioivat jäävän kohtalaiselle tasolle. Esimiehet ( $ka = 2,80$ ) kokivat työuupumusta hieman enemmän kuin työntekijät ( $ka = 2,62$ ). Toisaalta esimiehet ( $ka = 6,08$ ) raportoivat myös työn imua työntekijöitä ( $ka = 5,75$ ) useammin. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Työn imun ulottuvuuksista uppoutumisen kohdalla ero esimiesten ( $ka = 6,18$ ) ja työntekijöiden ( $ka = 5,73$ ) välillä oli tilastollisesti merkitsevä: esimiehet kokivat uppoutumista työssään työntekijöitä useammin. Työtyytyväisyytensä esimiehet ( $ka = 7,64$ ) arvioivat hieman paremmaksi kuin työntekijät ( $ka = 7,56$ ), mutta työntekijöiden ( $ka = 6,55$ ) työstä palautuminen puolestaan oli hieman paremmalla tasolla kuin esimiesten ( $ka = 6,41$ ). Myöskään nämä erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

## 5. POHDINTA

Tämän tutkimuksen yksi merkittävistä, aikaisempaa tutkimusta laajentavista tavoitteista oli selvittää, millaisista hyveistä ja odotuksista hyvään työntekijään vaativassa ihmissuhdetyössä liitetään, ja millaisia sisältökokonaisuuksia ja vastaavuuksia niistä löydetään, kun yhdistetään työntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä näkemykset. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella hyveiden ja odotusten ja niistä jaetun ymmärryksen yhteyttä työntekijöiden itsearvioituun työssä suoriutumiseen. Kolmantena tavoitteena oli selvittää työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuuksien yhteyksiä hyveisiin ja odotuksiin ja tutkia, muuntavatko ne hyveiden ja odotusten yhteyksiä työssä suoriutumiseen. Tutkimuksessa kerättiin sekä laadullista ( $n = 38$ ) että määrällistä ( $n = 146$ ) aineistoa suomalaisilta sosiaalityöntekijöiltä, sosiaaliohjaajilta ja heidän lähiesimiehiltään.

### 5.1. Hyveinä korostuivat sosiaalinen älykkyys, inhimillisyys ja oikeudenmukaisuus

Haastattelututkimuksessa hyvään työntekijään liitettiin yhteensä seitsemän laajempaa hyvekategoriaa, joista jokainen koostui useammasta hyveestä. Hyveiden yläkategoriat olivat: sosiaalinen älykkyys, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, määrätietoisuus, itsesääätely, ammatillinen viisaus ja yhteistyökykyisyys. Näistä kuusi ensimmäistä liittyi vahvasti sosiaalipalveluiden asiakastyön kontekstiin, kun taas yhteistyökykyisyys liittyi työyhteisöjen sisäiseen toimintaan.

Sosiaalinen älykkyys ja inhimillisyys -kategorioiden alle tiivistettiin tutkimuksessa useita työntekijän hyveitä. *Sosiaalinen älykkyys* muodostui muun muassa arvostavuuden, keskustelevuuden ja luotettavuuden hyveistä, kun taas *inhimillisyyteen* kuuluivat myötätuntoisuuden, myönteisyyden ja avarakatseisuuden hyveet. Näistä hyveistä puhui enemmistö (72 %) haastateltavista. Myös kyselytutkimuksessa vastaajat kuvasivat itseään yleisimmin luotettavuuden, arvostavuuden ja myötätuntoisuuden hyveillä. Luotettavuuden ja arvostavuuden katsottiin olevan myös neljän tärkeimmän hyveen joukossa itse työssä. Kolmas keskeinen hyvekategoria oli *oikeudenmukaisuus*. Siihen liittyvistä hyveistä, tasa-arvoisuudesta ja tasapuolisuudesta, puhui 61 % haastateltavista. Oikeudenmukaisuus nähtiin myös kyselytutkimuksessa neljän tärkeimmän hyveen joukossa itse työssä, vaikka vain noin viidennes vastaajista kuvasi itseään usein tällä hyveellä.

Sosiaalinen älykkyys, inhimillisyys ja oikeudenmukaisuus edustivat tutkimuksessa niin sanottuja *yksilöiden välisiin suhteisiin ja huolenpitoon liittyviä hyveitä* (McGrath ym., 2017), sillä niissä kaikissa oli mukana sosiaalipalveluiden asiakastyöhön ja vuorovaikutukseen vahvasti liittyvä elementti. Nämä hyveet ovat sisältyneet myös Petersonin ja Seligmanin (2004) VIA-malliin ja

korostuneet Aristoteleen hyveajattelussa (Knuutila, 1989). Lisäksi niiden on teoreettisissa tarkasteluissa katsottu olevan keskeisiä hyveitä sosiaalityössä (Banks & Gallagher, 2009). VIA-mallista poiketen sosiaalinen älykkyys muodosti tässä tutkimuksessa oman hyvekategoriansa eikä sitä luokiteltu inhimillisyys -kategorian alle. Tämä siksi, että sosiaalisella älykkyydellä on keskeinen merkitys erityisesti tämän tutkimuksen kontekstissa, jossa sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen onnistumiseen liittyvien tekijöiden huomioiminen ja taitaminen on hyvin tärkeää työn menestyksellisen hoitamisen kannalta.

Tutkimuksessa hyvään työntekijään liitettiin myös *omaan toiminnan ja käyttäytymisen säätelyyn liittyviä* hyveitä (McGrath ym., 2017), kuten *määrätietoisuus, itseohjautuvuus ja itsesäätely*. *Määrätietoisuuden* hyvekategoria sisälsi tavoitteellisuuden, realistisuuden, rohkeuden ja rehellisyyden hyveet, joista puhui yli puolet (56 %) haastateltavista. Kyselytutkimuksessa esimiehet pitivät rehellisyyden hyvettä yhtenä tärkeimmistä hyveistä työssä. Lisäksi vastaajat kuvasivat tyypillisesti itseään työntekijänä *itseohjautuvuuden* hyveellä, johon liittyi itsenäinen ja itseensä luottava työote. Osa vastaajista piti itseohjautuvuutta ja vastuullisuutta myös tärkeinä hyveinä itse työssä. *Itsesäätelyn* hyvekategoria koostui puolestaan reflektiivisyyden ja stressinsietokyvyn hyveistä, jotka mainitsi reilu neljännes (44 %) haastateltavista. Itsesäätelyyn liittyvät hyveet eivät kuitenkaan olleet vastaajia itseään eniten kuvaavien tai työssä tärkeimpinä pidettyjen hyveiden joukossa kyselytutkimuksessa.

Määrätietoisuuden hyvettä ja siihen erityisesti liittyvää vastuullista ja tavoitteellista työtettä ei ole sisällytetty VIA-malliin (Peterson & Seligman, 2004). Määrätietoisuuden sijaan VIA-mallissa korostetaan keskeisenä hyveenä rohkeutta, mikä konkretisoituu mallissa esimerkiksi sinnikkyytenä ja pitkäjänteisyytenä. Tässä tutkimuksessa päätettiin kuitenkin puhua enemmän määrätietoisuuden kuin rohkeuden hyvekategoriasta, koska tutkimuksessa korostui työntekijän rohkeutta useammin se, että työntekijä toimii tavoitteellisesti pitäen aina mielessään työn tavoitteen. Sosiaalityössä itse asiassa korostetaan nykyisin eettisyyden rinnalla usein myös toiminnan tavoitteellisuutta ja tehokkuutta (Graham & Shier, 2014). Itsesäätely on liitetty VIA-mallissa ja Aristoteleen (Knuutila, 1989) hyveajattelussa puolestaan kohtuullisuuden hyveeseen, jota kuvaa omien tunteiden ja käyttäytymisen itsesäätely. Stressinsietokykyä tai oman toiminnan reflektointia ei ole kuitenkaan käsitelty osana kohtuullisuutta, minkä vuoksi hyve nimettiin tässä tutkimuksessa itsesäätelyksi. Stressinsietokyvyn voidaan ajatella olevan keskeisellä sijalla sosiaalityössä, koska työtä luonnehtii usein kiire ja suuri työmäärä (Mänttari-van der Kuip, 2015). On kuitenkin hyvä muistaa, ettei hyvällä stressinsiedolla kuitenkaan voida ratkaista työntekijän hyvinvointiin liittyviä ongelmia, jos työ itsessään on liian kuormittavaa.

Lähes puolet (47 %) vastaajista puhui myös *ammattilliseen viisauteen* liittyvistä hyveistä, kuten tietämyksestä, laaja-alaisesta ajattelusta ja harkitsevuudesta. Kyselytutkimuksessa viisauden operationalisointiin käytettiin ainoastaan harkitsevuuden hyvettä, koska viisauteen liittyvät hyveet eivät olleet korostuneet aikaisemmissa työelämän hyvehankkeissa (Räsänen ym., 2015) ja haastattelututkimuksessakin niistä puhui alle puolet haastateltavista. Kyselytutkimuksessa harkitsevuuden hyveellä kuvasi itseään usein noin kolmannes vastanneista ja sitä piti työssä tärkeänä noin puolet vastaajista. Ammatillisen viisauden odotettua vähäisempi korostuminen tässä tutkimuksessa saattoi johtua siitä, että ammatilliseen viisauteen liittyviä hyveitä pidettiin osittain itsestäänselvyytenä sosiaalityössä, jossa ammatillista pätevyyden saavuttamiseen edellytetään tarkoin säännellyn tietopohjan hallintaa. Kaikkiaan viisaus edustaa niin sanottuja *intellektuaalisia, tiedon etsintään ja käyttöön, liittyviä hyveitä* (McGrath ym., 2017). Ammatillinen viisaus sisältyy myös VIA-malliin (Peterson & Seligman, 2004), Aristoteleen järjen hyveisiin (Knuutila, 1989) sekä aikaisempiin teoreettisiin näkemyksiin sosiaalityön keskeisistä hyveistä (Banks & Gallagher, 2009).

Tutkimuksen viimeinen laaja hyvekatgoria nimettiin *yhteistyökykyisyydeksi*, johon liittyi hyveistä auttavaisuus, avoimuus ja tuen tarjoaminen työtovereille. Näistä työyhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvistä hyveistä puhui vajaa viidennes (17 %) haastatelluista. Yhteistyökykyisyyttä pidettiin myös neljän tärkeimmän hyveen joukossa työssä kyselytutkimukseen vastanneiden keskuudessa. Tällaista työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin liittyvää hyvettä ei ole aikaisemmin mainittu yksilön hyveisiin liittyvissä malleissa (VIA-malli; Peterson & Seligman, 2004) tai korostettu teoreettisissa tarkasteluissa (Banks & Gallagher, 2009; Knuutila, 1989). VIA-mallissa korostetaan toisten oikeudenmukaista kohtelua osana oikeudenmukaisuuden hyvettä. Tässä tutkimuksessa yhteistyökykyisyys sisälsi laajemman kirjon työtovereiden väliseen sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä elementtejä kuin vain toisten oikeudenmukaisen kohtelun ja sen vuoksi hyve päätettiin nimetä yhteistyökykyisyydeksi.

Kun verrattiin tämän tutkimuksen tuloksia kahteen aikaisempaan työntekijän hyveitä käsitelleeseen tutkimukseen (Harzer & Ruch, 2014; Wärnä-Furu ym., 2010), löydettiin joitakin yhtäläisyyksiä ja eroja. Samoin kuin saksalaisessa tutkimuksessa (Harzer & Ruch, 2014) myös tässä tutkimuksessa korostettiin oikeudenmukaisuuden, sosiaalisen älykkyyden ja ammatillisen viisauden hyveitä. Toisaalta tässä tutkimuksessa keskeiselle sijalle noussut itsesäätelyn hyve ei korostunut saksalaisessa tutkimuksessa, vaan siinä korostettiin enemmän hyveinä työntekijän uteliaisuutta ja sinnikkyyttä. Tässä tutkimuksessa löydetty yhteistyökykyisyyteen liittyvät hyveet olivat osittain samoja kuin mitä raportoitiin työntekijän hyveinä suomalaisessa metsäteollisuusyrityksen tutkimuksessa (Wärnä-Furu ym., 2010). Tämä tutkimus osoitti myös, että suomalaisten organisaatioiden kehittämishankkeissa

(Kylliäinen, 2012; Räsänen ym., 2015) nimetyt työntekijän ja työyhteisön hyveet, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuus, luotettavuus, suvaitsevaisuus, myönteisyys ja avoimuus, edustivat myös sosiaalialan hyveitä. Tässä tutkimuksessa eivät kuitenkaan korostuneet muutosvalmiuteen tai luovuuteen liittyvät hyveet, joita on nimetty edellä mainituissa kehittämishankkeissa. Esimerkiksi luovuuden vähäisempi korostuminen saattoi johtua alalle tyypillisestä vahvasta sääntelystä, jolloin työntekijän luovuudelle jää kenties vähemmän tilaa. Lisäksi aikapaineet, joiden on todettu olevan yleisiä sosiaalityössä, voivat myös kaventaa luovuuden käytön mahdollisuuksia. Luovuudelle soisi sosiaalityössä olevan kuitenkin tilaa, sillä on asiakkaiden edun mukaista, että heidän tilanteitaan voidaan lähestyä yksilöllisesti ja kulloisetkin erityispiirteet huomioiden. Lisäksi tutkimuksessa ei odotusten mukaisesti tullut esille kovinkaan monta VIA-mallin (Peterson & Seligman, 2004) ”ylimaailmallisuuteen” liittyviä hyveitä, kuten esimerkiksi kiittollisuutta tai kauneuden arvostusta. Sen sijaan huumorintajuisuus ja toiveikkuus saivat joitakin mainintoja tästä ”ylimaailmallisuuden” hyvekategoriasta. Kaikkiaan tutkimus osoitti, että yksilöiden hyveitä kuvaava VIA-malli (Peterson & Seligman, 2004) soveltuu osittain myös työntekijöiden hyveiden kuvaamiseen. Tämän tutkimuksen perusteella mallia tulisi kuitenkin täydentää reflektiivisyyden, stressinsietokyvyn, määrätietoisuuden ja yhteistyökykyisyyden hyveillä.

## 5.2. Odotukset liittyivät työyhteisötaitoihin, työhön sitoutumiseen, lojaalisuuteen ja kehitysmuonteisyyteen

Hyvään ja arvostettavaan työntekijään liitettiin tutkimuksessa kaikkiaan neljä erilaista *odotuskokonaisuutta*. Sekä haastattelu- että kyselytutkimuksen perusteella hyvältä työntekijältä odotettiin työyhteisötaitoja, lojaaliutta työnantajaa kohtaa, vastuullisuutta/sitoutumista työssä sekä kehitysmuonteisyyttä. *Työyhteisötaitojen* osalta odotettiin esimerkiksi työtovereiden tukemista ja auttamista, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä hyvän ja myönteisen työilmapiirin edistämistä. *Lojaaliutta työnantajaa kohtaan* odotettiin osoitettavan esimerkiksi noudattamalla organisaation ohjeistuksia ja sääntöjä, huomioimalla organisaation taloudelliset resurssit sekä suojelemalla organisaation julkisuuskuvaa. Hyvän työntekijän odotettiin myös huolehtivan omasta työllistyvyydestään sekä olevan valmis itsensä ja työnsä kehittämiseen, mitkä kaikki ilmensivät odotusta työntekijän *kehitysmuonteisyydestä*. Lisäksi hyvältä työntekijältä odotettiin  *vastuullisuutta/sitoutumista työssä*. Hyvä työntekijä pyrkii hoitamaan työnsä kaikin puolin hyvin ja tunnollisesti ja on työn niin edellyttäessä valmis esimerkiksi lisävastuisiin ja ylitöihin. Haastattelututkimuksessa ilmeni lisäksi, että hyvän työntekijän odotettiin omaavan hyvän ammattitaidon ja stressinsietokyvyn ja olevan itseohjautuva. *Ammattitaitoon* liitettiin muun muassa odotukset työn hallinnasta ja pätevydestä, ratkaisukeskeisyydestä sekä kykenevyydestä oman



toiminnan arviointiin. Työntekijän odotettiin myös kestävän hyvin työhönsä liittyviä paineita eli omaavan hyvän *stressinsietokyvyn* sekä osoittavan työssään omatoimisuutta, itsenäisyyttä ja oma-aloittaisuutta eli olevan *itseohjautuva*.

Odotukset voidaan nähdä teoreettisesti osana psykologista sopimusta (Rousseau, 1989) Psykologiset sopimukset on aiemmassa kirjallisuudessa jaettu sisältönsä perusteella neljään eri sopimusmuotoon: transaktionaalinen -, relationaalinen -, tasapainotettu - ja transitionaalinen psykologinen sopimus (ks. Conway & Briner, 2005; Ruotsalainen & Kinnunen, 2009). Kahdesta viimeksi mainitusta käytetään joskus myös nimitystä uusi psykologinen sopimus (Anderson & Schalk, 1998). Tässä tutkimuksessa esille tulleet odotukset edustivat tyypillisesti relationaalista ja tasapainotettua sopimusta. Relationaalisessa sopimuksessa korostuvat yleensä yhteistyöhön ja sitoutumiseen liittyvät odotukset (Rousseau, 1989), kun taas tasapainotetulle sopimukselle ovat tyypillisiä esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyvät odotukset (Dabos & Rousseau, 2004). Työyhteisötaitoihin, lojaalisuuteen, työhön sitoutumiseen/työn vastuulliseen hoitamiseen liittyvät odotukset edustivat siten relationaalista sopimusta ja kehitysmyönteisyyteen liittyvät odotukset, kuten työllistyvyyden ylläpitämisestä huolehtiminen, tasapainotettua sopimusta.

Tässä tutkimuksessa työntekijään kohdistetut odotukset olivat pitkälti samoja kuin mitä on nimetty aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. koonti Herranen & Lehtimäki, 2017). Aikaisemmissa tutkimuksissa on painotettu esimerkiksi työntekijän vuorovaikutustaitoja (Kantane ym., 2015; Purvis & Copley, 2003), lojaaliutta ja luotettavuutta (King & Bu, 2005; Lotko ym., 2003), työhön sitoutumista (Robinson ym., 1994; Zwane ym., 2014) ja itsensä kehittämistä (Janssens ym., 2003; King & Bu, 2005). Joitakin mainintoja ovat saaneet myös odotukset työntekijän itsenäisyydestä (Zwane ym., 2014), pätevyydestä (Campbell, 2000; Kantane ym., 2015) ja joustavuudesta (Lotko ym., 2016).

Aikaisemmista tutkimuksista (Campbell, 2000; Janssens ym., 2003; Kantane ym., 2015; Zwane ym., 2014) poiketen tässä tutkimuksessa ei juuri puhuttu odotuksista liittyen työntekijän muutosvalmiuteen, organisoitukykyyn, ongelmanratkaisutaitoihin, tehokkuuteen, tuottavuuteen, laadukkaaseen asiakaspalveluun tai luovuuteen. Tämä oli hieman yllättävää, koska osa näistä oli mainittu työntekijään kohdistuvina odotuksina aikaisemmissa sosiaalityön kontekstissa tehdyissä tutkimuksissa (Graham & Shiner, 2014; Mänttari-van der Kuip, 2015). Joidenkin odotusten mainitsematta jääminen saattoi johtua osittain siitä, että esimerkiksi laadukkaaseen asiakaspalveluun, ongelmanratkaisutaitoihin ja tehokkuuteen liittyvistä asioista oli puhuttu jo hyveiden yhteydessä, jolloin haastateltavat eivät enää maininneet näitä asioita odotusten yhteydessä. Lisäksi tutkimus osoitti, että tutkimukseen osallistuneet eivät juuri kokeneet, että heiltä odotettaisiin töiden tekemistä

viikonloppuisin tai työajan ulkopuolella tapahtuvaa kouluttautumista (Freese ym., 2008). Tämä voi selittyä sillä, että kaikilla sosiaalityön osa-alueilla töitä ei ole mahdollista tehdä viikonloppuisin tai asiakkaisiin liittyviä asioita ei saa käsitellä työpaikan ulkopuolella. Lisäksi työhön liittyvät, työnantajan maksamat koulutukset järjestetään usein työaikana. Odotukset, joiden mukaan työntekijän tulisi pitää henkilökohtaiset asiat työn ulkopuolella tai toimia työssään kustannustietoisesti eivät korostuneet kyselytutkimuksessa, mutta haastatteluissa niistä puhui muutama henkilö.

### 5.3. Esimiesten ja työntekijöiden väliltä löydettiin sekä yhteneviä että eriäviä näkemyksiä

Esimiesten ja työntekijöiden näkemysten yhdenmukaisuutta hyveisiin ja odotuksiin liittyen tarkasteltiin haastattelu- ja kyselytutkimuksessa vertaamalla ensin kaikkien esimiesten vastauksia kaikkien työntekijöiden vastauksiin (kahden ryhmän vertailu) ja toiseksi vertaamalla haastattelututkimuksessa esimies-alaisryhmien ( $n = 10$ ) sisällä ja kyselytutkimuksessa esimies-alaisparien ( $n = 74$ ) välillä näkemysten yhdenmukaisuutta. Kahden ryhmän vertailu osoitti, ettei työntekijöiden ja esimiesten väliltä ollut löydettävissä kovin selkeitä eroja siinä, millaisia hyveitä tai odotuksia he liittivät hyvään työntekijään. Kun näkemysten yhdenmukaisuutta tarkasteltiin erikseen pienemmissä ryhmissä ja pareissa, havaittiin enemmän eroja.

*Hyveiden osalta kahden ryhmän vertailussa* (haastattelututkimus) havaittiin, että esimiehet korostivat hyveistä työntekijöitä suhteellisesti useammin ainoastaan keskustelevuutta, stressinsietokykyä ja avoimuutta. Kyselytutkimuksessa ei juuri löydetty tilastollisesti merkitseviä eroja työntekijöiden ja esimiesten väliltä itseä kuvaavien tai työssä tärkeiden hyveiden osalta. Frekvenssien tarkastelu osoitti kuitenkin, että esimiehet pitivät työntekijöitä hieman useammin työssä tärkeinä esimerkiksi yhteistyökykyisyyden, ystävällisyyden ja kehitysmönteisyyden hyveitä, kun taas työntekijät pitivät esimiehiin verrattuna tärkeämpinä esimerkiksi myötätuntoisuuden, reflektiivisyyden ja itseohjautuvuuden hyveitä. Haastattelututkimuksen *kymmenen esimies-alaisryhmän* sisällä tuli eroja esille enemmän. Osassa ryhmistä esimies ja hänen alaisensa liittivät hyvin samankaltaisia ja osassa taas hyvin erilaisia hyveitä hyvään työntekijään. Joissain ryhmissä taas esimies ja hänen alaisensa puhuivat osittain samoista hyveistä. Kyselytutkimuksessa suurimmalla osalla *esimies-alaispareista* oli yhteneväisiä näkemyksiä hyveistä.

Verrattaessa esimiehien ja työntekijöiden näkemyksiä (kaksi ryhmää) *hyvään työntekijään liitettyjen odotusten osalta*, havaittiin, että esimiehet korostivat hieman työntekijöitä useammin lojaaliutta sekä haastattelu- että kyselytutkimuksessa. Haastatteluissa esimiehet painottivat työntekijöitä useammin

myös työyhteisötaitoja ja stressinsietokykyä, kun taas työntekijät korostivat esimiehiä useammin ammattitaitoa. Muissa odotuksissa eroja ei juuri tullut esille. Haastattelututkimus (Herranen & Lehtimäki, 2017) osoitti lisäksi, että kymmenestä esimies-alaisryhmästä neljässä esimiehen ja työntekijöiden odotukset kohtasivat sisällöllisesti hyvin ja kolmessa ryhmässä puolestaan huonosti. Lisäksi kolmessa ryhmässä löydettiin joitakin vastaavuuksia ja joitakin eroja esimiesten ja heidän alaistensa välillä. Hieman yllättäen vastaajat eivät kuitenkaan suoraan kysyttäessä kertoneet odotusten eroavan kovinkaan paljon oman esimiehen tai työntekijöiden odotuksista. Suurin osa haastatelluista (esimiehet: 80 %; työntekijät: 56 %) kertoi odotusten kohtaavan melko hyvin (Herranen & Lehtimäki, 2017). Toisin sanoen näytti siltä, että työntekijöiden ja esimiesten kokemukset odotusten kohtaamisesta eivät täysin vastanneet odotusten sisällöistä löydettyjä eroja. Kun kyselytutkimuksessa katsottiin erikseen esimies-alaisparien odotusten kohtaamista, havaittiin, että yli puolella esimies-alaispareista arviot odotuksista erosivat toisistaan. Kaikkien odotusten kohdalla enemmistö vastaajista koki, että toinen osapuoli (esimies/alainen) kohdistaa itseä useammin työntekijään kyseisiä odotuksia.

Kaikkiaan näytti siltä, että esimiehet korostivat hieman työntekijöitä useammin sellaisia hyveitä, jotka kuvaavat työntekijän toimintaa työyhteisön jäsenenä (esim. ystävällisyys, keskustelevuus) tai joihin esimies esimiestyössään kiinnittää huomiota (esim. työntekijän kehitysmönteisyys, stressinsietokyky), kun taas työntekijät korostivat esimiehiä useammin asiakastyön ja työn hoitamisen kannalta keskeisiä hyveitä (esim. myönteisyys, itseohjautuvuus, sinnikkyys). Tämä sama suuntaus oli nähtävissä myös hyvään työntekijään kohdistettujen odotusten osalta. Tällöin esimiehet kohdistivat hyvään työntekijään työntekijöitä useammin työyhteisötaitoihin ja stressinsietoon liittyviä odotuksia, kun taas työntekijöiden odotuksissa korostuivat esimiehiä useammin ammattitaitoon liittyvät odotukset. Tulokset myös osoittivat, että työntekijöiden ja esimiesten näkemykset hyveistä olivat enemmän yhdenmukaisia kuin mitä ne olivat odotusten osalta. Tätä tulosta selittänee se, että hyveisiin työntekijän eettisinä ominaisuuksina vaikuttavat todennäköisesti enemmän sosiaalityön konteksti (Kingham, 2017; MacIntyre, 1981; Weaver, 2006) ja sen eettiset periaatteet kuin mitä ne vaikuttavat odotuksiin. Vahva ammattietiikka toiminnan lähtökohdana tekee hyvenäkemyksistä mahdollisesti myös yhteneväisempiä eri työntekijäryhmien välillä. Työn tavoitteena sosiaalityössä on heikommissa asemassa olevien asiakkaiden auttaminen, joten voidaan kenties ajatella, että sekä esimiehet että työntekijät heijastavat hyveitä tämän, jo lähtökohdiltaan eettisen, tavoitteen kautta. Odotusten voidaan puolestaan olettaa olevan vähemmän ammattialasta riippuvaisia. Tätä tukee havainto, jossa työntekijään on liitetty useissa eri aloja tarkastelleissa tutkimuksissa hyvin samankaltaisia odotuksia (Campbell, 2000; Janssens ym., 2003; Kantane ym., 2015; King & Bu, 2005; Lotko ym., 2003; Purvis & Cropley, 2003; Zwane ym., 2014).

Tutkimus osoitti myös, että yksittäisen työntekijän ja hänen esimiehensä välillä voi itseasiassa olla suuriakin eroja siinä, millaisia hyveitä ja odotuksia ja missä määrin he työntekijään kohdistavat. Nämä erot eivät välttämättä tule esille, jos verrataan vain työntekijöiden ja esimiesten ryhmiä toisiinsa. Kysymystä näkemysten yhdenmukaisuudesta ei ollut ennen tätä tutkimusta tarkasteltu työntekijän hyveiden osalta. Odotusten osalta oli aikaisemmin osoitettu ainoastaan, ettei työntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä ollut suuria eroja (Herriot ym., 1997; Lotko ym., 2016). Tämä havainto on perustunut kuitenkin vain näiden kahden ryhmän, ei esimies-alaisparien vertailuun.

Hyveiden ja odotusten keskinäisestä suhteesta tutkimus osoitti, että työntekijän hyveet yhdistyivät positiivisesti erityisesti työyhteisötaito- ja työhön sitoutumisodotuksiin. Näihin kahteen odotukseen sisältyy vahvimmin työntekijän toiminnan ja käyttäytymisen merkitys toisille ihmisille (työtovereille ja asiakkaille), jolloin työntekijän toiminnan ja käyttäytymisen eettisyydellä voidaan ajatella olevan erityistä painoarvoa. Lisäksi on mahdollista, että tulos selittyy osittain myös käsitteellisellä päällekkäisyydellä esimerkiksi luotettavuuden, oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden hyveiden ja työyhteisötaito-odotusten kohdalla. Kaikkiaan tulos oli kuitenkin oletuksen mukainen siltä osin, että hyveet työntekijän eettisinä ominaisuuksina ohjaavat työntekijän käyttäytymistä ja toimintaa ja voivat siten vaikuttaa myös siihen, millaisia odotuksia työntekijän käyttäytymistä ja toimintaa kohtaan asetetaan. On kuitenkin huomioitavaa, että oletus sai tässä tutkimuksessa tukea vain korrelaatioiden tasolla eikä hyveiden ja odotusten syy-seuraussuhdetta pystytty tutkimuksen poikkileikkausaineistoilla osoittamaan.

#### 5.4. Hyveiden ja odotusten sisällöt vaihtelivat työn ja työntekijän ominaisuuksien mukaan

Vaikka hyveissä ja odotuksissa ei juurikaan havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja, kun verrattiin työntekijöiden ja esimiesten ryhmää, niiden havaittiin eriytyvän muiden vastaajien piirteiden sekä työn ja työympäristön ominaisuuksien mukaan. Tältä osin tutkimus tuotti myös uutta tietoa, koska vastaavia yhteyksiä ei ole juuri aikaisemmin selvitetty.

Tutkimus osoitti, että erityisesti työhön liittyvillä voimavaratekijöillä oli merkitystä sille, mitä hyveitä työntekijät korostivat. Esimerkiksi vastaajat, jotka arvioivat voivansa vaikuttaa työhönsä ja saavansa esimieheltään tukea, kuvasivat omaa toimintaansa työntekijänä avoimeksi ja kannustavaksi. Työtovereilta ja esimieheltä saatu tuki yhdistyi myös siihen, että vastaajat kokivat itse kohtelevansa toisia ihmisiä arvostavasti. Ilmeisesti työhön liittyvät voimavarat myönteisinä tekijöinä työssä voivat siten edesauttaa hyveiden toteutumista (ks. Voimavarojen säilyttämisteoria; Hobfoll, 1989). On kuitenkin syytä pitää mielessä, että yhteys voi olla myös toisin päin, jolloin työntekijät, joiden

toimintaa hyveet kuvaavat, voivat myös arvioida työtään ja työympäristöään myönteisemmin. Hieman yllättäen kuormitustekijöiden ja hyveiden väliltä ei löydetty tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Tällöin havaittiin, että kokemus työn kuormituksen lisääntymisestä (työn intensifikaatio) yhdistyi siihen, että vastaajat kuvasivat omaa toimintaansa työntekijänä itseohjautuvuuden hyveellä. Tämä positiivinen yhteys voi selittyä sillä, että työn kuormituksen kasvaessa siitä selviytyminen voi edellyttää työntekijältä itsenäisempää otetta työhön.

Odotusten osalta tulokset osoittivat puolestaan erityisesti kuormitustekijöillä olevan merkitystä sille, millaisia odotuksia hyvään työntekijään liitetään. Tutkittavat kokivat, että tilanteessa, jossa työtahdin koetaan kiristyneen ja työn olevan eettisesti kuormittavaa, työntekijöiltä ei voida odottaa täyttä lojaaliutta työnantajaa kohtaan. Toisaalta taas työhön liittyvät lisääntyneet vaatimukset oman ammattitaidon itsenäisestä kehittämisestä, yhdistyivät siihen, että työntekijän odotettiin osallistuvan koulutuksiin ja olevan valmiita työskentelemään myös muissa kuin nykyisissä tehtävissään (ns. työllistyvyyden ylläpitämisodotukset). Esimiehen ja työtovereiden työntekijälle tarjoama tuki yhdistyi puolestaan siihen, että vastaajat kokivat heiltä itseltään myös odotettavan hyviä työyhteisötaitoja. Tulokset heijastavat psykologisen sopimuksen teoriaan (Rousseau, 1989) kuuluvaa vastavuoroisuuden periaatetta, jonka mukaan työsuhteen toisen osapuolen täyttäessä velvollisuutensa (esim. tuen tarjoaminen), edellyttää se myös toiselta osapuolelta vastavuoroista toimintaa (esim. auttavaisuutta ja hyvän ilmapiirin edistämistä). Toisaalta taas, jos työnantajan on odotettu huolehtivan siitä, ettei työ muodostu liian kuormittavaksi, mutta työntekijä kuitenkin kokee työnsä sellaiseksi, voi se johtaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Tällöin työntekijä ei näe myöskään velvollisuudekseen oman osuutensa täyttämistä esimerkiksi osoittamalla työnantajalleen lojaaliutta.

Yksilötekijöiden osalta havaittiin, että työntekijöillä, jotka omasivat vahvan uskon omaan itseensä ja selviytymiseensä sekä suhtautuivat myönteisesti tulevaisuuteen (ns. korkea psykologinen pääoma), kohdistivat työntekijään myös enemmän odotuksia. Lisäksi työssään hyvinvoivien vastaajien mielestä työntekijöihin voidaan kohdistaa erityisesti työhön sitoutumisodotuksia eli esimerkiksi valmiutta ylitöihin. Korkean psykologisen pääoman omanneet tutkittavat kuvasivat itseään tyypillisesti myös useilla eri hyveillä. Lisäksi yksilön työhyvinvointi yhdistyi selkeimmin omaan toiminnan ja käyttäytymisen säätelyyn liittyviin hyveisiin, kuten itsehillintään ja reflektiivisyyteen. Toisin sanoen näytti siltä, että työssään hyvinvoivilla ja vahvan psykologisen pääoman omaavilla työntekijöillä, oli myös voimavaroja hyveiden toteuttamiseen työssä. Toisaalta on kuitenkin syytä myös muistaa, että hyveet ja psykologinen pääoma kuvaavat molemmat työntekijän myönteisiä ominaisuuksia, jolloin niiden väliltä voidaan myös olettaa löytyvän yhteyksiä. Lisäksi joidenkin

hyveiden ja psykologisen pääoman ulottuvuuksien välillä saattoi olla osittaista käsitteellistä päällekkäisyyttä (esim. toiveikkaus vs. myötätuntoisuus; pystyvyysusko vs. kannustavuus).

### 5.5. Hyveet ja odotukset yhdistyivät parempaan itsearvioituun työssä suoriutumiseen

Tulokset osoittivat sekä hyveiden ja odotusten sisältöjen että erityisesti hyveiden sisällöistä vallitsevan yhdenmukaisuuden olevan positiivisessa yhteydessä työssä suoriutumisen arvioihin. Yhteyksiä löytyi sekä työssä suoriutumisen eri osa-alueisiin että työssä suoriutumisen kokonaissummamuuttajaan. Seuraavaksi tuloksia tarkastellaan työssä suoriutumisen kokonaissummamuuttujan näkökulmasta.

Hyveistä työssä suoriutumiseen olivat selkeimmin yhteydessä avoimuuden, sinnikkyuden ja itseohjautuvuuden hyveet. Nämä hyveet korostivat sellaista työntekijän käyttäytymistä työssä (mm. aktiivinen tiedon jakaminen, vastoinkäymisten edessä uudelleen yrittäminen, itsenäinen työote), jolla voidaan ajatella olevan merkitystä työssä suoriutumislle eli esimerkiksi sille, että työntekijä osallistuu aktiivisesti työhön liittyviin kokouksiin, saa työnsä valmiiksi ajallaan ja ottaa vastuuta oman osaamisensa ylläpitämisestä. Toisin sanoen hyveet työntekijän myönteisinä ominaisuuksina saavat työntekijän mitä ilmeisemmin siis myös tavoittelemaan työssään parempaa suoriutumista (Peterson & Park, 2006). Tulokset olivat sinnikkyys -hyveen osalta yhdenmukaisia Harzerin ja Ruchin (2014) saksalaisista työyhteisöistä tekemien havaintojen kanssa. Lisäksi Harzerin ja Ruchin tutkimuksessa korostui työntekijän aktiivisen toimijuuden merkitys työssä suoriutumislle, mikä tulee lähelle tämän tutkimuksen itseohjautuvuuden hyvettä. Samoin tämän tutkimuksen avoimuuden hyve sisälsi osittain samoja elementtejä kuin Harzerin ja Ruchin tutkimuksessa työtovereita kohtaan osoitettu vastuullisuus.

Lisäksi työntekijöiden ja esimiesten hyveisiin kohdistuvien näkemysten yhdenmukaisuudella näytti olevan jonkin verran merkitystä sille, millaiseksi vastaajat arvioivat työssä suoriutumisen. Yhdenmukaisuuden merkitys tuli esille hyveistä ystävällisyyden, sinnikkyuden ja huumorintajuisuuden kohdalla. Työntekijä raportoi työssä suoriutumisen parhaimmaksi silloin, kun sekä työntekijä itse että hänen esimiehensä pitivät molemmat näitä hyveitä työssä tärkeinä. Tulos oli siten linjassa Arvojen yhteensopivuus (O'Reilly ym., 1991) ja Yksilön ja organisaation yhteensopivuus (Kristof, 1996) -teorioiden kanssa. Näiden hyveiden osalta yhdenmukaisuuden merkitys voi selittyä esimerkiksi sillä, että yhtenäinen näkemys ystävällisyydestä ja huumorintajuudesta, voi heijastua työpaikan ilmapiiriin myönteisesti ja vaikuttaa siten edelleen myönteisesti työssä suoriutumiseen. Sinnikkyuden molemminpuolinen arvostus voi puolestaan luoda

”yhteen hiileen puhaltamisen” -tunteen ja edistää siten parempaa ilmapiiriä työyhteisössä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on puolestaan osoitettu hyvän työilmapiirin myönteinen merkitys työssä suoriutumislle (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). Tämä tutkimus osoitti myös myönteisyyden -hyveen yhdistyvän parempaan työssä suoriutumiseen, mikäli se oli työntekijälle tärkeämpi hyve kuin esimiehelle. Toisin sanoen työntekijän kyky ajatella asioista positiivisesti ja etsiä ilon aiheita pienistäkin asioista oli työntekijän hyvää suoritusta edistävä hyve. Tulosta selittänee osittain se, että sosiaalityössä hyvään asiakastyöhön liittyy keskeisesti työntekijän kyky etsiä ja löytää vaikeidenkin tilanteiden keskeltä myönteisiä ja toivoa herättäviä asioita. Myönteisyys on työntekijälle siten tärkeä työtä ohjaava hyve, johon ei välttämättä tarvita yhdenmukaista näkemystä esimiehen kanssa.

Odotusten osalta tulokset osoittivat puolestaan, että mikäli vastaaja arvioi, että häneen työntekijänä kohdistetaan paljon työllistyvyyden ylläpitämiseen ja työhön sitoutumiseen liittyviä odotuksia, hän myös suoriutuu työstään oman arvionsa mukaan paremmin. Tulos tukee Atkinsonin (2007) haastattelututkimuksen tuloksia, jossa erityisesti relationaaliseen psykologiseen sopimukseen liittyvät odotukset, kuten työhön sitoutumiseen liittyvät odotukset, yhdistyivät parempaan työssä suoriutumiseen. Psykologiseen sopimukseen liittyvien odotusten on lisäksi nähty ohjaavan työntekijöiden toimintaa siten, että ne luovat tavoitteita, joita kohti työntekijän tulisi työssään pyrkiä (Conway & Briner, 2005). Tässä tutkimuksessa myös työntekijän ja esimiehen odotusnäkemysten yhdenmukaisuudella oli merkitystä työssä suoriutumislle: työntekijä arvioi suoriutuvansa työstään paremmin silloin, kun hän kohdisti itse itsensä korkeampia työllistyvyyden ylläpitämis- ja työhön sitoutumisodotuksia kuin mitä esimies teki. Tulos oli yllättävä ja ristiriidassa niiden aikaisempien näkemysten kanssa, joissa nimenomaan odotusten tasapainon eli sen, että molemmat osapuolet kohdistavat toisiinsa odotuksia samassa suhteessa, on ajateltu edistävän parempaa työssä suoriutumista (Shore & Barksdale, 1998). Tulosta saattaa selittää se, että sosiaalialalla työtä ohjaa vahva ammattietiikka ja siihen liittyen asiakaslähtöisyys ja sitoutuminen asiakkaan hyväksi toimimiseen. Tällöin odotukset esimerkiksi työlle omistautumisesta voivat liittyä työntekijän kokemaan voimakkaaseen velvollisuuteen edistää asiakkaidensa asioita. Toisin sanoen työntekijän sisäistämä ammattietiikka ja halu parantaa asiakkaidensa elämäntilannetta voivat olla odotusten alkuperänä vahvemmin toimintaan (ja työssä suoriutumiseen) vaikuttava tekijä kuin se, että odotusten lähde olisi esimies.

Tulokset osoittivat myös, että hyveiden ja odotusten yhteydet työssä suoriutumiseen voivat myös vaihdella työn, työympäristön ja työntekijän ominaisuuksien mukaan. Tällaisia muuntavia yhteyksiä tutkimuksessa löydettiin runsaasti. Tässä yhteydessä tiivistetään kuitenkin vain tutkimuksen

keskeisimmät havainnot. Tutkimuksen mukaan hyveet yhdistyivät parempaan työssä suoriutumisen arvioon erityisesti niillä vastaajilla, jotka kokivat työssään vähän kuormitustekijöitä (esim. eettistä stressiä) ja, jotka kokivat hyvinvointinsa työssään hyväksi (esim. vähän työuupumusta). Lisäksi hyveet yhdistyivät voimakkaammin työssä suoriutumisen myönteisiin arvioihin niillä vastaajilla, jotka arvioivat työhönsä liittyvät voimavarat (esim. vaikutusmahdollisuudet työssä) hyväksi. Mitä ilmeisemmin työn vähäinen kuormittavuus, työn korkeat voimavarat ja työntekijän hyvä työhyvinvointi edesauttavat hyveiden toteuttamista ja edistävät siten parempaa työssä suoriutumista. Tulos tukee Voimavarojen säilyttämisteorian (Hobfoll, 1989) ajatusta voimavarojen toisiaan vahvistavasta/kerryttävästä roolista. Toisaalta muuntava yhteys voidaan tulkita myös toisinpäin, jolloin hyveet suojaavat työntekijää työssä suoriutumisen heikkenemiseltä kuormittavassa työtilanteessa tai vahvistavat työn voimavarojen ja työhyvinvoinnin positiivisia yhteyksiä työssä suoriutumiseen. Lisäksi myös välittävät (ns. medioivat) yhteydet näiden muuttujien välillä ovat mahdollisia, mutta niiden luotettavaan tutkimiseen tarvittaisiin useamman mittauskerran pitkittäisaineistoa.

Odotusten muuntavien yhteyksien osalta tulos oli osittain päinvastainen kuin hyveiden kohdalla. Työntekijään kohdistettujen odotusten myönteinen merkitys itsearvioidulle työssä suoriutumiseen oli nimittäin suurempi niillä työntekijöillä, joilla oli a) vähemmän työhön liittyviä voimavaroja, b) matalampi psykologinen pääoma tai c) heikompi työhyvinvointi. Toisin sanoen odotusten määrällä näytti olevan motivoivampi merkitys niiden työntekijöiden työssä suoriutumiseen, joilla oli vähemmän joko työhön tai itseän liittyviä voimavaroja. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan näytti siltä, että odotusten rooli tavoitteita luovina ja toimintaa ohjaavina, työssä suoriutumiseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä korostuu erityisesti, kun työntekijän voimavarat ovat muutoin vähissä.

## 5.6. Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Vahvuuksistaan huolimatta tutkimukseen sisältyy myös useita rajoituksia. Ensinnäkin kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi melko alhaiseksi ja siten aineiston koko pieneksi. Aineiston pienuudesta johtuen tutkimuksessa ei voitu hyödyntää monitasomallinnusta. Tutkimuksessa tavoiteltiin noin 100 esimies-alaisparia. Lopullisen aineiston muodosti 74 esimies-alaisparia. Parien määrä jäi alhaiseksi, koska joistakin yksiköistä työntekijät olivat vastanneet aktiivisesti, mutta esimiehen vastaus jäi puuttumaan tai toisin päin. Vastausaktiivisuutta pyrittiin lisäämään muistuttamalla vastaajia osallistumisen tärkeydestä useita kertoja. Aineiston pienuudesta johtuen tutkimuksessa oli myös vaikea löytää tutkittujen ilmiöiden väliltä tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä



siinä määrin kuin niitä olisi todennäköisesti löydetty isomman aineiston ollessa kyseessä. Monitasomallinnuksen sijaan tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin hyödyntämään polynomista regressioanalyysiä (Shannock ym., 2010), jolla voitiin tarkastella esimiesten ja työntekijöiden näkemysten yhdenmukaisuuden merkitystä työssä suoriutumiseksi. Tähän tarkoitukseen polynomisen regressioanalyysi näytti sopivan. Jatkossa polynomisella regressioanalyysillä voidaan katsoa yhdenmukaisuuden merkitystä esimerkiksi työhyvinvointimuuttujiin, mikä ei ollut kuitenkaan tämän tutkimuksen keskiössä.

Toiseksi tutkimus tehtiin yhdellä julkisen sektorin naisvaltaisella ammattialalla (sosiaalityö), jolloin tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan muita ammattialoja. Molemmat tutkimusaineistot edustivat kuitenkin kohtalaisen hyvin sekä kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kuntien sosiaalialan työntekijöitä kokonaisuudessaan että sosiaalialan työntekijöitä myös valtakunnallisesti (ks. Ailasmaa, 2015). Tämän vuoksi tulokset ovat uskoaksemme yleistettävissä sosiaalialalle Suomessa, vaikka yleistettävyyteen ei sinällään tutkimuksessa pyritty, vaan enemmänkin tapaustutkimuksen tyyllisesti kuvailemaan hyveitä ja odotuksia kyseisellä alalla. On kuitenkin mahdollista, että samanlaisia hyveitä ja odotuksia olisi nimetty esimerkiksi myös muiden julkisen sektorin ihmissuhdetyötä tekevien työntekijöiden, kuten esimerkiksi psykologien ja sairaanhoitajien, keskuudessa. Jatkossa erityisesti työntekijän hyveitä ja niiden sisältöjä olisi kuitenkin syytä tutkia myös muilla toimialoilla. Tähän mennessä tutkimustietoa on kertynyt sosiaalialan lisäksi Suomessa vain metsäteollisuudesta (Wärnå-Furu ym., 2010).

Kolmanneksi tutkimus perustui poikkileikkausasetelmaan, minkä vuoksi tutkimuksessa ei voitu sanoa mitään tutkittujen ilmiöiden syys-seuraussuhteista. Lisäksi havaitut yhteydet saattoivat syntyä niin sanottujen kolmansien tekijöiden ansiosta, joita tutkimuksessa ei huomioitu. Tutkimuksessa ajateltiin kuitenkin hyveiden ja odotusten toimivan ennemminkin työn ja työympäristön piirteiden sekä työssä suoriutumisen ”ennustajina” kuin ”seurauksina”. Tämä siksi, että hyveet ja odotukset ovat todennäköisemmin syntyneet pidemmän aikavälin kehityksen ja kokemuksen seurauksena, kun taas työn ja työympäristön piirteet sekä työssä suoriutuminen ovat enemmän tilanne- ja kontekstisidonnaisia. On kuitenkin selvää, että pitkittäistutkimusta erityisesti hyveistä ja sen ennustajista ja seurauksista kaivattaisiin lisää.

Neljänneksi tutkimuksessa jouduttiin kehittämään uusi työntekijän hyveitä arvioiva mittari validoitujen ja soveltamiskelpoisten mittareiden puuttuessa. Mittarin kehitystyössä ei täysin onnistuttu. Kaikkiaan 21 hyveestä ja niitä mittaavista osioista toimiviksi osoitettiin 11 hyvettä. Analyysien ulkopuolelle jouduttiin jättämään hyveistä muun muassa joustavuus, vastuullisuus ja

kehitysmuutos. Jatkossa mittarin validointityötä tulee jatkaa samoin kuin mittarin kehittelyä. Mittarin kehittämiseksi olisi suositeltavaa kerätä aineistoa myös muilta ammattialoilta kuin sosiaaliselta. Lisäksi joidenkin ilmiöiden operationalisoinnissa saattoi esiintyä jonkin asteista käsitteellistä päällekkäisyyttä, mikä mahdollisesti selitti osaltaan tilastollisesti merkitsevien yhteyksien löytymistä.

Vaikka tutkimuksessa kysyttiin sekä esimiesten että työntekijöiden arvioita hyveistä ja odotuksista, tutkimus perustui muilta osin pelkästään itsearviointeihin. Tämä oli erityinen rajoitus työssä suoriutumisen arvioiden kohdalla. Tutkimuksessa ei nimittäin onnistuttu arvioimaan alkuperäissuunnitelman mukaisesti työntekijöiden työssä suoriutumista itsearviointien lisäksi esimiesarvioilla. Esimiesten arvioita pidettiin tärkeinä, koska itsearviointeihin perustuvat näkemykset eivät todennäköisesti tuota täysin luotettavaa kuvaa todellisesta työssä suoriutumisesta. Itsearviointeihin perustuvien arvioiden on itse asiassa aikaisemmissa tutkimuksissa osoitettu olevan lähes yhden keskihajonnan verran korkeampia kuin työtovereiden tai esimiesten tekemät arviot (Van der Heijden & Nijhof, 2004; meta-analyysi Harris & Schaubroeck, 1998; Jaramillo, Carrillat, & Locander, 2005). Hankkeen edetessä havaittiin sosiaalityöntekijöiden ja -ohjaajien kiire jokapäiväisessä työssään. Heitä oli vaikea saada kiinni sähköpostitse ja he kertoivat kiireidensä vuoksi olleensa kykenemättömiä vastaamaan tutkijoiden yhteydenottoihin. Tämän vuoksi olisi ollut epärealistista olettaa, että esimiehet olisivat ehtineet oman työnsä ohella arvioimaan erikseen jokaisen kyselytutkimukseen vastanneen alaisensa työssä suoriutumista. Lisäksi tästä arvioinnista olisi pitänyt erikseen informoida tutkimukseen osallistuneita ennen kyselyn suorittamista, mikä olisi melko suurella todennäköisyydellä pienentänyt vastaushalukkuutta edelleen. Tutkimuksessa vastaajat eivät kuitenkaan arvioineet työssä suoriutumistaan poikkeuksellisen korkeaksi ( $ka = 3,67$ , vastausasteikolla 1-5). Lisäksi muuttujassa havaittiin myös jonkin verran hajontaa ( $kh = 0,43$ ). Kaikkiaan esimiesarvioiden kerääminen laajan kyselytutkimuksen osana on haastavaa, minkä vuoksi työssä suoriutumisen arvioimiseksi pitäisi kehittää myös muita luotettavia tapoja.

## 6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ovat tiivistettynä seuraavat:

1. Sosiaalialalla hyvään työntekijään liitetään sosiaalisen älykkyyden, inhimillisyyden, oikeudenmukaisuuden, määrätietoisuuden, itsesäätelyn, ammatillisen viisauden ja yhteistyökykyisyyden hyveet.
2. Hyvältä sosiaalialan työntekijältä odotetaan työyhteisötaitoja, lojaaliutta työnantajaa kohtaan, työhön sitoutumista ja kehitysmuotoisuutta.
3. Osalla työntekijöistä ja lähiesimiehistä näkemykset hyveistä ja odotuksista eivät välttämättä kohtaa. Näkemyserot tulevat selvemmin esille verrattaessa kunkin työntekijän näkemyksiä hänen oman lähiesimiehensä näkemyksiin. Kahden ryhmän (työntekijät vs. lähiesimiehet) vertailussa erot jäävät pitkälti havaitsematta.
4. Sekä työhön liittyvät että työntekijän omat voimavarat edesauttavat työntekijää toteuttamaan hyveitä työssään.
5. Paljon työhön ja itseen liittyviä voimavaroja omaava työntekijä kohdistaa työntekijään enemmän ja moninaisempia odotuksia.
6. Hyveistä erityisesti avoimuus, sinnikkyys ja itseohjautuvuus ovat yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen.
7. Hyveet yhdistyvät parempaan työssä suoriutumiseen erityisesti työntekijällä, jolla on vähän työhön liittyviä kuormitustekijöitä, paljon työhön liittyviä voimavaratekijöitä tai hyvä työhyvinvointi.
8. Odotuksista parempaan työssä suoriutumiseen yhdistyvät työhön sitoutuminen ja työllistyvyyden ylläpitäminen.
9. Odotuksilla on parempaa työssä suoriutumista motivoiva rooli erityisesti työntekijälle, jolla on vähän työhön ja itseen liittyviä voimavaroja.
10. Työntekijän ja hänen lähiesimiehensä näkemysten yhdenmukaisuus yhdistyy erityisesti hyveiden kohdalla parempaan työssä suoriutumiseen.
11. Työntekijän hyveiden arvioimiseen tarvitaan mittareiden kehittämistä ja validointia.

## 7. TULOSTEN KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSET

Tämän tutkimushankkeen yhteydessä nimetyt hyveet voivat jatkossa auttaa muita sosiaalialan työyhteisöjä pohtimaan työntekijän roolia eettisenä toimijana sekä eettisen toimijuuden merkitystä erityisesti silloin, kun työtä luonnehtivat toisaalta aika- ja resurssipaineet ja toisaalta vahva ammattietiikka. Tutkimukseen osallistuneet korostivat työntekijän hyveisiin liittyvän pohdinnan tärkeyttä työyhteisössä, vaikka kokivatkin sen jäävän nykyisin usein taka-alalle. Teoreettisesti hyveiden ajatteluaan vahvistavan työntekijän moraalista ja eettistä toimijuutta (Knuutila, 1989). Käytännössä tämä voi sosiaalityössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että erilaisten sääntöjen, ammattieettisten periaatteiden ja organisatoristen reunaehtojen vallitessa työntekijä pyrkii kuitenkin ensisijaisesti omalla eettisellä ajattelullaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan varmistamaan asiakkaan eettisesti oikean kohtelun (Banks & Gallagher, 2009). Laadukkaamman asiakastyön lisäksi työntekijän mahdollisuus toimia työssään hyveiden mukaisesti edistää todennäköisesti myös hänen parempaa työssä suoriutumistaan, työhyvinvointiaan sekä vähentää työpaikan - ja ammatin vaihtohalukkuutta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin työssä suoriutumisen arviointiin saaden sille myös empiiristä tukea.

Tutkimuksessa nimettyjä työntekijään kohdistettuja odotuksia voidaan jatkossa käsitellä myös työntekijän ja lähiesimiehen välisissä kehityskeskusteluissa sekä uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Tutkimushankkeen aikana ilmeni, ettei kaikkia odotuksia ole välttämättä lausuttu ääneen ja, että odotukset voivat erota työntekijän ja lähiesimiehen välillä. Ääneen lausumattomien tai epäselvien odotusten läpikäynti osana kehityskeskusteluja olisi erittäin tärkeää ristiriitojen ja psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ehkäisemiseksi. Tämä siksi, että psykologisen sopimuksen rikkoutumisella tiedetään olevan monia kielteisiä seurauksia sekä työntekijälle että organisaatiolle (Bal ym., 2010, 2013; Chao ym., 2011; Turnley ym., 2003; Zhao ym., 2007). Lisäksi odotusten läpikäynti työsuhteen toisen osapuolen kanssa voi auttaa myös selkiyttämään omia odotuksia ja auttaa lisäämään työn mielekkyyttä (Alasoini, 2006; MacLeod & Clarke, 2009).

Tutkimuksessa selvisi myös, että työntekijän omat ja työhön liittyvät voimavarat voivat auttaa häntä hyveiden toteuttamisessa, ja että hyveiden myönteinen yhteys työssä suoriutumiseen oli voimakkaampi niillä työntekijöillä, joilla voimavaroja oli paljon. Hyveisiin ja niitä edistäviin tekijöihin olisi siten hyvä kiinnittää työyhteisöissä huomiota. Tällöin keskeiseksi nousevat esimerkiksi lähityöyhteisön ja esimiehen työntekijälle tarjoama tuki, työntekijän vaikutusmahdollisuudet työssä sekä työntekijän hyvä työhyvinvointi. Tutkimuksen perusteella näytti myös, että hyvät voimavarat omaavat työntekijät ovat mitä ilmeisemmin valmiimpia myös

moninaisempiin odotuksiin. Lisäksi odotukset motivoivat työntekijöitä kohti parempaan työssä suoriutumista. Tämä motivoiva rooli korostui erityisesti niillä työntekijöillä, joiden omat ja työhön liittyvät voimavarat olivat heikommat. Odotuksista keskustelu näyttäisikin olevan erityisen tärkeää niiden työntekijöiden kanssa, jotka kokevat työssään orastavaa työuupumusta tai jotka eivät usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa tai pystyvyyteensä työssään.

Vaikka tutkimus ei pystynyt osoittamaan suuri eroja esimiesten ja työntekijöiden näkemyksissä hyveisiin ja odotuksiin liittyen, se kuitenkin osoitti, että eriävät näkemykset eivät ole poissuljettuja – erityisesti jos tarkasteluun otetaan esimies-alaisparit. Eriävät näkemykset voivat pahimmillaan vähentää osapuolten luottamusta, aiheuttaa ristiriitoja ja heikentää edelleen työyhteisön toimintaa, työssä suoriutumista ja työhyvinvointia. Tämän vuoksi näkemyksiä pitäisi pyrkiä lähentämään avoimen vuorovaikutuksen keinoin.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E., & Innanen, P. (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Porvoo: WSOY.
- Adams, P. (2009). Ethics with character: Virtues and the ethical social worker. *Journal of Sociology & Social Welfare*, XXXVI, 83–105.
- Ailasmaa, R. (2015). *Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014*. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos.
- Alasoini, T. (2006). Työnteon mielekkyys uhattuna? Kohti uutta psykologista sopimusta. *Työelämän tutkimus*, 4, 122–136.
- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7, 4–35.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637–647.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *Handbook of organizational culture & Climate*. London: Sage.
- Atkinson, C. (2007). Building high performance employment relationships in small firms. *Employee Relations*, 29, 506–519.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127–152.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance. Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25, 252–273.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.

- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. & Van Der Velde, M. E. G. (2013). A longitudinal study of age-related differences in reactions to psychological contract breach. *Applied Psychology: An International Review*, *62*, 157-181.
- Banks, S. (1998). Professional ethics in social work – what future? *British Journal of Social Work*, *28*, 213–231.
- Banks, S. (2004). *Ethics, Accountability and the Social Professions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Banks, S. (2006). *Ethics and Values in Social Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Banks, S. (2009). From professional ethics to ethics in professional life: Implications for learning, teaching and study. *Ethics and Social Welfare*, *3*, 55–63.
- Banks, S. (2016). Everyday ethics in professional life: social works as ethics work. *Ethics and Social Welfare*, *10*, 35–52.
- Banks, S., & Gallagher, A. (2009). *Ethics in professional life. Virtues for health and social care*. New York: Palgrave Macmillan.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bleidorn, W., & Denissen, J. (2015). Virtues in action – the new look of character traits. *British Journal of Psychology*, *106*, 700–723.
- Brill, C. K. (2001). Looking at the social work profession through the eye of the NASW code of ethics. *Research on Social Work Practice*, *11*, 223–234.
- Burgess, J. R. D. (2004). Psychological contract. Teoksessa M. Stahl (toim.), *Encyclopedia of Health Care Management* (s. 464–465). California: SAGE.
- Buschor, C., Proyer, R., & Ruch, W. (2013). Self- and peer-rated character strengths: How do they relate to satisfaction with life and orientations to happiness. *The Journal of Positive Psychology*, *8*, 116–217.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, *14*, 52–66.
- Chao, J. M. C., Cheung, F. Y. L., & Wu, A. M. S. (2011). Psychological contract and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*, 763–777.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2011). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *85*, 277–299.

- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. (2014). Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British Journal of Management*, 25, 737–754.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (1998). The psychological contract in the UK public sector: Employer and employee obligations and contract fulfilment. Teoksessa S. J. Havlovic (toim.), *Academy of Management best paper proceedings vol. 58* (s. 1–7).
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903–930.
- Dabos G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52–72.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Exploring the new psychological contract among temporary and permanent workers: Associations with attitudes, behavioural intentions and well-being. Teoksessa S. McIntyre, & J. Hoodmunt (toim.), *Occupational Health Psychology. European perspectives on research, education and practice* (2. painos, s. 59–79). ISMAI Publishers.
- Edwards, J., & Parry, M. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577–1613.
- Eräsaari, L. (2006). New Public Management on julkisen sektorin vääryyksien isä. Teoksessa T. Helne, & M. Laatu (toim.), *Vääryyskirja* (s. 87–101). Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Feldt, T. (2014). *Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi organisaatioiden välisen vertailun ja johtajien seurantatutkimuksen valossa*. Loppuraportti (tutkimushanke 110104). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Fleenor J. W., McCauley, C. D., & Brutus, S. (1996). Self–other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7, 487–506.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 21, 278–294. [The New Tilburg Psychological Contract Questionnaire, NTPCQ, mittarin englanninkielinen versio on saatu suoraan tutkijoilta].
- Friese, S. (2012). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. Los Angeles: SAGE.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227–271.
- Graham, J. R., & Shier, M. L. (2014). Profession and workplace expectations of social workers: Implications for social worker subjective well-being. *Journal of Social Work Practice*, 28, 95–110.



- Gröönroos, M., Hirvonen, A., & Feldt, T. (2012). *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Harris, J. (2003). *The social work business*. London: Routledge.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology, 41*, 53–62.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance 27*, 183–205.
- Herranen, R., & Lehtimäki, A. (2017). *Kohtaavatko odotukset hyvästä työntekijästä? Haastattelututkimus psykologisen sopimuksen sisällöstä sosiaalialalla*. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201708032235>
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management, 8*, 151–162.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal, 13*, 286–294.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513–524.
- Huhtala, M. (2013). *Virtues that work. Ethical organizational culture as a context for occupational well-being and personal work goals*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 479. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 89*, 311–321.
- Janssens, M., Sels, L., & Van Den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A sixcluster solution. *Human Relations, 56*, 1349–1378.
- Jaramillo, F., Carrillat, F. A., & Locander, W. B. (2005). A meta-analytic comparison of managerial ratings and self-evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management, XXV*, 315–628.
- Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business Psychology, 25*, 555–568.
- Juhila, K. (2009). Sosiaalityön selontekovelvollisuus. *Janus, 17*, 296–312.
- Juhila, K., & Raitakari, S. (2010). Ethics in professional interaction: justifying the limits of helping in a supported housing unit. *Ethics and Social Welfare, 4*, 57–71.

- Kantane, I., Sloka, B., Buligina, I., Tora, G., Busevica, R., Buligin, A., Dzelme, J., & Tora, P. (2015). Expectations by employers on skills, knowledge and attitudes of employees. *European Integration Studies*, 9, 224–234.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kennan, M. A., Willard, P., & Wilson, C. S. (2006). What do they want?: A study of changing employer expectations of information professionals. *Australian Academic & Research Libraries*, 37, 17–37.
- King, R. C., & Bu, N. (2005). Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: A comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 46–64.
- Kinghorn, W. (2017). The politics of virtue: An Aristotelian–Thomistic engagement with the VIA classification of character strengths. *The Journal of Positive Psychology*, 12, 436–446.
- Kish–Gephart, J., Harrison, D., & Treviño, L. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1–31.
- Knuuttila, S. (1989). *Nikomakhoksen etiikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van der Beek, A., & de Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 6–28.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kristof–Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual’s fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 52, 281–342.
- Kylliäinen, A. (2012). *Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen. Hyveet työssä ja elämässä*. Helsinki: Otava.
- LeCroy, C. W. (2002). *The Call to Social Work: Life Stories*. California: Sage.
- Lin, W., Ma, J., Wang, L., & Wang, M. (2015). A double-edged sword: The moderating role of conscientiousness in the relationships between work stressors, psychological strain, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 94–111.
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11, 255–265.

- Lotko, M., Razgale, I., & Vilka, L. (2016). Mutual expectations of employers and employees as a factor affecting employability. *The European Journal of Social and Behavioral Sciences*, *17*, 2240–2259.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*, 541–572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue: A study in moral theory*. Notre Dame, Duckworth, London: University of Notre Dame Press.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement. A report to government. Crown Copyright. [viitattu 30.1.2018]. Saatavissa <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>
- McBeath, G., & Webb, S. (2009). Virtue Ethics and Social Work: Being Lucky, Realistic, and not Doing one's Duty. *British Journal of Social Work*, *32*, 1015–1036.
- McGrath, R. (2014). Scale- and item-level factor analyses of the VIA inventory of strengths. *Assessment*, *21*, 4–14.
- McGrath, R. (2015a). Integrating psychological and cultural perspectives on virtue: The hierarchical structure of character strengths. *The Journal of Positive Psychology*, *10*, 407–424.
- McGrath, R. (2015b). Character strengths in 75 nations: An update. *The Journal of Positive Psychology*, *10*, 41–52.
- McGrath, R., Greenberg, M., & Hall-Simmonds, A. (2017). Scarecrow, Tin Woodsman, and Cowardly Lion: The three-factor model of virtue. *The Journal of Positive Psychology*. 1–20. [viitattu 30.1.2018]. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1326518>
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4*. Tutkijalaitos. Helsinki: International Methelp Oy.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, *22*, 226–256.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2015). *Work-related well-being among Finnish frontline social workers in an age of austerity*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 524. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- National Association of Social Workers. (2016). *NASW Code of Ethics. Guide to the everyday professional conduct of social workers*. Washington D.C.: NASW.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 120–138.

- Noftle, E., Schnitker, S., Robins, S., & Richard, W. (2011). Character and personality: Connections between positive psychology and personality psychology. Teoksessa K. Sheldon, T., Kashdan, T., & M. Steger, M. (toim.), *Designing Positive Psychology. Taking stock and moving forward.* (s. 207–227). Oxford: Oxford university press.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture. A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *The Academy of Management Journal*, *34*, 487–516.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. (2006). Character strengths in fifty–four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology*, *1*, 118–129.
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior* *27*, 1149–1154.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues. A Handbook and classification.* Oxford: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*, 513–563.
- Polderman, T. J. C., Benyamin, B., de Leeuw, C. A., Sullivan, P. F., van Bochoven, A., Visscher, P. M., & Postuma, D. (2015). Meta–analysis of the heritability of human traits based on fifty years of twin studies. *Nature Genetics* *47*, 702–709.
- Puohiniemi, M. (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva.* Espoo: Limor.
- Purvis, L. J., & Cropley, M. (2003). The psychological contracts of national health service nurses. *Journal of Nursing Management*, *11*, 107–120.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, *47*, 350–367.
- Restubog, S., Bordia, P., Tang, R., & Krebs, S. (2010). Investigating the moderating effects of leader–member exchange in the psychological contract breach–employee performance relationships: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, *21*, 422–437.
- Robertson, I., Birch, A., & Cooper, C. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance. Where does psychological well–being fit in? *Leadership & Organization Development Journal*, *33*, 224–232.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, *37*, 137–152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*, 121–139.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Psychology*, *11*, 389–400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. United States of America: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M., & Anton, R. J. (1991). Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of contributions, promises, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *12*, 287–299.
- Ruokolainen, M., Mauno, S., Diehl, M.–R., Tolvanen, A., Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2016). Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees. *International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1166387.
- Ruokolainen, M., Ylinen, T., & Huhtala, M. (2018). The virtuous employee in challenging human relations work – Do supervisors and their subordinates share their perceptions of a good employee? Arvioitavana oleva käsikirjoitus.
- Ruotsalainen, M., & Kinnunen, U. (2009). Työelämä muuttuu – muuttuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. *Työelämän tutkimus*, *7*, 117–123.
- Räsänen, T., & Sipponen, J., Räsänen, V., & Pääkkönen, R., (2015). *Hyveet työssä. Kehittämishankkeen vaikuttavuusarviointi*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Räsänen, J., & Saario, S., (2017). Welfare workers reflecting their everyday responsibilities in focus groups. Teoksessa K. Juhila, S. Raitakari, & C. Hall (toim.), *Responsibilisation at the margins of welfare services* (s. 153–173). London: Routledge.
- Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S.–R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K., & Hämäläinen, J. (2016). *Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggestad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, *25*, 543–554.
- Shirom, A., Gilboa, S., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). Gender, age and tenure as moderators of work-related stressors' relationships with job performance: A meta-analysis. *Human Relations*, *61*, 1371–1398.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 731–744.

- Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet. (2017). Arki, arvot ja etiikka. [Viitattu 30.1.2017]. Saatavilla <http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>
- Tallman, R. J., & Bruning, N. S. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 688–712.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585–508.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfilment on the performance of in–role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187–206.
- Van der Heijden, B. I. J. M., & Nijhof, A. H. J. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 36–degree appraisal systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 493–511.
- Weaver, G. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies* 27, 341–368.
- Welander, J., Astvik, W., & Isaksson, K. (2017). Corrosion of trust: Violation of psychological contracts as a reason for turnover amongst social workers. *Nordic Social Work Research*, 7, 67–79.
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84–94.
- Wärnå–Furu, C., Sääksjärvi, M., & Santavirta, N. (2010). Measuring virtues – development of a scale to measure employee virtues and their influences on health. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 24, 38–45.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work–related outcomes: a meta–analysis. *Personnel Psychology*, 60, 547–680.
- Zwane, F. N., Du Plessis, L. & Slabbert E. (2014). Analysing employers' expectations of employee skills in the South African tourism industry. *Journal of Human Resource Management*, 12, 1–9.

## Lähteet

### Liite 1. Tutkimuksessa käytetyt mittarit lähteineen.

Summamuuttuja	Esimerkiväittäjä	Osiot (lkm)	Asteikon vaihteluväli	Cronbach alfa	Lähde
<i>Työn vaatimustekijät</i>					
Eettiset ristiriidat	Toisinaan työntekijät kohtaavat tilanteita, joissa he joutuvat – syystä tai toisesta – toimimaan vastoin eettisinä pitämäänsä toimintatapoja. Kuinka usein Sinä kohtaat työssäsi tällaisia tilanteita?	1	1–5	–	Muotoiltu mukailleen Pihlajasaari, Feldt, Mauno, & Tolvanen (2013)
Eettinen stressi	Koetko tällaisten tilanteiden takia stressiä?	1	1–5	–	Pihlajasaari, Feldt, Mauno, & Tolvanen (2013)
Tunnetyn kuormittavuus	Pilottan todelliset tunteeni.	3	1–5	.69	Emotional Labour Scale (Deep acting, Hiding feelings, Faking emotions). Lee & Brotheridge (2006)
<i>Työn intensifikaatio</i>					
Työtahdin kiristyminen	On pitänyt työskennellä yhä enemmän yhä vähemmällä työntekijämäärällä.	19	1–5	.93	The Intensification of Job Demands Scale (IDS). Kubicek, Paškvan, & Korunka (2015)
Työn suunnittelu	Työn tavoitteiden toteutumista on pitänyt arvioida yhä useammin itse.	5	1–5	.87	IDS, Work intensification.
Urasuunnittelu	Ammatillista uraa on pitänyt suunnitella aikaisempaa useammin itsenäisesti.	5	1–5	.84	IDS, Intensified job-related planning and decision-making demands.
		3	1–5	.86	IDS, Intensified career-related planning and decision-making demands.

Tiedolliset vaatimukset	Työtehtävien hoitaminen on edellyttänyt yhä useammin uuden tiedon omaksumista.	3	1–5	.83	IDS, Intensified knowledge-related learning demands.
Taidolliset vaatimukset	Uusia työprosesseja on täytynyt opetella yhä useammin.	3	1–5	.83	IDS, Intensified skill-related learning demands.
<i>Työn voimavaratekijät</i>					
Vaikutusmahdollisuudet	Voin määrätä oman työtahtini.	5	1–5	.75	Muotoiltu mukaillen QPS Nordic-ADW (väittämät 1–4), muotoiltu mukaillen Guest, Isaksson & De Witte (2010) (väittäjä 5)
Sosiaalinen tuki työtovereilta	Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni työtovereiltani.	2	1–5	.53 <sup>1</sup>	Muotoiltu mukaillen QPS Nordic-ADW
Sosiaalinen tuki lähiesimieheltä	Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni lähiesimieheltäni.	2	1–5	.71 <sup>1</sup>	Muotoiltu mukaillen QPS Nordic-ADW
<i>Psykologinen pääoma</i>		12	1–6	.87	Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ). Luthans, Avolio, & Avey (2007)
Pystyvyysusko	Luotan itseeni edustaessani työkenttääni palavereissa johdon kanssa.	3	1–6	.84	PCQ, Efficacy.
Toiveikkaus	Voin keksiä monia tapoja saavuttaa tämänhetkiset työtaavoitteeni.	4	1–6	.77	PCQ, Hope.
Resilienssi	Suhtaudun yleensä tyynesti/rauhallisesti stressaaviin asioihin työssäni.	3	1–6	.65	PCQ, Resilience.
Optimismi	Näen aina asioiden valoisan puolen työssäni.	2	1–6	.51 <sup>1</sup>	PCQ, Optimism.
<i>Työhyvinvointi</i>					
Työtyytyväisyys	Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen työhösi?	1	1–10	–	Wanous, Reichers, & Hudy (1997)



Työstä palautuminen	1	1–10	–	Kinnunen, Feldt, Sitaloppi, & Sonnentag (2011)
<i>Työuupumus</i>	9	1–6	.86	Bergen Burnout Inventory (BBI). Salmela–Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman, & Feldt (2011)
Uupumusasteinen väsymys	3	1–6	.73	BBI, Exhaustion.
Kyynisyys	3	1–6	.80	BBI, Cynicism.
Ammatillisen itsetunnon heikentyminen	3	1–6	.75	BBI, Inadequacy.
<i>Työn imu</i>	9	1–7	.90	Utrecht Work Engagement Scale (UWES–9). Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006); Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen, & Schaufeli (2009) UWES–9, Vigor.
Tarmokkuus	3	1–7	.85	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
Omistautuminen	3	1–7	.81	Olen innostunut työstäni.
Uppoutuminen	3	1–7	.77	Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.
<i>Työssä suoriutuminen</i>	18	1–5	.80	Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ). Koopmans (2014)
Varsinaiseen tehtävään liittyvä	5	1–5	.77	IWPQ, Task performance.
Kontekstuaalinen	8	1–5	.81	IWPQ, Contextual performance.
Haitallinen <sup>2</sup>	5	1–5	.62	IWPQ, Counterproductive work behavior.

<sup>1</sup>Pearsonin korrelaatiokerroin; <sup>2</sup>Asteikko käännetty summamuuttujaa varten.

Liite 2. Esimerkki haastatteluaineiston sisällön analyysistä.

	Merkitysyksikkö (sitaatti)	Sisällön tiivistävä koodi	Koodiluokat	Yläkategoria (hyve)
Työntekijä	Pitää pystyä peilaamaan sitä omaa, et minkä tähden joku asiakas esimerkiksi nostattaa minussa tiettyjä tunteita...	Omien tunteiden läpikäyminen		
Esimies	Pyrkii työstämään jos on jotain omia ennakkoluuloja.	Omien ennakkoluulojen tiedostaminen ja työstäminen	Reflektiivisyys	
Työntekijä	Pitää pystyä ottamaan vastaan asioita, mistä ei voi sit kuitenkaan, ei pysty puolustamaan. – asiakas saattaa haukkua, toinen yhteistyötaho saattaa haukkua ja voi olla tilanne, että sä et voi puolustaa sitä toimintaasi, koska on se salassapitovelvollisuus.	Kielteisen palautteen käsittely		Itsesääteily
Esimies	Että jos asiakas on kovin syyttävä tai muuta, niin lähtee ikään kuin puolustamaan vai kykeneekö toimimaan siinä sit fiksusti. – Niin tietyllä tavalla sellainen lehmänhermoinen työntekijä semmoisissa tilanteissa.	Oman toiminnan hallinta vaikeissa tilanteissa	Stressinsietokyky	

Liite 3. Itseä kuvaavien hyveiden ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa ( $n = 120-125$ ).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1 Luotettavuus	-																			
2 Oikeudenmukaisuus	.50*	-																		
3 Arvostavuus	.47*	.52*	-																	
4 Myötätuntoisuus	.36*	.41*	.53*	-																
5 Avoimuus	.44*	.59*	.33*	.35*	-															
6 Kannustavuus	.40*	.50*	.48*	.45*	.53*	-														
7 Harkitsevaisuus	.37*	.39*	.43*	.48*	.30*	.44*	-													
8 Itsehillintä	.32*	.43*	.47*	.36*	.37*	.43*	.46*	-												
9 Reflektiivisyys	.34*	.43*	.36*	.55*	.43*	.57*	.52*	.42*	-											
10 Itseohjautuvuus	.32*	.29*	.33*	.33*	.29*	.29*	.33*	.12	.30*	-										
11 Sinnikkyys	.49*	.49*	.27*	.39*	.52*	.59*	.40*	.29*	.51*	.48*	-									
12 Ikä	.25*	.16	-.03	.16	.16	.12	.06	.16	.04	.11	.13	-								
13 Sukupuoli	-.05	.01	-.16	-.07	-.05	-.16	-.04	.07	-.05	-.05	-.12	.05	-							
14 Koulutus	-.06	-.03	-.00	-.05	-.13	.02	.03	-.08	-.01	-.00	-.08	-.17	-.20*	-						
15 Pätevyys	-.02	-.14	-.11	-.21*	-.10	.00	.00	-.14	-.05	.01	-.05	.09	-.19*	.56*	-					
16 Työskentely nyk. työnantajalla (v)	.14	-.08	-.14	-.03	-.01	-.01	-.05	-.08	-.02	.02	.02	.60*	-.01	-.22*	-.01	-				
17 Työskentely nyk. ammattissa (v)	.06	-.13	-.07	-.03	-.04	-.05	.05	.03	-.12	.18*	-.04	.50*	-.02	-.00	.27*	.45*	-			
18 Työsopimus	-.02	-.19*	-.06	-.16	-.07	-.05	-.04	-.01	-.11	-.04	-.11	.19*	-.09	-.05	.26*	.29*	.31*	-		
19 Esimiesasema	.10	.10	.12	.12	.10	.09	-.03	.13	-.01	.04	-.01	.05	-.02	.08	.11	-.08	-.05	.04	-	
20 Työtunnit/vko	.03	.12	-.08	.03	.08	.03	.09	.06	.16	-.08	-.02	.02	.02	.06	.11	-.09	-.09	-.04	.09	

Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies); koulutus (1 = ammatillinen opistoaste, 2 = alempi korkeakoulututkinto, 3 = ylempi korkeakoulututkinto); pätevyys (1 = ei, 2 = kyllä); työsopimus (1 = määräaikainen, 2 = pysyvä); esimiesasema (1 = ei, 2 = kyllä). Taulukkoon on merkitty tähdellä (\*) kaikki tilastollisesti merkitsevästi korrelaatiot ( $p \leq .05$ ).

Liite 4. Työntekijöihin kohdistettujen odotusten frekvenssijakaumat, keskiarvot (Ka) ja keskihajonnat (Kh) työntekijöiden ( $n = 125$ ) ja esimiesten ( $n = 16$ ) arvioimina.

	Lojaalisuus		Työhön sitoutuminen		Työllistyvyyden ylläpitäminen		Työyhteisötaidot	
	Työntekijät	Esimiehet	Työntekijät	Esimiehet	Työntekijät	Esimiehet	Työntekijät	Esimiehet
Ei lainkaan (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0	0,0
Vähän (%)	2,4	0,0	7,2	6,2	14,4	0,0	0,0	0,0
Jonkin verran (%)	6,4	0,0	51,2	56,3	36,0	56,2	0,0	0,0
Melko paljon (%)	40,0	62,5	39,2	37,5	33,6	43,8	32,8	50,0
Paljon (%)	51,2	37,5	2,4	0,0	14,4	0,0	67,2	50,0
<i>Ka (Kh)</i>	4,15 (0,68)	4,16 (0,54)	3,33 (0,62)	3,23 (0,57)	3,45 (0,92)	3,3 (0,46)	4,57 (0,38)	4,42 (0,36)

Prosentuaalisten frekvenssien luokat: ei lainkaan (1,00 – 1,49), vähän (1,50 – 2,49), jonkin verran (2,50 – 3,49), melko paljon (3,50 – 4,49), paljon (4,50 – 5,00). Alkuperäinen vastausasteikko 1–5.

Työntekijöiden ja esimiesten väliset erot odotusten keskiarvoissa testattiin Mann–Whitney U–testillä, mutta ne eivät olleet tilastollisesti merkitseviä yhdenkään summamuuttujan kohdalla: lojaalisuus ( $U = 950,0$ ;  $p < .05$ ), työhön sitoutuminen ( $U = 903,0$ ;  $p < .05$ ), työyhteisöiden ylläpitäminen ( $U = 885,5$ ;  $p < .05$ ) ja työyhteisötaidot ( $U = 764,0$ ;  $p < .05$ ).

Liite 5. Työntekijöihin kohdistettujen odotusten ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa ( $n = 118-125$ ).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Lojalisuus	-											
2 Työhön sitoutuminen	.29**	-										
3 Työllistyvyyden ylläpitäminen	.26**	.43*	-									
4 Työyhteisötaidot	.38*	.30**	.26**	-								
5 Ikä	.03	.17	.03	-.09	-							
6 Sukupuoli	-.13	-.05	.04	-.12	.05	-						
7 Koulutus	-.21*	-.18*	-.11	.00	-.17	-.20*	-					
8 Pätevyys	-.18*	-.18*	-.09	-.23**	.09	-.19*	.56*	-				
9 Työskentely nyk. työnantajalla (v)	.02	.01	-.05	-.13	.60*	-.01	-.22*	-.01	-			
10 Työskentely nyk. ammatissa (v)	-.05	-.03	-.04	-.15	.50*	-.02	-.00	.27**	.45*	-		
11 Työsopimus	-.02	-.15	-.15	-.13	.19*	-.09	-.05	.26**	.29**	.31**	-	
12 Esimiesasema	.11	.16	.15	.10	.05	-.02	.08	.11	-.08	-.05	.04	-
13 Työtunnit/vko	-.11	.05	.08	.06	.02	.02	.06	.11	-.09	-.09	-.04	.09

Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies); koulutus (1 = ammatillinen opistoaste, 2 = alempi korkeakoulututkinto, 3 = ylempi korkeakoulututkinto); pätevyys (1 = ei, 2 = kyllä); työsopimus (1 = määräaikainen, 2 = pysyvä); esimiesasema (1 = ei, 2 = kyllä); \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Liite 6. Hyveiden ja työntekijöihin kohdistettujen odotusten väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa ( $n = 125$ ).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Luotettavuus	–													
2 Oikeudenmuk.	.50*	–												
3 Arvostavuus	.47*	.52*	–											
4 Myötätuntoisuus	.36*	.42*	.53*	–										
5 Avoimuus	.44*	.59*	.33*	.35*	–									
6 Kannustavuus	.40*	.50*	.48*	.45*	.53*	–								
7 Harkitsevaisuus	.37*	.39*	.43*	.48*	.30*	.44*	–							
8 Itsehillintä	.32*	.43*	.47*	.36*	.37*	.43*	.46*	–						
9 Reflektiivisyys	.34*	.43*	.36*	.55*	.43*	.57*	.52*	.42*	–					
10 Itseohjautuvuus	.32*	.29*	.33*	.33*	.30*	.30*	.33*	.12	.30*	–				
11 Simmäisyys	.49*	.49*	.28*	.39*	.52*	.59*	.40*	.29*	.51*	.48*	–			
12 Lojallisuus	.33*	.24*	.26*	.20*	.27*	.12*	.05	.25*	.16	-.03	.12	–		
13 Työhön sitoutuminen	.21*	.39*	.25*	.33*	.33*	.31*	.06	.23*	.30*	.24*	.32*	.29*	–	
14 Työllistyvyden ylläpitäminen	.13	.31*	.17	.24*	.29*	.17	.04	.14	.14	.19*	.26*	.26*	.43*	–
15 Työyhteisötaidot	.36*	.33*	.30*	.28*	.30*	.28*	.19*	.23*	.26*	.06	.17	.38*	.30*	.26*

Taulukkoon on merkitty tähdellä (\*) kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot ( $p \leq .05$ ).

Liite 7. Hyveiden ja työn voimavaratekijöiden väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa ( $n = 121-125$ ).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Luotettavuus	–												
2 Oikeudenmukaisuus	.50*	–											
3 Arvostavuus	.47*	.52*	–										
4 Myötätuntoisuus	.36*	.41*	.53*	–									
5 Avoimuus	.44*	.59*	.33*	.35*	–								
6 Kannustavuus	.40*	.50*	.48*	.45*	.53*	–							
7 Harkitsevaisuus	.37*	.39*	.43*	.48*	.30*	.44*	–						
8 Itsehillintä	.32*	.43*	.47*	.36*	.37*	.43*	.46*	–					
9 Reflektiivisyys	.34*	.43*	.36*	.55*	.43*	.57*	.52*	.42*	–				
10 Itseohjautuvuus	.32*	.29*	.33*	.33*	.29*	.29*	.33*	.12	.30*	–			
11 Simmäisyys	.49*	.49*	.27*	.39*	.52*	.59*	.40*	.29*	.51*	.48*	–		
12 Vaikutusmahdollisuudet	.23*	.19*	.24*	.22*	.29*	.28*	.09	.18*	.11	.02	.22	–	
13 Sosiaalinen tuki työtovereilta	.21*	.29*	.37*	.16	.24*	.29*	.08	.33*	.22*	-.10	.17	.48*	–
14 Sosiaalinen tuki lähiesimieheltä	.25*	.22*	.34*	.25*	.31*	.31*	.10	.25*	.31*	-.02	.20*	.47*	.61*

Taulukkoon on merkitty tähdellä (\*) kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot ( $p \leq .05$ ).

Liite 8. Hyveiden ja työn kuormitustekijöiden väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa ( $n = 121-125$ ).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1 Luotettavuus	-																			
2 Oikeudenmukaisuus	.50*	-																		
3 Arvostavuus	.47*	.52*	-																	
4 Myöätuntoisuus	.36*	.41*	.53*	-																
5 Avoimuus	.44*	.59*	.33*	.35*	-															
6 Kannustavuus	.40*	.50*	.48*	.45*	.53*	-														
7 Harkitsevaisuus	.37*	.39*	.43*	.48*	.30*	.44*	-													
8 Itsehillintä	.32*	.43*	.47*	.36*	.37*	.43*	.46*	-												
9 Reflektiivisyys	.34*	.43*	.36*	.55*	.43*	.57*	.52*	.42*	-											
10 Itseohjautuvuus	.32*	.29*	.33*	.33*	.29*	.29*	.33*	.12	.30*	-										
11 Simmäisyys	.49*	.49*	.27*	.39*	.52*	.59*	.40*	.29*	.51*	.48*	-									
12 Eettiset ristiriidat	-.10	-.05	-.13	-.09	.00	-.13	-.08	-.24*	-.15	.17	-.08	-								
13 Eettinen stressi	-.05	.07	-.03	.03	.05	-.06	.03	-.11	.13	.16	.02	.34*	-							
14 Tunneyön kuormittavuus	-.16	.10	-.10	-.12	.03	-.07	-.11	-.07	-.24*	-.03	-.01	.22*	.15	-						
15 Työn intensifikaatio	.01	-.01	.04	.01	.03	.05	.08	.01	.02	.38*	.15	.31*	.26*	.01	-					
16 Työtahdin kiristyminen	-.06	-.13	.11	.08	-.12	.04	.04	.02	-.01	.35*	.08	.20*	.28*	-.08	.79*	-				
17 Työn suunnittelu	.04	.04	.02	.03	.08	.02	.09	.02	.06	.32*	.16	.30*	.22*	.06	.89*	.56*	-			
18 Urasuunnittelu	-.03	.05	-.01	.01	.13	.11	.10	.08	.12	.19*	.12	.27*	.07	.09	.69*	.32*	.63*	-		
19 Tiedolliset vaatimukset	.07	.01	.02	-.03	.04	.03	.05	-.08	-.04	.28*	.15	.22*	.23*	.04	.78*	.45*	.66*	.44*	-	
20 Taidolliset vaatimukset	.08	.04	-.02	-.12	.07	.01	.04	-.04	-.06	.34*	.13	.27*	.12*	-.05	.83*	.58*	.63*	.48*	.75*	-

Taulukkoon on merkitty tähdellä (\*) kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot ( $p \leq .05$ ).



Liite 9. Työntekijöihin kohdistettujen odotusten ja työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa ( $n = 121-125$ ).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Lojaalisuus	-														
2 Työhön sitoutuminen	.29*	-													
3 Työllistävyyden ylläpitäminen	.26*	.43*	-												
4 Työyhteisötaidot	.38*	.30*	.26*	-											
5 Eettiset risitridat	-.23*	-.10	.05	-.15	-										
6 Eettinen stressi	-.05	.04	.04	-.05	.34*	-									
7 Tunnetyn kuormittavuus	.12	-.10	.07	-.03	.22*	.15	-								
8 Työn intensifikaatio	-.12	.11	.16	-.17	.31*	.26*	.01	-							
9 Työtahdin kiristyminen	-.18*	.08	.03	-.15	.20*	.29*	-.08	.79*	-						
10 Työn suunnittelu	-.07	.10	.16	-.14	.30*	.22*	.06	.89*	.60*	-					
11 Urasuunnittelu	.02	.17	.33*	-.11	.27*	.07	.09	.70*	.32*	.63*	-				
12 Tiedolliset vaatimukset	-.08	.08	.10	-.12	.22*	.23*	.04	.78*	.45*	.66*	.44*	-			
13 Taidolliset vaatimukset	-.13	.02	.03	-.15	.27*	.20*	-.05	.83*	.58*	.63*	.48*	.75*	-		
14 Vaikutusmahdollisuudet	.17	.08	-.04	.09	-.32*	-.23*	-.08	-.20*	-.22*	-.18	-.10	-.09	-.19*	-	
15 Sosiaalinen tuki työtovereilta	.15	.12	.01	.28*	-.28*	-.15	-.20*	-.13	-.10	-.07	-.17	-.03	-.17	.48*	-
16 Sosiaalinen tuki lähesimeheltä	.09	.17	.04	.33*	-.22*	-.02	-.20*	-.14	-.04	-.14	-.24*	-.05	-.12	.47*	.61*

Taulukkoon on merkitty tähdellä (\*) kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot ( $p \leq .05$ ).

Liite 10. Hyveiden ja yksilö- ja hyvinvointitekijöiden väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa (n = 123–125).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1 Luotettavuus	-																					
2 Oikeidenmuk.	.50*	-																				
3 Arvostavuus	.47*	.52*	-																			
4 Myöätäm.	.36*	.41*	.53*	-																		
5 Avoimuus	.44*	.59*	.33*	.35*	-																	
6 Kannustav.	.40*	.50*	.48*	.45*	.53*	-																
7 Harkitsev.	.37*	.39*	.43*	.48*	.30*	.44*	-															
8 Itsehillintä	.32*	.43*	.47*	.36*	.37*	.43*	.46*	-														
9 Reflektiiv.	.34*	.43*	.36*	.55*	.43*	.57*	.52*	.42*	-													
10 Itseohjaut.	.32*	.29*	.33*	.33*	.29*	.29*	.33*	.12	.30*	-												
11 Sinnikkyy.	.49*	.49*	.27*	.39*	.52*	.59*	.40*	.29*	.51*	.48*	-											
12 Työtyytyv.	.21*	.19*	.17	.21*	.26*	.16	.07	.23*	.22*	.06	.20*	-										
13 Palautuminen	.12	.13	.21*	.12	.24*	.21*	.09	.28*	.09	.01	.14	.44*	-									
14 Työuupumus	-.14	-.15	-.19*	-.20*	-.27*	-.26*	-.11	-.26*	-.28*	.07	-.21*	-.60*	-.65*	-								
15 Uupumusast. väsymys	-.07	-.16	-.10	-.10	-.27*	-.13	-.03	-.12	-.12	.01	-.09	-.33*	-.63*	.76*	-							
16 Kynnyisyys	-.20*	-.17	-.22*	-.28*	-.22*	-.30*	-.13	-.21*	-.34*	.02	-.25*	-.63*	-.49*	.88*	.50*	-						
17 Ammatillisen itset. heikent.	-.09	-.04	-.17	-.13	-.17	-.22	-.10	-.31*	-.24*	.13	-.18	-.54*	-.48*	.85*	.38*	.72*	-					
18 Työnimi	.22*	.17	.25*	.25*	.22*	.33*	.05	.27*	.27*	.12	.35*	.67*	.32*	-.57*	-.26*	-.64*	-.54*	-				
19 Tarmokkuus	.22*	.19*	.20*	.20*	.19*	.32*	.05	.26*	.24*	.08	.29*	.64*	.47*	-.65*	-.39*	-.67*	-.57*	.89*	-			
20 Omistautum.	.19*	.16	.22*	.25*	.27*	.38*	.03	.24*	.26*	.16	.40*	.65*	.27*	-.53*	-.22*	-.62*	-.49*	.94*	.82*	-		
21 Uppoutum.	.19*	.11	.25*	.22*	.13	.19*	.06	.23*	.22*	.08	.25*	.51*	.12	-.35	-.08	-.41*	-.38*	.83*	.55*	.67*	-	
22 Psyk. pääoma	.32*	.32*	.22*	.26*	.48*	.50*	.24*	.32*	.35*	.32*	.49*	.39*	.42*	-.50*	-.42*	-.42*	-.41*	.46*	.48*	.50*	.25*	

Taulukoon on merkitty tähdeillä (\*) kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot ( $p \leq .05$ ).

Liite 11. Työntekijöihin kohdistettujen odotusten ja yksilö- ja hyvinvointitekijöiden väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa ( $n = 123-125$ ).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Lojalisuus	–																	
2 Työhön sitoutuminen	.29*	–																
3 Työllistävyyden ylläpitäminen	.26*	.43*	–															
4 Työyhteisöaidot	.38*	.30*	.26*	–														
5 Psykologinen pääoma	.03	.37*	.21*	.13	–													
6 Pystyvyyskoko	-.02	.25*	.08	.07	.82*	–												
7 Toiveikkuus	.05	.37*	.21*	.16	.89*	.62*	–											
8 Resilienssi	.04	.26*	.23*	.08	.70*	.43*	.48*	–										
9 Optimismi	.03	.30*	.15	.09	.78*	.52*	.64*	.39*	–									
10 Työtyytyväisyys	-.04	.28*	-.09	.06	.39*	.20*	.39*	.23*	.45*	–								
11 Palautuminen	.19*	.14	.13	.20*	.42*	.22*	.37*	.31*	.49*	.44*	–							
12 Työuupumus	-.08	-.17	.01	-.11	-.50*	-.29*	-.47*	-.27*	-.61*	-.60*	-.65*	–						
13 Uupumusast. väsymys	-.13	-.12	-.17	-.06	-.42*	-.18*	-.41*	-.32*	-.47*	-.33*	-.63*	.76*	–					
14 Kyyneisyys	-.09	-.26*	.07	-.08	-.42*	-.25*	-.42*	-.16	-.55*	-.63*	-.49*	.88*	.50*	–				
15 Ammatillisen itsetunnon heikentyminen	.01	-.04	.13	-.12	-.41*	-.29*	-.34*	-.19*	-.51*	-.54*	-.48*	.85*	.38*	.72*	–			
16 Työnimi	.04	.27*	-.01	.08	.46*	.29*	.47*	.22*	.49*	.67*	.32*	-.57*	-.26*	-.64*	-.54*	–		
17 Tarmokkuus	.04	.22*	-.03	.07	.48*	.33*	.45*	.23*	.54*	.64*	.47*	-.65*	-.39*	-.67*	-.57*	.89*	–	
18 Omistautuminen	.03	.30*	.03	.09	.50*	.33*	.51*	.20*	.54*	.65*	.27*	-.53*	-.22*	-.62*	-.49*	.94*	.82*	–
19 Uppoutuminen	.02	.19*	-.01	.04	.25*	.12	.29*	.16	.22*	.51*	.12	-.35*	-.08	-.41*	-.38*	.83*	.55*	.67*

Taulukkoon on merkitty tähdellä (\*) kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot ( $p \leq .05$ ).

Liite 12. Työssä suoriutuminen ja työhyvinvointi koko aineistossa sekä työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa.

Muuttuja (alkuperäinen mitta-asteikko)	Koko aineisto (n = 144 – 146)		Työntekijät (n = 122 – 124)		Esimiehet (n = 22)	
	Ka (Kh)		Ka (Kh)		Ka (Kh)	U
<i>Työssä suoriutuminen (1–5)</i>	3,67 (0,43)		3,67 (0,43)		3,68 (0,47)	1345,00
Varsinaiseen tehtävään liittyvä	3,46 (0,68)		3,51 (0,69)		3,20 (0,59)	981,50*
Kontekstuaalinen	3,49 (0,63)		3,47 (0,62)		3,55 (0,68)	1256,00
Haitallinen <sup>1</sup>	4,16 (0,46)		4,13 (0,46)		4,35 (0,41)	953,00*
<i>Työuupumus (1–6)</i>	2,65 (0,86)		2,62 (0,88)		2,80 (0,78)	1153,50
Uupumusasteinen väsymys	3,14 (1,06)		3,09 (1,07)		3,44 (0,98)	1058,50
Kyynisyys	2,29 (0,96)		2,29 (0,98)		2,28 (0,84)	1312,50
Ammatillisen itsetunnon heikentyminen	2,51 (1,12)		2,49 (1,12)		2,65 (1,14)	1235,00
<i>Työn imu (1–7)</i>	5,80 (0,84)		5,75 (0,87)		6,08 (0,61)	1053,50
Tarmokkuus	5,72 (0,96)		5,67 (0,98)		5,95 (0,77)	1157,00
Omistautuminen	5,88 (0,95)		5,85 (0,98)		6,09 (0,75)	1228,00
Uppoutuminen	5,80 (0,95)		5,73 (0,98)		6,18 (0,68)	977,00*
<i>Työtyytyväisyys (1–10)</i>	7,57 (1,39)		7,56 (1,46)		7,64 (0,95)	1259,50
<i>Työstä palautuminen (1–10)</i>	6,53 (2,08)		6,55 (2,05)		6,41 (2,26)	1295,00

Ka = keskiarvo, Kh = keskihajonta, U = Mann-Whitney U-testin testisuure (työntekijöiden ja esimiesten välisten erojen testaus), Muuttujan asteikko käännetty, \* p < .05.

Liite 13. Itseä kuvaavien hyveiden ja työssä suoriutumisen (kokonaisumma) väliset yhteydet (hierarkkinen lineaarinen regressioanalyysi) ( $n = 125$ ).

	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Askel 1</b>															
Pätevyys	-.20*	-.19*	-.18*	-.13	-.19*	-.14	-.21*	-.14	-.18*	-.19*	-.16				
Työskentely nykyisessä ammatissa (v)	.01	-.03	.07	.05	.04	.09	.07	.07	.09	.06	.04				
Työtunnit / vko	.03	.08	.07	.03	.03	-.00	.04	-.00	-.01	.06	.03				
$\Delta R^2$	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04				
<b>Askel 2</b>															
Luotettavuus	.43***	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Itseohjautuvuus	-	.48***	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Arvostavuus	-	-	.26**	-	-	-	-	-	-	-	-				
Myytätuntoisuus	-	-	-	.32**	-	-	-	-	-	-	-				
Harkitsevaisuus	-	-	-	-	.22*	-	-	-	-	-	-				
Oikeudenmukaisuus	-	-	-	-	-	.46***	-	-	-	-	-				
Kannustavuus	-	-	-	-	-	-	.43***	-	-	-	-				
Avoimuus	-	-	-	-	-	-	-	.54***	-	-	-				
Reflektiivisyys	-	-	-	-	-	-	-	-	.39***	-	-				
Sinnikkyys	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.52***	-				
Itsehillintä	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.23*				
$\Delta R^2$	.18***	.22***	.06**	.10**	.05*	.20***	.18***	.28***	.14***	.27***	.05*				
$R^2$	.22	.26***	.10	.14**	.09*	.24***	.22***	.32***	.18***	.31***	.09*				

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, jolloin kaikki mallin muuttujat ovat mukana;  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos, kun kaikki muuttujat ovat mukana; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ; Pätevyys (1 = ei, 2 = kyllä). Askelella 2 jokainen hyve laitettiin erikseen omaan malliinsa.

Liite 14. Itseä kuvaavien hyveiden ja varsinaiseen tehtävään liittyvän työssä suoriutumisen väliset yhteydet työtekijäaineistossa (hierarkkinen lineaarinen regressioanalyysi) ( $n = 125$ ).

	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Askel 1</b>												
Pätevyys	-.22*	-.21*	-.17	-.22*	-.18*	-.23	-.19*	-.21*	-.22*	-.20*		
Työskentely nykyisessä ammatissa (v)	-.11	-.13	-.06	-.07	-.03	-.05	-.05	-.03	-.06	-.07		
Työtunnit / vko	-.12	-.09	-.12	-.13	-.15	-.11	-.14	-.15	-.10	-.12		
$\Delta R^2$	.08*	.08*	.08*	.08*	.08*	.08*	.08*	.08*	.08*	.08*		
<b>Askel 2</b>												
Luotettavuus	.45***	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Itseohjautuvuus	-	.36***	-	-	-	-	-	-	-	-		
Arvostavuus	-	-	.23*	-	-	-	-	-	-	-		
Myytätuntoisuus	-	-	.27**	-	-	-	-	-	-	-		
Harkitsevaisuus	-	-	-	.21*	-	-	-	-	-	-		
Oikeudenmukaisuus	-	-	-	-	.36***	-	-	-	-	-		
Kannustavuus	-	-	-	-	-	.23*	-	-	-	-		
Avoimuus	-	-	-	-	-	-	.31***	-	-	-		
Reflektiivisyys	-	-	-	-	-	-	-	.27**	-	-		
Sinnikkyys	-	-	-	-	-	-	-	-	.34***	-		
Itsehillintä	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.14		
$\Delta R^2$	.20***	.13***	.05*	.04*	.13***	.05*	.10***	.07**	.12***	.02		
$R^2$	.28***	.20***	.13**	.12*	.20***	.13*	.17***	.15**	.20***	.10		

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, jolloin kaikki mallin muuttujat ovat mukana.  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos, kun kaikki muuttujat ovat mukana, \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ; Pätevyys (1 = ei, 2 = kyllä). Askeleella 2 jokainen hyve laitettiin erikseen omaan malliinsa.

Liite 15. Itseä kuvaavien hyveiden ja kontekstuaalisen työssä suoriutumisen väliset yhteydet työntekijäaineistossa (hierarkkinen lineaarinen regressioanalyysi) ( $n = 125$ ).

	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Askel 1</b>													
Pätevyys	-.16	-.15	-.12	-.15	-.11	-.17	-.10	-.15	-.15	-.13			
Työskentely nykyisessä ammatissa (v)	.02	-.03	.07	.05	.09	.07	.07	.09	.06	.04			
Työtunnit / vko	.19*	.22**	.21*	.18	.15	.19	.15	.15	.21*	.18			
$\Delta R^2$	.06	.06	.06	.06	.06	.06	.06	.06	.06	.06			
<b>Askel 2</b>													
Luotettavuus	.29**	–	–	–	–	–	–	–	–	–			
Itseohjautuvuus	–	.45***	–	–	–	–	–	–	–	–			
Arvostavuus	–	–	.23*	–	–	–	–	–	–	–			
Myötätuntoisuus	–	–	–	.22*	–	–	–	–	–	–			
Harkitsevaisuus	–	–	–	–	.20*	–	–	–	–	–			
Oikeudenmukaisuus	–	–	–	–	–	41***	–	–	–	–			
Kannustavuus	–	–	–	–	–	–	.42***	–	–	–			
Avoimuus	–	–	–	–	–	–	–	.50***	–	–			
Reflektiivisyys	–	–	–	–	–	–	–	–	.32***	–			
Sinnikkyys	–	–	–	–	–	–	–	–	–	.49***			
Itsehillintä	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	.21*		
$\Delta R^2$	.08**	.20***	.05*	.04*	.16***	.18***	.25***	.10***	.24***	.04*			
$R^2$	.14**	.23***	.10*	.09*	.22***	.23***	.30***	.15***	.29***	.10*			

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askelelta, jolloin kaikki mallin muuttujat ovat mukana.  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos, kun kaikki muuttujat ovat mukana, \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ; Pätevyys (1 = ei, 2 = kyllä). Askelella 2 jokainen hyve laitettiin erikseen omaan malliinsa.

Liite 16. Itseä kuvaavien hyveiden ja haitallisen työssä suoriutumisen (vastausasteikko käännetty) väliset yhteydet työntekijäaineistossa (hierarkkinen lineaarinen regressioanalyysi) ( $n = 125$ ).

	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Askel 1</b>				
Pätevyys	.01	.04	.02	.02
Työskentely nykyisessä ammatissa (v)	.17	.17	.18	.16
Työtunnit / vko	-.10	-.12	-.12	-.09
$\Delta R^2$	.04	.04	.04	.04
<b>Askel 2</b>				
Kannustavuus	.19*	–	–	–
Avoimuus	–	.24**	–	–
Reflektiivisyys	–	–	.19*	–
Sinnikkyys	–	–	–	.18*
$\Delta R^2$	.03*	.06**	.03*	.03*
$R^2$	.07*	.09**	.07*	.07*

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, jolloin kaikki mallin muuttujat ovat mukana.  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos, kun kaikki muuttujat ovat mukana, \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ; Pätevyys (1 = ei, 2 = kyllä). Askeleella 2 jokainen hyve laitettiin erikseen omaan malliinsa. Taulukko sisältää vain ne hyveet, joiden osalta löydettiin tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä.



Liite 17. Itseä kuvaavien hyveiden ja työssä suoriutumisen väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa (n=125).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Luotettavuus	–													
2 Oikeudenmuk.	.50***	–												
3 Arvostavuus	.47***	.52***	–											
4 Myöätuntisuus	.36***	.41***	.53***	–										
5 Avoimuus	.44***	.59***	.33***	.35***	–									
6 Kannustavuus	.40***	.50***	.48***	.45***	.53***	–								
7 Harkitsevaisuus	.37***	.39***	.43***	.48***	.30***	.44***	–							
8 Itsehillintä	.32***	.43***	.47***	.36***	.37***	.43***	.46***	–						
9 Reflektiivisyys	.34***	.43***	.36***	.55***	.43***	.57***	.52***	.42***	–					
10 Itseohjautuvuus	.32***	.29***	.33***	.33***	.29***	.29***	.33***	.12	.30***	–				
11 Simmäisyys	.49***	.49***	.27***	.39***	.52***	.59***	.40***	.29***	.51***	.48***	–			
12 Työssä suoriutuminen	.41***	.40***	.25***	.33***	.50***	.40***	.18*	.23**	.34***	.40***	.51***	–		
13 Varsinaiseen tehtävään liittyvä	.43***	.32***	.24**	.30***	.30***	.21*	.17	.15	.24**	.31***	.34***	.78***	–	
14 Kontekstuaalinen	.27***	.39***	.21*	.23**	.47***	.41***	.17	.21*	.31**	.38***	.48***	.85***	.48***	–
15 Haitallinen <sup>1</sup>	.15	.02	.02	.16	.19*	.16	-.03	.12	.12	.08	.18*	.33***	.09	-.02

<sup>1</sup> Muuttujan asteikko käännetty, \*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ .

Liite 18. Työntekijään kohdistettujen odotusten yhteydet työssä suoriutumiseen (hierarkkinen lineaarinen regressioanalyysi) ( $n = 118$ ).

	Varsinaiseen tehtävään liittyvä suoriutuminen			Kontekstuaalinen suoriutuminen			Haitallinen suoriutuminen (käännetty)			Työssä suoriutuminen (kokonaissumma)					
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$			
<b>Askel 1</b>															
Pätevyys	-.20*	-.18	-.20*	-.16	-.12	-.08	-.13	.02	.02	.05	.03	-.19	-.16	-.12	-.16
Työskentely nyk. ammatissa	-.06	-.07	-.06	.05	.05	.04	.06	.16	.16	.15	.16	.05	.05	.04	.06
Työtunnit/vko	-.09	-.13	-.12	-.12	.17	.17	.19*	-.09	-.10	-.11	-.10	.06	.02	.02	.03
$\Delta R^2$	.08*	.08*	.08*	.06	.06	.06	.06	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04
<b>Askel 2</b>															
Lojaalisuus	.15	-	-	.01	-	-	-	.06	-	-	-	.09	-	-	-
Työllistyvyyden ylläpitäminen	-.23*	-	-	-.34*	-	-	-	-	.07	-	-	-	.34*	-	-
Työhön sitoutuminen	-	-.22*	-	-	-	.42*	-	-	-	.17	-	-	-	.42*	-
Työyhteisötaidot	-	-	.15	-	-	-	.15	-	-	-	.10	-	-	-	.19*
$\Delta R^2$	.02	.05*	.04*	.02	.00	.11*	.17*	.02	.00	.01	.03	.01	.11*	.17*	.04*
$R^2$	.10*	.13*	.12*	.10*	.06	.17*	.23*	.08	.04	.04	.07	.05	.15*	.21*	.07

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, jolloin kaikki mallin muuttujat ovat mukana;  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos, kun kaikki muuttujat ovat mukana; Taulukkoon on merkitty tähdellä (\*) kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot ( $p \leq .05$ ); Pätevyys (1 = ei, 2 = kyllä). Askeleella 2 jokainen odotus laitettiin erikseen omaan malliinsa.

Liite 19. Työntekijään kohdistettujen odotusten ja työssä suoriutumisen väliset korrelaatiot työntekijäaineistossa ( $n = 125$ ).

	1	2	3	4	5	6	7
1 Lojalisuus	–						
2 Työhön sitoutuminen	.29**	–					
3 Työllistyvyyden ylläpitäminen	.26**	.43***	–				
4 Työyhteisötaidot	.38***	.30**	.26**	–			
5 Työssä suoriutuminen (kokonaissumma)	.13	.44***	.35***	.21*	–		
6 Varsinaiseen tehtävään liittyvä	.19*	.24**	.24**	.18*	.78***	–	
7 Kontekstuaalinen	.05	.45***	.36***	.18*	.85***	.48***	–
8 Haitallinen <sup>1</sup>	.05	.15	.05	.06	.33***	.09	-.02

<sup>1</sup>Muuttujan asteikko käännetty; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Lite 20. Itseä kuvaavien hyveiden ja työn kuormitus-, voimavara- sekä hyvinvointitekijöiden väliset, tilastollisesti merkitsevät interaktioiden työssä suoriutumiseen työntekijäaineistossa ( $n = 116-118$ ).

Interaktio	Työssä suoriutuminen (kokonaissumma)		
	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
harkitsevaisuuden hyve x tunnetyn kuormittavuus	-.19*	.03*	.12*
itsehillinnän/rauhallisuuden hyve x eettinen stressi	-.18*	.03*	.10
reflektiivisyyden hyve x eettinen stressi	-.19*	.04*	.20***
arvostavuuden hyve x työn intensifikaatio	.20*	.04*	.13*
reflektiivisyyden hyve x vaikutusmahdollisuudet	.18*	.03*	.31*
reflektiivisyyden hyve x esimiehen tuki	.17*	.03*	.24*
kannustavuuden hyve x vaikutusmahdollisuudet	.19*	.03*	.32***
sinnikkyyden hyve x vaikutusmahdollisuudet	.19*	.03*	.41***
itsehillinnän hyve x työuupumus	-.26**	.07**	.26***
itsehillinnän hyve x työtyytyväisyys	.23**	.05**	.26***
reflektiivisyyden hyve x työn imu	.19*	.03*	.33***
kannustavuuden hyve x työn imu	.17*	.03*	.34***
reflektiivisyyden hyve x työtyytyväisyys	.17*	.03*	.30***

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta;  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki muuttujat ovat mukana; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Lite 21. Työntekijään kohdistettujen odotusten sekä voimavara- sekä hyvinvointitekijöiden väliset, tilastollisesti merkitsevästi interaktiiviset työssä suoriutumiseen työntekijäaineistossa ( $n = 116-118$ ).

Interaktio	$\beta$	Työssä suoriutuminen (kokonaissumma) $\Delta R^2$	$R^2$
odotukset työhön sitoutumisesta x sosiaalinen tuki työtovereilta	-.19*	.03*	.28***
odotukset työhön sitoutumisesta x psykologinen pääoma	-.14*	.02*	.54***
odotukset työhön sitoutumisesta x työuupumus	.19*	.03*	.33***
odotukset työllistyvyyden ylläpitämisestä x psykologinen pääoma	-.21**	.04**	.57***
odotukset työllistyvyyden ylläpitämisestä x työtyytyväisyys	-.30***	.07***	.40***
odotukset työllistyvyyden ylläpitämisestä x työstä palautuminen	-.18*	.03*	.26***
odotukset työllistyvyyden ylläpitämisestä x työuupumus	.23**	.05**	.35***
odotukset työllistyvyyden ylläpitämisestä x työn imu	-.27***	.07***	.44***
odotukset työyhteisötaidoista x työtyytyväisyys	-.20*	.04*	.27***
odotukset työyhteisötaidoista x työuupumus	.19*	.04*	.25***
odotukset työyhteisötaidoista x työn imu	-.18*	.03*	.30***

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta;  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki muuttujat ovat mukana; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

## Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

### Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988 **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989 **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989 **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990 **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990 **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategialinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990 **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990 **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991 **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991 **Saari, Juh:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsiä palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992 **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992 **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli - sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994 **Koistinen, Pertti & Ostner, Ilona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994 **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996 **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätöystä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997 **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

## Työraportteja

- 1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämissännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väkiraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammattiteissa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkuultuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.—3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.
- 21/1991 **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.

- 22/1991 **Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 **Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 **Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 **Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 **Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 **Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992 **Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijänäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 **Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 **Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulos-palkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenettelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 **Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäättämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 **Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 **Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 **Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 **Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 **Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993 **Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 **Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993 **Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.
- 42/1993 **Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 **Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.



- 44/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 **Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 **Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 **Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of and employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 **Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmed. Ühiskonnas toimivate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 **Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 **Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 **Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 **Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 pages.
- 55/1998 **Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostoanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 **Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 **Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 **Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.
- 59/2000 **Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.
- 60/2001 **Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.
- 61/2001 **Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.
- 62/2001 **Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.
- 63/2001 **Ahmaniemi, Riikka, Kautonen, Mika & Tulkki, Pasi:** Tietointensiiviset yritysverkostot Porin alueella. Tampere 2001. 85 s.

- 64/2001 Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väiliraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 Lavikka, Riitta:** Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 pages.
- 74/2005 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K -toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.
- 79/2007 Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.
- 80/2008 Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.
- 81/2008 Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008 Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.

- 83/2009 Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoidaja 2005. Peruseräraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009 Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.
- 85/2010 Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu:** Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.
- 86/2011 Spangar, Timo, Arnkil, Robert, Jokinen, Esa, Jääskeläinen, Paul & Keskinen, Anita:** Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere 2011. 99 s.
- 87/2011 Kivimäki, Riikka:** Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työhyvinvointia kehittämässä. Tampere 2011. 50 s.
- 88/2012 Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Tampere 2012. 198 s.
- 89/2012 Piirainen, Tatu:** Kohti kestävästä kilpailukykyä ja toimintatapaa. Opas yrityksen kilpailukykyä ja toimintatavan kestävyden arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Tampere 2012. 36 s.
- 90/2015 Ojala, Satu, Nätti, Jouko & Kauhanen, Merja:** Työn laatu ja myöhempi työura osajana määräraikaisessa työssä. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2013–2014. Loppuraportti. Tampere 2015. 125 s.
- 91/2015 Piirainen, Tatu:** Yritysten kestävätkä pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa. Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle. Tampere 2015. 90 s.
- 92/2016 Jolkkonen, Arja, Koistinen, Pertti, Kurvinen, Arja, Lipiäinen, Liudmila, Nummi, Tapio & Virtanen, Pekka:** Työura katkolla. Henkilöstövähennyksissä työpaikkansa menettäneiden ja toimipaikkoihin jääneiden työntekijöiden työmarkkinoille kiinnittyminen. Tampere 2016. 81. s.
- 93/2017 Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna & Heiskanen, Tuula:** Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere 2017, 112 s.
- 94/2017 Peutere, Laura, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Järvinen Katri-Maria, Pyöriä, Pasi, Saari Tiina & Jokinen, Esa:** Talouskriisit, työhyvinvoinnit ja työurat. Tampere 2017. 80 s.
- 95/2017 Jokinen, Esa:** Arjen ammattilaiset – Järjestökentän työelämän laadun selvitys. Tampere 2017. 46 s.
- 96/2017 Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta Katri & Nikkanen, Risto:** Naisten ja miesten vuorovaikutus ja osallisuus asepalveluksessa tasa-arvon näkökulmasta. Tampere 2017. 68 s.
- 97/2018 Pietiläinen, Marjut, Viitasalo, Niina, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Jokinen, Esa, Korvajärvi, Päivi & Nätti, Jouko:** Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Loppuraportti. Tampere 2018. 71 s.

### Julkaisujen myynti

verkkokauppa@juvenesprint.fi  
<https://verkkokauppa.juvenes.fi/>



## Työelämän tutkimuskeskus

### Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

### Käyntiosoite

Kalevantie 5

Tampere

Puhelin 03 355 111 (vaihde)

### Julkaisujen myynti

[verkkokauppa@juvenesprint.fi](mailto:verkkokauppa@juvenesprint.fi)

<https://verkkokauppa.juvenes.fi>

ISBN 978-952-03-0678-6 (painettu)

ISBN 978-952-03-0679-3 (pdf)

ISSN 0785-2657