



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Laura Tuominen

# Työntekijöiden kokemuksia työhyvin- voinnista organisaatiomuutoksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan

palveluiden johtaminen

Opinnäytetyö

4.2.2019

Tekijä(t) Otsikko	Laura Tuominen Organisaatiomuutos kehitysvammapalveluissa - Työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja johtamisesta muutoksen alla
Sivumäärä Aika	45 sivua + 1 liitettä 4.2.2019
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palveluiden johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan palveluiden johtaminen
Ohjaaja(t)	Minna Elomaa- Krapu, TtT, Yliopettaja
<p>Kehitysvammapalvelut Suomessa ovat muiden sosiaali- ja terveyspalveluiden palveluiden lailla jatkuvan muutoksen alla. Lakimuutokset kehitysvammatyössä aiheuttavat vaatimuksia palveluyksiköiden toimintaan, työntekijöiden osaamiseen ja työn jatkuvaan kehittämiseen. Työssä tapahtuvan muutoksen ja jatkuvan kehittämisen paine vaatii valmiuksia ja kestävyyttä työntekijöiltä. Työhyvinvoinnin vaaliminen työyhteisöissä auttaa työntekijöitä kohtaamaan työssä esiintyvät haasteet.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata kehitysvammapalveluiden työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa uudelle johtamisorganisaatiolle ja saada työvälineitä työyhteisöjen kehittämiseen. Työhyvinvointia tarkasteltiin työntekijän omien voimavarojen, työyhteisön toimivuuden ja johtamisen kautta. Työhyvinvointikysely toteutettiin johtamisorganisaatiomuutoksen alla, joten työssä pohditaan myös organisaatiomuutosta ja muutosta yleensä, sekä sen vaikutusta työhyvinvointiin. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Mittarina oli sähköinen kyselylomake, joka lähetettiin henkilökunnalle linkkinä sähköpostin kautta. Mittarin pohjana toimi Kevan (suomalainen julkisoikeudellinen eläkelaitos) työhyvinvointikysely, joka oli toteutettu koko organisaation henkilökunnalle jo aiemmin vuonna 2015. Tämän opinnäytetyön modifioitu kysely lähetettiin 82 henkilölle. Aineisto kerättiin 48 henkilön vastauksista (n = 48). Vastaus-prosentiksi muodostui 58,54 %. Vastaajat olivat työtehtäviltään hoitajia, ohjaajia, avustajia, hoitoapulaisia, sekä laitoshuoltajia. Aineisto analysoitiin SPSS – ohjelmalla.</p> <p>Työhyvinvointikyselyn tuloksista, ristiintaulukoinnin kautta, kehitysvammapalveluiden työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijöiksi nousivat mm. työntekijän omat voimavarat. Työntekijän omalla innostuksella ja voimavaroilla kohdata muutoksia oli vaikutusta jaksamiseen liittyviin seikkoihin. Myös työyhteisön luottamuksellisella ilmapiirillä, sekä sovittujen toimintatapojen mukaan toimimisella oli vaikutus työhyvinvointiin. Johtamisen osalta keskeiseksi vaikuttajaksi nousivat vastuun jakaminen, tärkeistä asioista informointi ja puolueettomuus. Tulosten mukaan työntekijät suhtautuivat varovaisen positiivisesti tulevaan johtamisorganisaatiomuutokseen.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työntekijän voimavarat, työyhteisö, johtaminen ja organisaatiomuutos, muutoksen johtaminen

Author(s) Title	Laura Tuominen Organizational Change in Disability Services - Employee experiences of well-being at work and leadership in change
Number of Pages Date	45 pages + 1 appendices 4 <sup>th</sup> February 2019
Degree	Master of Social services and Health care
Degree Programme	Master's degree in social services and Health care
Specialisation option	Management in Social Services and Health care
Instructor(s)	Minna Elomaa- Krapu, Principal lecturer (Ph.D)
<p>The developmental disability services in Finland, like other social and health care services, are undergoing continuous changes. Legislative changes in the field of mental retardation set requirements for the operation of service units, employee competence and continuous development of work. The pressure of continuous change and development requires motivation and strength from the workforce. Promoting well-being at work helps the employees to face the challenges of their work.</p> <p>The purpose of this thesis was to describe the experimental work well-being of the people working in the field of the developmental disability services. The aim of this work was to produce information for a new management organization and to get the tools for developing work. Well-being at work was analyzed considering the employee's personal resources, the functioning of the work community and management. The work related wellbeing survey was conducted just before a managerial change in the organization was conducted, so this thesis also includes discussion of the organizational change processes and their effect on work wellbeing. This thesis was a quantitative research. The chosen meter was an electronic questionnaire that was sent to the staff by email. The meter was based on the Keva's (Finnish public pension institution) well-being survey. This same survey was used for the entire organization in 2015. In this thesis, the modified survey was sent to 82 employees. The data were collected from the answers of 48 people (n = 48). The response rate was 58.54%. Respondents were nurses, supervisors, assistants, practical nurses, and other care staff. The material was analyzed by SPSS-1a.</p> <p>The answers of the wellbeing survey were analyzed through a cross-tabulation method. One of the results was that important factors contributing to the work wellbeing of the developmental services staff were the employee's personal strengths and resources. Employee's motivation and enthusiasm in facing the changes and challenges has a big impact on their ability to cope at work. Also, the confidential atmosphere of the work community as well as common and agreed work-methods and rules have an impact on wellbeing at work. In managerial aspect the delegation of the responsibility, sharing important information and management's impartiality were raised as most important factors in leadership. According to this survey, the employees were cautiously positive about the future change of the management organization.</p>	
Keywords	well-being at work, employee resources, work community, leadership, organizational change and managing change

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
2	Työhyvinvoinnin monet ulottuvuudet	1
2.1	Työhyvinvoinnin tarkastelu ja kehittäminen	2
2.1.1	Työhyvinvoinnin osa- alueet ja työntekijän voimavarat	4
2.1.2	Hyvinvoiva työyhteisö	6
2.2	Johtaminen	9
2.2.1	Johtaja	10
2.2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	12
2.3	Onnistunut muutos työyhteisössä	15
2.3.1	Organisaatiomuutos kehitysvammapalveluissa	16
2.3.2	Organisaatiomuutoksen vaikutus työyhteisöön ja työntekijään	16
2.3.3	Organisaatiomuutoksen johtaminen	17
3	Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	19
4	Tutkimuksen toteutus	20
4.1	Opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat	20
4.2	Aineiston keruu ja kohderyhmä	20
4.3	Mittarin kuvaus	21
4.4	Aineiston analysointi	22
4.4.1	Havaintomatriisi ja SPSS- ohjelma	23
4.4.2	Aineiston muuttujat	23
4.4.3	Aineiston käsittely ja testit	24
5	Tutkimustulokset	25
5.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	25
5.2	Työntekijän kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä	26
5.2.1	Työntekijän omat voimavarat	26
5.2.2	Työyhteisön toimivuus	28
5.3	Työntekijöiden kokemuksia johtamisesta	29
5.4	Kokemus organisaation muutoksesta	32
5.5	Muuttujien välinen yhteys työhyvinvoinnin tarkastelussa	33
5.5.1	Työntekijän voimavarojen yhteys työhyvinvointiin	34
5.5.2	Työyhteisön yhteys työhyvinvointiin	35
5.5.3	Johtamisen yhteys työhyvinvointiin	35

6	Pohdinta	37
6.1	Eettiset kysymykset	37
6.2	Luotettavuus	39
6.3	Tulosten tarkastelu	40
6.3.1	Työntekijän voimavarat	40
6.3.2	Työyhteisön voimavarat	40
6.3.3	Kokemukset johtamisesta kehitysvamma palveluissa	41
6.3.4	Kokemus organisaatiomuutoksesta	41
6.4	Johtopäätökset	42
6.5	Kehittämissuhteet työhyvinvointityöhön kehitysvamma palveluissa	43
7	Lähteet	46
Liitteet		
1 Saatekirje ja kyselylomake		

## 1 Johdanto

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittyminen organisaatiossa vaatii johdon, esimiesten ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Työelämä on jatkuvien muutosten ja uudistustarpeiden äärellä. Henkilöstöltä ja koko organisaatioilta odotetaan muutosvalmiutta ja epävarmuuden sietokykyä. Työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta, itseohjautuvuutta ja vuorovaikutuksen kehittämistä. Johtamisen vaatimukset kohdistuvat innovatiivisuuteen ja jämäkkään muutosten johtamiseen. Työelämältä vaaditaan muutosten edessä myös laaja-alaista työhyvinvoinnin tarkastelua. (Suonsivu 2014: 9- 11.) Työn kulttuuri on muuttumassa vastatakseen yksilöllisiin tarpeisiin ja yhteiskunnallisiin haasteisiin. Työelämä 2020- hankkeen mukana lanseeratussa Suomen työelämästrategian tavoitteina ovatkin mm. työelämän laadun ja työhyvinvoinnin parantaminen. (Järvinen 2014: 80.)

Sosiaali- ja terveysalan työoloja on tutkittu jo 1990- luvulta lähtien säännöllisesti ja kehityskulun seuraamisen mahdollistamiseksi tutkimus on pyritty pitämään samankaltaisena. Tutkimusten tavoitteena on ollut työolojen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehityksen seuranta. Tutkimusten teemoiksi on nostettu mm. osaaminen, työyhteisön toimivuus, tunteet työssä ja työn kuormittavuus. (Laine - Kokkinen – Kaarlela- Tuomaala – Valtanen – Elovainio – Keinänen - Suomi 2011: 15.)

Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010- tutkimuksessa henkilöstön keski-ikä oli 45,7 vuotta. Vastanneiden keski-ikä oli noussut vuodesta 2005, jolloin keski-ikä oli ollut 43,8 vuotta (Laine ym. 2011: 20). Vammaishuollon työntekijät pitivät terveydentilaansa hyvänä, mutta toisaalta työkyky arvioitiin hieman huonommaksi kuin muilla sektoreilla. Arvio työyhteisön toimivuudesta oli muuttunut negatiivisempaan suuntaan ja kuormittavana tekijänä koettiin asiakkaiden moniongelmaisuus ja lisääntyvä rasitteena työn fyysinen kuormittavuus. Myös väkivalta oli vammaishuollossa usein toistuva huolenaihe. Tutkimuksessa ilmeni myös, että vammaishuollon työntekijät kokivat resurssien rajoittavan eettisesti oikein toimimista ja esimiestuen puute oli suurin verrattuna muihin sosiaali- ja terveydenhuollon sektoreihin. (Laine ym. 2011: 130- 131.)

Tämä opinnäytetyönä tehty kyselytutkimus toteutettiin julkisen puolen kehitysvammapalveluissa, organisaatiomuutoksen alla. Työssä pysähdyttiin tarkastelemaan työhyvinvoinnin nykytilannetta eri palveluyksiköissä ja tarkoituksena oli saada tuloksista suuntaviivat yksiköitä, henkilöstöä ja esimiestyötä koskettavalle kehittämistyölle. Koska henkilöstön työhyvinvointia tarkasteltiin organisaatiomuutoksen alla, oli tärkeää pohtia myös yleisesti organisaatiomuutoksen vaikutusta työyhteisöön, työntekijään ja johtamiseen.

Opinnäytetyön kysely toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena. Keskeiset tulokset ja niiden vaikuttavuudet esitellään tulokset osiossa. Työn tulokset tullaan hyödyntämään uuden esimiestiimin kanssa ja niiden pohjalta laaditaan yksiköihin kehittämistehtäviä.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, työntekijän voimavarat, työyhteisö, johtaminen ja organisaatiomuutos

## 2 Työhyvinvoinnin monet ulottuvuudet

Opinnäytetyön käsitteitä työhyvinvointi, johtaminen, organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen voidaan tarkastella monista näkökulmista. Tutkimukset ja kirjallisuus ottavat kantaa työhyvinvoinnin eri teoreettisiin näkökulmiin ja erilaisiin menetelmiin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin tarkastelussa pohditaan millainen on ihmisen suhde työhön ja mitkä ovat ne seikat, jotka vaikuttavat jaksamiseen ja työn sujuvuuteen. (Järvinen 2017: 23). Työhyvinvointi työyhteisön toimivuuden näkökulmasta avaa henkilökunnan ammatillista käyttäytymistä, vuorovaikutusta ja asenteeseen liittyviä asioita, sekä työyhteisön pelisäännöt. (Järvinen 2017: 82).

Johtamisen käsitettä voidaan lähestyä useasta eri perspektiivistä. Johtajan ominaisuuksia, johtajuuden tasoja ja johtamisen filosofiaa tarkastellaan kattavasti tutkimustiedon kautta ja johtajakokemuksia käsittelevissä teoksissa. Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuvat johtajan ominaisuudet, sekä johtamisen keskeiset kysymykset kuten, miten johtaja voi tukea työntekijää säilyttämään työn mielekkyyden ja merkityksen muuttuvassa maailmassa? Millaisia polkuja esimies auraa omalle henkilökunnalle? (Juuti – Vuorela 2015: 139 -140). Organisaatiomuutoksen taustalla vaikuttavat käsitteet kehittäminen ja muutos (Koski & Vakkala 2007: 41).

Tutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan seikkoja, miltä työhyvinvointi näyttää ja tuntuu työyksikössä ja millaisia henkilökohtaisia voimavaroja on hyvinvoivalla työntekijällä ja hyvällä johtajalla. Johtajuutta ja johtamista pohditaan työhyvinvoinnin lisäksi myös organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen kautta.

Kansainvälisen aineiston etsimisessä käytettiin hakutietokantoja Chinal, sekä Ovid. Aineistojen haussa käytettiin useita työhyvinvointiin, johtamiseen ja organisaatiomuutokseen liittyviä sanoja ja sanapareja (Taulukko1).

Taulukko 1. Kansainvälisten teosten haussa käytetyt sanat

<b>experiences of well being</b>	<b>AND</b>	<b>management</b>
<b>social capital</b>	AND	teams
<b>conflict</b>	AND	work groups
<b>well being</b>	AND	management
<b>diversity</b>		
<b>authentic leadership</b>		
<b>good workplace</b>		
<b>change management</b>		
<b>organizational change</b>		

## 2.1 Työhyvinvoinnin tarkastelu ja kehittäminen

Kun puhutaan työhyvinvoinnista, tarkastellaan työn mielekkyyttä ja kuormittavuutta. Tarkkailun alla ovat niin fyysinen, kuin psyykinenkin jaksaminen työssä. Työolojen kehittymistä on seurattu vuosittain työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometreilla. 2015 tehtyä barometria varten oli haastateltu yli 1700 palkansaajaa (vastausprosentti oli 84). (Manka & Manka 2016: 17-18.) Barometrin mukaan verrattuna muihin sektoreihin, kunta-alalla työntekijät kokevat työnsä enemmän henkisesti raskaaksi kuin fyysisesti. Vuonna 2015 henkisesti työnsä raskaaksi kokevia työntekijöitä oli jopa 71%. Myös fyysisesti raskittavana työnsä kokevia oli vielä runsaasti (45%).

Työhön käytettävään aikaan ja kiireen tuntemiseen on paneuduttu työolojen selvityksissä. Manka & Manka (2016: 19- 20.) esittävät, että kunta- alan työntekijää rasittaa yleisesti kasvava kiire. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijällä on tunne oman työnsä hallinnasta. Silloin hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiin. Kuntasektorilla työntekijät ovat kokeneet, että heillä on hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa kumpaankaan. Peräti 67 % kuntatyöntekijöistä oli vastannut, ettei heillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa lainkaan, tai voivat vaikuttaa vain jonkin verran omaan työtahtiinsa. (Manka & Manka 2016:19- 20.) Vuoden 2017 työolobarometrin mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat vaihdelleet vuosittain jossain määrin. Pitkällä aika-välillä trendit ovat olleet tasaisia - tai jopa näyttäneet vaikutusmahdollisuuksien vähän heikentyneen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työskentelypaikkoihin on viimeisen kahden vuoden aikana hieman yleistynyt. Lisäksi työntekijöiden, joilla ei ole

mitään vaikutusmahdollisuuksia työtahtiin, työnjakoon tai työpaikkoihin, osuudet ovat hieman pienentyneet. (Lyly-Yrjänäinen 2018:57.)

Aiempien tutkimusten perusteella julkiseen palveluun motivoituneiden työntekijöiden katsotaan olevan tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioonsa. Tutkimuksissa on selvitetty julkisten palveluiden motivaation yhteyksiä terveydenhuollon työntekijöiden imuun ja käyttäytymiseen työyhteisössä. Työn imu ja työyhteisökäyttäytyminen ovat osoittautuneet olevanyhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen ja organisaation tehokkuuteen. (Pihlava – Ruokolainen – Mauno 2017: 91.)

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu on tehnyt selvityksen sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskukselle inhimillisen pääoman vaikutuksista tuloksellisuuteen, työuriin, sekä työhyvinvointiin. Tulosten perusteella nousi esiin uusi, kaikki inhimillisen pääoman tekijöiden yhdistävä käsite, työhyvinvointipääoma. Työhyvinvointipääoma kytkeytyy kolmeen pääomaan. Ensimmäinen niistä on yksilön inhimillinen pääoma, joka sisältää psykologisen pääoman ja muut metataidot, asenteet, sekä ihmisen tiedot, taidot ja osaamisen. Toisena pääomana kuvataan yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma, sisältäen sosiaalisen tuen ja esimies- ja alaisuudet. Kolmantena vaikuttaa organisaation rakennepääoma, joka näyttäytyy tieto- ja johtamisjärjestelminä, kehittämisen panostuksina, sekä organisaatiokulttuurina. Työhyvinvointipääomaa voidaan kasvattaa ennaltaehkäisevällä toiminnalla, jonka linjaa organisaation hyvinvointistrategia. (Manka & Manka 2016:39.)

Työyhteisön ilmapiiri on kuin energiaa. On osoitettu että työyhteisön ilmapiirillä on vaikutusta myös organisaation tulokseen, mutta ilmapiirin ja tuloksellisuuden yhteys tulee näkyväksi vasta viiveellä. Työpaikan ilmapiiri ja tuloksellisuus korreloivat vahvimmin noin vuoden kuluttua ilmapiirin mittaamisesta. Sadat työilmapiiritutkimukset osoittavat että hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen ihmisten välillä. Avoimuus ja puhuminen työyhteisöissä vähentää tulkinnasta nousevia riskejä tulla väärinymmärretyksi. Hyvinvoinnin investointiin organisaatioissa suositellaankin reilua panostusta tiedostaen, että työhyvinvointityö ei välttämättä vaadi suuria kustannuksia, vaan panostusta vuorovaikutukseen, viestintään, kokouskäytäntöihin ja vaikuttamalla työyhteisön kulttuuriin ja asenteisiin. Mittarina toimii mm. sairauspoissaolojen määrä työyhteisöissä. Tämä luku olisi saatava nykyistä alhaisemmaksi. (Juuti & Vuorela 2015: 52- 53: Suutarinen 2010: 14.)

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa sen sisällä tapahtuva vuorovaikutus. Pekka Hämäläinen (2005: 105- 107) pohtii työyhteisöjen puutteellisia vuorovaikutustaitoja kaaosten aiheuttajana. Työkavereiden asioita pohditaan kuppikunnissa ja muodostetaan puolesta- ja vastaan rintamia, jolloin perustyö unohtuu. Vuorovaikutustaidot voisivat olla osaltaan työkyvyn mittari. Jos työntekijä ei osaa tervehtiä, sanoa ”kiitos” ja ”anteeksi”, tai jos hän kylvää ympärilleen jatkuvasti huonoa henkeä, onko hän työkykyinen vaikka selviytyisi teknisesti työstään hyvin? Myös hiljaisuus voi kääntyä vallankäytöksi. Vaikenemalla työntekijä jättää kaikki vaihtoehdot auki, eivätkä muut tiedä mitä mieltä hän oikeasti asiasta on.

Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi olla jokaisen organisaation strateginen painopistealue. Organisaatioille ja toimijoille on saatavilla monipuolisesti erilaisia työvälineitä ja menetelmiä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työntekijän hyvinvoinnin kokonaistilannetta voidaan tukea myös henkilökohtaisella tasolla, mm. erilaisten työvapaiden muodossa. Kaikki työhyvinvointia tukevat käytännöt organisaatiossa tulisi näkyä työhyvinvointisuunnitelmassa, jolloin varmistetaan työn suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys. (Suonsivu 2011: 66- 68.)

### 2.1.1 Työhyvinvoinnin osa- alueet ja työntekijän voimavarat

Työhyvinvoinnin määritelmiä on kuvattu laajasti. Työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen lähtökohdaksi katsotaan olevan ihmisen fyysinen, psyykinen, sekä myös sosiaalinen hyvinvointi. Kaikki nämä osa- alueet heijastuvat toisiinsa ja auttavat ihmistä jaksamaan paremmin. Hyvinvointi ja terveys hyödyttävät paitsi ihmistä itseään, mutta myös asiakkaita ja organisaatiota. Jokaisella ihmisellä on omia hyvinvointia tukevia elementtejä. Jotkut ihmiset saavat iloa ja mielenrauhaa liikunnasta, toiset ammentavat energiaa ystävistä tai kulttuurista. Aktiivinen oppija hakee uutta päämäärää opiskelusta ja saa siitä itselleen voimaa. Ihmissuhteiden toimivuus, luottamus ja arvostus tukevat henkilön hyvinvointia. Ihmisten elämässä ilmiöillä on taipumus kasaantua. Näin tapahtuu myös hyvinvoinnille ja pahoinvoinnille. Hyvinvoinnin kasaantuminen antaa hyvän olon kannalta monia mahdollisuuksia, mutta toisaalta pahoinvoinnin noidankehä voi turmiollinen. Pienetkin muutokset auttavat ihmistä kehittämään hyvinvointia. Työyhteisöllä on mahdollisuus järjestää erilaisia koulutustilaisuuksia myös hyvinvoinnin saralla. (Koski & Vakkala 2007: 47; Juuti

& Vuorela 2015: 85- 86.) Psykososiaalisella työympäristöllä, työilmapiirillä, työn tunnustamisella ja sosiaalisella tuella on tärkeä vaikutus työhyvinvointiin. (Goetz – Berger – Gavatina – Zaroti – Szecsenyi 2015: 1).

Koski & Vakkala (2007:47.), Suonsivu (2011: 45- 46.), sekä Manka & Manka (2016: 68.) tarkastelevat työntekijän hyvinvoinnin määrittelyä henkilön suorituskyvyn ja työn hallinnan kautta, johon vaikuttavat tiedot, taidot ja osaaminen, sekä alustaidot. Työn hallinta on tietynlaista itsenäisyyttä, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työn pelisääntöihin, aika- tauluihin ja työn menetelmiin. Työkyky, niin kuin työhyvinvointikin, koostuu psyykkisistä, fyysisistä ja sosiaalisista vaatimuksista ja on subjektiivinen kokemus, joka on kosketuksissa työntekijän arvomaailmaan. Fyysistä osa- aluetta voidaan arvioida erilaisten testien avulla. Mittauksen kohteena ovat mm. lihaksiston kunto ja toimivuus, sydän- ja verenkiertoelimien toiminta, sekä erilaiset fyysiset sairaudet. Psykkistä osa- aluetta voidaan seurata erilaisilla psykologisilla testeillä. Arvioinnin kohteena ovat älykkyys, psyykkiset oireet ja hermoston toiminta. Sosiaalisen toimintakyvyn arvioinnissa taas voidaan käyttää erilaisia kyselyjä, jotka mittaavat esimerkiksi yhteisöllisyyttä. (Manka 2011: 60- 61.) Työkyvyn tasapainoa horjuttavat erilaiset muutokset työntekijän suorituskyvyssä, työn vaatimuksissa tai työyhteisötekijöissä. Työkykyä vahvistaa henkilön usko itseensä ja omaan tekemiseensä, työn hallintaan.

Alustaidot ovat myös yhteydessä työhyvinvointiin. Alustaitojen vaatimuksena on huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja yhteistyön sujuvuudesta työkavereiden ja esimiehen kanssa, sekä osallistua aktiivisesti kehittämistyöhön. Yksilöllisten voimavarojen, työn hallinnan ja työkyvyn lisäksi hyvinvointiin työssä vaikuttavat ympäristön voimavarat, joita ovat mm. sosiaalinen tuki ja erilaiset aineelliset hyödykkeet, kuten varallisuus. (Manka 2011: 59.) Pekka Hämäläinen (2005: 216.) kirjoittaa että työntekijöiden myönteinen suhtautumistapa asioihin voidaan kääntää koko työyhteisön voimavaraksi. Myönteinen suhtautuminen antaa erilaisia työkaluja ongelmatilanteisiin.

Työn kuormittavuus vaikuttaa myös oleellisesti työntekijän työhyvinvointiin. Työ voi olla ylikuormittavaa tai alikuormittavaa. Työn ylikuormittuminen on haitallista sekä työntekijöille että koko organisaation menestykselle. Ylikuormittuminen voi aiheuttaa mm. uni- häiriöitä, kynnisyyttä ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Pahimmillaan pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen. (Manka & Manka 2016:22.) Alikuormittumisen syynä voi taas olla työn pitkävetisyys. Työntekijän työnimuun vaikuttaa positiivisesti myös haasteet sopivassa mittasuhteessa. Työstä johtuva stressi voi olla myös parhaimmillaan positiivista, joka kannustaa työntekijöitä huippusuorituksiin. (Manka & Manka

2016: 70.) Esimiehen ja työntekijän välinen vuoropuhelu varmistaa, ettei työkuormitus kasva kohtuuttomaksi tietyille osaamisalueille tai yksittäisille työntekijöille. On tärkeää, että työ vastaa työntekijän osaamista ja koulutusta. Työntekijöillä on myös itsellään velvollisuus kertoa kuormittuneesta työtilanteesta esimiehelle, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Järvinen 2017: 31: Suonsivu 2011: 165.)

Työntekijän käsitykseen itsestään vaikuttaa tiettyyn ryhmään kuulumisen tunne, eli sosiaalinen identiteetti. Sosiaalinen identiteetti vaikuttaa työntekijän suhtautumiseen ja käyttäytymiseen niin vahvasti kuin hän tuntee kuuluvansa ryhmään. Sosiaalinen identiteetti voi yhdistää ryhmiin kuuluvia jäseniä ja toisaalta se voi erottaa työntekijöitä toisistaan. Sosiaalinen identiteetti vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen, kun hän pyrkii toimimaan oman ryhmänsä arvojen ja toimintatapojen mukaan. Tämä voi toisaalta aiheuttaa sen, ettei näe toisten ryhmien toimintaa arvokkaana. Johtajan tulisi olla tietoinen ja tunnistaa työntekijöiden ja itsensä sosiaalinen identiteetti. Esimerkiksi lähiesimies voi toimia osittain myös asiakastyössä, joten hänellä voi olla kaksi tai useampi ryhmä, missä hän toimii ja samalla tasapainoilee eri ryhmiin kuulumisen kanssa. (Koskiniemi 2016: 75- 76.)

### 2.1.2 Hyvinvoiva työyhteisö

Työhyvinvointi on kilpailutekijä kun organisaatiot kilpailevat hyvistä osajista työmarkkinoilla. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työyksikön työturvallisuuteen, sekä työn laatuun ja tuottavuuteen. (Heinonen 2010: 49.) Työyhteisön työhyvinvointia voidaan kuvata Pohjoismaisen ministeriöneuvoston rahoittaman projektin ”Positiiviset tekijät työssä” luoman Voimavaramallin mukaan. Voimavaramallissa nousee esille ”työn voimavarat”, joka sisältää esimiehen antaman tuen, kannustavan työyhteisön, innovatiivisen ilmapiirin ja työn hallinnan. Mallissa nostetaan esille myös ”yksilön voimavarat”, esimerkiksi itseluottamuksen ja optimismin, jotka vaikuttavat työn voimavarojen rinnalla ”työhön liittyviin kokemuksiin ja asenteisiin”, eli työn imuun, merkityksellisyyteen ja sitoutuneisuuteen. Tämä kaikki johtaa yksilön ja organisaation tuloksellisuuteen, hyvinvointiin ja terveyteen. (Manka& Manka 2016: 51.)

Organisaatioissa ihmisten työskentelyä tukevan kulttuurin luominen voi olla vaikeaa. Usein työyhteisön ongelmat ilmenevät ihmisten välisissä suhteissa, vaikka useimmiten ihmiset eivät halua toisilleen pahaa tai ole pohjimmiltaan pahantahtoisia. Työntekijöillä on erilaisia näkökulmia työnteosta ja työn toteutustavoista. Jos organisaatiossa ei työn-

tekoon liittyvistä näkemyksistä tai erilaisista toimintatavoista keskustella avoimesti, saatavat näkemuserot työyhteisössä kasvaa. Myös organisaation eri osien välille syntyy usein kuiluja (siiloja) eri ammattikuntien välisten näkemuserojen vuoksi. (Juuti & Vuorela 2015: 45.)

Työyhteisön hyvinvoinnin kulmakivinä voidaan pitää luottamusta ja avoimuutta. Juutin & Vuorelan (2015: 48- 50.), sekä Järvisen (2017: 94- 99.) mukaan työyhteisössä, joissa ilmenee syyttelyä ja pilkantekoa, on epäonnistujia ja syntipukkeja, puolustetaan reviierejä, tai keskustelut ovat väittelyjä, on vaikea luoda luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri työntekijöiden välille. Avoimuuden ja luottamuksen saavuttamiseksi on tärkeää, että työyhteisöissä puhutaan juuri niiden ihmisten kanssa, joita käsiteltävät asiat koskevat. Palautteen antaminen rakentavasti ja ymmärrettävästi on myös tärkeää. Luottamuksellisessa ja avoimessa työyhteisössä pyritään tasapainottamaan rehellisyyttä ja hienotunteisuutta, tavoitellaan kohteliaisuutta yltiörehellisyyden sijaan. Työyhteisössä pyritään tilanteeseen, missä jokainen voittaa. Luottamus ja avoimuus lisääntyvät kun ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti, kun henkilöt ovat toistensa puolella, tapahtui mitä tahansa, kun henkilöt kunnioittavat ja arvostavat toisiaan ja pitävät toistensa esittämiä asioita merkittävänä ja kuulemisen arvoisena.

Työyhteisön toimivuuteen tarvitaan erilaisia työvälineitä. Mm. englantilainen tutkimus on tarkastellut, miten johtajat voivat parantaa ryhmätyöskentelyä ja nostaa työyhteisön moraalialia ”emotionaalisen joustavuuden” koulutuksen avulla. Koska hoitajien psyykinen ja fyysinen terveys vaikuttaa siihen miten he hoitavat potilaitaan, emotionaalisen joustavuuden kehittäminen on hyvin tärkeää työyhteisössä. (Sergeant - Laws-Chapman 2012: 19.)

Työyhteisöjen luottamukselliseen ja hyväksyvään ilmapiiriin voisi rakentaa ja vahvistaa myös harjoittelemalla ja tarkastelemalla moninaisuuden käsitettä. Ajanko (2016: 21- 23.) pohtii, että yksittäisillä sanavalinnoilla voi olla merkitystä ihmisen ajatteluun. Erilaisuuden käsite viittaa vähemmistön edustajaan, mahdollisesti ongelmaan joka täytyy ratkaista. Moninaisuus sana on neutraali ja voi toki kuvastaa haasteita ja hämmennystä, mutta ilmentää myös mahdollisuutta, vaihtelevuutta ja ratkaisuja. Kun esimies ymmärtää ihmisten moninaisuuden, on hänen helpompi myös opettaa sitä omille työntekijöilleen. Johtamisessa tarvitaan ihmistietoisuutta ja – ymmärrystä, erilaisten tunteiden tunnistamista ja ihmisten todellisuuksien eroavaisuuksien näkemystä. Ensin luonnollisesti esimiehen on kyettävä tarkastelemaan omien ”linssien” värejä ja vääristymiä, miten itse näkee ja kokee maailman. (Ajanko 2016: 27.) Moninaisuuden ymmärtäminen hoitoalalla

tulisi olla johtamisen kehittämistyössä keskeisenä osa-alueena. Myös työyhteisöjen kehittäminen kannattaisi pohjautua moninaisuuden ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Työyhteisöissä olisi tarkasteltava reaktioita erilaisuuteen, laajentaa näkökulmia ja selvittää mahdollisuuksia vaihtoehtoisissa käytännöissä, jotka laajentavat osallisuutta työpaikoilla. (Swansson 2004: 207.) Monimuotoisuudessa onkin kyse taidoista ja asenteista joita voi omaksua, oppia ja harjoitella työyhteisöissä (Ajanko 2016: 41).

Työyhteisöissä moninaisuuden tarkastelussa voi olla kyse näkyvistä tekijöistä, kuten ikä tai sukupuoli tai näkymättömistä sisäisistä tekijöistä, kuten identiteetti, persoona, temperamentti ja arvot. Toisen työtapojen tai käyttäytymisen ymmärtäminen tai hyväksyminen voi olla vaikeaa erilaisuuden vuoksi. Hoitoalalla työskentelee tällä hetkellä neljä sukupolvea hoitajia. Jokaisella sukupolvella (esim. veteraanit, sukupolvi X ja milleniaalit) on oma maailmankatsomuksensa, arvonsa, työetiikkansa, asenteet auktoriteetteja kohtaan, sekä odotukset hyvästä työpaikasta. Tämä aiheuttaa ainutlaatuisen haasteen organisaatioille, opettajille ja johtajille. Johtamisen välineenä moninaisessa työyhteisössä voidaan käyttää mentorointia ja konfliktien hallintaa. Näiden johtamisen välineiden avulla voidaan vahvistaa yhteistyötä työpaikalla, parantaa työyhteisön moraalialia ja jakaa erilaisia kokemuksia. (André 2018: 13- 18.)

Työyhteisön hyvinvointia voidaan tarkastella myös sosiaalisen pääoman kautta. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön ja yksittäisen työntekijän voimavara. Työyhteisö on sosiaalisen pääoman rakentaja, jossa vaikuttavina tekijöinä ovat toisten auttaminen, tunnollisuus, työelämätaidot, sekä sovinnollisuus. Osapuolena tässä vastavuoroisessa toiminnassa ovat esimies ja työntekijä. Esimiestaitojen lisäksi sosiaalista pääomaa rakennettaessa tarvitaan myös alaitaitoja, organisaatiokansalaisuutta. (Manka & Manka 2016: 94.) Sosiaalinen pääoma voi näyttäytyä myös negatiivisena asiana. Jos työyhteisö ei siedä erilaisuutta, sosiaalinen pääoma voi olla hyvin kapea. Toisaalta liian tiiviit sosiaaliset suhteet työyhteisössä voivat aikaansaada kiusaamista ja kuppikuntaisuutta. Työyhteisöjen sosiaalista pääoman tutkimus on jakaantunut Oksasen (2009) tutkimuksessa kahteen osaan; Esimiehen ja työntekijöiden väliseen pääomaan ja työntekijöiden väliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma syntyy toimivasta työyhteisöstä ja hyvästä johtamisesta, kulmakivinä vaikuttavat vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja normit, osallistuminen ja sosiaaliset verkostot. (Manka & Manka 2016:73- 74.) Sosiaalisen pääoman vaikutuksia myös työntekijöiden terveyteen ja sairauspoissaoloihin on tutkittu. Tanskalainen tutkimus 2016 on kuitenkin osoittanut, että sosiaalisen pääoman positiiviset vaikutukset pitkiin sairauspoissaoloihin rajoittuvat korkeammin koulutettuihin työntekijöihin. (Reiner- Hasle- Hylde- Pejtersen- Aust- Bjorner 2016: 331- 332.)

Australialaiset Paulin & Griffin (2016:136- 138.) ovat lähestyneet työntekijän hyvinvointia organisaatiokulttuurin ja organisaation ilmapiirin näkökulmasta. Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa vahvasti työryhmän ilmapiiri. Työilmapiirin epätasapaino vaikuttaa myös yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Kilpailu työntekijöiden välillä voi näyttäytyä sabotaasikäyttäytymisenä, sekä ihmissuhteiden laadun heikkenemisenä ja näin ollen haitallisena työhyvinvoinnille. Työryhmän koolla on myös merkitystä. Suurempien työryhmien työhyvinvoinnin vastuu jakautuu useammalle työntekijälle ja yksittäisen työntekijän vastuu ja vaikutus ryhmän työilmapiiriin ei ole niin merkittävä kuin pienemmissä työryhmissä.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työn stressaavuus. Erilaisilla stressitekijöillä on katsottu olevan vaikutuksia myös työntekijöiden terveyteen. Terveysthuollossa esiintyy stressitekijöitä mm. työolosuhteissa. Suuret työtuntimäärät, vuorotyö ja kuormittavat potilaskontaktit voivat aiheuttaa negatiivisia psykosomaattisia terveysvaikutuksia työntekijöille. (Goets ym. 2015:1- 2.)

## 2.2 Johtaminen

Tässä opinnäytetyössä käsitellään johtamista työhyvinvoinnin ja muutoksen näkökulmista. Seuraavaksi kuvataan johtajan tärkeitä ominaisuuksia ja johtajuuden vaatimuksia vaativassa esimiestyössä. Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa käytetään yleisesti käsitteitä *johtaminen* ja *johtaja*, sekä *esimiestyö* ja *esimies*. Tämän työn teoriaosuudessa käytetään johtamiskäsitteen avaamiseen sekä johtaja-, että esimies käsitteitä kuvaamaan samaa asiaa.

Esimiesten vastuut ja oikeudet on määritelty työsopimuslaissa, jonka mukaan esimies edustaa työnantajaa lain suomin oikeuksin, mutta myös velvollisuuksin. Esimiehellä on suhteessa työntekijään työsopimuksen solmimis- sekä irtisanomisoikeus lain määräämin keinoin, sekä direktio- oikeus, jolla esimies valvoo ja johtaa työntekijän työtä. (Järvinen 2017: 64- 65). Työyhteisön toimivuuden ja koko olemassaolon lähtökohtana on perustehtävän hoitaminen. Perustehtävän kirkastaminen on johtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Näin työyhteisöissä ei eksytä suuntaamaan energiaa epäolennaisiin asioihin. Johtajuuden ja alaisuudenkin rooleihin on palattava aika ajoin. Esimiehen tulee osata

käyttää työjohto- oikeuttaan, sekä omaksua johtajuus ja työntekijän on suostuttava johdetuksi ymmärtäen, että johdetuksi tuleminen ei tarkoita alistumista vaan aktiivista ja vastuullista toimintaa. (Järvinen 2017: 49.)

Moderni johtaminen katsotaan olevan tilannejohtamista ja siihen kuuluu hyvä vuorovaikutussuhde esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tässä vuorovaikutussuhteessa tarvitaan molempien osapuolten, niin työntekijän, kuin esimiehenkin panostusta. Työntekijöille vuorovaikutussuhteen laatu näyttäytyy psykologisena voimaantumisen tunne syntyy, kun työntekijällä on luottamus omaan osaamiseen, mahdollisuus päätöksentekoon, sekä vaikuttamisen ja itsemääräämisoikeuden mahdollisuutena työskentelyn tavoissa. Työntekijöiden voimaantuminen ja hyvät työyhteisötaidot työyhteisössä tukevat ja vahvistavat myös hyvää esimiestyöskentelyä. Esimiehen oikeudenmukaiseksi koettu toiminta herättää luottamusta. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat mm. työn tulosten ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus, eli että kukin työntekijä saa ansiota työstään ja päätöksenteon perusteet ovat reiluja. Luottamusta kasvattaa myös työntekijöiden välisen kohtelun oikeudenmukaisuus, missä korostuu esimiehen vuorovaikutus eri työntekijöiden kanssa, kun hän perustelee menettelytapojaan tai päätöksiään. (Manka& Manka 2016: 89: Manka 2011: )

### 2.2.1 Johtaja

Johtajalla on moniulotteinen työ. Johtaja kokee työssään useita toisiaan tukevia, toisilleen vastakkaisia tai jopa toistensa kanssa kilpailevia arvoja ja intressejä. Johtajalla voi olla tukijan rooli, jolloin hän on lähellä työntekijöitään ja kuulee heidän työhönsä liittyviä kysymyksiä ja ongelmia. Mahdollistajan roolissa johtaja luo mahdollisuuksia ja tukee työyhteisön sitoutumista ja vastuuta kehittämistyössä. Edistäjän roolissa korostuu yhteistyö sidosryhmien kanssa ja innovaattorin roolissa johtaja etsii itse ja kannustaa työryhmää etsimään uusia toimintatapoja ja hyödyntämään uutta ammatillista tietoa. Tuottajaroolissa ja valvojan roolissa korostuvat johtajan tehtävä organisaation tuloksellisuuden vaikuttavuuden perustelu ja valvominen. Välittäjän roolissa johtaja jakaa työtä koskevia ohjeita työntekijöille, sekä selvittelee mahdollisia ristiriitatilanteita työyhteisössä. Esimiesroolissa hän asettaa työlle ja työntekijöille tavoitteita ja varmistaa että ne saavutetaan. Strategisen johtajan roolissa johtaja kehittää omaa osaamistaan ja professionalistin roolissa myös itse osallistuu asiakastyöhön.(Niiranen 2014: 51.)

Hyvän johtajan oma jaksaminen ja elämä ovat hallinnassa. Tärkeinä elementteinä johtajan jaksamiseen vaikuttavat organisaation, oman esimiehen ja perheen tuki. Hyvä johtaja huolehtii omasta fyysisestä ja psyykkisestä kunnostaan. Henkilöstö ja organisaatio vievät johtajalta paljon energiaa. Johtajan täytyy olla joustava, innovatiivinen ja positiivinen. Hänen täytyy osata tehdä asioita fiksusti ja saada organisaation henkilöt keskustelemaan kokemuksistaan ja tunteistaan. (Heinonen 2010: 44- 46).

Monissa tutkimuksissa ilmenee että esimiestyöhön tulee panostaa ja monesti työpahoinvoinnin on todettu johtuvan huonosta esimiestyöstä. Myös esimiehet tarvitsevat perehdytystä ja jatkuvaa kehittymistä muuttuvassa työelämässä. Moni esimies oppii työnsä kantapäähän kautta ja yleinen oletamus on että rooli otetaan luontaisesti haltuun. Organisaatioissa arvostusta ovat nauttineet osajat, innovaattorit ja ammattilaiset jotka ovat kehittäneet tuotteita ja palveluita. Esimiestyö on kuitenkin myös ja pääosin arkijohtamista. Parhaimmillaan esimiestyöllä voidaan nostaa esille piilossa olevia potentiaaleja työyhteisöistä ja muuttaa ihmisten asenteita. Parhaimmillaan vaikutus yltää myös rajojen ulkopuolelle ja yhdyspinnoilla tapahtuu aitoja kohtaamisia. Alaisista tulee tähtiä. Esimies tarvitsee oman esimiehensä tukea ja perehdytystä, mentorointia, sparraajaa ja coachia onnistuakseen työssään. (Ristikangas ym. 2008:212- 217.)

Että esimies pystyy tukemaan työyhteisöä ja sen hyvinvointia, on hänen oman tunneympäristön työstäminen avainasemassa. Tämä tarkoittaa sitä että esimiehen on hyväksyttävä omat tunteensa ja kyettävä myös käsittelemään niitä. Kun esimies oppii työstämään omia tunteitaan, hän saa paremmin otteen myös muiden tunteista. Kun työyhteisössä on tilaa tunteille ja niistä keskustelulle, työyhteisön jäsenet asettavat itsensä tarkastelun alle, pohtiessaan tunnesuhdettaan työhön ja muihin työyhteisön jäseniin. Tämä kuitenkin antaa työyhteisölle mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Tässä oppimisprosessissa tarvitaan esimiehen osaamista ja tukea. (Juuti & Vuorela 2015: 51.)

Informointia, vastuun kantamista ja puolueettomuutta esimiehen on helppo kehittää työssään. Johtaja voi itse olla pohtiva, ihmisläheinen tai esimerkiksi tuloskeskeinen ja nopeatempoinen bisnesajattelija. Johtajan sisäinen kulttuuri ohjaa hänen johtamistaan. Johtamisen kehittymisessä ei kuitenkaan ole kyse siitä, mitä johtajan tulisi muuttaa tai poistaa itsessään, vaan ensisijaisesti on kyse siitä että johtaja tarkastelee ja ymmärtää omia sisäisiä ominaisuuksia ja osaa peilata niitä itsensä ulkopuolella oleviin asioihin. Tämä on lähtökohta ymmärryksen lisääntymiselle ja sen myötä toimivamman suunnan löytymiselle. (Arjanne 2006: 64- 65.) Johtamisessa pelkkä asioiden hallinta ei riitä. Asioiden suuntaa, painopistettä, prioriteettia muuttava ja itse tehtävän tekijä on ihminen.

Myös ihmiset riitelevät, eivät asiat. Näin ollen johtamisella tulee vaikuttaa subjektiin ennen objektia, ihmiseen ennen asiaa. (Arjanne 58- 59.)

Hyvä johtajuus syntyy kun esimiehellä on positiivinen suhtautuminen työntekijöihin. Esimiehen tärkeä tehtävä onkin saada työntekijöiden voimavarat esille ja toisaalta tunnistaa suoritusta estäviä tekijöitä. Kun esimies tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja toiminnallaan tukee työntekijää käyttämään jopa piileviä voimavarojaan, saattaa hän huomaamattaan auttaa työntekijää jopa huippusuorituksiin. Esimies työskentelee omalla persoonallisuudellaan. Kun esimiehellä itsellään on voimavaroja luoda avointa suhdetta toisiin ihmisiin, hyötyy siitä niin työntekijät kuin itse esimieskin. Jos esimies on itse liian kuormittunut, hänellä ei ehkä ole voimavaroja ottaa vastaan tai käsitellä kaikkia viestejä mitä eri tilanteissa syntyy. Hyvän vuorovaikutuksen taustalla vaikuttaa hyvä itsetuntemus. Silloin henkilöllä on voimavaroja luoda ympärilleen luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri. Esimiehen on myös tärkeä kehittää ja pohtia omia voimavarojaan ja elämänarvoja ja toimia niiden mukaisesti. (Juuti & Vuorela 2015: 143- 145.) Ihmiset kaipaavat yksilöllistä, inspiroivaa johtamista. Johtajaa, joka kokee ja tuntee työn tapahtumia sydämellään yhdessä työntekijöidensä kanssa. Autenttinen johtaja rakastaa, haastaa ihmiset tekemään asioita mitä he eivät uskoneet aiemmin, sekä tuottavat energiaa ja intohimoa työntekijöilleen, asiakkaille ja oikeiden asioiden tekemiselle. (Kerfoot 2006: 320.)

Koska työyhteisöt ja työntekijät ovat erilaisia, on tärkeää keskustella avoimesti esimiehen toimintaa koskevista odotuksista. Kun esimiehen kohdistuvat odotukset ovat selkeitä ja ääneen lausuttuja, on esimiehen helpompi vastata niihin. Esimies tarvitsee odotuksiin vastaamisessa terveen minäkuvan lisäksi myös kunnollista dialogia työntekijöiden kanssa, jossa avataan reilusti mitä molemmat osapuolet odottavat toisiltaan eri tilanteissa ja mitä annettavaa heillä on toisilleen. (Ristikangas - Aaltonen - Pitkänen 2008:169- 172.)

### 2.2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisen keskeinen tehtävä on luoda työntekijöille mieltä ja merkitystä toiminnalle, sillä ihmiset tarvitsevat mielekkään sisällön ja merkityksen työhönsä. Johtamisen tehtävänä onkin selventää ja kehittää yhteistä toimintaa. Johtamista kuvataan polulla kulkeamisen metaforan avulla. Polkuvertauksen avulla voidaan hahmottaa johtamisen toimin-

taa, jossa etsitään yhteisiä päämääriä ja keinoja, jaetaan näkemyksiä, miten polulla edetään, sekä tehdään yhteistyötä haarautuvien, toisten polkujen kanssa. Polulla kohdataan uhkia ja polulta voi myös eksyä. Esimiehen toiminta voi olla ratkaiseva onnistumisen ja selviämisen kannalta. Vaikka esimiehen toiminta on tärkeää kun ryhmä kokee muutosten haasteita, ei esimies voi kulkea ryhmänsä edellä kaiken aikaa. Hänen on myös kuljettava ryhmän keskellä ja takana, koska hänellä ei välttämättä ole kaikkiin tilanteisiin parasta ratkaisua. (Juuti & Vuorela 2015: 139- 140). Myös Manka & Manka (2016: 75.) tuovat esille johtamisen vuorovaikutteisuuden tärkeyden. Modernissa vuorovaikutteista johtamista korostavassa mallissa johtajan tärkein tehtävä on luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Tarvitaan aiempaa enemmän autonomiaa ja kannustamista osallistumiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Johtaminen on toimintaa joka auttaa työntekijöitä luokittelemaan erilaisia tapahtumia ja luomaan niiden välille yhteyksiä ja merkityksiä. Johtaminen auttaa löytämään yhteisen tavoitteen toiminnalle, sekä luo innostuksen tehtävään. Johtajan tulisi osata asettua toisten asemaan ja kyetä tuntemaan, miten työntekijät tuntevat, päästäkseen samalle aaltopituudelle toisten kanssa. Onnistunut johtaminen on myös esimiehen kyky saada työntekijät saman tunnemaiseman sisään viestimään avoimesti omista kokemuksistaan. Onnistunut johtaminen on esimiehen kykyä keskustella reflektiivisesti ihmisten kanssa niin että lopputuloksena syntyy yhteisiä, merkityksellisiä tarinoita. (Neilimo 2010: 17; Juuti & Vuorela 2015: 140.) Esimiehen on kyettävä järjestämään erilaisia keskustelutilaisuuksia, joissa työyhteisö voi tarkastella työskentelyä ja myös reflektoida omaa toimintaansa suhteessa työkavereiden toimintaan. (Juuti & Vuorela 2015: 54).

Manka (2011: 97- 98.) on kuvannut johtajan moninaista roolia johtamistyössä. Transformationaalisen johtajuuden periaatteilla toimiva johtaja vaikuttaa työntekijöidensä toimintaan ja inspiroi heitä. Vaikuttamisen taustalla ovat arvot, tunteet ja asenteet ja johtamisen keinoina henkilökohtaiset kokemukset, tarinat ja kielikuvat. Transformationaalinen johtajuus kannustaa vahvasti optimismiin, uskoon tavoitteiden saavuttamiseksi. Konkreettisesti hyvinvointi on näyttäytynyt työtyytyväisyyden kasvuna, sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen vähenemisenä.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet että transformationaalisella johtajuudella on ollut vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja menestymiseen. Mm. 2012 toteutetussa Suomalaisessa pro gradu tutkimuksessa (Tavast 2012:5.) on pohdittu transformationaalisen ja autenttisen johtamisen yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin. Autenttisessa johtajuudessa

korostuu samankaltaiset asiat, kuin transformationaalisessa johtajuudessa. *Itsensä tiedostaminen* koostuu omien vahvuuksien ja heikkouksien, sekä omien tulkintojensa tunnistamisesta. Itsensä tiedostamiseen liittyy myös käsitys siitä, miten vaikuttaa toisiin ihmisiin. Itsensä tiedostaminen auttaa vähentämään defensiivistä käyttäytymistä. Autenttisen johtajuudessa koostuu myös *suhteiden läpinäkyvyys, tasapainoinen tiedonkäsittely ja sisäistetty moraal*. Näissä ulottuvuuksissa korostuu avoin tiedon jakaminen ja sopiva tunteiden ilmaiseminen, huolellisen ja objektiivisen tiedon käsittelyn ja johdonmukaisen ja korkeatasoisten arvojen mukaisen käyttäytymisen. Autenttisesti ja transformationaalisessa johtamisessa korostuu molemmissa vahvasti tunnepitoiset elementit. Tavastin tutkimuksen mukaan transformationaalista ja autenttista johtamisen käsitteitä ei voi pitää erillisinä, vaan niissä nähdään yhteinen periaatteiden mukainen toimimisen ulottuvuus. (Tavast 2012:37.) Jambawo (2018: 1000.) on verrannut transformationaalista ja eettistä johtamista. Transformationaalisella johtajuudella on edelleen tärkeä muuttuvassa terveydenhuoltoympäristössä, mutta eettinen käyttäytyminen tulee olla sen perustana. Johtamisen prosessissa tulisi näkyä siis moraalinen ja eettinen käyttäytymisen, kuten rehellisyys ja kunnioitus

Asioiden ja prosessien hallinnan lisäksi esimiehen tulisi olla erittäin hyvin tietoinen, millainen porukka hänellä on johdettavanaan. Tietoisuuden lisäksi esimiehen tulisi osata hyödyntää työntekijöiden moninaisuus ja käyttää moninaisuuden ymmärtämistä myös ristiriitatilanteiden ratkaisuissa. Suonsivu (2014: 153.) korostaa, että esimiehen on tunnettava työntekijöidensä osaaminen ja voimavarat ja tavoitteet. Työntekijät tulisi aktivoita käyttämään omaa osaamistaan ja jakamaan ideansa koko työyhteisölle. Valmentava johtamisajattelu korostaa herkkää tilanteiden aistimista, ennakointia ja vahvuuksien tunnistamista. Esimieheltä vaaditaan muutosherkkyttä, nopeaa reagoitua, sekä oikea aikaista ja selkeää tiedottamista. Työkaluna valmentavassa johtamisessa on coaching, jossa korostuu jokaisen potentiaalinen ilmeneminen, luova itsensä johtaminen, ongelmanratkaisutaidot, sekä omien uskomusten ja tavoitteiden tarkastelu. Coaching muodostuu arvoista ja asenteista, taidoista ja osaamisesta ja työkaluista ja menetelmistä. Coaching perustuu vuorovaikutuksen rakenteeseen ja dialogiin. (Suonsivu 2014: 148- 153.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on vaikuttamista työyhteisöön niin, että tuloksena on sujuva, tehokas, sekä oikein kuormittava työ. Peruskysymys työhyvinvoinnin johtamisessa on, miten ylläpitää organisaation tuloksellisuutta ja samalla vaalia organisaation menestyksen voimavaroja, eli työntekijöiden motivaatiota, osaamista ja hyvinvointia. Organisaation strategia määrittelee henkilöstöstrategian ja työhyvinvoinnin tavoitteet ja päämäärät.

Työhyvinvoinnin ennakoiva johtaminen ja tavoitteet koostuvat organisaation profiloinnista, yksilö- ja organisaatiovoimavaroista, työympäristön turvallisuudesta, sekä muutoksen hallinnasta. Nämä tekijät kuvaavat tekijöitä, jotka ovat tärkeitä organisaation tulokellisuuden kannalta ja jotka kohdentavat työn organisointia ja merkitystä. Tärkeää on tunnistaa yksilöiden työkyky ja terveys, sekä tunnistaa ja hallita keskeiset riskit. (Pursio 2010:59- 61.)

Työhyvinvoinnin johtamisen rinnalla voidaan puhua myös työkykyjohtamisesta. Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto kuvaa työkykyjohtamisen työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon keskinäiseksi yhteistyökuvioksi. Tämän yhteistyön kulmakivenä vaikuttaa kolme periaatetta, selvillä olemisen-, varautumisen- ja osallistumisen periaatteet. Periaatteet pitävät sisällään mm. työkykyyn- ja terveyteen liittyvän riskitietouden, varhaisen puuttumisen, sekä ennaltaehkäisevät toimet ja selvitykset. Työkykyjohtamisen keskeisiin prosesseihin kuuluvat; vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt poissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyden ennaltaehkäiseminen, varhaisen ongelmakohtiin puuttuminen, työhön palaaminen tuetusti ja työpaikkayhteistyö. (Manka & Manka 2016: 49.)

### 2.3 Onnistunut muutos työyhteisössä

Muutokset organisaatiossa kuuluvat nykypäivän työelämään. Useat työntekijät kokevat useamman kuin yhden organisaatiomuutoksen työuransa aikana. Organisaatiomuutoksella tavoitellaan yleensä laajempaa muutosta työyhteisössä. Muutos on aina merkittävä haaste sekä työnantajalle sekä työntekijälle, sillä jokapäiväiset työtehtävät on hoidettava muutosprosessin aikana. Organisaatiomuutoksen toteutustavalla on suuri merkitys muutosprosessin onnistumiselle. Tavoitteena tulisi olla hyvinvoiva ja motivoitunut työyhteisö myös muutoksen jälkeen. (Pahkin - Mattila- Holappa – Nielsen - Wiezer - Widerszal-Bazyl - de Jong - a MockaŃo 2011:5.)

Muutoksen läpikäynti edellyttää psyykkistä työtä. Keskeistä on kohdata ja käsitellä muutoksen herättämiä tunteita, ajatuksia ja asenteita. Myös eri merkitysten pohtiminen ja ymmärtäminen on tärkeää ennen kuin ihminen voi innostua tai sitoutua uudesta asiasta. Henkilöstön täytyy siis muutoksen tarkoitus perusteellisesti, että he tietävät oikeasti, mistä on kysymys ja voivat työstää psyykkisesti muutosta. Epätietoisuus aiheuttaa pelkoa ja huhuja työyhteisössä ja ne lisäävät entisestään levottomuutta ja huolestuneisuutta. (Järvinen 2017: 148- 149.)

### 2.3.1 Organisaatiomuutos kehitysvammapalveluissa

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevan kehitysvammapalveluiden organisaatio koostui vuosia kahdesta palvelualueesta, joita johti kaksi esimiestä. Esimiesten vastuulla oli useita palveluyksiköitä johdettavanaan, organisaatiotason johtotehtäviä, sekä kehittämisvastuu palvelualueella. Henkilöstön ja yksiköiden määrän, sekä asiakastyön vaativuuden myötä oli välttämätöntä tehdä muutos johtamisorganisaatioon. Kaksi esimiestä ei enää kyennyt vastaamaan lähiesimiehen vastuulliseen tehtävään ja samanaikaisesti vastata organisaatiotason johtajan vaatimuksia.

Organisaatiomuutoksen myötä, kehitysvammapalveluissa nostettiin lähiesimiesten määrä neljään. Uusille lähiesimiehille jaettiin omat vastuuyksiköt ja vastuutehtävät. Uusi kehitysvammahuollon esimiehen virka perustettiin vastaamaan organisaatiotason johtamistyötä. Hänen tehtävä oli toimia uuden esimiestiimin lähiesimiehenä ja vastata koko kehitysvammapalveluiden toiminnasta ja taloudesta.

Kehitysvammapalveluiden organisaatiomuutokselle tavoiteltiin vaikutusta työyhteisöjen työhyvinvointiin tuomalla lähiesimies lähemmäksi yksiköiden arkea. Tässä opinnäytetyössä on nostettu tarkasteluun muutoksen ja työhyvinvoinnin yhteys. Tarkastelun kohteena ovat työyhteisöjen ja työntekijöiden keinot selvitä muutoksista ja johtamisen keinot auttaa työyhteisöjä organisaatiomuutoksen, mutta myös jatkuvan muutoksen keskellä.

### 2.3.2 Organisaatiomuutoksen vaikutus työyhteisöön ja työntekijään

Työyhteisöissä ja työntekijöillä on monenlaisia tapoja sopeutua muutoksiin. Järvinen (2017: 145- 146.) ja Pahkin ym.(2011:8- 9.) pohtivat työntekijöiden selviämistä organisaatiomuutoksesta. Organisaatiomuutos lisää epävarmuutta työyhteisöissä ja epävarmuuden kokemus voi säilyä pitkään muutoksen jälkeenkin. Epävarmuus heikentää työhyvinvointia ja työntekijöiden terveyttä. Jos ihmisellä on omia voimavaroja, hän yleensä myös kestää paremmin organisaatiomuutoksen tuoman epävarmuuden. Jos henkilöllä on myönteisiä selviytymiskokemuksia muutoksista niin työ-, kuin yksityiselämässäänkin, on hänen usko selviytyä tulevista muutoksista todennäköisesti myös vahva. Joskus hen-

kilö voi ymmärtää vasta jälkikäteen, että vaikeuksista seurasi myönteisiä asioita. Vaikeudet voivat nostaa henkilöstä uudenlaisia voimavaroja ja vahvuuksia ja moni voi luottaa aiempaa enemmän itseensä ja selviytymiseensä haasteiden edessä.

Työntekijän henkilökohtaisia resursseja ovat mm. työkavereilta saatu tuki, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tunne että työhön käytetty panostus ja palkitseminen ovat tasapainossa ja luottaminen omaan ammattitaitoon. Koska organisaatiomuutos koettelee yleensä hieman eritavoin eri työntekijöitä, myös suhtautuminen muutokseen on erilaista työntekijöiden keskuudessa. (Pahkin ym. 2011:8- 9.) Myönteinen asenne ja realiteettien hyväksyminen kertoo usein ihmisen hyvistä muutoksenhallintakeinoista. Negatiivinen suhtautuminen kuvastaa menneisyyteen takertumista ja jatkuva negatiivisesti ajatteleva ja protestoiva henkilö tuhlaa valtavasti energiaa ja samalla myrkyttää oman ja työkavereiden mieltä. Tutkimustulosten mukaan henkilöt jotka saavat tukea organisaatiolta ja omaavat vahvat henkilökohtaiset resurssit, kokevat organisaatiomuutoksen vaikuttavan myönteisesti heidän työhönsä. Riippumatta muutoksen laadusta tai laajuudesta, henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen ja selviämiseen muutoksesta. (Järvinen 2017: 145- 146; Pahkin ym. 2011:8- 9.)

Muutos on siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen ja siinä luovutaan vanhasta ja aloitetaan jotakin uutta. Yksilölle muutokseen liittyy sisäisiä, tunneperäisiä ja ulkoisia, kokemuksellisia ulottuvuuksia. Muutos voi olla nopeaa tai hidasta ja sen eteneminen usein pyritään kuvaamaan vaiheittaisesti. Muutos- sanasta käytetään englannin kielen vastinetta change, toiminnan ulkoisista muutoksista ja transformation, toimintoihin liittyvistä sisäisistä muutoksista. (Koski & Vakkala 2007: 41.) Viime vuosien tutkimuksen ovat osoittaneet, että organisaation kehittämisen ja muutoksen välinen raja on hämärtynyt. Keskeistä on kuitenkin se, että organisaation kehittäminen linkittyy läheisesti muutokseen niin teoreettisesti, kuin myös käytännössäkin. (Koski & Vakkala 2007: 42.)

### 2.3.3 Organisaatiomuutoksen johtaminen

Muutokseen liittyy usein epävarmuutta ja pelkoa. Muutoksen johtaminen onkin avain asemassa ja muutosvastarinta on hyväksyttävä yhdeksi muutoksen vaiheeksi ja löytää toimivat keinot muutoksen läpiviemiseksi. (Luoma & Arikoski 2006: 124.)

Muutoksessa organisaation ja esimiesten tehtävänä on huolehtia että työnteon puitteet saadaan jälleen kuntoon. Muutosjohtaminen voi olla esimiehelle erittäin raskasta, koska usein on myös itse muutoksen kohteena ja joutuu työntekijöiden tavoin tehdä työtä ymmärtääkseen ja hyväksyäkseen tulevan muutoksen. Esimies tarvitsee muutoksessa paljon tukea omalta esimieheltään, mutta myös alaisiltaan. Esimiehen tukena ovat ennen kaikkea työntekijät, jotka ovat uudistusmyönteisiä ja suhtautuvat rakentavan kriittisesti ja aktiivisesti kehittämiseen. Nämä työntekijät usein toimivat koko työyhteisön menestyksen moottoreina (Järvinen 2017 156.) Vaatimuksena onkin säännöllinen keskustelu työn fokusoinnista oikeisiin asioihin, työntekijöiden roolien tarkastelu yhteistyössä, sekä suvaitsevuuksien harjoittelu. Menestyksen ja hyvinvoinnin edellytyksiin kuuluu hyvinvoiva, innovatiivinen, osaava ja terve henkilöstö ja muutostilanteissa korostuu esimiehen rooli erityisesti muutoksen hallinnassa, tuloksellisuudessa ja henkilöstön tukemisessa. Kasvua vie eteenpäin yhteistyö, sitoutuminen ja kommunikointi, johon jokainen työntekijä ja johto voi omalta osaltaan osallistua ja vaikuttaa. (Luoma – Arikoski 2006: 131.)

Muutoksessa työntekijöiden moninaisuuden tunteminen on tärkeää, Työntekijöillä on yksilöllisiä eroja kokea ja tuntea muutos. Kokemukseen vaikuttaa esimerkiksi aiemmat kokemukset ja koulutus. Johtajien tietoisuus monimuotoisuudesta auttaa heitä hahmottamaan monipuolisesti muutoksessa vallitsevaa tunnelmaa. Tärkeää on kuulla monipuolisesti työntekijöiden näkemyksiä (Tvedt – Saksvik – Nytrø 2009: 83.)

Muutokseen liittyy yksiköiden valmius ratkaista erilaisia ongelmia. Ongelmien ratkaisuun tarvitaan monipuolista tietoa. Tieto ja viestintä ovat ratkaisevia terveen muutosprosessin kannalta. Norjalainen tutkimus esittää että muutoksessa on tärkeää erilaisten roolien selventäminen ja johtajan saatavuus. (Saksvik - Tvedt - Nytrø - Andersen - Andersen - Buvik – Torvatn 2008: 260-261.) Muutoskykyä edistävä johtaminen on sosiaalinen prosessi ja sen tehtävänä on kehittää yksiköiden valmiutta ratkoa erilaisia ongelmia monipuolisen tiedon avulla, yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tällaista johtamista kutsutaan adaptiiviseksi johtamiseksi. Adaptiivinen johtaja on muutostilanteessa asettamassa uutta suuntaa, omaa ristiriitojen ratkaisukykyä sekä tietää periaatteet sille, miten muutosta johdetaan. Koska muutoksen syyt eivät ole kontrolloitavissa, organisaation muutoskyky vaatii yhteistyötä, tiedon jakamista ja aktiivista osallistumista. Johtamisen haasteena onkin luoda ymmärrys muutostarpeesta ja hallita sen aiheuttamaa muutosahdistusta (Laitinen 2016:154- 156.)

Teoksessa Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen, Koskiniemi (2016: 67-68.) pohtii kokemuksellisuutta johtamistyössä. Muutoksen johtamisessa on huomioitava

ja ymmärrettävä että työntekijöiden toiminnan taustalla vaikuttaa kokemus työyhteisöön, työhön, asiakkaisiin ja eri ammattikuntiin. Työntekijöiden kokemusten ymmärtäminen on keskeistä toiminnan ohjaamisessa, sillä kokemukset tarjoavat selityksen mm. ihmisten reaktioille miksi muutosta vastustetaan tai miksi tiettyihin asioihin halutaan muutosta. Kokemusta voidaan kuvata merkityssuhteeksi sillä kokemus muodostuu työntekijän tajunnallisen toiminnan ja hänen todellisuuden välillä muodostaen merkityksen kohteelle (fenomenologia). Terveystieteiden avainhenkilöiden on omaksuttava muutosjohtamisen osaaminen asiakastyön turvallisuuden edistämiseksi ja nopeuttamiseksi, sekä terveydenhuollon laadun parantamiseksi. Asiakkaiden hoitotarpeiden monimutkaisuus ja ikääntyvä hoitohenkilöstö vaativat aitoa-, kompleksisuus- sekä joustavaa johtamista terveydenhuollossa. (Jeffs 2018: 16.)

### **3 Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kehitysvammapalveluiden työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa. Työhyvinvoinnin tarkastelun keskeiseksi tekijäksi tässä työssä nostetaan työntekijän omat voimavarat ja työyhteisön toimivuus, sekä johtaminen. Organisaatiouudistuksessa on myös tärkeää saada tietoon työntekijöiden kokemus muutoksesta. Tämän vuoksi myös työntekijöiden kokemus organisaatiomuutoksesta on tärkeä. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilasta ja organisaatiomuutoksen kokemuksesta. Tuloksista saadun tiedon pohjalta uusi johtamisorganisaatio voi asettaa tarkasti kehittämisen tavoitteet työyhteisöille ja johtamiselle.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä?
2. Minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on johtamisesta kehitysvammapalveluissa?
3. Minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on kehitysvammapalveluiden organisaatiomuutoksesta?

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat

Tämän opinnäytetyö toteutettiin empiirisenä tutkimuksena määrällisellä, eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä kyselylomakkeen avulla. Empiirinen tutkimus on havainnoivaa tutkimusta ja perustuu teoreettisten tutkimusten perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tavoitteena on saada vastuksia tutkimusongelmista johdettuihin kysymyksiin. (Heikkilä 2008: 13.)

Tutkimusasetelma oli retrospektiivinen kokonaistutkimus kehitysvammahuollon työntekijöiden työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa. Retrospektiivinen tutkimusasetelma tarkoittaa että tutkimuksessa arvioidaan jälkikäteen tutkittavaa asiaa (Metsämuuronen 2009: 59). Kun puhutaan kokonaistutkimuksesta, tutkimuksen kohteena on koko perusjoukko (Metsämuuronen 2005: 53). Tässä opinnäytetyössä perusjoukko koostui kehitysvammapalveluiden kaikista työntekijöistä.

### 4.2 Aineiston keruu ja kohderyhmä

Kysely lähetettiin yhteensä 82 henkilölle ja vastauksia saatiin 48 henkilöltä. Vastaajat olivat työtehtäviltään hoitajia, ohjaajia, avustajia, hoitoapulaisia, sekä laitoshuoltaja. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Salon kaupungilla käytössä olevan Guestback-ohjelman kautta. Kysely toimitettiin työntekijöille sähköpostilinkkinä ja avattiin määräajaksi, kyselyyn pystyi vastaamaan kyselyyn useammalla kerralla. Tämän oli määrä helpottaa kyselyyn vastaamista hoitotyön lomassa ja vaikuttaa vastausprosenttiin positiivisesti.

Työntekijät saivat kirjallisen ja suullisen saatteen kyselystä. Saatteen perusteella vastaajat saivat tietää, mihin tarkoitukseen heidän tietojaan tai mielipiteitään luovuttivat. Tietosuoja-asetuksen tietosuojaperiaatteiden mukaan henkilötietoja tulee käsitellä lainmukaisesti, asianmukaisesti, sekä rekisteröidyn kannalta läpinäkyvästi. Henkilötietojen käsittely on myös oltava luottamuksellisesta ja turvallisesta. Tietoa saa kerätä vain nimenomaista ja laillista tarkoitusta varten. (Tietosuojavaltuutetun toimisto.) Saatteessa olevan

tiedon pohjalta vastaaja voi tehdä päätöksen tutkimukseen vastaamisesta, tai vastamatta jättämisestä. (Vilka 2007:81). Kysely esiteltiin henkilökunnalle etukäteen kehitysvammapalveluiden yhteisessä palaverissa tammikuussa 2018.

#### 4.3 Mittarin kuvaus

Tämän opinnäytetyön mittarina käytettiin valmista kyselylomaketta, joka muutettiin sähköiseen muotoon ja modifioitiin osittain. Valmis mittari on testattu jo aiemmin ja se lisää mittarin luotettavuutta, reliabiliteettia ja validiteettia. Valmiin mittarin myötä, tuloksia voidaan myös tarvittaessa vertailla aiempiin tuloksiin. (Metsämuuronen 2005: 58.) Valmiin mittarin löytäminen opinnäytetyötä varten oli tärkeää. Tässä työssä käytetyllä kyselylomakkeella tarkasteltiin vuonna 2015 koko kaupunkiorganisaation työhyvinvointia Kevan toimesta.

Tämän opinnäytetyön kyselylomake (Liite 1.) oli strukturoitu ja se koostui työhyvinvoinnin, työyhteisön ja johtamisen eri käsitteisiin kohdennetuista asenneväittämistä, sekä tätä työtä varten lisätystä organisaatiomuutokseen liittyvistä kysymyksistä ja väittämistä. Kyselyssä esiintyi myös avoimia kysymyksiä. Mittausasteikkona käytössä oli Likert – tyyppinen järjestysasteikko työntekijöiden kokemusten mittaamisessa. Järjestysasteikkoa käytetään, mikäli muuttujan arvot voidaan laittaa ominaisuuden mukaiseen järjestykseen. Muuttujan arvojen järjestämiseen ei tarvita tarkkaa mittayksikköä. 5- portainen Likert-asteikko: 0 = täysin eri mieltä 1 = melko eri mieltä 2 = en samaa enkä eri mieltä 3 = melko samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä, on järjestysasteikko. Muuttujan arvoilla on yksiselitteinen järjestys, eli saman mielisyyks kasvaa toiseen suuntaan ja toiseen vähenee. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2007.)

Kysely haluttiin kohdentaa kehitysvammapalvelujen työntekijöiden työhyvinvoinnin kartoittamiseen. Kyselyssä tarkasteltiin myös kehitysvammapalveluiden työntekijöiden kokemusta tulevasta organisaatiomuutoksesta. Tämän vuoksi alkuperäisestä kyselylomakkeesta poistettiin koko kaupunkia koskevat organisaatiotason kysymykset. Kehitysvammapalveluiden organisaatiomuutosta koskevilla kysymyksillä haettiin työntekijöiden kokemuksia tulevasta muutoksista. Kokemuksia haettiin uusien lähiesimiesten työn merkityksellisyydestä ja uuden kehitysvammahuollon esimiehen tehtävän tärkeydestä. Organisaatiomuutosta koskevien väittämien ja kysymysten myötä oli tarkoitus saada esiin

myös työntekijöiden halukkuus muodostaa vuorovaikutussuhde nopeasti uusien lähiesimiesten kanssa kehityskeskustelujen välityksellä. Vastauksista oli tarkoitus saada selville, huolestuttaako muutos työntekijöitä vai onko organisaatiomuutos edennyt niin että työntekijöille ei ole noussut huolta muutoksesta. Muutoksen kokemusta voitiin peilata myös työhyvinvointiin. (Taulukko2.)

Taulukko 2. Opinnäytetyön kyselylomakkeen poistetut ja lisätyt kysymykset ja väittämät

<b>KEVAN ALKUPERÄISESTÄ KYSELYLOMAKKEESTA POISTETUT KYSYMYKSET JA VÄITTÄMÄT</b>	<b>KEVAN ALKUPERÄISEEN KYSELYLOMAKKEESEEN LISÄTYT KYSYMYKSET JA VÄITTÄMÄT</b>
<b>Organisaation strategiset linjaukset ohjaavat toimintaamme</b>	Lähiesimiestyön siirtyminen tiimivastaaville ja vastaaville ohjaajille auttaa työn organisoinnissa eri yksiköissä
<b>Johtaminen organisaatiossa perustuu avoimuuteen</b>	Kehityskeskustelut uusien lähiesimiesten kanssa heti keväällä/ kesällä 2018 auttavat yhteisten tavoitteiden asettamisessa
<b>Olen tyytyväinen toimialani / palvelualueeni johtamistapaan.</b>	Kehitysvammahuollon esimiehen tehtävä, koko kehitysvammahuollon linjauksista ja kehittämisestä vastaaminen organisaatiotasolla, on tärkeä
<b>Tiedän saavani tukea organisaatioltani, jos työkykyni on heikentymässä</b>	Minua huolestuttaa tulevat muutokset esimiestyössä
<b>Mikä organisaation ja toimialasi/palvelualueesi johtamisessa parantaisi edellytyksiä tehdä työsi hyvin?</b>	
<b>Työtäni arvostetaan tässä organisaatiossa</b>	
<b>Miten työpaikallasi suhtaudutaan aloitteisiin ja parannusehdotuksiin?</b>	
<b>Tukeeko työnantajasi työntekijöitä jatkamaan työrullaan mahdollisimman pitkään?</b>	

#### 4.4 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kuvailevaa analyysia. Kuvailevan analyysin avulla voidaan saada vastauksia kysymyksiin ”mitä”, ”minkälainen” tai ”kuinka paljon”. Tarkoituksena on siis kuvata, minkälainen tutkimuksen kohteen ilmiö on tai onko kyseessä yleinen ilmiö. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2009). Tässä työssä kuvailun kohteena oli

työntekijöiden työhyvinvointi eri näkökulmista katsottuna. Analysoinnissa tulokset ryhmiteltiin tutkimuskysymysten mukaisiin aihealueisiin: Työntekijän kokemukset omista työhyvinvointiin liittyvistä voimavaroista, työyhteisön toimivuudesta ja kokemus johtamisesta, organisaatiomuutoksesta.

#### 4.4.1 Havaintomatriisi ja SPSS- ohjelma

Tässä tutkimuksessa aineisto tallentui raporttina sähköiseen Questback- ohjelmaan, jolla kysely toteutettiin. Questback- ohjelmasta oli mahdollista saada valmis havaintomatriisi raakadatan muodossa. Havaintomatriisin avulla voidaan aineisto koota tiiviiseen muotoon (Metsämuuronen 2009: 340). Havaintomatriisi on taulukko jossa yhdeltä riviltä löytyy yhden tutkittavan tiedot ja sarakkeista kaikkia vastaajia koskevat tiedot. Vaakarivit vastaavat siis tilastoyksiköitä ja pystysarakkeista ilmenevät muuttujat. (Heikkilä 2008: 123.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin yleisesti Suomen korkeakouluissa käytössä olevaa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ohjelmaa. Ohjelman avulla tilastollisten taulukoiden ja tunnuslukujen testaaminen ja luominen sujuu nopeammin ja pienemmällä vaivalla. (Heikkilä 2008: 122.) Kyselystä muodostunut aineisto siirrettiin SPSS – ohjelman havaintomatriisiin kyselyssä käytetystä Questback – ohjelman tuottamasta raakadatasta. Muuttujien tilastollisen merkittävyyden taso tutkimuksessa oli  $p= 0,05$ . (Kankkunen ym. 2013: 129- 135).

#### 4.4.2 Aineiston muuttujat

Tässä työssä muuttujien välistä yhteyttä tarkasteltiin seuraavien asioiden kesken: Työntekijän omat voimavarat (esim. voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita, vahva ja tarmokas olo, innostuneisuus), työyhteisön toimivuus (esim. perehdytyksen toimivuus, kyky ratkaista ristiriitoja, yhteistyön toimivuus), sekä esimiehen toiminta (esim. informaation välittäminen, vastuun tasapuolinen jakaminen, kannustus ja innostaminen). Tavoitteena oli löytää yhteys kahden muuttujan välillä. Organisaatiomuutoksen yhteyttä työhyvinvointiin ei tässä työssä tarkasteltu muuten kuin tarkastelemalla työntekijöiden mielipidettä asiasta. Organisaatiomuutos oli tila, jossa perusjoukon työhyvinvointia tutkittiin.

Empiirisen aineiston analysoinnissa tutkitaan useita muuttujia samanaikaisesti. Aineiston analysointimenetelmiä on monia, ja tutkimuskysymyksen vastauksen löytyminen voi edellyttää useiden testien käyttämistä. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan tarkastella kahden muuttujan välistä yhteyttä. Havainnollisena menetelmänä ristiintaulukointi ei aseta ehtoja muuttujien mittaustasolle. Ehtona on, ettei arvoluokkia saa olla liian monta. (Heikkilä 2008: 183.)

#### 4.4.3 Aineiston käsittely ja testit

Tämän opinnäytetyön aineisto koostui mielipiteistä ja taustatiedoista. Aineisto muutettiin frekvenssiluvuiksi sekä prosenteiksi. Empiirisesti hankittu numeerinen tieto tulee tiivistää tunnusluvuiksi, kuten frekvensseiksi, keskiarvoiksi ja prosenteiksi (Metsämuuronen 2005:319). Frekvenssi ilmoittaa esiintymiskertojen lukumäärän ja frekvenssitaulukko muodostuu muuttujan eri arvojen frekvenssien taulukoinnilla. ( Frekvenssitaulukossa esitetään muuttujien arvojen frekvenssijakauma. Tässä työssä frekvenssitaulukko haettiin analysoitavaksi SPSS ohjelmasta.

Tutkimuksessa hypoteesit testattiin merkitsevyytensä kautta. Merkitsevyytensä eli riskitaso (Significance) ilmoittaa riskin suuruuden, että tuloksista saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Merkitsevyytensä käytetään lyhennettä p tai Sig. Tässä tutkimuksessa käytettiin merkitsevyytensä 0,05. Eli jos  $p < 0,05$ , voidaan sanoa että 95 % varmuudella että merkittävä ja riski tehdä väärä johtopäätös on vain 5 %. (Vilpas 2015: 23- 24).

Eri asiayhteyksien ristikkäistä vaikutusta tarkasteltiin tuloksista  $X^2$ -testin avulla.  $X^2$  testiä käytetään riippumattomuustestinä, jossa tutkitaan, riippuvatko kaksi tarkasteltavaa muuttujaa toisistaan vai eivät. Muuttujista muodostetaan testaamista varten ns. kontingenssitaulukko, eli kaksiulotteinen jakauma. Nollahypoteesi osoittaa, että molemmat muuttujat ovat toisistaan riippumattomia. (Vilpas 2015: 24).

Tulosten riippuvuutta tarkasteltiin Khiin neliötestin avulla. Jos tulosten riippuvuutta tutkitaan ristiintaulukoinnin ja Khiin neliötestin avulla, täytyy tiettyjen edellytysten olla voimassa. Otos on poimittu satunnaisesti, sekä riippumattomasti. Odotetuista frekvensseistä korkeintaan 20% voi olla pienempiä kuin 5 ja kaikki odotetut frekvenssit tulee olla suurempi kuin 1, sekä ainakin toinen muuttujista tulee olla luokitteluasteikollinen. (Vilpas

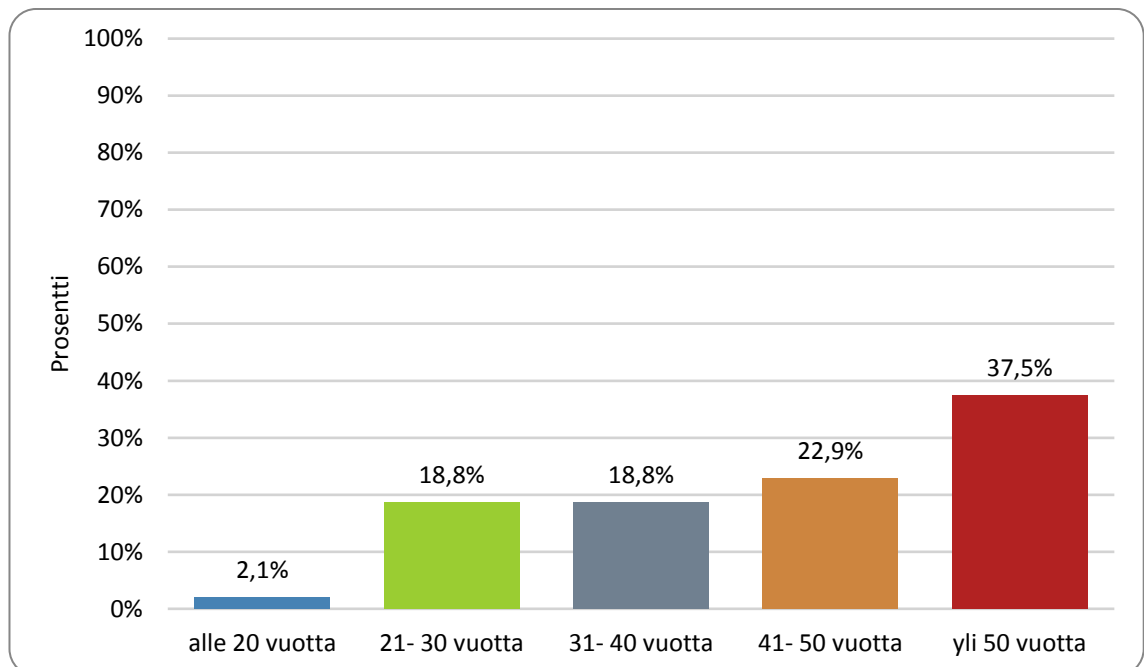
2015: 24). Näiden edellytysten myötä päädyttiin Khiin tarkkaan neliötestiin, *Exact Sig. (2-sided)*.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

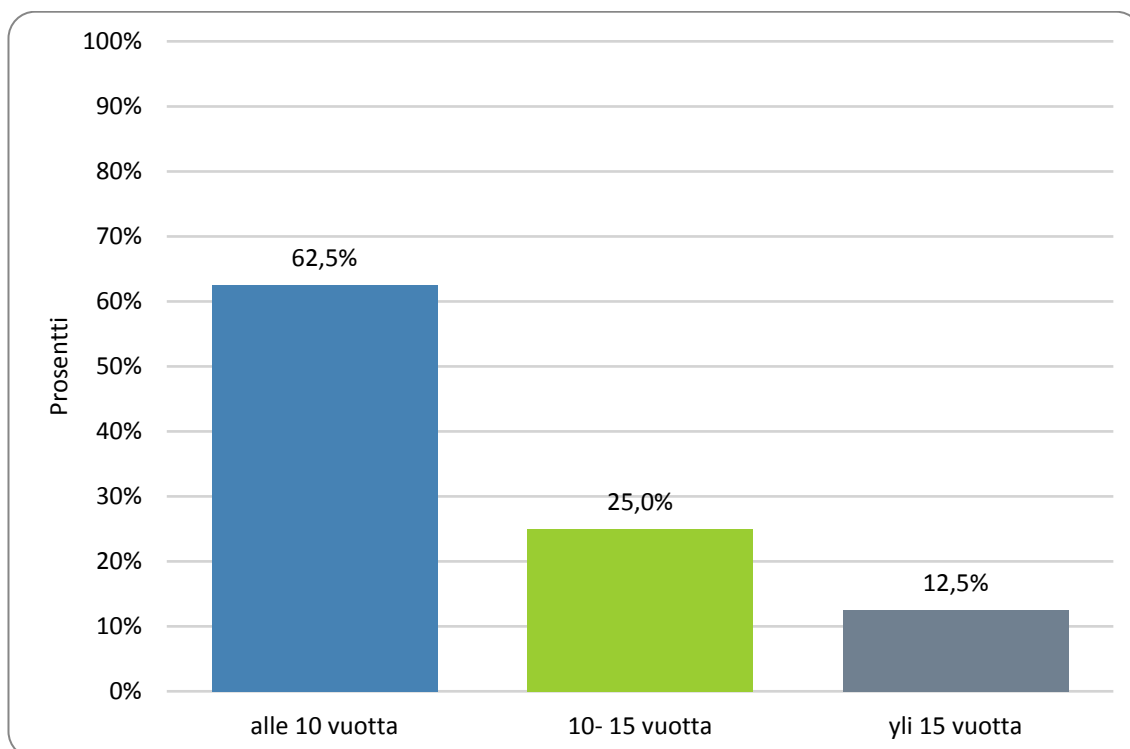
Opinnäytetyö toteutettiin kokonaistutkimuksena, eli tutkimus kohdistui koko kehitysvamma palveluiden henkilökuntaan. Kokonaistutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi valikoituu koko perusjoukko (Metsämuuronen 2009: 61). Kyselyä ei lähetetty esimiesasemassa toimiville henkilöille. Sähköinen, Questback ohjelmalla laadittu kysely lähetettiin 82 työntekijälle.

Kyselyyn vastasi 48 työntekijää. Vastausprosentiksi muodostui 58,54 %. Vastanneiden ikä vaihteli alle 20 vuotiaasta yli 50 vuotiaaseen. Vastanneista suurin osa, n. 60 %, oli yli 40 vuotiaita (Kuvio 1.) Työntekijöiden anonyyteettisuojan vuoksi vastaajien tarkkaa ikää tai työntekijän sukupuolta ei kysytty.



Kuvio 1. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ikäjakauma

Suurin osa, 83,3 % vastanneista työntekijöistä toimi vakituksessa työsuhteessa palvelu-alueella. 62,5 %, palvelussuhde oli kestänyt alle 10 vuotta (Kuvio 2).



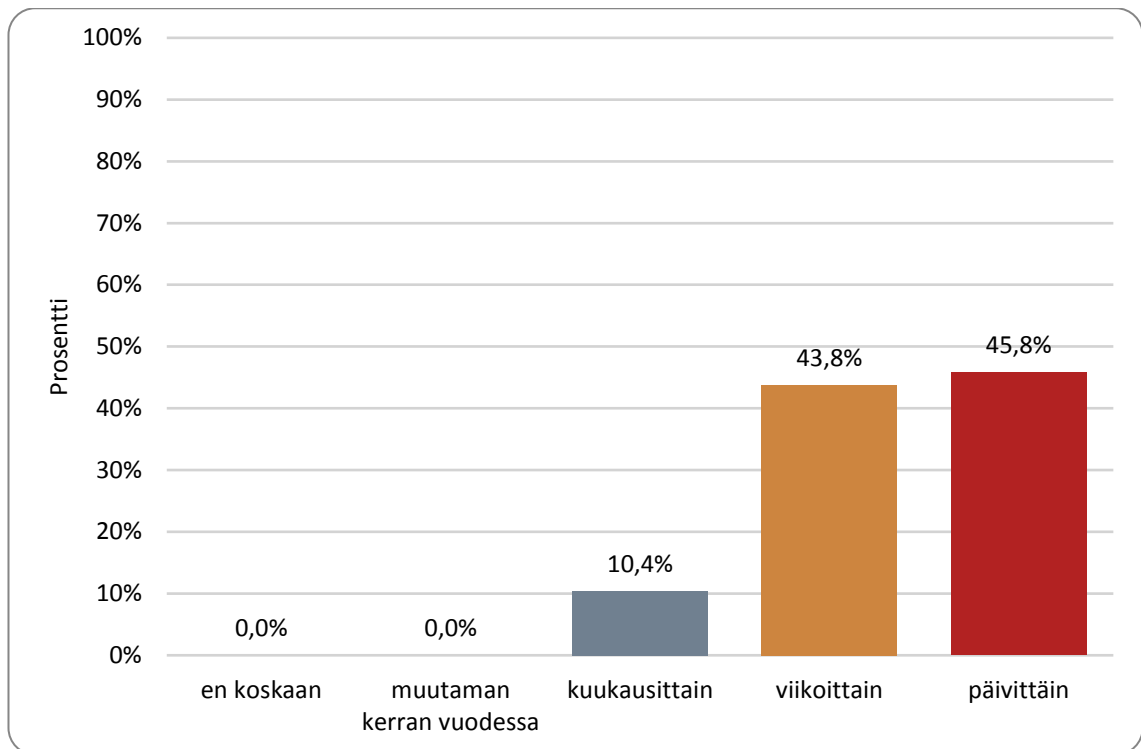
Kuvio 2. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden palvelussuhteen kesto

## 5.2 Työntekijän kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Opinnäytetyössä työhyvinvoinnin tarkastelu on jaoteltu työntekijöiden omiin voimavaroihin, työyhteisön toimivuuteen ja johtamiseen. Seuraavaksi tarkastellaan kyselyyn vastanneiden työntekijöiden kokemuksia edellä mainituista työhyvinvointiin vaikuttavista asioista.

### 5.2.1 Työntekijän omat voimavarat

Tämän tutkimuksen kyselylomake oli jaoteltu neljään eri osa-alueeseen. Yksi osa-alueista tarkasteli työntekijän omia voimavaroja. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 21 (43,8 %) koki olevansa innostunut työstään viikoittain. Päivittäin innostuneisuutta koki 22 (45,3 %) työntekijää. Noin 10 % koki innostuneisuutta työstään kuukausittain (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Työntekijöiden kokema innostuneisuus omasta työstä

Suurin osa vastanneista työntekijöistä myös tunsi itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi työssään. Viikoittain 29 (60,4 %) ja päivittäin 14 (29,2 %) työntekijää. Työntekijöistä yhteensä 10,4 % tunsi itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi kuukausittain tai harvemmin. Työntekijöistä 33 (68,8 %) oli melko samaa mieltä väittämän ”Voin käyttää tietojani ja taitojani monipuolisesti” kanssa. 7 (14,6 %) työntekijää oli täysin samaa mieltä ja toisaalta sama määrä työntekijöitä ei ollut samaa, eikä eri mieltä väittämän ”Voin käyttää tietojani ja taitojani monipuolisesti” kanssa. Vastanneista työntekijöistä jopa 54,2 % koki voivansa vaikuttaa työtänsä koskeviin asioihin melko hyvin. 27,1 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa olevan erittäin hyvät.

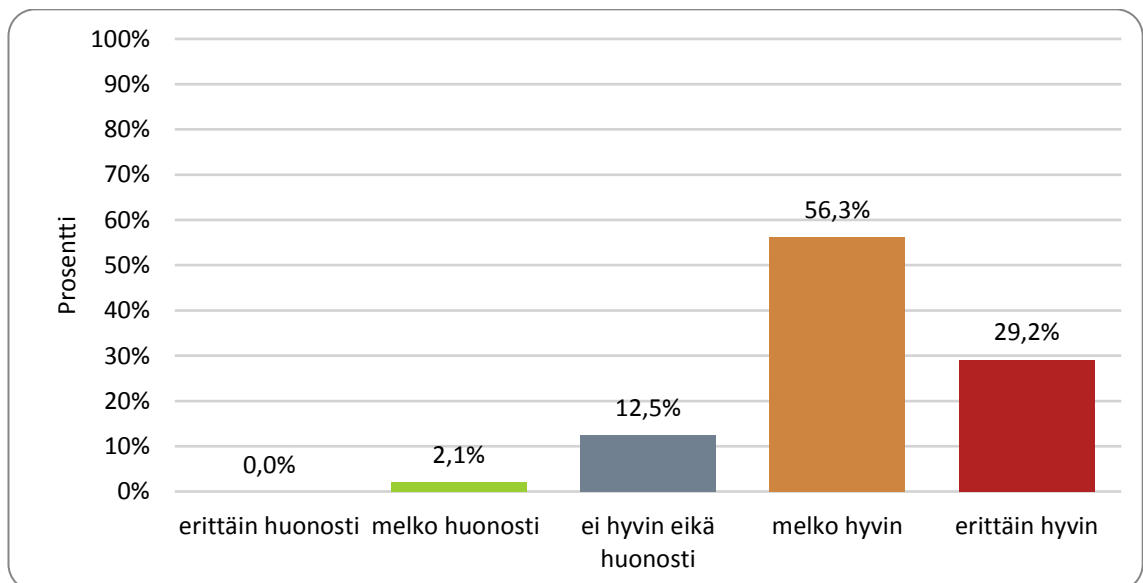
Vastanneista työntekijöistä 26 (54,2 %) oli melko samaa mieltä väittämän ”Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi” kanssa. Täysin samaa mieltä oli 6 (12,5 %) työntekijää ja saman verran ei ollut samaa, eikä eri mieltä väittämän kanssa. Henkilöstön riittävydestä palvelujen tuottamiseen, vastaukset jakautuivat kahteen osaan. Lähes puolet vastanneista 47,9 % oli sitä mieltä, että henkilöstöä on sopivasti palvelujen tuottamiseen. 45,8 % arvioi että henkilöstöä ei ole riittävästi, mutta palvelut toimivat jollain tavalla.

### 5.2.2 Työyhteisön toimivuus

Tutkimuksessa tarkasteltiin työn ja työyhteisön merkitystä työntekijän hyvinvointiin. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 60,4 % ei ollut koskaan joutunut henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi nykyisessä työyhteisössään. Asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa (henkistä tai fyysistä), kiusaamista tai uhkailua oli kokenut kuitenkin kuu-kausittain tai useammin yli 35 % vastanneista. 14,6 % vastanneista työntekijöistä ei ollut koskaan kokenut asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa.

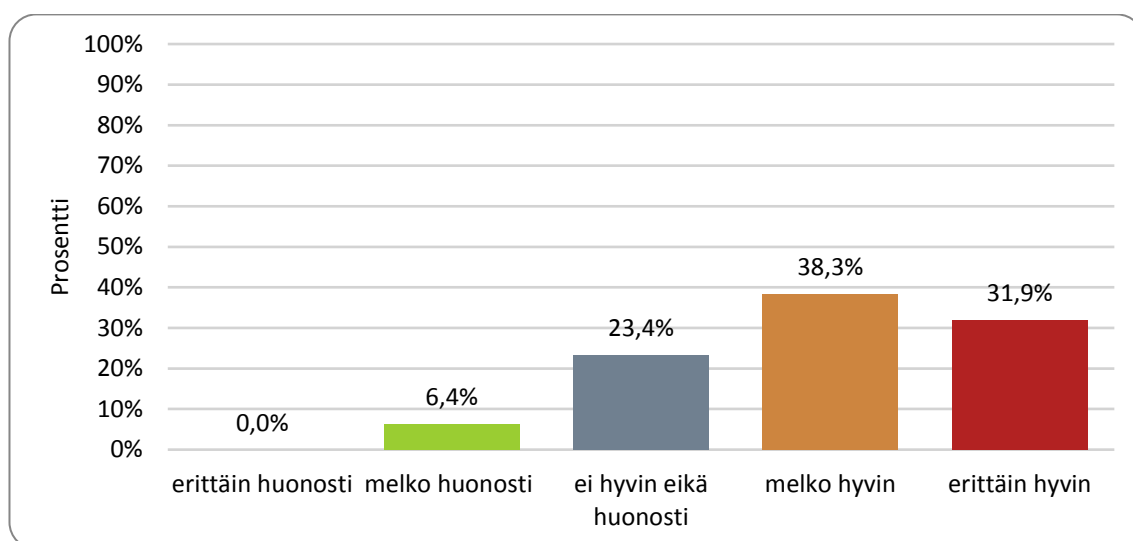
Vastanneista työntekijöistä 47,9 % koki että työ tarjoaa melko hyvät mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen. Keskeisinä työyhteisön toimivuutta kuvaavina tuloksia voidaan pitää myös työntekijöiden ajatuksia työyksikön tavoitteista tai perehdyttämisestä. Työntekijöistä 25 (52,1 %) oli täysin samaa mieltä väittämän ”Olen selvillä työyksikköni tavoitteista” kanssa ja 16 (33,3 %) työntekijää oli melko samaa mieltä.

Suurin osa työntekijöistä koki myös perehdyttämisen olevan hyvällä mallilla omassa työyksikössä. 27 (56,3 %) työntekijöistä koki perehdyttämisen toimivan melko hyvin ja 14 (29,2 %) työntekijän mielestä perehdyttäminen toimi erittäin hyvin. Yhteensä 14,6 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että perehdyttäminen ei toimi hyvin, eikä huonosti tai että perehdyttäminen toimii melko huonosti (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Työntekijöiden kokemus perehdytyksen toimivuudesta työyksikössä

Tulokset osoittavat, että työyksiköissä toimitaan melko hyvin sovittujen toimintatapojen mukaisesti ja melkein jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty. Työntekijöistä 28 (58,3 %) oli sitä mieltä että työyksikössä toimitaan sovittujen toimintatapojen mukaan melko hyvin. 9 (18,8 %) koki että työyhteisössä toimitaan erittäin hyvin sovittujen toimintatapojen mukaan. Toisaalta yhdeksällä työntekijällä ei ollut selkeää mielipidettä työyhteisön toimivuudesta sovittujen toimintatapojen mukaan. Väittämän ” Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty” kanssa melko samaa mieltä oli 22 (45,8 %) työntekijää ja 12 (25,0 %) täysin samaa mieltä. Vastanneista yli puolet koki työyhteisössään olevan melko hyvä tai erittäin hyvä kyky ratkoa ristiriitoja (Kuvio 5).

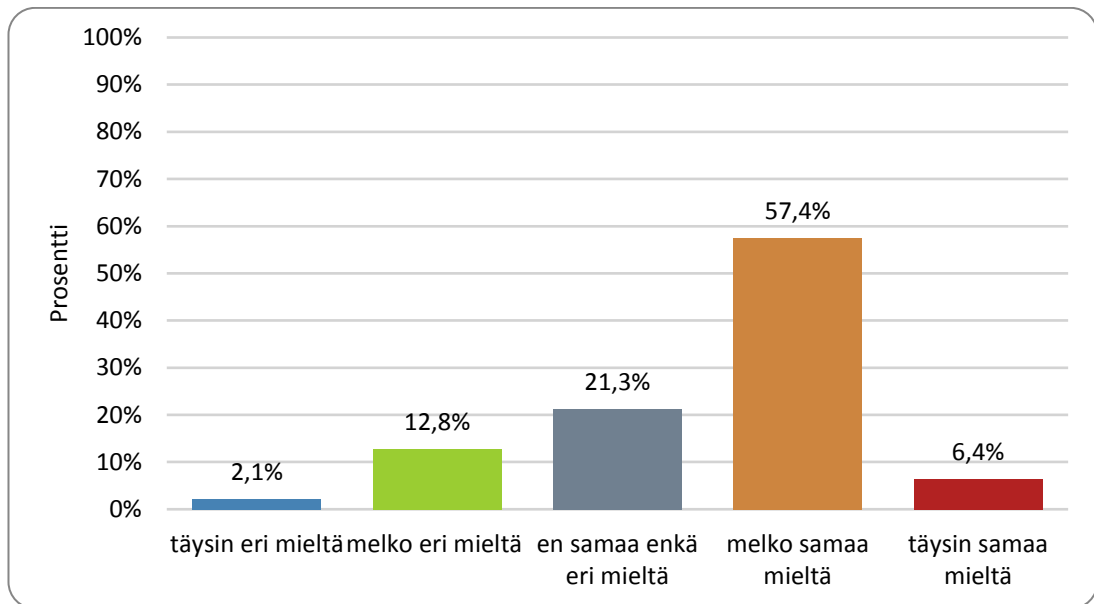


Kuvio 5. Työntekijän kokemus työyhteisön kyvystä ratkoa ristiriitoja

Kysymys yksiköiden välisestä yhteistyöstä jakoi vastaajien mielipiteitä. Yli puolet vastanneista työntekijöistä 25 (52,1 %) oli sitä mieltä että yhteistyö yksiköiden välillä sujuu melko hyvin. Vastanneista 10 (20,8%) arvioi yhteistyön sujuvan melko huonosti ja 11 (23%) totesi että yhteistyö ei suju hyvin eikä huonosti.

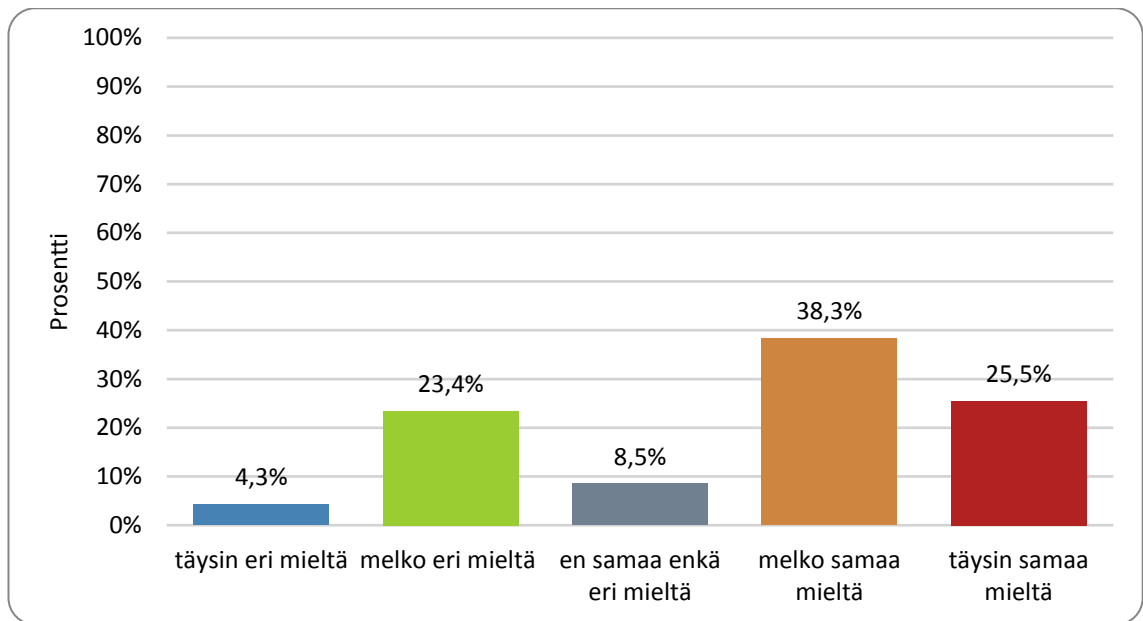
### 5.3 Työntekijöiden kokemuksia johtamisesta

Tämän opinnäytetyön yksi keskeisistä tehtävistä oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia johtamisesta kehitysvammapalveluissa. Tarkoituksena oli arvioida johtamista ennen uutta johtamisorganisaatiota. Vastanneista työntekijöistä 63,8 % oli joko melko, tai täysin tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan. 14,9 % vastaajista koki tyytymättömyyttä johtamiseen (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Työntekijän kokemus tyytyväisyydestä organisaation johtamistapaan

Johtamisen toimivuutta kartoitettiin kysymällä kokemuksia esimiehen toiminnasta eri tilanteissa. Vastanneista 81,3 % oli melko samaa mieltä, tai täysin samaa mieltä väittämän ” Olen saanut esimieheltäni informaatiota työyhteisölle tärkeistä asioista” kanssa. Tulosten mukaan työntekijöiden kokemus esimiehen kantamasta vastuusta päätöksissään oli hajanainen. 38,3 % vastanneista oli melko samaa mieltä väittämän ” Esimieheni on kantanut vastuun tekemistään päätöksistä” kanssa ja toisaalta 23,4 % vastanneista oli melko eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. 25,5, % vastanneista koki esimiehen kantavan vastuun tekemistään päätöksistä (Kuvio 7.)



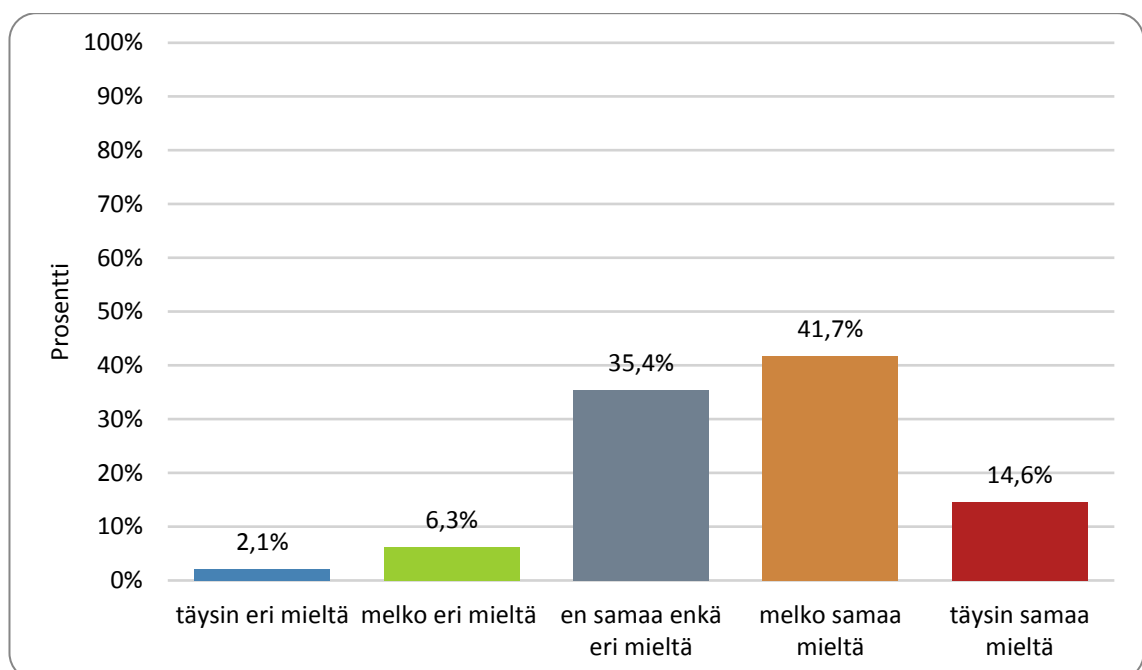
Kuvio 7. Työntekijän kokemus esimiehen päätöksistään kantamasta vastuusta

Esimiehen toimintaa arvioitiin myös palautteen antamisen, tuen, sekä puolueettomuuden osalta. Vastanneista 68,8 % oli sitä mieltä että esimies on antanut joko melko hyvin tai erittäin hyvin palautetta työssä onnistumisesta. 10,4 % vastanneista koki että esimies on antanut melko huonosti palautetta työssä onnistumisesta. Esimiehen antama tuki koettiin olevan melko hyvällä mallilla.

Vastanneista 41,7 % koki esimiehen antavan melko hyvin tukea ja apua tarvittaessa ja 29,2 % vastanneista koki esimiehen tuen toteutuva erittäin hyvin. 16,7 % vastanneista oli sitä mieltä että esimies antoi apua ja tukea melko huonosti. Esimiehen puolueettomuutta kuvaavissa tuloksissa ilmeni hajontaa. 59,5 % vastanneista koki esimiehen toiminnan joko melko tai täysin puolueettomaksi. 25,5 % vastanneista koki esimiehen puolueettomuuden melko huonoksi ja 14,9 % vastanneilla ei ollut selkeää kantaa asian suhteen.

#### 5.4 Kokemus organisaation muutoksesta

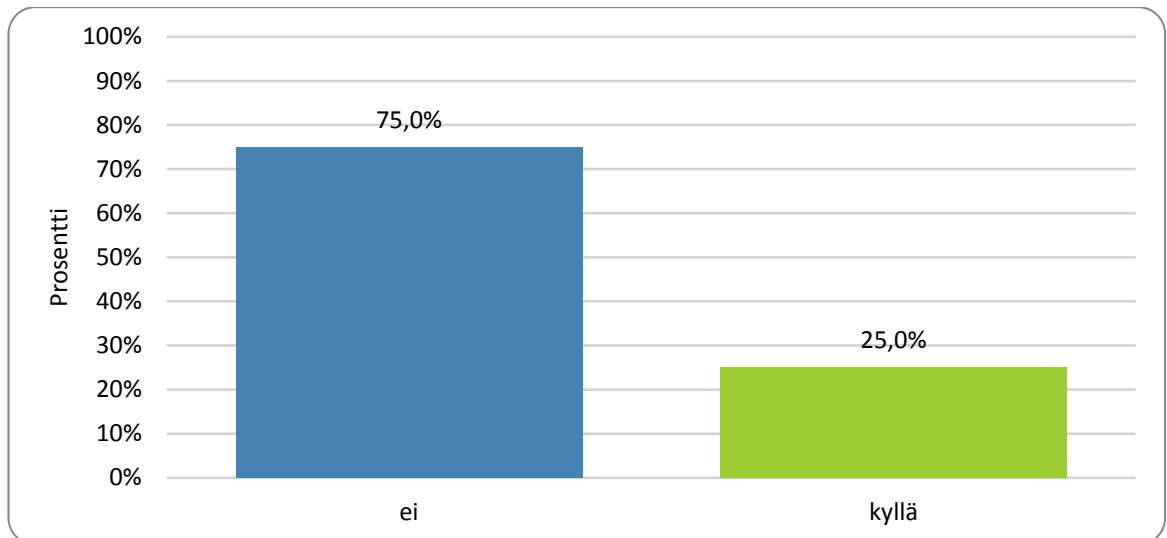
Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia lähiesiäsiestyön siirtymisestä tiimivastaaville ja vastaaville ohjaajille. Työntekijät ottivat kantaa vastauksissaan mm. siihen että auttaako lähiesiäsiestyön jakautuminen työn organisoinnissa eri yksiköissä. Vastanneista työntekijöistä 41,7, % oli melko samaa mieltä väittämän ” Lähiesiäsiestyön siirtyminen tiimivastaaville ja vastaaville ohjaajille auttaa työn organisoinnissa eri yksiköissä” kanssa. Vastanneista 14,6 % oli täysin samaa mieltä ja toisaalta 8,4 % oli täysin, tai melko eri mieltä edellä olevan väittämän kanssa. 35,4 % vastanneista työntekijöistä ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Kokemus lähiesiäsiestyön siirtymisen hyödystä työn organisointiin

Muutoksen äärellä työntekijöiltä kysyttiin kehityskeskustelujen hyödyntämisestä yhteistyön aloittamisessa uusien lähiesiäsiestien kanssa. Vastanneista yhteensä 62,5 % koki että kehityskeskustelut uusien lähiesiäsiestien kanssa heti keväällä/ kesällä 2018 auttavat yhteisten tavoitteiden asettamisessa. Vastanneista 35,4 % ei ollut mielipidettä asiaan.

Työntekijöiltä kysyttiin mielipidettä myös kehitysvammahuollon esimiehen uudesta tehtävästä. Vastanneista 52,1 % oli sitä mieltä että uusi kehitysvammahuollon esimiehen tehtävä on melko tärkeä kehitysvammahuollon organisaatiotason linjausten ja kehittämisen kannalta katsottuna ja 33,3 % katsoi uuden tehtävän olevan erittäin tärkeä. 2,1 % vastanneista oli täysin eri mieltä tehtävän tärkeydestä ja 12,5 % vastanneilla ei ollut mielipidettä asian suhteen. Vastanneista työntekijöistä suurin osa (75 %) oli vastaanottamassa esimiestyön muutokset vastaan ilman huolta (Kuvio 9).



Kuvio 9. Työntekijöiden kokemus huolestuneisuudesta tulevia esimiestyön muutoksia kohtaan

### 5.5 Muuttujien välinen yhteys työhyvinvoinnin tarkastelussa

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin eri muuttujien välistä yhteyttä. Muuttujat olivat, työntekijän omat voimavarat, työyhteisön toimivuus, sekä esimiehen toiminta. Yhteyttä haettiin ristiintaulukoinnin avulla. Tarkastelussa oli myös mm. työntekijöiden taustojen vaikutus työhyvinvointiin liittyviin muuttujiin. Seuraavissa esimerkeissä (Taulukko 2) on konkretisoitu luvuin, että työntekijän taustatekijöillä ei ole tilastollisesti merkittävää yhteyttä muuttujina esiintyviin seikkoihin. Kiiin tarkan neliötestin p- arvon tulee olla alle 0,05 että tulos on tilastollisesti merkittävä.

Taulukko 2. Työntekijän taustan vaikutus työhyvinvointiin

Tutkimuskysymys	Khiin tarkka neliötesti Chi-Square Tests Exact Sig. (2-sided)	vaikutus
Vaikuttaako ikä työntekijän voimavaroihin kohdata muutoksia ja uusia haasteita?	p = 0,753	ei vaikutusta
Vaikuttaako työntekijän ikä innostuneisuuteen työssä?	p = 0,088	ei vaikutusta
Vaikuttaako työsuhteen luonne tietoisuuteen työyksikön tavoitteista?	p = 0,869	ei vaikutusta
Vaikuttaako työsuhteen laatu siihen, pystyykö työntekijä käyttämään tietojään ja taitojaan monipuolisesti?	p = 0,465	ei vaikutusta

\*Tilastollisesti merkittävä tulos p = <0,05

### 5.5.1 Työntekijän voimavarojen yhteys työhyvinvointiin

Työntekijän omilla voimavaroilla on jonkin verran yhteyttä työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Tulosten mukaan (Khiin tarkka neliötesti p= 0,035) työntekijän omalla innostuneisuudella on vaikutusta työntekijän voimavaroihin kohdata muutoksia ja uusia haasteita. Työntekijän innostuneisuudella (p = 0,00) ja hänen omilla voimavaroilla kohdata muutoksia ja haasteita (p = 0,02) on myös selkeä yhteys tarmokkuuteen ja vahvuuden tuntemukseen.

Vaikka työntekijä tuntee itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi työssä, ei sillä ole merkitystä kokemukseen että hänellä olisi tarpeeksi aikaa saada työt tehdyksi (p= 0,786). Työntekijän vahva ja tarmokas olo ei tulosten mukaan vaikuta tunteeseen että pystyy vaikuttaa työtänsä koskeviin asioihin (p= 0,425). Tulokset vahvistavat myös että työntekijän voimavaroilla kohdata muutoksia ja uusia haasteita ei ole yhteyttä siihen, miten työntekijä kokee yhteistyö toimivuuden yksiköiden välillä (p= 0,201).

### 5.5.2 Työyhteisön yhteys työhyvinvointiin

Työntekijöiden mukaan työyhteisön luottamuksellisella ilmapiirillä on merkitystä työyhteisön kykyyn ratkaista ristiriitoja (Khiin tarkka neliötesti  $p = 0,000$ ). Luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa myös kokemukseen että työyhteisössä huolehditaan perehdytyksestä ( $p = 0,007$ ), sekä kokemukseen että toimitaan sovittujen toimintatapojen mukaisesti ( $p = 0,003$ ). Luottamuksellinen ilmapiirillä työyhteisössä on suora yhteys siihen että jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty ( $p = 0,000$ ).

Sovittujen toimintatapojen mukaisesti toimiminen vaikuttaa työntekijän kokemukseen luottamuksellisesta ilmapiiristä ( $p = 0,03$ ), sekä ristiriitojen ratkaisukykyä ( $p = 0,00$ ) työpaikalla. Sovittujen toimintatapojen mukaan toimimisella ei kuitenkaan ole yhteyttä kokemukseen yhteistyön toimivuudesta yksiköiden välillä ( $p = 0,673$ ).

Perehdyttämisestä huolehtiminen työyhteisössä vaikuttaa työntekijöiden voimavaroihin kohdata muutoksia ja uusia haasteita ( $p = 0,047$ ). Perehdyttämisellä ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkittävää yhteyttä ristiriitojen ratkaisukykyyn työyhteisössä ( $p = 0,089$ ) tai siihen, toimitaanko työyhteisössä sovittujen toimintatapojen mukaan ( $p = 0,068$ ), vaikka  $p$ -arvo onkin lähellä  $p = 0,05$ .

### 5.5.3 Johtamisen yhteys työhyvinvointiin

Tarkasteltaessa johtamisen yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin, tilastollisesti merkittävää vaikutusta löydetään seuraavista asioista. Tulosten mukaan (Khiin tarkka neliötesti  $p = 0,044$ ) työntekijän voimavaroihin kohdata muutoksia ja haasteita vaikuttaa kokemus että esimies on jakanut sopivasti vastuuta työntekijöilleen. Esimiehen työyhteisölle tärkeistä asioista informoinnilla on yhteys myös työntekijän voimavaroihin kohdata muutoksia ja haasteita ( $p = 0,007$ ). Kokemus että esimies kantaa vastuun tekemistään päätöksistä, ei taas ole yhteyttä työntekijän voimavaroihin kohdata muutoksia ja haasteita ( $p = 0,074$ ).

Tässä työssä etsittiin myös esimiehen puolueettomuuden yhteyttä työhyvinvointiin. Tilastollisesti merkittävä tulos ( $p = 0,040$ ) oli että esimiehen puolueettomuudella on yhteys

työntekijöiden tunteeseen että on ymmärretty ja hyväksytty. Esimiehen puolueettomuudella ei tulosten mukaan ole kuitenkaan merkitystä työyhteisön kykyyn ratkaista ristiriitoja ( $p = 0,610$ ). Esimiehen omalla innostuksella ja kannustuksella ei ole tulosten mukaan yhteyttä työntekijän innostuneisuuteen ( $p = 0,687$ ), ymmärretyn ja hyväksytyn kokemukseen ( $p = 0,231$ ), tai työntekijän voimavaroihin kohdata muutoksia ja haasteita ( $p = 0,176$ ).

## 6 Pohdinta

### 6.1 Eettiset kysymykset

Tämän opinnäytetyön tekijä toimi tutkittavan perusjoukon esimiehenä. Se esti opinnäytetyön toteuttamisen haastattelujen avulla. Määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus kyselylomakkeella toi jokaiselle vastaajalle anonymiteettisuojaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa kehitysvammapalveluiden työntekijöiden työhyvinvoinnista. Työn tavoite, työyhteisöjen ja työyhteisölähtoisemmän johtamisen kehittäminen, kuvastaa tekijän aitoa kiinnostusta tutkittavasta joukosta. Koska kehitysvammahuollossa on pieniä yksiköitä, oli kyselyn katettava koko henkilökunta ja mm. taustatietojen kysymyksissä oli huomioitava henkilöstön ikä- ja sukupuolirakenne. Tutkimuksesta nousevat kehittämis-tehtävät voivat vahvistaa kehitysvammahuollon johtamista ja koko henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta myös työn laatua. Tutkimus tukee siis vahvasti alan ammatillisuutta. (Kankkunen ym. 2013: 211- 212).

Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Huolellisuutta tulee noudattaa myös tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimukseen kuuluu soveltaa myös tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti luotettavia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tulosten julkaisemisessa noudatetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida, sekä sen tiedostot tallentaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013: 6- 7.) Tässä opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuseettikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia.

Edellä mainitut hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat näyttäytyvät tässä opinnäytetyössä siten, että tutkimuksen kyselylomakkeen esittelyssä kerrottiin rehellisesti ja avoimesti, mihin tarkoitukseen kyselyä käytetään. Kyselylomakkeen kysymykset asetettiin siten, että vastauksista ei pystytty jäljittämään yksittäisiä henkilöitä. Tulokset tallennettiin sähköisesti tietosuojaturvalliseen kansioon, johon oli pääsy vain opinnäytetyön tekijällä.

Tulosten esittelyssä pysyttiin riittävän yleisellä tasolla, ettei yksittäisiä palveluyksiköitä, tai henkilöitä pystytty tunnistamaan.

Tutkittavat voivat antaa suostumuksensa suullisesti tai kirjallisesti. Esimerkiksi kohteliaaseen haastattelupyynnöön myöntyminen, tai kyselyyn vastaaminen osoittavat tutkittavan suostuneen tutkittavaksi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.) Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeeseen vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kyselyyn vastaajat osallistuvat tietoisesti vastaustensa kautta tutkimukseen.

Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat määrittävät, että tutkimusluvut on hankittava ja tietyillä aloilla on vaadittava eettinen ennakoarviointi. Tutkimushankkeessa on sovittava ennen tutkimuksen aloittamista kaikkien osapuolten oikeudet, sekä tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet. Aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset tulee myös sopia kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla. Tutkijan tulee ottaa muiden tutkijoiden työ ja saavutukset huomioon. Kunnioitus muiden tutkijoiden tehtyyn työhön ilmenee viittaamalla aikaisempiin julkaisuihin asianmukaisella tavalla. Arvostuksen antaminen näyttäytyy tuloksia julkaistaessa, kertomalla aikaisemman tutkimuksen merkitys omassa työssä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013: 6- 7.)

Rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset sidosryhmät tulee ilmoittaa asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville ja raportoida tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013: 7). Tässä opinnäytetyössä ei ollut osallisena ulkopuolisia rahoituslähteitä tai muita merkityksellisiä sidosryhmiä, jotka olisi pitänyt ottaa huomioon tulosten esittelyvaiheessa.

Tutkijan tulee pidättäytyä tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksenteokotilanteista, jos on syytä epäillä hänen olevan esteellinen. Tutkimusorganisaatioissa tulee myös noudattaa hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä ottaa huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013: 7). Koska kyselyn tekijä oli tässä opinnäytetyössä tutkittavan perusjoukon esimies, noudatettiin erityistä tarkkuutta siinä, ettei esimiesroolista ollut haittaa tutkimuksen eettiselle toteuttamiselle. Tekijä pyrki mahdollisimman neutraaliin vuorovaikutukseen tutkittavan ryhmän kanssa kyselyyn liittyvissä seikoissa. Tekijä ei yrittänyt millään tavoin vaikuttaa vastausten sisältöihin.

## 6.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvastaa tarpeeksi suuren otoksen (N= 48) lisäksi tutkimuksen toistettavuus ja tutkimuskysymysten tarkka kohdentuminen tutkittavaan aiheeseen. Sisällön valideetti näyttäytyy siten että tutkimuksessa käytetyt käsitteet ovat teorian mukaiset ja kattavat riittävän laajasti tutkittavan ilmiön. (Metsämuuronen 2005: 114.) Valideetti näyttäytyy myös tutkimuskysymysten selkeässä jakautumisessa (Kankkunen ym. 2013:189). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset jakautuivat henkilön omaan hyvinvointiin, työyhteisön toimivuuteen ja johtamiseen, sekä organisaatiomuutokseen. Myös kirjallisuuskatsauksessa jaottelu oli sama.

Mittarin luotettavuutta kuvastaa, että sen tiedetään mittaavan juuri niitä asioita, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. (Kankkunen ym. 2013: 190). Valmis mittari voi auttaa saamaan luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Valmis mittari on yleensä jo testattu suuremmalla ihmisjoukolla ja sen luotettavuus on tutkittu ja kuvattu. Valmiilla mittarilla saadut tulokset ovat myös usein vertailukelpoisia. (Metsämuuronen 2009: 67).

Tämän tutkimukset mittarina käytettiin jo olemassa olevaa mittaria, Kevan työhyvinvointikyselyä. Mittarin modifiointi ei rikkonut sen alkuperäistä rakennetta, vaan modifioimalla poistettiin tämän tutkimuksen näkökulmasta tarpeettomiksi arvioidut kysymykset pois ja muokattiin taustakysymyksiä siten, ettei pienemmän tutkimusjoukon anonymiteettisuoja rikkoutunut. Kyselylomakkeeseen lisätyillä kysymyksillä kehitysvammapalveluiden organisaatiomuutoksesta tavoiteltiin työntekijöiden mielipidettä tulevasta organisaatiomuutoksesta. Alkuperäisen kyselylomakkeen kysymykset muutettiin väittämiksi.

Luotettavuuden arvioimiseksi pohdittiin myös työn heikkouksia. Kyselylomakkeen kysymykset olivat melko yleisellä tasolla. Jos kyselylomakkeeseen olisi ennalta mietitty tarkempaa painotusta työhyvinvoinnin eri osa- alueisiin, olisi vastauksista saanut vieläkin selkeämpää ja yksityiskohtaisempaa informaatiota. Kysely olisi voinut olla myös työntekijälle mielenkiintoisempi. Kyselyn teettämisen ajankohta olisi ollut parempi jo puoli vuotta aiemmin. Näin uusi johtamisorganisaatio olisi saanut tulokset käyttöönsä jo työnsä alkumetreillä. Opinnäytetyön tekijän opintojen ja työtilanteen aikataulujen puitteissa tulokset ja niiden myötä laadittavat kehittämiskohteet voidaan käsitellä lopullisesti vasta, kun uudet esimiehet olivat työskennelleet organisaatiossa lähes 10 kuukautta.

## 6.3 Tulosten tarkastelu

### 6.3.1 Työntekijän voimavarat

Työntekijää vahvistavana voimavarana voidaan tulosten mukaan pitää työntekijän kokemusta henkilöstön riittävydestä palvelujen tuottamiseen. Lähes puolet vastanneista oli sitä mieltä, että henkilöstöä on sopivasti palvelujen tuottamiseen. Näin ollen voidaan varovasti todeta että tilanne kehitysvammapalveluissa on melko hyvä henkilöstön mitoituksen suhteen. Lähes puolet vastanneita arvioi, että henkilöstöä ei ole riittävästi mutta palvelut toimivat jollain tavalla. Voidaan siis todeta että henkilökuntaa voisi olla enemmän, mutta työntekijöillä on taito organisoida työ siten, että palvelut toimivat.

Tämän työn tulosten mukaan myös työntekijän omalla innostuneisuudella, sekä tarmokkaalla ja voimakkaalla olotilalla on merkitystä työhyvinvointiin. Kehitysvammapalveluiden työntekijöistä suurin osa koki päivittäin tai viikoittain innostuneisuutta ja tunsii itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi. Työntekijän innostuneisuudella tai tarmokkaalla olotilalla ei kuitenkaan ollut tulosten mukaan vaikutusta työntekijän kokemukseen, että hänellä olisi tarpeeksi aikaa tehdä työnsä tai kokemukseen paremmasta yhteistyöstä yksiköiden välillä.

### 6.3.2 Työyhteisön voimavarat

Tässä opinnäytetyössä tutkimukseen vastanneista työntekijöistä lähes 40 % oli joskus joutunut henkisen väkivallan tai syrjinnän kohteeksi nykyisessä työpaikassaan. Kehitysvammapalveluiden työyhteisöissä tulee tavoitella nollatoleranssia kiusaamisen ja epäasiallisen käytöksen osalta. Tällöin työyhteisöissä on tärkeää erottaa selvästi kiusaamisen tai häirinnän ja työstä annettavan negatiivisen palautteen ero.

Toimivan työyhteisön kulmakivinä pidettiin sitä, että työntekijät ovat selvillä työyksikönsä tavoitteista ja perehdyttäminen sujuu hyvin. Sovittujen toimintatapojen mukaan toimiminen yksiköissä oli tärkeää. Ristiriitojen ratkaiseminen työyksikössä jakoi työntekijöiden mielipiteitä. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli kokemus että työyhteisössä ratkaistaan erittäin hyvin tai melko hyvin ristiriitoja. Voidaan siis todeta, että kehitysvammapalveluissa ristiriitojen ratkaisukyky on hyvä.

Luottamuksellisella ilmapiirillä oli työntekijöiden vastusten mukaan yhteys kokemukseen että perehdytys toimii yksikössä. Perehdytyksellä oli yhteys työntekijöiden voimavaroihin kohdata muutoksia ja uusia haasteita. Edellä mainittujen ristikkäisvaikutusten myötä voidaan pohtia, mitkä asiat lisäävät tai heikentävät esimerkiksi luottamuksen määrää työyhteisöissä ja miten työyhteisöjä voisi vahvistaa hyväksymään erilaisia työntekijöitä ja luottamaan toisiinsa.

### 6.3.3 Kokemukset johtamisesta kehitysvammapalveluissa

Tulosten mukaan johtamisella on yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Tämän työn tulokset osoittavat, että johtamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Keskeiset tulokset osoittivat, että kehitysvammapalveluissa esimies on jakanut työyhteisölle tärkeitä asioista informaatiota riittävällä tasolla. Esimies sai myös melko hyvän arvion kyvystään antaa palautetta ja tukea työntekijöilleen. Osa työntekijöistä olisi kaivannut esimiehen kantavan paremmin vastuun tekemistään päätöksistä ja myös puolueettomuuden osalta henkilökunnalla oli hieman eriäviä mielipiteitä.

Informointi, puolueettomuus ja vastuun jakaminen nousivat esiin myös eri muuttujien yhteyttä tarkasteltaessa. Selkeä vastuunjako ja yhteiset pelisäännöt rakentavat vankan perustan hyvälle työskentelylle ja työilmapiirille. Yllättävää tuloksissa oli se, että esimiehen omalla innostuneisuudella tai kannustuksella ei ollut vaikutusta työntekijöiden innostukseen tai kokemukseen että on ymmärretty ja hyväksytty.

### 6.3.4 Kokemus organisaatiomuutoksesta

Kehitysvammapalveluiden henkilökunnan ajatukset tulevasta organisaatiomuutoksesta olivat tulosten mukaan melko levolliset. Muutos koettiin pääosin hyvänä asiana, mutta moni työntekijä ei osannut sanoa tarkkaa mielipidettä asiasta. Tämä saattoi johtua siitä, että kehitysvammapalveluita oli johdettu useita vuosia kahden esimiehen toimesta, eikä henkilökunta vielä osannut arvioida useamman lähiesimiehen vaikuttavuutta, positiivista tai negatiivista, etukäteen.

Suurin osa vastanneista työntekijöistä koki, että kehityskeskustelut uusien lähiesimiesten kanssa auttavat yhteisten tavoitteiden asettamisessa. Osa työntekijöistä ei osannut vielä hahmottaa kehityskeskustelujen hyötyä. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että kehityskeskustelut voivat auttaa uuden esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutussuhteen aloittamisessa.

Kehitysvammapalveluiden yksiköiden henkilöstön tiedetään kaivanneen lähiesimiehen läsnäoloa tiiviimmin yksiköiden arkeen. Organisaatiomuutoksella oli tarkoitus vastata tähän tarpeeseen. Kyselyyn vastanneista kehitysvammapalveluiden työntekijöistä suurin osa oli vastaanottamassa muutosta huolettomin mielin, pieni osa kuitenkin koki epävarmuutta muutoksen alla. Tulosten kautta voidaan todeta, että muutosprosessin läpivieminen ja siitä informointi oli onnistunut suurelta osin. Henkilökunnalla oli hyvät mahdollisuudet aloittaa yhteistyö uusien esimiesten kanssa.

#### 6.4 Johtopäätökset

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2015 mukaan, 67 % kuntatyöntekijöistä oli vastannut, ettei heillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa lainkaan, tai voivat vaikuttaa vain jonkin verran omaan työtahtiinsa. (Manka & Manka 2016:19- 20.) Kehitysvammapalveluiden henkilökunta pärjäsikin erittäin hyvin tässä tulosvertailussa, koska vastanneista työntekijöistä yli 80 % arvioi vaikutusmahdollisuksiensa olevan melko hyvät tai erittäin hyvät. Tämän opinnäytetyön tulosten myötä voidaan todeta että kehitysvammapalveluiden työntekijöiden hyvinvointia edistää tunne, että työntekoon on riittävästi aikaa. Kyselyyn vastanneista yli puolet oli vähintään melko tyytyväisiä työhönsä käytettävään aikaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta että kehitysvammapalveluiden työntekijöillä on mahdollisuus ja konkreettisia keinoja organisoida työtänsä.

Jotta työntekijä pystyy ottamaan myönteiset voimavaransa käyttöön, on hänellä oltava tunne että hän voi vaikuttaa työhönsä ja että hänellä on arvoa. Tulosten mukaan kyselyyn vastanneista kehitysvammapalveluiden työntekijöistä suurin osa koki voivansa vaikuttaa työhönsä ja kokivat säännöllisesti innostuneisuutta ja voimaantumista työstänsä. Tulosten mukaan työntekijän innostuneisuudella on merkitystä työntekijän voimavaroihin kohdata muutoksia ja haasteita. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka asiat eivät aina sujuisikaan työssä, on työntekijän omalla asenteella ja voimavaroilla merkitystä työhyvinvointiin. Hyvillä omilla voimavaroilla varustautunut, innostunut työntekijä pystyy

työskentelemään paremmin kiireessä, näkee haasteissa mahdollisuuksia ja tekee myös hyvää yhteistyötä muiden kanssa vaikka yhteistyö ei kokonaisuudessaan toimitakaan.

Johtamisella voidaan luoda hyvä alusta työyhteisöjen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksille. Tuloksista voidaan päätellä, että työntekijät tarvitsevat johtajaltaan konkreettisempia asioita osoittamaan kiinnostusta tai välittämistä. Vastuun jakaminen ja tärkeistä asioista informointi ovat yksi konkreettisista johtamisen keinosta, joilla tulosten mukaan oli yhteyttä myös työntekijöiden voimavaroihin kohdata muutoksia ja haasteita. Kuten Järvinen (2017: 145- 146) ja Pahkin ym. (2011:8- 9.) työssä aiemmin esittävät, henkilöiden tulee saada tukea ja tietoa muutoksista. Osa työntekijöistä omaa hyvät henkilökohdattaiset resurssit kohdata muutoksia, osa tarvitsee enemmän tukea selviytyäkseen uuteen tilanteeseen. Tulosten mukaan kehitysvammapalveluiden henkilökunta suhtautui organisaatiomuutokseen suhteellisen rauhallisilla mielin. Näin ollen voidaan todeta muutosta koskevan informaation ja esimiehen tuen olleen melko hyvää ja oikea- aikaista.

Esimiehen tehtävä on vaikuttaa osaltaan avoimeen vuorovaikutukseen työpaikalla. Tämä vaatii fokuksen siirtämistä asioiden johtamisesta ihmisiin. (Juuti 2006: 84.) Ihmisten johtamisen kulmakiveksi nousee myös tämän työn tulosten perusteella kehityskeskustelut. Peter Druckerin lanseeraama kehityskeskustelu katsotaan olevan keskeinen johtamisen väline. Kehityskeskustelu oli 1960 ja 1970 luvuilla tavoite- ja tulosjohtamisen esimiehen ja alaisen välinen tehokas viestinnän väline, jossa tarkasteltiin tavoitteita ja arvioitiin työtä. Nykyään kehityskeskustelussa ilmenee myös työhyvinvoinnin elementit. Keskustelut mahdollistavat arvopohjaisen johtamisen, jossa korostuu luottamuksellisuus, yhteisöllisyys, kannustaminen ja välittäminen. (Wink 2006: 140- 141.)

## 6.5 Kehittämissuhteet työhyvinvointityöhön kehitysvammapalveluissa

Kehitysvammapalveluissa työ on sekä fyysisesti, että henkisesti kuormittavaa. Työn henkisen ja fyysisen rasittavuuden vuoksi onkin tärkeää että työntekijällä on sisäisiä voimavaroja. Koska opinnäytetyön tulosten tarkoitus on palvella kehitysvammapalveluiden esimiesten työtä, ottaa johtoryhmä tulokset tarkempaan käsittelyyn ja laatii yksiköille ja johtamiseen kehittämissuhteet vuodelle 2019- 2020. Kehittämissuhteiden kautta pyritään vaikuttamaan positiivisesti koko henkilöstön työhyvinvointiin, sekä kehitysvammapalveluiden prosessien toimivuuteen ja laatuun.

Tämän työn tulosten ja johtopäätösten myötä, esitän seuraaviin alueisiin kehittämistäviä kehitysvammapalveluiden johdolle; Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen, toimintatapojen läpikäyminen ja kirjaaminen työyhteisöissä, moninaisuusjohtamisen hyödyntäminen esimiestyössä, sekä tarkoituksenmukaisten työkalujen käyttäminen muutostohtamisessa.

Opinnäytetyö on nostanut esille luottamuksellisen ilmapiirin tärkeyden kaikissa työyhteisön sisällä tapahtuvissa toiminnoissa. Luottamuksellisesta ilmapiiristä kirjoittaneet Juuti & Vuorela (2015: 48- 50.) sekä Järvinen (2017: 94- 99.) pohtivat jo aiemmin tässä työssä, että luottamukselliseen ilmapiiriin työyhteisössä vaikuttaa se että puhutaan juuri niiden ihmisten kanssa, joita asiat koskevat, ollaan oikeudenmukaisia ja annetaan palautetta rakentavasti ja ymmärrettävästi. Hienotunteisuuden ja rehellisyyden välinen tasapainotelu on myös tärkeää. Keskustelu luottamuksellisesta ilmapiiristä ja sen rakentamisesta tulee käydä jokaisessa kehitysvammapalveluiden työyhteisöissä. Kehitysvammapalveluissa on tärkeää nostaa konkreettiset asiat ilmentämään luottamuksellista ilmapiiriä yksikössä ja nimetä myös konkreettiset keinot luottamuksellisen ilmapiirin kehittämiseksi.

Sovittujen toimintatapojen mukaan toimiminen ja luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttivat kehitysvammapalveluiden työntekijöiden kokemukseen, että jokainen on hyväksytty ja ymmärretty. Työntekijöiden erilaisuus voi aiheuttaa haasteita yhteisten pelisääntöjen laatimisessa. On tärkeää että jatkossa kehitysvammapalveluiden yksiköissä tunnustetaan paremmin ne toiminnot, joissa on tärkeä noudattaa työyhteisössä sovittua toimintatapaa ja pelisääntöjä, sekä erottaa ne toiminnot joissa voidaan päästä hyvään lopputulokseen erilaisilla työtavoilla.

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat että esimiehen toiminnalla on yhteys työntekijöiden voimavaroihin kohdata muutoksia ja haasteita. Tasapuolinen, luotettava ja tietoon perustuva johtaminen on monien tässäkin työssä esiintyvien tutkimusten perusteella pohja työhyvinvoinnin johtamiselle. Kehitysvammapalveluiden esimiesten onkin seurattava työntekijöiden osaamista ja vahvuuksia säännöllisesti, sekä jaettava vastuuta tasapuolisesti huomioiden ihmisten ominaisuudet ja osaaminen. Juuti (2006: 84- 85.) esittää, että työntekijän hyvinvoinnin kannalta on tärkeää löytää jokaiselle työntekijälle sopiva työtehtävä, missä hän voi käyttää osaamistaan. Esimies toimii ihmisten osaamisen vaalijana ja luo edellytykset työskentelylle. Esimiehen on aistittava herkästi vuorovaikutustilanteita ja ihmisten välistä dynamiikkaa ja saatava ne valjastettua organisaation käyttövoimaksi.

Tämän opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen johtamistyössä on osa työyhteisölähtöisempää johtamistapaa, jota tavoitellaan tämän päivän ja tulevaisuuden kehitysvammapalveluissa. Jatkuva muutoksen aikakautena kehitysvammapalveluissa on myös tunnistettava tärkeät esimiestyön prosessit muutostilanteiden onnistumisen takaamiseksi. Työn tuotoksena nousseiden kehittämistehtävien prosessointia helpottaa keväällä 2019 alkava johtamisen ja yrittämisen erikoisammattitutkinto, johon kehitysvammapalveluiden lähiesimiehet osallistuvat. Tämä työhyvinvointikysely olisi hyvä toistaa esimerkiksi lähiesimieskoulutuksen jälkeen, jolloin voidaan tarkastella uudelleen esimiesorganisaation vaikutusta henkilökunnan työhyvinvointiin ja työyhteisöjen toimivuuteen. Kyselyn voi teettää esimerkiksi opinnäytetyönä.

## 7 Lähteet

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – Ytimeissä johtajan itsetuntemus. Suomen liikekirjat ja tekijät

André, Shelley 2018. Embracing generational diversity: Reducing and managing workplace conflict. Revue de l'AIISOC .décembre 2018.www.ORNAC.ca. Verkkodokumentti. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=03030fcd-c94c-41c3-a1b7-5af518503713%40sessionmgr4010> Luettu 31.12.2018

Arjanne, Tiia 2006. Johtamisen viisautta. Teoksessa L. Sundvik (toim.)Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki. Edita publishing Oy

Goetz, Katja - Berger, Sarah - Gavartina, Amina - Zaroti, Stavria & Szecsenyi, Joachim 2015. How psychosocial factors affect well-being of practice assistants at work in general medical care? – a questionnaire survey. US National Library of Medicine National Institutes of Health. Verkkodokumentti. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4642745/> Luettu 25.1.2018

Griffin, Paulin & Paulin, Deanna 2016. The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: a multilevel analysis. WORK & STRESS, 2016 VOL. 30, NO. 2, 132–151 Verkkodokumentti. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=bcee67be-013a-4ed6-a42c-da957eac89a9%40sessionmgr4010> Luettu 25.1.2018

Heikkilä, Tarja. Kvantitatiivinen tutkimus 2014. Verkkodokumentti. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> Luettu 29.10.2017

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita publishing Oy.

Heinonen, Sami 2010. Euroopan suurin rakennustyömaa opettaa johtamista, työntekijöillä kuusikymmentä kansalaisuutta. Teoksessa Teoksessa Tampereen yliopisto, General Executive MBA VI (toim.) Suomalainen johtaja. Huoju, heilu, ole terästä! Saarijärvi: Traff Finland Oy

Helsingin yliopisto 2006. Tutkielman vaiheet. Gradun rakenne. Verkkodokumentti. <http://blogs.helsinki.fi/valmistu-nyt/nain-se-tehdaan/gradun-rakenne/> Luettu 10.12.2017

Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna. Tammi

Jambawo, Sharon 2018. Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system. British Journal of Nursing (BR J NURS), 9/20/2018; 27(17): 998-1001. (4p). Verkkodokumentti. <http://web.a.ebsco-host.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=26&sid=481562a9-13f9-4f13-a19f-b2d7229362ab%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=131854893&db=ccm> Luettu 21.1.2019

Jefferies, Lianne 2018. Achieving the Quadruple Aim in Healthcare: The Essential Role of Authentic, Complex and Resilient Nurse Leaders. Nursing Leadership (1910-622X) (NURS LEADERSH (1910-622X)), 2018; 31(2): 8-19. (12p). Verkkodokumentti. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=b070c889-4633-4839-b60f-64f8833d911b%40sdc-v-sessmgr02> Luettu 24.1.2019

Juuti, Pauli - Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS Kustannus

Järvinen, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent

Järvinen, Kati 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki. Talentum

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen – Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kerfoot, Karlene 2006. On leadership. Authentic leadership. *Dermatology Nursing (DERMATOL NURS)*, Dec2006; 18(6): 595-596. (2p). Verkkodokumentti. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=37&sid=481562a9-13f9-4f13-a19f-b2d7229362ab%40sessionmgr4007> Luettu 21.1.2019

Koski, Antti – Vakkala, Hanna 2007. *Oikealla polulla?* Helsinki. Lapin yliopisto & Suomen kuntaliitto

Koskiniemi, Anne 2016. Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Teoksessa A. Syväjärvi & v. Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere. Suomen Yliopistopaino Oy – Juves Print

Laine, Marjukka – Kokkinen, Lauri – Kaarlela- Tuomaala, Anu – Valtanen, Elisa – Elvainen, Marko – Keinänen, Mika – Suomi, Reima 2011. *Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku*. Helsinki. Työterveyslaitos. Saatavana myös sähköisesti <[https://www.researchgate.net/profile/Lauri\\_Kokkinen/publication/49288122\\_Sosiaali- ja\\_terveysalan\\_tyoolot\\_2010/links/5466265d0cf25b85d17f59b5/Sosiaali-ja-terveysalan-tyoeolot\\_2010.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lauri_Kokkinen/publication/49288122_Sosiaali- ja_terveysalan_tyoolot_2010/links/5466265d0cf25b85d17f59b5/Sosiaali-ja-terveysalan-tyoeolot_2010.pdf)>

Laitinen, Ilpo 2016. Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere. Suomen Yliopistopaino Oy – Juves Print

Luoma, Jenni – Arikoski, Juha 2006. *Menestystä ja hyvinvointia organisaatiomuutoksessa*. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki. WSOY

Lyly-Yrjänäinen, Maija 2018. *Työolobarometri 2017*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raporteja 32/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö

Manka, Marja- Liisa 2011. *Työn ilo*. Helsinki. WSOYpro Oy

Manka, Marja- Liisa – Manka, Marjut 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki. Talentum Pro

Metsämuuronen, Jari 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Tutkimusasetelma ja otanta. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino oy

Metsämuuronen, Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkimusasetelma ja otanta. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino oy

Neilimo, Kari 2010. Hyvä johtaja, johtamisosaaminen ja johtajuus – Näkökulmia nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Teoksessa Tampereen yliopisto, General Executive MBA VI (toim.) Suomalainen johtaja. Huoju, heilu, ole terästä! Saarijärvi: Traff Finland Oy

Niiranen, Vuokko 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen – M. Joensuu – J. Lammintakanen – M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki. Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat

Pahkin, Krista - Mattila-Holappa, Pauliina - Nielsen, Karina - Wiezer, Noortje - Widerszal-Bazyl, Maria - de Jong, Tanja - a Mocka#o, Zofi 2011. MIELEKÄS MUUTOS - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Hyvinkää. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas\\_muutos.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1) Luettu 19.1.2018

Pihlava, Kaisa- Maria – Mauno, Saija – Ruokolainen, Mervi 2017. Terveysthuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. Hoitotiede 2017, 29 (2), 89–101

Pursimo, Hannu 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Otava

Ristikangas, Vesa – Aaltonen, Tapio – Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki. WSOY

Rugulies, Reiner – Hasle, Peter - Hylde Pejtersen, Jan - Aust, Birgit - Bue Bjorner, Jakob 2016. Workplace social capital and risk of long-term sickness absence. Are associations modified by occupational grade? European Journal of Public Health, Vol. 26, No. 2, 328–333. Verkkodokumentti. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=cbe4f083-8478-477b-be4a-12734367a69b%40sessionmgr4007> Luettu 25.1.2018

Saksvik PØ - Tvedt SD - Nytrø L - Andersen GR - Andersen TK - Buvik MP - Torvatn H 2008. Developing criteria for healthy organizational change. Work & Stress (WORK STRESS), Jul-Sep2007; 21(3): 243-263. (21p). Verkkodokumentti.

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=52&sid=360e265e-fe62-49bf-bb41-dae8144970af%40sessionmgr4010> Luettu 4.2.2019

Sergeant, Jenny - Laws-Chapman, Colette 2012. Creating a positive workplace culture. Nursing Management - UK (NURS MANAGE (LOND)), Feb2012; 18(9): 14-19. (6p).

Verkkodokumentti. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=46&sid=b070c889-4633-4839-b60f-64f8833d911b%40sdc-v-sessmgr02> Luettu 24.1.2019

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress

Suutarinen, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Otava

Swansson, Jane W 2004. Diversity. Creating an environment of inclusiveness. Nursing administration quarterly/ July- September. Lippicott Williams & Wilkins, Inc.

Tavast, Marjo 2012. Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Verkkodokumentti. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83279/gradu05687.pdf?sequence=1> Luettu 16.1.2019

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. Verkkodokumentti. <https://tietosuoja.fi/gdpr> Luettu 5.11.2018

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä. Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Verkkodokumentti.

<http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa> Luettu 9.3.2018

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkodokumentti. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) Luettu 9.3.2018

Tvedt SD - Saksvik PO - Nytrø K. Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress (WORK STRESS)*, Jan-Mar2009; 23(1): 80-98. (19p). Verkkodokumentti.

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=36&sid=360e265e-fe62-49bf-bb41-dae8144970af%40sessionmgr4010&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGI2ZQ%3d%3d#AN=105543517&db=ccm>

Luettu 4.2.2019

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Verkkodokumentti. [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1) Luettu 28.1.2018

Virtapuro, Meri 2006. Muutoksen kohtaaminen – Miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan? Teoksessa L. Sundvik (toim.) *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki. Edita publishing Oy Virtuaali-amk. Verkkodokumentti. <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/> Luettu 3.2.2019

Wink, Heini 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki. WSOY

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmätietovaranto. KvantiMOTV. Tutkimusprosessi 2009. Verkkodokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html> Luettu 10.12.2017

## Liite 1 Saatekirje ja kyselylomake

### SAATEKIRJE

#### **Työntekijöiden ajatuksia työhyvinvoinnista ja johtamisesta muutoksen alla - työhyvinvointikysely**

Hyvä kehitysvammapalveluiden työntekijä!

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa YAMK tutkintoa Sosiaali- ja terveysalan johtaminen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni tarkastelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten yksilön omia voimavaroja, sekä työyhteisön ja johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin.

Kehitysvammahuollossa on meneillään johtamisorganisaatiomuutos. Muutoksella pyritään vaikuttamaan positiivisesti henkilökunnan työhyvinvointiin ja yksiköiden toimivuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Kehitysvammahuollon henkilökunnan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen avulla uusi esimiestiimi voi saada tärkeää tietoa henkilökunnan voinnista ja asettaa itselleen ja vastuuyksiköillensä kehittämistehtäviä työhyvinvoinnin ja työyksiköiden toimivuuden vahvistamiseksi. Tämän kyselyn vastauksissa on tarkoitus palata 2017 aikaiseen tilanteeseen johtamisessa. Työhyvinvointia koskevissa kysymyksissä voit peilata myös nykytilannetta.

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen tapahtuu vastaamalla oheiseen sähköiseen kyselyyn. Kyselyyn vastaamiseen voi käyttää 30 minuuttia työaikaa. Kyselylinkki on auki kaksi viikkoa, jonka aikana kyselyä voi täyttää useammalla kerralla saman linkin kautta.

Tutkimukseen on saatu asianmukainen lupa. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Yksittäisen vastaajan tai yksikön tiedot eivät paljastu tuloksissa tai raportoinnin yhteydessä. Vastaukset tallentuvat Guestback

ohjelmaan ja tulevat vain tutkijan (allekirjoittanut) nähtäville ja käyttöön. Tutkijalla on vaihtoehtoisuus antamistanne vastauksista..

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Minna Elomaa- Krapu, Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöni tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Ystävällisin terveisin

Laura Tuominen

## KYSELYLOMAKE

### Taustakysymykset

1. Ikäsi

alle 20 vuotta

21- 30 vuotta

31- 40 vuotta

41- 50 vuotta

yli 50 vuotta

2. Työsuhteesi luonne

1= vakituinen

2= määräaikainen

3. Työsuhteesi kesto kehitysvammahuollossa

alle 10 vuotta

10- 15 vuotta

yli 15 vuotta

### Johtaminen työyksikössä

Johtaminen työyksikössä-osiossa arvioit lähiesimiehesi työskentelyä. Vastuksissa tulee arvioida vuoden 2017 johtamisjärjestelmää

4. Olen tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan

0 = täysin eri mieltä

1 = melko eri mieltä

2 = en samaa enkä eri mieltä

3 = melko samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

5. Esimieheni on keskustellut riittävästi kanssamme työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista

0 = täysin eri mieltä  
1 = melko eri mieltä  
2 = en samaa enkä eri mieltä  
3 = melko samaa mieltä  
4 = täysin samaa mieltä

6. Esimieheni on kantanut vastuun tekemistään päätöksistä

0 = täysin eri mieltä  
1 = melko eri mieltä  
2 = en samaa enkä eri mieltä  
3 = melko samaa mieltä  
4 = täysin samaa mieltä

7. Esimieheni on rohkaissut työntekijöitään kehittymään työssään

0 = täysin eri mieltä  
1 = melko eri mieltä  
2 = en samaa enkä eri mieltä  
3 = melko samaa mieltä  
4 = täysin samaa mieltä

8. Esimies on antanut palautetta siitä, miten olet onnistunut

0 = erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot  
1 = melko huonosti, huono, huonoksi, huonot  
2 = ei hyvä eikä huono  
3 = melko hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät  
4 = erittäin hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät

9. Olen kokenut esimieheni toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi

0 = erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot  
1 = melko huonosti, huono, huonoksi, huonot  
2 = ei hyvä eikä huono  
3 = melko hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät

4 = erittäin hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät

10. Esimieheni on ollut innostava ja kannustava

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

11. Esimieheni on jakanut sopivasti vastuuta työntekijöilleen

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

12. Olen saanut esimieheltäni informaatiota työyhteisölle tärkeistä asioista

- 0 = erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 1 = melko huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 2 = ei hyvä eikä huono
- 3 = melko hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät
- 4 = erittäin hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät

13. Olen saanut tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäni

- 0 = erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 1 = melko huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 2 = ei hyvä eikä huono
- 3 = melko hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät
- 4 = erittäin hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät

**Jokaisella organisaatiolla on oma tapa tukea työntekijöitä tilanteissa joissa työnteko ei suju tai työntekijän työkyky on alentunut.**

14. Arvioi **työhyvinvoinnin kehitystä** työpaikallasi viimeisen vuoden aikana. Kehitys on...

- 1 = mennyt selvästi huonompaan suuntaan

- 2 = mennyt jonkin verran huonompaan suuntaan
- 3 = pysynyt suunnilleen ennallaan
- 4 = mennyt jonkin verran parempaan suuntaan
- 5 = mennyt selvästi parempaan suuntaan

en osaa sanoa

15. Tiedän saavani tukea organisaatioltani, jos työkykyni on heikentymässä

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

16. Oletko tietoinen organisaatiosi toimintatavasta, jonka mukaan toimitaan, kun työntekijän työkyky on uhattuna?

En  
Kyllä

*Jos vastasit kyllä, vastaa myös kysymyksiin 14 ja 15.  
Jos vastasi En, siirry kysymykseen 16.*

17. Miten toimintatapa mielestäsi toimii käytännössä?

- 0 = erittäin huonosti
- 1 = melko huonosti
- 2 = ei hyvin eikä huonosti
- 3 = melko hyvin
- 4 = erittäin hyvin

18. Toimintatapa on mielestäni selkeästi kuvattu ja tieto on helposti saatavilla

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

### **Työn sujuminen työyhteisössä**

Seuraavissa kysymyksissä arvioit lähintä työyhteisöäsi, jossa työskentelet nyt

19. Osallistun työyhteisöni pidemmän tähtäimen suunnitteluun

- 0 = erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 1 = melko huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 2 = ei hyvä eikä huono
- 3 = melko hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät
- 4 = erittäin hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät

20. Työyhteisössäni huolehditaan perehdyttämisestä

- 0 = erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 1 = melko huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 2 = ei hyvä eikä huono
- 3 = melko hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät
- 4 = erittäin hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät

21. Työyhteisössämme pystytään ratkaisemaan ristiriitoja

- 0 = erittäin huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 1 = melko huonosti, huono, huonoksi, huonot
- 2 = ei hyvä eikä huono
- 3 = melko hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät
- 4 = erittäin hyvin, hyvä, hyväksi, hyvät

22. Työyhteisössämme vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

23. Olen selvillä työyksikköni tavoitteista

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

24. Miten arvioit henkilöstön määrää työyksikkösi kannalta?

henkilöstöä ei ole riittävästi ja se vaikuttaa merkittävästi palvelujen toimivuuteen  
henkilöstöä ei ole riittävästi, mutta palvelut toimivat jollain tavalla  
henkilöstöä on sopivasti palvelujen tuottamiseen  
henkilöstöä on liikaa, palvelujen tuottaminen onnistuisi pienemmälläkin henkilös-  
tömäärällä

25. Yhteistyö toimii yksiköiden välillä

0 = erittäin huonosti  
1 = melko huonosti  
2 = ei hyvä eikä huono  
3 = melko hyvin  
4 = erittäin hyvin

26. Työyksikössäni toimitaan sovittujen toimintatapojen mukaisesti

0 = erittäin huonosti  
1 = melko huonosti  
2 = ei hyvä eikä huono  
3 = melko hyvin  
4 = erittäin hyvin

27. Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty

0 = täysin eri mieltä  
1 = melko eri mieltä  
2 = en samaa enkä eri mieltä  
3 = melko samaa mieltä  
4 = täysin samaa mieltä

28. Suositteletko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi?

en  
kyllä

**Työtehtävät ja omat voimavarat**

29. Omat voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni ovat,

- 0 = erittäin huonot
- 1 = melko huonot
- 2 = ei hyvät eikä huonot
- 3 = melko hyvät
- 4 = erittäin hyvät

30. Työ tarjoaa minulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen

- 0 = erittäin huonosti
- 1 = melko huonosti
- 2 = ei hyvä eikä huono
- 3 = melko hyvin
- 4 = erittäin hyvin

31. Voin käyttää tietojani ja taitojani monipuolisesti

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

32. Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

33. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni

- 0 = en koskaan
- 1 = muutaman kerran vuodessa
- 2 = kuukausittain
- 3 = viikoittain
- 4 = päivittäin

34. Olen innostunut työstäni

- 0 = en koskaan
- 1 = muutaman kerran vuodessa
- 2 = kuukausittain
- 3 = viikoittain
- 4 = päivittäin

35. Uskon terveyteni salliessa, jatkavani työssä vielä oman eläkeikäni jälkeen

- 0 = en varmasti
- 1 = tuskin
- 2 = en osaa sanoa
- 3 = melko varmasti
- 4 = erittäin varmasti

36. Nykyiset työtehtäväni ovat,

- 0 = erittäin huonot
- 1 = melko huonot
- 2 = ei hyvät eikä huonot
- 3 = melko hyvät
- 4 = erittäin hyvät

37. Voin vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin

- 0 = erittäin huonosti
- 1 = melko huonosti
- 2 = ei hyvä eikä huono
- 3 = melko hyvin
- 4 = erittäin hyvin

38. Olen nykyisessä työyhteisössäni joutunut henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi

- 0 = viikoittain tai useammin
- 1 = kuukausittain
- 2 = vuosittain
- 3 = harvemmin kuin vuosittain
- 4 = en koskaan

39. Oletko nykyisessä työssäsi kohdannut asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa (henkistä tai fyysistä), kiusaamista tai uhkailua?

- 0 = viikoittain tai useammin
- 1 = kuukausittain
- 2 = vuosittain
- 3 = harvemmin kuin vuosittain
- 4 = en koskaan

#### **Muutos kehitysvammahuollon johtamisorganisaatiossa**

40. Lähiesimiestyön siirtyminen tiimivastaaville ja vastaaville ohjaajille auttaa työn organisoinnissa eri yksiköissä

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

41. Kehityskeskustelut uusien lähiesimiesten kanssa heti keväällä/ kesällä 2018 auttavat yhteisten tavoitteiden asettamisessa

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

42. Kehitysvammahuollon esimiehen tehtävä, koko kehitysvammahuollon linjauksista ja kehittämistä vastaaminen organisaatiotasolla, on tärkeä

- 0 = täysin eri mieltä
- 1 = melko eri mieltä
- 2 = en samaa enkä eri mieltä
- 3 = melko samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä

43. Minua huolestuttaa tulevat muutokset esimiestyössä

ei  
kyllä

44. Toiveita ja ajatuksia tulevasta lähiesimiestyötä

avoin pitkä

