

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

KORONAPANDEMIAN VAIKUTUKSET VAALIJALASSA - LÄHIJOHTAJIEN KOKEMA TYÖHYVINVOINTI 2020-2021

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Hertta-Kaisa Vaske	
Työn nimi KORONAPANDEMIAN VAIKUTUKSET VAALIJALASSA - LÄHIJOHTAJIEN KOKEMA TYÖHYVINVOINTI 2020-2021	
Päiväys 8.11.2022	Sivumäärä/Liitteet 41/4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Vaalijalan kuntayhtymän johtoryhmä	
Tiivistelmä <p>Koronapandemian vaikutukset päivittäisjohtamiseen tiedostettiin Vaalijalassa lähes välittömästi pandemian alettua. Organisaatiossa pyrittiin vastaamaan pandemian aiheuttamiin muutoksiin ja rajoituksiin sairaanhoitopiirin ohjeistusten mukaan. Työajassa ja työympäristössä tapahtuneet muutokset sekä työtehtävien uudelleen organisointi, vaativat sekä organisaatiolta että lähijohtajilta taitoja ja kykyä resilientteyteen. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuminen koronapandemian aikana edellytti Vaalijalan johtoryhmältä suunnitelmallista toimintaa.</p> <p>Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä selvitettiin fokusryhmähaastatteluilla Vaalijalan lähijohtajien työhyvinvointia koronapandemian aikana vuosina 2020-2021. Haastattelut toteutettiin teams-alustalla laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tavoitteena oli löytää lähijohtajien työhyvinvointiin vaikuttaneita tekijöitä ja näin uudistaa työhyvinvoinnin kehittämisen kohteita lähijohtajien kokemusten perusteella.</p> <p>Kohdejoukoksi valikoitui yhdeksän lähijohtajaa, joiden valinnasta vastasi kuntoutuksen johtaja. Kolme lähijohtajista valittiin avopalveluyksiköistä ja loput kuusi Nenenpellon yksiköistä. Kahdeksaa lähijohtajaa haastateltiin.</p> <p>Kehittämistyön tutkimustulosten mukaan, korona vaikutti lähijohtajien työhyvinvointiin negatiivisesti ja johtoryhmän toiminta työhyvinvoinnin johtamisen osalta positiivisesti onnistuneeksi. Kehittämiskohteiksi nousivat lähijohtajien henkilökohtaisen tuen lisääminen, yksiköiden tietosuojaan liittyvien asioiden tehostaminen ja organisaation tiedottamiseen liittyvien ristiriitaisuuksien ja päällekkäisyyksien poistaminen.</p> <p>Tämän työn tutkimustuloksia hyödynnetään kohdeorganisaatiossa työhyvinvoinnin johtamisen edelleen kehittämisessä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan yleisesti hyödyntää organisaatioissa työhyvinvoinnin kehittämiseen työhyvinvoinnin johtamista uudistamalla. Seurantatutkimusta on mahdollista tehdä esimerkiksi lähijohtajien työolojen kehittymisestä.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Hertta-Kaisa Vaske	
Title of Thesis Effects of Coronavirus Pandemic at Vaalijala – Experiences of Immediate Managers of Work Well-being 2020-2021.	
Date 8 November 2022	Pages/Appendices 41/4
Client Organization /Partners Vaalijala	
<p>Abstract</p> <p>The effects of coronavirus pandemic on daily management were immediately recognized at Vaalijala. Vaalijala's organization reacted as soon as possible to the restrictions and cooperated with the hospital district. Changes in the use of working time and reorganization of duties required good skills and resilience from the organization and immediate managers. In order to succeed in the management of well-being well-organized actions were needed.</p> <p>The purpose of this qualitative thesis was to find out Vaalijala's managers experience of work well-being and how they experienced the management of well-being at work during coronavirus pandemic years 2020-2021. The aim was to find things that influence work well-being and things that could possibly be prevented and developed in the future. Focus group method was used. Interviews were held by using Microsoft Teams.</p> <p>Nine managers were selected by Vaalijala's director of rehabilitation. Eight of them were interviewed. Three of the managers worked outside of Vaalijala's rehabilitation center and the rest of them at Nenonpelto, Vaalijala.</p> <p>According to the results coronavirus pandemic affected negatively all managers work well-being but the head management succeeded managing work well-being. All of them had positive thoughts of the organization's management team. Based on the results the organization must fix the system by investing on well-being at work by developing personal discussions. Personal data protection in the housing unit must be paid attention to. Also the guidance and instructions must follow the communal line.</p> <p>Vaalijala will use the results of this qualitative research to develop its management of well-being at work. All organizations can use these results to develop well-being at work by renewing operations. A follow-up study can be done on how managers well-being development at work develops.</p>	
Keywords work well-being, managing well-being at work	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TYÖN TILAAJAORGANISAATIO, VAALIJALAN KUNTAYHTYMÄ.....	7
2.1	Kuntoutus- ja asumispalvelut sekä niiden henkilöstö	7
2.2	Arvot ja laatu.....	7
3	TYÖHYVINVOINTI JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA	8
3.1	Organisaation merkitys.....	8
3.2	Yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan	9
3.3	Yhteisön merkitys työhyvinvointiin	9
3.4	Työn merkitys työntekijälle	10
3.5	Johtamisen merkitys	10
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN ORGANISAATION OMASSA KONTEKSTISSA.....	12
4.1	Mahdollisuudet ja ulottuvuudet työhyvinvoinnin johtamisessa	12
4.2	Organisaatiossa vallitsevat arvot	12
4.3	Johtajan vastuut ja ulottuvuudet.....	13
4.4	Haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa	14
4.5	Johtajuus koronapandemian aikana	14
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	16
5.1	Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	16
5.2	Kohderyhmä	16
5.3	Toteutus.....	17
5.4	Aineiston analysointi	18
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	21
6.1	Tutkimustulosten tulkinta	21
6.2	Työhyvinvointia heikentävät tekijät	21
6.3	Työhyvinvointia edistävät tekijät	23
6.4	Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät.....	24
6.5	Työhyvinvoinnin johtamista heikentävät tekijät	25
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
7.1	Keskeiset tulokset ja päätelmät.....	28
7.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	30
7.3	Jatkokehittäminen ja hyödynnettävyys	31

7.4 Ammatillinen kasvu	32
8 POHDINTA.....	34
LÄHTEET	37

LIITTEET

LIITE 1: KIRJE HALUKKUUDESTA OSALLISTUA TUTKIMUKSEEN.....	42
LIITE 2: SAATEKIRJE	43
LIITE 3. HAASTATTELURUNKO	44
LIITE 4. TIETOSUOJALOMAKE	45

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta käydään jatkuvasti enemmän keskustelua. Molemmat aiheet saavat myös yhä useammin julkisuutta osakseen. Aihetta on tutkittu ja tutkitaan edelleen runsaasti, sillä organisaatioissa on tunnistettu työelämän kehittämiseen ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä ulottuvuuksineen. Niiden tärkeys ja merkitys tiedostetaan yksilö ja yhteisö tasolla kansallisesti ja kansainvälisesti. Koronapandemian tuleminen antoi täysin uudenlaisen tutkimusaiheen ja näkökulman näille konteksteille. Pandemia ylipäätään sanana, antaa uuden tutkimusnäkökulman tarkastella ja tutkia ihmisiä ja käyttäytymistä sekä kriisiajan johtamista. Yksilö on osa työyhteisöä ja merkityksellinen juuri siinä roolissaan, missä sitten toimiikin.

Koronapandemian alkaminen vuonna 2020 toi maailmanlaajuisesti muutoksia organisaatioiden toimintaan (Studdert ja Hall 2020, 102). Se toi myös Vaalijalan kuntayhtymän toimintaan runsaasti isoja muutoksia. Ne koskettivat henkilökuntaa ja asiakkaita avo, osaamis- ja tukikeskuksessa. Käytännössä tämä tarkoitti osaamis- ja tukikeskuksen niin sanottua sulkeutumista ja toimintojen supistamista minimiin. Työtoimintojen lisäksi kaikki arkinen normaali kuntoutujien arjesta loppui kerralla monen kuukauden ajaksi. Arkirutiinien rikkoutuminen ja uudelleen järjestäminen herätti voimakasta ahdistuksen tunnetta niin henkilökunnassa kuin kuntoutujissakin.

Tämän opinnäytetyön tilaaja on Vaalijalan kuntayhtymän johtoryhmä ja kohteena Vaalijalan kuntayhtymän lähijohtajat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Vaalijalan johtoryhmälle, millaiseksi lähijohtajat kokivat oman työhyvinvointinsa koronapandemian aikaan vuosina 2020-2021. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää lähijohtajien työhyvinvointiin vaikuttaneita tekijöitä ja saada johtoryhmälle uutta tietoa, kuinka edelleen kehittää työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimusaiheen valinta ja ajankohtaisuus kertoo organisaation aidosta mielenkiinnosta kehittää työhyvinvoinnin johtamista, siinä onnistumista ja työntekijöidensä työhyvinvointia.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tarkastelee työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Työnantajan on tärkeää panostaa työhyvinvoinnin johtamiseen riippumatta ympärillä vallitsevasta tilanteesta. Hyvällä ja laadukkaalla työhyvinvoinnin johtamisella pystytään edistämään koko organisaation tasolla työhyvinvointia. Hyvinvoiva työyhteisö on täten resilientti, tehokas ja tuloksellinen taaten organisaation menestyksen ja kyvyn vastata haasteisiin.

2 TYÖN TILAAJAORGANISAATIO, VAALIJALAN KUNTAYHTYMÄ

Vaalijalan syntyhistorian juuret ulottuvat Sortavalan vuoteen 1907. Rovasti Otto Aarnisalonen perustama Vaalijala, oli ensimmäinen vaikeasti kehitysvammaisten lasten hoitoon keskittynyt laitos. Lasten kasvaessa aikuisiksi, heille ei kuitenkaan löytynyt paikkaa, jonne he olisivat siirtyneet, joten Vaalijala kehitti lastenhoidon rinnalle aikuisille kehitysvammaisille tarkoitetut asumispalvelut. Talvisodan myötä, Vaalijala siirtyi Sortavalasta Pieksämäelle. (Vaalijala 2022.)

2.1 Kuntoutus- ja asumispalvelut sekä niiden henkilöstö

Tänä päivänä Vaalijala tarjoaa erityistä tukea tarvitsevien erityisryhmien kuntoutuspalveluita. Pieksämäellä sijaitsevan Nenonpellon eri yksiköt tarjoavat palveluita lapsille, nuorille ja aikuisille intervalliperiaatteella sekä lyhyt- tai pitkäaikauskuntoutuksen muodossa. Kuntoutuspalveluita tarjotaan eri kokonaisuuksina. Eri kuntoutusyksiköissä on asiakkaita, jotka ovat aistivammaisia, autistisia, psykiatrisia ja psykososiaalisen kuntoutuksen tarpeessa olevia henkilöitä. Kussakin kuntoutusyksikössä on oma erityinen osaamisalueensa, johon henkilöstö saa koko ajan koulutusta. (Vaalijala 2022.)

Vaalijalan asumispalveluita järjestetään 14 paikkakunnalla. Niissä noudatetaan yksilöllisen tuen laatuksia ja jokaisen yksilölliset tarpeet ja toiveet huomioidaan asumispalveluita suunniteltaessa. Jokaisella asiakkaalla on nimetty omaohjaaja, joka on vastuussa arjen asioiden sujumisesta. (Vaalijala 2022.)

Vaalijalassa työskentelee yli 1300 henkilöä. Vaalijala arvostaa henkilöstönsä osaamista ja itsensä kehittämistä. Vakituinen henkilöstö on koulutettua ja täydennyskoulutus on jatkuvaa, jota järjestetään omana toimintana. Palvelujen kysynnän muutosten seuraaminen ja osaamiskartoitusjärjestelmä ovat henkilöstön osaamisen kehittämisen perustana. Työhyvinvoinnin toteuttamisessa Vaalijalassa kiinnitetään huomiota erityisesti työilmapiiriin. (Vaalijala 2022.)

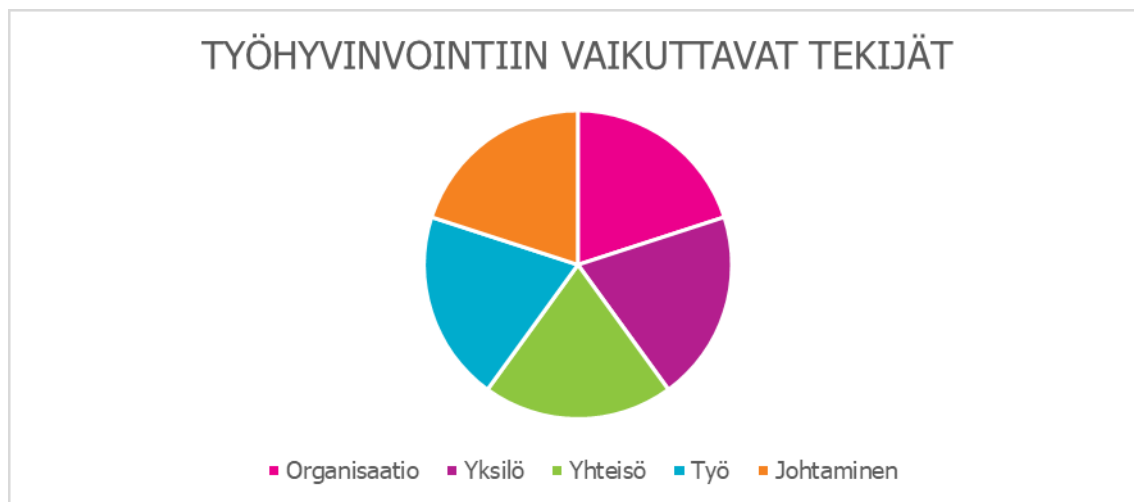
2.2 Arvot ja laatu

Vaalijalan kolme arvoa ovat ymmärtäminen ja vuorovaikutus, vastuullisuus ja osaavuus. Näiden arvojen taustalla ovat rovasti Otto Aarnisalonen ajatukset äänettömästä hädästä kärsivien auttamiseksi, auttamistyö on aloitettava hädän äärimmäisestä päästä. (Vaalijala 2022.)

Toiminnan laadun varmistamiseksi, Vaalijala on sitoutunut tarjoamaan asiakkailleen laadukkaita palveluja, jotka perustuvat asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Se noudattaa toiminnassaan arvoja ja voimassa olevaa lainsäädäntöä. Se kehittää palveluitansa asiakkailta ja sidosryhmiltä saamansa palautteen pohjalta. Vaalijala on sitoutunut myös pätevään ja osaavaan henkilökuntaan. Sitoutuminen suunnitelmalliseen osaamisen kehittämiseen perustuu strategiaan valintoihin ja kattavaan henkilöstön täydennyskoulutukseen. Poikkeamien käsittely tehdään viipymättä ja niiden korjaaminen nähdään perustana toiminnan kehittämiseksi ja oppimiselle. (Vaalijala 2022.)

3 TYÖHYVINVOINTI JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA

Kirsi Heikkilä-Tammi (2022) työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tutkimusjohtaja toteaa työhyvinvoinnin olevan monitieteinen alue, jota on paljon tutkittu. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n (2017) mukaan työhyvinvointia tulisi johtaa osana normaalia johtamistyötä siten, että kaikki ylimmästä johdosta lähtien ovat sitoutuneita siihen. Alla olevaan kuvaan on koottu tekijät, jotka tutkimusten mukaan vaikuttavat työhyvinvointiin.



Kuva 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, mukailen Heikkilä-Tammi 2022.

3.1 Organisaation merkitys

Jokinen ja Saramies (2022) korostavat organisaation roolia työpaikan työhyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstökäytännöillä on keskeinen rooli siinä, kuinka työntekijä kokee työhyvinvointinsa. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri ja rakenteet, siellä vallitsevat toimintatavat ja käytänteet sekä osaamisen kehittämisen mahdollistaminen työntekijälle, vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Organisaation voimavaroina pidetään työn varmuutta, innovatiivisia toimintatapoja, työpaikan ilmapiiriä sekä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen asenteita ja käytäntöjä. Usein voimavaroina toimivat palkitsevuus, kehittävyys, kehitettävyyden ja monipuolisuus. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työrooliin, tavoitteiden selkeyteen ja työaikojen joustavuuteen, liittyvät työn järjestämiseen kohdistuvien voimavarojen käyttöön ja hallintaan. (Työterveyslaitos 2022.)

Muutosta kestävä organisaation toiminta on avointa, tiedonkulku on tehokasta, ilmapiiri on kannustavaa ja kaikilla on lupa osallistua muutoksen läpiviemiseen (Laaksonen ym. 2012, 88). Sanoman viestiminen on tärkeää tehdä oikein ja viestin on sisällöltään oltava aina riittävän yksinkertainen (Lindroos ja Lohivesi 2004, 161). Kesti ja Pietiläinen (2019, 188) toteavat myös, että organisaation kilpailuetu syntyy siinä vaiheessa, kun se haluaa nähdä työelämän laadun kokonaisuutena, jota se haluaa vaalia ja samalla kehittää sen itsearvostustekijöitä. Organisaatiossa työyhteisön vuorovaikutuksessa hyödynnettäviä voimavaroja ovat esihenkilön ja työyhteisön tuki, selkeät käytännöt johtamisessa, oikeudenmukaisuus, palaute ja arvostus, ystävällisyys ja arkinen huomaavaisuus sekä muiden kokema työn imu. (Työterveyslaitos 2022.)

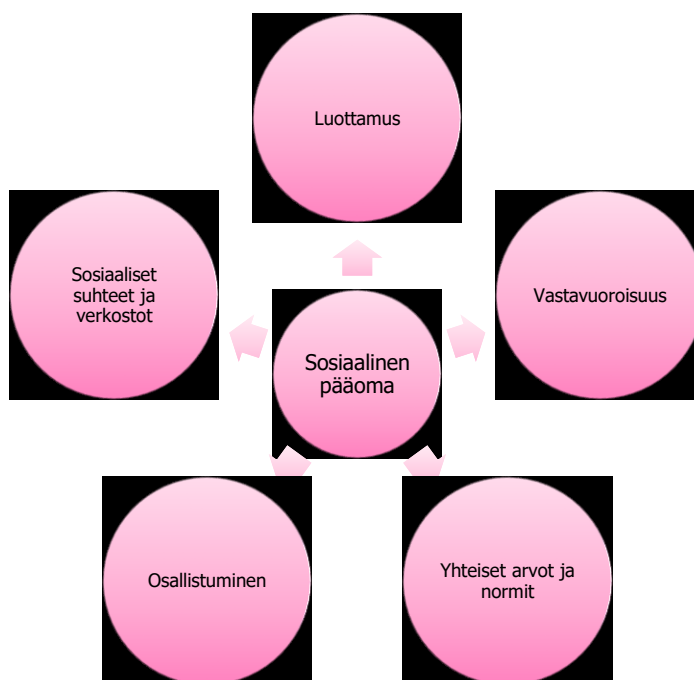
3.2 Yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan

Fritz ja Sonnentag (2006) tutkivat yksilön palautumista vapaa-ajalla. Työstä irrottautuminen, rentoutuminen ja taidon hallinta yhdistettynä vapaa-ajan kontrolliin vaikuttavat yksilön työstä palautumiseen. Vapaa-aikaa tulisi jokaisen pystyä itse kontrolloimaan ja hallitsemaan. Laakso ja Nissi (2022) toteavat palautumisen olevan avainasemassa tarkasteltaessa yksilön työnkuvaa. Siinä, kuinka omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista huolehditaan, on yksilöllisiä eroja. Yksilöllisiä eroavuuksia ovat psykologinen pääoma, työkokemus ja osaaminen, palautuminen ja persoonallisuuspiirteet. Kesti ja Pietiläinen (2019, 188) korostavat myös turvallisuuden tunnetta yksilön hyvän suoriutumiskyvyn perustana. Hyvä fyysinen ja emotionaalinen tasapaino lisäävät yksilön suoriutumiskykyä. Toth (2021, 4) painottaa lisäksi yksilön vastuuta henkilökohtaisten voimavarojen kehittämisessä.

Virtasen (2021, 45) mukaan yksilö, jolla on taipumusta kielteiseen emotionaalisuuteen, tarkastelee työtään ja ympäristöään negatiivisten linssien läpi. Tämä lisää koettua tuntemusta työn kuormituksesta ja aiheuttaa pahoinvointia. Mikäli yksilöllä on taipumusta kielteiseen emotionaalisuuteen, tulisi hänen erityisesti kiinnittää huomiota palautumiseen vapaa-ajallaan. Lähijohtajan rooliin kuuluukin löytää juuri oikeat keinot tukea riittävästi erilaisia yksilöitä tarpeineen (Näsänen 2019).

3.3 Yhteisön merkitys työhyvinvointiin

Laakso (2022) korostaa työyhteisön merkityksellisyyttä yksilöön. Samassa hän korostaa myös sitä, kuinka johtajat kohtelevat toisiaan ja kuinka tämä näyttäytyy työyhteisössä. Koskela (2022) painottaa tärkeimpänä asiana työyhteisön ominaisuuksista kokemusten jakamista, jolla saadaan mukaan kokemusta ja luovuutta työyhteisöön. Sosiaaliseen pääomaan vaikutetaan yhteisöllisyydellä ja yhteisön jäsenten välisellä vuorovaikutuksella. Sen määrällä ja laadulla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen. (Manka ja Manka 2016, 132.)



Kuva 2. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät. (Mukaillen Manka ja Manka 2016, 134.)

3.4 Työn merkitys työntekijälle

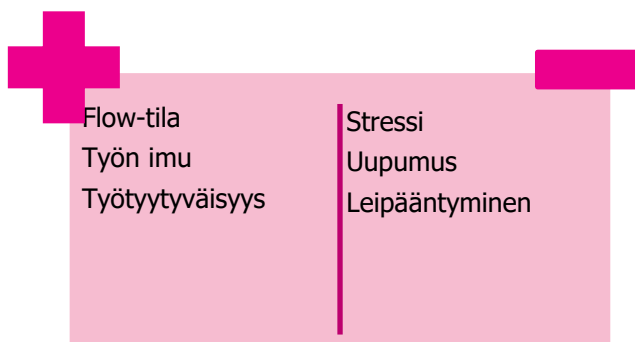
Brough, Wall ja Cooper (2021, 1) kirjoittavat työpaikan työhyvinvoinnin juurten ulottuvan teollistumisen vallankumouksen aikakauteen vuoteen 1851. Toth (2021, 4; 61) toteaa vahvan työn imun lisäävän työn tuottavuutta ja auttamaan mahdollisissa vastoinkäymisissä. Työntekijä, joka on motivoitunut työssään, kokee mahdollista työn imua. Tämä puolestaan saattaa sitouttaa edistämään työnantajan intressejä.

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- tai motivaatiotilaa työssä. Siihen liitetään *kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta*, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. *Tarmokkuus* näkyy haluna panostaa työhön, mutta myös sinnikkyytensä ja ponnisteluina vastoinkäymisten aikana. *Omistautuminen* koetaan merkityksellisenä asiana, joka näkyy työssä innokkuutena, inspiroitumisena, omasta työstään ylpeänä ja pelottomuutena haasteiden vastaanottamisessa. *Uppoutuminen* näkyy syvänä keskittymisenä, paneutumisenä työhön ja siitä saatuun nautintoon, koska aika kuluu kuin huomaamatta. (Työterveyslaitos 2022.)

Kokiessaan työn imua, se vaikuttaa työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, saa työntekijän hyvään työsuoritukseen ja nostaa yrityksen taloudellista menestystä. Työn imua kokevat työntekijät ovat aloitteellisia, uudistushaluisia, työhönsä sitoutuneita ja auttamishaluisia. He ovat kaiken kaikkiaan onnellisempia kuin muut työntekijät ja kokevat työn parantavan omaa elämänlaatua. Samalla he tartuttavat työn imua omaan työyhteisöön. (Työterveyslaitos 2022.)

3.5 Johtamisen merkitys

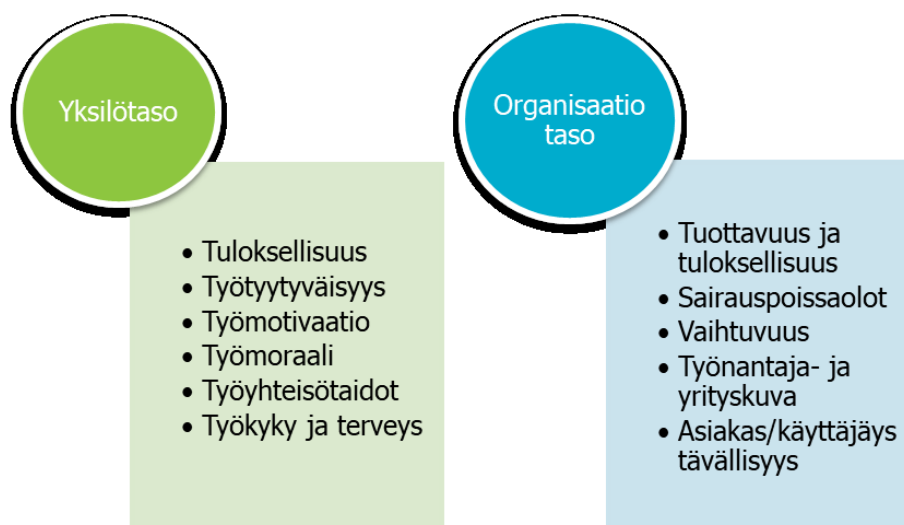
Työterveyslaitos (2022) painottaa hyvän johtajuuden olevan tietoinen valinta. Väärät valinnat voivat johtaa pahimmillaan uupumukseen. Organisaation rakenne ja toiminta, johtamistapa, työn organisointi ja yksilön kantama vastuu omasta hyvinvoinnistaan on Heikkilä-Tammen mukaan (2022) selkeä tapa jaotella työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työhyvinvointi ilmenee joko hyvinvointina tai pahoinvointina ja tämän vuoksi hyvään työhyvinvoinnin johtamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Alla olevassa kuvassa on kuvattu työhyvinvoinnin ilmeneminen plussan tarkoittaessa hyvinvointia ja miinuksen pahoinvointia.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin ilmeneminen. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, mukaillen Heikkilä-Tammi 2022.

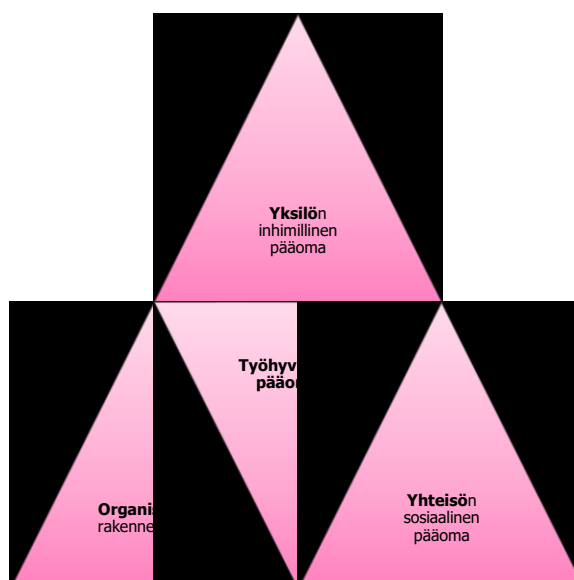
Johtamistyön olennaiseen luonteeseen kuuluu, että siihen kohdistuu paljon odotuksia. Esihenkilöiden työpäivät saattavat olla sirpaleisia, mutta vaativat jatkuvaa vuorovaikutusta ja läsnäoloa eri tilanteissa. Muutokset toimintaympäristöissä pakottavat ennakoimaan ja kehittämään toimintatapoja

sekä muutosjohtamista. (Työterveyslaitos 2022.) Työhyvinvoinnin tutkimuksissa havaittuja seurauksia ja vaikutuksia voidaan Heikkilä-Tammen (2022) mukaan tarkastella työntekijän ja organisaation näkökulmasta. Pahimmillaan voimakas stressi tuhoaa aivoja (Kennedy ja Leit 2021, 421). Alla olevassa kuvassa on kuvattu vaikutukset yksilö ja organisaatiotasolla.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin ilmeneminen. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, mukailen Heikkilä-Tammi 2022.

Työhyvinvoinnissa inhimillinen pääoma on perusta organisaation aineettomalle pääomalle. Tulevaisuudessa henkilöstön rooli korostuu entisestään aineellisten tuotannontekijöiden vähentyessä. Henkilöstön innostuneisuus, aloitekykyisyys ja sitoutuneisuus kasvavat, ja tästä syystä tarvitaan uusia arvioimisen välineitä. Organisaation rakenteet yhdessä inhimillisen pääoman kanssa mahdollistavat henkilöstön tietojen, taitojen, kyvykkyyksien, luovuuden ja innovatiivisuuden käytön. Mitä varhaisemmassa vaiheessa päästään vaikuttamaan aineettoman pääoman kuntoon ja huoltamaan sitä, sitä pienemmäksi henkilöstön rasittuminen jää. (Manka ym. 2012, 45-46.)



Kuva 5. Työhyvinvoinnin pääomat. Mukailen Manka ja Manka (2016, 53.)

4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN ORGANISAATION OMASSA KONTEKSTISSA

4.1 Mahdollisuudet ja ulottuvuudet työhyvinvoinnin johtamisessa

Työterveyslaitos (2022) määrittelee hyvää johtajuutta ja hyvää työhyvinvoinnin johtamista tietoisilla valinnoilla, jossa esihenkilön hyvä toiminta voi merkittävästi edistää työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, siihen sitoutumista ja työn tuottavuutta. Suhonen, Lunkka ja Turkki (2019, 107) korostavat myös, kuinka tärkeää johtajan on ymmärtää ja hahmottaa yksilön ja työyhteisön välistä vuorovaikutussuhdetta. Viitalan ja Jylhän (2019, 220-221) mukaan keskeisin henkilöstöjohtamisen tehtävä on riittävän ja oikeanlaisen henkilöstömäärän varmistaminen. Organisaation menestyminen on riippuvainen henkilöstönsä motivaatiosta, osaamisesta, sitoutuneisuudesta ja tehokkuudesta.

Heiske (1997, 174-176) määrittelee johtajuuden suurten linjojen jäsentäjänä, jossa työyhteisössä on selkeät päämäärät ja tavoitteet. Johtajuuden onnistumisessa olennaisinta on, että osaa johtaa tilanteen vaatimalla tavalla. Jotta organisaatio ei tuhoudu, se edellyttää johtajuuden kehittymistä. Laaksonen ja muut (2012, 80) kirjoittavat muutosten olevan suurimpia johtajuuden haasteita. Organisaatioiden tulisi olla joustavia ja muuntautumiskykyisiä menestyäkseen.

Jokainen muutos toimintaprosessissa edellyttää uuden osaamista (Lindroos ja Lohivesi 2004, 165). Johtajan tehtävänä on valaa uskoa muutoksessa ja pitää työntekijöiden rooli perustehtävässä (Laaksonen ja muut 2012, 80). Onnistunut muutos edellyttää myös kieltäytymismahdollisuuden (Heiske 1997, 235). Johtajan tehtävänä muutoksessa on luoda edellytykset ja väylä muutokselle, motivoida ihmisiä ja hallita siirtymäkautta. Mitä paremmin johtaja tuntee organisaationsa syvärakenteet ja tunnistaa sen kulttuuriset piirteet, sitä helpompi hänen on johtaa (Laaksonen ja muut 2012, 81, 85.) Kulttuurinen ajattelu ohjaa inhimillisyyttä ja näkee strategian taustalla ohjaavat tekijät (Juuti ja Luoma 2009, 42).

4.2 Organisaatiossa vallitsevat arvot

Organisaation koko vaikuttaa strategisen hyvinvoinnin johtamiseen. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä parempaa hyvinvoinnin johtaminen tulisi olla. (Manka ja Manka 2018, 82.) Johtamistyötä tekevän on tunnistettava omat vallankäyttönsä rajat (Virtanen ja Stenvall 2019, 60). Tulevaisuuden johtajan pitäisi kyetä sovittamaan yhteen rationaalinen, kompleksinen ja postmoderni maailmankuva (Juuti ja Luoma 2009, 22). Johtaminen on vallankäyttöä, jonka vuoksi johtajan on tiedettävä mihin oma vallankäyttö perustuu (Virtanen ja Stenvall 2019, 59). Mitä korkeammalla tasolla organisaatiossa henkilö toimii, sitä tärkeämpänä korostuvat hänen johtamisominaisuutensa lisäksi henkiset ominaisuudet. Johtajan tulee olla hyvä suunnittelemaan, hallita eri asiakokonaisuuksia ja onnistua valvonnassa. (Virtanen ja Stenvall 2019, 21.)

Hakanen (2016) painottaa johtajuuden olevan palvelutehtävä. Robbins'n (2021, 43-44) mukaan johtajilta vaaditaan vastavuoroisia keskustelutaitoja. Hänellä tulisi olla kykyä kriittiseen ajatteluun ja kyseenalaistamiseen sekä monimuotoisuuden ymmärtämiseen. Johtajalla tulee olla myös yhteistyökykyä, sosiaalista vastuuta sekä tietämystä erilaisten työkalujen käyttömahdollisuuksista. Vastuullisen johtajan tulisi olla valmis kehittämään itseään ja omaa osaamistaan menestyäkseen työssään. Tällä nähdään olevan positiivinen merkitys organisaation menestymisessä. Myös Manka ja Manka

(2018, 16) toteavat, että jokaisen on johdettava omaa työtään. Toth (2021, 4; 61-63) mukaan työnantajan tulisi kysyä muutosten tapahtuessa työntekijöiltä vastavuoroisilla kysymyksillä, kuinka he työn tekisivät.

4.3 Johtajan vastuut ja ulottuvuudet

Voimavaratekijöinä työhyvinvoinnissa ja työhyvinvoinnin johtamisessa nähdään erilaisia asiakokonaisuuksia. Näitä ovat työn vaihtelevuus, työn kehittyminen, roolien selkeys ja rakentava palaute. Ystävällisyys, tavoitteiden selkeys, hyvä johtaminen, innovatiiviset toimintatavat, arvostus, toimiva työyhteisö, työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet sekä hyvä ilmapiiri ovat myös voimavaratekijöitä. Työsuhteen varmuus, työn palkitsevuus, työaikojen joustavuus, oikeudenmukaisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön toimivat positiivisena lankana voimavarojen johtamisessa. (Viitala ja Jylhä 2019, 244.) Hakanen (2011, 44) korostaa, että organisaation mahdollisuudet tavoitella näitä kaikkia, riippuu organisaation halusta nähdä työn imun roolin merkitys.

Mankan ym. (2012, 54) mukaan johtajalla on erittäin tärkeä rooli kollektiivisen psykologisen pääoman edistämässä, jolla johtaja pystyy kasvattamaan luottamusta, työyhteisötaitoja ja koko ryhmän suorituskykyä. Organisaation kulttuuri määrittää kuitenkin reunaehdot ja rakenteen kaikelle organisaatiossa tapahtuvalle toiminnalle (Virtanen 2018, 88). Toimivalla johdolla on aina näkemykset ja pyrkimykset, joilla se ohjaa organisaation toimintaa. Organisaatiossa valitaan henkilöt tekemään toteutettavat työt. Työt toteutetaan annettujen suuntaviivojen mukaisesti, suunnaten yhteisesti sovittuun päämäärään. (Mantere ja muut 2011, 128-129.) Robbins (2021, 43) pitää erittäin tärkeänä, että organisaatio ymmärtää työntekijöidensä merkityksen menestystä tavoiteltaessa.

Mankan ym. (2012, 54) mukaan hyvällä johtajuudella saavutetaan tavoitteita uskomalla omiin mahdollisuuksiin ja toimimalla sitkeästi niiden eteen. Strategian huolellinen ja rauhallinen ajan kanssa työstäminen, yhdessä eri organisaatiokerroksien kanssa mahdollistaa usein jalkautumisen jo suunnitteluvaiheessa. Mikäli strategiaa työstetään pienellä porukalla ja nopeasti, jalkautumisvaihe on pitempi. Kummatkin vaiheista ovat aikaa vieviä ja työläitä (Lindroos ja Lohivesi 2004, 162.) Viitala ja Jylhä (2019, 76) kirjoittavat strategian olevan vahvalla perustalla, jos organisaatiolla on mahdollista käyttää omia vahvuuksiaan toimintaympäristössä tunnistettujen uusien mahdollisuuksien hyödyntämisessä.



Kuva 6: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Mukailten Manka (2012, 12).

Hakanen (2021) näkee työhyvinvoinnin investointina, jolla vaikutetaan suoraan organisaation kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen. Jotta työstään pystyy suoriutumaan hyvin, työkyvyn on oltava hyvä. Työkykyä vahvistavia asioita ovat työn lisäksi psyykkisten ja fyysisten voimavarojen välinen tasapaino. (Viitala ja Jylhä 2019, 241.) Mankan ym. (2012, 8, 12) mukaan organisaation henkilöstön hyvinvointi on strateginen menestystekijä, jonka suunnitelmallinen johtaminen kannattaa. Henkilöstövoimavarojen suunnitelmallinen kehittäminen johtaa parempiin tuloksiin. Hyvinvoiva työntekijä on täten tuottava työntekijä organisaatiolle. Hyvä työhyvinvointi ilmenee positiivisena työvireenä, jonka tunnusmerkkejä ovat hyvä työstä suoriutuminen, uuden oppiminen ja kehittyminen, yhteistyön tekeminen muiden kanssa, sitoutuminen työpaikkaan ja työhön sekä innovatiivisuus. (Viitala ja Jylhä 2019, 242.)

4.4 Haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa

On tärkeää tunnistaa myös työnhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät ongelmat, jotka usein ilmenevät työn ilon hiipumisena, negatiivisena asenteena ihmisiä ja asioita kohtaan, poissaoloina, heikkona sitoutumisena ja mahdollisesti myös haluna aikaistaa eläkkeelle jäämistä. (Viitala ja Jylhä 2019, 242.) Mankan ym. (2012, 22) mukaan jokaisen organisaation on tärkeää miettiä omasta näkökulmastaan, millä kriteereillä se seuraa henkilöstönsä arvon ja työhyvinvoinnin kehitystä.

Kun taas halutaan laadusta ja vaikuttavuudesta kertovia tunnuslukuja, silloin käytetään hyvinvointiindeksiä, joka on koottu työhyvinvointikartoitusten kysymyksistä. Näihin kysymyksiin on sisällytetty yksittäisiä muuttujia sosiaalisesta ja psykologisesta pääomasta. Tämän pohjalta laaditaan työpaikoille työhyvinvointisuunnitelmat, joiden avulla mahdollistetaan työhyvinvoinnin kytkeminen organisaation strategiaan tavoitteisiin. Parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun pystytään vaikuttamaan organisaation rakenteisiin lisäämällä avoimuutta, joustavuutta ja mahdollisuuksia vaikuttamiseen. Yhtä aikaa on muistettava lisätä myös tiedostamista ja ajattelumallien tunnistamista. Vuorovaikutteisuus mahdollistaa näin luottamuksen kasvun. (Manka ym. 2012, 22-23.)

Kokemusten myötä strateginen ajattelu kehittyy (Viitala ja Jylhä 2019, 70). Johtajan rooli edellyttää paljon hyvää ja avointa vastavuoroista keskustelua. Osallistaminen mahdollistaa menestymisen. Strategia on ihmisiä varten, joten se kehittyy ja etsii paikkaansa päivittäisessä työssä (Laaksonen ja muut 2020, 206-207.) Johtajuuden rooli edellyttää myös, että hyväksymme maailmankuvan vaikutuksen ilmiöiden ymmärtämisessä. Maailmankuva vaikuttaa kuinka strategiaa ja siihen liittyviä ilmiöitä tarkastellaan, havaitaan ja kuinka ne nähdään. (Juuti ja Luoma 2009, 36.)

4.5 Johtajuus koronapandemian aikana

Varautumisen syvin ongelma on siinä, että kriisi on aina yllätys. Se pakottaa tekemään päätökset nopeasti ja tehokkaasti (Mörttinen 2021, 19, 88.) Seeckin (2009, 6-7) mukaan nimenomaan kriisi paljastaa organisaation johtamiskulttuurin parhaiten. Johtamisessa korostuu viestinnän tärkeys, joten tästä syystä viestintää ja kriisijohtamista ei tule erottaa toisistaan. Kriisijohtamisen perustana on ajantasainen tilannekuva ja onnistunut kriisinhoito edellyttää saumatonta tiedonkulkua ja viestintää. Tehokkaan viestinnän edellytys on kaksisuuntainen kommunikointi. Viestin perille menoa edellyttää taas ihmisten välinen luottamus (Lindroos ja Lohivesi 2004, 162-163.) Valtioneuvoston kanslian

(2022) teettämän tutkimuksen mukaan, koronapandemian jäljiltä juuri viestinnässä on eniten kehitettävää.

Myös tiedolla johtaminen tapahtuu organisaatioissa aina eri tasoilla, jossa prosessissa tietoa jalostetaan päätöksentekijöitä varten (Virtanen 2018, 119). Mitä laajemmin muutos muuttaa organisaatiota, yksikön ja henkilöstön toimintaa, sitä vaikeammin se on ohjattavissa ja hyväksyttävissä. Kaaosvaiheessa vastustaminen ja muutoksen tärkeys kielletään. Tämän jälkeen muutosta vähätellään ja edelleen kielletään. Ajan kuluessa, muutoksen todellisuuteen kuitenkin herätään ja tämä vaihe saattaa aiheuttaa henkilökunnassa masennusta ja ahdistusta (Laaksonen ja muut 2012, 84.)

Johtamisessa pandemian aikana tulee haasteena nimenomaisesti eri näkökulmien samanaikainen huomioiminen. Kun johtajan tulisi yksilötasolla kyetä huomioimaan työntekijöiden työtyytyväisyys, työmotivaatio, työmoraali, työyhteisötaidot, työkyky- ja terveys sekä tuloksellisuus niin samalla koko organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, sairauspoissaoloihin, vaihtuvuuden minimointiin, työnantaja- ja yrityskuvaan sekä asiakas- ja käyttäjäystävällisyyteen. (Heikkilä-Tammi 2022.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista kuvata tutkittavaa ilmiötä ymmärrettävästi, kokonaisvaltaisesti ja tarkasti (Kananen 2014, 17). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Vaalijalan johtoryhmälle, millaiseksi lähijohtajat kokivat oman työhyvinvointinsa vuosina 2020-2021 pahimpaan korona aikaan. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää lähijohtajien työhyvinvointiin vaikuttaneita tekijöitä ja käyttää tutkimustuloksia Vaalijalan lähijohtajien työhyvinvoinnin kehittämiseen työhyvinvoinnin johtamista kehittämällä. Tutkimuskysymysten taustalla on nähtävissä selkeä ero aikaan ennen koronaa, mikä korona-aikana muuttui ja miten korona vaikuttaa tulevaan. Tutkimustulokset ja johtopäätökset esitetään kirjallisena raporttina.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisena lähijohtajat kokivat työhyvinvointinsa koronavuosina 2020-2021?
2. Miten lähijohtajat kokivat työhyvinvoinnin johtamisen vuosien 2020-2021 aikana?

5.2 Kohderyhmä

Tutkijan on tärkeä tuntea kohderyhmä, toimintaympäristö ja kulttuuri, sillä ihmisten kokemukset ja käsitykset ovat tilannekohtaisia ja kulttuurisidonnaisia. Tutkimusta tehdessä, tällä tarkoitetaan kulttuuristen merkitysrakenteiden ja aineellisten elinolosuhteiden tuntemusta. (Viitala 2015, 130.) Vaalijala on vuodesta 1975 ollut julkinen palvelujentuottaja, joka muodostaa kehitysvammalain (23.6.1977/519) mukaisen Savon erityishuoltopiirin. (Vaalijala 2022.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että tutkittavat on valittava sen mukaan, miten aineisto saadaan parhaiten kokoon. Tässä opinnäytetyössä haastateltavat lähijohtajat valittiin nimenomaan tällä perusteella. He työskentelivät organisaatiossa lähijohtajina eri puolilla Vaalijalaa, joten tutkimus kattaa Vaalijalan eri pisteet.

Keskeinen piirre laadullisessa tutkimuksessa on, että se perustuu ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkasteltava myös ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja, jolloin joutuu pohtimaan tutkijan omien näkemysten vaikutuksia havaintoihin. (Kekäle ja Puusa 2020, 60.)

Haastateltavien valinnassa on mielekästä valita haastateltavat joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntijuuden tai omakohtaisen kokemuksen perusteella (Vilkkä 2015, 135). Tutkimusaineisto muodostui kahdeksasta haastateltavasta Vaalijalan lähijohtajasta. Kolmen haastatellun lähijohtajan työpiste sijaitsi avopalveluyksiköissä ja loput viisi Nennonpellon eri yksiköissä. Kohderyhmän valinta on tehty näillä perusteilla. Vaalijalan (2022) kolme arvoa ovat ymmärtäminen ja vuorovaikutus, vastuullisuus ja osaavuus. Vaalijalan kuntayhtymän johtoryhmä saa tämän opinnäytetyön tilaajana arvokasta tietoa omasta työhyvinvoinnin johtamisestaan ja arvojensa toteutumisesta, jotka ovat Vaalijalalle erittäin tärkeitä ja olennainen osa sen brändiä.

5.3 Toteutus

Opinnäytetyön menetelmänä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää, jonka tuloksia käytetään Vaalijalassa lähijohtajien työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tavoitteena oli selvittää mitä- ja miten kysymysten avulla, tilaajan haluamaa kokonaisuutta. Saaranen-Kauppinen ja Puusmiekan (2006) mukaan laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää myös muun tyyppisiä kysymyssanoja sisältäviä kysymyksiä ymmärtämisen apuna. Kyseessä on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka muotoa ja toteutustapaa tilaaja pyysi ja jota tutkija on kunnioittanut.

Opinnäytetyö toteutettiin fokusryhmähaastatteluina teams -alustalla. Fokusryhmähaastattelu tarkoittaa valikoitua ryhmää, jossa haastattelija ylläpitää keskustelua ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Tällä haastattelumenetelmällä saadaan tuotettua monipuolinen aineisto. (Mäntyranta ja Kaila 2008; 124(13):1507-13.) Ryhmiä oli kolme, joissa kussakin 2-3 haastateltavaa.

Yleisesti ryhmähaastattelut soveltuvat yhteisön käsitysten tutkimiseen (Vilkkä 2015, 123). Ne ovat yksi yleisimmin ja suosituin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä (Kananen 2017, 89; Eskola ja Vastamäki 2015, 27). Tässä tutkimuksessa haastatteluiden menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka menetelmänä sopii tilanteeseen, jossa on päätetty haluta tietoa pelkästään juuri tietyistä asioista ilman, että haastateltaville annetaan kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Puoli-strukturoitu haastattelu mahdollistaa kuitenkin sellaisten asioiden esiintuomisen, joita tutkija ei ehkä olisi osannut huomioida strukturoidun haastattelun sijaan. Puoli-strukturoidun haastattelun etuna on saada kaikilta tutkittavilta näkemykset tutkimuksen keskeisiin ja etukäteen määriteltäviin aiheisiin haastateltavien itsensä sanoittamina. (Puusa 2020, 111-112.)

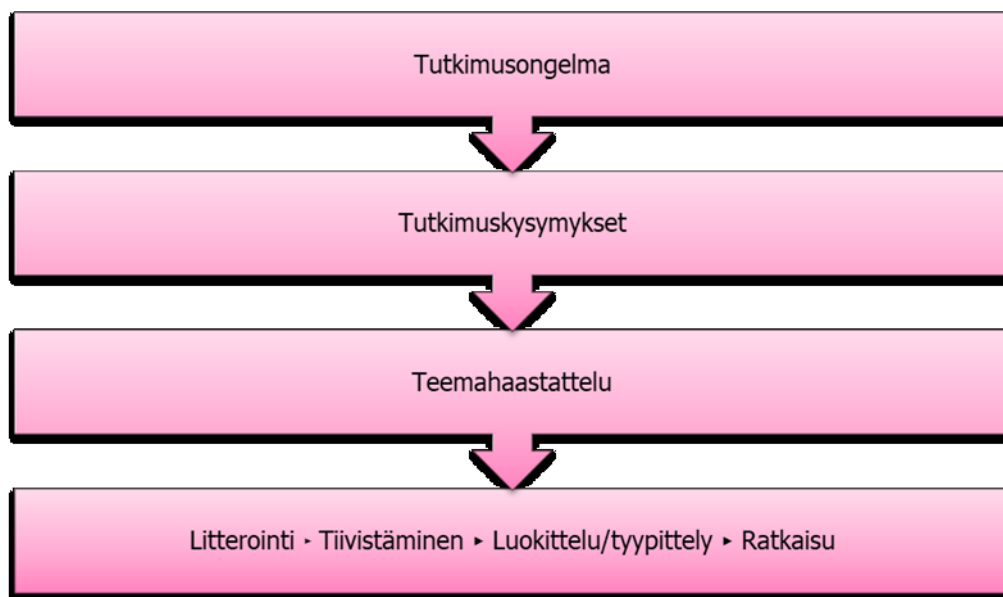
Tutkimusluvan anominen tapahtui sähköisesti. Tämän jälkeen, haastateltavia lähestyttiin ensin sähköpostitse (Liite 1) varmistaen halukkuus osallistua tutkimukseen. Osallistumispäätöksen jälkeen, haastateltaville lähijohtajille lähetettiin toinen, tarkemmin tutkimusta kuvaileva sähköposti (liite 2 + liite 4) liittyen tutkimuksen toteutukseen. Liitteestä 2 on poistettu tietosuojan liittyen muutamia yksityiskohtia.

Eskolan ja Vastamäen (2015, 28-29) mukaan voidaan nähdä kolme motivoivaa tekijää, jonka vuoksi haastatteluihin suostutaan. Näitä ovat mielipiteen esille saaminen ja omien kokemusten ääneen sanoittaminen sekä mahdollisesti aiempi hyvä kokemus vastaavanlaisesta haastattelusta. Myönteisen osallistumispäätöksen jälkeen, haastateltavien kanssa sovittiin ryhmähaastatteluajankohta. Tämä tehtiin valikoimalla sähköisestä kalenterista lähijohtajan vapaana oleva aika, jonka jälkeen lähetettiin teams-kalenterikutsu. Haastateltavat tiesivät ainoastaan omassa ryhmässään olevat, eivät muissa ryhmissä olevia. Haastateltaville selvisi vasta teams-kokouksen alkaessa muut mukana olijat. Haastattelijan on tiedettävä, millaista tutkimukseen liittyvää vaitiolo- ja salassapitovelvollisuutta häneltä edellytetään (Vilkkä 2015, 132). Ennen haastatteluiden tallentamisen aloitusta, käytiin läpi vielä anonyymiuteen ja nauhoitukseen liittyvät asiat sekä varmistettiin, että tila, jossa haastateltavat olivat, oli rauhallinen ja yksityinen.

Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2022. Haastattelut nauhoitettiin ja poistettiin analysoinnin/litteroinnin jälkeen. Tallenteen ottaminen vaatii jokaiselta osallistuvalla luvan (Vilkkä 2015, 125)

ja sen jokainen lähijohtaja antoi. Haastateltavat ovat ainoastaan haastattelijan, oman ryhmänsä ja johtoryhmän tiedossa. Ruusuvooren ja Nikanderin (2017, 438) mukaan aineiston anonymisoinnilla estetään henkilöstörekisterin muodostuminen. Haastateltavien tietoja ei luovutettu kellekään ulkopuolisille tahoille eikä niitä tuoda esiin tässä aineistossa lähijohtajaa syvemmällä tasolla. Haastateltavia ei eritellä sukupuolen, iän eikä työkokemuksen perusteella eikä näitä asioita tuoda aineistossa millään tavalla esiin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kirjoittavat tutkijan asiantuntijavalan käytöstä ja arvovallasta. Käytän tätä asiantuntijavaltaa loppuraportin kirjoittamisessa.

Laadullisen haastattelututkimuksen on tärkeää olla emansipatorinen. Tällä tarkoitetaan haastateltavien myönteisen ajattelun lisääntymistä sekä haastattelun aikana että sen jälkeen. Haastateltavien on tärkeää kokea olevansa osa kokonaisuutta ja tuloksia ja tähän tutkimukseen osallistuminen kertoo juuri näistä tekijöistä. Tutkimuksen emansipatorisuutta on mahdollista vahvistaa antamalla haastateltaville oikeus löytää yhteinen kanta keskusteltavista asioista. Tällä keinoin tutkijan on mahdollista tavoitella haastateltavien ymmärryksen lisäämistä tutkittavasta aiheesta, vaikka se ei olisikaan tutkijan ensisijainen tavoite (Vilka 2015, 125-126.) Haastateltavat saivat tarvittaessa käydä keskenään vapaata vuoropuhelua keskustelun pysyessä aiheessa. Tällä tavoin oli nähtävissä lähijohtajien keskinäinen ymmärrys, yhteisen tuen merkitys ja kollegiaalisuus lähijohtajien välillä.



Kuva 7. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusprosessin vaiheet (mukaillen Kananen 2014, 99.)

5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin tarkoitus on saada aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla saadaan johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissä on aina pyrittävä totuudenmukaisuuteen ja uskottavaan tulkintaan. Tehdyt ratkaisut on pyrittävä perustelevaan. Se kuinka tutkimusta lähestytään, ei määrydy käytetyn menetelmän tai tutkittavien määrän perusteella. Tutkimusote valitaan ensisijaisesti tutkimuskohteen ymmärtämisen perusteella ja millaisiin kysymyksiin haetaan vastausta. (Juuti ja Puusa 2020, 38, 148-149.) Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, se muutetaan tutkittavaan muotoon (Vilka 2015, 137).

Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin litteroinnilla, eli haastatteluiden muuttamisella tekstimuotoon heti haastatteluiden jälkeen. Eskolan ja Vastamäen (2015, 42) mukaan litterointi on työläs vaihe.

Haastatteluaineiston litterointia kertyi yhteensä 48 sivua. Analyysiprosessi aloitetaan tutustumalla aineistoon lukemalla sitä useita kertoja, tekemällä siitä muistiinpanoja, vertailemalla ja suhteuttamalla sitä aiempaan kirjallisuuteen (Valtonen ja Viitanen 2020, 126).

Käytännön toteutuksen vaiheet ovat analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi, teemoittelu/tyypittely ja tulkinta. Vaiheet esiintyvät samanaikaisesti ja tulkintaa tehdään koko prosessin ajan. (Juuti ja Puusa 2020, 148-149.) Tarkkuustaso määrittyy aina kysymysten perusteella ja mitä lähestymistapaa tutkimisessa käytetään (Ruusuvoori ja Nikander 2017, 427-430; Vilka 2015, 137). Tässä työssä tarkkuustasossa kiinnitettiin huomio puheen sisältöön, ei puheentuotto tapaan, esimerkiksi taukoihin tai huokauksiin. Litteroinnissa käytettiin sisällönanalyysiä analysointimenetelmänä, jossa sanatarkasti kirjoitetaan myös tilkesanat, mutta jätetään tauot ja äänensävyt huomiotta. Tutkija päättää itse litteroinnin tarkkuudesta. Haastatteluvien puhetta ei saa muuttaa tai muokata (Vilka 2015, 138, 142.) Menetelmänä haastattelu kohdistuu tietoisuuteen ja ajattelun sisältöihin (Puusa 2020, 103).

Eskolan ja Vastamäen (2015, 43) mukaan, teemahaastattelun vahvuus on siinä, ettei kynnys aineistosta analyysiin ole niin korkea. Aineisto on mahdollista järjestää litteroinnin jälkeen uudelleen teemoittain ja analysoida teemoittain. Haastatteluiden jälkeen litteroitu aineisto pelkistettiin. Mäntyrannan ja Kailan (2008; 124(13):1507-13) mukaan tulokset esitellään teema-alueina ja tulososassa asiasta esitetyt mielipiteet tai käsitykset kuvataan suorina lainauksina ja tekstinä. Tutkimusaineiston saturaatio eli kylläntymispiste saavutetaan, kun tutkimusaineiston peruslogiikka toistaa itseään ilman, että lisäaineisto tuo tutkimusongelmaan mitään uutta tietoa. Tutkijan on itsensä muodostettava kriteerit, joiden perusteella tutkimuksen saturaatio saavutetaan (Vilka 2015, 152-153.)

Sisällönanalyysissä onnistuminen edellyttää tutkijalta onnistumista aineiston pelkistämässä ja käsitteiden muodostamisessa siten, että ne kuvaavat luotettavasti tutkittavaa ilmiötä (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen ja Kanste 2011, 139). Tämän aineiston lähestyminen tapahtui induktiivisesta näkökulmasta, eli aineistolähtöisestä näkökulmasta. Aloitin karsimalla pois epäolennaisen muuttamalla alkuperäiset ilmaukset pelkistetyiksi, kieliopillisesti selkeämmiksi (taulukko 1). Luotettavuuden lisäämiseksi on pyrittävä analyysin raportointiin ja osoitettava yhteys aineiston ja tulosten välillä varmistuen kuitenkin siitä, etteivät ulkopuoliset pysty tunnistamaan tutkittavia suorien lainausten perusteella (Kyngäs & muut 2011, 140).

TAULUKKO 1. Esimerkki alkuperäisten ilmauksien pelkistämisestä

<u>Alkuperäinen ilmaus:</u>	<u>Pelkistetty ilmaus:</u>
<i>”Johtoryhmä on ollu niinku tietonen mitä täällä arjessa se tilanne on ollu”</i>	Johtoryhmä ymmärtää vallitsevan tilanteen
<i>”Tärkeetä oli, että ne koronainfot oli tiettyinä aikana”</i>	Säännölliset koronainfot tärkeitä
<i>”Sitten niitä ohjeita on ollu paljon erilaisia ja on ollu ristiriitaisuusiakii”</i>	Keskenään ristiriidassa olevat ohjeet

Aineiston analysointi eteni pelkistettyjen ilmaisujen listausten pohjalta ryhmien muodostumiseen ja edelleen alaluokkien muodostumiseen (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Esimerkki alaluokkien muodostumisesta

<u>Pelkistetty ilmaus:</u>	<u>Alaluokka:</u>
Johtoryhmä ymmärtää vallitsevan tilanteen	
Säännölliset koronainfot tärkeitä	Johtoryhmän tiedottaminen
Keskenään ristiriidassa olevat ohjeet	
Maskien jakaminen vapaa-ajankäyttöön	Johtoryhmän toteuttamat toimenpiteet
Työnohjaus lisäsi kollegiaalisuutta	

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää aineistosta toiminnan logiikka. Se etenee tutkimusaineiston pelkistämisestä tutkimusaineiston tiivistämiseen ja pilkkomisen kautta kokonaisuuden ryhmittelyyn. Ryhmittelyn voi tehdä vaikka ajatuskokonaisuuden tai lauseen osalla ja ryhmät nimetään sisältöä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä. Tutkimuksen tuloksena ryhmittelyistä muodostuu luokitteluja, teoreettinen malli tai käsitteitä (Vilka 2015, 163-164.) Lopullisen yläluokan muodostuminen tapahtui alaluokkien avulla (taulukko 3). Yläluokkien avulla aineisto yhdistyi teoreettisen viitekehyksen kanssa.

TAULUKKO 3. Esimerkki yläluokan muodostumisesta

<u>Alaluokka:</u>	<u>Yläluokka:</u>
Johtoryhmän tiedottaminen	Työhyvinvoinnin johtaminen
Johtoryhmän toteuttamat toimenpiteet	

Tämän työn tutkimusongelmana oli lähijohtajien työhyvinvointi, joten tässä opinnäytetyössä kuvataan merkitysmaailmaa. Ensisijaisena tavoitteena on tutkittavien toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtäminen ja uudistaminen, joita tutkimuksessa on muodostunut käsitteiden, luokitusten tai mallien avulla (Vilka 2015, 171). Aineiston analyysin edetessä sitä ohjaava ajatus nostetaan teoreettisesta viitekehyksestä (Puusa 2020, 151.)

Hakalan (2015, 20) mukaan, kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruu ja käsittely kulkevat käsikädessä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus ei ole riippuvainen aineiston koosta vaan sen laadusta. Kelvollisuuden kriteerinä on ainoastaan analyysin kelvollisuus. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan asian tai ilmiön ymmärtämistä ja esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamisessa luodaan tätä kautta mahdollisuus uuden ajatteluun, emansipatorisuuteen (Vilka 2015, 150; Hakala 2015, 20).

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Tutkimustulosten tulkinta

Kun analysointi on valmis, on tulokset tulkittava ja selitettävä. Johtopäätökset tehdään pelkistämisen, analysoinnin, yhteenvedon ja koonnin avulla. Näiden avulla laaditaan synteetit, jotka kokoavat yhteen pääiseikat ja auttavat vastaamaan tutkimusongelmaan. (Puusa 2020, 154-155.) Laadullisessa tutkimuksessa esitellään vain valikoitu osa aineistoa (Kananen 2017, 25).

6.2 Työhyvinvointia heikentävät tekijät

Koronapandemian alkaessa vuonna 2020, koko Vaalijalan organisaatio oli tilanteessa, jossa tietoa tulevaisuudesta tai pandemian kestosta ei ollut. Sairaanhoidopiirien päätösten ja median tietojen varassa olivat kaikki. Sairaanhoidopiirien ohjeistukset vaikuttivat suoraan Vaalijalan yksiköiden toimintoihin ja organisaatiossa tehtyihin päätöksiin. Myös Valvira (2020) velvoitti sosiaalihuollon organisaatioita huomioimaan omassa toiminnassaan perusoikeuksien toteutumisen. Organisaatiotasolla korostuivat selkeästi tavat uudelleen organisoida työtä tuntemattoman edessä. Yksilötasolla korostuivat taidot resilientteyteen ja henkilökohtaisten voimavarojen käyttöön.

”--koronasta ei oikee kukaa tienny mitä se on ja mitä se tuo tullessaan--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--se epävarmuus oli ehkä semmonen, mikä eniten sit työhyvinvointia horjutti silloin korona-aikaan. Että mitä se tuo tullessaan, millon se tulee, mitä jos se tulee yksikköön nii mitä se tarkoittaa, sit miten voimakkaana se tulee--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--päivä kerrallaan sitä siinä sai sitten edetä, että kyllä mitenkä sitä selviää siitä ja varsinkin sitten kun koronaa tuli omaan yksikköön--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--epävarmuus ja myös itsellä ajatus, että miten mä nyt uskallan kulkea ja mitenkä mä elän sitä omaa arkea niin, että entäs jos minä saan sen tartunnan ja entäs jos minä tuon sen tänne työyksikköön--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--eka puhuttii, että lapsiin se ei tartu ja lapset ei sitä tartuta mutta sitte sekin kumottii. Että se tieto niinku muuttu koko ajan--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--kyllä se oli semmone kaksiteränen miekka, että itellä ainaki välillä tuntu, että tieto lisäs tuskaa, mutta sitte oli siinä paljo hyvääki--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--stressiä varsinkin mulle esihenkilönä aiheutti just se, että miten henkilökunta riittää--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--semmoset erilaiset suunnitelmat mitä tuli yksikköön tehtäväksi silloin korona-aikana, muutti arjen ja sillonkin vaikutti omaan työhön paljon se aivan uusi tilanne, joka tästä koronasta johtui. Mutta se toi struktuuria--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

Eri sairaanhoitopiirien ohjeistukset olivat kuitenkin hieman ristiriidassa Vaalijalan koronaohjeistusten kanssa. Tässä tuloksissa korostuivat yksilötasolla haasteet työtyytyväisyyteen ja organisaatiotasolla haasteet asiakas ja käyttäjäystävällisyyteen.

”--painetta tuli niinku siihen arkee nii paljon, ku ohjeet oli nii ristiriitaisia. Muissa yksiköissä kun ei pidetty maskeja, nii meillä pidettiin maskeja sekä sisällä että ulkona kun oltii asiakkaitten kanssa--”(Lähijohtajien haastattelusta)

”--eri kunnista ku on asiakkaita, nii sitten ku tulee heiltä niinku ohjeistuksia, nii ne on justiin niinku ristiriitaisia ja päällekkäisiä. Ja sitte ku on vielä ollu täällä nää Vaalijalan yhteiset--”(Lähijohtajien haastattelusta)

Palveluyksiköiden osalta ensimmäisenä tapahtui yksiköiden toimintojen muuttuminen siten, että kaikki normaali kuntoutujien arjesta muuttui. Yksiköiden ulkopuolinen toiminta supistui joko minimiin tai lakkasi kokonaan ja yksikön sisäinen toiminta organisoitui uudelleen. Lähijohtajien päivittäisen työajan käytössä tapahtui selkeä muutos. Vastauksissa korostuivat yksilötasolla tuloksellisuus ja työyhteisötaidot. Organisaatiotasolla sairauspoissaolot ja vaihtuvuus.

”--kyllä elämästä tuli sitä, että päätehtävä oli ettiä sitä työvoimaa--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--omaan työhyvinvointiin ihan selkeästi vaikutti työmäärän lisääntyminen. Kun korona alkoi, meillä tuli paljon sitä koronaohjeistusta, jota piti perehdyttää työntekijöille ja kerrata aika monta kertaa, niin se oli ihan semmonen hyvinkin näkyvä asia. Se lisäsi mun työmäärää ja tavallaan teki niistä työpäivistä ainaki kiireisempiä--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--silloiseen työnkuvaan liittyi, että tämä päivän struktuuri ja tota nää työtehtävien suunnitelmat muuttui. Vaalijalan päiväaikaiset toiminnot meni kiinni ja asiakkaat olikii yksiköissä. Se näky asiakkaisissa, ettei päässy mihinkää. Se näky ja kuormitti niinkun johtajan roolissa enemmän, kun tilanteita tuli vähän enemmän--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

Lähijohtajien vastuulla oli uudelleen organisoida yksiköiden toiminta ja saada työntekijät nopeasti mukaan muutokseen. Yksilötasolla korostuivat työyhteisön merkitys muutosten läpivientiin uuden nopean muutoksen edessä ja organisaatiotasolla työyhteisön arvo suhteessa muutoksiin.

”--lähiohjaajat kun oli yksiköissä, niin siinä oli todella levotonta niinku työskennellä. Sitten kun koulutkin oli vielä katkolla, niin kaikki opiskelijat opiskeli yksiköissä--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--kun on esimiestehtävissä, niin tuntu että työpuhelin piti olla 24/7. Joutu olemaan valmiudessa niinku koko ajan--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--se vaati multa paljon niiku semmosta organisaatiota. Mä organisoin sitä päivää, että mitä teen missäkin kohdalla ja missä mä otan puheluita vastaan--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--oli nää Vaalijalan päiväaikaiset toiminnot kiinni ja asiakkaat oli yksiköissä, nii oli tarvetta suunnitella ne päivät erilaisiksi meidän asiakkaille, joilla on hyvin erilaisia tarpeita ja räätälöidä heille tähän sitä toimintaa--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--se töiden koordinointi kaikkienensa tänä aikana, kun korona on ollu, niin töiden koordinointi on se, mikä on vienyt tosi paljon aikaa ja lisäksi sitä henkilöstöjohtamista on ollut paljon enemmän--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--sillä oli suuri vaikutus koko työyhteisön hyvinvointiin, että tuli nää kaikki, että täytyy varoa toisiaan--”(Lähijohtajien haastattelusta)

6.3 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Organisaatiossa on panostettu Vaalijalan työntekijöiden hyvinvointiin e-passi edulla jo ennen koronavuosia. Organisaatiossa on haluttu nähdä yksilön vastuun merkitys suhteessa organisaation tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Tämä korostui lähijohtajien vastauksissa ja tästä oltiin kiitollisia.

”--no tää e-passi on täällä kyllä hyvä systeemi ja toivoisin sen jatkuvan ja miksei vaikka vähän enemmänkin saa sitä rahaa siihen--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--toi e-passi on kyllä yks hyvä konsti--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--tuo e-passi on kyllä ihan hyvä systeemi--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--tämä e-passi järjestelmä on äärimmäisen hyvä. Se antaa kuitenkin aika lailla kaikille sitä mahdollisuutta valita sieltä niitä semmosia asioita käyttää sitä e-passia semmosiin asioihin, mikä ketäkin hyödyttää--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

Organisaatiossa on järjestetty esihenkilöiden työnohjausta jo ennen pandemian alkua. Tämä oli tulosten perusteella tärkeä asia yksilön työhyvinvointia tukevana tekijänä. Tässä organisaatiossa on

nähtävissä tuottavuuden ja tulokellisuuden ymmärtäminen yksilön työhyvinvoinnista huolehtimalla ja inhimillisen pääoman tärkeys ja merkitys organisaatiolle.

”--enemmän on tullut tehtyä yhteistyötä muiden yksiköiden johtajien kanssa. Esihenkilöiden työnohjauksessa olen kokenut äärimmäisen tärkeänä ja hyvänä, että jaksaa tässä työssä--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--pääsee jakamaan niitä kokemuksia. Huomaa ettei ole yksin niitten koordinoitien ja työn kuormituksen vuoksi, mikä johtuu henkilöstön johtamisesta tai muista asioista--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--esihenkilöiden työnohjaus on auttanut tosi paljon tässä omalta osaltani työhyvinvoinnissa--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--kollegiaalisuus on lisääntynyt--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--kollegoilta on saanut tukea kun on kuitenkin keskustelua ollut tavalla tai toisella--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

6.4 Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät

Organisaatiossa aloitettiin välittömästi pandemian alettua organisaation sisäiset korona-infot kerran viikossa. Kaikki lähijohtajat ottivat osaa infoihin. Vastauksissa korostuivat organisaation johtoryhmän halu ja selkeä tahtotila selvittää muutoksesta. Tiedonkulun koettiin olevan tehokasta, vastavuoroista ja jokaisella lähijohtajalla oli lupa osallistua muutoksen läpiviemiseen. Johtoryhmän koettiin pitävän lähijohtajat mukana muutoksessa. Vastauksissa korostuvat yksilötasolla työtyytyväisyys ja luottamus organisaation johtoryhmään.

”--mä luulen, että aika lailla kaikki tehtiin se mikä voitiin ja infoa ja ohjeita annettiin sitä mukaa kun se oli mahdollista--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--onneksi meillä pystyttiin etänä jotakin järjestämään, että me saatiin lähiesimiehet pidettyä niitä meidän omia tyhjiä. Teams on ollut hyvä väline siihen--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--johtoryhmän taholta tuli mun mielestä ne tiiviit ja säännölliset koronainfot. Ja se mahdollisuus kysyä ja keskustella, nii se oli meille tosi iso tuki arkeen--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--korona-infot oli ihan hirmu hyviä ja siinähan oli aina kyllä joku johtoryhmän jäsen paikalla--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--kyllä tuota korona-infoa korostan kyllä ehdottomasti, että se oli kyllä hyvä tässä koronan selättämisessä--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--sehän se tässä koronassa oli se ongelma, että ei ne aina heti osannu siinä korona-infossa ihmiset tuota oikeata vastausta sanoo, mutta sittenhän ne siellä johtoryhmässä aina mielti, mitä minkäkin asian kanssa tehdään--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--mä kyllä koin, että johtoryhmä varsin mallikkaasti hoiti homman tuossa pahimpina korona aikoina. Nuo korona infot oli minusta äärimmäisen tärkeitä. Kerran viikossa saatiin tietopaketti. Oli foorumi, jossa voitiin kysyä. En mä tiä mitään muuta organisaatiota, missä olis vastaavaa--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--mä koen ne ohjeet, mitä saatiin, varsin selkeiksi. Kun ajatellaan, että STM ja THL välillä antoi vähän erilaista ohjeistusta ja sitten tietysti eri sairaanhoitopiirit vielä erilaista ohjeistusta, niin kuitenkin me saatiin sitten ne Vaalijalan ohjeet aika hyvin, että missä oli huomioitu nämä--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--on hyvin tärkeitä, että sieltä johtoportaalta tulee ne ohjeistukset--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

Organisaatiossa haluttiin vaikuttaa kaikkien työntekijöiden työhyvinvointiin ja terveyteen sekä asiakkaiden turvallisuuteen. Organisaatiossa aloitettiin pandemian alettua jakamaan henkilökunnalle vapaa-ajan käyttöön maskeja. Vastauksista korostuivat lähijohtajien kiitollisuus organisaation johtoryhmälle panostuksesta kaikkien terveysturvalliseen käyttäytymiseen ja siihen kannustamiseen. Vastauksissa on nähtävissä yksilötasolla työkykyyn ja terveyteen vaikuttavia valintoja ja organisaatiotasolla arvovalintoja, joilla haluttiin vaikuttaa työnantaja- ja yrityskuvaan sekä asiakas- ja käyttäjäystävällisyyteen.

”--mun mielestä oli johdolta aivan loistava asia toi, että mikä niinku munkin työhyvinvointiin kyllä sitten vaikutti ja mä veikkaan, että aika monen, että meidän organisaatiossa jaettiin niitä maskeja säännöllisesti vapaa-ajan käyttöön. Sekin oli mun mielestä niinku aivan hieno etu meille--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

6.5 Työhyvinvoinnin johtamista heikentävät tekijät

Vastauksista nousivat esiin lähijohtajien kokemukset päätöksistä, jotka olivat sairaanhoitopiirin tekemiä ja joihin johtoryhmällä ei ollut mahdollista vaikuttaa. Organisaation toimintaa ohjeistettiin organisaation ulkopuolelta eikä ensisijaisena huomiona ulkopuolelta tulleilla ohjeistuksilla olleet psykologiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Vastauksista voidaan nähdä inhimillisen pääoman merkitys organisaation aineettomalle pääomalle.

”--kokonaiskontaktien karsiminen, ei tullu tavattua ihmisiä töissä eikä siviilissä nii kyllä se minu vontii ainaki vaikutti--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--yhteisöllisyys muuttu ratkaisevasti, kun kukaan ei enää syöny samoissa pöydissä. Oli niinku pakko pitää sitä etäisyyttä--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

Avopalveluiden johtajat kokivat johtoryhmän kerran viikossa järjestettyjen koronainfojen koskevan alkuun enemmän Nenonpellon yksiköitä. Vastauksissa nousivat esiin yksilötasolla haasteet työtyytyväisyyteen ja organisaatiotasolla tiedottamisen monipuolisuuden tärkeys suhteessa työhyvinvoinnin johtamiseen.

”ne niinku kulminoitu Nenonpellon toimintaan, tuntu niinku, että tavallaa se tää avopalvelupuoli jäi niissä”(Lähijohtajien haastattelusta)

Vastauksissa korostuivat koko organisaatiossa oleva henkilöstövaje, johon liittyi myös kouluttamattoman henkilökunnan toimiminen yksiköissä henkilöstöresurssien äkillisen puutteen vuoksi. Tähän johtoryhmän kuitenkin koettiin vastaavan organisaatiossa tilanteen vaatimalla tavalla. Yksiköiden päivästruktuurin muuttuessa eri tavalla tilojen kokonaisvaltaiseen käyttöön, myös tietosuoja-asioihin toivottiin kiinnitettävän entistä parempaa huomiota.

”--semmonen niinku kuormittava tekijä on ainaki mulla toi henkilökunnan niinku osaamisvaje. Se tuli siinä vastaa jossakin kohdalla. Onneks löyty kuitenkin uusia työntekijöitä, mutta sitten kun ei ollu niitä sisäisiä koulutuksia oikein, nii sitten niissä oli tauko. Normaalisti saadaa uudet työntekijät koulutuksiin aika hyvin, mutta tossa oli nyt kyllä semmoinen parin vuoden tauko aika monessa asiassa--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--onneks ollaan isossa organisaatiossa. Sitten kun se varsinainen korona tuli, niin ne poissaolo määrät sitten kasvo ihan lyhyellä ajalla aika hurjiksi. Apua tuli sitten muualta yksiköistä. Ei enää resurssit riittäny--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--koen, että meidän pyyntöön on vastattu, oli sitten mahdollisuus mieltä niitä yksiköstä toiseen siirtoja--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

”--yhteydenottoja oli paljon päivässä työntekijöiltä sekä sidosryhmiltä. Se uuvutti minua jollain tavalla. Selvisin niistä, en ollu siis sillä tavalla uupunu, että minun ois pitäny ottaa niinku sairaslomaa, mutta koin sen niinku vaikeena työpäivien aikana hoitaa niitä asioita, koska tilassa pyörii paljon ihmisiä ja tilaa tottakai annettava--”. (Lähijohtajien haastattelusta)

Vastauksista kävi ilmi, ettei lähijohtajien työhyvinvointia oltu kysytty eikä huomioitu riittävästi yksilötasolla. Työtyytyväisyys tämän osalta vaikutti laskevasti.

”--ehkä sitä kysymistä joskus olis toivonu, että mitenkä sinä jaksat sitä. Sitä ei kyllä oikeen keltään kuullu, vaikka minun tehtäviin kuuluu

sitä aina kysellä muilta. Niinku minusta olisi ihan kiva, jos joskus joku kysyisi myös minulta, että tavallaan tulisi niinku silleen huomioduksi, niin se olisi ihan semmoinen, mikä voisi tuntua mukavalta asialta--".
(Lähijohtajien haastattelusta)

--ei minulta tullu kukaan kysymään vointia, että miten minä jaksan--".
(Lähijohtajien haastattelusta)

--johtoryhmän osalta, nii oikeestaan, no tuo esihenkilön tuki joo, ohjeet annetaan ja näin toimitaan, mutta sitten sen jälkeen jotenkin yksikössä oltiin ehkä aika yksin. Että se oli kyllä se yksikön esimies aika paljon vartijana sitten--".
(Lähijohtajien haastattelusta)

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Keskeiset tulokset ja päätelmät

Tämän opinnäytetyön keskeisimpinä tuloksina voidaan pitää koronan vaikutusta lähijohtajien työhyvinvointiin kuormittavana tekijänä ja Vaalijalan johtoryhmän työskentelyä työhyvinvoinnin johtamisen eteen positiivisesti onnistuneena. Vaikka koronapandemia vaikuttikin lähijohtajien työhyvinvointiin kuormittavasti, he kokivat tuloksellisuutta, työnimua ja yhteisöllisyyttä työssään. Lähijohtajien tyytyväisyys Vaalijalan johtoryhmää kohtaan korostui vastauksissa, mutta tyytymättömyyttä aiheutti kokemukset lähijohtajien henkilökohtaisen tuen puute. Yksilötasolla korostuivat työn tuloksellisuuden pyrkiminen ja työnantajan tarjoamien etujen positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin e-passi eduilla ja työnohjauksella.

Ciamp:n ja muiden (2022) julkaiseman tutkimuksen mukaan, työntekijän taito ja kyky resilientteyteen korostuivat yksilötasolla ja heijastuivat suoraan organisaatiotasolle. Nämä ovat nähtävissä myös tämän opinnäytetyön tuloksista. Tuloksista käy ilmi, että organisaatiotasolla korostuivat lisäksi sairauspoissaolojen määrän aiheuttamat vaikutukset lähijohtajien työhyvinvointiin ja lähijohtajien resilienssiin. Työnantajakuva muodostui positiiviseksi etenkin tehtyjen toimenpiteiden, johdonmukaisuuden ja tiedottamisen osalta. AIJC:n (2022, 1) julkaisema tutkimus toi ilmi, että organisaatiossa työhyvinvointinsa tukea saaneet työntekijät selvisivät paremmin koronan aiheuttamista muutoksista työpaikoilla kuin lyhytaikaisia sijaisuuksia tehneet työntekijät.

Juuri julkaistun Työterveyslaitoksen (2022) tutkimuksen 9/2022 mukaan, korona on vaikuttanut johtajien kokemaan työnimukaan ja koettuun työkykyyn negatiivisesti. *Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisena lähijohtajat kokivat työhyvinvointinsa koronavuosi 2020-2021.* Tämän työn keskeisten tulosten mukaan, työhyvinvointia kuormittavasti vaikuttivat koronan mukanaan tuomat muutokset. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa nousi esiin lähijohtajien kokemus tuki omalta esihenkilöltä huonompana, kuin heidän antama tuki työntekijöilleen. Tämä sama kokemus käy ilmi myös tämän opinnäytetyön saaduissa tuloksissa, etteivät lähijohtajat olleet tyytyväisiä saamaansa tukeen omalta esihenkilöltään. Yleisesti ottaen, Työterveyslaitoksen tekemä tutkimus sanoo, että työhyvinvointi on osin heikentynyt verrattaessa sitä aikaan ennen koronaa ja työssä ja työtyytyväisyydessä on negatiivista kehitystä.

Kansainvälisen työntekijäjärjestö ILO:n (2020, 18) tekemän selvityksen mukaan, koronapandemian aikana moni joutui tekemään muutoksia työelämässä ja sosiaalisessa kanssakäymisessä. Tämä kävi ilmi myös tämän opinnäytetyön keskeisistä tuloksista. Arjen struktuurin äkillisen uudelleen organisoinnin koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin kuormittavasti. Aukian, Tuonoson, Hiivalan ja Suomisen (2021) julkaiseman tutkimuksen mukaan työnkuvassa tapahtuneet isot muutokset aiheuttivat yksilötasolla ahdistusta ja henkistä kuormitusta.

Työhyvinvointia edistäneet tekijät

- E-passi
- Työnohjaus (lisäsi kollegiaalisuutta)

Työhyvinvointia heikentäneet tekijät

- Pelko ja epätietoisuus tulevasta
- Ohjeiden ristiriitaisuus ja päällekkäisyys
- Työnkuvan muutos suhteessa työajan käyttöön + tietosuojaan liittyvät asiat
- Muutosjohtamiseen liittyvät haasteet

ILO:n (2020, 27) mukaan, työpaikkojen on hyvin tärkeää ymmärtää mitä sosiaalinen pääoma merkitsee organisaatioille. *Toisena tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten lähijohtajat kokivat työhyvinvoinnin johtamisen vuosien 2020-2021 aikana.* Saatujen, tämän opinnäytetyön keskeisten tulosten mukaan, Vaalijalan johtoryhmä ymmärtää sosiaalisen pääoman suhteen työhyvinvointiin ja niiden tuoman arvon merkityksen. Tulosten mukaan johtoryhmä tekee myös aktiivisesti työtä työhyvinvoinnin johtamisen eteen. Vaalijalan arvojen onnistumista pystyy vertaamaan yhdenmukaisiin vastauksiin lähijohtajien vastauksista koskien sosiaalisen pääoman tekijöitä. Tuloksista on myös nähtävissä johtoryhmän selkeä tahtotila, halu ja motivaatio sosiaalisen pääoman kehittämiseen.

Aukian ja muiden (2021) tekemän tutkimuksen mukaan toiminnan uudelleen järjestämisen osalta on huolehdittava työyhteisön ja esihenkilön tuen riittävydestä. Tämän opinnäytetyön keskeisistä tuloksista käy myös ilmi, että Vaalijan johtoryhmä osoitti tukea lähijohtajille toimintojen uudelleen organisoimisen aikana. Joka viikko järjestetyt koronainfot ja säännöllinen työnohjaus koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Tuloksista nousivat esiin myös johtoryhmän tukitoimet koko henkilökunnan terveysturvalliseen käyttäytymiseen jakamalla maskeja vapaa-ajan käyttöön. Stenvall, Leskelä ja muut (2022) toteavat raportissaan, että terveysturvallisuus korostuu pandemian hallinnassa. Vaalijalan organisaatiokuva näyttyy täten laadukkaana sekä organisaation sisällä että ulkopuolella.

Työhyvinvoinnin johtamista edistäneet tekijät

- Kattava ja säännöllinen tiedottaminen
- Terveysturvalliseen käyttäytymiseen mahdollistaminen ja kannustaminen

Työhyvinvoinnin johtamista heikentäneet tekijät

- Ohjeiden ristiriitaisuudet eri sairaanhoitopiirien kesken suhteessa Vaalijalan omiin ohjeisiin
- Henkilöstöresurssien puute, jonka seurauksena henkilöstöä uudelleen sijoitettiin tilapäisesti yksiköihin
- Lähijohtajien henkilökohtaisen tuen puute

Tämän työn keskeisistä tuloksista voidaan päätellä, että Vaalijala on vahva organisaatio, joka haluaa omalla tahtotilallaan viestittää olevansa avoin menestymiselle uuden edessä. Se ei pelkää haasteita

vaan näkee organisaation mahdollisuudet kehittymiseen ja oikeaoppiseen tuloksellisuuteen. Stenvall, Leskelä, Rannisto, Tolkki, Cansel, Leponiemi, Johanson, Pekkola ja Tupala (2022, 135) tekemän selvityksen mukaan sairaanhoitopiirin alueelliset pandemiaryhmät painottavat terveysturvallisuutta. Opinnäytetyön keskeiset tulokset vahvistavat Vaalijalan johtoryhmän toiminnan oikeellisuuden terveysturvallisen käyttäytymisen johtamisen osana suunnitelmallista työhyvinvoinnin johtamista.

Tämän opinnäytetyön kautta, työn tilaajan on mahdollista edelleen kehittää työhyvinvoinnin johtamista kiinnittämällä huomiota esimerkiksi yksilötasoisempaan vastavuoroiseen keskusteluun. Sillä on myös oiva tilaisuus hyödyntää tuloksia henkilökunnan rekrytoimisessa.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Vilkan (2015, 196) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivat ja teoria muodostunut vain olennaisilla tekijöillä. Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana aineiston riittävyyden perusteella. Myös lähijohtajien kokemuksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksella on kuitenkin tiettyjä rajoittavia tekijöitä, esimerkiksi taustatiedot, joita tässä tutkimuksessa ei käsitelty eikä huomioitu.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta käsitellään kolmen käsitteen avulla, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan tutkimustulosten hyväksymiseen tutkittavien osalta. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkijan kyvystä valita oikeanlaiset ja perustellut menetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyydellä tarkoitetaan tutkijan noudattamia eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksella on pyrittävä saamaan aikaan hyviä asioita tutkimuskohdeena oleville ihmisille (Juuti ja Puusa 2020, 175.) Tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuus kuuluvat kuitenkin yhteen. Niitä ei voi eritellä, sillä luotettavuuden kriteerinä on itse tutkija ja tämän rehellisyys. Arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät valinnat, ratkaisut ja teot ja täten tutkijan tuleekin arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla, jonka hän on tehnyt (Vilka 2015, 196-197.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee käsitellä realibiliteetti ja validiteetti (Kananen 2016, 26). Tässä tutkimuksessa näiden edellä mainittujen osalta kyse on aineiston saturoitumisesta. Vastaukset alkoi toistaa itseään ja niitä oli mahdollista tarkastella eri lähteiden tarjoamien tutkimustulosten kanssa. Aaltion ja Puusan (2020, 178) mukaan luotettavuutta tulee tarkastella tehdyn tutkimuksen antamissa kehyksissä ja millaisia menetelmiä työssä on käytetty. Tämä opinnäytetyö on toteutettu eettisiä periaatteita noudattaen, joka tekee siitä myös luotettavan.

Aaltio ja Puusa (2020, 181-182) kirjoittavat tutkijan yhteydestä tutkimuskontekstiin. Mikäli konteksti ja ”organisaation kieli” ovat tutkijalle entuudestaan tuttuja, voi tällä olla myönteistä vaikutusta haastattelujen rakentamiselle ja toteuttamiselle. Työskentely kohdeorganisaatioissa, johon tämä opinnäytetyö on tilattu, tuo etua minulle tutkijana hyödyntää kontekstiosaamista ja organisaation omaa kieltä. Minulla ei ole kuitenkaan sidonnaisuutta lähijohtajiin. Aaltion ja Puusan (2020, 183-184) mukaan luotettavuutta lisää haastatteluiden aikana mahdollisuus varmistaa, että sekä tutkija että tutkitavat, ovat ymmärtäneet haastattelun aikana esille tulleet seikat yhteneväisesti. Tämän tutkimuksen luotettavuutta tukee juuri tämä toimintatapa, jolla haastattelut toteutettiin. Myös aineiston saturoituminen tapahtui tehdyillä haastatteluilla.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta ja eettisten periaatteiden noudattamista lisää tietosuoja-asetusten noudattaminen ja yksilön tietosuojan kunnioittaminen. Puusa ja Julkunen (2020, 197) korostavat tutkimukseen osallistuvien anonymiteettisyyden ja vapaaehtoisesti osallistumisen takaamisen tärkeyttä. Tässä opinnäytetyössä on noudatettu näitä periaatteita varmistaen jokaiselta haastatteluun osallistuvalla etukäteen halukkuus osallistua tutkimukseen, varmistettu haastatteluiden jälkeen tallennettujen nauhoitusten tiedostojen poistaminen litteroinnin jälkeen ja poistettu liitteet osiosta sisällöstä tietosuojaan liittyvää tekstiä.

Raporttiin on tavallista sisällyttää paljon lainauksia aineistosta. Näin lukijan on helpompi seurata päättelyketjun etenemistä. Aineiston analyysin kuvauksessa onkin pyrittävä yksityiskohtaisuuteen ja perusteluihin (Aaltio ja Puusa 2020, 184.) Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan aineiston päättelyketjua sitä parhaiten kuvaavimmilla lainauksilla, jotta lukijan olisi helpompi seurata päättelyketjun etenemistä.

Tässä työssä on kiinnitetty erityistä huomiota myös lukijaystävällisyyteen, jotta se olisi mahdollisimman mielenkiintoisesti ja helposti lähestyttävä. Kuvien käytöllä on haluttu tukea tekstin ymmärrettävyyttä ja lisätä tekstin selkeyttä. On toivottavaa, että jokainen lukija kokisi työn luonnollisuuden mahdollisuutena avata omia ajatuksiaan uudelle, vahvistaa jo vallitsevia ajatuksiaan ja näin peilata omia tuntejaan aineistoa kohtaan. Aineiston sanotaan heijastavan aina sitä maailmankuvaa ja elämäkokonaisuuden jäsentämistä, jossa aineisto on tuotettu. Tapahtumien kuvaamistavassa heijastuvat ajallisessa perspektiivissä niin odotukset, toiveet kuin pettymyksetkin (Puusa ja Julkunen 2020, 199.)

Tämän opinnäytetyön tulosten voidaan nähdä onnistuneesti heijastavan niitä arvoja, joita Vaalijala on omalle toiminnalleen asettanut. Tätä tutkimusta tehdessä, tutkijalla on ollut riittävästi aikaa sen tekemiseen ja tavoitteet tutkimuksen tekemiselle ovat noudattaneet aikataulua. Tutkija on myös noudattanut ja kunnioittanut tätä tutkimusta tehdessään tilaajan pyytämää toteutustapaa.

7.3 Jatkokehittäminen ja hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön keskeiset tulokset osoittavat, että niiden hyödyntäminen vuoden 2023 alusta Vaalijalan siirtyessä osaksi uutta hyvinvointialuetta, mahdollistaa uudenlaisen yhteistyön niin hyvinvointialueen sisällä kuin toisten hyvinvointialueiden kesken. Ne mahdollistavat vastavuoroiset keskustelu- ja kehittämismahdollisuudet eri toimijoiden välillä.

Analysoidessa toimintaympäristöä, strategiaprosessi tulisi aloittaa kohdistamalla huomio organisaation ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Analysoinnissa käydään läpi organisaation toimintaan vaikuttavat keskeiset muutostekijät tekemällä ne näkyviksi ja käymällä läpi, kuinka organisaation tulisi uudistaa itseään tulevaisuudessa selvitäkseen muutoksista. (Virtanen ja Stenvall 2019, 104.) Vaalijala pystyy hyödyntämään tämän opinnäytetyön keskeisiä tuloksia edelleen kehittääkseen työhyvinvoinnin johtamistaan ja työhyvinvointia. Vaalijala pystyy myös hyödyntämään tämän työn keskeisiä tuloksia alan kehittämiseen vastaamalla alan vetovoimaisuudesta ja pitämällä kiinni arvoista, jotka sen perustaja Otto Aarnisalo on aikoinaan määritellyt.

Seurantatutkimus vaalijalan lähijohtajien työhyvinvoinnista on myös ajankohtainen, sillä koronapandemia on vaikuttanut tutkimuksen kohteena olleisiin tutkimuksen kohteena olleiden vuosien jälkeenkin. Esimerkiksi tilapäisiä henkilöstösiirtoja on jouduttu tekemään. Tässä tutkimuksessa ei siis huomioitu hyvinvointialueiden aloittamista, sillä tutkimus liittyi pahimpiin pandemia vuosiin 2020-2021 Vaalijalan organisaatiossa. Vaalijalan siirtyessä osaksi hyvinvointialuetta, siirtymiseen liittyvät jatkokäytökset tuovat varmasti sekä lisäarvoa mutta myös brändi etua Vaalijalalle, että hyvinvointialueelle. Lähijohtajien kokemasta tuesta ja sen vahvistamisesta eri keinoin olisi mahdollista ja myös mielenkiintoista tutkia, esimerkiksi mitkä tekijät uudella hyvinvointialueella lisäävät työn kuormittavuutta.

Vaalijala on tähän asti rahoittanut investointimenonsa itse ja sen pitkän aikavälin talous on vakaalla pohjalla (Vaalijala 2022). Vaalijalan siirtyessä osaksi hyvinvointialuetta, on mahdollista tutkia, miten hyvinvointialueella ymmärretään aineettoman pääoman merkitys suhteessa aineelliseen pääomaan. Koska organisaatorakenne tulee muuttumaan, sen mukanaan tuomia muutoksia ja haasteita pystyy tutkimaan eri näkökulmista. Tähän asti Vaalijala on tarjonnut henkilökunnalleen e-passi etuja ja työnohjausta. Tuleeko näihin muutosta siirryttäessä osaksi hyvinvointialuetta ja mitä muutos aiheuttaa työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, mikäli näihin tulisi muutosta?

Tässä työssä jo aiemmin on tuotu esiin, ettei tässä tutkimuksessa kiinnitetty huomiota kohdejoukon sukupuoleen, ikään tai työskentelyhistoriaan. Hyvä kysymys onkin, saisiko näiden tekijöiden mukaan ottamisella tutkimustuloksiin uutta arvoa tai muuttaisiko se tutkimustuloksia johonkin toiseen suuntaan. Toinen huomionarvoinen seikka, on miettiä toista näkökulmaa. Nyt työ oli lähijohtajien näkökulmasta, millainen se olisi johtoryhmän näkökulmasta.

7.4 Ammatillinen kasvu

Työn tilaajan osoittama mielenkiinto työntekijöitään kohtaan tukee sekä omaa arvomaailmaani että edelleen vahvistaa käsitystäni laadukkaasta työhyvinvoinnin johtamisesta. Se vahvistaa myös ulkopuolista mielikuvaa organisaation arvomaailmasta. Tutkimus on ajankohtaisuuden lisäksi omia ajatuksia uudistava.

Olen todella vaikuttunut lähijohtajien sitoutuneisuudesta työhönsä ja siitä, että he kaiken keskellä löysivät henkilökohtaisia resursseja osallistua tutkimukseen. Jokainen lähijohtajista osoitti minuun tutkijana luottamusta eikä kyseenalaistanut tutkimusta missään vaiheessa. Lähijohtajat eivät myöskään osoittaneet epäluottamusta työn tilaajaa kohtaan. Tämä kertoo minulle jokaisen korkeasta työmoraaalista ja henkilökohtaisista arvoista, heidän taidoistaan johtajina ja sitoutumisestaan organisaatioon. Koen onnistuneeni hyvin eettisen osaamisen ja luotettavuuden näkökulmasta.

Koronapandemian ajan työhyvinvoinnin tutkimuksia löytyi kotimaisten tutkimusten lisäksi kansainvälisinä. Pandemia kosketti koko maailmaa ja on merkittävää huomata, kuinka sen vaikutuksista jaksamiseen ja työhyvinvointia kohtaan osoitetaan laajaa kiinnostusta. Tulosten yhteneväisyydet muiden tutkimusten kanssa koronan negatiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin, vahvistavat tämän työn tuloksia sekä työhyvinvoinnin laadukkaana, oikea-aikaisen ja kattavan johtamisen tärkeyttä. On merkittävää huomata, kuinka helposti "itsestään selvät asiat" ovat joskus liian lähellä meitä itseämme. Tämän vuoksi niihin ei välttämättä osaa kiinnittää huomiota oikea-aikaisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen on itselleni mieluinen lähestymistapa ja olenkin iloinen, että työn tilaaja pyysi toteutustapana haastatteluja. Oma päätökseni oli tehdä ne fokusryhmähaastatteluna. Tutkimusta tehdessä ja sen edetessä, käsitykseni vahvistui entisestään, kuinka laadukasta työhyvinvoinnin johtaminen voi olla ja kuinka vahvasti työhyvinvointiin sitoutunut Vaalijala organisaationa haluaa olla. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Vaalijalassa työhyvinvoinnin johtamista ja koenkin onnistuneeni näiden kehittämiskohteiden löytämisessä hyvin. Tällä opinnäytetyöllä koen olevan merkittävää uudistamisarvoa yleisesti työelämän kehittämisessä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Se tuo myös jo aiemmin kuvatut mahdollisuudet hyödyntää työn tuloksia hyvinvointialueella ja vahvistaa oikeanlaista brändi arvoa lisäämällä alan vetovoimaisuutta hyvinvoivalla, työssään viihtyvällä työyhteisöllä.

8 POHDINTA

Vuosi 2020 toi paljon muutoksia yhteiskuntaan. Työterveyslaitoksen (2022) tutkimusprofessori Jaana Laitisen työhyvinvointikyselytiedotteen mukaan, koronapandemia nakertaa lukuisten ammattiryhmien jaksamista. Muutokset ja rajoitukset koskettivat hyvin nopeasti kaikkia. WHO:n pääjohtaja Tedros Adhanom Ghebreyesus (2021) vertaa COVID-19 aiheuttamaa pandemiaa yhtä laajaksi tuhoiksi ja kriisiksi kuin mitä toinen maailmansota aikoinaan oli ja aiheutti. Hän toteaa myös, että yhteisen poliittisen tahtotilan löytyminen on ollut tärkeässä osassa tämän pandemian voittamisessa. Suomen Valtioneuvosto (2020) teki periaatepäätöksen Suomessa toteutettavasta koronastrategiasta ohjaten kaikkien tahojen toimintaa. Työturvallisuuskeskus (2021) yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön, työterveyslaitoksen ja aluehallintoviraston kanssa järjestivät koulutusta koronapandemian hallinnasta julkisen sektorin näkökulmasta. Suomen koronastrategian voi siis todeta olevan hyvin valmisteltu ja johdettu.



Kuva 8: Valtionhallinnon vastuut pandemian aikana. AVI 2022.

Maiju Ylipiessa (2021) toteaa kolumnissaan, että yksi tärkeimmistä asioista koronapandemiassa oli oivaltaa oireettomien henkilöiden tartuttamiskyvykkyys ja sen pohjalta havaita, missä kaikkialla tarttuminen oli mahdollista. Koronasta seurasi valtavan isoja muutoksia työpaikoille. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat (2021) korostaa organisaatioiden osaavaa, motivoitunutta ja muutoskykyistä henkilöstöä yhtenä tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen tavoitteista. Riitta Gullman (2021) puolestaan kirjoittaa esimiesten olevan isojen asioiden edessä saadakseen hajautuneet työyhteisöt uudelleen yhtenäiseksi. Tommi Alanko (2021) työterveyslaitokselta korostaa työntekijöiden ymmärtämisvastuuta hallintotoimien aikana.

Kunnallinen lainsäädäntö määrittää veloitteet perustehtävistä ja palveluista. Kuntatyönantaja joutuu miettimään kokonaisuudessaan eri painotusten ja taloudellisten panostusten mahdollisuuksia ja rajoja. Yksityissektorilla on taas paljon enemmän liikkumavaraa, sillä ne voivat mukautua markkinoiden mukaan. (Virtanen ja Stenvall 2019, 104-105.) Strategian johtaminen on johtavassa asemassa olevien työtä. Strategisen johtamisen toteuttaminen vaatii eri strategiatyökalujen käyttöä. Oikeiden

strategiatyökalujen valinta riippuu johdon kyvykkyydestä hahmottaa organisaation tilanne oikein (Juuti ja Luoma 2009, 30-31.)



Kuva 9: Viranomaisten vastuut koronapandemian hoidossa. AVI 2022.

On tärkeää ymmärtää taustat, joiden pohjalta Vaalijalan johtoryhmä teki ratkaisunsa koronavuosien 2020-2021 aikana. Päätöstentekoa ohjattiin Etelä-Savon sairaanhoitopiiristä käsin ja Valvira (2020) velvoitti Vaalijalaa organisaationa toimimaan myös osaltaan tietyissä raameissa. Ohjausta tuli siis useasta suunnasta. Vaalijalan (2022) omistavat tällä hetkellä 33 kuntaa. Kunnat sijaitsevat eri sairaanhoitopiirien alueilla. Tämän opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että eri sairaanhoitopiireillä olivat omat ohjeistukset, jotka saattoivat mennä ristiin Vaalijalan ohjeistusten kanssa. Jatkossa hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa, tiedottaminen ja yhtenäinen informatiikka tulee varmasti helpottumaan. Erot ristiriitaisuuksissa tulisi saada uusilla hyvinvointialueilla minimiin heti alusta alkaen, kuten myös Valtioneuvoston kanslian (2022) tekemän selvityksen mukaan todetaan.

Ylijohtaja Terttu Savolainen (2022) Pohjois-Suomen aluehallintovirastosta toteaa arviointiraportin esipuheessa, että yhteiskuntamme on jatkuvassa liikkeessä. ”Kuntien peruspalveluihin vaikuttavat väestön ikärakenteen muutos, syntyvyyden lasku, kustannusten kasvu sekä alueellinen eriytyminen. Yllättävät ulkoiset kriisit luovat myös haasteita peruspalvelujen järjestämiseen eri puolilla Suomea. Yhteisenä haasteenamme on, miten kykenemme toimimaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja ennakoimaan tulevaa.”

Savolainen (AVI 2022) kirjoittaa blogissaan henkilöstön osaamisen olevan tärkein voimavara. Yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset haastavat työpaikkoja huolehtimaan riittävästä osaamisesta ja uuden oppimisesta. Työntekijöiden on tärkeää arvostaa omaa työtään, tuoda esiin osaamistaan ja olla ylpeitä siitä. Työn kehittäminen kertoo työn arvostuksesta ja työhyvinvointia lisää esihenkilöiden ja työkavereiden antama tuki. Tämän opinnäytetyön keskeiset tulokset ovat myöskin samansuuntaisia, kuin Savolainen blogissaan kirjoittaa.

Vaalijalan lähijohtajien työmotivaatio oli todella korkea. Keskeisten tulosten mukaan ei noussut esiin, että lähijohtajat olisivat kokeneet Vaalijalan johtoryhmän toimintaa epäjohtonmukaiseksi. Työn tiilajalle se kertoo lähijohtajien oman ammattitaidon arvostamisesta, arvojen noudattamisesta ja heidän sitoutumisestaan korona-ajan muutosten läpivientiin sekä heidän resilienssitaidoistaan.

Vaalijalan kuntoutuksen johtaja Maarit Rantakurtakko kirjoittaa blogissaan (2020), kuinka Vaalijalan organisaatio oli täysin uuden ja tuntemattoman edessä. Vaalijalan organisaation resilienssitaidot vahvistuivat koronapandemian edetessä. Tästä kertovat myös tämän opinnäytetyön keskeiset tulokset, jotka vahvistavat kuntoutuksen johtajan, Maarit Rantakurtakon huomioita. Johtoryhmän katsottiin onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisessa ja noudattavan yhtä aikaa sekä sairaanhoitopiirin ohjeistuksia että työn tekemistä ohjaavia arvoja.

Vertaillen eri tutkimuksia keskenään (ILO, Aukia, TTL, AIJC, Ciamp), ovat ne samansuuntaisia kuin tässä opinnäytetyössä saadut tutkimustulokset. Kaikista tässä vertailukohteina käytetyissä tutkimuksista käy ilmi, kuinka korona on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin laskevasti ja haastanut työntekijöiden hyvinvointia. Samalla koronapandemia on pakottanut organisaatiot muuttamaan toimintojaan ja haastanut niiden toimintaa. Organisaatioiden resilienssitaidot ovat nousseet esiin. Kykyä vastata muuttuviin tilanteisiin ja haasteisiin on osoittautunut monilla organisaatioilla olevan. Näiden taitojen ansiosta, Vaalijala selvisi koronapandemian aiheuttamista muutoksista. Vaalijalan onnistuneista arvojen noudattamisesta kertoo tämän tutkimustulosten perusteella etenkin lähijohtajien vahva sitoutuminen koronapandemian aikana organisaatioon ja omaan työhönsä.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris ja Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, Anu ja Juuti, Pauli Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. 177-188.
- Alanko, Tommi 2021. Miten arvioida koronariskejä työpaikalla? https://ttk.fi/files/7673/01_Alanko_Tommi_Miten_arvioida_koronariskeja_tyopaikalla.pdf. Viitattu 9.10.2021.
- Aluehallintovirasto AVI 2022. Valtionhallinnon vastuut pandemian aikana. <https://avi.fi/valtionhallinnon-vastuut-pandemian-aikana>. Viitattu 15.10.2022.
- Aluehallintovirasto AVI 2022. Viranomaisten vastuut koronapandemian hoidossa. <https://avi.fi/useinkysyttya-koronaviruksesta#item-wQ84VJoQvqg8-34494625>. Viitattu 15.10.2022.
- Aukia, Matti, Tuononen, Tiina, Hiivala, Nora ja Suominen Liisa 2021. Työhyvinvointi pandemian aikana. Suomen Hammaslääkärilehti 2022 vol. 29 no. 6 s. 26-38. https://www.lehtiluukku.fi/lehti/hammaslaakarilehti/_read/06-2022/310520.html. Viitattu 13.10.2022.
- Bernadette Mazurek Melnyk, Andreanna Pavan Hsieh, Jinjian Mu, Devin A. Jopp and Sara Miller. AJIC – American Journal of Infection Control 2022. Associations among infection prevention professionals’ mental/physical health, lifestyle behaviors, shift length, race, and workplace wellness support during COVID-19. AJIC 000 (2022) 1-8. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0196655322003376?to-ken=2BBE080F13AFFFE5A83F4C7C403AFACA58C5D0CA09FABCD630FF19003319E6885AEDF2A0C5C3BF8EFACDD91AD7B04E15&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221017163309>. Viitattu 12.10.2022.
- C. Ciampi, M. Carfagno, M. Raia, V. Giallonardo, V. Del Vecchio, M. Luciano, G. Sampogna and A. Fiorillo 2022. How can resilience moderate the effects of the COVID-19 pandemic on mental health? <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2022.502>. Viitattu 12.10.2022.
- Eskola, Jari ja Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, Raine (toim.) ja Aaltola, Juhani. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva. 27-44.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 936–945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.936>. Viitattu 18.10.2022.
- Gullman, Riitta 2021. Koronakokemuksia: muodosta yhteinen tilannekuva, koordinoi, arvioi riskit, viesti. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/koronakokemuksia-muodosta-yhteinen-tilannekuva-koordinoi-arvioi-riskit-vesti-1>. Viitattu 9.10.2021.
- Hakala, Juha, T 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytyminen. Teoksessa Valli, Raine (toim.) ja Aaltola, Juhani. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva. 14-26.
- Hakanen, Jari 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>. Viitattu 27.2.2022.
- Hakanen, Jari 2021. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 17.11.2021.
- Hakanen, Jari. 2011. Työn imu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 4.10.2022.

- Heikkilä-Tammi, Kirsi 2022. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Haastattelutallenne. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Viitattu 19.2.2022. Katsottu 19.2.2022.
- Heiske, Pirkko 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hyväri, Susanna ja Vuokila-Oikonen, Päivi 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lg-box-15268726>. Viitattu 21.1.2022.
- Jokinen, Topi ja Saramies Jaana 2022. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Haastattelutallenne. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Viitattu 19.2.2022. Katsottu 19.2.2022.
- Juuti, Pauli ja Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Otava. Helsinki.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jamk.fi.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jamk.fi.
- Kennedy, Justin James and Leit, Lisa 2021. Applications of Neuroscience to Improve Wellbeing in Organizational Life. In Wall, Tony, Cooper Cary L, Brough, Paula 2021. The SAGE Handbook of Organizational Wellbeing. SA-GE Publications. (s.417-430)
- Kesti, Marko ja Pietiläinen, Ville 2019. Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa Pietiläinen, Ville ja Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. PS-kustannus. Keuruu. 2., uudistettu painos. (s.153-200)
- Koskela, Virpi 2022. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Haastattelutallenne. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Viitattu 26.2.2022. Katsottu 26.2.2022.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2021. Henkilöstöjohtaminen. <https://www.kt.fi/henkilostojohdaminen>. Viitattu 28.10.2021.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2022 (2017). Henkilöstöjohtaminen. <https://www.kt.fi/henkilostojohdaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>. Viitattu 25.2.2022.
- Kyngäs, Helvi, Elo, Satu, Pölkki, Tarja, Kääriäinen, Maria ja Kanste, Outi 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 2011, 23 (2), 138-148. https://www.researchgate.net/profile/Tarja-Poelk-ki/publication/261723764_Sisallönanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessä_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32/Sisällönanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessä-tutkimuksessa.pdf. Viitattu 6.9.2022.
- Laakso, Antti ja Nissi, Eliisa 2022. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Haastattelutallenne. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Viitattu 19.2.2022. Katsottu 19.2.2022.
- Laakso, Antti ja Hakkarainen, Piia. 2022. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Haastattelutallenne. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Viitattu 26.2.2022. Katsottu 26.2.2022.
- Laaksonen, Hannele, Niskanen, Jouni ja Ollila, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. Helsinki.
- Laaksonen, Hannele, Sinkkonen, Merja ja Wallin, Outi 2020. Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksessa Laaksonen, Hannele, Laitinen, Heleena ja Hiilamo, Heikki (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. SanomaPro Oy. Helsinki. (s.202-255)

Laitinen, Jaana 2022. Korona ja hyvinvointialueille siirtyminen haastavat sote-työntekijöiden jaksamista. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/korona-ja-hyvinvointialueille-siirtyminen-haastavat-sote-tyontekijoiden-jaksamis-ta?utm_campaign=TTL%20uutiskirje%20uusi&utm_medium=email&_hsmi=201146865&_hsenc=p2ANqtz-8Nh2WnS-npBFzSnzPKZC9aPRpm0xriZNEdZc2vHu5o9MMYREmYYdRTBwwTvozmik-bTJrdRWWzn3j_4a4PFUeFNuk7d9ewDbnhRpQsZIfTCvg8T4RM&utm_content=201146865&utm_source=hs_email. Viitattu 21.1.2022.

Lindroos, Jan-Erik ja Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Wsoy. Helsinki.

ILO – International Labour Organization 2020. Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf. Viitattu 12.10.2022.

Manka, Marja-Liisa ja Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki.

Manka, Marja-Liisa, Heikkilä-Tammi, Kirsi ja Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. Viitattu 12.11.2021.

Mantere, Saku, Suominen, Kimmo ja Vaara, Eero (toim.) 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Wsoypro Oy. Helsinki. 1.painos.

Mäkinie, Jaana-Piia, Kaltiainen, Janne ja Hakanen, Jari 2022. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-09/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%20elokuu%202022.pdf>. Viitattu 11.10.2022.

Mäntyranta, Taina ja Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 2008;124(13):1507-13. <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349>. Viitattu 19.2.2022.

Mörttin, Matti 2021. Valtioneuvoston ydin kriisitilanteessa. Covid-19-pandemian paineet suomalaiselle päätöksenteolle. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/01/valtioneuvoston-ydin-kriisitilanteessa.pdf>. Viitattu 3.11.2022.

Näsänen, Jaana 2019. Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää. <https://www.ktlehti.fi/2019/5/lahijohtaminen-on-yha-tarkeampaa>. Viitattu 2.11.2022.

Paananen, Jenny, Johanna Rannikko, Maija Harju, ja Jari Pirhonen 2021. Pandemia-aika Hoivakotiasukkaiden Läheisten Näkökulmasta: Huolta, Turhautumista Ja Uusia Avauksia. Gerontologia 35, no. 3 (2021): 249-263. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.107579>.

Puusa, Anu ja Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puusa, Anu ja Julkunen, Saara 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, Anu ja Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. 189-215.

Puusa, Anu 2020. Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu ja Juuti, Pauli Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. 103-117.

Rantakurtakko, Maarit 2020. Resilienssi – kyky selvitä vaikeasta tilanteesta. Blogi. <https://www.vaalijala.fi/blogi/resilienssi---kyky-selvita-vaikeasta-tilanteesta>. Viitattu 15.10.2022.

Robbins, Stephen P. 2021. Essentials of Organizational Behaviour. Global Edition. 15th edition. Pearson Education

Ruusuvuori, Johanna ja Nikander, Pirjo 2019. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo ja Ruusuvuori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. (s.427-444)

Savolainen, Terttu 2022. Henkilöstön osaaminen on tärkein voimavara. Blogi. <https://avi.mailpv.net/archive/file/acc7742a9db5ab1d195545e6ffc07c69/06102022-henkiloston-osaaminen-on-tarkein-voimavara-terttu-savolainen.pdf>. Viitattu 15.10.2022.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>. Viitattu 28.12.2021.

Seeck, Hannele (toim.) 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 37. Työterveyslaitos. Helsinki. http://eprints.lse.ac.uk/49812/1/Seeck_kriisit_ja_tyoyhteisot_2009.pdf. Viitattu 10.10.2021.

Stenvall, Jari, Leskelä, Riikka-Leena, Rannisto, Pasi-Heikki, Tolkki, Helena, Cansel, Anniina, Leponiemi, Ulriika, Johanson, Jan-Erik, Pekkola, Elias ja Tupala, Teemu 2022. Koronajohtaminen Suomessa. Arvio covid-19-pandemian johtamisesta ja hallinnosta syksystä 2020 syksyyn 2021. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 2022:34. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163995/VNTEAS_2022_34.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 2.11.2022.

Studdert, David M and Hall, Mark A 2020. Disease Control, Civil Liberties, and Mass Testing — Calibrating Restrictions during the Covid-19 Pandemic. The New England Journal of Medicine. 383;2. <https://www.nejm.org/doi/pdf/10.1056/NEJMp2007637?articleTools=true>. Viitattu 15.10.2022. 102-104.

Suhonen, Marjo, Lunkka, Nina ja Turkki, Leena 2019. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Pietiläinen, Ville ja Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. PS-kustannus. Keuruu. 2., uudistettu painos. (s.75-114)

Tedros Adhanom Ghebreyesus 2021. Looking back at a year that changed the world. WHO's response to Covid-19. <https://www.who.int/publications/m/item/looking-back-at-a-year-that-changed-the-world-who-s-response-to-covid-19>. Viitattu 9.10.2021.

Toth, Ilona 2021. THRIVING IN MODERN KNOWLEDGE WORK PERSONAL RESOURCES AND CHALLENGING JOB DEMANDS AS DRIVERS FOR ENGAGEMENT AT WORK. https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/163371/Ilona%20Toth_A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 27.2.2022.

Työterveyslaitos 2022. Työhyvinvointi ja työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>. Viitattu 4.10.2022.

Työterveyslaitos 2022. Stressi ja työuupumus. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Viitattu 8.11.2022.

Työturvallisuuskeskus 2021. Webinaaritallenne 16.3.2021: Koronapandemian hallinta työpaikoilla - näkökulmia julkiselta sektorilta (tekstitetty). <https://ttk.fi/ajankohtaista/koronaseminaari#50bf3800>. Viitattu 9.10.2021. Katsottu 9.10.2021.

Vaalijala 2022. <https://www.vaalijala.fi>. Viitattu 15.10.2022.

Valvira 2020. Perusoikeuksien toteutuminen ja tartuntojen ehkäisy sosiaalihuollossa. https://www.valvira.fi/documents/14444/326610/Perusoikeudet_ohje.pdf/a67c563a-6f1b-eb56-c14b-42d09f6819b1?t=1599048634739. Viitattu 14.10.2022.

Valtioneuvosto 2020. Valtioneuvosto teki periaatepäätöksen Suomen COVID-19 rokotestrategiasta. [https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valtioneuvosto-teki-periaatepaatoksen-suomen-covid-19-roko-
testrategiasta](https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valtioneuvosto-teki-periaatepaatoksen-suomen-covid-19-roko-
testrategiasta). Viitattu 9.10.2021.

Valtioneuvoston kanslia - Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2022. Arviointiraportti: Suomi on selvinnyt koronapandemiasta verrattain hyvin, mutta hallinnonalojen välisessä yhteistyössä ja viestinnässä on kehitettävää. Tiedote 239/2022. [https://tietokayttoon.fi/-/10616/arviointiraportti-
suomi-on-selvinnyt-koronapandemiasta-verrattain-hyvin-mutta-hallinnonalojen-valisessa-yhteisty-
ossa-ja-viestinnassa-on-kehitettavaa](https://tietokayttoon.fi/-/10616/arviointiraportti-
suomi-on-selvinnyt-koronapandemiasta-verrattain-hyvin-mutta-hallinnonalojen-valisessa-yhteisty-
ossa-ja-viestinnassa-on-kehitettavaa). Viitattu 2.11.2022.

Valtonen, Anu ja Viitanen, Meiju 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, Anu ja Juuti, Pauli. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. 118-130.

Viitala, Riitta ja Jylhä, Eila 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilkka, Hanna. Tutki ja kehitä 2015. Ps-Kustannus. Juva. 4., uudistettu painos.

Virtanen, Anniina 2021. Psykologinen palautuminen. Tuuma. Jyväskylä.

Virtanen, Petri 2018. Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Virtanen, Petri ja Stenvall, Jari 2019. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Wall, Tony, Cooper Cary L, Brough, Paula 2021. The SAGE Handbook of Organizational Wellbeing. SAGE Publications.

Ylipiessa, Maiju 2021. Lue kooste: Tällainen oli koronavuosi 2020 – professori katsoo tulevaan: ”Pandemia ei lopu pamauksella, vaan pihisten”. [https://demokraatti.fi/lue-kooste-tallainen-oli-koro-
navuosi-2020-professori-katsoo-tulevaan-pandemia-ei-lopua-pamauksella-vaan-pihisten/](https://demokraatti.fi/lue-kooste-tallainen-oli-koro-
navuosi-2020-professori-katsoo-tulevaan-pandemia-ei-lopua-pamauksella-vaan-pihisten/). Viitattu 9.10.2021.

LIITE 1: KIRJE HALUKKUUDESTA OSALLISTUA TUTKIMUKSEEN

Hei!

Lähestyn sinua YAMK opinnäytetyöhöni liittyen.

Maarit Rantakurtakko on antanut minulle yhteystietosi ja nyt kysynkin, suostuisitko pieneen ja lyhyeen, 3henk. teams ryhmähaastatteluun (max 30min) liittyen koronavuosien 2020-2021 työhyvinvointiin?

Haastattelun tuloksista ei pysty tunnistamaan haastateltavaa.

Mikäli suostut, lähetän sinulle saatekirjeen ja opinnäytetyöstäni enemmän tietoa.

Terveisin:

Hertta-Kaisa Vaske

LIITE 2: SAATEKIRJE

Hei!

Lähestyn sinua sähköpostitse opinnäytetyöhöni liittyen. Teen Yamk opinnäytetyöni Vaalijalan johtoryhmän pyynnöstä. Selvitän laadullisen haastattelututkimuksen avulla, millaiseksi te lähijohtajat koitte oman työhyvinvointinne vuosina 2020-2021. Pandemia toi mukanaan paljon muutoksia yksiköiden toimintaan. Johtoryhmä haluaa tietää, oliko tuki lähijohtajille riittävää, olisiko johtoryhmä voinut tehdä jotain toisin ja/tai olisiko jokin asia pitänyt jättää tekemättä. Tällä opinnäytetyöllä Vaalijalan johtoryhmä saa arvokasta tietoa lähijohtajien työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta onnistumisesta.

Haastattelut toteutetaan kolmen henkilön ryhmähaastatteluina Teams välityksellä, jotka tallennan litterointia varten. Haastatteluiden kesto on maksimissaan 30min. Haastattelutallenteet hävitän litteroinnin jälkeen, eikä niillä ole vaaraa joutua ulkopuolisen hallintaan. Haastateltavat esimiehet tietävät ainoastaan omassa ryhmässään olevat kaksi kolleegaansa. Vain Vaalijalan johtoryhmällä ja minulla haastattelijana on tiedossa, ketä haastatellaan. Tietoja ei luovuteta kellekään ulkopuoliselle eikä tulosten analysoinnin jälkeen ketään haastateltavaa pysty tunnistamaan erikseen tuloksista.

Haastattelutilanteessa palaamme taaksepäin muistelemaan vuosia 2020-2021 ja koronapandemian alkamista sekä siihen liittyviä asioita. Tulen kysymään sinulta haastattelussa:

1. Miten ja millaiseksi koit työhyvinvointiasi koronasta aiheutuneiden muutosten vuoksi 2020-2021? Nyt kun tarkastelet näitä kahta mennyttä vuotta, toivoisitko jonkin työhyvinvointiin liittyvän asian olevan toisin?
2. Koitko saavasi johtoryhmältä riittävästi tukea koronan aiheuttamiin muutoksiin siten, että se olisi vaikuttanut työhyvinvointiasi johtamiseen? Olisitko toivonut johtoryhmältä jotain toimia enemmän tai vähemmän?

Opinnäytetyötäni Savonia-Ammattikorkeakoululla ohjaa Lehtori Katri Savolainen.

Terveisin: Hertta-Kaisa Vaske

LIITE 3. HAASTATTELURUNKO

Toimeksiantaja: Vaalijalan kuntayhtymän johtoryhmä, Maarit Rantakurtakko

Haastateltavat: Lähijohtajat 9 kpl eri puolilta Vaalijalan kuntayhtymää

Haastatteluympäristö: teams (Vaalijalan käyttämä työympäristö) → tallennus (litteroinnin jälkeen poisto)

Ennen aloitusta:

- kiitä, että lähijohtajat ovat löytäneet aikaa osallistua
- varmista, että haastateltavat ovat yksin ja rauhallisessa tilassa
- kertaa tutkimuksen tarkoitus, aihe ja tutkimuskysymykset
- kertaa ettei haastateltavien tietoja luovuteta ulkopuoliselle, rekisteriä ei muodostu eikä haastateltavia pysty tunnistamaan tutkimuksesta
- kerro, että haastattelut koskevat vain etukäteen sähköpostitse informoitua aihetta, eikä niissä ole tarkoitus käsitellä esim. työn vaativuuteen tms. liittyviä asioita

<u>Työhyvinvointi</u>	Peruskysymykset	Tarkentavia kysymyksiä
Lähijohtajat 3 x 3henk/ryhmä	Kokemus vuosista 2020-2021	Mitä koronan aikana tapahtui yksiköissä lähijohtajan näkökulmasta? Yhteistyö → kenen ja minkä tahojen kanssa? Mikä muuttui työarjessa, entä omassa?
<u>Johtoryhmän rooli</u>	Johtoryhmän toiminta vuosien 2020-2021 aikana	Missä onnistui? Ottiko riittävästi vastuuta? Oliko toiminta riittävän näkyvää? Oliko johtoryhmä riittävästi esillä?
		Missä kehitettävää?

Lopuksi:

- kiitä osallistumisesta
- kiitä luottamuksesta ja mielenkiinnosta
- kerro työn tulosten esittämisen suunnitellusta aikataulusta → alkusyksy 2022

LIITE 4. TIETOSUOJALOMAKE

**OPINNÄYTETYÖHÖN LIITETTÄVÄ
TIETOSUOJASELOSTE/-ILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus
13 ja 14 artiklat
Laatimispäivä: [5/2022]****Tietoa tutkimukseen osallistuvalle**

Olet osallistumassa Savonia-ammattikorkeakoulussa tehtävään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 14 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Nimi: Hertta-Kaisa Vaske
Osoite:
Puhelinnumero:
Sähköpostiosoite:

Kuvaus tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tutkimus koskee lähijohtajien työhyvinvointia. Se sisältää teams-ryhmähaastattelun koskien koronavuotia 2020-2021. Ryhmässä on kolme henkilöä. Haastattelut tallennetaan. Tallennus on ainoastaan haastattelijan hallussa ja poistetaan välittömästi litteroinnin jälkeen. Tutkimuksessa ei käsitellä nimeä, ikää, sukupuolta, työhistoriaa eikä lähijohtajan työpistettä. Aineisto analysoidaan siten, ettei haastateltavaa pysty tunnistamaan missään vaiheessa.

Tutkimuksen suorittaja

Hertta-Kaisa Vaske

Tutkimuksen nimi ja tutkimuksen kestoaika

Tutkimuksen nimi: *[Vaalijalan lähijohtajien työhyvinvointi 2020-2021]*

Henkilötietojen käsittelyn kesto: 5/2022-9/2022

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella. Henkilötietojen käsittelyperusta tässä tutkimuksessa on

- tutkittavan suostumus
- tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimusaineisto ei sisällä yksilöityjä henkilötietoja

Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Haastattelut nauhoitetaan teams ohjelmaan haastattelijan tunnusten taakse. Ne poistetaan välittömästi litteroinnin jälkeen

Tietojen siirto tai luovuttaminen edelleen

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta

Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

- käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta
 muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa
 Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusrekisteri hävitetään

Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavan yhteystiedot

Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava on hallinnon suunnittelija Mervi Hätinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@savonia.fi

Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettua käsittelyä lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
- vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista
- c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeutetut perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja(at)om.fi