



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Attendon mielenterveyspalveluiden esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukeminen etäjohtamisessa

Tytti Nissinen, Tanja Vahalahti

Opinnäytetyö, lokakuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
lokakuu 2024
Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen ja kehittäminen YAMK koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijät

Tytti Nissinen, Tanja Vahalahti

Nimeke

Attendon mielenterveyspalveluiden esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukeminen etäjohtamisessa

Toimeksiantaja

Attendo Oyj

Tiivistelmä

Työhyvinvointi muodostuu monesta eri tekijästä. Työympäristöllä, johtamisella ja motivaatiolla on suuri merkitys työhyvinvointiin. Esihenkilöiden keskeisenä voimavarana on työn itsenäisyys ja tutkimusten mukaan hybridityö tukee esihenkilöiden työhyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tekijöillä on merkitystä Attendon mielenterveyspalveluiden johtajien työhyvinvointiin etäjohtamisen aikakaudella. Opinnäytetyö lisää tietoa etäjohtamisen sekä esihenkilöiden hyvinvoinnin tueksi. Opinnäytetyön tehtävänä oli löytää keinoja, joilla esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan parantaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on hoivapalveluja tuottava Attendo oyj.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Teoreettinen viitekehys koottiin erilaisista kirjallisista ja sähköisistä lähteistä, jotka käsittelivät työhyvinvointia, etätyötä, työnantajamielikuvaa ja sitoutumista. Tutkimukselliseksi menetelmäksi valittiin sähköinen kysely ja kohderyhmänä oli Itä- ja Keski-Suomessa toimeksiantajayrityksessä työskentelevät yksiköiden esihenkilöt. Esihenkilöitä osallistettiin kehittämistyöhön hyödyntäen Learning cafe -menetelmää.

Työn tuloksena saatiin paljon arvokasta tietoa sekä kehitysideoita, joita toimeksiantajayritys voi hyödyntää prosessien ja työhyvinvoinnin sekä etätyön kehittämisessä. Tulokset toimivat jatkossa myös työkaluna, jolla toimeksiantaja voi seurata uusien esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista sekä etätyön parempaa käytännön sujumista.

Kieli
suomi

Sivuja 56
Liitteet 2
Liitesivumäärä 8

Asiasanat

työhyvinvointi, etäjohtaminen, hybridityö



THESIS
October 2024
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Authors

Tytti Nissinen, Tanja Vahalahti

Title

The Support of Supervisors' Well-Being in Remote Management within Attendo Mental Health Services.

Commissioned by

Attendo Ltd

Abstract

Well-being at work consists of several factors. The work environment, management and motivation have a significant impact on well-being at work. For supervisors, autonomy is a key resource, and studies show that hybrid work supports their well-being.

The aim of this thesis was to explore the factors that affect well-being at work among Attendo mental health service managers in the era of remote leadership. The thesis provides further knowledge to support remote management and the well-being of supervisors. The objective of the thesis was to identify ways to improve the workplace well-being of supervisors. The thesis was commissioned by Attendo Ltd, a company that provides care services.

This thesis is a research-based development project. The theoretical framework was gathered from various literary and digital sources addressing employee well-being, remote work, employer branding, and commitment. An online survey was chosen as the research method and the target group comprised supervisors working in the units of the commissioning company in Eastern and Central Finland. The supervisors were involved in the development process using the Learning Cafe method.

As a result of the thesis, a significant amount of valuable information and development ideas were obtained, which the commissioning company can use to develop processes, well-being, and remote work. The results will also serve as a tool for the commissioning organisation to monitor the experiences of new supervisors in terms of well-being at work and the smoothness of remote work in the future.

Language

Finnish

Pages 56

Appendices 2

Pages of Appendices 8

Keywords

well-being at work, remote management, hybrid work

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	6
2.1	Organisaatio esihenkilöiden hyvinvoinnin johtajana	8
2.2	Organisaatiotasoinen viestintä	10
2.3	Työkykyjohtaminen	12
2.4	Hyvinvoiva esihenkilö	13
2.5	Esihenkilön työn arvostus ja palkitseminen	15
2.6	Vastinparityöskentely.....	18
3	Etäjohtaminen.....	19
3.1	Johtaminen etätyössä	19
3.2	Esihenkilön osaaminen etäjohtamisen näkökulmasta	24
3.3	Etäjohtamisen keskiössä itsensä johtaminen	27
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä	30
5	Menetelmälliset valinnat.....	31
5.1	Kohdejoukko	31
5.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	31
5.3	Aineiston keruu	32
5.4	Aineiston analysointi.....	34
5.5	Työpajatyöskentely	34
6	Käytännön toteutus.....	35
6.1	Sähköinen kysely	35
6.2	Kyselyn tulosten analysointi	37
6.3	Learning cafe	37
7	Tulokset	38
7.1	Vastaajien taustatiedot ja otanta	38
7.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	39
7.3	Säännöllinen etätyö työhyvinvointia lisäävänä tekijänä	39
7.4	Tehtäväkuva ja osaaminen	40
7.5	Palkitseminen.....	41
7.6	Vastinparityöskentely.....	41
7.7	Yhteistyö organisaatiossa	42
7.8	Viestintä	42
7.9	Kehittämisen painopisteet	43
8	Pohdinta.....	44
8.1	Tulosten tarkastelu	44
8.2	Opinnäytetyöprosessi	48
8.3	Eettisyys ja luotettavuus	50
8.4	Johtopäätökset ja jatkokehittämisideat.....	51
	Lähteet.....	53

Liitteet

- Liite 1 Saatekirje
Liite 2 Webropol -kysely

1 Johdanto

Työterveyslaitoksen 2024 teettämän tutkimuksen mukaan työhyvinvointi johtajien keskuudessa on laskenut ja irtisanomisaikeet ovat lisääntyneet. Johtajia kuormittaa erityisesti työn liiallinen määrä. Heikentymistä on nähtävillä työnimussa ja työkyvyssä. Tutkimukseen osallistuneista 25 % koki jotain työuupumuksen merkkejä. (Suutela, Kaltiainen & Hakanen 2024.)

Työhyvinvointi muodostuu monesta eri tekijästä. Työhyvinvointia ei kukaan pysty rakentamaan yksin, vaan siihen tarvitaan jokainen työntekijä ja työnantaja. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus työssä jaksamiseen ja sitä kautta sairapoissaolot vähenevät, työssä jaksaminen parantuu sekä tuottavuus kasvaa. Työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikan hyvä ilmapiiri sekä hyvä johtajuus ja työntekijöiden ammattitaito. Motivaatiolla sekä turvallisella työympäristöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Työhyvinvointia voidaan edistää järjestämällä työkykyä ylläpitävää toimintaa sekä varmistamalla riittävä työterveyshuolto. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022).

Attendolla etäjohtaminen on aiemmin ollut lähinnä organisaation ylimmän johdon keino jakaa informaatiota alemmille tasoille. Koronapandemian siivittämänä vuosina 2019–2022 etäjohtamista on laajennettu myös alemmille tasoille, erityisesti yksiköidenjohtajien tasolle. Attendon mielenterveyspalveluiden esihenkilöiden vaihtuvuudessa on tapahtunut suuria muutoksia edellisten kahden vuoden aikana. Vuoden 2022 tammikuussa Attendon Itä- ja Keski-Suomen alueella mielenterveyspalveluiden esihenkilöiden osalta vaihtuvuus oli liki 40 %. Vielä heinäkuussa 2022 yli kolmannes vaihtoi työpaikkaa. Sittemmin tilanne on rauhoittunut ja vuoden 2024 helmikuussa vaihtuvuutta oli enää 16,8 %. (Attendo 2024.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä tekijöillä on merkitystä Attendon mielenterveyspalveluiden johtajien työhyvinvointiin etäjohtamisen aikakaudella. Opinnäytetyö lisää tietoa etäjohtamisen sekä esihenkilöiden hyvinvoinnin tueksi. Tämän opinnäytetyön tehtävänä on löytää keinoja, joilla esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan parantaa. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen

kehittämistyö. Tutkimuksellisen opinnäytetyön aineisto on kerätty käyttäen määrällistä lähestymistapaa sähköisen kyselyn avulla.

2 Työhyvinvoinnin johtaminen

2.1 Työhyvinvointi ja johtaminen

Työhyvinvoinnin lähtökohtana on pidetty, että jokaisella työyhteisössä on mahdollisuus kokea työniloa ja onnistua työssään. Työyhteisössä syntyy energiaa, jolloin työntekijä kokee sitoutumista työhönsä ja samalla innostuneisuus tarttuu toisiin työntekijöihin. (Ojala & Ahonen 2003, 28.) Lähtökohtana työhyvinvoinnissa pidetään sitä, että ihminen joko yksilönä tai isompana työyhteisönä kokee positiivista vireystilaa sekä vireyttä. Tutkimuksissa on myös todettu, että hyvä fyysinen kunto on tärkeä seikka työssä viihtymiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 28–31.) Työhyvinvoinnin alueiksi on määritelty henkinen hyvinvointi ja työturvallisuus sekä työkyky ja työssä jaksaminen. Kysymyksessä on kokonaisuus, jolla on syyseuraussuhteita joka suuntiin. (Tarkkonen 2012, 178.) Martela ja Sheldon (2019) mainitsevat työn ja elämän ollessa ihmiselle motivoivia ja merkityksellisiä, ne voivat johtaa psykologisen tarpeentyydytyksen ansiosta tilanteesta riippumattomaan subjektiiviseen, henkilökohtaiseen hyvinvointiin.

Työhyvinvointi voidaan jakaa kahteen kategoriaan: olosuhteisiin ja yksilöön liittyvät sekä organisaatioon liittyvät. Lähtökohtana on luonnollisesti jokaisen yksilöllinen fyysinen ja henkinen suorituskyky. Geeniperimä, arvot, asenteet, osaaminen, kasvu- ja työolosuhteet sekä terveys ja motivaatio eri elämän vaiheessa vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Osa tekijöistä on sellaisia, joihin yksilö ei ole voinut vaikuttaa mitenkään, mutta osaan kuitenkin on voinut vaikuttaa. Organisaatioon liittyvät tekijät ovat muun muassa työaika ja työaikajärjestelyt, sisäinen viestintä, päätöksentekoon liittyvät asiat, johtaminen, työsuhteenlaatu ja palkitseminen. (Kauhanen 2016, 21–23, 28–29.)

Johtamisjärjestelmä on työorganisaatioiden runkorakenteena. Työhyvinvoinnin, kuten henkilöstöseuraamusten erojen perussyy on viime kädessä johtamisjärjestelmän toiminnassa. Johtamisjärjestelmän vaikutus työhyvinvointiin ja

työolosuhteisiin työorganisaatioissa on yksiselitteisen keskeinen. Työhyvinvoinninluonnin, ylläpidon ja edelleen parantamisen kannalta työorganisaatioissa tai yhteisöissä keskeisin toiminto on johtaminen. Johtamisen keskeisyys johtuu siitä, että työhyvinvoinnin luonti, edelleen parantaminen ja ylläpito vaativat valtaa, aktiivisuutta, tahtoa ja johtamisosaamista esihenkilötoiminnan kuin yleisjohtamisenkin alueella. Esihenkilöt ovat vastuualueellaan mallioppilaita ja esikuvien kohteena. Heidän toimintatapansa, ajattelunsa ja suhtautumisensa viestittyvät johdettaville ainakin pidemmällä aikavälillä. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy aina moraaliseettinen perustelu ja näkökulma. Johtamisen yksi tehtävä on pitää huolta ihmisten hyvinvoinnista. Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaa jokainen työorganisaatio. Yleisesti tunnetun hyvän johtajuuden ja johtamisen ominaisuudet vallitsevat työyhteisössä. Työhyvinvointi edellyttää sille suosiollista johtamisteknistä osaamista, suosiollista arvomaailmaa sekä riittävästi ymmärrystä ja tietoa. (Tarkkonen 2012, 74–75.)

Organisaation hyvän tai huonon ilmapiirin aistii usein jo ensikäynnillä. Uusiin ihmisiin asenoituminen, kommunikaatiotapa ja kysymysten asettelu paljastaa yllättävän paljon organisaatiossa vallitsevasta mielialasta ja tyytyväisyydestä sekä vallitsevasta kulttuurista. Tämä koskee myös hyvinvointia organisaatiossa. Tuottavan ja voimaannuttavan hyvinvoivan työyhteisön perusainekset ovat reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ, kunnan työolosuhteet sekä tukeva työyhteisö. (Kehusmaa 2011, 110–112.)

Kolmen komponentin mallissa määritellään sitoutuminen voimaksi, joka sitoo kohteen kannalta yksilön merkitykselliseen toimintaan. Sitoutumisen osatekijöistä on erotettu kolme erilaista psykologista tilaa, jotka ovat identifioituminen ja organisaatioon liittymisen, affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Identifioitumiseen ja organisaatioon liittymiseen vaikuttaa luottamus, arvostus ja sitoutuminen suhteisiin. Affektiivisesti sitoutuneella on halu pysyä organisaatiossa. Jatkuvuussitoutumisella taas viitataan työntekijän pois lähtemisen aiheuttamiin kustannuksiin, joista työntekijä on itse tietoinen. Työntekijä tiedostaa pois lähtiessään siitä aiheutuvat epävarmuustekijät, kuten työllisyystilanteen, henkilökohtaiset tekijät, palkkoihin ja etuihin liittyvät muutokset. Normatiivinen sitoutuminen taas tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee moraalisen velvoitteen

pysyä organisaatiossa. Työntekijän sitoutumisen kokemus voi vaihdella eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia. (Aylmer, Aylmer & Dias 2024.)

Esihenkilötyöhön kuuluu olennaisesti monissa rooleissa toimiminen, monimutkaisten päätösten tekeminen sekä vuorovaikutuksessa oleminen useiden kontaktiverkoston kanssa. Organisaatiokulttuuria luodessa esihenkilö on avainasemassa. Esihenkilö vastaa organisaation eettisyydestä, sillä roolimallina ja vallankäyttäjänä hän näyttää tietä muulle työyhteisölle. Esihenkilöllä on vaikutusta koko organisaatioon hänen kokemuksensa, näkemystensä ja kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa kautta. Eettisesti tietoinen ja kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva esihenkilö on tukipilari organisaation eettisyyden näkökulmasta. (Feldt, Huhtala & Lämsä 2012, 137–138.)

2.2 Organisaatio esihenkilöiden hyvinvoinnin johtajana

Miten Suomi voi? -tutkimuksessa on tarkasteltu työhyvinvoinnin kehittymistä vuosina 2021–2023. Tuloksista käy ilmi, että työn itsenäisyys on esihenkilöiden keskeinen voimavara. Sen sijaan yhteisöllisyyden, pystyvyyden ja oman esihenkilön palvelevan johtamisen kokemukset ovat heikentyneet tutkimuksen mukaan. Esihenkilöiden oppimismahdollisuudet ja erityisesti arvojen yhteensopiavuus heikkenivät enemmän esihenkilöillä verrattuna työntekijöihin. Työn fyysinen kuormitus oli vähentynyt, mutta työn määrä koettiin liialliseksi vuoden 2023 kesän ja loppuvuoden välisenä aikana. (Suutela ym. 2024.)

Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Työhyvinvoinnin johtaminen kattaa strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, esihenkilötoiminnan ja työterveyshuollon. (Aura & Saarikoski 2016, 25.) Työhyvinvointipääoman kartuttamiseen voivat työnantajat vaikuttaa hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella. Faktojen rinnalla myös tunteet on syytä ottaa huomioon. Työhyvinvointipääoman kehittämisessä on syytä ottaa huomioon yksilöllisten voimavarojen tukeminen. Epävarmuus vähentää hyvinvointia, siksi työnantajan on hyvä pitää henkilöstöstään kiinni. Työhyvinvointipääoman kartuttamiseen työnantajalla on keinoja muun muassa strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, työntekijöiden

osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, hyvä osaava johtaminen, osaamisen kehittäminen ja kyvykkyyksien johtaminen, elämänvaiheisiin liittyvien tekijöiden huomioiminen, urasuunnittelu, ikäjohtaminen sekä ikään ja työelämän joustot myös työhön paluun tukeminen sekä työterveysyhteistyö. Työhyvinvointipääoman lisäämiseksi työntekijän keinoja ovat itsensä ja oman työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen ajantasaisuus ja jatkuva kehittäminen, myönteinen asenne, työn- ja vapaa-ajan tasapaino, yksilön oma vastuu omasta hyvinvoinnista sekä työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen. (Manka 2023, 67–68.)

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii strategista suunnittelua, työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia, systemaattista johtamista ja toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. Asettamalla tavoitteet niiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Hyvinvoiva organisaatio on rakenteeltaan joustava, tavoitteellinen, siellä on turvallista toimia ja se kehittää jatkuvasti itseään. Tavoitteellinen organisaatio on hyvinvoiva. Tämä tarkoittaa sitä, että sillä on strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi sekä selkeä visio tulevaisuudesta. Henkilöstön olisi syytä osallistua mahdollisimman laajasti tavoitteiden luomiseen eikä strategioita kannata tehdä vain ylimmän johdon kesken. (Manka 2023, 114.)

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen ensimmäinen vaihe on prosessien määrittäminen. Kun prosessit on määritelty, toinen vaihe on esihenkilöiden tiedollinen kouluttaminen, joko nettikurssien avulla tai lähikoulutuksella. Kolmannessa vaiheessa varmistetaan esihenkilöiden osaaminen, sillä tiedollinen lyhyt kurssi ei välttämättä sitä varmista. Käytännössä on kyse kokeneen esimiehen antamasta vertaistuesta. Neljäs vaihe on johtaminen, jolla varmistetaan toiminnan säännöllinen toteutuminen. Esimiehen esihenkilö varmistaa, että sovitut prosessit hyvinvoinnin johtamiseen toteutuvat. (Aura & Ahonen 2016, 158–159.)

Menestyvän yrityksen tuottavuuden johtamisen osa on työhyvinvoinnin johtaminen. Yrityksen systemaattinen työhyvinvoinnin johtaminen tuo yritykselle selvää rahaa, kun se samalla edistää henkilöstön jaksamista ja työkykyä. Työhyvinvointia edistää myös toimintasuunnitelmien tekeminen ja tulosten mittaaminen. Työhyvinvointirakenteessa työterveyshuolto on keskeisessä roolissa ja

työsuojelu on ajankohtaista. (Aura & Ahonen 2016, 216–219.) Organisaation rakenteisiin vaikuttamalla saadaan parhaat tulokset silloin, kun voidaan lisätä avoimuutta, joustavuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia (Manka 2023, 276).

2.3 Organisaatiotasoinen viestintä

Viestinnän arviointi ja mittaaminen on alkanut viimeistään 1800-luvulla. Systemaattiseksi sen voi katsoa muuttuneen noin sata vuotta sitten. Mittaamisen ja arvioinnin tyypillisenä kohteena ovat vuosikymmenestä toiseen pysyneet mediajulkisuus, PR kampanjat sekä yleiset mielipiteet organisaatioiden viestintätyytyväisyydestä ja tiedonkulusta. Viestinnän arvioinnin ja mittaamisen merkitys on kasvanut myös johtamista koskevan ajattelun murroksessa, jossa viestintä nähdään kytkeytyvän kiinteästi organisaation johtamiseen ja strategiaan. Myös yhteiskunnassa on laajemmin eri sektoreilla yleistynyt tarve suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen. Pää tarkoituksena suorituskyvyn mittaamiseen on usein pidetty luotettavan tiedon tarjoamista päätöksenteon tueksi. Lisäksi sillä on todettu olevan vaikutuksia myös palveluiden laatuun ja tuotteisiin, asiakastytyväisyyteen ja johtamisen proaktiivisuuteen. Suorituskyvyn johtaminen ja mittaaminen voidaan nähdä myös visiona organisaation toimintaan johtavana viestintäprosessina, jossa keskeisessä roolissa on kommunikointi koko organisaatiolle. Uudemman tutkimuksen valossa merkityksiä täydennetään ymmärrystä vahvistavalla, luovalla vuorovaikutuksella henkilöstön ja johdon kesken. (Juholin & Rydenfelt 2021.)

Organisaatioiden tieteellinen julkaiseminen on kiihtynyt 2000-luvulla. Taloustieteellisen mittaamisen lähestymistapa on vahvistunut, mikä näkyy taloudellisen vaikuttavuuden korostumisena sekä viestinnän tehokkuutena. Arviointitapojen taustalla vaikuttavat projektilogiikan mallit, joissa toimenpiteiden ja tavoitteiden välille vedetään suoraviivainen yhteys. Organisaatiokeskeisiä ennakkoon määriteltäviä tavoitteita sekä tuloksien parantamista ennakoiduissa olosuhteissa arvioidaan summatiivisesti. (Juholin & Rydenfelt 2021.)

Organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen motivoi tekijäänsä ja luo työlle mielekkyyttä. Siihen tarvitaan niin johtajien kuin työntekijöidenkin panosta. Ylemmältä johdolta, joka on viime kädessä vastuussa organisaation menestyksestä ja johtamisesta, halutaan tietoa työyhteisön suunnitelmista. Strateginen tieto organisaatiossa koostuu yksilöiden työtä koskevasta kyvykkyydestä ja tiedosta, mutta viestinnän avulla se rakennetaan yhteisölliseksi tiedoksi. (Koivistoinen & Pellinen 2014.)

Lähiesihenkilö on välittävä linkki organisaatioon ja yksikkönsä sekä toimintaympäristön välillä. Hän vie ja tuo viestiä organisaatiossa sekä horisontaalisessa että vertikaalisessa suunnassa. Lähiesihenkilöltä odotetaan kykyä tulkita monimutkaisia asioita ymmärrettävään sekä yksinkertaiseen muotoon, valmiutta rehelliseen ja välittömään palautteeseen, halua kohdata ja kuunnella ihmisiä sekä myönteistä asennetta kehittämisideoille ja omalle ryhmälle. Suunnittelun ja avoimuuden, luottamuksellisen, järjestelmällisen ja toisaalta vaikuttavan viestinnän ilmapiiirin ylläpitäminen asettaa esihenkilöt muuttuvien organisaatioiden ympäristössä monien, jopa keskenään kilpailevien haasteiden eteen. Sosiaali- ja terveyspalvelujen ala on riippuvainen osaavasta henkilöstöstä. Esihenkilön roolin raja hämärtyy ja kyky reflektiiviseen ajatteluun tulee korostumaan tulevaisuuden johtamistyössä. Johtamistyö on siirtymässä kohti valmentamista ja vahvistamista, jossa osaaminen tuoda työntekijöiden kyvyt esiin muodostuvat johtajuuden ytimeksi. Organisaatioiden toiminnan tehokkuus on yhteydessä sisäiseen viestintään ja parhaimmillaan se luo edellytyksiä ihmisten hyvinvoinnille, sitoutumiselle ja motivoitumiselle. Luottamusta organisaatiota kohtaan vahvistaa hyvä johtamisviestintä, joka edistää jäsenten luottamusta. Se edistää myös hiljaisen tiedon hyödyntämistä, kun ihmiset toimivat rakentavassa ja avoimessa ja vuorovaikutussuhteessa. Tulosvaatimusten ja tehokkuuden tavoittelussa ei voida unohtaa, että ymmärtämällä ihminen kokonaisuutena on työyhteisössä mahdollista luoda edellytyksiä tuotteliaalle muutostyölle sekä työhyvinvoinnille. (Koivistoinen & Pellinen 2014.)

2.4 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen on tärkeä osa nykyaikaista johtamista. Sovittujen toimintamallien ja käytännön työkalujen avulla voidaan hallita muun muassa työntekijöiden työkykyongelmista aiheutuvia henkilöstöriskejä, sairauspoissaoloista aiheutuvaa lisätyötä ja kuluja sekä työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. Työurien jatkumisen näkökulmasta merkityksellistä on, miten työtä voidaan muokata siten, että henkilö, jonka työkyky on alentunut, pystyisi kuitenkin jatkamaan tuottavasti työssä. Tavoite on tärkeä niin työnantajan, työntekijän, kuin yhteiskunnankin kannalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sairauspoissaolojen seurantaa ja toimenpiteiden suunnittelua, esihenkilöiden tukemista, neuvomista ja opastamista sekä tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon, eläkevakuutusyhtiöiden ja HR:n kanssa. (Airila & Savinainen, 2023.)

Työhyvinvoinnin varmistamiseksi esihenkilön tulee käydä työntekijän kanssa varhaisen tuen mallin mukainen keskustelu silloin kun työntekijällä täyttyy mallinmukaista toimintatapaa edellyttävää sairaspoissaoloraja. Mikäli työntekijällä on toistuvia lyhyitä sairaspoissaoloja neljä kertaa vuodessa tai jos työntekijällä on yli 10 kalenteripäivän yhtäjaksoinen sairaspoissaolo vuodessa. Palkkalaskentaohjelman hälytysjärjestelmän muistutuksesta jo 10 sairauspäivän jälkeen alkaa varhaisen välittämisen keskustelut työntekijän kanssa. Työhyvinvointipäällikkö muistuttaa esihenkilöitä keskusteluiden käynnistämisen tarpeellisuudesta, mikäli sitä ei ole aloitettu. Työhyvinvoinnin hyviä käytössä olevia mittareita ovat myös kehityskeskustelut, vaarojen ja riskien arvioinnit sekä henkilöstön työhyvinvointikyselyt. Pitkiä sairaspoissaoloja pyritään vähentämään ennaltaehkäisevin keinoin sekä työhyvinvointia lisäämään. Mukautetulla työllä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä ei pysty tapaturman tai sairauden vuoksi tekemään varsinaista työtään, pystyy kuitenkin tekemään toisenlaisia työtehtäviä. (Manka 2023, 67–68.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman vuoden 2023 Työolobarometrin mukaan haitallista stressiä kokivat eniten nuorimmat ikäryhmät, naiset, alemmat toimihenkilöt ja kunnissa työskentelevät. Naisvaltaisella kunta-alalla työtahti koetaan kiivaaksi ja omaan työhön vaikutusmahdollisuuksia on rajoitetusti.

Kuntasektorilla voimavaroiksi koetaan yhteisöllisyyden kokemukset työyhteisössä sekä työn merkityksellisyys. Työnsä merkitykselliseksi kaikista palkkaajista koki jopa 85 prosenttia. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat kasvamassa tasaisen ja pitkän ajanjakson jälkeen. Ylemmillä toimihenkilöillä sekä miehillä koetaan olevan enemmän vaikutusmahdollisuuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

Esihenkilö toimii eri työkykytoimien mahdollistajana. Johtamiseen, työolosuhteisiin, työnsujuvuuteen ja työyhteisön kehittämiseen panostamalla voidaan edistää hyvinvointia ja ennaltaehkäistä ongelmia. Esihenkilön hyvillä valmiuksilla edistää työhyvinvointia on yhteys organisaation taloudelliseen tuottavuuteen. (Ruohomäki ym. 2023.)

Ervastin ym. mukaan vahvinta näyttöä työkykyä vahvistavista tukitoimista löytyi elintapainterventioista, korvaavan työn mallista ja työn muokkauksesta, yksilöllähtöisestä stressinhallinnasta, osasairauspäivärahasta sekä yksilöterapiasta. Kohtuullista näyttöä löytyi myös työkykykoordinaattoritoiminnasta, uravalmenuksesta sekä psykososiaalisen työympäristön ja fyysisen ergonomian kehittämisen myönteisistä vaikutuksista. (Ervasti ym. 2022.)

Tunnusluvuilla on syytä arvioida organisaation työhyvinvoinnin tilaa, jotta mahdollisia työhyvinvoinnin riskejä ja kehitystä voidaan seurata. Perinteiset tunnusluvut ovat olleet yleensä määrällisiä, esimerkiksi työtapaturmat tai sairauspoissaolot, jotka ovat kertoneet jo toteutuneista riskeistä. Organisaatioiden olisi hyvä ottaa käyttöön myös ennakoivia tunnuslukuja. Niiden avulla voi ennalta arvioida tulevaisuuden riskejä. Tällaisia voivat olla laaja- alaiset työhyvinvointitutkimukset, erilaiset itsearvioinnit tai työnilosta kertovat mittarit. Työntekijöiden kanssa voidaan näitä rakentaa yhdessä. (Manka 2023, 262.)

2.5 Hyvinvoiva esihenkilö

Työterveyslaitoksen (2022) tekemässä tutkimuksessa ilmenee, että esihenkilöiden työhyvinvoinnissa on havaittavissa kielteistä kehitystä. Johtoasemassa olevien työn imu, työtyytyväisyys ja arviot omasta työkyvystään ovat laskeneet

verrattuna edelliseen vuoteen 2021. Myös työuupumusoireilu on lisääntynyt ja eroaikeita työstä on enemmän. Esihenkilöt kokevat tuen omalta esihenkilöltään olevan vähäisempää verrattuna työntekijöihin. Myös luottamus omaan esihenkilöön ja kokemus reilusta kohtelusta ovat vähäisempiä. Hybridityössä voidaan tutkimuksen mukaan paremmin kuin muissa työmuodoissa. Hyvät yhtenäiset käytännöt sujuvan työpaikalla ja etänä tehtävän työn yhdistämiseksi palvelee sekä yksilöä että yhteisöä parhaiten. (Mäkinieniemi, Kaltiainen & Hakanen 2022, 36–39.) Mahdollisuus tehdä etätöitä lisää työntekijöiden onnellisuutta 20 % ihmisistä. Erityisesti milleniaalit kokevat etätöiden työhyvinvointia lisäävänä. Työhyvinvointi lisää yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Erityisesti nuorin sekä vanhin sukupolvi kokee, että työn mielekkyyden lisääminen lisää hyvinvointia. (Huijer 2022.)

Työkykyinen ja hyvinvoiva esihenkilö jaksaa tehdä vaativaa työtään tuloksellisesti. Voimakkaasti ahdistunut, väsynyt tai masentunut esihenkilö herkästi heijastaa pahoinvointiaan tai voimattomuuttaan vastuualueelleen. Henkilöjohtaminen voi olla kuormittavaa, mutta parhaimmillaan vuorovaikutus voi antaa voimavaroja. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan määritellä kaikilla työorganisaation tasoilla johtotehtäviin sisältyvien valvonnan varmistamisen, seurannan ja ohjauksen avulla. Työkyvyn, työturvallisuuden, henkisen hyvinvoinnin, työssä jaksamisen, iän ja sukupuolen sekä muut työolosuhteisiin ja työhön asiayhteydessä olevat yksilölliset ominaisuudet, lähityöyhteisön, työorganisaation ja teknologisten järjestelmien ja niiden muutoksen tarpeet (Tarkkonen 2012, 77.)

Esimiehen oma työhyvinvointi on tärkeä osa koulutusta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Pidempiin koulutuksiin voidaan liittää terveyden kartoituksia ja kehittämistoimia, esimerkiksi hyvinvointivalmennuksia ja yhteisiä liikuntakampanjoita. Näillä pyritään tukemaan esihenkilöä ymmärtämään hyvinvointia ja sitä kautta tukemaan alaisiaan henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistämiseksi (Aura & Saarikoski 2011, 30.)

Työn imulla tarkoitetaan työssä koettua, suhteellisen pysyvää aktiivista motivaatio- ja tunnetäytytymyksen tilaa, jota luonnehtivat uppoutumisen, omistautumisen

ja tarmokkuuden kokemukset. Käsitteenä työn imua on käytetty jo 2000- luvun alkupuolelta lähtien. Työolobarometrissä on selvitetty työn imun kokemusta. Palkansaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka usein he kokivat olevansa innostuneita työssään, täynnä energiaa ja täysin uppoutuneita työhönsä. Vastanneista 54 % koki olevansa täynnä energiaa, 59 % koki olevansa innostuneita työssään ja 53 % vastaajista oli työhön uppoutuneita. Ammattiryhmien tai sukupuolen välillä ei ollut suuria eroja työn imun kokemuksessa. Työn voimavarat suojelevat ja vahvistavat työhyvinvointia työn vaatimusten, työn voimavarojen ja työn imun yhteyttä. Tyypillisiä imua estäviä tekijöitä ovat työmäärä ja aikapaine, toimimattomat tietojärjestelmät sekä rooliristiriidat. Vastakohtana työn imulle voidaan pitää työssä tylsistymistä ja työuupumista. (Hakanen, Ropponen, Dewitte & Schaufeli 2019.) Työn imu lisää työntekijöiden voimavaroja. Työhyvinvoinnin kehittämisen lisäämiseksi työpaikoilla kannattaisikin pohtia keinoja työn imun lisäämiseen. Panostaminen työn imuun maksaa itsensä takaisin. (Manka 2023, 100.)

Hyvinvoiva esihenkilö voi kokea työssään työn imua. Työn imun saavuttaessaan ihminen kokee myönteisiä tunteita työtään kohtaan ja hänellä on paljon energiaa. Tämä toimii liikkeelle panevana voimana ja tahtona, joka on työn imulle ominaista (Hakanen 2017, 117–118.) Työn imun ylläpitämisen jatkumille olisi tärkeää, että palautumiselle jää riittävästi aikaa. Kiireessä ja jatkuvien paineiden alla työskentelevä henkilö ei välttämättä ymmärrä siirtyvänsä työn imusta kohti uupumista. Väsymys voi johtaa ylisuorittamiseen, jolloin olennaisia asioita työssä ei enää hahmota selkeästi. Ajankäytön hallinnalla saa aikaa asettaa asiat oikeaan tärkeysjärjestykseen ja mittasuhteisiin (Manka 2023, 100.)

2.6 Esihenkilön työn arvostus ja palkitseminen

Työn arvostus saattaa olla kaikkein tärkein tiimille sekä henkilökohtaiselle menestykselle, joten on erityisen tärkeää, että esihenkilö osoittaa säännöllisesti työnarvostusta jokaiselle työntekijälle. Tutkimukset (Hall 2024, Miller 2021, Hastwell 2023) vahvistavat sen, että kilpailuetu syntyy ihmisten välittämisestä, arvostuksesta, yhteisen matkan nauttimisesta sekä yhdessä onnistumisen juhlimisesta. On tärkeää muistaa, että asioiden jakaminen on arvostamista ja

ihmisten kunnioittamista. Esihenkilön arvostus voi perustua moneen asiaan, kuten esimerkiksi sosiaaliseen arvostukseen, ammatilliseen pätevyYTEEN, muodolliseen asemaan tai senioriteettiin. Esihenkilön arvostus hankitaan arjessa, koska työntekijät arvostavat helposti lähestyttävää, omiensa puolta pitävää ja sanojensa takana seisovaa esihenkilöä. Kun esihenkilön arvostus on saavutettu päivittäisissä tilanteissa, häneen luotetaan tiukoissakin tilanteissa. Tuloksellisenä johtamisena on pidetty ihmisen arvostamista. Työyhteisön arvostuksen osoittaminen kaikille jäsenille on ehto hyvänä esihenkilönä toimimiselle. Jokaiselle ihmiselle arvostetuksi tuleminen on perustarve. Ystävällinen ja kunnioitava kohtelu työpaikalla tukee ja vahvistaa ihmisarvoa. (Kukkola 2018, 56.) Toisen ihmisen arvostamista on asiallinen työkäyttäytyminen, alkaen vuorovaikutuksen perusasioista, kuten hyvän päivän jutustelusta sekä tietenkin tervehtimisestä (Työturvallisuuskeskus 2017, 34).

Aineellisen palkitsemisen rahanarvoiset ja rahalliset palkitsemiskeinot liittyvät työn tekemiseen oleellisesti (Kauhanen 2015). Ihmisille rahallisilla palkkioilla on suuri merkitys (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018). Tehdystä työstä palkka on korvaus. On olemassa monia muita aineellisen palkitsemisen keinoja kiinteän rahapalkan lisäksi, esimerkiksi työhyvinvointiedut, tulospalkitseminen, luontaisedut sekä voitonjako. (Kauhanen 2015.) Rahallisen arvonsa lisäksi rahallinen palkitseminen vaikuttaa myös symbolisten viestien avulla. Kun palautteen antaa arvostaen ja aktiivisesti, voi pienelläkin rahasummalla saada aikaan sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan ja tyytyväisyyttä. Se edesauttaa hyvää suoriutumista työtehtävistä. (Ylikorkala ym. 2018.) Raha on vain yksi tapa osoittaa arvostusta. Rahalliset palkkiot ovat enemmän työntekijän näkökulmasta kuin vaan rahallisia palkkioita. Rahalliset palkkiot ovat osoitus siitä, etteivät henkilöstön ponnistukset ja onnistumiset ole jääneet huomiomatta johdolta. Bonukset ovat tapa kiittää henkilöstöä. On tärkeää, että kiittäminen ja arvontaminen on kokonaisvaltaista sekä kattavaa toimintaa. (Kukkola 2018, 57.)

Henkilöstöedut voivat olla verotettavia tai verovapaita, mutta eivät ole työsuhteen ehtoja, eikä niillä ole yhteyttä siihen minkä verran työntekijä on tehnyt töitä. Henkilöstöedut liittyvät yleensä työntekijöiden hyvinvointiin. Tuloverolaissa

henkilöstöeduksi määritellyt edut ovat tavanomaisesti verovapaata tuloa. Tavanomaisia henkilöstöetuja ovat työnantajan järjestämä terveydenhuolto, merkkipäivälahja tai vähäinen lahja tai henkilökunta-alennus työnantajan myymistä tai tuottamista tavaroista tai palveluista, työnantajan järjestämä virkistys- tai harrastustoiminta. Virkistys- ja harrastustoimintana tarjotaan yhä useammin enintään 400 euron arvoisena vuosittaisena etuna työntekijän omaehtoiseen liikunta- ja kulttuuritoimintaan. Tämä toteutetaan yleensä sähköisen sovelluksen avulla tai liikunta- ja kulttuuriseteleillä; palveluntarjoajia ovat esimerkiksi Epassi tai Smartum. (Karttunen & Pasanen 2019, 107–108.)

Aineeton palkitseminen liittyy sosiaalisiin palkkoihin ja työuraan (Kauhanen 2012). Jos työ on tarpeeksi haasteellista ja mielenkiintoista, monet kokevat sen jo palkitsevana. Työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten liukuva työaika, työaika-joustot sekä etätömahdollisuus lisäävät työhön sitoutumista. Työnantaja voi kannustaa henkilöstöään kehittämään itseään, esimerkiksi maksamalla kurssimaksuja. Joitain ihmisiä sama työ saattaa motivoida pitkäänkin, mutta jotkut kaipaavat uusia haasteita muutaman vuoden välein. Pidetään hyvänä, jos organisaatiolla olisi tarjota haasteita haluaville uusille tehtäville. Esihenkilöiden palkitseminen on myös koettu yhtenä keinona, mikäli he ovat pystyneet kasvattamaan hyviä työntekijöitä organisaatiossaan ja tarjoamaan heille kasvupolkuja. Aina ei omassa organisaatiossa ole kasvumahdollisuuksia. (Kauhanen 2015.)

Hyvin suunnitellut palkitsemisjärjestelmät parantavat esihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä. Kun esihenkilöt tuntevat olevansa arvostettuja oikeanlaisen palkitsemisen kautta, he todennäköisemmin pysyvät tehtävissään, mikä osaltaan vähentää vaihtuvuutta ja tukee johtajuuden vakautta. Tämä johtajuuden vakaus on tärkeää organisaation suorituskyvyn jatkuvuuden kannalta.

(Lanidune 2017.) Kun palvelemaan johtamiseen yhdistetään tehokas palkitsemismalli, paranee esihenkilöiden sitoutuminen merkittävästi. Sitoutuneet esihenkilöt viestivät paremmin tiiminsä kanssa, mikä taas edistää tiimien motivaatiota ja suoriutumista. Toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa esihenkilöitä kohdistamaan ponnistuksensa organisaation tavoitteisiin, mikä lisää kokonaisvaltaisesti tyytyväisyyttä sekä tuottavuutta. (MDPI 2023.)

2.7 Vastinparityöskentely

Attendolla esihenkilöt muodostavat vastinparijärjestelmän, jonka avulla varmistetaan, että yksiköllä on esihenkilövastuussa oleva henkilö tavoitettavissa. Yksikön esihenkilön poissa ollessa häntä sijaistaa nimetty vastinpari eli toisen yksikön esihenkilö. Vastinparit sopivat loma-ajankohdat ja muut suunnitellut poissaolot niin, että eivät ole yhtä aikaa poissa työstä. Suositus on, että lomiam ei suunnitella laskutusajankohtiin ja työvuorolistoja ei jätetä toisen vastinparin tehtäväksi. Yksikön esihenkilö perehtyy vastinparinsa yksikköön, sen toimintaan (luvat, sopimukset) ja henkilökuntaan. Hänellä tulee olla valmiudet tehdä vastinpariyksikön työvuorolistat sekä laskutus äkillisissä poissaoloissa. Yksikön esihenkilö siirtää ennen poissaoloaan hallinnon järjestelmien oikeudet vastinparilleen. Hän huolehtii, että työntekijöillä on vastinparin yhteystiedot sekä sähköpostissa poissaoloviesti, josta ilmenee vastinparin yhteystiedot. Puhelut esihenkilö siirtää omaan yksikkönsä. Vastinpari on pääsääntöisesti tavoitettavissa puhelimitse tai sähköpostilla ja käy yksikössä ainoastaan tarvittaessa. Vastinparin tehtävänä on hallinnollisena esihenkilönä toimiminen ja hän ottaa kantaa ja hoitaa vain sellaiset asiat, jotka eivät voi odottaa yksikön esihenkilön lomalta paluuta. Vastinparin työn tukena toimii aluepäällikkö ja aluejohtaja. (Attendo 2024.)

Hajautettu työyhteisö pitää sisällään joitakin haasteita. Muun muassa riippuvaisuus virtuaalisesta viestinnästä sekä kommunikaation puute kasvokkain tai reaaliaikaisesti eroaa yhteisellä työpaikalla työskentelystä. (Marlow, Lacerenza & Salas 2017). Myös väärinkäsitykset ovat mahdollisia. Esimerkiksi äänenpainon tai elekielen puuttuminen kommunikoinnissa voi aiheuttaa epäselvyyksiä. Näiden väärinkäsitysten määrää voidaan pyrkiä minimoimaan varmistamalla luottamus tiimin jäsenten ja esihenkilön välillä. Kasvokkaisen kommunikaation vähyyden on tutkimuksissa nähty vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon. (De Paoli 2015, 114–116.) Työntekijöiden motivaatiota ja mahdollisen eristäytymisen vähenemistä voidaan edistää säännöllisellä yhteydenpidolla tiimiin. Hajautetun työyhteisön menestykseen vaikuttavat vastuun ottaminen esihenkilönä,

kestävien suhteiden luominen, tiimin jäsenten sitoutuminen ja tiimin sisäisten konfliktien hallinta. (Barnwell ym. 2014.)

Attendolla poissaoleva esihenkilö sopii erikseen yksikkönsä arkivastaavan, joka hoitaa muun muassa sijaisjärjestelyt ja varmistaa yksikön päivittäisen arjen sujuvuuden. Arkivastaava ei ole esihenkilöasemassa. Arkivastaava on yksikössä ja hän on pääsääntöisesti arkisin töissä. Arkivastaava voi olla eri viikoilla eri työntekijä. Arkivastaava voi olla joku ohjaajista tai yksikön sairaanhoitaja tai sosionomi. Arkivastaava saa erillisen rahallisen korvauksen esihenkilön poissaoloajalta hoitaessaan arkivastaavan tehtävää, kuitenkin vastinparille ei erillis-korvausta makseta. (Attendo 2024.)

3 Etäjohtaminen

3.1 Johtaminen etätyössä

Suomessa on tehty etätyötä netin välityksellä jo yli 30 vuotta, eli ei mikään uusi juttu meille suomalaisille. Tilastokeskuksen vuoden 2021 työolotutkimuksen mukaan lähes kaksi kolmesta työssäkäyvistä piti etätyötä tavalla tai toisella mahdollisena itselleen. Mobiilineti on merkinnyt monelle miinuksineen ja plussineen keskeisen työväliseen jatkuvaa saavutettavuutta, paikasta riippumatonta mukanaoloa ja käyttöä. Tabletti tai läppäri kulkee mukana lähes yhtä kevyesti. Monipaikkaisuus on suomalaisille uusi niin sanana kuin tekoina, suuri osa meistä vapaa-aikailee muissa maissa, omissa tai vuokramökeissä. Korona-aika toi uuden laadullisen sekä määrällisen hyppäyksen niin monipaikkaisuuteen kuin etätyökentelyyn. Sekä työn että puheen määrä nousi uusiin ulottuvuuksiin. (Kuisma & Sauri 2021, 7.) Työelämän muospaineet ovat suuria. Vuosia kestäneen Ukrainan sodan ja koronaepidemian aiheuttama murros maailmantaloudessa muuttaa edelleen työnteon edellytyksiä ja rakenteita. Yhä useampi niin julkinen kuin yksityinenkin organisaatio miettii toimintatapojaan sekä hakee kilpailuetua nopeudesta, joustavuudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä lisäämällä omaa arvoansa. Eri puolilla maailmaa työtä voidaan tehdä vuorovaikutteisten tieto- ja viestintäteknologioiden avulla. (Manka 2023, 13.)

Sutelan ja Pärnäsen (2021) mukaan etätyö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella niin, että se on sovittu työnantajan kanssa. Korona-aika lisäsi etätyötä ennennäkemättömällä tavalla. Tilastokeskuksen mukaan etätyötä tekevien osuus oli vuoden 2018 syksyllä 22 prosenttia ja keväällä 2021 osuus nousi 41 prosenttiin. Lisäksi etätöitä teki tilapäisesti 8 prosenttia. (Sutela & Pärnänen 2021.) Etätyön määrittely on yksinkertaista, mutta kun katsoo tarkemmin, on se mutkikkaampaa. Akavan korkeakoulutettujen etujärjestön määritelmän mukaan: ”Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen perustuvaa työn organisointitapaa. Työ tehdään siellä, missä se on tehtävä, työn, työnantajan ja työntekijän kannalta tehokkainta sekä tarkoituksenmukaisinta. Etätyötä tehdään työpaikan ulkopuolella liikkuvana työnä matkoilla, kotona tai vapaa-ajan asunnolla. Etätyön tunnusmerkkejä on, että työ, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdään työpaikan ulkopuolella ja apuna käytetään tietotekniikka. (Kuisma & Sauri 2021, 25.) Etätyötä voidaan tehdä työnantajan järjestämissä tiloissa tai kotona, jossa on tietoliikenneyhteydet etätyötä varten. Etätyötä voidaan tehdä satunnaisesti tai säännöllisesti. Etätyöllä viitataan tavallisesti muualla kuin työnantajan varsinaisissa toimitiloissa tehtävään työhön. Sillä ei tarkoiteta itsensä työllistämistä tai freelance-työtä, joka yleensä tehdään työntekijän omissa tiloissa – joko erillisessä työhuoneessa tai asunnossa. (Kuisma & Sauri 2021, 25–26.)

Työnantajat ovat pääsääntöisesti olleet tyytyväisiä etätyöhön. Valtaosa koronapandemian aikaan etätyömahdollisuutta käyttäneistä työnantajista on valmiita sallimaan etätyön myös jatkossa. Tämä kertoo luottamuksesta työnantajan ja työntekijöiden välillä sekä etätyöhön siirtymisen onnistuneen hyvin suomalaisessa työelämässä. Luottamus esihenkilöiden ja henkilöstön välillä on vahvistunut etätyön lisääntymisen myötä. Etätyöhön siirtyminen on lisännyt digiosaimista ja sen lisäksi itseohjautuvuutta. Tämä ilmenee lisääntyneenä mahdollisuuden vaikuttaa työtehtävien toteutustapoihin, työn aloittamis- ja lopettamisaikoihin, taukoihin, työrytmiin sekä työskentelypaikkoihin. Itseohjautuvuus ja työmatkoihin aiemmin käytetystä ajasta aiheutunut säästö ovat luoneet myös parempia mahdollisuuksia hallita päivittäistä ajankäyttöä. Lisääntyneen etätyön

mahdollistamista joustoista ei enää haluta luopua. (Selander, Alasoini & Hakonen 2022, 21.)

Työnhakijat valitsevat kahdesta kiinnostavasta työpaikasta sen, jossa joustava työskentely on mahdollista. Työpaikkailmoituksissakin on nähtävissä trendi, että erikseen mainitaan työtehtävän sisältävän mahdollisuuden etätyöskentelyyn. Joustavia työskentelymuotoja arvostetaan niin paljon, että työpaikkaa ei haluta yhtä herkästi myöskään vaihtaa. Näin ollen työntekijät, joilla on mahdollisuus etätöihin ovat suuremmalla todennäköisyydellä sitoutuneempia yritykseen kuin he, joilla etätömahdollisuutta ei ole. (Vilkman 2020, 38–45.) Koronapandemian aikana etätöitä tehneistä valtaosa haluaisi jatkaa etätöissä. Organisaatioiden ratkaistavaksi jää, miten ja missä määrin on mahdollista ottaa huomioon henkilöstön toiveita etätöissä jatkamisesta. Suurin osa työntekijöistä toivoo mahdollisuutta yhdistää etä- ja lähityö eli tehdä työtä hybridimallilla. Erityisesti keskittymistä vaativaa työtä halutaan tehdä kotoa käsin, kun taas työpaikalle halutaan tulla näkemään työkavereita ja yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistamiseksi. Halu tehdä etä- tai hybriditöitä ei koske vain nykyisiä työntekijöitä, vaan tulevaisuuden työelämässä voidaan pitää rekrytointivalttina etätömahdollisuutta. (Selander ym. 2022, 15.)

Etäjohtamisessa kuin yleensäkin johtamisessa on tärkeää asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Etätöitä tekevät ihmiset tekevät työtään yksinäisempänä kuin yleensä, joten silloin tarvitaan tarkkoja suuntaviivoja ja palautetta enemmän kuin yleensä. Etäjohtamisessa on tärkeää ylläpitää luottamusta ja yhteenkuuluvuutta, koska silloin työ on yleensä tehokasta ja tulokset parempia. Joskus yhteenkuulumisen ja luottamuksen luominen vaatii ponnistelua, jotta työyhteisö säilyy toimivana. Usein siihen riittää kuitenkin, että on sitouduttu johonkin yhteiseen päämäärään (Haapakoski 2020, 174.)

Eri johtajuusteorioissa johtaminen on muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi. Resurssien niukkuuden vuoksi on kiinnitetty huomiota siihen, millaisia ulkoisia ja sisäisiä tuloksia johtamisella saavutetaan. Johtamisen kehittämisellä on paljon hyötyä, sillä johtaminen kytkeytyy organisaation tuloksellisuuteen, suorituskykyyn ja henkilöstön hyvinvointiin. Etäjohtamisen taidot on nostettu

uutena näkökulmana. Hybridityön mallilla työskentelee varsin moni, osittain kotona ja työpaikalla. Etäjohtamiseen tarvitaan samoja piirteitä kuin lähijohtamiseenkin. Luottamuksen rooli korostuu. Pelisäännöissä on hyvä sopia viestintäkanavien käyttötavoista, jotta jokainen kokee saavansa tarpeellista tietoa. Etäjohtamisessakin on huolehdittava kasvokkain kohtaamisesta vaikkapa virtuaalisesti. (Manka 2023, 180–192.)

Etäjohtaminen vaatii paljon energiaa ja aikaa esihenkilöltä, mutta se vaatii myös organisaation johdon ja muiden johtamispalveluita tuottavien tahojen kantavan vastuuta etätyön toimintaedellytysten laadusta. Etäjohtaminen edellyttää henkilöltä osaamista ja vahvaa sitoutumista tehtäväänsä. Hänen on erityisesti huolehdittava siitä, että kaikilla on selkeä käsitys yhteisistä tavoitteista, koko tiimi on sitoutunut yhteisen päämäärän tavoitteluun, prosessit ja järjestelmät mahdollistavat tehokkaan yhteistyön. Yhteisesti jaettu vahva missio ja visio tavoitetilasta auttavat kohdentamaan voimavarat tehokkaasti. Selkeät yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt ovat välttämättömiä työn laadun varmistamiseksi ja seurannan mahdollistamiseksi (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 183–184.)

Etäjohtamisessa on myös tärkeää ottaa huomioon tunteet ja huomioida millainen vire ihmisillä on, tuntuuko joko kärsimättömältä, vihaiselta tai tyytymättömältä. Jos joku tuntuu erityisen iloiselta, on tärkeää huomioida sekin tunne, sillä etätyössä on erityisen tärkeää juhlia onnistumisia ja jakaa ilonaiheita toisten kanssa. Vaikeat asiat on etätyössäkin otettava heti puheeksi, sillä asioiden lykääminen pahentaa vain tilannetta. Virtuaalisesti asioiden hoitaminen voi tuntua vielä hankalammalta kuin kasvotusten, mutta sen ei kuitenkaan kannata antaa estää hoitamasta työtä kunnolla. Etätyössä voidaan harkita niin sanotun punaisen luurin käyttöönottoa. Etätyössä voi hankalien keskustelujen alussa sopia, että voi painaa punaista luuria ja poistua, jos tuntuu, ettei halua enää olla tässä tilanteessa. Punaisen luurin käyttöä kannattaa kuitenkin harkita, koska se saattaa siirtää valtaa ja tilanteen hallintaa sille osapuolelle, joka lähtökohtaisesti on alakynnessä. Dynamiikka voi muuttua ratkaisevasti ja parantaa kummankin keskustelijan onnistumisen mahdollisuuksia. Hankalat asiat on kuitenkin käsiteltävä ennemmin tai myöhemmin, joten punaista luuria ei voi painaa ikuisesti (Haapakoski 2020, 175.)

Hyvä esihenkilö luo pohjan työyhteisön vuorovaikutukselle kuuntelemalla, keskustelemalla, kannustamalla ja kiittämällä työntekijöitä. Hyvä esihenkilö toimii tasapuolisesti työntekijöihin luottaen sekä vastuuta antaen. Vuorovaikutuksellisesti esihenkilö on hyvä, kun häntä on helppo lähestyä myös silloin, kun on tuotava keskusteluun ongelmia. Näissä tilanteissa hyvä esihenkilö toimii oikeudenmukaisesti ratkaisuja etsien. (Suomen Mielenterveys ry 2021.)

Työyhteisössä on tärkeää sanoittaa, mitä hyvällä vuorovaikutuksella tarkoitetaan ja millainen toiminta on suotavaa, ja mikä epätoivottavaa. Esihenkilö voi pitää useita asioita niin päivänselvinä asioina, ettei tule niitä sanoneeksi äänen, vaikka niiden ääneen lausuminen olisi hyvin tärkeää hyvän vuorovaikutuksen rakentamiseksi. (Järvinen 2005, 128–129.) Vuorovaikutusta on puhe, äänensävyt, eleet, kasvojen ja kehon ilmeet. Toisen ihmisen kuunteleminen on osa vuorovaikutusta, ja keskustellessamme toisen kanssa tarkastelemme jatkuvasti keskustelukumppanin ilmeitä ja eleitä. Varsinaista puhetta ei aina edes tarvita, vaan sanaton vuorovaikutus voi riittää viestin välittämiseen. Vuorovaikutustilanteita voi harjoitella ja vuorovaikutustaitoja voi oppia, ja näitä taitoja onkin tärkeää harjoitella. Ryhmätilanteet ovat vuorovaikutuksellisesti haastavampia kuin kahdenkeskiset tilanteet, koska ryhmässä tarkastellaan useamman ihmisen äänenpainoja, ilmeitä ja eleitä yhtä aikaa. (Opetushallitus 2023.) Esihenkilön on tärkeä tuntee itsensä ja osata tunnistaa omia toimintamalleja, jotta voi tunnistaa myös työntekijöiden erilaisia tapoja toimia.

Etätyö perustuu luottamukseen esihenkilön ja työntekijän välillä. Ensimmäinen osoitus luottamuksesta on etätyön mahdollistaminen. Tämä ei kuitenkaan yksistään riitä luottamuksen ylläpitoon ja vahvistamiseen. Onnistuneesti yhdessä työskenneltyään ihmiset alkavat luottaa toistensa ammattitaitoon sekä haluun toimia ammattimaisesti. Esihenkilö ja kollegat voivat luottaa, että jokainen hoitaa työtehtävänsä kuten kuuluu. Kun luottamus rakentuu ja syvenee työyhteisön jäsenet alkavat uskaltaa näyttää myös oman haavoittuvuutensa ja osoittaa tunneluottamusta. Tämä on sitä, että yksilö osaa tunnistaa omat rajansa sekä uskaltaa tuoda sen ilmi myös esihenkilölleen sekä työyhteisölleen. Myös virheiden myöntäminen helpottuu ja apua uskalletaan pyytää. Kun työyhteisössä vallitsee

syvä luottamus, pystytään niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta ottamaan vastaan ilman negatiivista tunnereaktiota. Esimerkiksi työntekijät eivät loukkaannu siitä, jos esihenkilö kysyy kysymyksiä tai haastaa heitä heidän oman vastuualueensa asioista. Luottamus myös mahdollistaa toisten arvostamisen ja osaamisen jakamisen. (Lange & Järvinen 2019, 155–160.)

Etäjohtamisessa esihenkilön tulee kiinnittää erityistä huomiota luottamuksen rakentamiseen ja sen rakentamiseen. Luottamuksen rakentaminen ulottuu kahden suuntaan, esihenkilön itseluottamukseen ja luottamuksen rakentamiseen organisaatio- ja työyhteisötasolla. Luottamuksen rakentamisessa esihenkilöllä tulee olla halua rakentaa jotain parempaa, kärsivällisyyttä sekä vahvaa myötätuntoista otetta. Esihenkilö rakentaa ensisijaisesti oman luottamuksensa suhteessa tulevaan. Esihenkilön on itsensä pystyttävä luottamaan siihen, mitä onnistuminen tai epäonnistuminen voi tuoda tullessaan ja kuinka käsitellä se. Luottamuksen rakentuminen edellyttää aitoa hyvää tahtoa toisia kohtaan ja tähän kytkeytyy erityisesti esihenkilön empatia, halu kohdata aidosti alaisensa ja pyrkimys ymmärtää tilannetta toisen ihmisen näkökulmasta. Myös avoimuus ottaa viestit vastaan sellaisina kuin ne jaetaan, on tärkeää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esihenkilö olisi kaikkien tunteiden ja pahanmielen likasanko tai terapeutti alaisilleen, vaan voidaan ajatella, jos työyhteisössä kuullaan hyvää, avointa puhetta, syvenee luottamus ja usko siihen, että minusta ajatellaan yhteisössäni hyvää. Tämä kokemus tuntuu arvostavalta ja kohottaa ihmisten itseluottamusta. Luottamus ja arvostus ovat henkisiä organisaatioalustoja, joissa ihmisten on hyvä olla ja työskennellä. Tämä johtaa työn tehokkuuden lisääntymiseen ja ihmiset antavat parastaan omasta halustaan. (Lange & Järvinen 2019, 155–160.)

3.2 Esihenkilön osaaminen etäjohtamisen näkökulmasta

Useissa organisaatioissa toteutetaan etäjohtamista vähän. On kuitenkin mietitty, mitä se esihenkilötyöltä edellyttää. Useimmat esimiehet yrittävät siirtää perinteisen johtamisen käytänteet etäjohtamiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tulevaisuudessa etäjohtaminen on tärkeää ydinosaamista. Etäjohtamisessa onnistuminen tuo yritykselle huomattavaa kilpailuetua. Merkittävä syy siihen on,

että voidaan rekrytoida parhaat osaajat tiimiin riippumatta siitä, missä he fyysisesti sijaitsevat. Tästäkin huolimatta vain 13 % yrityksistä on määritellyt, mitä osaamista etäjohtamisessa tarvitaan. Kaikkeen johtamiseen toimialasta ja johtamistavasta riippumatta päätee tietyt lainalaisuudet, mutta on myös eroja siinä, minkälaista johtamista organisaatiossa tavoitellaan ja minkälaista johtamista organisaation strategia edellyttää. Etäjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen ja uutta esihenkilöä rekrytoidessa onkin hyvä käydä organisaatiossa keskustelua siitä, minkälaisia ominaisuuksia esihenkilöltä vaaditaan, että hän täyttää etäjohtamiselle annetut kriteerit ja tavoitteet. Mikäli etäjohtamiseen tarvittavia ominaisuuksia ei ole määritelty, on vaikeaa valita tehtävään oikeasti sopiva henkilö (Vilkman 2020, 38–45.)

Uusia työnteon mahdollisuuksia avaa tieteen ja teknologian kehittyminen. Ihmisen käsitystä itsestään muuttaa koneiden kanssa eläminen yhä tiiviimmässä vuorovaikutuksessa. Uuden työn lähde on teknologian avulla aikaansaava työn tuottavuuskasvu. Kehitys perustuu automaatioon, eli työn korvaamiseen laitteilla, tietojärjestelmillä ja koneella. Samanaikaisesti se muuttaa tapoja, joilla ihmiset käsittelevät tietoja ja käyttävät tietolähteitä. Vaikka työpaikkoja vähenee, niin kuitenkin erityisasiantuntemuksen osaajat pystyvät kuitenkin säilyttämään työpaikkansa. Asiantuntijoita tarvitaan, jotka osaavat toimia läheisessä ja monipuolisessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi hoiva- ja hoitotyössä sekä opetuksessa. (Manka 2023, 13–18.)

Tekoälyn kehittämisessä suurin lisäarvo yhteiskunnalle ja työorganisaatiolle tulee siitä, että pyritään täydentämään ja tukemaan ihmisen toimintaa ja älykkyyttä eikä siirtämään tehtäviä koneelle, joissa kone on ihmistä parempi. Sosiaalista älykkyyttä eivät robotit vielä osaa, joten sen sanotaan olevan paras turva ihmisille työpaikkojen säilymiseksi. Työn irtoamista paikasta ja ajasta on vauhdittanut korona. Samalla työn monimuotoisuus on tehty näkyväksi ja miten eri ammattiryhmät ovat erilaisissa tilanteissa suhteessa paikkaan ja aikaan. Eri alojen houkuttelevuus saattaa tulevaisuudessa määräytyä uusilla perusteilla. Työssä jaksamisen vuoksi työhyvinvointia tukevia uusia ratkaisuja on kehitettävä, jotta jaksettaisiin nykyistä pidempään. Osaamisen kehittäminen edistää jaksamista. Erilaisten metataitojen kuten oppimis- ja ongelmaratkaisutaitojen

sekä sosiaalisen älykkyyden osaamisen kehittämistä sekä työn ohessa tapahtuvan erityistaitojen ja substanssiosaamisen (mm. digitaidot) kehittämistä tarvitaan yhä enenevässä määrin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työaikajousto voi olla tarpeellisia. Hoivavelvoitteista selviytymistä ja perheen yhteensovittamista voisi helpottaa etätyön yleistyminen. (Manka 2023, 25–32.)

Rekrytoitaessa esihenkilöä etäjohtamisen aikakaudella tulee selvittää tarvittava osaaminen etäjohtamiseen. Etäjohtajalle tärkeinä ominaisuuksina voidaan pitää muun muassa sitä, että hän on sosiaalisesti taitava, osaa motivoida ja innostaa muita, taitava delegoimaan, avoin vuorovaikuttaja, toimintatavaltaan proaktiivinen, omaa hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot sekä on joustava, tavoitekeskeinen ja kykenee itsenäiseen päätöksentekoon (Vilkman 2020, 38–42.) Etäjohtaminen vaatii paljon energiaa ja aikaa esihenkilöltä, mutta se vaatii myös organisaation johdon ja muiden johtamispalveluita tuottavien tahojen kantavan vastuuta etätyön toimintaedellytysten laadusta. Etäjohtaminen edellyttää henkilöltä osaamista ja vahvaa sitoutumista tehtäväänsä. Esihenkilön on erityisesti huolehdittava siitä, että kaikilla on selkeä käsitys yhteisistä tavoitteista, koko tiimi on sitoutunut yhteisen päämäärän tavoitteluun ja prosessit sekä järjestelmät mahdollistavat tehokkaan yhteistyön. Yhteisesti jaettu vahva missio ja visio tavoitetilasta auttavat kohdentamaan voimavarat tehokkaasti. Selkeät yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt ovat välttämättömiä työn laadun varmistamiseksi ja seurannan mahdollistamiseksi (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 183–184.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2022 tekemän työolobarometrin tuloksista ilmenee, että esihenkilöillä olisi parannettavaa erityisesti palautteen antamisessa sekä työn kehittämiseen kannustamisessa. Digitaalisten vuorovaikutusvälineiden käyttö sekä etätyö ovat nousemassa uudelle, aiempaa korkeammalle tasolle. Valtiolla ja suurissa organisaatioissa työskentelevät sekä ylemmät toimihenkilöt tekevät valtaosin etätyötä. Etätyöntekijöistä suurin osa koki, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten usein etätyötä tehdään. Työntekijöitä kannustetaan jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen, mutta silti eri palkansaajaryhmien välillä osallistuminen vaihtelee voimakkaasti. Työtehtävien

kautta osaamisen kehittäminen keskittyy erityisesti niihin, joilla on jo hyvät taidot ja mahdollisuudet koulutuksen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

3.3 Etäjohtamisen keskiössä itsensä johtaminen

Etätyöllä on yhteys työntekijöiden kokemaan yksinäisyyteen ja työssä tylsistymiseen. Lisäksi etätyön kielteisiä ilmiöitä olivat suurempi työssä tylsistyminen, heikompi työpaikkaan kiinnittyminen, omien arvojen yhteensopimattomuus sekä vähäisempi optimismi. Sen sijaan hyötyinä nähtiin vähäisempi fyysinen kuormitus sekä tasapainoisempi työn määrä. (Suutela ym. 2024.) Viimeisen kahden vuoden aikana Kevan Julkisen alan työhyvinvointi 2022-tutkimuksen mukaan julkisen alan työntekijöiden työjärjestelyissä on tapahtunut muutos etätyöhön siirtymisessä. Tänä ajanjaksona etätyöhön on siirtynyt 20 % kuntien, 13 % hyvinvointialueiden ja 30 % kirkon alan sekä 56 % valtion virastojen henkilöstöstä kokonaan tai osittain. Etätyötä tekevät arvioivat työympäristönsä turvalliseksi ja terveelliseksi muita useammin. Henkinen työkyky kuitenkin on laskenut tasaisesti vuodesta 2016 alkaen. Työn imua sekä innostusta työssään kokee lähes kolme neljästä. Viime vuosina näin kokevien osuus on kuitenkin hieman vähentynyt. Työhyvinvoinnin kannalta työyhteisöt ovat merkittävä voimavara. Hyvinvointialueiden, valtion ja kunta-alan työntekijöistä kolme neljästä kokee työilmapiirin hyväksi tai erinomaiseksi. Kirkon alalla lähes kaksi kolmesta jakaa saman näkemyksen. Työtovereihinsa voi luottaa neljä viidestä. Lähimpään esihenkilönsä työntekijät olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä sekä esihenkilön johtamistapaan. Työntekijät kokivat esihenkilön toiminnan tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. (Keva 2023.)

Nykyisin työnteon joustavuus on tärkein syy sitoutua työhön (Yepis 2023). Yksi kolmesta työntekijästä irtisanoutuisi työstään, mikäli ei voisi enää tehdä etätyötä (Vyas 2024). Etätyö koetaan tärkeänä osana työtä, jopa tärkeämpänä kuin palkka, työn ja vapaa-ajan tasapaino tai hyvä johtaminen. Työnteon joustavuus lisää myös työhön sitoutumista. Etätyön mahdollisuuden koetaan lisäävän työhön sitoutumista. Myös rekrytoinnissa etätyön mahdollisuus lisää työpaikan houkuttelevuutta. Etätyön koetaan lisäävän yksilön hyvinvointia niin psyykkisesti

kuin fyysisesti. Erityisesti etätöiden hyötynä koetaan sen tarjoamia hyötyjä, kuten stressitason pieneneminen, työyhteisössä niin kutsutun small talk:in vähentyminen sekä rennompaa ilmapiiriä. Hybridityön mahdollisuuden koetaan tuovan lähes samat edut kuin kokoajan etätöiden. Työntekijät kokevat pystyvänsä työskentelemään tehokkaammin kotoa käsin. Etä- ja hybridityön etuna koetaan myös se, että työ ei ole paikkaan sidottua, esimerkiksi työntekijöillä on mahdollisuus asua kauempana varsinaisesta työpaikastaan, lasten kuljettaminen kouluun onnistuu joustavammin ja työpäivän tauottaminen on joustavampaa. Hybridityön etuna on myös joustavuus sen suunnittelussa. Hybridityössä etä- ja lähityönä tehtävä työaika voidaan sopia joustavasti lähes minkälaiseksi tahansa. Tämä jousto on myös organisaation kannalta etu. (Payton 2023.)

Yhteiskuntatieteilijöiden määritelmän mukaan elämme neljännen teollisen vallankumouksen aikakautta. Tämä tarkoittaa työn ja paikan, työn ja työsuhteen sekä työn ja ajan välisten riippuvuussuhteiden löyhentymistä. Hierarkkisessa järjestelmässä toimiminen on ollut vuosikatojen ajan totuttu toimintakulttuuri ja sen muutos vaatii täysin uudenlaista johtamista. Hierarkkisessa järjestelmässä toimiminen on mahdollistanut vastuun ulkoistamisen ja uudelleenlaissa itseohjautuvassa toimintakulttuurissa onkin opeteltava toimimaan uudella tavalla opettajina ja oppilaina, esihenkilöinä ja alaisina. Toimintakulttuurin muutoksessa kannattaa panostaa yksilöiden autonomian kasvattamiseen. Yksilöiden autonomian kasvattaminen vaatii opettelemaan tunnistamaan, milloin tarvitaan tukea ja ohjausta, miten niitä tulee antaa ja missä kohtaa niitä on suorastaan vaadittava. Itseohjautuvuus vaatii esihenkilöiltä ja alaisilta parempaa itsetuntemusta, psykologista pelisilmää, sosiaalisia taitoja, oman ajan hallintaa sekä kykyä priorisoida asioita. (Savaspuro 2019.)

Kokonaisvaltainen hyvinvointi voidaan nähdä itsensä johtamisen älykkäänä päämääränä. Meidän on pidettävä hyvää huolta kokonaiskuntoisuudestamme, joka muodostuu psyykkisestä, henkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta, ammatillisesta ja uudistumiskunnosta. Kun johdamme itseämme tasapainoisesti, on tavoitteena henkilökohtainen tehokkuus, jatkuva uudistuminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Tältä pohjalta pystymme tekemään merkityksellisen ja hyvän elämän. Johtaminen on vaikuttamista toisiin sekä toiseen ihmiseen. Itsensä

johtaminen on jatkuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa henkilö tulee tietoisesti arvostaa, tunteistaan, mielestään ja kehostaan, minkä jälkeen niiden ohjaaminen onnistuu paremmin. Itsensä johtaminen on prosessi, jossa opimme tuntemaan itsemme syvällisemmin. Älykkään itsensä johtamisen taustalla on nähdä yksilö ajattelevana, tekevänä ja tuntevana olentona, joka etsii tarkoitusta elämässä ja työssään yleensä. On tärkeää muistaa, että meistä jokainen on oman ”yrityksensä” oy Minä AB:n toimitusjohtaja. Tätä meidän jokaisen on osattava johtaa hyvin. (Sydänmaanlakka 2017, 141–144.)

Hyvönen ja Feldt (2017) toteavat että työelämässä henkilökohtaisilla tavoitteilla on tärkeä merkitys ja se muun muassa suuntaa ihmisen toimintaa. Voimavaroja voidaan suunnata urakehitykseen, työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin, kun henkilökohtaiset työtavoitteet ovat selvillä. Henkilökohtaisiin työtavoitteisiin liittyy olennaisesti myös työntekijöiden sopeutuminen työelämään sekä esimerkiksi urasiirtymät. (Hyvönen & Feldt 2017, 133.)

Itsensä johtamisen näkökulmasta kyky huolehtia omista voimavaroista ja niiden asettaminen etusijalle jää herkästi taka-alalle, kun aikataulut luovat painetta suoriutua työtehtävistä ja jatkuva päivittäinen niin kutsuttu härdelli pyörii ympärillä. Kuitenkaan mikään työ ei edisty, jos ei itse jaksaa tai voi hyvin. Myös kyky nähdä asiat oikeassa perspektiivissä on erittäin hyvä näkökulma itsensä johtamiseen ja johtamiseen ylipäätään. Se on kykyä etäännyttää itsensä vallitsevasta tilanteesta ja sen aiheuttamista tunnereaktioista ja sitä kautta mahdollistaa näkökulman laajentamista sekä edesauttaa kykyä keksiä erilaisia vaihtoehtoja tilanteeseen. Oman tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon kehittäminen auttavat hallitsemaan stressiä ja jäsentämään ympäröivän informaatiotulvan tuomaa kuormitusta. Se auttaa myös pysähtymään kiireen keskelle tarkastelemaan tätä hetkeä, mihin voin tällä hetkellä itse vaikuttaa, mitkä asiat lisäävät kuormittumista ja luovat stressiä, teenkö oikeita asioita. Tietotyöläisten työajasta reilu puolet kuluu yhteistyöhön, kokouksiin ja viestintään eri sovellusten avulla. Jatkuvan yhteydenpidon vastapainoksi tarvitaan irtautumista ja hiljaisuutta. Työnteon rytmittämiseen ja tasapainon löytämiseen työnantaja voi tarjota toimintamalleja, työkaluja ja teknologiaa sekä vahvistaa johtamiskulttuuria, jossa ei

tarvitse aina olla tavoitettavissa ja yhteydessä muihin. (Halmeenmäki & Myrsky 2020, 22.)

Johtamisen tavoitteena ei enää nykypäivän tulisi olla status, raha, ura eikä edes liiketoiminnallisiin tai muihin organisaation tavoitteisiin pääseminen. Sen sijaan jokaisen esihenkilön tulisi kysyä itseltään, mitä hyvää minä voin tälle yhteisölle tehdä. (Savaspuro 2019.) Kykyä johtaa itseään voidaan kuvata myös kykynä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuuden johtaminen vaatii rohkeutta, aitoutta, yhteisen edun vaalimista, toisten hyväksymistä, vastuunantoa sekä voimaannuttamista. Fokus on ihmisissä, jotka ovat vapaaehtoisesti mukana toteuttamassa organisaation missiota. Esihenkilöiden identiteettiin vaikuttaa esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja organisaation institutionaaliset virtaukset. Identiteetti tulisi ymmärtää muuttuvana, prosessimaisesti neuvoteltuna tai kerrottuna ilmiönä. Esihenkilö on keskeisessä roolissa tavoitellun identiteetin säätelijänä linjatessaan ja ohjatessaan toimintaa. Esihenkilöt osallistuvat tavoitellun identiteetin muotoilemiseen omalla vastuualueellaan siirtäessään organisaation linjauksia yksikköönsä. Tällainen identiteettityö kuvastaa jatkuvaa yksilön henkistä aktiivisuutta hänen rakentaessaan itseään koskevaa yhtenäistä, muista erottuvaa ja myönteisesti arvotettua ymmärrystä. (Kallio 2014, 6.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä tekijöillä on merkitystä Attendon mielenterveyspalveluiden johtajien työhyvinvointiin etäjohtamisen aikakaudella. Opinnäytetyö lisää tietoa etäjohtamisen sekä esihenkilöiden hyvinvoinnin tueksi. Tämän opinnäytetyön tehtävänä on löytää keinoja, joilla esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan parantaa.

5 Menetelmälliset valinnat

5.1 Kohdejoukko

Attendo on Suomen johtava hyvinvointialueiden kumppanina toimiva, julkisten hoivapalveluiden yksityinen tuottaja. Attendolla on Suomessa noin 430 hoiva- ja palvelukotia, jotka tarjoavat hoivaa, asumispalveluita, kuntoutusta sekä ateria- ja puhtauspalveluita. Tämän lisäksi Attendo tarjoaa terapiapalveluita, kuten fyysio- ja puheterapiaa. Attendo toimii myös hyvinvointialueiden kumppanina lastensuojelussa. (Attendo 2024.) Opinnäytetyön kohdejoukkona oli Attendon mielenterveyspalveluiden esihenkilöt Itä- ja Keski-Suomen alueelta. Jokainen vastaaja oli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa Attendolla ja jokaisella oli oma mielenterveyskuntoutujien asumisyksikkö johdettavanaan.

Joukkoa, jota tutkitaan, kuvataan termillä perusjoukko. Tilastotiedon tulkinnassa perusjoukko on yksi keskeisimmistä käsitteistä. Tulosten tarkastelu ja päätelmien tekeminen ovat helpompia, kun ymmärretään, mistä joukosta on kyse ja mitä tai keitä tulokset koskevat. Otos kuvaa varsinaisesta perusjoukosta poimitua näytettä. Otoksen perusteella voidaan saada kuva koko perusjoukon ominaisuuksista. Otos on usein tarpeen siksi, että koko perusjoukkoa ei ole useinkaan mahdollista tutkia. Otoksen koko usein ratkaisee, kuinka tarkkoja tuloksia aineistosta saadaan. Otoksen koon tulee olla riittävän suuri, että tulokset olisivat luotettavia. (Tilastokeskus 2024.)

5.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Lähtökohtana tutkimukselliseen kehittämiseen on yrityksen kehittämistarpeet ja tavoitteet. Yrityksen tavoitteena voi olla muutos käytännön haasteiden ratkaisemiseksi, uusien käytäntöjen, ideoiden, tuotteiden tai palveluiden toteuttamisessa tai tuottamisessa. Kehittämistoiminnassa on oleellista se, että asioille etsitään erilaisia vaihtoehtoja ja niitä viedään eteenpäin. (Ojasalo 2014, 19.) Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminta lähtee nykyisen tilanteen tai toiminnan haasteista tai sen taustalla on näkemys jostain uudesta kehittämiskohteesta.

Kehittämistoiminnalla tavoitellaan jotain konkreettista muutosta, paremmuutta tai tehokkuutta verrattuna aiempaan. Sen avulla kehitetään uusia tai paranneltuja tuotteita, tuotantovälineitä tai -menetelmiä, palveluja sekä tuotetaan perusteltua tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 16–23.) Kehittämisotteita voidaan kuvata, analysoida ja vertailla selventävillä kysymyksillä. Kysymykset selventävät, miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan, kenelle kehitetään, kuka kehittää ja kenen kanssa, mitä ja miten kehitetään. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 23.)

Hirsjärven ja Remeksen (2009) mukaan aineiston runsaus ja elämänläheisyys laadullisessa tutkimuksessa tekevät prosessista mielenkiintoisen mutta myös haastavan, sillä esimerkiksi tutkijan analysoidessa haastatteluja, voi tutkija joutua viettämään kuukausia yrittäessään etsiä merkityksiä, luoda järjestystä ilmiöihin sekä tulkita keräämiään vastauksia. Hirsjärven ja Remeksen (2009) mukaan kysely on yksi tapa kerätä itse aineistoa. Kyselyn englanninkielinen termi on survey, joka tarkoittaa kyselyn, havainnoinnin tai haastattelun muotoa, jossa kohdehenkilöt muodostavat näytteen tai otoksen tietystä perusjoukosta ja aineisto kerätään standardoidusti. Standardoitavuudella tarkoitetaan esimerkiksi, jos vastaajien koulutus halutaan saada selville. Tällöin tätä asiaa on kysyttävä täsmälleen samalla tavalla kaikilta vastaajilta. (Hirsjärvi & Remes 2009, 193.)

Tutkimuksen ydinasiana voidaan pitää kerätyn aineiston analyysin, tulkinnan ja johtopäätösten tekemistä. Empiirisessä tutkimuksessa vasta esitöiden tekemisen jälkeen voidaan aineistosta päästä tekemään päätelmiä. Aineiston järjestäminen tapahtuu kolmessa eri vaiheessa, joita ovat tietojen tarkastus, tietojen täydentäminen sekä aineiston järjestäminen. (Hirsjärvi & Remes 2009, 222.)

5.3 Aineiston keruu

Tutkimuksellisen opinnäytetyön aineisto on kerätty käyttäen määrällistä lähestymistapaa, joka toteutui sähköisen kyselyn avulla. Määrällisen lähestymistavan ytimessä on mittaus, sillä asioiden tutkiminen tilastollisesti edellyttää, että tietoja voidaan mitata. Kyselytutkimuksessa mittarit koostuvat väitteistä ja

kysymyksistä. Mittaus tapahtuu kyselylomakkeella, joka on koottu yksittäisistä kysymyksistä. (Vehkalahti 2019, 17.)

Huolellisesti suunniteltu ja testattu lomake vaikuttaa ratkaisevasti aineiston keruun onnistumiseen. Vastaajien aika, halu ja taito vastata kyselyyn on otettava huomioon laaja-alaisesti kyselyn onnistumisen kannalta. Hyvä kyselylomake ei kuitenkaan yksin riitä takaamaan onnistumista. Myös muihin kyselyn toteuttamiseen liittyviin asioihin on kiinnitettävä huomiota. Kyselylomakkeen ulkoasun selkeys ja kohtuullinen pituus ovat erittäin tärkeitä seikkoja. Liian pitkä kysely karkottaa vastaamishalun. Sähköisissä kyselyissä vastausajan ei tulisi ylittää 15–20 minuuttia. Lomakkeen pituudella ja ulkoasulla on tärkeä merkitys, koska vastauspäätökset usein perustuvat ensivaikutelmaan vastaanotetusta materiaalista. Vastauspäätökseen vaikuttaa ratkaisevasti saatekirjeen lisäksi kyselylomakkeen yleisilme. Huono vastausprosentti voi pilata hyvin suunnitellun aineiston. (Tampereen Yliopisto 2024.)

Kyselytutkimuksen kohteita ovat esimerkiksi asenne, arvo ja mielipide mittaukset. Nämä kohteet ovat moniulotteisia ja usein myös monimutkaisia, eikä niiden mittaaminen ole aina yksinkertaista. Menetelmien valintamahdollisuuksiin sekä tuloksiin perustuvien johtopäätösten luotettavuuteen vaikuttavat tehdyt ratkaisut. (Vehkalahti 2019, 17.) Mielipiteitä kysyttäessä voidaan käyttää havaintojen järjestyksen määrittämiseen järjestysasteikkoa. Järjestysasteikko ei kerro havaintojen välisten erojen suuruudesta, vaan on tyypillistä, että sille voidaan paikantaa keskipiste. Tämä tarkoittaa sitä, että toiseen suuntaan jokin ominaisuus kasvaa ja toiseen vähenee. Erityisesti mielipidemittauksissa käytetään yhtä tunnetuimmista järjestysasteikoista eli Likert-asteikkoa. Likert-asteikko on viisiportainen, jossa on määritelty keskipiste sekä kasvavat ja laskevat vaihtoehdot. Likert-asteikon vastausvaihtoehdot ovat esimerkiksi seuraavanlaisessa muodossa; täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä tai vaihtoehtoisesti aina, usein, joskus, harvoin, ei koskaan. (Tilastokeskus 2024.)

5.4 Aineiston analysointi

Määrällisen aineiston analysointiin käytetään tilastollisia ja laskennallisia menetelmiä. Kerätyn aineiston analysointi alkaa aineiston tutustumisella, jonka jälkeen sen analysointi alkaa. Aineiston analysointiin on olemassa erilaisia menetelmiä, joiden avulla aineisto jäsennetään ja tulkitaan. Analyysiprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pilkotaan, jäsennellään ja luokitellaan. Aineisto voidaan järjestää esimerkiksi sisällöllisiin teemoihin tai määrällisessä tutkimuksessa voidaan esimerkiksi luokitella vastaukset ja rinnastaa niihin eri muuttujia. Aineiston jäsentelyllä tarkastellaan valitun analyysitekniikan toimivuutta. Analyysiprosessin toisessa vaiheessa tehdään aineiston tulkintaa tai käsitteellistäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että analysoinnin ensimmäisen vaiheen tuottamat havainnot pyritään jäsentämään tietoperustan tai teorian pohjalta. Tässä vaiheessa voidaan myös koota havaintoja yhdistävät rakenteet. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan havaintoja ja tulkin-toja teoreettisesta viitekehystä käsin. Tässä vaiheessa tarkastellaan, millaista tietoa aineistolle tehty analyysi tuottaa tutkittavasti ilmiöstä. (Honkasilta 2024.)

Aineiston käsittelyssä voidaan käyttää erilaisia tilastollisia menetelmiä. Määrällisessä lähestymistavassa aineiston kuvailuun, tulkitsemiseen ja arviointiin yleensä käytetään tilastollisia menetelmiä, kuten taulukoita, kuvioita tai kuvaajia. Lisäksi aineistosta voidaan laskea tilastollisia tunnuslukuja. Tällaisia tunnuslukuja on keskiarvo, hajonta ja korrelaatiokerroin. (Honkasilta 2024.)

5.5 Työpajatyöskentely

Opinnäytetyön tulosten käsittelyyn ja kehittämisidean laadinnan tueksi järjestettiin esihenkilöitä osallistava työpaja, joka toteutettiin Learning cafe -menetelmää hyödyntäen. Learning cafe on konstruktivinen opetusmenetelmä, joka pyrkii yhteiseen oppimiseen avoimella keskustelulla (Brown & Isaacs 2005, 3–4). Joka on oppimismuotona osa yhteisötoimintaa. Learning cafen tavoitteena on luoda yhteinen näkemys dialogin avulla aiheesta. Pöytäryhmissä toteutetaan dialogi, jossa eri aiheista keskustellaan kussakin pöydässä. Yhteistoiminnallisen

oppimisen hyötyjä ovat ongelmaratkaisukyvyyn ja tiedonkehittymisen lisäksi muistin sekä kriittisen ajattelukyvyyn kehittyminen. (Junnila, Koskinen, Stolt & Salminen 2011, 38–39.)

Learning cafe osallistujat jaetaan optimaalisesti 4–5- hengen pöytäryhmiin, mikä tapahtuu pienryhmätoimintana. Kun toiminnalta odotetaan konkreettisia tuloksia, taitojen ja tietojen jakamista tämän kokoinen ryhmä on paras. (Vuorinen 1993, 98.) Keskustelun onnistumisen kannalta mielenkiintoisten kysymysten valmistelu jokaiseen pöytään on avainasemassa. Kysymysten tulee olla hyvin rajattuja ja konkreettisia. (Junnila ym. 2011, 45–47.) Dialogin onnistumisen kannalta tulee kysymysten olla sellaisia, että ne sallivat eriävät näkökannat ja mielipiteet. Jotta osallistujat kykenevät antamaan tietoa lisääviä kommentteja tulee heillä olla käsitys käsiteltävästä aiheesta. Kirjallisuuden ennalta tunteminen on koettu syventävän oppimista ja samalla keskustelua. (Junnila ym. 2011, 44–45.)

6 Käytännön toteutus

6.1 Sähköinen kysely

Tämä opinnäytetyö liittyy läheisesti esihenkilöiden työssäjaksamisen, organisaatioon sitoutumisen ja etäjohtamisen tutkimiseen ja tukemiseen. Opinnäytetyön aiheita lähestyttiin alkukartoituskyselyllä, johon teemoittain koottiin kysymyksiä työhyvinvointiin liittyen. Alkukartoituskyselyn teemat valittiin tietoperustasta. Opinnäytetyössä pohdittiin kysymyksiä teemoittain. Valitut teemat olivat työhyvinvointi, etätyö, osaaminen, palkitseminen, vastinparityöskentely, yhteistyö organisaatiossa ja viestintä. Valittujen teemojen alle valikoitui erimäärä kysymyksiä ja kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 29 kappaletta. Opinnäytetyöntekijöiden tuli olla erityisen tarkkoja, että kysymysten asettelu oli neutraalia eikä esimerkiksi tekijöiden omat subjektiiviset kokemukset tai oletukset näkyneet kysymyksissä. Kysymysten muotoilussa hyödynnettiin ulkopuolista henkilöä, joka objektiivisesti kommentoi kysymysten asettelua. Koska alkukartoituskysely oli niin kutsuttu mielipidemittaus, päädyttiin hyödyntämään vastausvaihtoehtoisissa Likertin asteikkoa: usein, melko usein, en osaa sanoa, melko harvoin, ei koskaan.

Kun kysymykset oli saatu tekijöitä tyydyttävään muotoon, luotiin sähköinen kysely Webpropol -ohjelman avulla. Sähköisten kyselyiden alustoista valikoitui Webpropol sen helpon käytettävyyden vuoksi. Valintaan vaikutti myös se, että Karelia -ammattikorkeakoulu tarjoaa Webpropol -alustan käytön opiskelijoille ilmaiseksi. Webpropolin avulla luotiin kategorisoituja kuvaajia positiivisille vastauksille. Jokainen kysymys ja vastausvaihtoehdot käytiin läpi sekä määriteltiin, milloin vastaus on positiivinen. Esimerkiksi vastaus 'Usein' pystyi olemaan positiivinen tai negatiivinen. Tämän avulla Webpropol pystyi luomaan haluttuja kuvaajia. Kaikki kysymykset käsiteltiin myös pakollisiksi eli kyselyssä ei pystynyt etenemään, mikäli ei ollut jokaiseen kohtaan valinnut vastausvaihtoehtoa. Ennen kyselyn lähettämistä, sen toimivuutta testattiin useamman kerran siten, että toinen opinnäytetyöntekijöistä lähetti kyselyn toiselle, joka vastasi kyselyyn. Vastaamisen jälkeen tarkasteltiin yhdessä Webpropolin luomaa vastausaineistoa sekä raportteja. Näiden testauskertojen myötä kyselyyn tehtiin tarvittavat korjaukset. Kyselyyn oli mahdollista vastata avoimen sähköisen linkin tai QR-koodin kautta. Molempien tapojen toimivuus testattiin.

Kysely toteutettiin kahdellekymmenelle (20) Attendon Itä- ja Keski-Suomen alueen mielenterveyspalveluiden esihenkilöille. Kysely lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen (liite 1) kanssa. Saatekirjeessä kerrottiin, keitä opinnäytetyön tekijät olivat, mikä oli kyselyn tarkoitus sekä sen, että kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja anonyymia. Attendon Itä- ja Keski-Suomen alueen mielenterveyspalveluiden esihenkilöille on olemassa oma postituslista, jonka perusteella kysely lähetettiin kaikille työsuhteessa oleville esihenkilöille. Kyselyn vastausajaksi määriteltiin kuukausi 17.8.-17.9.2023, vastausajankohta pyrittiin valitsemaan siten, että kiivain kesälomakausi oli jo ohitse. Vastausajan puolivälissä lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Alkukartoituskyselyn tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka heikentävät esihenkilöiden hyvinvointia tai lisäävät sitä.

6.2 Kyselyn tulosten analysointi

Vastausajan umpeutumisen jälkeen tulosten analyysi luotiin Webpropolin avulla. Webpropol muodosti suoraan raportin, jossa jokainen kysymys oli erikseen analysoitu prosentuaalisesti sekä henkilömäärillä. Webpropol -raportit sisälsivät tilastoarvoja, kuten keskiarvon, keskiarvon luotettavuusvälin, mediaanin, keskihajonnan sekä vinouden. Kyselyyn vastanneiden määrä jäi vähäiseksi, joten tulosten analysoinnin kannalta ei ollut järkevää käyttää luotettavasti edellä mainittuja tilastoarvoja. Tulosten analysointivaiheessa todettiin otoskoon jääneen oletettua pienemmäksi, sen ollen vain 8 henkilöä. Kysymykset oli alun perin luotu aihealueittain ja tuloksia tarkasteltiin kysymys kysymykseltä vastausten perusteella jaotellen ne positiivisiin ja negatiivisiin kategorioihin. Vastauksista valittiin määrällisesti eniten negatiivisia vastauksia saaneet kysymykset, joista nousi selkeästi kolme kysymystä kehittämiskohteiksi. Otokseen pienuuden takia tulokset raportoitiin henkilömäärillä, ei prosentuaalisesti.

6.3 Learning cafe

Valikoitujen kolmen kysymyksen perusteella pidettiin aluekokouksessa Learning cafe -työpaja. Työpajan tarkoituksena oli löytää ne keinot, millä tavoin Attendon mielenterveyspalvelujen johtamista voisi kehittää esihenkilöiden työhyvinvointia tueksi. Learning cafe -työpajasta löytyneiden keinojen pohjalta laadittiin Attendon mielenterveyspalveluille kehittämisehdotus esihenkilöiden työhyvinvointia tukemaan. Kehittämisehdotuksen tekemiseen valittiin Learning cafe -menetelmä, koska haluttiin mahdollisimman paljon osallistuttua esihenkilöitä sen tekemiseen.

Attendon Itä- ja Keski-Suomen mielenterveyspalveluiden yksikön johtajilla on aluekokouksia kerran kuukaudessa. Aluekokouksista joka toinen on live-tapaaminen ja joka toinen järjestetään etänä Teamsin avulla. Käytyjen keskustelujen pohjalta tultiin siihen tulokseen, että aikataulullisesti järkevintä oli toteuttaa työpaja etäyhteydellä. Learning cafe toteutettiin 30.10.2023 ja osallistujia oli 20 henkilöä. Teams mahdollistaa osallistujien jakamisen ryhmiin, joten osallistujat jaettiin viiteen neljän hengen ryhmään. Vastausten keräämisen apuna käytettiin

Padlet-alustaa, johon jokainen ryhmä pystyi vastaamaan omaan tahtiinsa ja vastausten määrää ei ollut rajoitettu. Padlet-ympäristöön luotiin kolme avointa kysymystä, joihin toivottiin jokaisen ryhmän esittävän keinoja niiden kehittämiseksi.

Työpajan alussa käytiin Teamsin yhteisessä tilassa läpi ohjeistuksen Padletin käyttöön sekä esiteltiin kysymykset, tämän jälkeen jaettiin osallistujat ryhmiin, siten etteivät opinnäytetyön tekijät ohjautuneet näihin ryhmiin mukaan. Näin varmistettiin, että vain kohderyhmä pääsee vastaamaan. Kysymysten vastaamiseen pienryhmissä oli varattu aikaa 30 minuuttia, jonka jälkeen kaikki ryhmät palautuivat automaattisesti Teamsin yhteiseen tilaan. Padletissa jokainen osallistuja pystyi näkemään toisten kirjoittamat vastaukset. Vastaukset käytiin lyhyesti läpi yhdessä osallistujien kanssa ja heille kerrottiin, että heidän esiin tuomat ideat ja keinot viedään kehittämisehdotukseen. Lopuksi osallistujilta pyydettiin suullista palautetta, miltä heistä tuntui tehdä etäyhteydellä Learning cafe. Kiihosta saatiin muun muassa Padletin käyttämisestä sekä aiheen mielenkiintoisuudesta.

7 Tulokset

7.1 Vastaajien taustatiedot ja otanta

Kaikki alkukartoituskyselyyn vastanneet toimivat vakituisessa työsuhteessa Atendon Itä- ja Keski-Suomen alueen mielenterveyskuntoutujien yksikön johtajina. Kysely luotiin osallistujille käyttäen Webropol -ohjelmaa. Kysely lähetettiin sähköpostilla saatekirjeen (liite) kanssa kahdellekymmenelle (20) esihenkilölle Itä- ja Keski-Suomen alueella. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymina ja osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Alkukartoituskyselyyn vastasi kahdeksan (N=8) esihenkilöä. Otokoko jäi oletetuksi pieneksi, mikä osaltaan vaikuttaa vastausten yleistettävyyteen heikentävänä tekijänä.

7.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työnimuun, kuormittavuuteen ja palautumiseen liittyen kysyttiin yhteensä 7 kysymystä, jotka liittyivät työnimun kokemukseen, henkilöstön riittävyyden haasteisiin, vastuun kuormittavuuteen, yksikön haasteisiin sekä työstä palautumiseen. Kaikki vastaajat kokivat työssään työnimua. Enemmistö vastaajista koki henkilöstön riittävyyden haasteiden vaikuttavan kielteisesti heidän omaan jaksamiseensa. Työpaikan vaihtoa liiallisen vastuun vuoksi oli harkinnut vain 2 vastaajaa. 4 vastaajaa koki, että pystyy palautumaan työstä riittävästi melko harvoin ja 3 vastaajaa koki, että pystyy lomalla irtautumaan työasioista melko harvoin (taulukko 1).

	Usein	Melko usein	Ei osaa sanoa	Melko harvoin	Ei koskaan
Työnimun kokemus	2	6	0	0	0
Henkilöstön riittävyyden haasteiden kielteinen vaikutus omaan jaksamiseen	1	5	0	2	0
Vastuun kuormittavuus	1	3	0	4	0
Työpaikan vaihto liiallisen vastuun vuoksi	0	2	2	2	2
Oman yksikön haasteiden kuormittavuus	0	4	0	4	0
Riittävä palautuminen	2	2	0	4	0
Työstä irtautuminen lomalla	2	3	0	3	0

Taulukko 1. Työnimu, kuormittavuus ja palautuminen (n=8).

7.3 Säännöllinen etätyö työhyvinvointia lisäävänä tekijänä

Etätyö ja työnarvostus olivat yksi teema sähköisessä kyselyssä. Kaikki vastaajat haluaisivat tehdä säännöllistä etätyötä, etätyön mahdollisuutta ei kuitenkaan pysty työssään hyödyntämään kuin puolet vastaajista. Työnarvostuksesta kysyttiin kokemuksia organisaation arvostuksesta työstä mielenterveyspalveluissa sekä oman esihenkilön arvostuksesta työstä omassa mielenterveyskuntoutujan yksikössä. Vastaajat kokivat esihenkilön arvostavan työpanosta, mutta organisaation arvostusta koki vastaajista vain 2 henkilöä (taulukko 2).

	Usein	Melko usein	Ei osaa sanoa	Melko harvoin	Ei koskaan
Etätyön mahdollisuus	0	4	0	3	1
Säännöllinen etätyö	4	4	0	0	0
Organisaation arvostus	1	1	2	4	0
Esihenkilön arvostus	2	5	0	1	0

Taulukko 2. Etätyö ja työnarvostus (n=8).

Etäjohtamiseen liittyen kysyttiin myös, miten oman esihenkilön johtaminen koetaan suhteessa kollegoihin. Kahden vastaajan mielestä oman esihenkilön johtaminen on tasapuolista suhteessa kollegoihin usein kahden vastaajan mielestä, melko usein kolmen vastaajan mukaan, yksi vastaajista ei osaa sanoa ja melko harvoin tasapuolisuutta koki kaksi vastaajaa.

7.4 Tehtävänkuva ja osaaminen

Attendon mielenterveyspalvelujen yksikönjohtajan tehtävänkuvaan, vastuuseen ja osaamiseen liittyen esitettiin kolme kysymystä. Vastaajista valtaosa koki, että yksikönjohtajan tehtävänkuva on vastannut usein ja melko usein omaa mielikuvaa tehtävästä. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tehtävänkuva ja oma mielikuva tehtävästä eivät vastanneet toisiaan. Työajan ja työmäärän tasapainosta kysyttäessä 4 vastaajaa koki työmäärän ja työajan olevan toistensa suhteen tasapainossa, 4 vastaajaa taas koki, että työaika ja työmäärä ovat tasapainossa melko harvoin. Lähes kaikki vastaajista (n=7) olivat sitä mieltä, että heillä on riittävä osaaminen ja/tai koulutus yksikönjohtajan tehtävään, yksi vastaajista ei osannut sanoa (taulukko 4).

	Usein	Melko usein	Ei osaa sanoa	Melko harvoin	Ei koskaan
Tehtävänkuva vastannut mielikuvaa	2	5	0	1	0
Työaika ja työmäärä tasapainossa	1	3	0	4	0
Riittävä koulutus/osaaminen	4	3	1	0	0

Taulukko 4. Tehtävänkuva ja osaaminen (n=8).

7.5 Palkitseminen

Palkitsemisen teemaan liittyen esitettiin kysymyksiä niin palkkaan kuin henkilöstöetuihin sekä bonusjärjestelyihin liittyen. Kysyttäessä, ovatko vastaajat tyytyväisiä palkkaansa suhteessa työnkuvan määrittelemään vastuuseen, kaikki vastaajat kokivat tyytymättömyyttä palkkaansa (taulukko 5). Bonusjärjestelyä työn tuloksellisuutta lisäävänä tekijänä piti yksi vastaajista, yksi vastaajista ei osannut sanoa ja kuusi vastaajaa pitivät sitä melko harvoin tai ei koskaan tuloksellisuutta lisäävänä. Henkilöstöeduista kysyttiin kaksi kysymystä: Koetko organisaation henkilöstöetuja olevan riittävästi ja koetko alueellisia eroja henkilöstöetujen saatavuudessa. Henkilöstöetuja koettiin olevan riittävästi kolmen vastaajan mielestä, kun taas neljä vastaajaa koki niitä olevan riittävästi melko harvoin, yksi vastaaja ei osannut sanoa. Alueellisia eroja henkilöstöetujen saatavuudessa koettiin olevan kuuden (6) vastaajan mielestä usein tai melko usein, kaksi vastaajista ei osannut sanoa.

	Usein	Melko usein	Ei osaa sanoa	Melko harvoin	Ei koskaan
Palkka suhteessa työmäärään	0	0	0	6	2
Bonusjärjestelmä	1	0	1	4	2
Henkilöstöetujen riittävyys	0	3	1	4	0
Henkilöstöetujen saatavuus	4	2	2	0	0

Taulukko 5. Palkitseminen (n=8).

7.6 Vastinparityöskentely

Sähköisessä kyselyssä kysyttiin vastinparityöskentelyyn liittyen kolme kysymystä; Koetko vastinparityöskentelyn mielekkäänä, koetko vastinparityöskentelyn kuormittavana ja kuuluisiko vastinparityöskentelystä mielestäsi saada erilliskorvaus. Vastinparityöskentely koettiin toisaalta mielekkäänä mutta siitä toivottiin saatavan erilliskorvaus (taulukko 6).

	Usein	Melko usein	Ei osaa sanoa	Melko harvoin	Ei koskaan
Mielekkyyys	4	1	1	2	0
Kuormittavuus	0	2	1	3	2
Erilliskorvaus	5	2	0	1	0

Taulukko 6. Vastinparityöskentely (n=8).

7.7 Yhteistyö organisaatiossa

Yhteistyötä organisaatiossa käsiteltiin kysymällä riittävän tuen kokemuksista niin kollegoilta, omalta esihenkilöltä kuin organisaatiolta. Tuen tarvetta kartoitettiin myös henkilöstön saatavuushaasteissa sekä haastavissa henkilöstötilanteissa. Enemmistö vastaajista koki esihenkilön ja kollegojen tuen riittävänä. Henkilöstön saatavuuden haasteisiin riittävän tuen saaminen esihenkilöltä tai organisaatiolta koettiin riittämättömänä, kuitenkin tuki haastavissa henkilöstötilanteissa oli riittävää (taulukko 7).

	Usein	Melko usein	Ei osaa sanoa	Melko harvoin	Ei koskaan
Esihenkilön tuki	3	3	0	2	0
Kollegoiden tuki	2	3	1	2	0
Henkilöstön saatavuuden tukea esihenkilöltä	0	2	2	2	2
Henkilöstön saatavuuden tukea organisaatiolta	0	1	0	4	3
Tuki haastavissa henkilöstötilanteissa	0	5	0	2	1

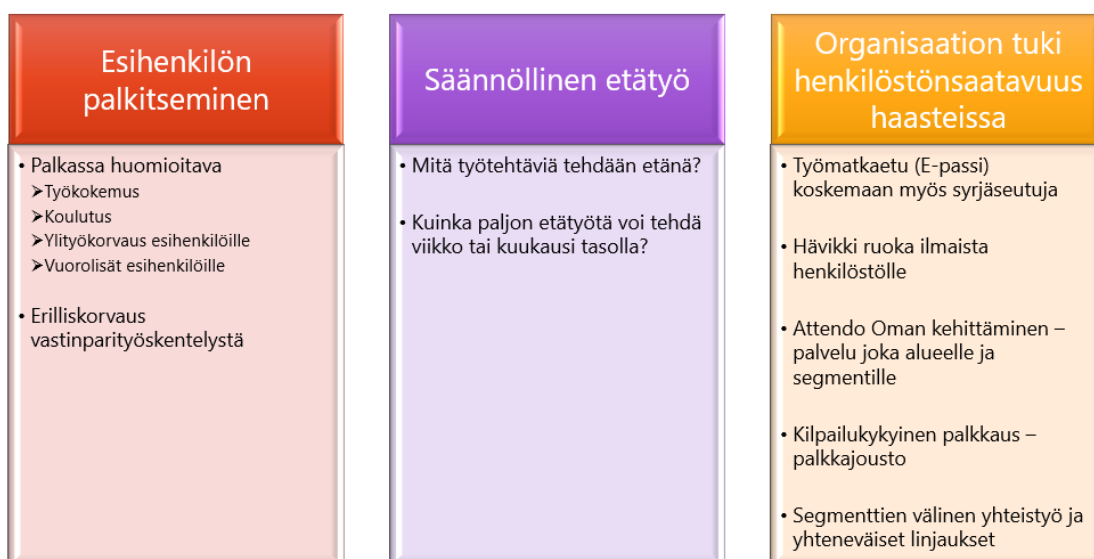
Taulukko 7. Riittävän tuen kokeminen (n=8).

7.8 Viestintä

Sähköisessä kyselyssä esitettiin viestintään liittyen kaksi kysymystä. Toinen kysymys käsitteli vastaajien (n=8) ja heidän esihenkilönsä välisen viestinnän toimivuutta ja toinen organisaatiotasosta viestintää. Vastaajista kolme koki usein ja neljä melko usein oman ja esihenkilön välisen viestinnän olevan toimivaa, yksi vastaajista koki näin melko harvoin. Organisaatiotasoisesta viestinnästä koki toimivana melko usein neljä vastaajaa, kaksi ei osannut sanoa ja kaksi koki sen toimivan melko harvoin tai ei koskaan.

7.9 Kehittämisen painopisteet

Tulosten analysoinnin perusteella kehittämisen painopisteiksi nousi esihenkilöiden mahdollisuus säännölliseen etätyöhön, esihenkilön palkitseminen sekä organisaation tuki henkilöstön saatavuuteen. Näiden tulosten pohjalta kehittämissuhteeksi vietiin seuraavat kehitettävät aiheet, miten kehittäisitte etätyön säännöllisyyttä johtajan tehtävässä, ideoikkaa miten johtajan palkitsemista voisi kehittää suhteessa vastuuseen, minkälaista tukea kaipaisitte organisaatioltanne henkilöstön saatavuuden haasteisiin (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittämissuhteet.

Kehittämissuhteita esihenkilön palkitsemiseen liittyen nousi palkassa huomioitavaksi työkokemus muistakin alaan liittyvästä työstä, ei pelkästään esihenkilötehtävistä. Myös koulutuksen toivottiin näkyvän palkassa, esimerkiksi esihenkilön jatkokoulutustuessa työn ohessa korkeakoulututkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon toiveena on, että tämä huomioitaisi palkassa palkkaa nostavana tekijänä. Esihenkilöt toivat esille myös sen, että ylityö- sekä vuorolisäkorvaukset tulisivat automaattisesti esihenkilöille tilanteissa, joissa he tekevät omassa yksikössään hoivatyön vuoroja. Positiivisena huomiona esihenkilöt nostivat esille organisaation jo käyttöön ottaman ylimääräisen palkallisen lomaviiikon myöntämisen esihenkilöille kerran vuodessa.

Esihenkilöistä enemmistö toivoi voivansa tehdä säännöllistä etätöitä. Säännöllisestä etätöistä esihenkilöt toivoivat selkeää linjausta organisaatiolta, mitä työtehtäviä voi tehdä etänä sekä kuinka paljon etätöitä voi tehdä joko viikko tai kuukausi tasolla. Organisaation tukea henkilöstönsaatavuus haasteissa koettiin saatavan heikosti. Tukea toivottiin kehitettävän siten, että työmatkaetu (E-passi) laajenisi koskemaan myös syrjäseutuja. Tällä hetkellä työmatkaetu koskee vain julkista liikennettä, mikä rajaa haja-asutusalueet tämän edun ulkopuolelle. Työmatkaedun toivottiin laajenevan koskemaan myös oman auton käyttöä. Henkilöstön saatavuushaasteisiin toivottiin myös markkina-arvoa lisäävänä henkilöstöruokailuetua niin, että niin kutsuttu hävikkiruoka olisi henkilöstölle ilmaista. Attendo Oman kiertävien hoitajien -palvelua toivottiin kehitettävän lisää ja palvelun toivottiin laajentuvan joka alueelle sekä segmentille. Organisaation tukea kaivattiin palkkaukseen liittyen. Palkan toivottiin olevan kilpailukykyinen julkisen puolen palkkauksen kanssa sekä esihenkilölle mahdollisuutta neuvotella palkasta tietyissä raameissa. Segmenttien välillä koettiin olevan eroavaisuuksia. Näihin toivottiin yhteneväisiä linjauksia sekä yhteistyönkehittämistä, esimerkiksi siten, että sama hoitaja voisi tehdä työtä useammassa yksikössä riippumatta palvelualasta.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Työterveyslaitoksen (2022) teettämässä Miten Suomi voi -tutkimuksessa todetaan, että hybridityötä tekevät voivat paremmin kuin muita työmuotoja tekevät. (Mäkinieniemi, Kaltiainen & Hakanen 2022, 36–39). Tutkimukset osoittavat myös, että mahdollisuus tehdä etätöitä lisää työntekijöiden työhyvinvointia (Huijer 2022). Etätöiden mahdollisuus lisää työhön sitoutumista sekä sitä voidaan käyttää rekrytointivalttina (Payton 2023). Tässä opinnäytetyössä tehdyn kyselyn perusteella myös Attendon Itä- ja Keski-Suomen alueen mielenterveyspalveluiden esihenkilöistä enemmistö toivoi voivansa tehdä säännöllistä etätöitä. Säännölliseen etätöihin toivottiin selkeitä pelisääntöjä, miten ja milloin Attendolla etätöitä voi tehdä.

Yksikön esihenkilöt eivät voi työskennellä kokoaikaisesti etätyössä mutta kuten tutkimukset osoittavat hybridityömalli tukisi esihenkilöiden työhyvinvointia. Hybridityössä etä- ja lähityönä tehtävä työaika voidaan sopia joustavasti lähes minikälaiseksi tahansa. Tämä jousto on myös organisaation kannalta etu. (Payton 2023.) Attendolla hybridimallissa voisi esimerkiksi erityistä keskittymistä vaativat hallinnolliset tehtävät tehdä etänä ja henkilöstöjohtamisen lähityönä.

Etäjohtamisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Tämä on työnantajan ja työntekijän yhteinen etu ja se tulee olemaan työhyvinvoinnin kannalta todennäköisesti yhä tärkeämpää. Asiantuntija- ja tietotyössä on tavallista, että työntekijälle osoitetaan tietty tehtävä, joka hänen on saatava valmiiksi tiettyyn ajankohtaan mennessä. Elämäkokemus näyttäisi osoittavan, että ilman työajan järjestelmällistä hallintaa työhön käytetyn ajan osuus vuorokaudesta kasvaa deadline lähestyessä. (Kuisma & Sauri 2021, 49.) Tämä näkyy Attendon Itä- ja Keski-Suomen alueen mielenterveyskuntoutujien yksiköiden esihenkilöiden työssä esimerkiksi siten, että työvuorosunnittelut jäävät syklin loppupäähän ja näin ollen kuormittavat omalta osaltaan esihenkilön voimavaroja. Myös organisaation määrittelemän esihenkilöiden vuosikellonmukaiset tehtävät ajoittuvat epätasaisesti vuodelle luoden tiukkoja aikatauluja ja useita deadlineja samalle ajanjaksolle. Työnteon rytmittämiseen ja tasapainon löytämiseen työnantaja voi tarjota toimintamalleja, työkaluja ja teknologiaa sekä vahvistaa johtamiskulttuuria, jossa ei tarvitse aina olla tavoitettavissa ja yhteydessä muihin (Halmeenmäki & Myrsky 2020, 22). Kuisman ja Saurin (2021) mukaan etäjohtamisella voidaan vaikuttaa työajan jäsentämiseen, hallintaan ja sitä myötä myös työn tuottavuuteen. Työn tuottavuuteen voidaan vaikuttaa joko myönteisesti tai kielteisesti johtamistyylin mukaan. Etätyön selkeät toimintamallit tukisivat työn organisointia sekä esihenkilöiden ajan käyttöä. Hyvät yhtenäiset käytännöt sujuvan työpäivällä ja etänä tehtävän työn yhdistämiseksi palvelee sekä yksilöä että yhteisöä parhaiten. (Mäkinieni ym. 2022, 39). Säännöllisen etätyön mahdollistaminen ja hybridityömallin kehittäminen Attendolla tukisi esihenkilöiden työhyvinvointia, joka puolestaan lisäisi työn tuottavuutta ja organisaation pääomaa.

Attendo tarjoaa runsaasti henkilöstöetuja, kuten alennuksia tuotteisiin ja palveluihin, laajan työterveyshuollon, Epassin sekä ateriaedun verotusarvolla.

Opinnäytetyön tuloksista nousee esiin esihenkilöiden kokemus alueellisista eroista henkilöstöetujen saatavuudessa. Myös palkitsemisen koettiin olevan alhainen suhteessa esihenkilöiden työn tuomaan vastuuseen. Työpajassa nousi myös esille, että esihenkilöt toivoisivat saavansa samanlaiset korvaukset yli-töistä sekä vuorotyöstä kuten muutkin työntekijät saavat. Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä parantaa esihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä (Lanidune 2017). Koko henkilöstön tulee saada tavanomainen henkilöstöetu ja sen on oltava arvoltaan kohtuullinen. Henkilöstöetu voidaan antaa sairaspöissa-olon tai muun vastaavan vapaan aikana myös jo eläkkeelle jääneille työnteki-jöille. Maksettavaa palkkaa ei saa korvata henkilöstöeduilla. Koko henkilöstölle henkilöstöetujen on oltava tasapuolisia. Työnantaja saa määrätä vähimmäises-kes-ton työsuhteeseen liittyen, jonka jälkeen edut ovat työntekijän käytettävissä. Mi-käli työnantaja rajoittaa etujen käyttöä esimerkiksi koeajan tai vapaiden aikana, tulee rajoitusten olla samat koko henkilöstölle. Henkilöstöedut eivät saa aiheut-taa eriarvoisuutta saman yrityksen henkilökunnan keskuudessa. (Karttunen & Pasanen 2019, 116.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa esihenkilöä kohdistamaan työpanoksensa organisaation tavoitteisiin (MDPI 2023). Esihenkilöiden lisävastuun ottamisesta sekä taloudellisten että ei-taloudellisten kannustimien merkitys korostuu. Vaikka rahalliset palkkiot, kuten bonukset ja palkankorotukset, ovat tehokkaita myös ei-taloudelliset tunnustukset voivat tarjota pysyvämpää motivaatiota. Kun esihenki-löt tuntevat, että heidän lisävastuunsa huomioidaan ja heidän tekemäänsä työtä arvostetaan, paranee heidän motivaationsa ja sitoutumisensa. On tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä on linjassa organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa sekä ne ovat tasapuolisia kaikille. Niissä yrityksissä, joissa on käytössä palkitse-misjärjestelmä, joka huomioi esihenkilöiden suoriutumisen ja vastuun, on ha-vaittu parempia sitoutumis- ja tuottavuuslukuja. Ei-taloudelliset kannustimet, ku-ten lisälomat tai ammatillisen kehityksen mahdollisuus, vahvistavat myös työpai-kan positiivista kulttuuria. Tunnustamalla esihenkilöiden johtamistaidot ja onnis-tumiset vaikeissa tehtävissä, edistää työhyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä. (American psychological association 2017; Critetion 2018.)

Opinnäytetyön tuloksissa korostui erityisesti esihenkilöiden toive saada erillinen korvaus vastinparityöskentelystä. Työpajassa esihenkilöiden palkitseminen oli yhtenä kehittämiskohteena. Vastinparityöskentelyn koettiin tuovan lisävastuuta mutta siitä ei kuitenkaan saa erillistä korvausta. Lisävastuun ottamisen katsotaan kuuluvan esihenkilön tehtävänkuvaan ja esihenkilöiden työtyytyväisyyttä tällä saralla voisi lisätä joko taloudellisella tai ei-taloudellisella palkkiolla vastinparityöstä. Työpajassa nousi esiin positiivisena koettu lisälomaviikko, jonka organisaatio on vuosina 2022 ja 2023 antanut esihenkilöille hyvin tehdystä työstä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällainen ei-taloudellinen kannustin vastinparityöskentelystä voisi toimia niin sanottuna korvauksena lisävastuun kantamisesta.

Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella esihenkilöt kokivat työssään työnimua sekä esihenkilön ja kollegoiden arvostusta. Saatujen tulosten perusteella työn vaihtamisaikeita ei ollut ja kuormituksen kokemus oli vähäistä. Myös palautumisen koettiin olevan riittävää. Nämä tulokset ovat eriävät työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen tuloksiin. Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa Miten Suomi voi ilmenee, että esihenkilöiden kokemus työnimusta on laskenut, työtyytyväisyys ja arviot omasta työkyvystä ovat myös laskeneet. Myös työuupumusoireilu on lisääntynyt ja eroaikeita työstä on enemmän. (Mäkinie mi ym. 2022, 36–39.)

Esihenkilöt kokevat tuen omalta esihenkilöltään olevan usein vähäisempää verrattuna työntekijöihin. Myös luottamus omaan esihenkilöön ja reilu kohtelu ovat vähäisempiä. (Mäkinie mi ym. 2022, 36–39.) Organisaatioon sitoutumisella on tapana tarkoittaa työntekijän halua ponnistella yhteisten arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä pysyä organisaatiossa. Toisaalta sitoutuminen nähdään usein työntekijän ja työnantajan yhteiseksi eduksi, joka taas vahvistaa yrityksen menestyksen sekä työntekijän positiivista kierrettä työhyvinvointiin. (Aylmer, Aylmer & Dias, 2024.) Attendon Itä- ja Keski-Suomen esihenkilöt taas kokivat saavansa riittävästi tukea omalta esihenkilöltään sekä kollegoiltaan.

Riittämätöntä tukea koettiin saatavan organisaatiolta. Erityisesti organisaation tukea kaivattiin henkilöstön saatavuushaasteisiin. Henkilöstön saatavuushaasteisiin toivottiin saatavan organisaatiolta tukea erityisesti palkkajoustoihin sekä sisäisen sijaisresurssin käyttöön liittyen. Palkkaukseen liittyen toivottiin rekrytointitilanteessa esihenkilöllä olevan mahdollisuus sovituissa raameissa neuvotella työntekijän palkkaa ylöspäin, jotta palkkaus olisi kilpailukykyinen erityisesti julkiseen tahoon nähden. Organisaation sisäisten sijaisten käyttöön liittyen koettiin erityissegmenttien välillä olevan suuria eroavaisuuksia ja mielenterveyspalveluiden jäävän vähemmälle kuin esimerkiksi ikäihmisten palveluiden osalta. Organisaatiolta toivottiin yhteneväisempiä linjauksia sekä yhteistyönkehittämistä. Tämä lisäisi esihenkilöiden sitoutumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä esihenkilöiden kokemaa arvostusta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden psykologisten sopimusten on havaittu rakentuvan kolmesta tekijästä: organisaatioon osallistuminen, sosiaalinen yhteenkuuluvuus sekä asiantuntijuus. Asiantuntijuudessa keskeiseksi osoittautuivat sekä työntekijän henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen, että työyhteisön kehittyminen. Työntekijöiden keskinäinen yhteenkuuluvuus vahvasti kokevista asiantuntijuudesta. Organisaation kehittämiseen ja päätöksentekoon työntekijät odottivat mahdollisuutta osallistua. Työntekijän asiantuntijuuden ydin rakentuu asiakassuhteessa. (Ring, Laulainen & Rissanen 2019.)

8.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön tehtävä oli löytää Attendon Itä- ja Keski-Suomen mielenterveyspalveluiden esihenkilöiden työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Alussa oli selvää, että opinnäytetyö koskee Attendon esihenkilöiden hyvinvointia sekä etäjohtamista. Tavoitteena oli selvittää, millä kehittämisideoilla saisimme mahdollisesti lisättyä työhyvinvointia ja sitoutumista yksikönjohtajan työtehtävään. Teoriaa työhyvinvoinnista löytyy paljon. Etäjohtamisella on aiempien tutkimusten mukaan merkitystä työhyvinvointiin. Tämän takia teorian tietoa rajattiin koskemaan etäjohtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön teko on aloitettu jo vuonna 2022 ja opinnäytetyön teon aikana Attendo organisaationa on kehittänyt esihenkilöiden työhyvinvointia esimerkiksi siten, että lomaraha määräytyy työehtosopimuksen mukaisesti myös esihenkilöille vuonna 2024. Tätä ei ole aiemmin maksettu esihenkilöille ollenkaan. Organisaatio on myös palkinnut esihenkilöitä ylimääräisellä palkallisella lomaviikolla vuosina 2022 ja 2023. Tämä ylimääräinen palkallinen lomaviikko nostettiin työpajassa esiin positiivisena kehityksenä.

Opinnäytetyön prosessi oli alussa innostavaa. Kysymykset, jotka lähetimme yksikönjohtajille, tulivat pitkälti siltä pohjalta, joita olimme jo kuulleet yhteisissä aluekokouksissa ja eri palaverissa. Olemme itsekin Attendon mielenterveyspalveluiden yksikönjohtajia eli subjektiivisia tämän opinnäytetyön aiheeseen nähden. Meidän tulikin olla tarkkoja asettaessamme kyselyn kysymyksiä sekä tulosten analysoinnissa. Harmiksemme huomasimme, että osallistujien vastausprosentti jäi alhaiseksi, mikä osaltaan vaikutti tulosten yleistettävyyteen sekä luotettavuuteen. Pidimme työpajan Teamsin välityksellä, johon kuitenkin osallistuivat kaikki alueen yksikönjohtajat. Yksikönjohtajat vastasivat kolmeen Webpropol -kyselyn kautta nousseeseen kehittämistarpeeseen anonymisti esittäen avoimia ehdotuksia tulevaan kehittämisideaan opinnäytetyössämme. Prosessi eteni koko ajan niin, että teoretietoa etsittiin rinnakkain näiden työpajan kautta tulleiden ideoiden kanssa.

Opinnäytetyön prosessi on edennyt hitaasti, mutta varmasti. Tarkoitus oli tehdä alkukartoitus ja sen pohjalta kehittämis ehdotus. Aihe oli niin mielenkiintoinen, ettei motivaatio opinnäytetyön tekemiseen ole missään vaiheessa kadonnut. Opinnäytetyön kirjoittaminen on osittain ollut haastavaa täyden työajan ja yhteisten aikataulujen sovittamisen takia. Motivaationa on ollut se, että valmis opinnäytetyö luovutetaan organisaatiolle ja Attendo työnantajana lukisi kehittämisideat ja sitä kautta mahdollisesti kehitettäisi Attendon Itä- ja Keski-Suomen mielenterveyspalveluiden yksiköidenjohtajien työhyvinvointia.

8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määritelmän mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tieteelliset asiantuntijat noudattavat rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimusta tehdessä, tulosten analysoimisessa sekä niiden esittämisessä. Tieteelliset asiantuntijat soveltavat eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointi menetelmiä. Myös tieteelliseen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimutta tulee toteuttaa tuloksia julkaistaessa. (TENK 2023). Tässä opinnäytetyössä lähdemateriaalina käytettävien muiden tutkijoiden töitä ja saavutuksia kunnioitetaan asianmukaisella tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyössä tehdyn kyselyn aineisto kerättiin nimettömänä ja tulosten analysoinnin jälkeen kyselyn vastaukset hävitettiin välittömästi. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös se, että kyselyyn vastaaminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen.

Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä tekijöillä on merkitystä Attendon mielenterveyspalveluiden johtajien työhyvinvointiin, opinnäytetyön tekijöiden tuli olla tarkkana, etteivät omat subjektiiviset näkemykset vaikuttaneet tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksiin. Alkukartoituskyselyn vastausten analysoinnissa käytettiin apuna Webropol -ohjelmaa, jotta tuloksista saatiin mahdollisimman objektiiviset. Näin ollen tekijöiden omat kokemukset eivät vaikuttaneet tuloksiin, mikä osaltaan lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Tätä objektiivisuuden ongelmaa tarkasteltaessa on syytä erottaa toisistaan luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuutta on syytä pohtia, siitä näkökulmasta pyritäänkö ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia vai suodattuvatko vastaukset oman näkemyksen läpi (Tuomi & Sarajarvi 2018). Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tekijöillä on merkitystä esihenkilöiden työhyvinvointiin ja näitä myös kyselyn pohjalta löydettiin.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena. Luotettavuutta arvioitiin pohtimalla opinnäytetyön aihetta mitä ja miksi tutkitaan, miksi tämä opinnäytetyön aihe oli tärkeä ja mitä olettamuksia aiheesta oli. Aineistoon ja vastaajiin liittyvää luotettavuutta arvioitiin tarkastelemalla, miten aineiston keruu on

tapahtunut sekä mahdolliset ongelmat, millä perusteella vastaajat valittiin, miten varmistettiin, ettei vastaajien henkilöllisyys paljastu, sekä arvioimalla opinnäytetyön tekijöiden ja vastaajien välistä suhdetta. Lisäksi opinnäytetyölle määriteltiin aikataulu sekä siinä kuvaillaan, miten aineisto analysoitiin ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päästy. (TENK 2023.)

Tämän opinnäytetyön vastaajien määrä jäi oletettua pienemmäksi eli kahdeksan (8) vastaajaa. Näin ollen tulokset eivät ole täysin yleistettävissä. Kato heikentää tulosten luotettavuutta. Kadolla tarkoitetaan sitä, ettei tietoja saada kerättyä kaikilta otokseen kuuluvilta. Tietojen keräämiseen vaikuttaa se, ettei osaa tavoiteta, osa ei kykene vastaamaan tai osa kieltäytyy vastaamasta. Nykyisin suurimmat haasteet liittyvät oikeiden ihmisten tavoittamiseen. Kieltäytyminen ja välinpitämättömyys ovat hyvin yleisiä syitä kadolle. Katoa voidaan pyrkiä korjaamaan muistutusviestien ja yhteydenottojen avulla, jolloin kadon vaikutusta tuloksiin saadaan vähennettyä (Tilastokeskus 2024). Tätä katoa pyrittiin opinnäytetyössä korjaamaan lähettämällä muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta, sen kuitenkin tuottamatta haluttua vaikutusta. Opinnäytetyön kohdejoukkoa olisi voinut myös laajentaa koskemaan valtakunnallisesti kaikkia Attendon mielenterveyspalveluiden esihenkilöitä, jolloin otoskokoa olisi saatu kasvatettua.

8.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämisideat

Mikäli säännöllisen etätyön mallin kehittäminen onnistuu Attendolla, tukee se esihenkilöiden työhyvinvointia, joka lisää osaltaan työn tuottavuutta sekä mahdollisesti organisaation pääomaa. Esihenkilöiden oman työn organisointia ja ajan käyttöä tukee selkeät toimintamallit säännöllisestä etätyöstä.

Jatkokehittämisideana olisi mielenkiintoista toistaa kysely esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua ja tarkastella tulosten analyysilla, onko tuloksissa tapahtunut muutosta tai onko tässä opinnäytetyössä esitetyt kehittämisideat otettu osaksi organisaation käytänteitä.

Opinnäytetyön kyselyn voisi tehdä myös muilla Attendon mielenterveyspalvelualueilla, jolloin saisi vertailupohjaa mahdollisista alueellisista

samankaltaisuuksista tai eroavuuksista. Yksi mahdollisuus voisi olla kyselyn tekeminen valtakunnallisesti Attendo mielenterveyspalveluissa, jolloin otanta olisi laajempi ja tulosten luotettavuus kasvaisi.

Lähteet

- Airila, A. & Savinainen, M. 2023. Tutkittua tietoa ja keinoja työkykyjohtamiseen pienyrityksissä. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-pienyritykset.pdf>. 15.2.2023.
- American psychological association. 2017. Supervisor support critical to employee well-being and workforce readiness. <https://www.apa.org/news/press/releases/2017/10/employee-well-being>. 22.9.2024.
- Aylmer, R., Aylmer, M., & Dias, M. 2024. Psychological Contract, Symbolic Interactionism, Social Exchange, and Expectation Violation Theories: A Literature Review. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2024.2\(2\).53](https://doi.org/10.59324/ejtas.2024.2(2).53)
- Attendo. 2024. Sisäinen materiaali.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum pro.
- Barnwell, Dwayne & Nedrick, Shea & Rudolph, Elizabeth & Sesay, Mohamed & Wellen, William 2014. Leadership of International and Virtual Project Teams. *International Journal of Global Business* 7(2). 1–8.
- Brown, J. & Isaacs, D. 2005. *World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Criterion. 2018. Rewards and recognition on the workplace: boosting employee performance & engagement. <https://www.criterionhcm.com/white-papers/rewards-and-recognition>. 22.8.2024.
- De Paoli, Donatella 2015. Virtual organisations: a call for new leadership. Teoksessa Ropo, Arja; Salovaara, Perttu; Sauer, Erika; De Paoli, Donatella (toim.). *Leadership in spaces and places*. 109–127. Cheltenham, UK. Edward Elgar Publishing Limited.
- Mihhailova, Gerda 2009. Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal of Management* 4(1). 80–93.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Helsinki: Grano oy.
- Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-131-5>
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa: Pyöriä, P. 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Hakapaino. 137–154.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, J. 2017. Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. *Mikä meitä liikuttaa – motivaatio-psykologian perusteet*. Juva: Bookwell digital.
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., DeWitte, H., & Schaufeli, W.B. 2019. Testing Demands and Resources as Determinants of Vitality among Different Employment of Vitality among Different Employment Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16 (24), 4951.

- Halmeenmäki, M. & Myrsky, A. 2020. Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa: käsikirja ennaoivaan työn ja työympäristön suunnitteluun. E-kirja. 27.5.2023.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkasilta, J. 2024. Tutkimustulokset ja niiden havainnollistaminen. Kehittämiskeskus Opinkirjo. <https://tiedelukutaito.mooc.fi/part-4/1-tutkimusaineiston-kasittely>. 7.4.2024.
- Huijer, H. The Tracking Happiness team. 2022. Remote Work is Linked to happiness: study of 12 455 respondents. <https://www.trackinghappiness.com/remote-work-leads-to-happiness-study/>. 22.9.2024
- Hyvönen, K. & Feldt, T. 2017. Henkilökohtaiset työtavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. Juva: Bookwell digital. 133–148.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2021. Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä – Tavoitteellisuutta, ketteryyttä vai hapuilua pimeässä? Hallinnon tutkimus. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/103405/66619>
- Junnila, R.; Koskinen, S.; Stolt, M. & Salminen, L. 2011. Näyttöön perustuva opettaminen ja ohjaaminen. Turku: Turun yliopisto.
- Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. 2020. Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. Hallinnon tutkimus, 39 (4), 239–254.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. 11.5.2023.
- Kallio, P. 2014. Esimiehen muuttuvat identiteetit. Narratiivinen tutkimus keski-johdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1366-1>. 22.5.2023.
- Kanniainen M. & Ketko, C. 2018. Attendon työkykyjohtamisen prosessi ja työkykyohjaajan rooli. Attendon intranet. 09.05.2022.
- Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019. Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa. Helsinki: Alma Talent. 2. Uudistettu painos.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. 21.4.2024.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. E-kirja. 21.4.2024.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Tallinna: Printon.
- Kehusmaa, K. 2011. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaannuttavan työyhteisön perusaineekset. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino oy.
- Kettunen, P. 2021. Työntekijän osallisuus – mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Tallinna: Printon.
- Keva. 2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-jajulkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf. 26.5.2023.
- Koivistoinen, M. & Pellinen, K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammin-takanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksessa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. <https://www.researchgate.net/profile/Minna->

- Joensuu/publication/311311161_Johtamistutkimuksen_lahtokohdat_ja_toteutus/links/5845693308ae61f75dd7751e/Johtamistutkimuksen-laehtokohdat-ja-toteutus.pdf#page=110
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätö ja monipaikkaisuus Suomessa. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.
- Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: BoD- Books on Demand. 1366–1. 22.5.2023.
- Lange, I. & Järvinen, K. 2019. Pelko pois. Kohti rohkeaa johtamista. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. 16.4.2023.
- Lanidune, E. 2017. The Effects of reward systems on employees' performance: a case of cape coast technical university. <https://ir.ucc.edu.gh/xmlui/bitstream/handle/123456789/4073/LANIDUNE%2C%202017.pdf?sequence=1>. 22.9.2024.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikalla. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synegros Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Ty%C3%B6%20iloo%20ja%20imua.pdf>. 09.05.2022.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.
- Marlow, Shannon L.; Lacerenza, Christina N.; Salas Eduardo 2017. Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human resource management review* 27 (4). 575–589.
- Martela, F. & Sheldon, K. M. 2019. Clarifying the Concept of Well-being: Psychological Need Satisfaction as the Common Core Connecting Eudaimonic and Subjective Well-Being. *Review Of General Psychology*. 23 (4), 458–474.
- MDPI. 2023. Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>. 22.9.2024.
- MIELI Suomen Mielenterveys ry. 2021. Vuorovaikutus työyhteisössä. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. 11.5.2023.
- Mäkinen, J.-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Miten Suomi voi? -Tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Työterveyslaitos.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. 2023. Vuorovaikutus. <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/munelama/sosiaaliset-taidot/vuorovaikutus>. 12.5.2023.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva: WS Bookwell oy.
- Payton, L. 2023. Amazon CEO Andy Jassy orders employees back to the office 3 days a week – and maybe he’s right. Here’s how WFH impacts your brain and body. <https://fortune.com/well/2023/02/28/what-remote-work-does-to-your-brain-and-body/>. 7.4.2024.
- Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. 2019. Työelämän tutkimus – *Arbetslivsforskning* 17 (2), 88–102.
- Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M. & Soikkanen, A. 2023. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen

- terveyskäyttäytyminen etätyössä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-078-2>.
- Räty, T. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Työturvallisuuskeskus. 4. uudistettu painos. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Ristiriidoista-ratkaisuihin-tyokaluja-ristiriitojen-tunnistamiseen-ja-ratkaisemiseen.pdf>. 7.4.2024.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. 12.5.2023.
- Selander, K., Alasoini, T., Hakonen N. 2022. Työnantajien näkemyksiä etätyöstä. Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos. <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/MEA-DOW%20Etaty%C3%B6%20Raportti.pdf?hsCtaTracking=209ea04a-51c8-4966-a3ce-2c0ca373bf23%7C23720485-8c86-44ca-b848-50170b9e4349>. 7.4.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. 8.5.2022.
- Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus. Työpaperi 1/2021. Helsinki: Tilastokeskus.
- Suutela, S., Kaltiainen, J. & Hakonen, J. 2024. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2020. Tulevaisuuden johtaminen. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvoinnin johtaminen. Painettu EU:ssa. Tampereen Yliopisto. Tietoarkisto. Kyselylomakkeen laatiminen. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. 10.3.2024.
- Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan: Toimintaympäristön ajan-kohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>. 12.3.2024.
- Tilastokeskus. 2024. Tilasto-oppaat: Tilastojen lukutaidot. <https://guides.stat.fi/c.php?g=686459&p=4906523>. 10.3.2024.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi. 30.5.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. HTK-ohje. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. 10.5.2024
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Työolobarometri 2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TE_M_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 18.4.2023. 26.5.2024
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. <https://doi.org/10.31885/9789515149817>

- Vilkman, U. 2020. Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöistä? *Työn Tuuli* 29 (2), 38–45. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf. 2.3.2022.
- Vyas, R. 2024. Do Software engineers prefer to work remotely in 2024? *Deep Dive*. <https://www.turing.com/kb/do-software-engineers-prefer-to-work-remotely>. 7.4.2024.
- Yepis, E. 2023. Stack overflow knows. Job insights from the tech community. Job report. <https://stackoverflow.blog/2023/10/26/hopping-instead-of-hustling-survey-tells-us-how-developers-are-taking-care-of-business/>. 7.4.2024.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen—Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent, 18–19.

Saatekirje

Saatekirje 17.8.2023

Hyvä Attendon mielenterveyskuntoutujien yksikön esihenkilö

Olemme Attendon mielenterveyskuntoutujien yksiköiden esihenkilöitä, Attendo Kanervikkolasta ja Attendo Hammaslahden palvelukodista. Suoritamme parhaillaan Karelia -ammattikorkeakoulussa sairaanhoitaja, sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen YAMK-tutkintoa. Tutkimuksellisen kehittämistehtävämme aiheena on selvittää Attendon mielenterveyskuntoutujien yksiköiden esihenkilöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteenamme on myös etsiä erilaisia vaihtoehtoja, miten asioita voidaan kehittää ja viedä eteenpäin organisaatiossa. Tämän kyselyn avulla pyrimme selvittämään niitä aihealueita, mitkä vaikuttavat sitoutumiseen sekä pysyvyyteen ja sitä kautta esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin.

Tietoa hyödynnetään Attendon esihenkilöille myöhemmin toteutettavassa työpajassa, jonka pohjalta laadimme kehittämissuunnitelman organisaatiolle. Kysely toimii alkukartoituksena, jolla selvitämme aihealueet tulevaa työpajaa varten. Tutkimuksellisen kehittämistehtävämme ohjaajana toimii opettaja Marika Lappalainen Karelia-ammattikorkeakoulusta. Kysely toteutetaan Webropol-alustalla.

Pyydämme Sinua vastaamaan oheisiin kysymyksiin valitsemalla mielestäsi oikea vaihtoehto. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Osallistumisesi kyselyyn on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi, milloin vain. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä. Kyselyn vastauksia käsittelee vain tutkimuksellisen kehittämistehtävän tekijät. Kyselyssä kerätyt vastaukset hävitetään lopullisesti, kun tutkimuksellinen kehittämistehtävämme on hyväksytysti julkaistu. Pyydämme Sinua vastaamaan kyselyyn 17.9.2023 mennessä.

Tutkimukselliselle kehittämistehtävälle on saatu asianmukainen lupa Attendolta kesällä 2023.

Pyydämme ottamaan yhteyttä, mikäli sinulle herää jotain kysyttävää kyselylomakkeeseen tai kehittämistehtävään liittyen.

Kyselylomake löytyy osoitteesta

<https://link.webpolsurveys.com/S/13BE2F21D2CDD38F>

tai QR-koodin takaa.



Vastauksista etukäteen kiittäen,

Tytti Nissinen ja Tanja Vahalahti
Karelia-ammattikorkeakoulu
tytti.nissinen@edu.karelia.fi, tanja.vahalahti@edu.karelia.fi

Webropol -kysely

Alkukartoituskysely esihenkilöiden sitoutuminen ja pysyvyys

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Tunnetko työssäsi työnimua? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

2. Koetko henkilöstön riittävyyden haasteiden vaikuttavan omaan jaksamiseen kielteisesti? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

3. Koetko vastinpari työskentelyn mielekkäänä? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

4. Koetko vastinparityöskentelyn kuormittavana? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

5. Onko tehtäväkuvasi vastannut mielikuvaasi yksikön johtajan työstä? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- Ei koskaan

6. Kuormittaako yksikön johtajan tehtävään kuuluva vastuu sinua? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- Ei koskaan

7. Oletko ajatellut työpaikan vaihtoa liiallisen vastuun vuoksi? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

8. Koetko, että oman yksikkösi haasteet kuormittavat sinua? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

9. Koetko, että työstä palautumisesi on riittävää? *

- Usein
 Melko usein
 En osaa sanoa
 Melko harvoin
 En koskaan
-

10. Pystytkö irtautumaan täysin työstä lomasi aikana? *

- Usein
 Melko usein
 En osaa sanoa
 Melko harvoin
 En koskaan

11. Koetko oman esihenkilösi johtamisen olevan tasapuolista suhteessa kollegoihin? *

- Usein
 Melko usein
 En osaa sanoa
 Melko harvoin
 En koskaan

12. Koetko työaikasi olevan tasapainossa työmääräsi kanssa? *

- Usein
 Melko usein
 En osaa sanoa
 Melko harvoin
 En koskaan

13. Pystytkö hyödyntämään etätöiden mahdollisuutta omassa työssäsi? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

14. Haluaisitko tehdä etätöitä säännöllisesti? *

- Usein
-
- Melko usein
 - En osaa sanoa
 - Melko harvoin
 - En koskaan

15. Koetko organisaatiosi arvostavan työtäsi mielenterveyspalveluissa? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

16. Koetko oman esimiehen arvostavan työpanostasi omassa yksikössäsi? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

17. Oletko tyytyväinen palkkaasi suhteessa työnkuvasi määrittelemään vastuuseen? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

18. Lisääkö bonusjärjestelmä työsi tuloksellisuutta? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- Ei koskaan

19. Koetko organisaation henkilöstöetuja olevan riittävästi? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

20. Koetko alueellisia eroja henkilöstöetujen saatavuudessa? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

21. Kuuluisiko mielestäsi vastinparityöskentelystä saada erilliskorvaus? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- Ei koskaan

22. Koetko saavasi riittävästi tukea esihenkilöltäsi? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

23. Koetko saavasi riittävästi tukea kollegoiltasi? *

- Usein
 - Melko usein
 - En osaa sanoa
 - Melko harvoin
-

- En koskaan

24. Koetko saavasi riittävästi tukea henkilöstön saatavuuteen omalta esihenkilöltäsi? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

25. Koetko saavasi riittävästi tukea henkilöstön saatavuuteen organisaatioltasi? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

26. Koetko, että sinulla on riittävä koulutus/osaaminen johtajan tehtävään? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

27. Koetko saavasi riittävästi tukea haastavissa henkilöstötilanteissa? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- En koskaan

28. Toimiiko mielestäsi sinun ja esihenkilösi välinen viestintä? *

- Usein
-
- Melko usein
 - En osaa sanoa
 - Melko harvoin
 - Ei koskaan

29. Toimiiko mielestäsi organisaatiotasoinen viestintä? *

- Usein
- Melko usein
- En osaa sanoa
- Melko harvoin
- Ei koskaan