

Essi Sippu

**TYÖHYVINVOINTI OSANA MALMIN  
LASTENKODIN JOHTAMISTA**  
Työhyvinvointikyselylomake esimiestyöstä lasten-  
suojelussa

Opinnäytetyö  
Sosiaalialan koulutusohjelma

2018



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Essi Sippu	Sosionomi (AMK)	Lokakuu 2018
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		25 sivua 5 liitesivua
Työhyvinvointi osana Malmin lastenkodin johtamista Työhyvinvointikyselylomake esimiestyöstä lastensuojelussa		
<b>Toimeksiantaja</b>		
Malmin lastenkoti		
<b>Ohjaaja</b>		
Auli Jungner		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda helposti toistettava työhyvinvointikyselylomake tilaajataholla eli Malmin lastenkodille. Kyselylomaketta koostaessa oli otettava huomioon tilaajatahon toive kohdennetusta tiedosta Malmin lastenkodin eri pienyksiköistä. Esimiestyötä tutkiessa oli huomioitava myös kohderyhmä ja lastensuojelun parissa työskentelyn tuomat haasteet työympäristölle.</p> <p>Opinnäytetyö koostui kahdesta osasta: teoreettisesta viitekehuksesta, työn tuloksesta eli työhyvinvointikyselylomakkeesta ja työskentelyn prosessikuvauksesta. Koska kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, oli tärkeää perustella tehtyjä valintoja teoreettisen viitekehysten kautta. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin johtajuuteen, työhyvinvointiin ja esimiestyöhön. Työn toiminnallinen osuus koostui ideapalaverista, jossa pohdittiin kyselylomakkeen teemoja yhdessä Malmin lastenkodin työntekijöiden kanssa. Koostettu työhyvinvointikyselylomake oli teoriapohjan ja toiminnallisen ideapalaverin yhteistuotos. Työhyvinvointikyselylomake on liitetty työhön (Liite 1).</p> <p>Työn johtopäätöksissä todettiin työn lopputuotoksen eli kyselylomakepohjan olevan yhteneväinen työlle asetettujen tutkimuskysymysten kanssa. Kyselylomakkeen koettiin myös vastaavan haluttua lopputulosta ja antavan tilaajataholla heidän toivomansa työväliseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työn todettiin olevan monipuolinen kokonaisuus, jossa yhdistettiin tieteellistä tutkimustietoa toiminnalliseen ideointiin. Lopputuotoksena saatiin tilaajatahon toivoma työhyvinvointikyselylomake, joka sisälsi yhteensä 17 kysymystä. Tällä opinnäytetyöllä pystytään edistämään työyhteisön hyvinvointia ja täten vaikuttamaan sosiaalialan kehittämiseen.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Johtaminen, johtajuus, työhyvinvointi, esimiestyö		

Author (authors)	Degree	Time
Essi Sippu	Bachelor of Social Services	October 2018
<b>Thesis title</b> Occupational well-being as part of Malmin lastenkoti's management Creating an occupational well-being survey on management in child welfare		25 pages 5 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> Malmin lastenkoti		
<b>Supervisor</b> Auli Jungner		
<b>Abstract</b> <p>The objective of the thesis was to create an occupational well-being survey form on Malmin lastenkoti's management. The commissioner's request for the survey was that it should be easily repeatable and provide focused information about Malmin lastenkoti's management practices on its separate units. Also, the challenges that child welfare entails as a working environment had to be considered.</p> <p>The thesis consists of two sections: theoretical framework and the occupational well-being survey form and the study process description. Because the thesis was practice-based by its nature, it was important to explain the choices made in this study through the theoretical framework. The theoretical framework provides information about leadership, occupational well-being and management. The practice-based part of the thesis presented a brainstorming session with Malmin lastenkoti's employees where themes and topics for the occupational well-being survey were discussed. Therefore, the occupational well-being survey form is a result of both the think session and the theoretical framework. The occupational well-being survey form is presented as an appendix to the thesis.</p> <p>In the conclusion of the thesis it was stated that the occupational well-being survey was in line with the thesis' research questions. The occupational well-being survey was also found to provide the desired outcome, therefore giving the commissioner the tool they wanted. The occupational well-being survey comprises 17 questions in total.</p>		
<b>Keywords</b> management, leadership, occupational well-being, managerial work		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	6
2.1.1	Johtaminen ja esimiestyö.....	6
2.1.2	Työhyvinvointi .....	8
3	KYSELYN VALMISTAMISEN TAVOITTEET .....	9
4	KYSELYLOMAKKEEN TYÖSTÄMISEN VAIHEET .....	10
4.1	Suunnittelu .....	10
4.2	Toiminnallinen ideapalaveri.....	11
4.2.1	Hyvä johtaminen .....	12
4.2.2	Delegointi ja luottamus.....	12
4.2.3	Suhde esimieheen .....	13
4.2.4	Johdon kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista .....	14
4.2.5	Esimiehen kokemus työhyvinvointiin vaikuttamisessa .....	15
4.3	Kyselyn laatiminen .....	16
4.4	Lomakkeen korjaus.....	21
4.5	Kyselyn käyttö.....	22
5	POHDINTAA JA TYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	22
6	LÄHTEET .....	25

## KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvointikyselylomake

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on tyyliltään toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on luoda tilaajataholleni, Malmin lastenkodille, helposti toistettava työhyvinvointikyselylomakepohja. Tilaajatahoni toiveena oli saada käyttöönsä kyselylomakepohja, jonka avulla he voivat kerätä kohdennettua tietoa kaikkien Malmin lastenkodin pienyksiköiden esimiestyöstä ja täten saada konkreettisia työkaluja esimiestyön, ja sitä kautta työhyvinvoinnin, edistämiseen.

Toiminnallisen työstäni tekee yhden Malmin lastenkodin lähiesimiehen ja työntekijän kanssa toteutettu ideapalaveri, jossa yhdessä pohdimme kyselomakkeen sisältöä ja esimiestyötä eri teemoissa. Palaverin tarkoituksena oli saada kyselomakkeeseen teoriapohjan lisäksi ajankohtaista asiantuntijuutta ja esimiesnäkemystä työkentältä. Esimiehen näkemyksen sisällyttäminen palaveriin oli tilaajatahoni toive.

Työni pohjautuu ajankohtaisen tutkimustiedon lisäksi Malmin lastenkodin sisäiseen ideointiin. Opinnäytetyössäni käyn läpi kyselomakkeen työstämisen vaihe vaiheelta ja avaan opinnäytetyöni prosessia. Ammatillinen kasvu ja työssä oppiminen ovat tärkeässä osassa toiminnallisen opinnäytetyön prosessia.

Johtaminen ja esimiestyö ovat suuressa roolissa työhyvinvoinnin edistämisessä, jonka vuoksi on oleellista työn kannalta perehtyä johtamisen ja esimiestyön periaatteisiin ja määritellä työlle oleellisia käsitteitä. Johtamisella tarkoitetaan itse johtamistyötä ja johtajuudella tarkoitetaan enemmänkin johtajan asemaa ja johtajuuteen liittyviä prosesseja. Yksilölähtöisesti ajateltuna johtamisessa korostuvat ihmistaidot ja kyky vaikuttaa ihmisiin (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13). Tämä pätee etenkin sosiaalialalla, jossa johtaja johtaa perustehtävän lisäksi ihmisiä, eikä esimerkiksi koneistoja tai rahaliikennettä.

Tässä luvussa on esitelty Mankan & Mankan (2016, 62–75) määrittelemät työhyvinvoinnin käsitteet. Käsitteenä työhyvinvointi voidaan liittää työkykyyn ja -terveyteen. Suomalainen versio työhyvinvoinnin käsitteestä on ajan saatossa

kehittynyt monialaiseksi ja paljon kattavaksi, johon sisältyy myös arjen sujuminen työyhteisössä. Arjen sujumiseen sisältyy Mankan & Mankan (2016, 75) mukaan ”organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä itsekin omine tulkintoineen”. Työhyvinvoinnin parantamiseksi on kehitetty työkykyä ylläpitävä ajatusmalli, jonka tarkoituksena on tukea työntekijän toimintakykyä ja terveyttä, työyhteisön turvallisuutta ja terveellisyyttä ja osaamisen kehittämistä. Työntekijällä on itsellään merkittävä rooli työkykynsä huoltamisessa, ja työterveyshuollolla on suuri merkitys työkyvyn ylläpitämisessä. Työhyvinvoinnin kehittäminen parantaa työilmapiiriä, työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työn tulosta.

## **2 TYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT**

Idea kyselylomakkeen painottamisesta johtajuuden näkökulmaan tuli tilaajaholtani. Eli kyselomaketta suunnitellessani minun tuli keskittyä esimiestyön ja johtajuuden vaikutukseen työhyvinvoinnissa lastensuojelun työympäristössä. Lastensuojelussa työskentely tuo aina työyhteisöön oman kuormittavuutensa ja tekee esimiestyöstä haasteellista. Lastensuojelussa työskentely on henkisesti kuormittavaa ja työn arjessa voi olla henkistä sekä fyysistä väkivaltaa, joten kaikki tutkimustulokset työhyvinvoinnista ja johtajuudesta esimerkiksi tavallisissa toimisto-oloissa eivät päteneet sellaisenaan käytettäväksi työssäni. Aiempaa tutkimustietoa johtajuudesta ja työhyvinvoinnista sellaisenaan löytyy kuitenkin paljon, joten lähdekirjallisuuden rajaaminen siltä osin oli tärkeää.

### **2.1.1 Johtaminen ja esimiestyö**

Sosiaalialalla esimiehiltä vaaditaan paljon. Esimiehen tulee sietää ristiriitoja ja suurta painetta, mutta samalla tulee olla luova ja innovatiivinen. Lisäksi esimiehellä tulee olla valmiuksia ottaa vaikeitakin aiheita puheeksi työyhteisönsään eikä kehittyneestä tunneällystäkään ole haittaa. Myös joustavuus ja samaan aikaan periksi antamattomuus ovat esimieheltä odotettuja ominaisuuksia. Nämä asiat ovat kuitenkin opittavissa erilaisten tavoitteiden asettamisen ja tietoisten valintojen kautta. Näiden ominaisuuksien omaksuminen vaatii johdonmukaisuutta ja kykyä kasvaa työssään. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7–8.)

Sosiaalialalla johtaminen voidaan erottaa johdettavaan alaan ja johtamisen kohteeseen. Johdettavalla alalla tarkoitetaan sosiaalialan tavoitteita ja odotuksia, kun taas kohteella tarkoitetaan johtamisen sisältöä ja erilaisia funktioita. Perustehtävän toteuttamisen lisäksi johtajan on pystyttävä toimimaan organisaation arvojen mukaisesti. (Niiranen ym. 2010, 15.)

Niirasen ym. (2010) mukaan sosiaalialan johtamiselle on olemassa tiettyjä luonteenomaisia piirteitä, kuten ” (1) poliittinen tulovastuu; (2) jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio; (3) lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus, sekä (4) toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys” (Niiranen ym. 2010, 15).

Sosiaalialalla esimiestyössä usein on kyse henkilöstöjohtamisesta, jossa vaativia tilanteita tulee eteen joka päivä. Haastavissa olosuhteissa on tärkeää käsitellä asiat ratkaisukeskeisesti, jotta tavoitetaan tila, jossa tuntuu, että asioihin voidaan vielä vaikuttaa. Positiivinen ote lisää myönteisiä tunteita ja täten parantaa yhteisöllisyyttä ja luo positiivista ilmapiiriä. Myönteinen ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa asiakkaisiin ja heidän kokemukseensa saadusta palvelusta. (Mäki ym. 2014, 8.)

Ratkaisukeskeisyys tarkoittaa ajattelumallia, jossa lähdetään ratkomaan ongelmatilanteita positiivisen kautta. Ratkaisukeskeisessä toiminnassa on oleellista ajatella asioita keskittyen haluttuun tavoitteeseen, eli mietitään, minne päin halutaan mennä ja mitä tulee tilalle – ei niinkään, mikä loppuu ja mistä halutaan päästä eroon. Ratkaisukeskeisellä ajattelutavalla voi työstää esimerkiksi työpaikkakiusaamistilanteita. (Manka & Manka 2016, 151–152.)

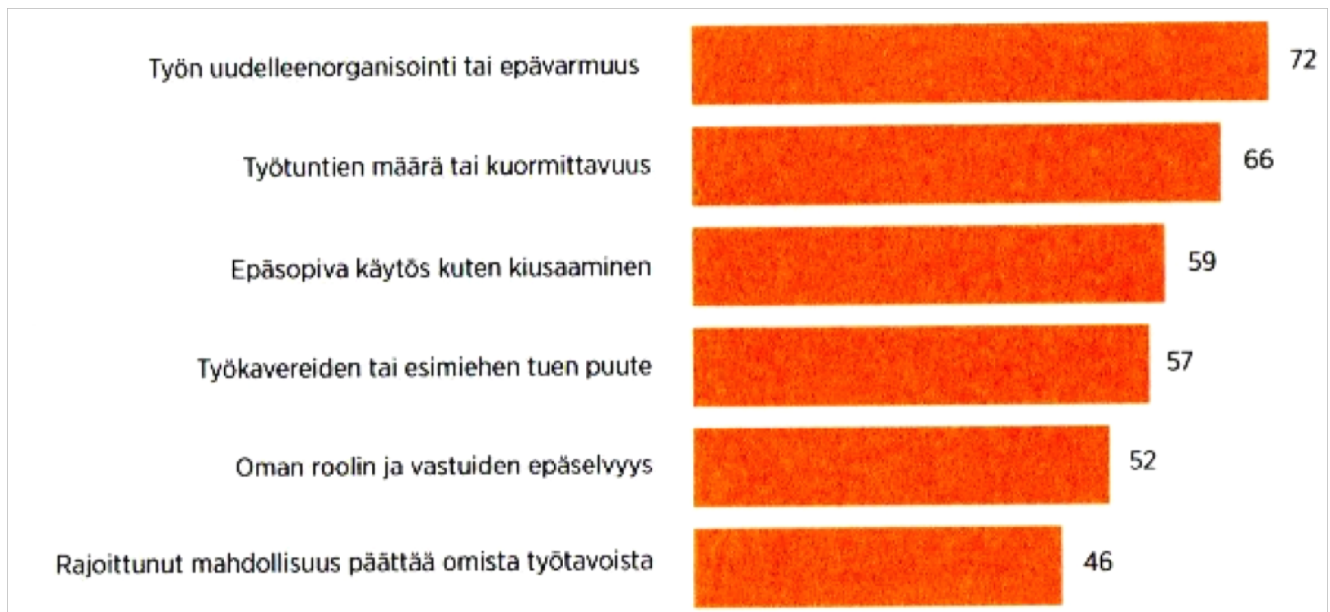
Malmin lastenkodilla lähiesimiehet eli pienyksiköiden vastaavat ohjaajat edustavat sekä työnantajaansa, eli Malmin lastenkotia, että Helsingin kaupunkia, niin kuin lähijohtamiseen kuuluukin. He ovat myös vastuussa työyhteisönsä kaikkien jäsenten työhyvinvoinnista. Tärkeintä työhyvinvoinnille on, että esimies on työssään oikeudenmukainen ja antaa työntekijöille eväitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Oikeudenmukaisuuden lisäksi esimiehen on myös oltava luotettava, johdonmukainen ja lisäksi esimiehen on osattava antaa työntekijöille rakentavaa palautetta. (Mäki ym. 2014, 7–8.)

## 2.1.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on helpompi tarkastella käsitteenä, kun ymmärretään työhyvinvoinnin olevan yksilötasolla ilmenevä kokemus tai tulos ja se, että työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ajatusmallin mukaan kuitenkin työhyvinvoinnille yleiset perusedellytykset luo ylin johto, ja lähiesimies taas ylläpitää työhyvinvoinnin edellytyksiä paikallisesti. (Tarkkonen 2012, 13–14.) Eli näin hierarkkisesti ajatellen työhyvinvointia on lähiesimiehenä vaikea yrittää ylläpitää paikallisesti, jos ylin johto ei mahdollista sitä alkujaankaan. Puhumattakaan työntekijän tilanteesta työhyvinvoinnin parissa, jos ylempää ei annetta edellytyksiä työhyvinvoinnin kukoistamiselle. Yleisjohtaminen ja esimiestyö ovatkin tärkeimmät yksittäiset tekijät, joilla on merkitystä työntekijöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin tai työn tuloksellisuuteen (Tarkkonen 2012, 21).

Kuviosta (kuva 1) nähdään, että stressin merkittävimmäksi aiheuttajaksi Manka ja Manka (2016) mainitsevat työn kuormittavuuden ja epävarmuuden. Yleisimmän stressimallin mukaan voidaan olettaa, että stressiä aiheutuu, jos työntekijä kokee, ettei hän voi vastata työn vaatimukseen ja vaatimukset vaarantavat työntekijän oman hyvinvoinnin. Pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen. (Manka & Manka 2016, 32.) Stressi vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Esimies pystyy työllään kuitenkin vaikuttamaan stressitekijöiden määrään ja siihen, miten stressitekijöitä organisoidaan työpaikalla. Aiemmin mainittu ratkaisukeskeinen ajatusmalli on oiva työkalu stressitekijöiden käsittelyyn työyhteisön sisällä.





Kuva 1 Yleisimmät työperäisen stressin syyt (Manka & Manka 2016, 33)

### 3 KYSELYN VALMISTAMISEN TAVOITTEET

Kyselyn valmistamisen tavoitteena oli luoda tilaajataholle kyselylomake, joka antaa toteutettuna kohdennettua tietoa Malmin lastenkodin eri pienyksiköiden työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä. Kyselyä oli siis lähdettävä työstämään esimiestyön ja johtajuuden näkökulmista.

Olen asettanut työlleni sitä ohjaavia tutkimuskysymyksiä. Kysymyksiä on kaksi:

1. Miten työntekijät kokevat esimiestyön vaikuttavan työhyvinvointiin?
2. Mitkä ovat konkreettisia esimiestyön kehittämisen kohteita Malmin lastenkodin työhyvinvoinnissa?

Varsinaisia vastauksia näihin kysymyksiin ei opinnäytetyössäni ole, sillä opinnäytetyöhöni ei sisältynyt kyselyn suorittamista tai vastausten analysointia. Nämä kysymykset kuitenkin kohdistivat kyselylomakkeen työstämistä oikeaan suuntaan ja auttoivat pitämään selkeät tavoitteet lomakkeen laatimisessa. Näin tulevaisuudessa kyselyn suorittaja saa vastaukset näihin kysymyksiin.

Aluksi olin itse asettanut työn valmistumiselle tavoitteeksi kesän 2018, mutta lopulta opinnäytetyöprosessi eteni alla olevan taulukon (taulukko 1) aikataulun mukaisesti:

Taulukko 1. Opinnäytetyön edistyminen

	Talvi 2017	Kevät 2018	Kesä 2018	Syksy 2018	Talvi 2018
<b>Toimeksianto ja työn tavoitteet</b>	X				
<b>Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen</b>	X	X			
<b>Lomakepohjan rakentaminen</b>		X			
<b>Lomakepohjan muokkaus ja hyväksyttäminen</b>		X			
<b>Opinnäytetyön työstäminen</b>			X	X	
<b>Kyselypohjan luovuttaminen toimeksiantajalle</b>					X
<b>Opinnäytetyön valmistuminen</b>					X

## 4 KYSELYLOMAKKEEN TYÖSTÄMISEN VAIHEET

### 4.1 Suunnittelu

Osallistuin opinnäytetyöni eri vaiheissa kahteen eri Malmin lastenkodin esimieskokoukseen. Ensimmäisessä esimieskokouksessa pohdittiin opinnäytetyöni teemaa, sisältöä ja nimeä, ja päädyimme ratkaisuun, jossa suunnittelen kyselomakkeen, toteutan itse kyselyn ja analysoin kyselyn tulokset. Kuitenkin ensimmäisessä tapaamisessa opinnäytetyötä ohjaavan opettajani kanssa opinnäytetyöni supistui ja muutti muotoaan toiminnalliseksi työksi, sillä alkupe-  
räisessä muodossaan tutkimus olisi ollut liian laaja minun toteutettavaksi. Teh-  
täväkseni jäi siis luoda kyselylomake toiminnallisena työnä. Tilaajatahoni mie-  
lestä tämä oli hyvä idea, ja kyselyn toteuttaminen ja tulosten analysointi jätet-  
tiin toiseksi erilliseksi oppilastyöksi. Jälkimmäisessä esimieskokouksessa  
esittelin laatimani kyselylomakkeen, jota muokattiin ja hiottiin lopulliseen muo-  
toonsa yhdessä kokoukseen osallistuneiden esimiesten kanssa.

Kyselylomaketta suunnitellessa oli tärkeää pitää mielessä kyselyn kohde-ryhmä, eli Malmin lastenkodin työntekijät. Oma kokemukseni Malmin lastenkodilla työskentelystä auttoi minua kohdistamaan kysymykseni juuri oikeisiin asioihin, eli tiesin, mitä oli oleellista kysyä. Lomakkeen suunnittelua ohjasi myös ajatus lomakkeen toistettavuudesta sekä tilaajatahon toive yksikkökohtaisten tulosten keräämisestä.

Kyselylomakkeen on tarkoitus myös olla helposti kenen tahansa käytettävissä. Kyselyn suorittajan on kuitenkin hyvä lukea koko opinnäytetyö kokonaisuymmärryksen saamiseksi. Opinnäytetyöstä selviää, miksi asioita kysytään ja mitä kyselyllä halutaan saavuttaa.

## **4.2 Toiminnallinen ideapalaveri**

Opinnäytetyöni toiminnallinen osuus koostui keväällä 2018 järjestetystä ”ideapalaverista”, johon osallistui minun lisäksi yksi ohjaaja ja yksi lähiesimies, jotka olivat Malmin lastenkodin eri pienyksiköistä. Palaveria varten olin laatinut etukäteen joitakin aiheita, teemoja ja kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli ohjata palaveria keskustelun mahdollisesti tyrehtyessä. Painotin osallistujille kuitenkin, että kyseessä ei ole haastattelu, vaan enemmänkin aivoriihi, jonka tarkoituksena on antaa ideoita työhyvinvointikyselylomakkeeseen ja hahmotella kyselyn mahdollisia teemoja. Toiminnallinen ideapalaveri oli myös erinomainen tilaisuus hyödyntää Malmin lastenkodin sisäistä asiantuntijuutta. Palaverissa sekä esimiehen että työntekijän kokemus ja tietotaito saatiin kuuluiin tasapuolisesti, joka toi monipuolisuutta kerättyyn aineistoon.

Keskusteluun etukäteen tuomani teemat liittyivät muun muassa henkilökohtaisiin kokemuksiin hyvästä johtamisesta ja esimiessuhteesta sekä myös aiheita liittyen luottamukseen, delegointiin ja johdon kiinnostukseen työntekijöiden hyvinvoinnista. Keskustelu kulki kuitenkin omalla painollaan ja pysyi aiheessa tasanaisesti.

Seuraavana esittelen ideapalaverista kerättyä dataa ja avaan teemoittain tärkeimpiä keskustelunaiheita, joiden pohjalta olen koostanut kyselylomaketta. On tähdellistä painottaa, että kyseiset aiheet ovat ideapalaverin omaa tuotosta

ja perustuvat palaverissa hyödynnettyyn asiantuntijuuteen, joten kerättyä tietoa ei ole todistettu tieteellisesti validiksi, vaikkakin se kulkee käsikädessä teoreettisen viitekehysten kanssa.

#### 4.2.1 Hyvä johtaminen

Keskustelussa hyvän johtamisen tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat esimiehen kyky olla läsnä ja kiinni yksikön arjessa, aktiivinen johtaminen, esimiehen rooli työntekijöiden äänenä ja perusarjen taitajana, joustavuus ja hyvä työvuorojen suunnittelu sekä kuulluksi tulemisen tunne ja tilanteiden osaava purkaminen. Paljon esimiehen työstä on siis näkymätöntä niin sanottua metatyötä, jolla on kuitenkin suuri merkitys työyhteisölle.

#### 4.2.2 Delegointi ja luottamus

Palaverissa tuli esille myös työtehtävien delegointi ja johdon ja työntekijöiden välinen luottamus. Luottamus ja delegointi helpottavat esimiehen sekä työntekijän työtä. Tärkeää on myös, että lähiesimiehen esimies luottaa, että lähiesimies pystyy johtamaan pienyksikköään hyvin.

Jo valmiiksi sovitut raamit toiminnan suhteen helpottavat pienyksikön lähiesimiehen työtä. Työtiimi voi kuitenkin päättää vastuistaan ilman esimiestäkin, ja joskus ohjaajat voivat suunnitella työtä paremmin kuin esimies, sillä ohjaajilla on työssään hyvä arjen tuntu. Oma kollega voi myös olla suurena apuna purkutilanteissa, jolloin esimerkiksi perjantai-iltana tapahtuneen tilanteen purkamisen voi suorittaa jo heti viikonloppuna eikä antaa tunteiden velloa maanantaiaamua ja esimiestä odottaessa. Aikuiset ihmiset eivät läheskään aina tarvitse esimiestä myöskään sovitteluun työntekijöiden välisiä asioita, vaan monet asioista voidaan hoitaa työtiimin kesken.

Työpareina työskentely helpottaa työntekoa. Tietoa katoaa mahdollisten kommunikaatiokatkosten tapahtuessa vähemmän, ja hoidettavien asioiden kanssa ei olla yksin. Myös vastuun jakaminen tietyille työvuoroille sen sijaan, että vastuut jaettaisiin tiettyjen työntekijöiden välillä helpottaisi kuormitusta ja varmistaisi asioiden hoitumisen. Työssä on helppoa olla itseohjautuva, kun työpaikka

ja tehtävä työ ovat jo valmiiksi tuttuja. Työntekijöiden vaihtuvuus ja uudet sijaiset tuovat haasteita arjen normaalisti itseohjautuville tehtäville. Työntekijöiden vaihtuneisuuden väheneminen takaisi tutut ja vakituiset työkaverit, jolloin kaikki olisivat arjessa tilanteen tasalla ja vastuullisessa asemassa. Tämä takaisi työrauhan ja mahdollisuuden työn kehittämiseksi, joka toisi työympäristöön luottamusta ja vakautta, jotka puolestaan tuovat turvan tunnetta asiakkaille.

#### 4.2.3 Suhde esimieheen

Palaverissa keskustelimme työntekijän ja esimiehen välisestä suhteesta ja siitä, mitkä ovat tärkeitä elementtejä hyvässä esimies-alainen -suhteessa. Aluksi tärkeää on huomioida, että esimiehen ja työntekijän välinen suhde on ihmissuhde siinä merkityksessä, missä muutkin suhteet ovat. Tämän ymmärtäminen tekee työntekijän ja esimiehen välisestä suhteesta inhimillisen. Ensimmäisenä esiin tuotiin huomio siitä, että suhteen hyvinvointi on myös työntekijän vastuulla. Eli työntekijä voi omalla aloitteellaan esimerkiksi ottaa asioita puheeksi ja toivoa tai vaatia asioiden käsittelyä. Lisäksi työyhteisön yleinen ilmapiiri on tasapuolisesti kaikkien vastuulla ja jokainen on aina vastuussa omasta käytöksestään.

Myös jo palaverissa aiemmin mainittua luottamusta tarvitaan myös hyvinvointiin esimiessuhteeseen. Luottamusta tarvitaan, että voi tarvittaessa sanoa vastaan ja kertoa mitä ajattelee. Esimiehellä on kuitenkin asioita, joita hän ei voi sanoa tai kertoa kaikille, ja tämä saattaa joskus olla vaikeaa. Tärkeää onkin tehdä selkeä ero työn läpinäkyvyyden ja vaitiolovelvollisuuden välille. Eli työntekijä voi itse päättää, kuinka avoin hän on omasta elämästään, mutta esimies ei voi tähän vaikuttaa. Tästä esimerkkinä toimii työntekijän poissaolo kuvaava #-merkintä (risuaita, hashtag), jonka tarkoituksena on tiedottaa muille työntekijöille, että kyseinen työntekijä on poissa, mutta vain esimies tietää, onko kyseessä oma sairauspoissaolo vai jokin muu syy. Tällä suojellaan työntekijän yksityisyyttä.

Hyvää palautetta ei myöskään voi koskaan olla liikaa, ja tärkeää on muistaa, että hyvän palautteen antaminen ei ole pelkästään esimiehen vastuulla, vaan

työntekijöiden tulisi säännöllisesti antaa hyvää palautetta toisilleen sekä esimiehelleen.

#### 4.2.4 Johdon kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista

Ideapalaverissa keskusteluun sisältyi myös pohdintaa johdon kiinnostuksesta työntekijöiden hyvinvoinnista. Ensisijaisena työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta nähtiin se, miten esimies suorittaa tilanteiden purkamisen. Fyysisen koskemattomuuden ollessa tärkeää työntekijän turvallisuuden kannalta kokemus vaarasta tai edes mahdollisesta vaarasta jättää ikävän tunteen tilanteessa olleelle työntekijälle. Koettiin, että myös pienet tilanteet olisi hyvä purkaa mahdollisimman pian – esimerkiksi kahden viikon kuluessa, jotta ei tapahtuisi asioiden ja tunteiden kasaantumista, joka saattaisi aiheuttaa ongelmia myöhemmin. Purkutilanteissa esimiehen olisi hyvä kutsua kaikki paikalle, jotta tilanteesta saadaan kokonaisymmärrys ja kaikki osapuolet tulevat mukaan keskusteluun.

Vaikka pääasiassa työntekijät lastensuojelussa ovat pärjääviä ja jaksavia sekä työmoraali on korkealla, niin esimerkiksi ymmärrys väkivallan syistä helpottaa tilanteiden purkamista. Tällaista ymmärrystä esimies voi työyhteisölleen tarjota. Myös tiimeissä etukäteen asioista ja toimintatavoista sopiminen vähentää mahdollisia vaaratilanteita. Välillä pelkästään kuormittavien asioiden ääneen sanominen normalisoi tilannetta.

Puheeksi otettiin myös esimiehen velvollisuus huolen ilmaisemisessa. On kuitenkin erotettava asiallinen huolenpito liiallisesta tarkkailusta. Huolenpidon ollessa työntekijän työkyvyn kannalta tärkeää, niin liika tarkkailu esimiehen toimesta on luonteeltaan haitallista, eikä sellaista tulisi tapahtua.

Työn toimitilat voivat joko altistaa vaaratilanteille ja heikentää työhyvinvointia tai sitten ne voivat mahdollistaa rauhallisen olemisen ja hyvät työolot. Työtilojen fyysisiin aspekteihin esimiehet eivät aina voi vaikuttaa, mutta tilahankkeiden mahdollistaminen ja niiden eteneminen vaativat keskusteluyhteyttä eri tahojen välillä, ja siinä esimies voi olla edistävässä roolissa.

#### 4.2.5 Esimiehen kokemus työhyvinvointiin vaikuttamisessa

Koko yhteisön työhyvinvoinnin edistäminen vaatii sitä, että pienyksikön lähiesimiehellä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointiin. Siksi koin oleelliseksi, että palaverissa keskustaisiin myös esimiehen omasta kokemuksesta työhyvinvointiin vaikuttamisessa ja siitä, onko se ylipäättään mahdollista. Keskustelussa tuotiin esille monia eri tapoja, joilla esimies voi vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin.

Malmin lastenkodin uhka -ja vaaratilanneilmoitukset käydään esimieskokouksissa säännöllisin väliajoin läpi. Ilmoitusten avulla esimies näkee kokonais kuvan yksikkönsä tilanteesta, ja tämä kertoo, milloin tilanteeseen tarvitsee puuttua erilaisin keinoin. Tämän takia on erityisen tärkeää, että työntekijät tekevät uhka- ja vaaratilanneilmoitukset aina tarvittaessa. Ilman niitä kokonaiskuva yksiköiden tilanteesta on puutteellinen ja oikeita toimia ei tehdä. Työturvallisuus ja työhyvinvointi kulkevatkin käsikädessä. Jos työturvallisuus on huonolla tollalla, niin siitä kärsii koko työyhteisön hyvinvointi. Työturvallisuuteen vaikuttavat myös ajan tasalla olevat, toimivat hälytysjärjestelmät.

Keskustelussa nousi esiin huomio siitä, että esimies ei voi vaikuttaa pelkällä organisoinnilla kaikkeen. Esimerkiksi tekemättömät kirjalliset työt kuormittavat ja stressaavat niin esimiestä kuin työntekijääkin. Kaikki työntekijät tarvitsevatkin tietokoneet ja kirjaamisrauhan sekä hyvät toimistot, joissa on tilaa pitää raportit. Huonot toimistotilat vaikuttavat merkittävästi täten myös asiakkaiden tietojen suojaamiseen. Kaikkiin edellä mainittuihin asioihin voidaan vaikuttaa uusilla toimitiloilla, eli pelkällä organisointikyvyllä ei voi saada aikaan ihanteellisia työoloja.

Tässäkin keskustelussa nousi esille pienyksikkökohtaisuus, eli eri asiat ovat akuutteja eri pienyksiköissä. Tärkeää onkin, että työhyvinvointikyselylomakkeesta on mahdollista saada irti konkreettisia pienyksikkökohtaisia tuloksia, jotta toimenpiteet osataan suunnata oikein.

### 4.3 Kyselyn laatiminen

Työhyvinvointikyselylomake on koottu Webropol-palvelun avulla. Webropol valikoitui käytettäväksi työkaluksi siksi, että kyselyn luominen Webropol-palvelulla oli maksutonta ammattikorkeakouluni opiskelijoille. Olin myös aiemmin työstänyt lomakkeita käyttäen samaista palvelua, joten sen toiminta oli tuttua. Kyselomakkeen koostin pidetyn ideapalaverin sekä työhyvinvoinnin ja johtamisen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kriteereinä kyselylomakkeelle olivat kyselyn helppo suoritettavuus, toistettavuus ja mitattavuus. Seuraavaksi käyn läpi kyselylomakkeen kysymykset ja perustelen kysymysten asettelua ja valintaa teoreettisen viitekehyksen sekä ideapalaverista saadun tiedon kautta.

1. kysymyksessä halutaan tietää pienyksikkö, jossa vastaaja työskentelee. Malmin lastenkoti koostuu viidestä eri pienyksiköstä, eli yksikkökohtaisen tiedon saamisen kannalta on tärkeää kysyä vastaajan omaa pienyksikköä. Kysymys on perustietokysymys.
2. kysymyksessä kysytään vastaajan työuran pituutta juuri Malmin lastenkodilla. Se, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt Malmin lastenkodilla, vaikuttaa työntekijän vastauksiin esimerkiksi vastuista tai työn mielekkyydestä. Työ on luonteeltaan sellaista, että suhde asiakkaisiin vahvistuu vasta ajan kanssa ja täten työuran alku saattaa olla kivikkoista, kun asiakkaat koettelevat uutta työntekijää. Tämä tasoittuu ajan kanssa, mutta uuden työntekijän käsitys tehtävästä työstä saattaa siis vaikuttaa vastauksiin eri tavalla kuin Malmin lastenkodilla kauan työskennelleen työntekijän vastauksiin. Kysymys on perustietokysymys.
3. kysymys tiedustelee vastaajan kokemusta oman pienyksikkönsä ilmapiiristä. Kysymykseen on annettu kuusi eri ilmapiirin luonnetta kuvaavaa vaihtoehtoa ja vastaukset valitaan väliltä 1= Erittäin vähän tai ei lainkaan...5= Erittäin paljon. Vastaajan mielikuva oma pienyksikkönsä kokonaisilmapiiristä kertoo oman henkilökohtaisen kokemuksen lisäksi myös suhteesta muihin työntekijöiden ja esimiehiin.



Kohta 4. on jatkokysymys 3. kysymykselle. Jatkokysymyksessä annetaan vastaajalle mahdollisuus suoriin kehitysehdotuksiin työilmapiiriin parantamiseksi. Jatkokysymys on oleellinen tarkennetun tiedon saamiseksi ja täten mahdollistaa jatkokehittämisen vastausten perusteella.

5. kysymyksessä halutaan tietää, miten Malmin lastenkoti työpaikkana tukee työntekijää ammatillisessa kehittämisessä. Avoin kysymys mahdollistaa asioiden syvällisemmän avaamisen tai vaihtoehtoisesti vastaajan niin halutessaan myös lyhyemmän vastauksen. Tässäkin kysymyksessä avoin vastauslaatikko antaa vastaajalle mahdollisuuden olla yksityiskohtainen vastauksessaan ja täten antaa tarkoituksenmukaisesti käytettävää materiaalia juuri jatkokehittämiseen.

Alla oleva taulukko 2 kuvaa Mankan ja Mankan (2016, 42) mukaan tilannetta siitä, miten esimies tukee eri sektoreilla uuden oppimista. Kuntasektorilla esimiehet suhtautuvat rakentavammin muutosehdotuksiin kuin muilla sektoreilla. Kuntasektori jää kuitenkin muiden sektoreiden jalkoihin esimiehen tuen ja avun antamisessa sekä oikeudenmukaisesti kohtelussa. Taulukon luvut ovat vuoden 2012 arvioinnista. Luvut osoittavat, että ammatillisen kehittymisen tukemista on oleellista tiedustella kyselyssä.

Väitteen kanssa yhtä mieltä (melko tai erittäin paljon)	Yks. palvelut	Kunta	Valtio	Teollisuus
Voi oppia uusia asioita	81 %	84 %	88 %	77 %
Esimies kohtelee oikeudenmukaisesti	87 %	81 %	88 %	84 %
Esimies antaa tukea ja apua	91 %	86 %	90 %	90 %
Antaa palautetta	78 %	72 %	78 %	71 %
Esimiehet suhtautuvat rakentavasti muutosehdotuksiin	71 %	76 %	67 %	62 %

Taulukko 2 Uuden oppiminen ja esimiestyö (Manka & Manka 2016, 42)

6. kohta on kyselyn laajin kysymys, jossa samaan kysymykseen on saatu useita eri kohtia, joissa tiedustellaan vastaajan henkilökohtaista kokemusta oman pienyksikkönsä esimiestyöstä ja työtiloista. Kohtia kysymyksessä on 12,

ja ne ovat mitä tahansa esimerkiksi työturvallisuuden ja avoimen keskusteluyhteyden väliltä. Kysymys kattaa siis monia eri osa-alueita ja numerovaihtoehdot (1=Todella huono...5=Todella hyvä) mahdollistavat yksityiskohtaiset vastustulokset, ja täten ne antavat tarkkaa tietoa jokaisen yksikön tilanteesta kyseisissä osa-alueissa.

7. kysymys tiedustelee sitä, tietääkö vastaaja, mitä häneltä tarkalleen työssään odotetaan. Kysymys kertoo työhön perehdytyksestä. Jos työntekijä ei tiedä, mitä häneltä työssään odotetaan, se tarkoittaa sitä, että hänen työkuvaansa on jäänyt epäselväksi jo perehdytysvaiheessa.

8. kysymyksessä kysytään, joutuuko vastaaja kuinka usein suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsee lisää koulutusta. Vastaukseen annetaan vaihtoehdot väliltä 1=Todella harvoin...5=Jatkuvasti. Tämä kysymys kertoo perehdytyksen lisäksi työnantajan tarjoamista koulutusmahdollisuuksista. Jos työntekijä joutuu usein suorittamaan työtehtäviä, joihin hän kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta, tarkoittaa se, että työkuvaan kuului tehtäviä, joihin työntekijä tarvitsee lisäkoulutusta. Kysymys tarvitsee avaavan jatkokysymyksen, jotta saadaan tarkkaa tietoa, mitä nämä kyseiset tehtävät ovat.

Kohta 9. on tarkentava kysymys edelliseen. Kysymyksessä tiedustellaan vastaajalta mitä ne työtehtävät ovat, joita vastaaja joutuu suorittamaan ilman tarvittavaa koulutusta. Jos vastaaja ei ole edellisessä kohdassa kertonut joutuvansa sellaisia tehtäviä suorittamaan, niin kohtaan 9. ei tarvitse vastata. Saatujen vastausten perusteella kuitenkin ongelmakohtia on helpompi kartoittaa ja lisäkoulutuksen tarpeita pystytään arvioimaan pienyksikkökohtaisesti.

10. kysymyksessä tiedustellaan, kuinka usein työtehtävät ruuhkautuvat. Vastausvaihtoehdot ovat väliltä 1=Todella harvoin...5=Jatkuvasti. Työtehtävien jatkuva ruuhkautuminen voi olla merkki monista asioista, jotka tarvitsevat kehittämistä työyhteisössä. Työtehtävät voivat ruuhkautua esimerkiksi työntekijävajeen vuoksi, jolloin työntekijä tekee vain välttämättömimmät työtehtävät ja kaikki muu jää odottamaan hetkeä, jolloin työtehtäville on aikaa. Toinen ruuhkauttava tekijä on työvuorosuunnittelu. Jos työvuoroja ei suunnitella niin, että

vuoronvaihdossa työntekijälle jää tarpeeksi aikaa esimerkiksi kirjallisille työtehtäville, niin kyseiset työtehtävät jäävät odottamaan seuraavaa työvuoroa ja sopivaa hetkeä. Hyppäsen (2010, 249) mukaan työssä viihtymistä eniten heikentäviä tekijöitä ovatkin juuri kiire ja kireät aikataulut.

Kohdassa 11. avoin kysymys antaa vastaajalle mahdollisuuden kertoa tarkemmin oman työyhteisönsä työtehtäviä ruuhkauttavista tekijöistä, ja näiden vastausten perusteella pienyksiköiden lähiesimiehet kykenevät kehittämään pienyksikön arkea niin, etteivät työtehtävät pääsisi ruuhkautumaan tai ruuhkautuisivat vähemmän. Avoin vastauslaatikko antaa vastaajalle vapauksia vastauksensa pituuden suhteen. Kysymykseen tarvitsee vastata vain, jos edellisen kysymyksen vastaus ruuhkautuviin työtehtäviin oli 4=Usein tai 5=Jatkuvasti. Nämä vastausvaihtoehdot kertovat akuutista tilanteesta, johon tarvitsee puuttua. Jos työt ruuhkautuvat vain todella harvoin, niin silloin toimenpiteitä sen suhteen ei tarvita.

12. kohdassa kysytään vastaajan henkilökohtaista kokemusta oman työn mielekkyydestä. Kysymyksen vastausasteikko 0=Ei ollenkaan mielekkäänä...3=Todella mielekkäänä antaa vastaajalle liikkumavaraa. Koska kysymys perustuu työntekijän omaan kokemukseen työstään, vastaukseen vaikuttaa vastaajan sen hetkinen elämäntilanne ja viime aikaiset kokemukset työssä. Mielekkyyden kokeminen kulkee käsikädessä arvontunnon kanssa. Tiaisen (2014, 45) mukaan työn arvostus on aina työntekijälähtöistä. Oman työn tärkeäksi kokeminen on oleellista omalle ammatti-identiteetille.

Kysymyksessä 13. halutaan tietää, onko työntekijä viimeisen 6 kuukauden aikana joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi tai häiritsevään ristiriitatilanteeseen, ja vastaukseksi riittää ”Kyllä” tai ”Ei”, jonka perusteella pienyksikön lähiesimies kykenee ottamaan tilanteet käsittelyyn omassa työssään.

Työpaikkakiusaaminen ilmenee yleensä henkisenä väkivaltana, joka voi olla muodoltaan joko avointa tai piilevää. Avointa kiusaamista ovat esimerkiksi juoruilu, väheksyminen ja pilkkaaminen sekä loukkaavat ja syyttelevät puheet.

Piilevää kiusaamista ovat muun muassa aliarviointi, puhumattomuus ja huomiomatta jättäminen. Piilevään kiusaamiseen on vaikeampaa puuttua kuin avoi-

meen kiusaamiseen. Työpaikkakiusaamisen voi tunnistaa esimerkiksi lisääntyneistä sairauspoissaoloista tai työilmapiirin kiristymisestä. Tärkeää olisi puuttua tilanteeseen mahdollisimman pian. (Manka & Manka 2016, 1501–51.)

14. kysymys tiedustelee vastaajalta, kokeeko hän Malmin lastenkodin esimiestyön tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. Oikeudenmukainen työn organisointi on erittäin tärkeää lähiesimiehen työssä (Mäki ym. 2014, 7-8). ”Kyllä tai ei” -vastausten ollessa vaihtoehtona tarvitsee vastaaja mahdollisuuden myös halutessaan avata vastaustaan enemmän.

15. kysymyksen avoin vastauslaatikko mahdollistaa edeltävän vastauksen laajemman avaamisen, jolloin vastauksesta saadaan kohdennettua tietoa pienyksikkökohtaisesti esimiestyön kehittämistä varten. Kysymykseen tarvitsee vastata vain, jos kohdassa 14. valitsi vastausvaihtoehdoksi ”En”.

Kohdassa 16. halutaan selvittää esimiehen tavoitettavuutta ja läsnäoloa. Kysymys kertoo esimiehen esimiestyön kiireestä tai myös psyykkisestä läsnäolosta. Esimiehen liiallinen kuormitus vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin. Kysymyksessä vastausvaihtoehdot ovat 1=Harvoin, 2=Riittävästi ja 3=Usein.

17. kysymyksessä halutaan ottaa selvää vastaajan kokemuksesta asioiden puheeksi ottamisesta esimiehensä kanssa. Vastausvaihtoehdot ovat annettu väliltä 1=Todella huonosti...5=Todella hyvin. Kysymys voi liittyä useampaan työhyvinvointiin liittyvään tekijään, kuten esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen, esimiehen taitoihin käsitellä tilanteita tai vaikka esimiehen kykyyn vastaanottaa palautetta.

Laatimiani kysymyksiä avaamalla perustelen, miksi valitsin lomakkeeseen juuri nämä kysymykset, eli miksi oli tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta kysyä juuri näitä asioita. Melkein kaikki kysymykset liittyivät aiheisiin, joihin voidaan puuttua juuri esimiestyötä kehittämällä, sillä kyselyn tarkoituksena on antaa Malmin lastenkodin esimiehille konkreettisia välineitä ja tietoa omien pienyksiköidensä työyhteisön toiminnan kehittämiseen.

Monien kysymysten kohdalla oli tärkeää antaa vastaajalle mahdollisuus avoimeen kysymykseen tai oman vastauksensa avaamiseen, sillä monesti omia tuntemuksia tai psyykkistä motivaatiota on vaikeaa kuvata numeroin. Avoimet kysymykset antavat esimiehille konkreettisia kehittämisen välineitä juuri heidän pienyksikölleen.

#### **4.4 Lomakkeen korjaus**

Osallistuin kevättalvella 2018 esimieskokoukseen, jossa muokattiin ja hiottiin luomaani kyselomakepohjaa lopulliseen muotoonsa. Kaikki kokoukseen osallistuneet esimiehet sekä Malmin lastenkodin johtaja toivat mielipiteensä esille ja esittivät ideoita ja muutosehdotuksia. Kysymyksiä poistettiin, lisättiin ja muokattiin parhaaseen mahdolliseen muotoonsa.

Kokonaan kyselomakkeesta poistettiin vastausosio, joka oli tarkoitettu pelkäämään esimiehille, sillä työhyvinvointikyselyn tulosten on tarkoituksena olla työkaluna juuri esimiesten itsensä käyttöön. Yhteinen mielipide oli kuitenkin, että esimies-osiota varten laatimani kysymykset toimivat hyvin tulevien ryhmäkehityskeskustelujen pohjana ja täten kehittävät esimiestyötä.

Pääasiassa joitakin kysymyksiä poistettiin, jos ne eivät esimiesten mielestä tuoneet vastauksellaan lisäarvoa esimiehille. Suurin osa kysymyksistä kuitenkin säilytti alkuperäisen muotonsa lomakkeessa. Joitakin kysymyksiä poistettiin myös samankaltaisuuksien vuoksi Kunta-10 -kyselyn kanssa. Perustiedoista poistui kysymys vastaajan sukupuolesta sekä kysymys mahdollisesta esimiesasemasta työyhteisössä.

Yksikön lähtökohtiin liittyvistä kysymyksistä poistettiin kysymys fyysisten työtilojen luomasta edellytyksestä työlle, sekä kysymysten 3. ja 5. vastausvaihtoehtoja muokattiin.

6. kysymyksen vastausvaihtoehtoista haluttiin poistaa ”fyysinen koskemattomuus”, jota perusteltiin sillä, että lastensuojelun työympäristössä fyysistä koskemattomuutta sellaisenaan ei ole olemassa. Myös kysymykset kiireen ja

kuormittavuuden tunteista haluttiin poistaa siksi, että arveltiin jokaisen vastaajan vastaavan kokevansa työssään kiirettä ja kuormittavuutta, ja tämä ei siten toisi lisäarvoa tuloksellaan esimiehille.

Kysymykseen 8. lisättiin avoin kysymyslaatikko, jotta esimiehet saisivat tietää, mitä kyseiset työtehtävät täsmälleen ovat. Moniin muihin kysymyksiin haluttiin lisätä avoimia vastausvaihtoehtoja silläkin uhalla, että kyselyn vastausten analysointi hidastuu, sillä esimiehet kokivat työn kehittämisen edellytykselle tärkeäksi tietää, mitkä asiat tarkalleen esimerkiksi ruuhkauttavat töitä.

Myös joustamattomien ”kyllä” tai ”ei” -vaihtoehtojen tilalle moniin kysymyksiin haluttiin laittaa tilalle paremmin tilannetta kuvaavia numeroasteikoita. Kysymys työpaikan työyhteisön omista palaverista haluttiin poistaa sekä myös kysymys työntekijöiden palkitsemisesta, sillä koettiin, että myös näissä kysymyksissä vastaus ei olisi tuonut lisäarvoa esimiesten työhön.

#### **4.5 Kyselyn käyttö**

Tilajaataho Malmin lastenkoti saa työhyvinvointikyselylomakepohjan käyttöönsä yksinoikeudella. Malmin lastenkodilla on myös oikeus muokata lomakepohjaa sen hetkisten tarpeidensa mukaan.

### **5 POHDINTAA JA TYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET**

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda teoreettisen viitekehyksen ja toiminnallisen ideapalaverin pohjalta työhyvinvointikyselylomake esimiestyöstä, joka annettaisiin Malmin lastenkodin omaan käyttöön. Asetin työlleni myös kaksi tutkimuskysymystä, joiden tarkoituksena oli asettaa työlleni raamit ja joiden avulla työni päämäärä säilyisi selkeänä. Asettamani tutkimuskysymykset ohjasivat työni suuntaa onnistuneesti. Tutkimuskysymykset olivat hyödyllisiä erityisesti kyselylomakkeen kysymyksiä ja aiheita rajatessa. Kyselylomakkeessa korostuu vahvasti työntekijän oma kokemus työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä, ja suurin osa kysymyksistä antaa tietoa pienyksikkökohtaisesti kohdennettuna.

Koin oman kokemukseni Malmin lastenkodilla työskentelystä hyötynä ja voimavarana tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Kokemukseni ansiosta kykenin ottamaan lastenkodissa työskentelyn vaikutukset esimerkiksi fyysisen koskemattomuuden tai kuormittavuuden kannalta huomioon. Myös työni supistuminen toiminnalliseksi opinnäytetyöksi oli hyvä asia työn laadun kannalta, sillä liian suuri työmäärä olisi vaikuttanut negatiivisesti työn laatuun. Olin lopulta erittäin tyytyväinen, että pääsin tekemään tämän työn toiminnallisena työnä, vaikkakin se toi omia haasteitaan työn koostamiseen.

Asettamani väljä aikataulu oli armollinen, ja tällöin myöskään työn luonteen muuttuminen kesken opinnäytetyöprosessin ei tuonut mukanaan negatiivista painetta aikataulussa pysymisestä. Koin tarvitsevani aikaa ajatusten kypsyttelyyn ja opinnäytetyöprosessin hahmottamiseen, jotta työni olisi eheä ja laatu olisi tasaista.

Opinnäytetyöni toiminnallinen osuus, eli Malmin lastenkodin työntekijöiden kanssa käyty ideapalaveri, oli erittäin hedelmällinen, ja koin ideapalaverista saadun asiantuntijatiedon tuovan avoimeksi ainutlaatuista tuntemusta esimiestyöstä ja johtamisesta lastenkodissa. Ilman ideapalaverista saatua asiantuntijuutta ei työstäni olisi tullut kokonaisuudessaan yhtä monipuolista ja tietämykseltään niin laajaa työtä, kuin se nykyisessä muodossaan on. Työhyvinvointikyselylomakkeen koostaminen pelkän yleispätevän työhyvinvoinnin teorian pohjalta olisi ollut erittäin haastavaa, sillä sellaisenaan se ei olisi ollut räätälöity lastensuojelun (ja juuri Malmin lastenkodin) työntekijöille. Kyselomaketta työstäessä hyödynsinkin runsaasti ideapalaverista saatua tietoa ja lisäsin työhöni myös ideapalaverista kerättyjä tärkeitä teemoja ja aiheita, jotta toiminnallisen osuuden sisältö avautuisi myös lukijalle.

Johtajuutta ja työnhyvinvointia oli aiheena tutkittu runsaasti, ja laadukkaan tutkimustiedon löytäminen ei ollut hankalaa. Keskityin teoreettista viitekehystä rakentaessani siihen, että käyttämäni tieto olisi ajankohtaista ja pääsääntöisesti kohdistettu sosiaalialan johtamiseen. Teoreettista viitekehystä koostaessani oli tärkeää soveltaa tutkimustietoa lastensuojelun toiminta-alueeseen ja tutkia johtajuutta ja työhyvinvointia sosiaalialan näkökulmasta. Työni luotettavuus pohjautuu vahvasti tutkittuun tietoon työhyvinvoinnista, esimiestyöstä ja johtajuudesta.

Aiheen rajaaminen kyselylomaketta työstäessä oli haastavaa, sillä tuntui olevan niin runsaasti aiheellisia kysymyksiä, joita olisin halunnut käsitellä. Kyselyn vastausajan ollessa kuitenkin rajallinen, ja kyselyn suorittajan mielessä pitäen onnistuin mielestäni rajaamaan kyselylomakkeen kysymysten lopulta sopivaan määrään ja oikeisiin aiheisiin. Kyselylomakkeessa oli myös yhdistettävä onnistuneesti kohdistetun tiedon saaminen ja vastaajien henkilöllisyyden salaaminen.

Kyselylomake valmiissa muodossaan sisältää paljon avoimia kysymyksiä, jotka voivat tuoda haasteita kyselyn suorittajalle tuloksia analysoidessa. Avoinmet kysymykset olivat kuitenkin tässä tilanteessa oleellisia tarvitun tiedon saamiseksi, joten kyselyn suorittaja voi tarvittaessa muokata kyselylomakepohjaisen hetkistä tilannetta parhaiten vastaavaksi. Kyselylomakkeen kysymykset ovat räätälöity vastaamaan Malmin lastenkodin tämän hetkisiä tarpeita, mutta tulevaisuudessa kyselylomakkeelta voidaan kaivata jotakin lisää tai erilaisella painotuksella. Kysely ja siitä saadut tiedot kuvastavatkin aina vain suoritusajankohtansa tilannetta ja täten eivät välttämättä päde enää myöhemmin. Kyselyn suorittajan on hyvä esitellä lomake sen luotettavuuden varmistamiseksi. Esitellauksessa nähdään myös mahdollista muokkausta tai päivitystä vaativat kohdat.

Opinnäytetyöprosessi itsessään on opettanut minulle laajojen kokonaisuuksien käsittelyä ja ajankäytön hallintaa. Toiminnallinen aspekti opinnäytetyöprosessissa itsessään oli mielenkiintoinen ja monipuolinen vaihtoehto työn suorittamiseksi, sillä pääsin yhdistämään työssäni teoreettisen tutkimustiedon lisäksi ideapalaverin sekä toiminnalliseen työhön sisältyvän prosessikuvaksen. Työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla jokaisessa työyhteisössä ja organisaatiossa aktiivinen tavoite, sillä työhyvinvoinnin vaikutukset levittyvät laajalle niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin elämään. Koin merkittävänä olla osana työhyvinvoinnin edistämistä tällä työllä. Täten olen päässyt vaikuttamaan työpanoksellani työhyvinvoinnin edistämiseen ja oman työyhteisöni kehittämiseen. Sosiaalialalla työntekijöiden hyvinvointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä oma jaksaminen heijastuu asiakkaisiin ja sitä kautta koko yhteiskunnan hyvinvointiin.



## 6 LÄHTEET

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Malmin lastenkodin ideapalaveri, 1.3.2018, Helsinki.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO print.

Mäki, T., Liedenpohja, A. & Parikka U. 2014. Johtamisen kulmakivet – Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Hakapaino.

Tarkkonen, J. 2010. Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa.

Tiainen, A. 2014. YAMK työelämää kehittämässä – Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu: LaserMedia Oy.

## **KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuva 1 Manka & Manka, 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO print.

Taulukko 1 Opinnäytetyöprosessin edistyminen

Taulukko 2 Manka & Manka, 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO print.

## Työhyvinvointi osana Malmin lastenkodin johtamista

### 1. Pienyksikkö, jossa työskentelet:

Fallpakantien yksikkö

Kotikaivontien yksikkö

Karviaistien yksikkö

Tilanhoitajankaaren yksikkö

Jäkäläpolun yksikkö

### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Malmin lastenkodissa?

0-2 vuotta

3-5 vuotta

6-9 vuotta

10 vuotta tai kauemmin

### 3. Millainen on pienyksikkösi työilmapiiri tällä hetkellä?

1 Erittäin vähän tai ei lainkaan	2 Melko vähän	3 Jonkin verran	4 Melko paljon	5 Erittäin paljon
-------------------------------------	------------------	--------------------	-------------------	----------------------

Kannustava ja tukeva

Kilpaileva

Positiivinen ja tasapainoinen

Epäilevä ja negatiivinen

Jäykkä ja sääntöihin perustuva

Leppoisa ja mukava

**4. Liittyen kysymykseen 3., tähän voit sanallisesti antaa kehitysehdotuksia työilmapiirin parantamiseksi.**

---



---



---



---

2000 characters left

**5. Miten työpaikkasi tukee sinua ammatillisessa kehittämisessä?**

---



---



---



---

2000 characters left

**6. Millaiseksi koet pienyksikkösi tilanteen seuraavissa asioissa?**

	1 Todella huono	2 Melko huono	3 Riittävä	4 Hyvä	5 Todella hyvä
Joustavuutta työajoissa					
Vastuut ja omaan työhön vaikuttaminen					
Hyvä ja rakentava palaute					
Työrauha					
Kehittämispäivät					
Työturvallisuus					
Fyysiset työtilat					
Aktiivinen johtajuus					
Kuulluksi tuleminen					
Tilanteiden purkumahdollisuudet					
Yleinen työmoraaali yksikössä					
Avoin keskusteluyhteys					

**7. Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?**

Kyllä

En

**8. Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit lisää koulutusta?**

1 Todella harvoin

2 Harvoin

3 Silloin tällöin

4 Usein

5 Jatkuvasti

**9. Mitä nämä työtehtävät ovat?**

---

---

---

---

---

2000 characters left

**10. Ruuhkautuvatko työtehtäväsi?**

1 Todella harvoin

2 Harvoin

3 Silloin tällöin

4 Usein

5 Jatkuvasti

**11. Jos vastasit kysymykseen 10. vaihtoehdon 4 tai 5, niin avaisitko vastaustasi sanallisesti alle?**

---



---



---



---

2000 characters left

**12. Kuinka mielekkäänä koet työsi?**



**13. Oletko joutunut viimeisen 6 kuukauden aikana:**

Kyllä

En

---

Työpaikkakiusaamisen kohteeksi

---

Häiritsevään ristiriitatilanteeseen

**14. Koetko yksikkösi esimiestyön tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi?**

Kyllä

En

**15. Jos vastasit kysymykseen 14. vaihtoehdon "En" selvennä vastaustasi sanallisesti:**

---



---



---



---

2000 characters left

**16. Miten esimiehesi on mielestäsi läsnä ja tavoitettavissa?**

- 1 Harvoin
- 2 Riittävästi
- 3 Usein

**17. Koetko pystyväsi ottamaan myös hankalia asioita puheeksi esimiehesi kanssa?**

- 1 Todella huonosti
- 2 Huonosti
- 3 Siltä väliltä
- 4 Hyvin
- 5 Todella hyvin