



SAVONIA

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

TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI ASUMISPALVELUISSA

TEKIJÄ: Jonna Pylkkänen, SS17KM, 12.12.2019

| | | | |
|--|------------|--------------------|------|
| Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala | | | |
| Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosionomin tutkinto-ohjelma | | | |
| Työn tekijä(t) Jonna Pylkkänen | | | |
| Työn nimi Transformationaalinen johtaminen ja työhyvinvointi asumispalveluissa | | | |
| Päiväys | 12.12.2019 | Sivumäärä/Liitteet | 42/6 |
| Ohjaaja(t) Katri Savolainen | | | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki /Ulla Kauppinen-Kymäläinen | | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä selvitys transformationaalisen johtamistyylin merkityksestä työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin nykytilasta Kuopion kaupungin asumispalveluiden palveluesimiesten, että heidän työyksikköjensä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tilaajana toimi Kuopion kaupunki. Opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU 2016/679) sekä Suomen tietosuojalakia (L 1050/2018).</p> <p>Tämän opinnäytetyön selvitys on toteutettu kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena ja aineistonkeruun menetelmänä on käytetty sähköisiä webropol-lomakekyselyjä. Lomakekyselyjä tehtiin kaksi, toinen asumispalveluiden palveluesimiehille ja toinen työntekijöille. Molemmat lomakekyselyt olivat sisällöltään vastaavanlaisia, jotta tuloksia voitiin vertailla keskenään. Kysymykset olivat muodoltaan monivalintakysymyksiä, matriisikysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymysten sekä matriisikysymysten analyysimenetelmänä käytettiin määrällistä, eli kvantitatiivista analyysiä. Avointen kysymysten analyysimenetelmänä sovellettiin sisällönanalyysiä. Selvityksen aikaväli oli 13.1.-3.2.2020. Tänä aikana Kuopion kaupungin asumispalveluissa työskenteli 12 palveluesimestä ja heidän alaisuudessaan yhteensä 551 työntekijää. Palveluesimiehistä 10 vastasi kyselyyn ja työntekijöistä 74 henkilöä.</p> <p>Selvityksen perusteella esimiestyö koettiin merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta ja transformationaalisen johtamistyylin piirteitä, kuten läsnäoloa ja kannustamista toivottiin työyhteisöissä nykyistä enemmän. Kuopion kaupungin asumispalveluiden työhyvinvoinnin tila jakoi mielipiteitä etenkin palveluesimiesten ja heidän työntekijöidensä välillä. Palveluesimiehet näkivät työhyvinvoinnin tilan kokonaisuudessaan hyvänä, kun taas työntekijät arvioivat työhyvinvoinnin tilan olevan kohtalainen. Suurimmat eroavaisuudet työhyvinvoinnin tilassa näkyivät työyksiköiden välillä molemmissa kyselyissä. Osalla palveluesimiehistä oli useampi kuin yksi työyksikkö johdettavana ja näiden palveluesimiesten osalta vastaukset saatiin kokonaisuutena eikä yksiköitä eritellen.</p> <p>Selvitys osoittaa, että työntekijöillä sekä palveluesimiehillä on yhtenäinen toive esimiestyön kehittämisestä sekä työhyvinvoinnin parantamisesta. Vastauksista ilmenee, että tällä hetkellä sekä palveluesimiehet että työntekijät kokevat työn kuormittavana, mikä on heikentänyt työilmapiiriä. Lisäksi vastauksissa on havaittavissa sairauspoissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden aiheuttamat haasteet, sekä työnjaolliset haasteet. Tämän opinnäytetyön kyselyt toteutettiin anonymisti, eikä tutkimuksessa ole sen vuoksi mahdollista selvittää yksiköiden välisiä eroja tarkemmin.</p> <p>Opinnäytetyönä tehty selvitys antaa kuvailevaa tietoa Kuopion kaupungin asumispalveluiden työhyvinvoinnin ajankohtaisesta tilasta sekä transformationaalisen johtamistyylin merkityksestä työhyvinvointiin. Selvityksen tuloksia opinnäytetyön tilaaja voi hyödyntää asumispalveluiden työhyvinvoinnin kehittämiseen.</p> | | | |
| Avainsanat transformationaalinen johtaminen, työhyvinvointi, johtaminen | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|-------------------|------------------|------|
| Field of Study Social Services, Health and Sports | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Social Services | | | |
| Author(s) Jonna Pylkkänen | | | |
| Title of Thesis Transformational Leadership and Wellbeing at work in Housing Services | | | |
| Date | December 12, 2019 | Pages/Appendices | 42/6 |
| Supervisor(s) Katri Savolainen | | | |
| Client Organisation /Partners Kuopio City /Ulla Kauppinen-Kymäläinen | | | |
| <p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to make a report of transformational leadership´s significance on work welfare and the state of work welfare in housing services in the city of Kuopio. This thesis provides descriptive information about the current state of wellbeing at work in housing services in Kuopio city and the significance of leadership on work welfare. The results of this report Kuopio city housing services can use for further improving wellbeing at work.</p> <p>This report is based on a quantitative study, where data was collected through an electronic Webropol survey. Two surveys were made: one for service supervisors of housing services and one for their employees. Surveys consisted of multiple-choice questions, matrix questions and open-ended questions. Quantitative analysis and content analysis were used on analyzing the data. The surveys were made between 13 January and 3 February 2020. At that time, Kuopio city housing services employed 12 service supervisors and 551 employees in total. 10 service supervisors and 74 of their employees responded to the surveys. Surveys were based on anonymity.</p> <p>The results show that transformational leadership was experienced as a significant issue on work welfare. The current state of work welfare in Kuopio city housing services divided opinions between services supervisors and their employees: service supervisors thought the state of work welfare was good in general, whereas their employees thought it was moderate. The results of this report show that services supervisors and their employees had a common wish to improve leadership and wellbeing at work.</p> | | | |
| <p>Keywords</p> <p>Transformational leadership, wellbeing at work, leadership</p> | | | |
| | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMISTYYLI..... | 7 |
| 3 | TYÖHYVINVOINTI SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA..... | 10 |
| 4 | OPINNÄYTETYÖN PROSESSI | 14 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä..... | 15 |
| 4.2 | Aineistonkeruumenetelmä | 16 |
| 4.3 | Aineiston analyysimenetelmä | 18 |
| 4.4 | Selvityksen luotettavuus ja eettisyys | 19 |
| 5 | TUTKIMUSTULOKSET | 21 |
| 5.1 | Palveluesimiesten näkemyksiä | 21 |
| 5.1.1 | Oman työyksikön työhyvinvointi palveluesimiesten näkökulmasta..... | 23 |
| 5.1.2 | Esimiestyön kehittäminen palveluesimiesten näkökulmasta..... | 26 |
| 5.2 | Työntekijöiden näkemyksiä..... | 27 |
| 5.2.1 | Oman työyksikön työhyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta..... | 29 |
| 5.2.2 | Esimiestyön kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta | 32 |
| 6 | SELVITYKSEN KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA..... | 34 |
| | LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT | 38 |
| | LIITE 1: TUTKIMUSLUPA..... | 43 |
| | LIITE 2: LOMAKEKYSELYN SAATEKIRJE..... | 45 |
| | LIITE 3: LOMAKEKYSELY, PALVELUESIMIEHET | 46 |
| | LIITE 4: LOMAKEKYSELY, TYÖNTEKIJÄT | 49 |
| | LIITE 5: MATRIISIKYSYMYKSEN VASTAUKSET PALVELUESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA | 52 |
| | LIITE 6: MATRIISIKYSYMYKSEN VASTAUKSEN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA | 53 |

1 JOHDANTO

Syrjintää, työpaikkakiusaamista sekä työntekijöiden eriarvoista kohtelua esiintyy jossakin vaiheessa miltei jokaisella työpaikalla, vaikka kaikenlainen työpaikkahäirintä on kiellettyä lainsäädännön nojalla (2002/738 28§). On arvioitu, että koko Suomessa työhyvinvoinnin laiminlyönti maksaa noin 24 miljardia euroa vuodessa. Tähän arvioon sisältyy työntekijöiden sairauspoissaolot, eläköityminen, terveydenhoitokulut sekä ammattitaudit. (Manka & Manka 2016, 7) Vertailun vuoksi mainittakoon, että summa on lähes puolet Suomen valtion vuoden 2020 kokonaisbudjetista, joka on 57,6 miljardia euroa (Valtiovarainministeriö 2020, 2). Näiden lukujen valossa voimme pohtia millaista potentiaalia työyhteisöissä olisi, jos työhyvinvointiin panostettaisiin nykyistä enemmän ja tietopohjaa olisi myös ennakoivaan työhyvinvointiin entistä laajemmin.

Motivoiva ja hyvä johtaminen heijastuu suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin, mikä näkyy työn tuloksellisuudessa, henkilöstön vaihtuvuudessa sekä myös sairauspoissaolojen vähenemisenä. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa tehdä työtä ja kokee työskentelyn mielekkääksi, sekä luo huomaamattaan myös positiivista ilmapiiriä koko työyhteisöön (Työterveyslaitos 2019).

Transformationaalinen johtamistyyli on osallistavaa toimintaa, joka mahdollistaa sen, että työyhteisö toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Transformationaaliselle johtamiselle on tyypillistä kannustava ja tukea antava työskentelytapa, jolla saadaan aikaan motivaatiota sekä sitoutumista yksilöiden työskentelyyn. Transformationaaliset johtajat osallistavat työntekijöitä aktiivisesti toiminnan suunnitteluun sekä päätöksentekoon ja johtavat esimerkillään. (Gramov & Brandt 2011, 67–69)

Tässä opinnäytetyössä esimiestyötä ja työhyvinvointia tarkastellaan sekä keskijohdon esimiesten, että heidän työntekijöidensä näkökulmasta. Koska johtamistyyliä on useita, on opinnäytetyö rajattu tilaajan toiveesta transformationaalisen johtamisen näkökulmaan Kuopion kaupungin asumispalveluissa. Rajaukseen vaikutti myös opinnäytetyön tekijän oma mielenkiinto nimenomaan kaupungin asumispalveluiden työhyvinvoinnin tilaan, sekä erilaisten johtamistyylien merkityksestä työhyvinvoinnin muodostumiseen.

Vuonna 2018 Kuopion kaupunki on työllistänyt 7 361 henkilöä (Kuopion kaupunki 2019), mukaan lukien määräaikaiset työntekijät sekä palkkatukityöntekijät, minkä vuoksi opinnäytetyön aihe on rajattu niin, että kohderyhmänä on Kuopion kaupungin asumispalvelut. Kuopion kaupungin asumispalveluissa työskentelee n. 400 henkilöä (Kauppinen-Kymäläinen, 2020-01-20).

Opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimii Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueen sovellusasiantuntija, jonka kanssa työn aihe on muokattu tilaajalle ja tekijälle sopivaksi.

Aihe on valittu omien mielenkiinnonkohteiden ja uratoiveiden, aiheen ajankohtaisuuden, sekä tilaajan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa Kuopion kaupungin asumispalveluista. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys esimiestyöllä on työhyvinvointiin ja millaisena Kuopion kaupungin asumispalveluiden työhyvinvoinnin tila kuvautuu tällä hetkellä palveluesimiesten sekä työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyönä tehdyn selvityksen tuloksia Kuopion kaupungin asumispalvelut voi hyödyntää jatkossa työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisessä.

2 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMISTYYLI

Johtamistyyllillä tarkoitetaan tapaa, jolla johtaja pyrkii vaikuttamaan työyhteisöön siten, että se edistää koko työyhteisön yhteisen tavoitteen saavuttamista (Kinnunen, Perko, Virtanen 2013a, 2–3). Tässä opinnäytetyössä johtamista käsitellään työhyvinvoinnin näkökulmasta transformationaalisen johtamistyyliin rajattuna, sillä useissa työhyvinvoinnin ja johtamisen yhteyksiä tutkineissa tutkimuksissa (Kinnunen, ym. 2013a, 59–70; Keijonen 2015; Ollilla 2013) on havaittu transformationaalisen johtamistyylin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Lisäksi transformationaalisen johtamistyylin on huomattu vaikuttavan positiivisesti myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin (Braun, Peus, Weisweiler & Frey 2013, 271–272). Tässä opinnäytetyössä transformationaalista johtamistyyliä tarkastellaan työntekijöiden sekä esimiesten näkökulmasta ja sen merkitystä työhyvinvointiin pohditaan lomakekyselyistä saatujen vastausten kautta.

Transformationaalinen sanana tarkoittaa muutoksellista, mikä tämän käsitteen yhteydessä tarkoittaa organisaatiossa tai työyhteisössä tapahtuvaa muutosta, joka aiheutuu johtamisen prosessissa. Suomessa transformationaalista johtamista on luonnehdittu myös syväjohtamiseksi (Nissinen 2014). Transformationaalisen johtamistavan alkuperäisenä luoja pidetään yleisesti James Burnsia, joka kehitti tutkimuksissaan käsitteet transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen. Burnsin (2012, 19–20) mukaan nämä käsitteet ovat ikään kuin vastakohtia toisistaan. Transformationaalissa johtamistyyliissä johtaja sekä työntekijät vahvistavat vuorovaikutuksella toistensa motivaatiota ja työmoraalia, kun taas transaktionaalinen johtaja käyttää asemavaltaansa hyväkseen suhteessa työntekijöihinsä (Burns 2012, 19–20; Tavast 2012, 3–5). Näiden johtamistyylien eroja voidaankin pohtia niin, että transaktionaalinen johtaminen on ikään kuin työyhteisön johtamista yläpuolelta, kun taas transformationaalinen johtaminen on huomattavasti vuorovaikutuksellisempaa ja anteeksiantavampaa (TAULUKKO 1). Transformationaalinen johtaminen luo muutosta positiivisempaan suuntaan kannustamalla ja tukemalla työyhteisöä sekä tavoitteellisella kehittämisellä, kun taas transaktionaalinen johtaminen perustuu palkitse ja rankaise- malliin, jossa hyvistä suorituksista palkitaan ja huonoista rangaistaan (Tavast 2012, 3–5, 38).

Myöhemmin tutkija Bernard M. Bass (1985) jatkokehitti Burnsin alkuperäistä tutkimusta transformationalisesta johtamisesta esittäen transformationaalisen johtamisen jakautuvan neljään eri ulottuvuuteen; ideaalipiirteillä vaikuttamiseen tai karismaattisuuteen, inspiroivaan motivointiin, kognitiiviseen stimulointiin sekä individuaaliseen huomiointiin (Kinnunen & Perko 2013b, 9–15). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtaja toimii myönteisenä esimerkkinä omalla toiminnallaan, pyrkii luomaan innostavan vision tavoitteista sekä motivoimaan työntekijät ylittämään itsensä, tarjoaa ongelmanratkaisua ja pyrkii ohjaamaan työntekijöitä tarkastelemaan havaittuja ongelmia uudesta näkökulmasta sekä huomioi työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja hyödyntää niitä työyhteisön ja työn kehittämisessä. (Kinnunen & Perko 2013b, 9–15; Ollila 2012, 6)

Transformationaalinen johtamistyyli pohjaa vuorovaikutukseen ja korostaa johtajan luonnetta ja karismaattisuutta. Se on kannustavaa, valmentavaa, inspiroivaa ja itseään haastavaa johtamista. Johtajan tulee löytää alaistensa henkilökohtaiset vahvuudet, tukea niitä ja kehittyä työyhteisön mukana myös itse. Tällainen johtamistyyli vaatii myös johtajaltaan hyvää itsetuntemusta, uteliaisuutta ja vilpittömyyttä halua saada itsensä lisäksi myös muut ympärillään olevat menestymään. Transformationaalinen johtaminen perustuu käsitykseen, että johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä positiivisempaan suuntaan, mukaan lukien johtaja itse. Se on vastakohta transaktionaalisesta johtamistyylistä, mikä puolestaan perustuu työntekijöiden palkitsemiseen hyvistä suorituksista ja rankaisemiseen epäonnistumisista (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 76). Transformationaalinen johtamistyyli hyödyntää karismaa sekä muutosjohtajuutta ja sen tavoitteena on saada työyhteisö yltämään parhaimpaansa. On tutkittu, että transformationaalisen johtamistyylin sekä työn imun välillä on positiivinen yhteys (Hakanen 2004, 28; Ollila 2012, 9). Positiiviset johtamiskokemukset synnyttävät työyhteisössä työn imua. Yksilötasolla työn imu tarkoittaa onnistumisen tunteita, niin sanottuja flow-kokemuksia, sekä työn hallinnan tunnetta. Näin ollen voidaan todeta transformationaalisen johtamistyylin olevan työhyvinvointia edistävä johtamistyyli. (Anttila 2015, 14)

Mitä tulee työn tehokkuuteen, on transformationaalisen johtamisen tutkittu olevan yksi tehokkaimista johtamistyyleistä, kun työyhteisöltä vaaditaan innovatiivista ja laaja-alaista osaamista, sekä kun kyseessä on esimerkiksi asiantuntijaorganisaatio ja kun organisaation tulisi muuttua kehityksen mukana. (Gramov & Brandt 2011, 66–70)

| Transformationaalinen johtaja | Transaktionaalinen johtaja |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Muutosjohtaminen - Karisma - Kehittyminen - Kannustus - Motivointi | <ul style="list-style-type: none"> - Tapahtumakeskeisyys - Palkitseminen - Hyötysuhde / vaihtokauppa - Oman aseman hyödyntäminen suhteessa työntekijöihin |

TAULUKKO 1. Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden erot (Tavast 2012)

Jos pohditaan transformationaalisen johtamistyylin merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, yhteys on edellä mainittujen tutkimusten perusteella ilmeinen. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen organisaatiossa tarkoittaa myös työhyvinvoinnin johtamista (Pekkarinen & Pekka 2015, 20–23). Kevan tekemän työhyvinvointitutkimuksen mukaan (2015) esimiestyön rooli korostuu työhyvinvoinnin kehittämisessä esimerkiksi työurien pidentämistä ajatellen.

Kokonaisuudessaan johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tavoitteellinen johtaminen toimii työhyvinvoinnin tukena (Niiranen ym. 2010, 13). Hyvän ja henkilöstön hyvinvointia tukevan johtamisen peruseräpäätteenä on, että esimies keskustelelee ja kuuntelee työntekijöitään ja huomioi heidän mielipiteensä ja toiveensa.

On kuitenkin muistettava, että mielipiteet ja näkökulmat saattavat poiketa hyvinkin toisistaan aseman ja roolin perusteella (Juuti & Vuorela 2015, 47).

Johtajan rooli on ratkaiseva esimerkiksi työnkuvia, työyhteisöä, tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta ajatellen. Henkilöstön työhön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella, motivoinnilla ja työyhteisön kehittymismahdollisuuksilla sekä joustavuudella. Toimivalla henkilöstöpolitiikalla voidaan vaikuttaa myös siihen, kuinka työyhteisön riitatilanteet käsitellään. Esimies on työyhteisön henkilöstöpolitiikan tulkitsija. Henkilöstöpolitiikka ottaa kantaa työhyvinvointiin, työkykyisyyteen ja työurien pidentämiseen. Hyvinvoiva työntekijä on parhaimmillaan tehokas, oppii ja omaksuu uutta sekä tuottaa luovia ja innovatiivisia ideoita. Mielenkiintoinen ja miellyttävä työ, kannustava ja tukeva työyhteisö sekä johtaja ovat tärkeitä voimavaroja henkilön työhyvinvoinnin kannalta. Kehittyminen sekä uuden oppiminen tuovat mielekkyyttä elämään ja Viitalan (2007, 214) mukaan tasapainoisesta ja hyvinvoivasta työntekijästä hyötyy sekä työntekijä itse, että myös yritys. Sairauspoissaolot ja työtapaturmat vähenevät, mikä vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan sekä tuottavuuteen. (Viitala 2007, 92–93, 214–216)

Sairauspoissaolojen syyt ovat monialaisia. Osaan sairauspoissaoloista ei voida yksiselitteisesti vaikuttaa, kuten esimerkiksi kun kyse on yksilöiden terveydellisistä syistä, flunssakausista tai esimerkiksi lapsen sairastumisesta, mutta on havaittu, että useat työympäristötekijät voivat lisätä sairauspoissaolojen riskiä. Näitä tekijöitä on muun muassa kiireellinen työtahti, sosiaalisen tuen puute, vähäiset kehittymismahdollisuudet sekä epävarmuus työn jatkumisesta. Sairauspoissaolojen paikkaaminen voi olla haasteellista esimiesnäkökulmasta; koulutettuja sijaisia ei välttämättä ole tarjolla ja sijaisten hankkiminen voi olla hankalaa nopealla aikataululla. Työntekijänäkökulmasta puolestaan sairauspoissaolojen paikkaaminen oman työn ohella voi olla aikataulullisesti miltei mahdotonta. Sairauspoissaolojen paikkaaminen ylitöillä on puolestaan kallista ja aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta henkilöstölle. Tämä voi johtaa siihen, että lopulta osa työtehtävistä jää kokonaan tekemättä, mikä johtaa töiden kasaantumiseen. (Viitala 2007, 214–216)

3 TYÖHYVINVOINTI SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019)

Nyky-yhteiskunnassa työn kuormittavuutta lisää fyysisten tekijöiden lisäksi myös psyykkiset tekijät. Työ voidaan määritellä raskaaksi myös sillä perusteella, jos yksilö tekee henkisesti kuormittavaa työtä, tässä tapauksessa esimerkiksi sosiaali- tai terveysalan työtä. Sosiaali- ja terveysalalla korostuu työhyvinvoinnin näkökulmasta haastavat asiakastilanteet, väkivallan uhka sekä fyysinen ja psyykinen kuormitus (Työturvallisuuskeskus 2016, 22, 60, 46–48).

Mankan & Mankan (2016, 30–35) mukaan psyykkisten tekijöiden perusteella työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen on ollut nousussa aiempiin vuosiin. Raskaiden potilassiirtojen ja epäergonomisten työasentojen vuoksi lisääntyneet tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivatkin vielä vuonna 2015 suurin syy jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle, kun taas vuonna 2019 mielenterveydelliset syyt ovat olleet suurin syy työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen (Eläketurvakeskus 2020). Erityisesti mielenterveydelliset syyt ovat näyttäytyneet nuoremmilla, alle 50-vuotiailla työkyvyttömyyseläkkeelle jääneillä henkilöillä. Vertailun vuoksi mainittakoon, että vuonna 2015 mielenterveydellisistä syistä jäi työkyvyttömyyseläkkeelle yhteensä 6 922 henkilöä, joista 4 537 oli alle 50-vuotiaita, kun taas vuonna 2018 mielenterveydellisten syiden vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle jäi 8 124 henkilöä, joista 5 351 oli alle 50-vuotiaita (Eläketurvakeskus 2020).

Mankan & Mankan (2016, 28–29) mukaan Euroopan työolotutkimuksessa (2015) kunta-alalla työskentelevistä henkilöistä jopa 71 % piti työtään henkisesti kuormittavana. Erityisesti kunta-alalla työskennellessä vallitsee tietyt normit työyksiköstä riippumatta ja kukin työntekijä kokee esimerkiksi kiireen yksilöllisesti. Usein työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa (Euroopan työolotutkimus 2015; Pekkarinen 2018) mainitaankin työhyvinvointia heikentävänä tekijänä kiire ja aikataulupaineet, kuten myös vuoden 2018 työolobarometrissä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 68). Verrattuna henkistä ja fyysistä kuormitusta työssä, yleisempää on työn kokeminen henkisesti raskaaksi. Vuonna 2018 jopa 62 % palkansaajista koki työnsä nimenomaan henkisesti raskaaksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 98–101).

Työhön vaikuttaminen voi olla haastavaa, jos työyksikössä on suoriuduttu työtehtävistä aina samaa kaavaa noudattaen, eikä muutosta koeta esimiestaholta hyväksyttävänä. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on yksi merkittävimpiä työtyytyväisyyttä luovia tekijöitä. Työhön vaikuttaminen voidaan kokea oman osaamisen huomioimisena, sekä kokemus vaikuttamisesta voi olla työntekijälle merkittävä myös ammatillisen kasvun näkökulmasta (Työturvallisuuskeskus 2020). Jotta työntekijä voi vaikuttaa työhönsä, on esimiehen annettava työntekijälle mahdollisuus siihen. Vaikka itse työ ei muuttuisikaan, työntekijän oma vaikutusvalta työskentelytapoihin voi auttaa edistämään työssäjaksamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 68)

Työterveyshuoltolaissa on määritelty, että työ- ja toimintakykyä sekä työntekijän terveyttä on edistettävä työuran eri vaiheessa, sekä myös koko työyhteisössä (L 1383/2001, § 1).

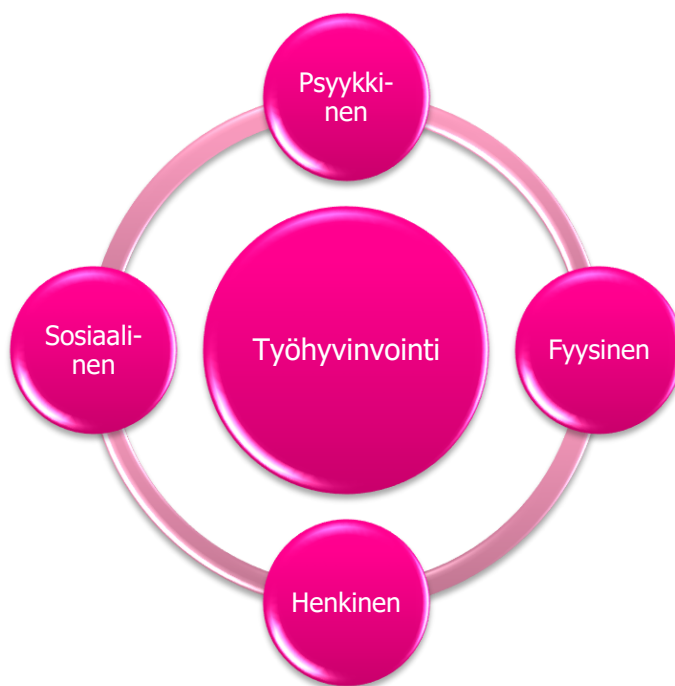
Työyhteisöjä ohjaa sosiaalialan lakien lisäksi työterveyslaki sekä työturvallisuuslaki, jotka määrittelevät mm. työterveyshuollon yleiset järjestelyt sekä palvelujen sisällön ja laajuuden (L 1383/2001, § 1). Työsuojelua sen sijaan valvoo työsuojeluviranomainen, joka on määritelty kunkin toimialueen mukaisesti (L 44/2006). Sosiaalialalla valvova viranomainen on Valvira tai aluehallintovirasto.

Johtamisen yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin on alettu tutkia intensiivisesti vasta viime vuosina. Vaikka työpaikoilla on jo pitkään oltu tietoisia esimiehen käyttäytymisen vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin, on johtamisen ja työhyvinvoinnin yhtäaikainen tutkiminen lisääntynyt vasta 2000-luvulla. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että hyvä ja laadukas esimiestyö muodostaa pohjan työyksikön sekä myös yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnille (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 13).

Jos pohditaan työntekijöiden työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta, prosessi alkaa perehdyttämisestä. Työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä siihen työhön, johon hänet on palkattu (L 2002/738 14 §). Työnantajalla on myös huolehtimisvelvoite (L 2002/738 8 §), joka liittyy työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen työpaikalla. Tämä tarkoittaa sitä, että työolot ovat oltava sellaiset, että työntekijän on turvallista työskennellä ja esimerkiksi työvälineet ovat asianmukaiset ja kunnossa. Työntekijällä on puolestaan velvollisuus noudattaa työnantajan ohjeistuksia. Nämä tekijät, kuten perehdytys ja työturvallisuus ovat osa työhyvinvoinnin muodostumista siinä missä myös työntekijän osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen. Jos puhutaan työntekijän osaamisen kehittämisestä, voidaan ajatella kehittäminen strategisena toiminnan suunnitteluna. Se, mihin suuntaan työntekijöiden osaamista lähdetään kehittämään, perustuu suoraan organisaation strategiaan tavoitteisiin. On kuitenkin muistettava, että työntekijät ovat yksilöitä ja johtajan tehtävänä on tunnistaa ja tukea jokaisen yksilön ominaisuuksia. (Työturvallisuuskeskus 2020)

Työhyvinvointi on monen tekijän summa, joka rakentuu pienistä paloista ja tekijöistä pitkän ajan kuluessa. Työhyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä, eivätkä pienet korjausliikkeet ja yksittäiset tempaukset välttämättä tuota pidemmällä tähtäimellä toimivaa rakennetta työhyvinvoinnin ylläpitoon. On huomioitavaa, että työhyvinvointi ei ole pelkästään työkykyä ja työterveyttä tarkoittava käsite, vaan se kattaa myös työilmapiirin, työn mielekkyyden, johtamisen, sekä jokaisen työntekijän oman näkemyksen. (Manka & Manka 2016, 75)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka voidaan katsoa koostuvan neljästä osa-alueesta, jotka ovat kaikki kytköksissä toisiinsa. Näitä osa-alueita ovat psyykinen-, fyysinen-, sosiaalinen-, ja henkinen hyvinvointi (KUVIO 1). Työhyvinvoinnista puhuttaessa ei voida keskittyä vain yhteen osa-alueeseen, joskin puutteet tietyssä osa-alueessa vaikuttavat suoraan muihin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 11-13)



KUVIO 1. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Virolainen 2012).

Työhyvinvointi rakentuu jokaisen osallisuudesta ja panoksesta; työhyvinvointia ei voida tuoda ulkopuolelta, vaan se täytyy luoda ja kehittää itse. Työhyvinvoinnin kehittäminen onkin olennainen osa yhteisön toimivuutta pidemmällä tähtäimellä. Työyhteisön toimivuuteen ja yhteishenkeen vaikuttaa pitkälti myös yksilöiden oma asenne, voimavarat sekä ominaisuudet. On muistettava, että jokainen yksilö on oman työnsä, sekä elämänsä asiantuntija. (Tampereen yliopisto, 2015)

Wellbeing at work-julkaisun tekemän anonyymin työhyvinvointikyselyn mukaan yksilön työhyvinvoinnin kolme kulmakiveä ovat autonomia, eli oman työn määrääminen, oman pätevyyden tunnistaminen, eli se että työtehtävät ovat oman osaamisen tasolla, sekä myös työyhteisön suhteet, eli yhteisön positiivinen työilmapiiri (Wellbeing at work, 2018). Lisäksi toisen työhyvinvointitutkimuksen mukaan työhyvinvointi vaikuttaa suoranaisesti myös yksilön muihin elämän osa-alueisiin; työhuolet kantautuvat herkästi mukana kotiin, mikä taas saattaa aiheuttaa lisästressiä ja jännitteitä perhesuhteisiin (Rothmann 2008, 11). Tutkimus osoitti myös, että huolimatta ylityöiden määrästä, omaan työhön tyytyväisyys vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin ja se vähensi työstressin määrää (Rothmann 2008, 12). Toisin sanoen vaikka työtä olisi määrällisesti enemmän, kokonaisuutena työtyytyväisyys on työmäärää merkittävämpi tekijä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Työhyvinvointi on yhtä lailla työnantajan kuin työntekijänkin vastuulla. Molemmat osapuolet osallistuvat hyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen omalla panoksellaan (Työterveyslaitos TTL 2019). Työhyvinvointiin kuuluu myös henkisen kuormituksen, kuten esimerkiksi työperäisen stressin huomiointi ja siihen puuttuminen. Ackerleyn (2017) mukaan työperäinen stressi aiheutuu esimerkiksi puutteista vuorovaikutuksessa johtajan ja työntekijän välillä. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös transformationaalisessa johtamistyylissä (Niiranen ym. 2010, 99). Työntekijän on huolehdittava oman ammatillisen osaamisensa kehittämisestä ja oman työkykynsä ylläpidosta. Työnantajalla on

puolestaan vastuu hyvästä ja motivoivasta johtamisesta sekä turvallisen työympäristön ja koulutusmahdollisuuksien järjestämisestä. Käytännössä työhyvinvointi on työnantajan sekä työntekijän tuloksellista yhteistyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019) Toisaalta työhyvinvointi on laajemmin ajateltuna myös yhteiskunnan vastuulla, sillä yhteiskunta luo puitteet työhyvinvoinnin ylläpitämiselle säätämällä työhyvinvointiin liittyvät lait sekä tukemalla toimintaa, jolla edistetään yleisesti kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia.

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia sekä transformationaalisen johtamistyylin merkitystä työhyvinvointiin pohdittiin työntekijöiden sekä heidän esimiestensä näkökulmasta. Useita työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja sekä kehittämistarpeita tuli esille lomakekyselyiden vastauksissa sekä esimiestäholta, että myös työntekijätaholta. Tämän opinnäytetyönä tehdyn selvityksen myötä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita voidaan kehittää Kuopion kaupungin asumispalveluissa suoraan työntekijöiltä sekä heidän esimiehiltään saatujen vastauksien perusteella.

4 OPINNÄYTETYÖN PROSESSI

Opinnäytetyön idea on saanut alkunsa omasta mielenkiinnostani työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ensimmäisenä ajatuksenani oli tehdä opinnäytetyö työhyvinvoinnista ja johtamisesta, erityisesti niiden yhteyksistä toisiinsa. Oman pohdintani ja opinnäytetyön tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella aihetta rajattiin transformationaaliseen johtamiseen sekä Kuopion kaupungin asumispalveluihin, sillä transformationaalinen johtamistyyli on Kuopion kaupungin asumispalveluissa melko tuore käsite ja johtamistyyli (Villanen 11.12.2019). Asumispalvelut valikoituivat kohderyhmäksi, koska nimenomaan asumispalveluihin kohdistunutta työhyvinvointikyselyä ei ole Kuopion kaupungille tehty lähivuosina.

Opinnäytetyön lomakekyselyjä varten käytiin avoin keskustelu Kuopion kaupungin alue-esimiehen kanssa johtamisesta, työhyvinvoinnista sekä asumispalveluiden haasteista. Keskustelussa hän toi esille näkemystään edellä mainituista käsitteistä, sekä toi ideoita lomakekyselyn luomista varten. Näin ollen saatiin koostettua opinnäytetyötä ohjaavat tutkimuskysymykset sekä niiden pohjalta tehdyt kyselylomakkeet.

Alue-esimies kertoi, että Kuopion kaupungin palveluesimiehet tekevät työtä itsenäisesti omalla persoonallaan ja toimintatapojen muuttaminen tai muutosten läpivienti voi olla haastavaa etenkin jo pidemmän aikaa johtamistyötä tehneillä palveluesimiehillä. Hänen mukaansa transformationaalinen johtaminen on Kuopion kaupungin asumispalveluissa vielä melko uusi käsite ja johtamistapa, eikä välttämättä kenelläkään palveluesimiehellä ole yhtä ja ainoa tapaa johtaa, vaan se voi olla sekoitus useaa johtamistyyliä (Villanen 11.12.2019).

Opinnäytetyön tavoitteiden ja tarkoituksen pohjalta luotiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millainen merkitys esimiestyöllä on asumispalveluyksiköiden työhyvinvointiin?
2. Millaisena työhyvinvointi kuvautuu Kuopion kaupungin asumispalveluissa?

Näiden tutkimuskysymysten pohjalta tehtiin Webropol-lomakekyselyt, joita varten haettiin tutkimuslupa Kuopion kaupungilta. Tutkimusluvan on myöntänyt Kuopion kaupungin kuntoutusjohtaja Mikko Korhonen 25.11.2019 niillä ehdoilla, että opinnäytetyössä noudatetaan saatuihin tietoihin nähden salassapitosäännöksiä, sekä yksi kappale valmistunutta opinnäytetyötä luovutetaan maksutta Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueen vanhuspalveluiden käyttöön (LIITE 1).

Koska oli tärkeää selvittää sekä asumispalveluiden palveluesimiesten, että heidän työntekijöidensä kokemus työhyvinvoinnin tämänhetkisestä tilasta ja esimiestyön merkityksestä työhyvinvointiin Kuopion kaupungin asumispalveluissa, lomakekyselyitä luotiin kaksi; yksi palveluesimiehille (LIITE 6) ja toinen työntekijätahoille (LIITE 7).

Opinnäytetyö toteutettiin selvityksenä, jossa selvitettiin Kuopion kaupungin asumispalveluiden työhyvinvoinnin nykytilaa palveluesimiesten sekä heidän työntekijöidensä näkökulmasta, sekä esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin.

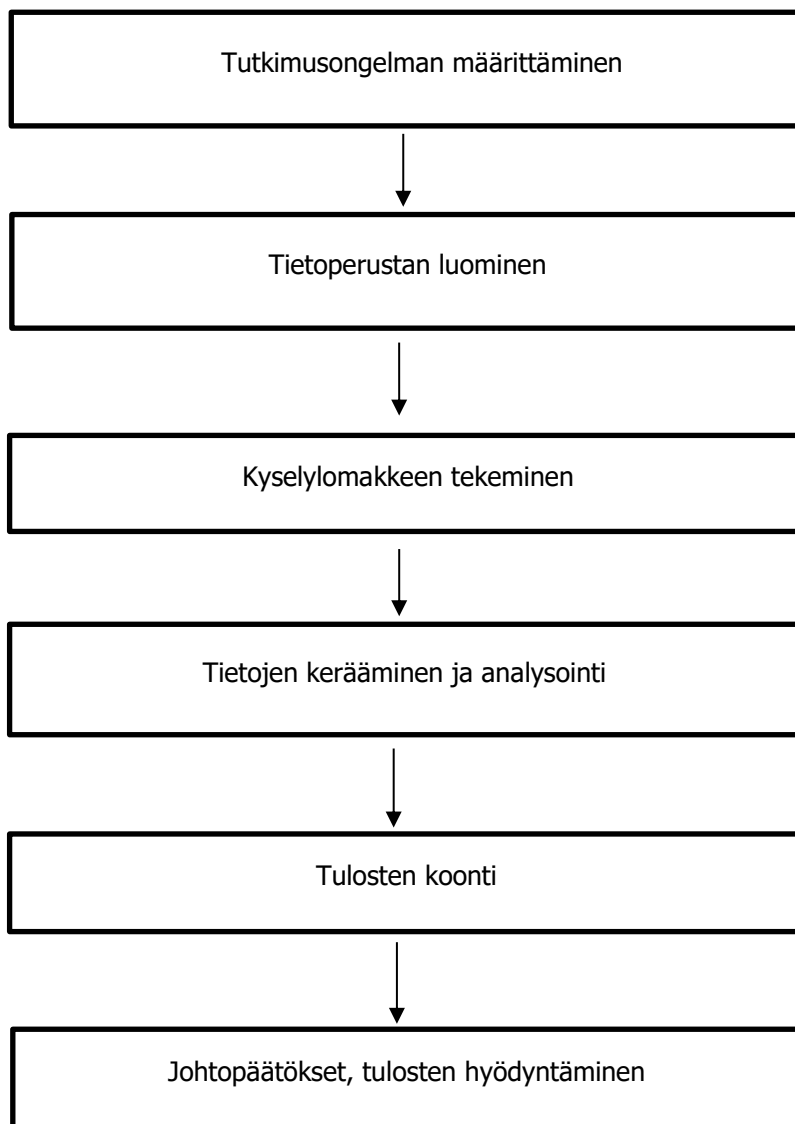
4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa tutkittavan kohteen tulkitsemista tilastojen sekä numeroiden avulla (Jyväskylän yliopisto 2015). Tähän opinnäytetyöhön määrällinen tutkimusmenetelmä oli mielestäni sopivin, sillä opinnäytetyön osana tutkitaan nimenomaan työyhteisöjä, henkilöjä sekä täsmällisiä tilastoja, joita voidaan analysoida numeraalisesti. Tällä tutkimuksellisella lähestymistavalla voidaan saada laajempaa tutkimusaineistoa, sekä luotettavampia tuloksia kuin esimerkiksi erillisillä haastatteluilla.

Kyselytutkimuksen etuna on myös se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto analysoitavaksi. Kysely on myös menetelmällisesti tehokas, sillä voidaan selvittää yhtäaikaisesti monta eri asiaa ja näin ollen se säästää myös tutkijan aikaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kyselyssä voi olla useampi kysymys, sekä muodoltaan erilaisia kysymyksiä. Kysely on erityisen tehokas aineistonkeruumenetelmä silloin, kun vastaajia on useita ja he ovat useassa eri paikassa. Tällöin voidaan hyödyntää internetkyselyä (Vilkkä 2007, 28). Lisäksi kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä saadaan kartoitettua ajankohtainen tilanne halutusta asiasta (Heikkilä 2014).

Kvantitatiivinen tutkimusprosessi (KAAVIO 1.) alkaa tutkimusongelman määrittämisestä. Ongelman määrittämisen jälkeen perehdytään mahdollisiin aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen ja laaditaan tutkimussuunnitelma, jonka perusteella tutkimusta ja raportointia toteutetaan. Tämän jälkeen voidaan laatia tiedonkeruuväline, eli tämän opinnäytetyönä tehdyn selvityksen kohdalla kyselylomake, jolla kerätään analysoitavat tiedot. Tiedonkeruun jälkeen saatu tieto voidaan analysoida ja tulokset voidaan raportoida. Tulokset koostetaan raporttiin ja tutkimustuloksista tehdään johtopäätöksiä, joita hyödynnetään tutkimussuunnitelman mukaisesti (Heikkilä 2014).

KAAVIO 1. Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessi (Heikkilä, 2014)



4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Määrällinen tutkimusmenetelmä voi vastata kysymyksiin, *kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein*. Tämän opinnäytetyön kohdalla tutkittiin henkilöitä ja koska tutkimusmenetelmänä toimi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, tutkittavat asiat oli strukturoitava. Strukturoiminen tarkoittaa sitä, että tutkittavat asiat vakioidaan ja suunnitellaan (Vilkkä 2007, 13–15). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lomakekyselyn kysymykset vakioidaan siten, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla ja kysymykset voidaan esittää jokaiselle vastaajalle samassa järjestyksessä, samassa muodossa. Vakioidussa aineistonkeruussa vastaajat lukevat kysymykset itse ja vastaavat niihin itsenäisesti. (Vilkkä 2007, 13–15, 27)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä aineistonkeruu tapahtuu yleensä standardoitujen tutkimuslomakkeiden ja valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Vastauksia kuvataan numeraalisesti ja usein selvitetään myös eri asioiden välisiä vaikutuksia, tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia.

Kyselytutkimuksessa on tarkoituksena kerätä aineistoa, eli tietoa käyttäen aineistonkeruumenetelmänä lomakekyselyä tai valmiiksi strukturoitua haastattelua. Aineistonkeruu tapahtuu standardoidussa muodossa, eli samalla tavalla jokaiselta vastaajalta. Kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle on myös tyypillistä käyttää hyödyksi nimenomaan internet- ja lomakekyselyjä sekä haastatteluja, kuten myös tässä opinnäytetyönä tehdyssä selvityksessä käytettiin. (Heikkilä 2014)

Kyselytutkimuksen etuna on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto analysoitavaksi. Kysely on myös menetelmällisesti tehokas, sillä yhtäaikaaisesti voidaan selvittää monta eri asiaa ja näin ollen se säästää myös tutkijan aikaa. Kysely on erityisen tehokas aineistonkeruumenetelmä silloin, kun vastaajia on useita ja he ovat useassa eri paikassa. Tällöin voidaan käyttää internetkyselyä (Vilka 2007, 28). Kyselytutkimuksen heikkouksia puolestaan ovat mahdollinen aineiston suppeus, epäluotettavuus vastaajien todellisesta suhtautumisesta tutkimuksessa oleviaan kysymyksiin, lopullinen pieni vastausprosentti, sekä yleisesti vastaajien tieto tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 193–195). Lisäksi kyselyn heikkoutena kuvastuu se, että vastaukset palautuvat usein tutkijalle hitaasti ja tutkija voi joutua tekemään uusintakierroksen kyselylle. Näin tehtiin myös tämän opinnäytetyön kohdalla. Lomakekysely sopi hyvin tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä havaintoyksikkönä oli henkilö, eli tässä tapauksessa yksikön työntekijä ja yksikön esimies. Tämän opinnäytetyön kohdalla lomakekysely oli myös kustannustehokas ratkaisu, sillä verkkokyselynä toteutettu lomakekysely ei aiheuttanut kustannuksia tilaajalle eikä myöskään tekijälle.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetyt lomakekyselyt toteutettiin Webropol-kyselyinä. Kyselyissä kerättiin tietoa asumispalveluiden työntekijöiltä ja heidän esimiehiltään työhyvinvoinnin nykytilasta, koetuista haasteista sekä kehitysideoista. Lomakekyselyiden vastauksien analysointiin käytettiin pääsääntöisesti määrällistä, eli kvantitatiivista analyysimenetelmää. Kyselyissä ilmenneiden tietojen perusteella koostettiin tilastoja ja kuvioita, joista voidaan tarkastella tutkimustulokset.

Kyselyitä luotiin kaksi; toinen asumispalveluiden keskijohdon palveluesimiehille ja toinen heidän työntekijöilleen. Aineistonkeruuaikana Kuopion kaupungin palveluksessa asumispalveluissa työskenteli 12 keskijohdon palveluesimiestä ja heidän alaisuudessaan 551 työntekijää, joista valtaosa oli lähihoitajia. Aineistonkeruussa, eli lomakekyselyssä ei eritelty vastaajia ammattinimikkeen, työsuhteen, iän eikä sukupuolen mukaan. Vastaajista rajattiin pois ainoastaan lyhytaikaiset työntekijät, jotta selvityksen luotettavuus ei kärsi työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi liikaa. Lyhytaikaisilla työntekijöillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan sellaisia henkilöitä, jotka tekevät yksittäisiä, satunnaisia työvuoroja eri yksiköissä, minkä vuoksi heillä ei välttämättä ole selkeää näkemystä nimenomaan asumispalveluiden työhyvinvoinnin tilasta.

Molemmat lomakekyselyt testattiin kahdella asumispalveluissa työskentelevällä henkilöllä, ennen kuin varsinaiset kyselyt julkaistiin aineistonkeruuta varten. Lomakekyselyiden testaukseen osallistuneet henkilöt löytyivät opinnäytetyön tilaajan yhteyshenkilön avulla. Testikyselyistä saadun palaut-

teen perusteella ei ollut tarvetta muokata kyselyitä, mutta opinnäytetyön tilaajan pyynnöstä lomakekyselyyn lisättiin vielä kysymys ”kuinka kauan olet työskennellyt Kuopion kaupungin asumispalveluissa?”.

Alun perin kyselyiden julkaisu suunniteltiin toteutettavaksi 6.1.2020, mutta toimeksiantajan pyynnöstä lomakekyselyyn lisättiin vielä kysymys ”kuinka kauan olet työskennellyt Kuopion kaupungin asumispalveluissa”, minkä vuoksi kyselyiden julkaisu siirtyi viikolla eteenpäin. Kysymyksen lisäämisen myötä lomakekyselyn rakenne muuttui siten, että lisätty kysymys jouduttiin jättämään hieman epäloogisesti järjestyksessään viimeiseksi. Muut vastaajien työhistoriaa kartoittavat kysymykset esitettiin molemmissa lomakekyselyissä ensimmäisinä kysymyksinä. Lomakekyselyissä ei kerätty henkilötietoja. Molemmat kyselyt julkaistiin 13.1.2020 ja vastausaikaa oli 3.2.2020 saakka.

Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin sähköpostitse 20.1.2020, jolloin vastausaikaa oli jäljellä kaksi viikkoa. Vastausajan päätyttyä ja kyselyn sulkeuduttua vastauksia oli tullut kaikkiaan 10 kpl palveluesimiehiltä ja 74 kpl työntekijöiltä. Palveluesimiesten vastausprosentti oli näin ollen 83,3 % ja työntekijätahojen 13,5 %. Selvityksen tuloksia analysoitiin objektiivisesti ja tämän opinnäytetyön kohdalla määrällisen tutkimuksen tarkoitus oli kartoittava sekä vertaileva.

Opinnäytetyön tilaajan yhteyshenkilö välitti saatekirjeen (LIITE 2) sekä kyselyiden linkit palveluesimiehille, jotka vastasivat itse kyselyyn ja välittivät toisen kyselyn henkilöstölleen. Kyselyt toteutettiin anonymisti siten, ettei ketään yksittäistä vastaajaa voitu tunnistaa, eikä myöskään sitä, mistä yksiköstä vastaus on annettu. Vastausten käsittelyssä noudatettiin EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU 2016/679) ja vastaukset poistettiin Webropol-järjestelmästä aineiston analyysin valmistuttua 15.4.2020.

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Kvantitatiivista analyysimenetelmää hyödynnettiin monivalinta- ja matriisikysymysten tuloksien analysointiin. Kvantitatiivisen analyysimenetelmän tarkoituksena on muodostaa aineistosta määrällinen tai numeraalinen kokonaisuus ja tehdä siitä analyysiin perustuvat johtopäätökset (Vuorinen, 2014). Tässä opinnäytetyönä tehdyssä selvityksessä kvantitatiivista analyysimenetelmää on käytetty monivalinta- ja matriisikysymysten tuloksien analysointiin, sillä kyseisten kysymysten vastaukset on esitetty alun perin numeraalisessa muodossa. Käytännössä näiden kysymysten vastauksista luotiin kuvia ja tilastoja, jotka tukevat sanallista analyysiä. Selvityksen avoimet kysymykset puolestaan tuottivat laadullista aineistoa ja ne analysoitiin soveltaen sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perinteisesti kvalitatiivisen aineiston analysointitapa, mutta se soveltuu myös määrällisen aineiston analysointiin. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan aineistossa esiintyvien eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien kannalta. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaisiksi muutettuja aineistoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–108). Käytännössä sisällönanalyysia sovellettiin tässä opinnäytetyönä tehdyssä selvityksessä siten, jo valmiiksi sanallisessa muodossa olevat vastaukset, eli tässä tapauksessa avointen kysymysten vastaukset analysoitiin opinnäytetyön aiheen näkökulmasta. Luodessa analyysia tuloksista on huomioitava, ettei laadullinen ja määrällinen

analyysimenetelmä sulje automaattisesti toisiaan pois, eli molempia analyysimenetelmiä voidaan hyödyntää yhden kyselyn vastauksien analysoinnissa (Vilka 2007, 14, 29).

4.4 Selvityksen luotettavuus ja eettisyys

Keskeisiä lähtökohtia hyvälle tieteelliselle tutkimuseettikalle ovat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus aineiston käsittelyssä, tallentamisessa, esittämisessä ja sekä arvioinnissa. Selvitystä varten on hankittu tarpeelliset tutkimusluvut sekä selvitystä tehdessä on sovellettu eettisesti hyväksyttäviä arviointimenetelmiä, tiedonkeruumenetelmiä sekä lähteitä. Selvityksen luotettavuutta toteutetaan avoimuudella ja rehellisyydellä selvityksen tuloksia julkistettaessa. Hyvä tieteellinen käytäntö velvoittaa tutkijaa toimimaan arvostavasti ja kunnioittavasti muita tutkimuksia kohtaan, sekä niiden tuloksia kohtaan. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa lähtökohtaisesti jokainen tutkija itse ja se on myös jokaisen tutkijan velvollisuus. Selvitykseen osallistuville henkilöille ei saa myöskään koitua minkäänlaista haittaa selvitykseen osallistumisen vuoksi. Haitaksi voidaan laskea myös se, jos selvitykseen osallistuminen vie enemmän aikaa, kuin mitä esimerkiksi aikataulullisesti on alun perin informoitu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012)

Tämän opinnäytetyön selvitystä varten vastaajille arvioitiin selvitykseen osallistumisen vievän noin 5–10 minuuttia ja vastaaminen tapahtui työajalla eikä siitä aiheutunut kohtuutonta haittaa vastaajille. Tutkijan tehtävänä onkin minimoida selvitykseen osallistuville vastaajille aiheutuneet haitat. Selvityksen eettisyyden lisäksi on huomioitava selvityksen tekemiseen vaikuttava voimassa oleva lainsäädäntö, kuten tietosuoja ja henkilön yksityisyyttä koskevat asiat. Tätä opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin Eu:n yleistä tietosuoja-asetusta (2016/679) ja selvitystä koskeva aineisto tuhottiin Webropol-sovelluksesta heti, kun tulokset oli saatu purettua ja analysoitua. Kyselyt toteutettiin hiihtoloma-aikaan, mikä oletettavasti vaikutti vastaajien määrään alentavasti. Suuremmalla vastausmäärällä olisi voinut saada tarkempia ja laajempia selvitystuloksia, joskin myös toteutunut vastausmäärä riitti selvityksen toteuttamiseen. Kaikkiin kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti eikä suurin osa vastauksista jättänyt tekijälle tulkinnanvaraa, vaan loi mahdollisuuksia pohdintoihin eri näkökulmista.

Yleisesti voidaan todeta, että määrällisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa voidaan käyttää käsitteitä validiteetti ja reabiliateetti. Validiteetti kuvailee sen, kuinka hyvin selvityksessä käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sen tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Realibiateetti puolestaan kuvailee kuinka luotettavasti selvityksessä käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä (Hiltunen 2009).

Selvityksen laadukkuutta ja eettisyyttä pohtiessa on syytä huomioida myös lähteiden luotettavuus. Opinnäytetyössä on käytetty paljon kirjallisuutta, mutta myös useita internetlähteitä. Internetlähteiden luotettavuuteen onkin kiinnitetty erityistä huomiota. Internetaineistoa hyödyntäessä on huomioitava esimerkiksi internetaineiston sijainti ja se, onko kyseinen sivu lähtökohtaisesti luotettava vai ei ja onko aineisto kenties vapaasti käytettävissä vai ei (Vilka 2007, 96–99). Virheellisten tai puutteellisten lähteiden käyttäminen voi johtaa merkittäviin haittoihin selvityksen tuloksia analysoitaessa.

Selvityksen lukijalle tulee jäädä vaikutelma, että selvitys on tuotettu puolueettomasti ja tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen (Vilka 2007, 159). Selvitystä tehdessä oli myös pohdittava oma eettinen kanta. Tulokset on analysoitu puolueettomasti huolimatta siitä, että tekijä on työskennellyt Kuopion kaupungin palveluksessa selvityksen tekemisen aikaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Kuopion kaupungin asumispalveluissa työskentelevien henkilöiden, eli tässä tapauksessa lähihoitajien ja sairaanhoitajien sekä palveluesimiesten kokemusta asumispalveluiden työyhteisöjen tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilasta sekä sen kehittamisestä ja transformationaalisen johtamisen merkityksestä työhyvinvointiin. Molemmat lomakekyselyt olivat lähes identtiset, jotta tulokset olisivat keskenään vertailukelpoisia työntekijöiden ja palveluesimiesten välillä ja näin ollen tutkimukseen saataisi kahdenlaista näkemystä sekä voitaisi vertailla, onko vastauksissa eroja palveluesimiesten ja työntekijöiden kesken.

Kyselyihin osallistuminen oli vapaaehtoista, joskin kaikki kysymykset oli asetettu pakollisiksi vastata. Tällä varmistettiin vastauksien saaminen jokaiseen kysymykseen. Kahdessa avoimessa kysymyksessä vastaamisen pakollisuus oli vastaajien toimesta ohitettu vastaamalla yhdellä kirjaimella tai yhdellä merkillä, mutta näillä vastauksilla ei ollut tulosten kannalta merkitystä selvityksen kokonaisuutta ajatellen. Kaavioissa prosentit on pyöristetty lähimpään kokonaislukuun.

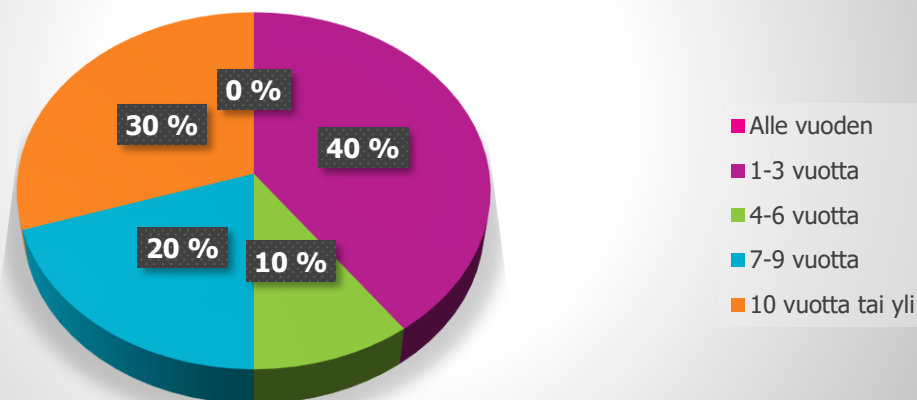
5.1 Palveluesimiesten näkemyksiä

Ensimmäisessä (1.) kysymyksessä selvitettiin työhistoriaa vuosina Kuopion kaupungin asumispalveluissa esimiehen tehtävissä. Työvuosien selvittämistä perusteltiin sillä olettamuksella, että johtamistyytleissä sekä johtamiskokemuksessa on eroavaisuuksia riippuen siitä, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt esimiestehtävissä asumispalveluissa. Nämä kokemukseen liittyvät eroavaisuudet voivat näkyä myös vastaajien muissa vastauksissa. Tämä voidaan perustella siten, ettei välttämättä esimerkiksi yhden vuoden esimiestyökokemuksella voida varmuudella sanoa, kuinka työhyvinvointi on yksikössä kehittynyt pidemmällä ajalla, verrattuna esimerkiksi 5 vuoden työkokemukseen. Voidaan olettaa, että mitä pidempi työkokemus, sitä vahvempi näkemys on myös työhyvinvoinnin tilasta ja sen mahdollisista muutoksista.

Vastaajista 0 % (n=0) oli työskennellyt esimiehen tehtävissä alle vuoden. Vastaajista 40 % (n=4) vastasi työskennelleensä esimiesasemassa 1–3 vuotta, 10 % (n=1) 4–6 vuotta, 20 % (n=2) 7–9 vuotta ja 30 % (n=3) 10 vuotta tai yli.

Näin ollen suurin osa vastaajista kertoi työskennelleensä esimiestehtävissä 1–3 vuotta. Toiseksi suurin osa vastanneista oli puolestaan työskennellyt asumispalveluissa esimiestehtävissä 10 vuotta tai yli (KUVIO 2).

Työskennellyt esimiesasemassa Kuopion kaupungin asumispalveluissa

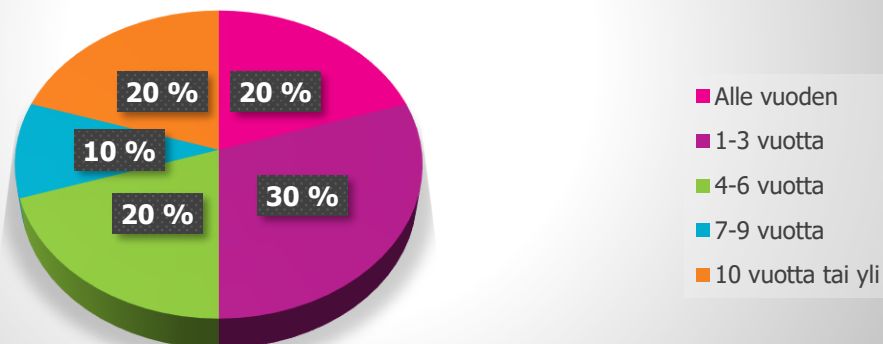


KUVIO 2. Vastaajien työkokemus esimiestehtävistä Kuopion kaupungin asumispalveluissa.

Työhistoriaa selvitettiin kyselyn viimeisellä, järjestyksessään seitsemännellä (7.) kysymyksellä, jossa kysyttiin, kuinka monta vuotta vastaaja on työskennellyt esimiehenä nykyisessä työyksikössään. Kysymyksen sijoittaminen viimeiseksi johtui siitä, että se lisättiin kyselyyn julkaisun jälkeen, jolloin Webropol-työkalussa ei ole enää mahdollisuutta muuttaa kysymyksen järjestystä. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut lomakekyselyiden vastauksiin eikä selvityksen luotettavuuteen, sillä julkaistuja kyselyitä ei ollut vielä kysymyksen lisäämisen aikana lähetetty vastaajille. Toisin sanoen kyselyihin ei ollut vielä saatu myöskään vastauksia ennen viimeisen kysymyksen lisäämistä.

Nykyisessä työyksikössä esimiestehtävissä vastaajista oli työskennellyt alle vuoden 20 % (n=2), 1–3 vuotta 30 % (n=3), 4–6 vuotta 20 % (n=2), 7–9 vuotta 10 % (n=1) ja 10 vuotta tai yli 20 % (n=2). Suurin osa vastaajista (30 %) oli siis työskennellyt nykyisessä yksikössään 1–3 vuotta (KUVIO 3.). Kysymystä analysoitaessa selviää, että vaihtuvuutta palveluesimiehissä asumispalveluissa esiintyy jonkin verran. Näiden kahden kysymyksen (kysymys 1. ja kysymys 7.) vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa vastanneista palveluesimiehistä työskentelee asumispalveluissa kohtalaisen tuoreella työkokemuksella, sillä suurin osa vastaajista oli vastannut molempiin kysymyksiin työskennelleensä yleisesti esimiestehtävissä 1–3 vuotta, sekä nykyisessä työyksikössä esimiestehtävissä 1–3 vuotta.

Työskennellyt esimiestehtävissä Kuopion kaupungin asumispalveluissa nykyisessä työyksikössä



KUVIO 3. Vastaajien työkokemus esimiestehtävissä työskentelemisestä nykyisessä työyksikössä

5.1.1 Oman työyksikön työhyvinvointi palveluesimiesten näkökulmasta

Lomakekyselyssä työhyvinvoinnin tasoa vastaajien omassa työyksikössä selvitettiin kaikkiaan kolmella täsmäntävällä kysymyksellä, joista yksi oli matriisikysymys, toinen avoin kysymys ja kolmas monivalintakysymys. Järjestyksessä matriisikysymys (asteikko) oli kyselyssä toisena (2.).

Vastaajia oli 10 ja kysymyksen väittämiin vastattiin esimiestahoilta seuraavanlaisesti: Paras keskiarvo (5), oli kahdella väittämällä; ”Olen aidosti kiinnostunut työyhteisön hyvinvoinnista” sekä ”minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin”. Huonoin keskiarvo (3,2) oli puolestaan väittämällä ”työpaikkakiusaamista ei esiinny yksikössäni” (LIITE 5).

Liitteessä (LIITE 5) nähtävissä olevista luvuista voidaan päätellä, että kokonaisuudessa palveluesimiehet näkevät työyksiköidensä työhyvinvoinnin tason hyvänä. Väittämiin ei tullut lainkaan ”täysin eri mieltä” -vastauksia ja väittämään ”työilmapiiri on hyvä”, vastaajista peräti 70 % (n=7) oli osittain samaa mieltä. Yleisesti työilmapiiri koettiin hyväksi keskiarvolla 4, yhtä ”osittain eri mieltä” -vastauksia lukuun ottamatta. Huomioitavaa oli, että suurin osa palveluesimiehistä koki myös saavansa itse riittävästi tukea omalta esimieheltään. Vaikka paljon puhutaan työssäjaksamisesta työntekijöiden näkökulmasta, on myös esimiesten työssäjaksaminen merkittävä osa koko työyhteisön toimintaa, sillä työyhteisön johtajan hyvinvointi heijastuu suoraan yhteisön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen (Järvinen 2001, 139–141).

Tämän kysymyksen ristiriitaisin vastaustulos oli sen sijaan väittämässä ”työpaikkakiusaamista ei esiinny yksikössäni”. Kyseisestä väittämästä 40 % (n=4) vastaajista oli vastannut olevansa osittain eri mieltä. Toisaalta 40 % (n=4) oli myös vastannut olevansa osittain samaa mieltä väittämään. Vastauksien jakautuminen voidaan siis tulkita eroavaisuuksina eri yksiköiden välillä. Tässä kyselyssä ei

selvitetty, kuinka työpaikkakiusaamiseen on puututtu, mutta 90 % (n=9) kyselyyn vastanneista palveluesimiehistä kertoi olevansa aidosti kiinnostunut työyhteisön hyvinvoinnista, minkä vuoksi voidaan olettaa, että työpaikkakiusaamiseen on puututtu tai tullaan puuttumaan yksiköissä jollakin tavalla. Työpaikkakiusaaminen tulkitaan esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön tekemässä työolobarometrimessa työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi ja sen mukaan peräti 59 % palkansaajista on vuonna 2018 kokenut tai havainnut työpaikkakiusaamista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019).

Lisäksi väittämään ”minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin” osittain samaa mieltä oli 40 % (n=4) vastaajista ja täysin samaa mieltä 60 % (n=6) vastaajista. Näiden vastausten perusteella voidaan päätellä, että esimiestyöskentelyllä on merkitystä koko yksikön työhyvinvointiin. Esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntäminen työssä on tärkeää sekä työyhteisön, esimiehen, että työntekijän itsensä kannalta. Työntekijä kokee, että hänet huomioidaan yksilönä ja hän voi toteuttaa työtään parhaalla mahdollisella tavalla vahvuuksiaan hyödyntäen. Keskeistä työyhteisön kehittämisen kannalta on ymmärtää, että jokaisella työntekijällä on omat vahvuudet, taidot, ominaisuudet sekä voimavaransa ja esimiehen tehtävä on nostaa nämä esille. (Juuti & Vuorela 2015, 213–219)

Palautteen antamista koskevaan väittämään ”annan mielestäni riittävästi palautetta työntekijöille ja työyhteisölle” 60 % (n=6) vastaajista oli osittain samaa mieltä, 20 % (n=2) vastaajista oli täysin samaa mieltä, kun taas 10 % (n=1) vastaajista oli osittain eri mieltä ja 10 % (n=1) ei osannut sanoa. Työntekijöiden vastauksia tarkastellessa, samaan väittämään täysin samaa mieltä oli 15 % (n=11) vastaajista, kun taas 12 % (n=9) vastaajista oli täysin eri mieltä (LIITE 6). Tämän väittämän osalta vastauksissa ei ollut suuria eroavaisuuksia palveluesimiesten ja työntekijöiden välillä, eli molemmat vastaajatahot kokivat suurimmaksi osaksi sekä antavansa, että saavansa riittävästi palautetta työstään, mikä on tärkeää työtyytyväisyyden sekä työhyvinvoinnin kannalta. Palautteen saaminen auttaa ohjaamaan omaa työskentelyä ja erityisesti myönteisen palautteen saaminen lisää työntekijän voimavaroja ja auttaa kohtaamaan vaikeatkin työtehtävät.

Työyhteisön vuorovaikutus koettiin hyväksi. Valtaosa vastaajista (60 %, n=6) oli väittämään ”yhteisön vuorovaikutus on toimivaa” osittain samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 10 % (n=1) vastaajista ja osittain eri mieltä oli 30 % (n=3) vastaajista. Verrattuna työntekijätahojen vastauksiin, oli palveluesimiesten näkemys hyvin samankaltainen vuorovaikutuksen toimivuuden suhteen. Työntekijätahon vastaajista 43 % (n=32) oli osittain samaa mieltä vastaavaan vuorovaikutusta koskevan väittämään ”pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti”. Työntekijävastaajista ainoastaan 8 % (n=6) oli väittämään täysin eri mieltä.

Koska osana transformationaalista johtamistyyliä on henkilökohtaisten vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen (Niiranen ym. 2010, 76), myös matriisikysymykseen lisättiin väittämä ”työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia hyödynnetään työnteossa”. Tähän väittämään suurin osa (60 %, n=6) vastanneista palveluesimiehistä oli osittain samaa mieltä ja 30 % (n=3) täysin samaa mieltä. Yksi vastaaja (10 %, n=1) oli puolestaan osittain eri mieltä. Näitä vastauksia pohdittaessa voidaan siis päätellä, että suurin osa Kuopion kaupungin asumispalveluissa työskentelevistä palveluesimiehistä

kokee voivansa hyödyntää työntekijöidensä henkilökohtaisia vahvuuksia. Vertailun vuoksi mainittakoon, että työntekijätaholta 36 % (n=27) oli osittain samaa mieltä vastaavaan väittämään ja 27 % (n=20) oli täysin samaa mieltä. Kyselyssä ei selvitetty tarkemmin kuinka henkilökohtaisia vahvuuksia hyödynnetään työnteossa, mutta vastauksista kokonaisuudessaan voidaan päätellä, että työntekijöiden yksilöllinen osaaminen on huomioitu.

Lomakekyselyn kolmas kysymys toteutettiin avoimena kysymyksenä. Kysymys kuului ”Miten kuvailisit yksikkösi työhyvinvointia ja työilmapiiriä tällä hetkellä?”. Vastauksissa työilmapiiri nähtiin vaihtelevana. Erityisesti vastauksissa nousi esille eri työyhteisöjen väliset vuorovaikutustaidot, ajoittainen liian pieni henkilökuntamäärä sekä se, ettei työhyvinvointia välttämättä nähty kaikkien yhteisenä asiana. Palveluesimiehet kuvasivat työyhteisöjen välisiä vuorovaikutustaitoja vaihtelevana; osassa työyhteisöistä vuorovaikutus oli toimivaa ja työyhteisö nähtiin keskustelevana, kun taas osassa työyhteisö oli jakautunut pienempiin porukoihin, joihin oli muodostunut omia johtajia työntekijöiden kesken. Palveluesimiehet toivat myös esille, että ristiriitatilanteista on selvitty keskustelemalla ja avoin keskustelu nähtiin työhyvinvointia parantaneena asiana.

Henkilökuntamäärän nähtiin vaikuttavan suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin. Palveluesimiehet kertoivat ajoittaisen liian pienen henkilökuntamäärän näkyvän työyhteisössä väsymyksenä ja väsymyksen puolestaan aiheuttavan riitoja työyhteisön sisäisesti. Lisäksi palveluesimiehet näkivät sijaishankinnan olevan haasteellista; tilapäisiä työntekijöitä oli ajoittain vaikea saada ja sijaisten hankinta saattoi jäädä viime hetkiin, mikä aiheutti epätietoisuutta työyhteisössä. Alla esimerkki vastauksesta, jossa edellä mainitut asiat ovat esillä:

”Ei ole halukkuutta tiedostaa työhyvinvointia kaikkien asiaksi, ja lähteä työstämään sitä yhdessä. työhyvinvoinnin ja ilmapiirin osalta on menty eteenpäin hyvin. Jatkuva työntekijöiden puute kuormittaa työyhteisöä sillä, etteivät aina ennakkoon tiedä kuka on työkaverina- työntekijöiden löytyminen vaikeaa ja menee usein viime tippaan ennen kuin työntekijä löydetään”

Osalla vastaajista oli useampi kuin yksi työyksikkö johdettavana ja eroja oli myös näiden yksiköiden välillä. Kaksi vastaajaa kertoi johtavansa useampaa kuin yhtä yksikköä ja molemmat kertoivat vastauksessaan, että johtamiensa yksiköiden välillä on eroavaisuuksia työhyvinvoinnin ja työilmapiirin suhteen. Merkittävä havainto on myös se, että usean vastaajan mielestä työhyvinvoinnissa ja työilmapiirissä on tapahtunut kehitystä. Yksi vastaaja kertoo, että myös henkilöstö on tuonut esille työhyvinvoinnin parantuneen aiempaan verrattuna. Tätä työilmapiirin kehittymistä vastaajat eivät avanneet tarkemmin, eikä vastauksista ilmennyt esimerkiksi ajanjaksoa, jonka aikana työilmapiirin kehittyminen on tapahtunut.

Järjestyksessään neljäs (4.) kysymys käsitteli työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Kysymys oli muodoltaan monivalintakysymys, jossa oli mahdollista valita yksi tai useampi vaihtoehto. Vastaajia oli 10 kpl ja valittuja vastauksia oli kaikkiaan 35 kpl. Prosentuaalisesti suurimmaksi (70 % vastaajista, n=7) työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi koettiin sairauspoissaolot. Lisäksi yksi vastaaja (10 %, n=1) oli vastannut kohtaan ”jokin muu, mikä”; ”työn epätasainen jakautuminen” (KUVIO 4.)

Palveluesimiesten vastauksissa myös jatkuvat muutokset, työntekijöiden vaihtuvuus sekä vuorovai-
kutuksen ongelmat koettiin suurimmiksi työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi. Vastaaajista 50 %
(n=5) koki jatkuvien muutosten olevan jopa toiseksi suurin työhyvinvointia heikentävä tekijä. Loma-
kekyselyssä ei selvitetty, mistä muutoksista oli kyse, mutta esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuden
voidaan olettaa olevan suorassa yhteydessä sairauspoissaoloihin.



KUVIO 4. Kysymys 4, ”työhyvinvointia heikentävät tekijät omassa työyksikössäni”.

5.1.2 Esimiestyön kehittäminen palveluesimiesten näkökulmasta

Kyselyssä selvitettiin järjestyksessään kysymyksellä viisi (5.) palveluesimiesten näkemystä siihen, kuinka esimiestyöskentelyä voisi kehittää, jotta työhyvinvointi parantuisi. Lisäksi kysymyksessä kuusi (6.) pyydettiin listaamaan kolme tärkeintä hyvän esimiehen ominaisuutta. Näillä kysymyksillä selvitettiin, millaisia näkemyksiä palveluesimiehillä on työnsä kehittämistä tulevaisuutta ajatellen, sekä heidän näkemystään siitä, millainen hyvä esimies on. Molemmat kysymykset toteutettiin avoimena kysymyksenä ja molempiin saatiin 10 vastausta.

Esimiestyöskentelyn kehittämiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta palveluesimiehet nostivat keskeisimmiksi asioiksi mahdollisuuden olla työyhteisölle läsnä, työn tasapuolisen jakautumisen sekä ajankäytön. Useassa vastauksessa tuli esille, ettei palveluesimiehet välttämättä olleet samassa työtilassa tai samassa rakennuksessa työntekijöidensä kanssa, mikä aiheutti puutteita läsnäoloon. Puhelimitse tapahtuvaa kommunikointia ei nähty pidemmällä tähtäimellä hyvänä asiana.

”Olen kaukana omasta tiimistä jolloin päivittäiset asiat hoidetaan puhelimitse. Kun toimisto olisi samassa rakennuksessa olisi ns. läsnä enemmän”

Työn tasapuolisella jakautumisella vastauksissa tarkoitettiin sitä, että osalla palveluesimiehistä oli useita työyksiköjä johdettavana, mikä nähtiin ajankäytöllisesti haastavana. Työmäärä kuvautui vastauksissa kohtalaisen suurena ja kehittämisen tarpeita tuotiin esille työn jakautumisella esimerkiksi kahden eri palveluesimiehen välille. Lisäksi esille nostettiin kehittämisideana sijaishankinnan ulkoistamista, kuten myös lomakekyselyn kolmannen kysymyksen vastauksissa. Myös johtamisen auditointia ja vertaispalautteen antamista tuotiin esille. Yksi vastaus korosti työn delegointia ja työyhteisön osallistamista niin sanotusti johtamistehtäviin:

Olen jo saanut delegoitua innokkaille lähihoitajille esim. työvuorosuunnittelun ja muita vastuualueita. Ajanpuute on ehkä eniten stressaava tekijä, halu kehittää yksikköä olisi kova.”

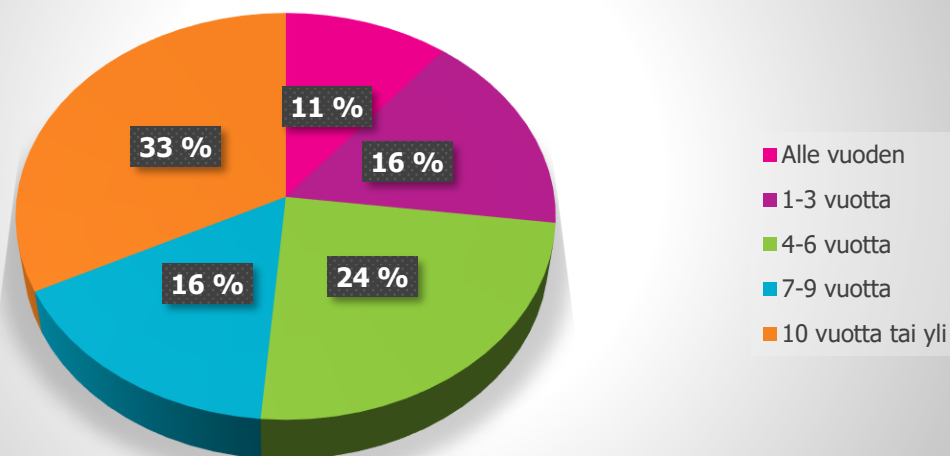
Viimeinen työn kehittämistä koskeva kysymys oli avoin kysymys, jossa pyydettiin kertomaan vastaajien mielestä kolme tärkeintä hyvän esimiehen ominaisuutta. Kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaajissa aikaan pohdintaa siitä, mitkä ominaisuudet luovat hyvän esimiehen ja miksi. Lisäksi vastausta voidaan peilata työntekijätahojen vastaukseen samasta kysymyksestä ja näin ollen verrata, ovatko Kuopion kaupungin palveluesimiehet ja heidän työntekijänsä samaa mieltä hyvän esimiehen ominaisuuksista. Vastauksia saatiin 10 kpl ja vastauksissa oli huomattavan paljon yhtäläisyyksiä vastaajien välillä. Keskeisesti palveluesimiesten vastauksissa nousi esille tasapuolinen kohteleminen, läsnäolo, rehellisyys ja kannustus. Myös ammattitaito, itsensä kehittäminen sekä työn osaaminen nousivat esille palveluesimiesten tärkeimpinä hyvän esimiehen ominaisuuksina. Jos peilataan palveluesimiesten vastauksia hyvän esimiehen ominaisuuksista siihen, kuinka moni heistä piti matriisikysymyksen (kysymys 4.) väittämässä itseään hyvänä esimiehenä (70 %, n=7), voidaan päätellä, että Kuopion kaupungin asumispalveluissa työskentelee useita transformationaalista johtamistyyliä hyödyntäviä palveluesimiehiä.

5.2 Työntekijöiden näkemyksiä

Asumisyksiköiden työntekijöille suunnattu lomakekysely oli rungoltaan ja sisällöltään samankaltainen, kuin esimiehille suunnattu lomakekysely. Eroavaisuuksia oli ainoastaan kysymysten muotoilussa ja asettelussa. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt Kuopion kaupungin asumispalveluissa. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään vastaajan työhistorian kokonaispituutta Kuopion kaupungin asumispalveluissa, mutta ei välttämättä samassa työyksikössä. Työhistorian pituutta asumispalveluissa kysyttiin, jotta työhistorian pituutta voitaisi peilata selvityksen tuloksiin sillä ajatuksella, että mitä pidempi työhistoria vastaajalla asumispalveluissa on, sitä todennäköisemmin hänellä on muodostunut laaja näkemys työhyvinvoinnin tilasta Kuopion kaupungin asumispalveluissa.

Ensimmäisen kysymyksen vastaajista 11 % (n=8) oli työskennellyt asumispalveluissa alle vuoden. 1-3 vuotta oli työskennellyt 16 % (n=12), 4-6 vuotta 24 % (n=18), 7-9 vuotta 16 % (n=12) ja 10 vuotta tai yli 33 % (n=24) vastaajista. (KUVIO 5.)

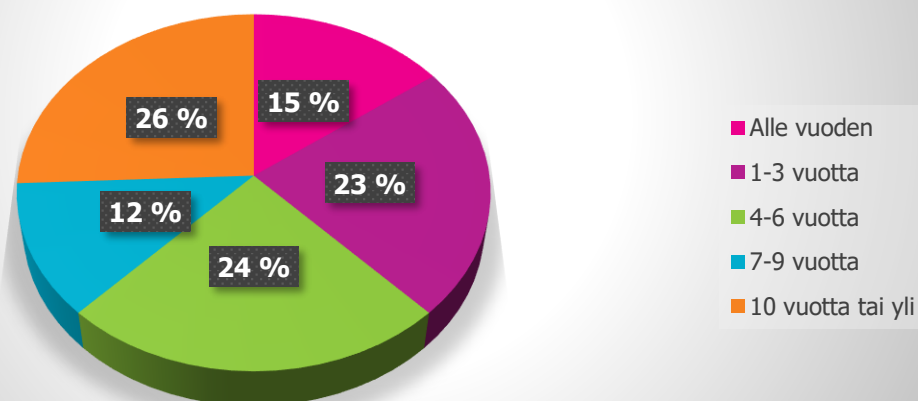
Työskennellyt Kuopion kaupungin asumispalveluissa



KUVIO 5. Vastaajien työkokemus vuosina Kuopion kaupungin asumispalveluissa.

Kuten myös esimiehille suunnatussa kyselyssä, järjestyksessään seitsemäs (7.), eli viimeinen kysymys koski vastaajan työhistoriaa nykyisessä työyksikössä. Kysymys esitettiin vuosimääräisenä. Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan vastaajien työtaustaa Kuopion kaupungin asumispalveluissa nykyisessä työyksikössään. Työhistoriaa käsittelevät kysymykset vaikuttavat kyselyn luotettavuuteen, sillä mitä pidempään työntekijä on samassa yksikössä työskennellyt, sitä pidempiaikaisesti on hänen kokemuksensa työhyvinvoinnista kyseisessä yksikössä muodostunut. Vastaajista 15 % (n=11) oli työskennellyt nykyisessä työyksikössään alle vuoden. 1–3 vuotta oli työskennellyt 23 % (n=18), 4–6 vuotta 24 % (n=18), 7–9 vuotta 12 % (n=9) ja 10 vuotta tai yli 26 % (n=19). (KUVIO 6.)

Työskennellyt Kuopion kaupungin asumispalveluissa nykyisessä työyksikössä



KUVIO 6. Vastaajien työkokemus vuosina nykyisessä työyksikössä asumispalveluissa

5.2.1 Oman työyksikön työhyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta

Kuten myös palveluesimiehille suunnatussa lomakyselyssä, työntekijöille suunnatussa lomakekyselyssä oli niin ikään kolme työhyvinvoinnin tilaa selvittävää kysymystä. Kysymykset olivat muodoltaan matriisikysymys, avoin kysymys sekä monivalintakysymys.

Lomakekyselyn järjestyksessä kolmannessa kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden näkemystä siitä, kuinka esimiestyö vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen osa-alueisiin. Paras keskiarvo (4,1) oli väittämällä ”minulla on mahdollisuus saada lisäkoulutusta”, kun taas heikoin keskiarvo (3,1) oli väittämällä ”saan riittävästi palautetta työskentelystäni esimieheltäni”. Kysymykseen oli kaikkiaan 74 vastausta. Liitteessä (LIITE 6) on esitetty matriisikysymyksen vastaukset.

Liitteessä (LIITE 6) esitetyistä vastauksista voidaan havaita, että työntekijätaholla vastauksissa oli huomattavasti enemmän hajontaa, kuin palveluesimiesten vastauksissa vastaavaan kysymykseen (LIITE 5). Tähän vaikuttanee työntekijävastaajien suurempi lukumäärä (74 kpl vastaajia) verrattuna palveluesimies-vastaajien lukumäärään (10 kpl vastaajia) sekä myös yksiköiden väliset eroavaisuudet, jotka tulivat ilmi palveluesimiesten vastauksissa lomakekyselyn kysymykseen kolme (3.). Vaikka vastauksissa on reilusti hajontaa eri väittämien välillä, kokonaisuudessaan vastauksista voidaan päätellä, että työilmapiiri koetaan kohtalaisen hyvänä. Väittämään ”työilmapiiri on hyvä”, vastaajista 59 % (n=44) oli osittain samaa mieltä, kun taas täysin samaa mieltä oli 22 % (n=16) vastaajista. 7 % (n=5) vastaajista oli väittämään täysin eri mieltä ja 11 % (n=8) osittain eri mieltä. Väittämän ”saan riittävästi tukea ja kannustusta esimieheltäni” vastauksissa esiintyi huomattavasti enemmän vaihtelevuutta. 31 % (n=23) oli täysin samaa mieltä, 28 % (n=21) oli osittain samaa mieltä, kun taas 11 % (n=8) oli väittämään osittain eri mieltä ja 20 % (n=16) vastaajista oli täysin eri mieltä.

Tarkastellessa väittämien vastauksia keskiarvon mukaan, väittämä ”minulla on mahdollisuus saada lisäkoulutusta”, sai korkeimman (4,1) keskiarvon. Väittämään vastanneista 50 % (n=37), oli täysin samaa mieltä, kun taas 4 % (n=3) oli väittämään täysin eri mieltä. Heikoimman keskiarvon (3,1) sai väittämä ”saan riittävästi palautetta työskentelystäni esimieheltäni”, vaikkakin kokonaisuutena tarkastellessa palautteen antaminen ja saaminen koettiin riittäväksi sekä palveluesimiesten, että työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöistä 15 % (n=11) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Jos työntekijöiden matriisikysymyksen vastauksia peilataan yleisellä tasolla palveluesimiesten vastauksiin, ovat vastaukset hyvin yhdenmukaisia. Tämä kertoo kokonaisuudessaan toimivasta vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Kysymyksessä kolme kysyttiin ”millaisena työhyvinvointi kuvautuu yksikössänne tällä hetkellä?”. Kysymys toteutettiin avoimena kysymyksenä ja vastauksia oli kaikkiaan 74 kpl. Työntekijöiden tilastossa nousi erityisesti esille työntekijöiden väsymys, työntekijöiden vaihtuvuus, työyhteisön sisäiset ristiriidat sekä sairauspoissaolot. Positiivisena asiana nähtiin mahdollisuus osallistua koulutuksiin, työyhteisön hyvä yhteishenki sekä työn kehittämisen mahdollisuudet. Kuitenkin vastauksista oli osit-

tain nähtävissä myös tyytymättömyyttä oman työyksikön työhyvinvoinnin tasoon. Muutamat vastaajat kokivat, että työhyvinvoinnista puhutaan paljon, mutta mitään sen parantamiseksi ei tapahdu, mikä puolestaan aiheutti turhautumista.

Siinä missä suurin osa vastauksista oli keskittynyt oman yksikön työhyvinvoinnin tilan analysointiin, kolme vastaajaa kertoi kokemuksensa esimiestyöskentelystä työyksikössä. He kertoivat esimiehen olevan ymmärtäväinen, helposti lähestyttävä ja asiallinen, yksi vastaaja kertoi esimiestyöskentelyn olevan hyvällä tasolla yksikössään. Sen sijaan viisi vastaajaa toi esille puutteita esimiestyössä; vastauksissa ilmeni, että esimies ei ollut aina vastaajalle läsnä, vastaaja ei kokenut saavansa riittävästi tukea esimieheltään, vaihtuvuutta esimiehissä oli esiintynyt, sekä koettiin, ettei esimies luota työntekijöihin. Yksi vastaaja kertoi esimiehen myös ”naljailleen” vastaajan selän takana. Tämän ”naljailun” oletetaan tarkoittavan epäasiallista kohtelua, sillä vastaaja ei ollut avannut vastaustaan tarkemmin.

Työvuorosunnittelu nähtiin toimivan hyvin ja vuoronvaihtojen onnistuvan tarvittaessa. Merkittävä osa vastaajista kertoi työn voimavaraksi hyvät työkaverit. Työkaverit koettiin vahvuutena ja auttavan työssäjaksamisessa ja työyhteisössä kerrottiin useissa vastauksissa olevan yleisesti kannustava ilmapiiri. Muutama vastaaja kertoi, että töihin on kiva tulla. Toisaalta vastauksissa näkyi myös hoitajien turhautuminen hoitotyön ulkopuolisiin työtehtäviin henkilöstöresurssien ollessa vähäiset:

”Esimies on helposti lähestyttävä ja asiallinen. Työ on mielenkiitoista ja mielekästä. Työntekijöiden vahvuudet eivät aina pääse kovin tasapuolisesti esille ja käyttöön. Hoitohenkilökunnalla ei juurikaan ole keinoja eikä apuja saatavilla haastavien asiakkaiden ja omaisten kohtaamiseen. Asiakkaiden oikeudet kyllä esiintyvät korostetusti esillä. Hoitajat tekevät paljon muutakin kuin hoitotyötä, mikä ei liene asiallista. Puhtaanapitoa yms. siivouksen resurssien ollessa vähäiset.”

Koska vastaukset olivat anonymoituja, ei voida tarkentaa kuinka monesta työyksiköstä vastauksia saatiin. Toki lomakekyselyillä saaduista vastauksista voidaan päätellä suuretkin eroavaisuudet eri yksiköiden työhyvinvoinnin tason välillä. Se missä osa näki ristiriitoja ja ”kuppikuntia” työyhteisössä, osa piti työyksikön vahvuutena mukavia työkavereita sekä avoimuutta työyhteisössä.

Lomakekyselyn kysymyksessä neljä (4.) kysyttiin vastaajan työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä vastaajan työyksikössä. Kysymys oli muodoltaan monivalintakysymys ja se asetettiin pakolliseksi vastata. Vastaajia oli kaikkiaan 74 kpl ja valittuja vastauksia kysymykseen saatiin kokonaisuudessaan 283 kpl. Prosentuaalisesti suurimmaksi työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi (57 %, n=42) koettiin työntekijätaholla puutteellinen tiedonkulku. Kuviossa 7 (KUVIO 7) on esitelty kysymyksen vastaukset lukuina.



KUVIO 7. Kysymys 4 "Työhyvinvointiani heikentävät tekijät työyksikössäni"

Koska "jokin muu, mikä?"- vastauksia saatiin 15 kpl, ovat nämä vastaukset lueteltu sellaisenaan erikseen alla olevassa kuviossa (KUVIO 8.). "Jokin muu, mikä?" -vastauksissa mainittiin työhyvinvointia heikentävänä tekijänä kolme kertaa työaikalain muutos (L 872/2019). Vastajat ovat hoitotyöntekijöitä ja näin ollen oletettavasti heidän työaikamuotonsa on jaksotyö. Uuden työaikalain mukaan työntekijälle on mahdollistettava jokaisen työvuoron alkamista seuraavan 24 tunnin aikana vähintään 11 tunnin keskeytymätön lepoaika (L 872/2019 25 §). Käytännössä työvuoroissa tämä näkyy esimerkiksi niin, että iltavuorosta, joka kestää klo 22 saakka, ei työntekijä voi tulla aamuvuoroon klo 7. Eli iltavuorojen jälkeen työntekijällä on vapaapäivä, jota todennäköisesti seuraa aamuvuoro, työvuorosuunnittelusta riippuen. Uusi työaikalaki tosin mahdollistaa myös lepoajan lyhentämisen 9 tuntiin työn järjestelyyn liittyvissä syissä (L 872/2019 25 §).

Lisäksi vastauksissa mainitaan sijaisten heikko saatavuus, joka viittaa työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaoloihin, mitkä ovat tulleet ilmi työhyvinvointia heikentävänä tekijänä useassa lomakekyselyn kysymyksen vastauksessa. Merkittävä havainto vastauksia analysoidessa on se, että sairauspoissaolot sekä poissaolojen aiheuttama sijaishankinta nähtiin myös palveluesimiesten vastauksissa työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä.



KUVIO 8. Kysymyksen 4 ”jokin muu, mikä?” -vastaukset.

5.2.2 Esimiestyön kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta

Kysymyksessä viisi (5.) selvitettiin, millainen on vastaajien mielestä hyvä esimies. Kysymys oli muodoltaan avoin kysymys ja vastauksia tuli kaikkiaan 74 kpl. Vastauksista nousi selkeästi esille se, kuinka vastaajat kokivat ensisijaisen tärkeänä hyvän esimiehen ominaisuutena tasapuolisuuden ja läsnäolon. Tasapuolisuus oli mainittu vastauksissa 37 kertaa, mikä on 50 % (n=37) kysymyksen vastaajista. Myös palveluesimiesten vastauksista eniten mainittu hyvän esimiehen ominaisuus oli nimenomaan tasapuolisuus ja se, että on henkilöstölle läsnä. Kysymyksen vastauksissa oli selkeästi eri piirteitä transformationaaliseen johtamistyyliin ja usea vastaajista toivoikin esimieheltä tasapuolisuuden lisäksi myös muita käytännönläheisiä taitoja, kuten kannustamista, kuuntelemista, inhimillisyyttä, läsnäoloa sekä työn tuntemusta niin työntekijöidenkin, kuin esimiehen itsensäkin puolelta. Muita hyvän esimiehen ominaisuuksia oli vastauksissa reiluus, oikeudenmukainen johtaminen, luotettavuus sekä avoimuus. Näitä samoja piirteitä toivat vastauksissaan ilmi myös palveluesimiehet. Työntekijöiden vastauksissa korostui myös kuulluksi tuleminen. Usea vastaajista oli todennut, että hyvä esimies kuuntelee työntekijöitään ja on aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan.

Alla kuvattu yksi vastaus, jossa asiakaslähtöisyys korostui, mutta myös työyhteisön kehittäminen nousi esille. Vastaaja kokee, että yksikön palveluesimies edistää työyhteisön asioita organisaation

ylemmälle taholle;

”Nykyinen on! Pitää huolen, että asukkaiden paras toteutuu. Vie myös kentän huolia ylöspäin organisaatiossa.”

Kysymyksessä kuusi (6.) tarkasteltiin esimiestyön kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta. Kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kuinka esimiestyöskentelyä voisi kehittää, jotta työhyvinvointi parantuisi. Kysymys oli muodoltaan avoin kysymys ja vastauksia tuli yhteensä 74 kpl ja kysymys asetettiin pakolliseksi vastata. Vastauksissa nousi keskeisesti esille esimiesten vaihtuvuus verrattain lyhyessä ajassa, mikä koettiin huonona asiana.

Kehittämisen varaa nähtiin siinä, että yksi esimies pysyisi pidempään yksikössä töissä ja tutustuisi enemmän työntekijöihin. Lisäksi esille nousi se, että esimiehillä oli vastaajien mukaan useampi työyksikkö tai osasto johdettavana, mikä lisäsi työmäärää ja näkyi vastaajille negatiivisessa valossa esimerkiksi läsnäolon suhteen. Myös esimiesten tavoitettavuutta kritisoitiin useassa vastauksessa. Yksilöllistä keskusteluaikaa toivottiin enemmän sekä sitä, että myös työyksikön yhteisiä palavereja olisi useammin. Kehittämistä toivottiin esimiesten koulutukseen sekä käytännön tiedon lisäämiseen. Usea vastaajista koki, etteivät esimiehet välttämättä tiedä henkilökunnan työnkuva, tai tieto on osittain vanhentunutta. Vastauksissa toivottiin esimiesten osallistamista käytännön hoitotyöhön, jotta myös esimiehet tietäisivät mitä työnkuva sisältää kokonaisuudessaan ja millaisista työtehtävistä työntekijöiden arki koostuu. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei mitään kehitettävää ollut, kun taas kuusi vastaajaa vastasi, ettei tiedä. Kolme vastaajaa ohitti kysymyksen vastaamalla yhdellä merkillä vastauskentässä.

Kehittäminen on yksi transformationaalisen johtamistyylin kulmakiviä. Johtajan tulisi kehittyä johdettavan työyhteisön mukana ja kannustaa työntekijöitä kehittymään parempaan suuntaan, sekä tuoda esille vahvuudet ja hyödyntää niitä. Kun kysymyksen vastauksia tulkitaan kokonaisuudessaan, huomataan, että kehittämistoiveet suuntautuvat pitkälti transformationaaliseen johtamistyyliin, vaikkei sitä oltu suoranaisesti vastauksissa mainittu. Tämä puolestaan lisää transformationaalisen johtamisen koettua merkitystä työhyvinvointiin, vaikkakin tässä tapauksessa tiedostamatta.

6 SELVITYKSEN KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Selvityksen tarkoituksena oli selvittää Kuopion kaupungin asumispalveluiden työhyvinvoinnin tämänhetkistä tilaa niin palveluesimiesten, kuin työntekijöidenkin näkökulmasta, sekä myös esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin. Selvityksen tuloksista voidaankin todeta, että työhyvinvoinnin tila nähdään kokonaisuudessaan hyvin eri tavalla eri työyhteisöissä, sekä myös palveluesimiesten ja työntekijöiden välillä. Tutkimuksen tekijänä tiedostan kyselyn ajankohdan osuneen loma-aikaan ja näin ollen oletettavasti vaikuttaneen kokonaisuudessa saatujen vastauksien lukumäärään (n=84).

Vastauksissa tuli ilmi molempien lomakekyselyjen osalta opinnäytetyön aiheeseen olennaisesti liittyviä tekijöitä, kuten johtamistyömerkitys työhyvinvointiin, sekä myös yksittäisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka olivat selkeästi analysoitavissa tuloksiin. Vastauksista oli selkeästi tulkittavissa Kuopion kaupungin asumispalveluiden työhyvinvoinnin ajankohtainen tila sekä myös esimiestyön merkitys työhyvinvointiin. Vastauksissa tuli kokonaisuudessaan ilmi, ettei kaikissa yksiköissä esimiehet olleet riittävästi läsnä, mikä koettiin sekä palveluesimiesten että työntekijöiden näkökulmasta työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Työntekijät kaipasivat esimiehen tukea ja mahdollisuutta keskustella kasvokkain, kun taas palveluesimiesten vastauksista ilmeni, etteivät he kokeneet voivansa käyttää riittävästi aikaa henkilöstön tukemiseen ja konkreettiseen läsnäoloon.

Sekä palveluesimiesten, että työntekijöiden vastauksissa oli useita yhteneväisyyksiä. Yleisesti katsoen sairauspoissaolot, tiedonkulku sekä työntekijöiden vaihtuvuus määriteltiin suurimmiksi työyhteisöjen työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi. Positiivisempi näkemys työhyvinvoinnin tilasta oli selkeästi palveluesimiehillä, joista suurin osa oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnin tila yksiköissä on kokonaisuudessaan hyvä. Työntekijätaholla tyytymättömyyttä työhyvinvoinnin tämänhetkiseen tilaan ilmeni vastauksissa huomattavasti enemmän, joskin kokonaisuutena työhyvinvoinnin tila oli vastaus-ten perusteella kohtalainen. Toki tuloksia tarkastellessa on huomioitavaa vastaajien toisistaan poikkeava määrä; palveluesimiehiä oli vastaajissa 10 kpl, kun taas työntekijätaholla vastaajia oli 74 kpl. Työntekijätaholla nousi vahvasti esille väsymys työhön, useat vastaajista kertoivat olevansa erittäin väsyneitä ja uupuneita työhönsä.

Myös palveluesimiesten vastauksista voitiin havaita työn kehittämisen tarvetta; osassa vastauksista ilmeni, että etenkin työntekijöiden vaihtuvuus aiheutti kireyttä työilmapiiriin, sekä haasteita palveluesimiehille sijaisten hankkimisessa. Juutin & Vuorelan (2015) mukaan työyhteisön kehittämistapoja on useita, joista nyt nostan esille palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen merkityksen, sillä lomakekyselyn matriisikysymyksissä (LIITTEET 5 ja 6) oli väittämät myös näistä käsitteistä. Jos pohditaan esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta transformationaalisen johtamisen näkökulmasta, on työyhteisön ja johtajan välinen vuorovaikutus avainasemassa luodessa hyvää työilmapiiriä (Niiranen ym. 2010, 24–25). Palautteen antamisen edellytyksenä puolestaan on, että esimies tuntee työntekijänsä sekä työn, jota tämä tekee. Työprosessin ja työntekijän tunteminen vaatii vuorovaikutustaitoja. Esimiehen velvollisuus on kertoa oma näkemyksensä työntekijän työn sujumisesta (Juuti & Vuorela 2015, 244–245).

Selvityksessä nousi esille sairauspoissaolojen lisäksi myös jatkuvat muutokset, työntekijöiden vaihtuvuus, vuorovaikutuksen ongelmat sekä epäolennaiset työtehtävät. Vastauksista ei tarkentunut, mitkä työtehtävät koettiin epäolennaisiksi mutta useista vastauksista tuli ilmi esimerkiksi tietyistä työtehtävistä aiheutunut ajanpuute. Ajanpuutteeseen koettiin vaikuttavan esimerkiksi sijaishankintaan käytettävän ajan, jonka koettiin olevan merkittävä. Runsaat sairauspoissaolot aiheuttivat työssä kuormittumista myös palveluesimiehissä; eräs vastaajista oli sitä mieltä, että sijaishankinta tulisi ulkoistaa kokonaan palveluesimiehiltä toisaalle, jotta työyhteisön kanssa työskentelyyn jäisi enemmän aikaa. Osa vastaajista oli ehdottanut (kysymys 5.) sijaishankinnan ulkoistamista muille tahoille. Peilattuna Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2018 työolobarometriin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019), jossa sairauspoissaoloja oli keskimäärin 9 työpäivää palkansaajaa kohden, myös asumisyksiköissä sairauspoissaolot ovat merkittävä osa työhyvinvointia heikentävissä tekijöissä.

Kuinka sitten vähentää esimerkiksi sairauspoissaoloja? Hoitotyön ollessa hektistä ja työtehtävien alati muuttuessa, on kuitenkin muistettava se ihminen, joka työtä tekee. Hoitotyö on asiakaspalvelutyötä, mutta samalla tulisi myös muistaa huolehtia niistä henkilöistä, jotka tätä asiakaspalvelutyötä tekevät. Vastausten mukaan eri tiimeissä oli paljon eroja sen suhteen, kuinka kuormittavaksi työ koettiin, mutta suurin osa vastauksista oli tulkittavissa niin, että työ oli tavalla tai toisella raskasta, mikä puolestaan altistaa toistuville sairauspoissaoloille. Myös useat työhyvinvointitutkimukset (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019; Pekkarinen & Pekka 2015) tukevat tämän selvityksen havaintoa siitä, että sairauspoissaolot aiheuttavat työssä kuormittumista koko työyhteisössä ja vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Lisäksi sairauspoissaolot ovat merkittävä kuluerä koko organisaatiolle.

Kysyttäessä hyvän esimiehen ominaisuuksia, sekä palveluesimiesten että työntekijöiden vastauksista keskeisesti nousi esille tasapuolinen kohteleminen, läsnäolo, rehellisyys ja kannustus. Merkittävä havainto vastauksista on se, että kaikki näistä vastauksista esille tulleet asiat ovat Kinnusen ym. (2013) mukaan työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöitä. Vastauksia verrattaessa työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2018 työolobarometriin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019), näkemys esimerkiksi tasapuolisuudesta on ollut myös työntekijöiden näkökulmasta merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin parantamiseen. Työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 88–89) mukaan kokemukset tasapuolisesta kohtelusta ovat olleet noususuhdanteisia 2000-luvun alusta lähtien. Tilastoja tarkastellessa selviää, että esimerkiksi vuonna 2018 76 % työolobarometrin vastaajista on ollut sitä mieltä, että työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti. Vertailun vuoksi mainittakoon, että vuonna 2003 samaa mieltä työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta on ollut 70 % (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 88–89).

Läsnäolon merkitystä voidaan pohtia transformationaalisen johtamisen näkökulmasta siten, että esimiehen läsnäolon on todettu olevan tärkeässä asemassa esimerkiksi muutostilanteissa ja muutosten läpiviennissä (Väisänen 2018, 51). Jos esimies ei ole läsnä työntekijöilleen, luottamus, arvostus ja kunnioitus esimiestä kohtaan kärsii ja sillä voi olla hyvinkin negatiivisia vaikutuksia koko työyhteisön hyvinvointiin. Työsopimuslaki (L 55/2001 2§) puolestaan määrittelee tasapuolisen kohtelun työnantajan velvollisuudeksi, mikä pitäisi siis jo lain mukaan olla itsestäänselvyys jokaisella työpaikalla. Vastauksia tarkastellessa kuitenkin tulee ilmi, ettei näin välttämättä ole. Tasapuolisuus mielletään myös

transformationaalisen johtamistyylin ominaisuudeksi (Kinnunen & Perko 2013b, 59–69)

On kuitenkin hyvä muistaa, että hoitotyö on muutoksien edessä, sillä asiakaskunta on yhä huonokuntoisempaa ja yleisesti ottaen palvelut pyritään kohdistamaan asiakkaiden koteihin ja mahdollistamaan kotona asuminen mahdollisimman pitkään. Asumispalveluiden kannalta tämä tarkoittaa sitä, että palvelun piiriin tulevat asiakkaat ovat entistä huonokuntoisempia ja hoidoltaan vaativampia, mikä puolestaan lisää henkilöstön osaamistarvetta ja kouluttautumista. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018). Selvityksessä esille tulleiden vastauksien perusteella Kuopion kaupungin henkilöstön koulutustarjontaan oltiin tyytyväisiä niin palveluesimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta ja koulutuksiin kannustettiin osallistumaan.

Useassa vastauksessa tuli esille aikataululliset ongelmat. Useat palveluesimiehet kertoivat ajanpuutteen vaikuttavan olennaisesti työyhteisön hyvinvointiin, sillä koettiin, ettei aikaa ole riittävästi työn kehittämiseen eikä olennaisiin työhyvinvointiin liittyviin asioihin puuttumiseen. Puttosen ym. (2016, 27) mukaan ajankäyttöön voidaan vaikuttaa toimintatapoja ja ajanhallintaa kehittämällä. Merkittävä huomion on myös se, että kiireessä tapahtuu myös enemmän työtaturmia ja kiire koetaankin yhtenä suurimpana stressitekijänä (Puttonen ym. 2016, 27). Muutamissa palveluesimiesten vastauksissa oli mainintaa töiden delegoimisesta työntekijöille, kuten esimerkiksi työvuorosuunnittelu. Reflektoidessa työntekijöiden vastauksiin työn kuormittavuudesta ja ajanpuutteesta, onko työvuorosuunnittelun delegointi välttämättä hyvä ratkaisu työyhteisön kannalta? Pahimmassa tapauksessa se voi huonontaa työilmapiiriä, koska työvuorot suunnittelee yksi tiimin jäsen, eikä esimiesasemassa oleva henkilö. Toki tilanne voi olla myös se, että työvuorosuunnittelun delegoiminen työntekijälle vähentää palveluesimiehen työkuormaa, lisää aikaa muihin työtehtäviin sekä luo työntekijöille vapauksia työvuorosuunnitteluun.

Mitä puolestaan työn kehittämiseen tulee, selvityksen tuloksissa oli havaittavissa myös paljon yhteisyyksiä kehittämisen osalta niin palveluesimiesten, kuin työntekijöidenkin vastauksissa. Molemmat osapuolet toivoivat läsnäoloa ja aikaa sekä mahdollisuuksia työn kehittämiseen. Havaittavissa oli myös molempien vastaajatahojen toivomus siitä, että palveluesimiehellä olisi pienempi työyksikkö – tai pelkästään yksi työyksikkö johdettavanaan. Suurikokoinen, tai useampi kuin yksi työyksikkö vie loogisesti enemmän työaikaa, mikä koettiin selkeästi työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Tämä heijastuu myös niihin vastauksiin, jossa toivottiin lisää läsnäoloa palveluesimiehiltä, sekä henkilöstön- ja heidän työtehtäviensä tuntemusta. Kehittämisideoina tähän tarjottiin palveluesimiesten osallistamista käytännön hoitotyöhön satunnaisten työvuorojen ajaksi.

Työhyvinvointiin voi vaikuttaa mikrotasolla tiettyyn pisteeseen saakka, jolloin tiimin keskeinen työhyvinvointi voi parantua yksittäisillä tempauksilla, kuten yhteisillä tyhyypäivillä, tai muulla vastaavalla toiminnalla (Työterveyslaitos 2019). Kuitenkin jos pohtii työhyvinvointia suuremmassa mittakavassa, muutosten tulisi ensisijaisesti tapahtua mesotasolla, eli tässä tapauksessa organisaatiolähtöisesti. Makrotasolla, eli yhteiskuntatasolla on luotu puitteet työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen, mutta tämän opinnäytetyön tulosten valossa voidaan todeta, että organisaatiolla olisi parantamisen varaa työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin suhteen.

Selvityksen tuloksista voidaan saada luotettavaa ja kartoitettavaa tietoa Kuopion kaupungin asumispalveluiden työhyvinvoinnin nykytilasta ja näitä tietoja työn tilaaja voi käyttää jatkossa työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Selvityksen tulokset tuottivat selkeää, kartoitettavaa tietoa työhyvinvoinnista ja sen kehittämistarpeista asumispalveluissa nimenomaan palveluesimiesten sekä työntekijöiden näkökulmasta ja loi mahdollisuuksia jatkoselvityksiä varten. Selvityksessä nousi esille useita aiheita jatkoselvityksiä varten, kuten esimerkiksi työpaikkakiusaamisen esiintyvyys Kuopion kaupungin asumispalveluissa, kuinka esimiestyöllä voitaisiin puuttua työpaikkakiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun, tai kuinka työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota esimerkiksi työprosessien sujuvuuteen ja hallintaan.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön prosessi antoi minulle valmiuksia soveltaa tutkimus- ja kehittämismenetelmiä käytännön kehittämisessä. Prosessina tämä opinnäytetyö on ollut antoisa ja se on antanut tekijälleen valmiuksia tiedonhakuun sekä aineistonanalysointiin. Jos pohditaan työn merkitystä sosionomin (AMK) osaamisen näkökulmasta, ovat esimiestaidot tärkeässä asemassa. Koulutukseen kuuluu johtamisen kurseja, sekä olen itse ottanut ylimääräisenä kurssina esimiestyön kurssin ”tuloksekas esimiestyö” (Savonia 2019), jotta saisin lisäpohjaa tällä opinnäytetyölle sekä myös omalle osaamiselleni jatkoa ajatellen. Työhyvinvointi on meidän kaikkien yhteinen asia ja sosiaalialalla työskennellessä voidaan olettaa, että jokainen törmää jossakin vaiheessa uraansa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyviin pulmiin ja kysymyksiin. Opinnäytetyön tekeminen on avartanut omaa näkemystäni työhyvinvoinnin merkityksestä sekä eri johtamistyylien- ja etenkin transformationaalisen johtamistyylin merkityksestä työhyvinvointiin. Aihe on kiehtonut minua aina ja se kumpusi osittain myös omista työelämän kokemuksista. Työn tilaajaksi Kuopion kaupunki valikoitui omien työelämätaustojeni vuoksi ja olikin ensisijainen toiveeni tämän opinnäytetyön tilaajaksi.

Sosionomin (AMK) opintoihin liittyvien johtamista käsittelevien kurssien myötä olen saanut hyvää pohjaa työlleni, mutta prosessina tiedonhaku tätä opinnäytetyötä varten on tapahtunut pitkälti omien tiedonhakuvalmiuksien myötä. Olennaisesti työhyvinvointiin ja työelämätaitoihin perustunut tiedonhaku on korostanut ja vahvistanut omaa ammatillista osaamista ja ammatillista kasvua koko opinnäytetyöprosessin ajan.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ACKERLEY, Nicky 2018. Wellbeing at work. *Veterinary Nursing Journal*, 33:1, 7–7. [Verkkoartikkeli] [Viitattu 2020-04-19]. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17415349.2017.1401349>
- ANTTILA, Outi 2015. Transformationaalisen johtamisen mahdollisuudet työtyytyväisyyden edistäjänä. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2020-04-20]. Saatavissa: https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160157/urn_nbn_fi_uef-20160157.pdf
- BASS, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press
- BRAUN, S. PEUS, C., WEISWEILER, S., & FREY, D. 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283. [Verkkoartikkeli] [Viitattu 2020-04-19]. Saatavissa: http://www.takmaghale.com/uploads/product/gyaxzw_150037699540561.pdf
- BURNS, James M. 2012. *Leadership*. [E-kirja]. New York: Open Road Media
- ELÄKETURVAKESKUS 2020. Tilastotietokanta. [Verkkosivu] [Viitattu 2020-04-19]. Saatavissa: <https://tilastot.etk.fi/pxweb/fi/ETK/?rxid=64593831-ccf3-4cbb-b4dd-8de088081f29>
- EU:N YLEINEN TIETOSUOJA-ASETUS 2016/679. EUR-Lex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-02-22]. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- GRAMOV, Anna, BRANDT, Tiina 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/2011* [Verkkoartikkeli] [Viitattu 2020-03-24] Saatavissa: http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf
- HAKANEN, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Väitöskirja. [Viitattu 2020-04-20] Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- HEIKKILÄ, Tarja 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing. [Verkkoaineisto] [Viitattu 2019-09-10] Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

- HILTUNEN, Leena 2019. Validiteetti ja reabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2020-04-27]. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- JUUTI, Pauli & VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2015. Määrällinen tutkimus [Verkkosivu]. [Viitattu 2020-02-09] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- JÄRVINEN, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.
- KAUPPINEN-KYMÄLÄINEN, Ulla 2020. Kehittämisasiantuntija. Kuopion Kaupunki. Kuopio 2020-01-20. Sähköpostiviesti.
- KEIJONEN, Henri 2015. Transformationaalisen johtajuuden muuntuva yhteys työn vaatimusten ja hyvinvoinnin välillä. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2020-04-19]. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97051/GRADU-1431348059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- KINNUNEN, Ulla, PERKO, Kaisa, VIRTANEN, Mervi 2013a. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti [Verkkootikkeli] 50–1. [Viitattu 2020-04-19] Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/8563>
- KINNUNEN, Ulla, PERKO, Kaisa 2013b. Hyvinvointia edistävä johtajuus: kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopisto [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2020-04-19]. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013.pdf?sequence=1
- KUOPION KAUPUNKI 2019, henkilöstökatsaus. [Verkkodokumentti] [Viitattu 2020-02-09] Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/8201623/Henkil%C3%B6st%C3%B6kerto-mus+2018.pdf/1a97add9-756e-4231-beb8-37ff389d72b5?version=1.0>
- LAKI TYÖSUOJELUN VALVONNASTA JA TYÖPAIKAN TYÖSUOJELUYHTEISTOIMINNASTA L 44/2006. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu 2020-02-09]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- MANKA, Marja-Liisa & MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

NIIRANEN, Vuokko, SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, Riitta, SINKKONEN, Merja & VARTIAINEN, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

NISSINEN, Vesa 2013. Syväjohtaminen. Helsinki: Alma Talent

OLLILA, Maria 2013. Transformationaalisen johtajuuden yhteydet työhyvinvointiin: Ammatillinen pystyvyysusko yhteyttä välittävänä tekijänä. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2020-04-19] Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84202/gradu06396.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PEKKARINEN, Lauri, PEKKA, Toni 2015. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015. Kevan tutkimuksia 1/2015. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2020-04-19]. Saatavissa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tyohyvinvoinnin_tyokyvyn_strateginen_johtaminen_keva_1_2015.pdf

PEKKARINEN, Lauri 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2020-04-19]. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>

PUTTONEN, Sampsa, HASU, Mervi, PAHKIN, Krista. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi - Keinoja työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2020-04-20] Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ROTHMANN, Sebastiaan 2008. Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing [Verkkojulkaisu]. SA journal of industrial psychology [Viitattu 2020-02-09] Saatavissa: <http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v34n3/02.pdf>

Savonia 2019. Tuloksekas esimiestyö [Verkkosivu]. [Viitattu 2019-08-27] Saatavissa: <https://portal.savonia.fi/amk/fi/opiskelijalle/opetussuunnitelmat?yks=av&krtid=1251&tab=6&krtid2=95822>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Työhyvinvointi. [Verkkosivu] [Viitattu 2020-02-09]. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen tietosuojalaki L 1050/2018. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu 2020-04-05]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>

TAVAST, Marjo 2012. Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [viitattu 2020-04-12] Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83279/gradu05687.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

TAMPEREEN YLIOPISTO 2015. [Verkkosivu] [Viitattu 2020-02-09]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/posetiivi/tyohyvinvointi.html>

TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS THL 2018. Kolmasosa vanhustalvelujen henkilöstöstä työskentelee kotihoidossa – asiakkaat ovat entistä huonokuntoisempia. Tiedote. [viitattu 2020-04-13].

Saatavissa:

<https://thl.fi/fi/-/kolmasosa-vanhustalvelujen-henkilostosta-tyoskentelee-kotihoidossa-asiakkaat-ovat-entista-huonokuntoisempia>

TUOMI, Jouni, SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA (TENK) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: TENK. [Viitattu 2019-10-19] Saatavissa:

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

TJÄDER, Johanna, 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitos. [verkkootik- keli] [Viitattu 2020-02-09]. Saatavissa: [https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-](https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/)

[kannustaa/](https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/)

TYÖAIKALAKI L 872/2019. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu 2020-04-05]. Saatavissa: [https://www.fin-](https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872)

[lex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872](https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872)

TYÖ- JA ELINKERINOMINISTERIÖ 2019. Työolobarometri 2018 loppuraportti. [Verkkojulkaisu] [Vii- tattu 2020-03-29] Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han-](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[dle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

TYÖTERVEYSHUOLTOLAKI L 1383/2001. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu 2020-02-09]. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

TYÖTERVEYSLAITOS 2019. Työhyvinvointi [Verkkosivu] [Viitattu 2020-02-09]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS TTK 2016. Sosiaalialan työsuojelu- ja hyvinvointi [verkkojulkaisu] [Vii- tattu 2020-04-20]. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/6419/Sosiaalialan_tyosuojelu_ja_hyvin-](https://ttk.fi/files/6419/Sosiaalialan_tyosuojelu_ja_hyvinvointi_26118.pdf)

[vointi_26118.pdf](https://ttk.fi/files/6419/Sosiaalialan_tyosuojelu_ja_hyvinvointi_26118.pdf)

TYÖTURVALLISUUSKESKUS TTK 2020. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan [Verkkojulkaisu]

[Viitattu 2020-04-20]. Saatavissa: [https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/kei-](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan)

[noja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan)

TYÖTURVALLISUUSLAKI L 2002/738. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu 2020-02-09]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

VALTIOVARAINMINISTERIÖ 2020, budjettikatsaus [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2020-02-09]. Saatavissa: <https://verkkajulkaisut.vm.fi/zine/148/article-21480>

VIITALA, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

VILLANEN, Satu 2019. Alue-esimies. Kuopion kaupunki. Kuopio 2019-12-11. Keskustelu.

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

VIROLAINEN, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD Books on Demand

VUORINEN, Ismo 2014. Kvantitatiivisen aineiston analyysi. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2020-04-27]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/39499895-Kvantitatiivisen-aineiston-analyysi.html>

VÄISÄNEN, Tarja 2018. Transformationaalisen johtamisen ilmenemismuotoja etsimässä - muutostilanne finanssialan organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2020-03-29] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58406/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201806063061.pdf>

WELLBEING AT WORK 2018. The status of well-being at work of the participants of the Forum Santé et Sécurité au travail [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2020-02-09]. Saatavissa: https://wellbeingatwork.lu/wp-content/uploads/2018/04/SURVEY-SSTAnalysis-survey_V2-DM_EN.pdf

LIITE 1: TUTKIMUSLUPA

**Kuopion kaupunki**

Vanhuspalvelujen tukipalvelut
Kuntoutusjohtaja

Päätöspöytäkirja

25.11.2019

1 (2)

Tehtävä 13.00.00
Asianro 9660/2019

Jonna Pylkkänen

Lupa- ja ilmoitusasiat 12 § / 2019

Tutkimuslupa / Transformatiivisen johtamisen merkitys työhyvinvointiin asumispalveluissa / Jonna Pylkkänen

Selostus ja perustelu Savonia ammattikorkeakoulun opiskelija Jonna Pylkkänen hakee tutkimuslupaa / mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö, jonka aiheena on transformatiivisen johtamisen merkitys työhyvinvointiin asumispalveluissa ja opinnäytetyön tiilajana on Kuopion kaupunki. Opinnäytetyö toteutetaan hyödyntäen Webproppol-kyselyä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa laadukasta ja luotettavaa tutkimustietoa Kuopion kaupungille työhyvinvoinnin tilasta asumispalveluissa esimiesten ja heidän työntekijöidensä näkökulmasta.

Arvioitu valmistumisaika on 31.3.2020.

Päätös Myönnän haetun tutkimusluvan ehdolla, että saatuihin tietoihin nähden noudatetaan salassapitosäännöksiä ja yksi kappale valmistuvaa opinnäytetyötä luovutetaan maksutta sähköisessä muodossa Kuopion kaupungin perusturvan vanhuspalveluiden käyttöön.

Toimivallan peruste Perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueiden toimintasääntö § 9.

Mikko Tapio Korhonen
kuntoutusjohtaja

Asiakirja on allekirjoitettu koneellisesti Kuopion kaupungin asianhallintajärjestelmässä. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

Valmistelija
Eija Haverinen, puh. +358 44 718 3201
etunimi.sukunimi(at)kuopio.fi

Liitteet

Liitteet.

Postiosoite PL 227 | 70101 KUOPIO
Käyntiosoite Tulliportinkatu 17 B
Laskutusosoite PL 3017 | 70090 MONETRA

Puhelin +358 17 18 2111 www.kuopio.fi
Faksi [etunimi.sukunimi\(at\)kuopio.fi](mailto:etunimi.sukunimi(at)kuopio.fi)
Laskustunnus

**Kuopion kaupunki**Vanhuspalvelujen tukipalvelut
Kuntoutusjohtaja**Päätöspöytäkirja**

25.11.2019

2 (2)

Tehtävä 13.00.00
Asianro 9660/2019

| | |
|----------------------|--|
| Tiedoksianto | Päätös on lähetetty sähköpostitse tiedoksi 25.11.2019. Jonna Pylkkänen |
| Toimenpiteitä varten | Nimi 1. Nimi 2. |
| Tiedoksi | Nimi1. Nimi2. |
| Muutoksenhakukielto | Kuntalain 136 §:n mukaan tähän päätökseen ei saa hakea muutosta, koska päätös koskee vain valmistelua tai täytäntöönpanoa. |

Postiosoite PL 227 | 70101 KUOPIO
Käyntiosoite Tulliportinkatu 17 B
Laskutusosoite PL 3017 | 70090 MONETRA

Puhelin +358 17 18 2111 www.kuopio.fi
Faksi [etunimi.sukunimi\(at\)kuopio.fi](mailto:etunimi.sukunimi(at)kuopio.fi)
Laskustunnus

LIITE 2: LOMAKEKYSELYN SAATEKIRJE

Hyvä vastaaja

Opiskelen Savonia ammattikorkeakoulussa sosionomi (AMK) -tutkintoa ja teen opinnäytetyöni transformationaalisen johtamisen merkityksestä työhyvinvointiin asumispalveluissa.

Transformationaalinen johtamistapa pohjaa vuorovaikutukseen. Se on kannustavaa, valmentavaa, inspiroivaa ja itseään haastavaa. Johtajan tulee löytää alaistensa henkilökohtaiset vahvuudet, tukea niitä ja kehittyä myös itse.

Osana tätä opinnäytetyötä toteutan kyselytutkimuksen, jonka tarkoituksena on tutkia Kuopion kaupungin työhyvinvoinnin nykytilaa asumispalveluissa, sekä transformationaalisen johtamisen merkitystä työhyvinvointiin asumispalveluissa. Tutkimukselle on myönnetty tutkimuslupa Kuopion kaupungilta.

Kaikki vastaukset ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja EU:n yleistä tietosuojasetusta (2016/679) noudattaen. Tutkimustulokset käsitellään opinnäytetyössä, joka julkaistaan theseus-palvelussa, osoitteessa www.theseus.fi. Lisäksi opinnäytetyöstä luovutetaan kopio Kuopion kaupungin käyttöön.

Vastausaikaa on 3.2.2020 saakka.

LIITE 3: LOMAKEKYSELY, PALVELUESIMIEHET

Transformationalisen johtamisen merkitys työhyvinvointiin asumispalveluissa - yksikön esimiehet

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Kuopion kaupungin asumispalveluissa esimiehen tehtävissä? *

- Alle vuoden
 1-3 vuotta
 4-6 vuotta
 7-9 vuotta
 10 vuotta tai yli

2. Oman yksikköni työhyvinvointi. Vastaa väittämiin mielestäsi parhaiten kuvaavalla tavalla. *

| | Täysin eri mieltä | Osittain eri mieltä | En osaa sanoa | Osittain samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Työilmapiiri on hyvä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työyhteisön vuorovaikutus on toimivaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työntekijät saavat riittävästi kannustusta ja tukea | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Annan mielestäni riittävästi palautetta työntekijöille ja työyhteisölle | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tapaan yksikköni työntekijöitä säännöllisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työpaikkakiusaamista ei esiinny yksikössäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen aidosti kiinnostunut työyhteisön hyvinvoinnista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia hyödynnetään työnteossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen työni mielekkääksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen olevani hyvä esimies | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan mielestäni riittävästi tukea työhöni omalta esimieheltäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Miten kuvailisit yksikkösi työhyvinvointia ja työilmapiiriä tällä hetkellä? *

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

4. Työhyvinvointia heikentävät tekijät omassa työyksikössäsi? (Voit valita useamman kuin yhden) *

- Työntekijöiden vaihtuvuus
- Sairauspoissaolot
- Liiallinen työmäärä
- Riittämätön ohjeistus
- Jatkuvat muutokset
- Työilmapiiri
- Puutteellinen tiedonkulku
- Epävarmuus työn jatkuvuudesta
- Vuorovaikutuksen ongelmat
- Epäolennaiset työtehtävät
- Organisaation taloudellinen tilanne
- Jokin muu, mikä?

5. Kuinka esimiestyöskentelyä voisi mielestäsi kehittää, jotta työhyvinvointi parantuisi? *

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

6. Listaa alle kolme (3) mielestäsi tärkeintä hyvän esimiehen ominaisuutta *

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

7. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiesasemassa nykyisessä yksikössäsi? *

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

LIITE 4: LOMAKEKYSELY, TYÖNTEKIJÄT

Transformationalisen johtamisen merkitys työhyvinvointiin asumispalveluissa - työntekijät

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Kuopion kaupungin asumispalveluissa? *

- Alle vuoden
 1-3 vuotta
 4-6 vuotta
 7-9 vuotta
 10 vuotta tai yli

2. Millä tavalla esimiestyöskentely vaikuttaa mielestäsi työhyvinvointiin? *

| | Täysin eri mieltä | Osittain eri mieltä | En osaa sanoa | Osittain samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Työilmapiiri on hyvä * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi tukea ja kannustusta esimieheltäni * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen, että esimieheni on kiinnostunut hyvinvoinnistani * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on mahdollisuus saada lisäkoulutusta * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi palautetta työskentelystäni esimieheltäni * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tapaan esimiestäni säännöllisesti * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen, että mielipiteilläni ja toiveillani on merkitystä esimiehelleni * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen, että henkilökohtaisia vahvuksiani hyödynnetään työssäni * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Millaisena työhyvinvointi kuvautuu yksikössänne tällä hetkellä? *

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

4. Työhyvinvointiani heikentävät tekijät omassa työyksikössäni? *

- Työntekijöiden vaihtuvuus
- Sairauspoissaolot
- Liiallinen työmäärä
- Jatkuvat muutokset työskentelytavoissa
- Ohjeistuksen riittämättömyys
- Johtamisen ongelmat työyksikössäni
- Työilmapiiri
- Puutteellinen tiedonkulku
- Epävarmuus työn jatkuvuudesta
- Fyysinen kuormitus
- Työntekijöiden eriarvoinen kohtelu
- Jokin muu, mikä?

5. Millainen on mielestäsi hyvä esimies? *

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

6. Kuinka esimiestyöskentelyä voisi mielestäsi kehittää, jotta työhyvinvointi parantuisi? *

| |
|--|
| |
| |
| |

7. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työyksikössäsi? *

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

LIITE 5: MATRIISIKYSYMYKSEN VASTAUKSET PALVELUESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA

| | Täysin eri mieltä | Osittain eri mieltä | En osaa sanoa | Osittain samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Keskiarvo | Mediaani |
|---|-------------------|---------------------|---------------|-----------------------|---------------------|-----------|----------|
| Työilmapiiri on hyvä | 0% | 10% | 0% | 70% | 20% | 4 | 4 |
| Työyhteisön vuorovaikutus on toimivaa | 0% | 30% | 0% | 60% | 10% | 3,5 | 4 |
| Työntekijät saavat riittävästi kannustusta ja tukea | 0% | 10% | 0% | 80% | 10% | 3,9 | 4 |
| Annan mielestäni riittävästi palautetta työntekijöille ja työyhteisölle | 0% | 10% | 10% | 60% | 20% | 3,9 | 4 |
| Tapaan yksikköni työntekijöitä säännöllisesti | 0% | 0% | 0% | 40% | 60% | 4,6 | 5 |
| Työpaikkakiusaamista ei esiinny yksikössäni | 0% | 40% | 10% | 40% | 10% | 3,2 | 3,5 |
| Olen aidosti kiinnostunut työyhteisön hyvinvoinnista | 0% | 0% | 0% | 10% | 90% | 4,9 | 5 |
| Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin | 0% | 0% | 0% | 40% | 60% | 4,6 | 5 |
| Työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia hyödynnetään työnteossa | 0% | 10% | 0% | 60% | 30% | 4,1 | 4 |
| Koen työni mielekkääksi | 0% | 10% | 0% | 50% | 40% | 4,2 | 4 |
| Koen olevani hyvä esimies | 0% | 0% | 10% | 70% | 20% | 4,1 | 4 |
| Saan mielestäni riittävästi tukea työhöni omalta esimiehelläni | 0% | 10% | 0% | 60% | 30% | 4,1 | 4 |

LIITE 6: MATRIISIKYSYMYKSEN VASTAUKSEN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA

| | Täysin eri mieltä | Osittain eri mieltä | En osaa sanoa | Osittain samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Keskiarvo | Mediaani |
|---|-------------------|---------------------|---------------|-----------------------|---------------------|-----------|----------|
| Työilmapiiri on hyvä | 6,76% | 10,81% | 1,35% | 59,46% | 21,62% | 3,78 | 4 |
| Saan riittävästi tukea ja kannustusta esimiehelläni | 10,81% | 20,27% | 9,46% | 28,38% | 31,08% | 3,49 | 4 |
| Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen | 6,76% | 14,86% | 14,86% | 36,49% | 27,03% | 3,62 | 4 |
| Koen, että esimieheni on kiinnostunut hyvinvoinnistani | 9,46% | 17,57% | 13,51% | 25,68% | 33,78% | 3,57 | 4 |
| Minulla on mahdollisuus saada lisäkoulutusta | 4,05% | 10,81% | 5,41% | 29,73% | 50% | 4,11 | 4,5 |
| Saan riittävästi palautetta työskentelystäni esimiehelläni | 12,16% | 28,38% | 14,87% | 29,73% | 14,86% | 3,07 | 3 |
| Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti | 8,11% | 10,81% | 4,06% | 33,78% | 43,24% | 3,93 | 4 |
| Tapaan esimiestäni säännöllisesti | 10,81% | 18,92% | 8,11% | 32,43% | 29,73% | 3,51 | 4 |
| Koen, että mielipiteilläni ja toiveillani on merkitystä esimiehelleni | 10,81% | 13,52% | 13,51% | 39,19% | 22,97% | 3,5 | 4 |
| Koen, että henkilökohtaisia vahvuuksiani hyödynnetään työssäni | 9,46% | 9,46% | 17,57% | 36,48% | 27,03% | 3,62 | 4 |