

Katriina Rauman

MITKÄ LÄHIJOHTAMISEN TOIMENPITEET VAIKUTTAVAT TYÖHYVINVOINTIIN?

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomi (AMK)

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Katriina Rauman
Työn nimi	Mitkä lähijohtamisen toimenpiteet vaikuttavat työhyvinvointiin?
Toimeksiantaja	Aspa Palvelut Oy
Vuosi	2022
Sivut	45 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tia-Marika Sohlman, Lauri Kankaanrinne (Aspa)

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin lähijohtamisen teemoja ja keinoja tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Työn tilaajana toimi Aspa Palvelut Oy ja vastaajina ovat olleet Aspan ohjaajat.

Aspa Palvelut Oy halusi tunnistaa kyselyn avulla erilaisia johtamisen teemoja ja tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön mielestä heidän hyvinvointiinsa. Tarkoituksena oli saada eväitä lähijohtamisen kehittämiseen ja tunnistaa teemoja, joita voidaan yritystasolla lähteä kehittämään koko Aspan laajuisina teemoina. Tutkimuskysymyksiä muotoutui kaksi: millaiset lähijohtamisen toimenpiteet vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin Aspakodeissa ja millaisia asioita ohjaajat pitävät johtamisessa tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta?

Kyseessä on määrällinen tutkimus, jossa toteutettiin kyselytutkimus 320 ohjaajalle. Kysely teetettiin Webropol-kyselynä, jossa on yhteensä 11 kysymystä, ja näistä yksi oli avoin kysymys ja muut asteikkokysymyksiä. Vastauksia saatiin yhteensä 75 kappaletta. Kyselytutkimuksen perusteella hyvin tavanomaiset teemat nousevat työhyvinvointia tukevinä asioina. Teemat ovat varmasti kaikille johtajille tuttuja, mutta tulosten perusteella voidaan tarkastella omaa yksikön toimintaa sekä omaa johtajuutta, ja tulosten kautta voidaan peilata omia kehittämiskohteita. Tutkimuksen perusteella työn organisointi ja selkeät tehtävät lisäävät työhyvinvointia merkittävästi. Samoin mahdollisuus keskustella oman esihenkilön kanssa ja hänen läsnäolonsa omassa Aspakodissa koetaan merkittäviksi tukeviksi toimenpiteiksi. Näiden lisäksi erilaiset palkkiot ja palkinnot koetaan lisäävinä tekijöinä. Autonominen työajan suunnittelu jakoi vastauksia eniten. Vastausten perusteella monella ei ole ollut mahdollisuutta kokeilla tätä työajan suunnittelun muotoa, josta syystä he eivät osanneet vastata, olisiko se työhyvinvointia lisäävä vai vähentävä tekijä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtajan läsnäolo, hyvä kommunikaatio sekä mahdollisuus osallistua oman työnsä päätöksentekoon ovat merkittäviä johtamisen teemoja, joilla työhyvinvointia voidaan lisätä. Aspassa voidaan tulosten perusteella pohtia Aspakotien erilaisia tarpeita ja mieltä, missä asioissa voidaan antaa Aspakodeille itselleen päätösvaltaa ja mitkä ovat koko yrityksen taseisia linjauksia.

Asiasanat: työhyvinvointi, lähijohtaminen, henkilöstöjohtaminen

Degree title	Bachelor of Social Services
Author (authors)	Katriina Rauman
Thesis title	What measures of management affect well-being at work
Commissioned by	Aspa Palvelut Oy
Time	2022
Pages	45 pages, of which 4 pages of appendices
Supervisor	Tia-Marika Sohlman, Lauri Kankaanrinne (Aspa)

ABSTRACT

The objective of this thesis was to recognize what management measures affect well-being at work. The commissioner was Aspa Palvelut Ltd, so the survey was sent to their instructors.

Aspa Palvelut Ltd wanted to know what their instructors thought about the things that affect their well-being at work and which of those things could be affected by leadership. The goal was to recognize what should be developed in the leadership in the whole company and individual Aspahouses. A survey was sent via email to over three hundred instructors. It had eleven questions in total, of which ten were compulsory. The survey had only one open question, the others were on a scale of one to five.

The survey showed that how the work is organized and how clear the work assignments we had, had a big effect on well-being at work. It was also important to the instructors, that their leader was present in the Aspa house where they were working. It was also shown in the surveys that different kind of rewards and collective activities had a positive effect on well-being at work. This is something that could be planned together. Planning autonomous working hours was something that the instructors were interested in but many did not have experienced it, which made it difficult to evaluate.

The survey showed that the measures were quite simple and many managers were probably aware of them already. With the help of these results, managers can evaluate their own leadership skills and come up with their own development plan. Also, Aspa Palvelut Oy can make a plan for the whole company to evolve.

Keywords: well-being at work, immediate leadership, human resources management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TILAAJA	6
3	TYÖHYVINVOINTI	7
3.1	Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita	8
3.2	Organisaation näkökulma	10
3.3	Yksilön näkökulma	11
4	JOHTAMINEN	13
4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	13
4.2	Millaista johtamista?	14
4.3	Henkilöstöjohtaminen	16
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	18
5.1	Tutkimuskysymykset.....	18
5.2	Aineistonkeruumenetelmä ja tutkimusote	19
5.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	21
5.4	Tutkimustulosten analysointi.....	22
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	23
6.1	Johtajan läsnäolo.....	25
6.2	Työn organisointi	27
6.3	Työyhteisön yhteinen toiminta, palkkiot ja koulutus	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
8	POHDINTA	38
	LÄHTEET.....	40

LIITTEET

Liite 1. Kysely

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä halusin selvittää, millaiset lähijohtamisen teemat ja toimenpiteet vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Työn tilaajana toimi Aspa Palvelut Oy (myöhemmin Aspa). Opinnäytetyön aineistonkeruun toteutin Webropol-kyselynä Aspassa toimiville ohjaajille. Johtaminen on yleisesti tunnistettu työhyvinvoinnin kannalta yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä. Johtaminen kiinnosti minua itseäni opinnäytetyön aiheena, ja oli erittäin mielenkiintoista lähteä tutkimaan aihetta tarkemmin.

Hyvinvointialalla on nähtävissä henkilöstöpulaa ammattiryhmittäin sekä alueellisesti. Alan vetovoimaan voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisella. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa sitoutuneisuuteen ja motivaation ylläpitämiseen. Henkilöstöön panostaminen on yrityksen pääomaan vaikuttamista. Työhyvinvointia voidaan parantaa johtamisella, joka johtaa parempaan palveluun ja hyvinvointiin työntekijöihin. Ilman osaavaa henkilöstöä ei yritykset voi tuottaa laadukkaita palveluita. Organisaatioiden tulee kehittää niiden vetovoimatekijöitä sekä pitovoimatekijöitä, joilla saadaan lisättyä henkilöstön pysyvyyttä ja palveluiden jatkuvuutta. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 77–78.)

Johtamisen ytimessä on saada tuloksia työntekijöiden kanssa ja heidän avullaan. Asioita ei voida johtaa mutta ihmisiä voidaan. Johtamisen tarkoituksena on saada joukko yksilöitä toimimaan yhdessä tehokkaasti. Toiminnassa tapahtuu siis aina ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sosiaalista toimintaa. Hyvien johtamisen tulosten saavuttaminen, vaatii myös alan asiantuntemusta sekä yksilöiden taitojen tunnistamista ja hyödyntämistä. Johtamisessa on kyse taidoista, joita johtaja voi itsessään kehittää ja opetella. Johtamisjärjestelmät taas ovat toimivia työprosesseja ja johtamisen välineitä, joita yhteisössä käytetään. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 19–20.)

Opinnäytetyö keskittyi ohjaajien kokemuksiin työhyvinvointiin vaikuttavista johtamisen teemoista. Asteikkokysymysten lisäksi kyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä sitä, millaiset asiat ja teemat johtamisessa vaikuttavat henkilön työhyvinvointiin. Kysymysten aiheet valitsin teoreettisten lähteiden perusteella, ja niissä on huomioitu Aspassa erityisesti kiinnostavat teemat. Kyselyssä oli li-

säksi kaksi taustakysymystä, joissa kysyttiin, miten pitkään vastaaja on työskennellyt Aspassa sekä miten montaa Aspakotia vastaajan johtaja johtaa. Jälkimmäinen valikoitui taustakysymyksiin erityisesti siksi, että Aspa oli kiinnostunut siitä, miten paljon läsnä oleva johtaja vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen. Tuloksissa on nähtävissä, että moni kokee läsnä olevan johtajan tärkeänä. Kokemusvuosia Aspassa kysyin siksi, että mahdollisia nähdä eroja työhyvinvoinnin kokemuksessa, suhteessa työkokemukseen.

Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu (2022) kuvaavat työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa mallissa, että työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jaotella viiteen: organisaation rakenteeseen ja toimintaan, johtamisen tapaan, työyhteisön toimivuuteen, työn organisointitapaan sekä yksilön omaan vastuuseen. Näiden tekijöiden kautta syntyy työhyvinvointia ja työpaahoinvointia, jonka vaikutuksia tarkastellaan yksilö- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla vaikutuksia ovat muun muassa työkyky ja terveys. (Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu, Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2022.)

Opinnäytetyössä keskityin yksilötason työhyvinvointiin vaikuttaviin toimenpiteisiin. Kuitenkaan täysin ei voi sulkea pois työyhteisön hyvinvointiin liittyviä teemoja, sillä nämä ovat tiivisti yhteydessä toisiinsa. Vaikka kokemus työhyvinvoinnista on yksilöllinen, vaikuttavat yksilön kokemukset koko työyhteisöön, ja työyhteisö itsessään voi tuottaa yksilölle työhyvinvointia.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TILAAJA

Aspa-konsernin muodostavat Aspa-säätiö ja sen kaksi tytäryhtiötä Aspa Palvelut Oy ja Aspa Asiantuntijapalvelut Oy. Aspa Palvelut Oy tarjoaa yksilöllisiä asu-
mispalveluita mielenterveysterveys- ja päihdekuntoutujille, vammaisille sekä muuten arjessa tukea tarvitseville henkilöille. Tukea ovat muun muassa jokapäiväisissä arjen toiminnoissa auttaminen, asioiden hoitaminen ja esimerkiksi opiskelun tukeminen. Aspakoteja on noin 40 eri puolilla Suomea ja henkilöstöä yhteensä 400. Jokaisella Aspakodilla on johtaja ja eri määrä ohjaajia. (Aspa 2022a.)

Aspassa on voimassa esihenkilölupaus: ”Sinun työsi onnistuminen on minun hommaani”. Nettisivujen mukaan hyvä johtaja kantaa vastuuta, osoittaa arvostusta sekä tekee sen, minkä on luvannut. Esihenkilö mahdollistaa tiimin toimivuuden. Aspan visiona on, että jokainen tulee kohdatuksi omana itsenään. Tämä ohjaa tekemistä sekä näkyy niin henkilöstön kuin asiakkaiden kohtaamisessa. Jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan visioon ja arvopohjaan, jolla työtä tehdään. Toiminnan arvot luovat selkänojan koko toiminnalle. Strategia nostaa esille vastuunkantoa, jossa pääkohtina nousee henkilöstön hyvinvointi ja ammattitaidon ylläpitäminen. Tällä strategiakaudella (2021–2023) on kolme tavoitetta, joista yksi on hyvinvoiva henkilökunta. (Aspa 2022b; 2022d.)

Aspassa tehtyä työtä seurataan ja arvioidaan erilaisten mittarien avulla. Lisäksi tehdään sisäistä auditointia, jonka tarkoituksena on selvittää muun muassa johtamisen toimivuutta, henkilöstön hyvinvointia sekä toiminnan tulevaisuuden näkymiä. Auditoinnin osana kulkee laatuindeksi, joka kertoo Aspakodin tilanteesta henkilöstö- ja asiakastyytyvyyden, strategisten tavoitteiden onnistumisen sekä taloudellisen suunnittelun osalta. Arviointi takaa tasalaatuisuutta palveluiden kesken. (Aspa 2022c.)

3 TYÖHYVINVOINTI

”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi.” (STM 2022.) Työhyvinvointi vaikuttaa siihen, miten kukin jaksaa omassa työssään. Työhyvinvoinnista on vastuuta sekä työntekijällä että työnantajalla. (STM 2022.) Työhyvinvointi on laaja käsite ja pitää sisällään monta näkökulmaa. Rajasin tämän tutkimuksen käsittelemään teemoja, joilla johtamisessa voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

Työhyvinvointipääoma on yhdistelmä yksilön inhimillistä pääomaa, yhteisön toimivuutta ja sosiaalista pääomaa sekä organisaation rakennepääomaa. Työhyvinvointipääomaa kasvattaa erityisesti ennaltaehkäisevät toimet. (Manka & Manka 2016, 53.)

Työn hallinnan tunne on mahdollisuutta vaikuttaa työnsä pelisääntöihin, työn itsenäisyyttä ja valtaa muun muassa aikatauluttamiseen ja menettelytapoihin

(Manka & Manka 2016, 107). Työhyvinvointi ei määrity vain korjattavilla ja työkykyä heikentävillä asioilla, vaan on löydettävä työhyvinvointia parantavia asioita eli asioita, jotka henkilö kokee merkitykselliseksi ja mielekkääksi työssään (Lyly-Yrjänäinen, 2021, 74).

Kansainvälinen Yhdistyneiden Kansakuntien toimija ILO eli The International Labour Organization (2022) toteaa, että työhyvinvointi on otettava organisaatioissa tosissaan. Jos työpaikoilla voidaan pahoin, se lisää kiusaamista, vähentää sitoutuneisuutta sekä lisää konflikteja työpaikalla. Ratkaisuina ILO näkee johtamisen, kommunikaation sekä uuden oppimiseen keskittymisen. Näillä voidaan parantaa merkittävästi työpaikkojen toimintaa ja hyvinvointia.

Tässä työssä tarkastelin työhyvinvointia yksilön sekä organisaation näkökulmasta. Kyselyyn vastasivat yksilöt eli ohjaajat Aspassa, kun taas tulokset voivat vaikuttaa koko organisaation toimintakulttuuriin. Kyselyn kysymykset valikoituivat teorian pohjalta teemoista, jotka yleisimmin nähdään työhyvinvointiin vaikuttavina asioina. Kyselyn muodostuksessa huomioin myös sen, että siihen nostettiin teemoja, joihin aidosti voidaan organisaatiossa vaikuttaa.

3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita

Työkykyä arvioitaessa yksi tärkeä aihe on työn organisointi. Silloin kun työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä liikkumavaraa työn sisällä, ei isokaan työmäärä välttämättä kuormita. Silloin jos työmäärä on iso ja sitä tehdään kiireessä ilman vaikuttamismahdollisuuksia, on kuormittuminen ja stressitilaan joutuminen todennäköistä. Pitkään jatkuessaan tilanteella voi olla vaikutus myös työntekijän fyysiseen hyvinvointiin. (Jabe 2010, 53.)

Oman osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla on merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava teema. Mielenkiinnon kohteet ja tarpeet voivat nousta työntekijältä itseltään tai työnantajan tarpeista ja erilaisista pätevyysvaatimuksista. Koulutuksen ja itsensä kehittämisen tulisi olla osa työhyvinvoinnin suunnittelua. (Suonsivu 2014, 87.)

Kulttuuri- ja liikuntapalvelut ovat perinteisesti olleet työnantajien keino tukea työntekijöidensä hyvinvointia. Varsinkin kulttuuritoiminta on vakiintunut myös

monen organisaation yhteisenä toimintana koko yrityksen tasolla tai työyhteisöissä. Yhteistoiminnalla on suuri merkitys yhteishengen ja sitoutuneisuuden kannalta, ja niiden on todettu vaikuttavan stressin sietokykyyn. (Aura & Ahonen 2016, 163–165.)

Digitalisaatio ja palveluiden siirtyminen verkkoon sekä vuonna 2020 alkanut koronaepidemia ovat tehneet etätyöstä monessa työpaikasta mahdollista. Samalla on alettu harjoittaa etäjohtamista. Vaihtelevasti lähiesihenkilöt työskentelevät omissa yksiköissään, kun taas keskijohto ja ylempi johto toimivat etäällä yksiköistä ja vastaavat usein monesta toimipisteestä kerralla. Eri paikoissa ja eri aikoina työskentely haastaa miettimään erilaisia toimintatapoja yhteisössä sekä johtamisessa. Yhteistoiminta on haastavampaa ja epämuodollisen tiedon ja tunnelmien välittäminen johtoon on vaikeampaa, kun ei tavata yhtä paljon kuin on totuttu. Etäjohtamisessa tieto on vaikeammin saatavilla ja vuorovaikutus on vähäisempää. Onnistunutta etäjohtamista saadaan luottamuksen, yhteisen suunnittelu ja itseohjautuvuuden kautta. Jos työyhteisön perustehtävän tekeminen on hyvällä tasolla, on esimerkiksi erilaiset hybridimallit helpompi toteuttaa. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 269–270.)

Hyvä johtaja antaa työntekijöilleen mahdollisuuden keskusteluun ja haluaa kuulla, mitä heillä on kerrottavanaan. Keskustelua voi olla työyhteisössä monenlaista: kahden välistä, ryhmäkeskustelua tai epävirallisempaa ”käytäväkeskustelua”. Keskustelijoiden tulee olla läsnä ja ottaa avoimesti vastaan toisen kertoma. Johtajan tulee vetää yhteinen keskustelu lopuksi yhteen ja näin hakea yhteisymmärrystä siihen, mitä juuri sovittiin. Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista muistaa nostaa esille myös hyviä asioita kritiikin ja toimimattomien asioiden rinnalle. (Jabe 2010, 148–149.)

Autonominen työajan suunnittelu parantaa työntekijän mahdollisuutta yhdistää työ ja yksityiselämä. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita suhteessa työajan suunnitteluun, ja ne voivat vaihdella paljonkin työyhteisön sisällä. Oleellista suunnittelussa on, että työyhteisö kykenee tekemään sitä yhdessä, sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Eräiden arvioiden mukaan mahdollisuus joustoon työajassa ehkäisee työkyvyttömyyttä. (Suonsivu 2014, 92–94.)

Palkinnoilla ja palkitsemisella voi olla vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Aineellisen palkitsemisen lisäksi tulisi olla aineettomia tapoja palkita ja tätä kautta tukea työhyvinvointia. Aineettomia palkitsemisen muotoja ovat muun muassa työajan joustot, mahdollisuus kehittyä ja edetä työssä sekä työtehtävien monipuolisuus ja vaihtelevuus. Erilaiset tulospalkkiojärjestelmät, henkilöstöetuudet ja bonukset ovat myös tapa palkita, mutta ne eivät usein ole tärkein asia. (Jabe 2010, 207.)

3.2 Organisaation näkökulma

Jotta organisaation on mahdollista tunnistaa työhyvinvoinnin riskejä, tulee työhyvinvoinnin tilaa arvioida. Sairaspoissaolojen sekä työtapaturmien määrän lisäksi on tulevia riskejä syytä ennakoida esimerkiksi itsearviointin ja hyvinvointikyselyiden avulla. Organisaation omien mittarien lisäksi tiedonlähteenä voidaan käyttää erilaisia valtakunnallisia tutkimustuloksia, kuten työolobarometriä. (Manka & Manka 2016, 215–216.)

Organisaatioiden keskusteluissa nousee usein työpahoinvoinnin ilmentymiä työhyvinvoinnista puhuttaessa. Organisaatiot seuraavat sairaspöissaoloja ja vertaavat niiden lukumäärää aiempiin ajanjaksoihin. Keskustelu on usein ongelmalähtöistä, ja tullaan tarkastelleeksi työyhteisöjen ongelmia. Tästä keskustelusta jää puuttumaan hyvinvoinnin kehittämisen näkökulma. (Suonsivu 2014, 13–14.)

Halutessaan kasvattaa työhyvinvointipääomaa organisaatioiden tulee ottaa henkilöstö mukaan kehittämiseen sekä panostaa johtamiseen. Epävarmuuden vähentäminen lisää henkilökohtaista pääomaa ja näin parantaa henkilöstön työhyvinvointia. Tärkeitä työhyvinvointipääoman elementtejä ovat muun muassa osallistava esihenkilötyö, osaamisen kehittäminen, työelämän joustot ja työterveysyhteistyö. (Manka & Manka 2016, 55.)

Viitalan (2003, 290) mukaan vain hyvinvoiva henkilöstö takaa toiminnan tulokellisuuden. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Työyhteisön kulttuuria on kehitettävä sellaiseen suuntaan, jossa

psykkisen ja fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen on yhteisön arvo. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä tulee työntekijän olla myös aloitteellinen, sillä työnantaja ei yksin kykene ylläpitämään työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin mittaaminen on haasteellista. Sitä tehdään usein tietyllä aikasyklillä toteutettavien kyselyin. Kyselyistä saadaan jonkinlainen keskiarvo siitä, miten työyhteisöllä menee, ja sen mukaan mietitään toimenpiteitä hyvän ylläpitämiseen ja kehityskohteiden eteenpäin viemiseen. Tutkimusten mukaan eniten henkiseen hyvinvointiin työssä vaikuttavat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen sisältö, henkinen turvallisuus, stressi ja työilmapiiri sekä oma esihenkilö. (Karpunen 2006, 156–157.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2021 (Lyly-Yrjänäinen 2022, 88–90) mukaan viimeisen 20 vuoden aikana panostaminen työntekijöiden kuntoon, terveyteen, ympäristön turvallisuuteen ja elintapoihin on kehittynyt positiiviseen suuntaan. Kyselyn perusteella yksityisellä sektorilla positiivinen kehitys on yleisempää kuin kunnallisissa palveluissa. Pitkällä aikavälillä työpaikoilla on alettu kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja sen tukemiseen. Kokemukset muun muassa tasapuolisemmasta kohtelusta ovat yleistyneet, ja kokemus tiedonkulusta on hyvä.

3.3 Yksilön näkökulma

Mankaan ja Mankaan (2016, 62, 108–110) mukaan henkilökohtainen hyvinvointi työssä on jaettu neljään: työn imu tai työnilo, työssä viihtyminen, stressi ja työuupumus. Työn imu pitää sisällään tarmokkuutta, omistautumista ja upoutuneisuutta. Työssä viihtyminen mahdollistaa työstä palautumisen, mahdollisuuden nauttia työn tuloksista, ja lisäksi työntekijä jaksaa kohdata myös muita ihmisiä työn ulkopuolella. Stressin alue voi olla positiivista ja negatiivista. Liian korkeat tavoitteet ja vaatimukset johtavat virheisiin ja estävät palautumista. Työuupumuksessa työntekijä ei saa vastinetta työstään eikä koe esimerkiksi ammatillista kehittymistä ja on uupunut ja väsynyt. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa työilmapiiriin, asiakaspalveluun sekä motivaatioon.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan suomalaisten työntekijöiden arvo-maailma on muuttunut suuntaan, jossa työn merkitys on vähentynyt ja nou- sussa on perhe-elämä ja vapaa-aika. Työssä viihtymistä heikentää eniten stressi ja kiire. Tutkimuksessa työntekijät mainitsevat heikentävinä tekijöinä myös palautteen ja arvostuksen puutteen. Kuitenkin 30 vuoden ajalla työtehtä- vät ovat monipuolistuneet ja työn vaikuttamismahdollisuudet ovat parantuneet. (Hyppänen 2010, 248–249.)

Monet tekijät vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin, mutta silti työntekijällä itsel- lään on siitä isoin vastuu. Työhyvinvointi on kokemuksellista ja yksilöllistä ja tunteet subjektiivisia. Työhyvinvoinnissa on kyse erilaisista prosesseista, jotka yksilöllisesti joko vähentävät tai lisäävät työhyvinvointia. Organisaation on arvi- oitava kriittisesti sitä, onko sillä käsitystä, miten eri tavoin työhyvinvointi koetaan ja millaisin keinoin yksilö pyrkii itse lisäämään hyvinvointia. (Suonsivu 2014, 44, 47.)

Kaikilla meistä on omat vahvuudet, joita haluamme käyttää hyödyksi työssä. Tällöin kokemus työn hallinnasta paranee, mikä vaikuttavat työhyvinvointiin. Henkilöstön osaamista tulee siis arvioida suhteessa tehtävään työhön. Työn hallinnan tunteen lisääntyessä työntekijä kykenee ottamaan enemmän vastuuta esimerkiksi työaikansa hallinnasta ja erilaisten ristiriitatilanteiden käsittelystä. On oleellista tunnistaa, millaista osaamista lisävastuu vaatii. (Suonsivu 2014, 45.)

Itsensä johtaminen on merkittävässä roolissa työssä onnistumisessa. Se miten henkilö osaa mukauttaa toimintaansa ja säädellä itseään, vaikuttaa hänen ky- kyynsä toimia yhteisössä ja tehdä yhteistyötä. Itsensä johtaminen rakentuu it- setuntemuksen, oman osaamisen ja heikkouksien tunnistamisen sekä motivaat- tion perustalle. Itsensä johtamista voidaan kuvata myös ominaisuuksien kautta. Näitä ovat itsenäisyys, selkeys, luovuus, myönteisyys ja tietoisuus, jolloin omaa itseä ja toimintaan tarkastellaan näiden ominaisuuksien kautta. (Laaksonen & Ollila, 2017, 275–276.)

4 JOHTAMINEN

Lähijohtaminen on työtä, jossa lähijohtaja työskentelee lähellä työntekijöitä ja samalla on myös johdon asialla. Lähijohtaja tasapainottelee työnantajan edustajana toimimisen ja työntekijöidensä puolustamisen välillä. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 11–12.)

Johtaminen ja johtamisosaaminen ovat henkilökohtaisia jokaiselle johtajalle. Kukin tekee johtamistyötä persoonallaan, ja vaikka taitoja voi opetella, ei kahta samanlaista johtajaa ole olemassa. Organisaatioissa voi olla yhteiseksi sovittu toimintakulttuuri ja kuten Aspassa, yhteinen johtamisen lupaus, mutta nämä eivät yksin takaa johtamisen tasalaatuisuutta organisaatiossa. Oleellista onkin johtajan halu kehittyä tehtävässään. Tässä luvussa tarkastelen johtamista opin- näytetyön aiheen kannalta relevanteista näkökulmista. Työhyvinvoinnin lisäksi johtaminen on erittäin laaja aihe, ja siksi myös sen käsittelyä on työtä varten rajattu.

4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Yksi tärkeimmistä johtamisen elementeistä on työhyvinvointiosaaminen. Siihen sisältyvät muun muassa johtajan arvomaailma, ihmiskäsitys, luottamus itseensä ja alaisiin sekä itsensä johtamisen taito. Johdon työhyvinvointiosaamisen ydintä on aito kiinnostus työhyvinvoinnin parantamiseen työpaikalla. Työhyvinvointiverkostona työpaikoilla voivat toimia esimerkiksi johto, työsuojelu, henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto. Yhteistoiminnan kautta voidaan tehdä suunnitelmallista ja ennakoivaa työhyvinvointityötä. On jo vuosia ollut selvää, että sosiaalialalla vaatimukset ja paine lisääntyvät, muutoksia tulee paljon ja kiire lisääntyy. Toimivalla työhyvinvoisuunnitelmalla ja strategisella johtamisella näiden negatiivisia vaikutuksia voidaan pienentää. (Suonsivu 2014, 167–169.)

Sosiaalialan eri toimintaympäristöt ja niiden kehittäminen nostavat koko ajan uusia odotuksia ja vaatimuksia johtamisen uudistamiselle sekä johtamisen vahvistamiselle. Kriittisiä tekijöitä henkilöstön hyvinvoinnille ja työssä pysymiselle ovat muun muassa henkilöstöjohtaminen, joka vahvistaa työn hallittavuutta, työn ja resurssien tarkoituksenmukainen kohdistuminen sekä työolosuhteiden

parantaminen. Yhä useampaa työtehtävää hoidetaan ryhmissä ilman, että toinen nousee toisen yläpuolelle. Johtamisen kysymykseksi nouseekin miten kaikki työntekijät ymmärtävät työn kokonaisuuden ja kulloisenkin työtilanteen. (Talentia ry 2017, 51.)

Organisaatioissa, joissa henkilöstö kokee, että heidän esihenkilöllään ei ole vaikuttamismahdollisuuksia työntekijöiden asioihin, on byrokratia suuri uhka työhyvinvoinnille. Näin on usein varsinkin organisaatioissa, joissa on monta organisaatiotasoa, mutta vaara voi olla myös matalarakenteisissa organisaatioissa. Työhyvinvointia heikentää tilanne, jossa työntekijät kokevat päätösten tulevan autoritaarisesti monta tasoa korkeammalta. Jos työntekijä kokee, ettei hänen esihenkilöllään ole vaikuttamismahdollisuuksia, ei hän halua nostaa epäkohtia esille ja turhautuu asioiden tilaan nopeasti. (Pennonen 2021, 126.)

Esihenkilön on mahdollista omalla toiminnallaan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Esihenkilön työkaluina ovat muun muassa työntekijän toimenkuva, tiimin toimivuus, työn itsenäisyys ja erilaiset vuorovaikutustekijät. Johtamisen tulee olla arvostavaa ja aitoa. Esihenkilö toimii roolimallina omassa yhteisössään. Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys ja yleinen hyvä henki vaikuttavat koettuun hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi aina kiinnittyä varsinaiseen työhön ja siinä tunnistettuihin ongelmakohtiin tai jo hyvin toimiviin elementteihin. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 246–257.)

Erilaisten tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin oleellisesti. Voidaan todeta, että esihenkilöt ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistäjinä. He vastaavat niin henkisistä kuin fyysisistä työn edellytyksistä. Esihenkilön arvopohja näkyy usein johtamisessa vahvasti ja tulee esiin päivittäisissä johtamistilanteissa. On siis merkityksellistä, miten esihenkilö suhtautuu alaisiinsa ja millaisia johtamisvälineitä hän on valinnut käyttää. (Wink 2006, 140–141.)

4.2 Millaista johtamista?

Johtamisen tulisi käynnistyä aina itsensä johtamisesta; kun osaamme johtaa itseämme, voimme johtaa myös muita. Keskeistä on osata kuunnella itseään,

osata toteuttaa itseään ja pitää omasta hyvinvoinnista huolta. Itsensä johtaminen on johtamisen ydintä. Hyvinvoivat työntekijät onnistuvat työssään ja kykenevät vastaanottamaan sen tarjoamat haasteet. Itsensä johtamista voidaan kuvata muun muassa omien asenteiden, minäkäsityksen, tavoitteiden ja arvojen johtamisena. (Suonsivu 2014, 46–47.)

Moderniin johtamiseen on sisällytetty esihenkilön piirteinä muun muassa reiluus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, tuki, tunneäly ja innostaminen. Johtaminen on koko ajan enemmän kokonaisvaltaista. Resurssien ollessa tiukassa, yhä enemmän kiinnitetään huomiota siihen, millaisia tuloksia eri johtamistyyliellä saadaan aikaan. Johtaminen on liitoksissa suoraan organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Modernissa johtamisessa työntekijä haluaa kokea itsensä hyödylliseksi ja tulla kohdelluksi yksilöllisesti. (Manka & Manka 2016, 135, 140–141.)

Johtaminen on aina sidottu aikaan ja sen hetken kulttuuriin, ja se muuttuu koko ajan. Esihenkilön johtamistapaan vaikuttaa hänen oma maailmankuvansa, käsitys ihmisyydestä ja etiikasta, ajankäsitys sekä arvot. Esihenkilöt toimivat omien yhteisöjensä esihenkilöinä, ja samalla heidän työnsä tukee työnantajan päämääriä ja strategiaa. Johtamisen kehittyminen ja muutos luo jatkuvaa oppimisen painetta. (Viitala, 2003, 68.)

Teija Rantala (2019, 32–39) kehottaa johtajia panostamaan viestinnän laatuun eikä määrään. Viestinnän tulisi olla selkeää ja niistä asioista, joista työntekijät tarvitsevat lisätietoja. On myös tärkeää, että tiedon saatuaan työntekijöille jää aikaa ja tilaa kysymyksille, ja heidän on myös turvallista kyseenalaistaa kuulemaansa. Luottamus työntekijöiden ja johtajan välillä on merkitsevin asia; jos luottamusta ei ole, ei johtajan asiaviestikään mene työntekijöille läpi eikä niihin luoteta. Syvää luottamusta syntyy ajan myötä, ja siihen asti on uskallettava kokeilla ja luottaa ja katsoa, mitä tapahtuu. Yhtä tärkeää kuin viesti itsessään, on myös tunnejälki, minkä johtaja viestinnällään jättää. Jos johtajan puheet ja teot ovat ristiriidassa keskenään, yleensä vain teot jäävät työntekijöiden muistiin. Keskustelemisen tärkeyttä ei voi aliarvioida johtamisesta puhuttaessa. Keskustelu on eri asia kuin kokoukset. Työyhteisön tulisi keskustella aina kun se voi, ja ottaa johtajansa mukaan. Keskustelussa löytyy usein ratkaisuja ja yhteinen käsitys siitä, mitä ollaan tekemässä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

ovat avainasemassa johtamisen taidoissa, mutta se on myös alaisten vastuulla. Keskusteleminen on voimakas johtamisen väline, jota tulisi käyttää, vaikka se vie aikaa muulta käytännön työltä.

Hyvä johtaminen vaikuttaa palvelujen toimivuuteen, vahvistaa työhyvinvointia ja lisää työn tuottavuutta. Johtaminen on aina suunnittelua, organisointia, toimeenpanoa ja valvontaa. Johtaja joutuu tasapainottelemaan vastuun ja vallan välillä niin, että kykenee myös jakamaan tehtäviä alaisilleen. Delegointi lisää sitoutuneisuutta, hyvinvointia ja voimavaroja. Työntekijän ja johtajan välillä voi syntyä epätasapainoisuutta, jos roolit ovat työyhteisössä epäselvät. Ristiriitaisuutta voivat aiheuttaa esimerkiksi eriävät arvot tai yksilöllisten tarpeiden epätasaisuus. (Laaksonen & Ollila 2017, 208.)

Tulevaisuuden johtajuutta ei anneta hierarkiassa tai aseman mukana, vaan se perustuu yhä enemmän persoonaan ja yhteisöllisyyteen. Esihenkilön tärkeä tehtävä on saada työntekijät pelaamaan yhteiseen maaliin ja pitää yllä hyvää työilmapiiriä. Ilman luottamusta ja avoimuutta näitä asioita ei voida saada työyhteisöissä aikaiseksi. Johtaja ei nouse muiden yläpuolelle, vaikka onkin ryhmänsä auktoriteetti. On hyvä miettiä, johtaako johtaja edessä vai ryhmänsä keskeltä. (Hyppänen 2010, 301.)

4.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisessa on kyse voimavarojen määrän ja tarpeiden vastaavuuden suunnittelusta sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen varmistamisesta. Henkilöstöstrategia kuvaa sitä, miten organisaatio haluaa toteuttaa henkilöstöpolitiikkaansa. Henkilöstöjohtaminen on joukko toimenpiteitä, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön toimintaan ja sitä kautta palveluiden tuottamiseen. Henkilöstöjohtamisen tulisi olla joustavaa, luottamusta herättävää ja kaikille tasapuolista. Työtehtävien tulisi olla sopivassa suhteessa henkilöstön osaamiseen ja työn vaativuuteen. Tästä syystä sekä työntekijöiden että johdon jatkuva osaamisen kehittäminen on tarpeellista. Laadukas henkilöstöjohtaminen takaa työn edellytykset ja tekee käytännön työn toteutuksen mahdolliseksi. (Suonsivu 2014, 135–137.)

Johtajan tulee olla suunnannäyttävä omassa tiimissään. Hän muistuttaa ja auttaa työntekijöitä tiedostamaan tarpeelliset asiat. Johtaja luo keskustelun kautta yhteisönsä yhteisen näkymän tulevasta ja keskustelun avulla tuo jokaisen samaan työn todellisuuteen. On tärkeää, että jokainen tunnistaa oman perustehävänsä ja sen, miten se vaikuttaa kokonaistavoitteiden saavuttamiseen, jonka ymmärtämisessä johtaja voi työntekijäänsä auttaa. Käytännön tekoja tarvitaan keskustelun rinnalle. Johtaja luo pelisääntöjä ja reunaehdoja työn tekemiselle, minkä kautta päästään haluttuun lopputulokseen. (Jabe 2010, 113–114.)

Menestyvässä organisaatiossa henkilöstö otetaan mukaan erilaisten muutosten suunnitteluun, ja se ymmärtää tarpeen ja suunnan, mihin muutoksen kautta ollaan pyrkimässä. Työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia muun muassa kehittämistyön menetelmiin ja lopputulokseen. Vastuu ja valtuudet ovat työyhteisössä selvät, parhaita käytänteitä työhön jaetaan ja halutaan esimerkiksi koulutuksen kautta oppia uutta. Jokainen tietää, mitä häneltä työssä odotetaan. (Tuominen 2022, 8–9.)

Johtamisen rungoksi voidaan luoda säännölliset keskustelut ja johtoryhmien työskentely. Ne eivät kuitenkaan pysty korvaamaan johtajan henkilökohtaista vuorovaikutusta alaisten kanssa. Alaisten tarpeet vaihtelevat ja johtajan pitää kyetä johtamaan henkilöitä yksilötasolla kunkin tuen tarpeen mukaisesti. Vaihtelua voi olla paljonkin, päivittäisestä kontaktista saatavilla olemiseen. (Hiltunen 2011, 64.)

Jokaisessa työyhteisössä työskentelee persoonia ja moninaisuuden oivaltaminen on keskeistä johtamisessa. Erilaisuus voidaan kokea negatiivisena, mutta parhaiten se saadaan hyötykäyttöön yhteisössä, kun se käännetään voimavaraksi. Moninaisuuteen kuuluu yksilöiden osaaminen ja tietotaito sekä persoonallinen luovuus. Moninaisuutta hyödyntämällä johtaja voi parantaa yhteisön hyvinvointia ja lisätä tuotettavuutta. (Laaksonen & Ollila 2022, 24.)

Johtajana yksi vaikeimpia tehtäviä on kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, kuitenkin heidän yksilölliset tarpeensa huomioiden. Johtaja voi kysyä itseltään, luottaako hän kaikkiin työntekijöihinsä, miten työt jakautuvat työyhteisön kesken, miltä tuntuisi, jos työntekijälle kävisi ilmi, ettei hän kuulu johtajan luotto-

työntekijöihin. Millainen johtajan mielestä on hyvä työntekijä, ja mistä näkökulmista sitä tulisi arvioida? Näiden kysymysten kautta johtaja voi arvioida omaa johtamistaan ja tarkastella omaa toimintaansa suhteessa työyhteisöön. (Kurttila & Aalto 2021, 147–149.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön prosessi käynnistyi kesäkuussa 2022, jolloin olin yhteydessä Aspan Mika Thessmaniin ja kysyin mahdollisuutta laatia opinnäytetyön Aspalle, jos kiinnostava aihe löytyy. Itse olin kiinnostunut johtamiseen liittyvistä teemoista ja näistä lähdimme yhdessä keskustelemaan. Aiemmin valmistunut opinnäytetyö johdatteli lopulta aiheen valintaan. Opinnäytetyössä oli tunnistettu jatkotutkimusaiheeksi johtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyö itsessään käynnistyi elokuussa 2022, jolloin jatkoimme keskustelua tarpeista ja aloin kirjoittaa opinnäytetyösuunnitelmaa. Suunnitelmavaiheessa puhuimme ohjaavan opettajan kanssa aiheen rajaukseen liittyvistä haasteista ja selkeämpi suunta työlle löytyi suunnitelman työstön aikana. Tässä luvussa kerron tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta.

5.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli saada käytännön läheistä tietoa tilaajalle siitä, millaisia asioita ohjaajat pitävät tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta johtamistyössä. Työn tavoitteenani oli tunnistaa johtamistyön elementtejä ja teemoja, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin yksittäisessä Aspakodissa mutta myös hallinnosta käsin. Hallinnosta käsin johdetaan strategista toimintaa, jossa on mahdollista hyödyntää erityisesti kyselyistä nousevia trendejä ja yleisiä linjoja, kun taas yksittäinen johtaja voi tuloksista saada käytännön arkeen jonkin johtamisen työkalun.

Opinnäytetyön tavoitteena oli sekä löytää uusia työhyvinvointiin vaikuttavia johtamisen keinoja että vahvistaa olemassa olevien toimenpiteiden toimivuutta. Aspassa tehdään jo monenlaista työhyvinvoinnin seurantaa. Henkilöstöltä kerätään tietoa muun muassa kehityskeskusteluiden ja työtyytyväisyyskyselyiden kautta. Kyselytutkimus voi myös todentaa olemassa olevien johtamismenetelmien toimivuutta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaiset lähijohtamisen toimenpiteet vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin Aspakodeissa?
2. Millaisia asioita ohjaajat pitävät johtamisessa tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta?

5.2 Aineistonkeruumenetelmä ja tutkimusote

Kyseessä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Määrälliselle tutkimukselle tavanomaista on, että vastaajia on määrällisesti paljon, ja näin tulokset edustavat keskimääräistä mielipidettä kaikkein parhaiten. Määrällisessä tutkimuksessa usein käytetään kyselyä tutkimusaineiston keräämiseen. (Vilkka 2007, 13–17.) Tämä tutkimus toteutettiin Aspan ohjaajille, joita on yhteensä 322. Koska vastaajamäärä on näin suuri, valikoitui määrällinen tutkimus menetelmäksi.

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kaikki vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkö on henkilö ja esimerkiksi hänen mielipiteensä. Kysely soveltuu keruutavaksi silloin, kun tutkittavia on paljon ja he ovat kaukana toisistaan. Kyselyn haaste voi olla siinä, että vastauksia joudutaan odottamaan pitkiä aikoja. Kyselyn ajoittaminen onkin tärkeää, jotta vastausprosentti on mahdollisimman korkea. (Vilkka 2007, 27–28.) Kysymykset tulee valmistella huolella, sillä eniten virheitä tuloksiin aiheuttaa usein kysymysten muoto. Kun tutkija tarkoittaa kysymyksessä eri asiaa kuin, miten vastaaja sen ymmärtää, tulokset vääristyvät. Kysymysten tulisi olla siksi mahdollisimman yksiselitteisiä. (Valli 2015, 41–42.)

Opinnäytetyössä teetettiin sähköinen nimetön Webropol-kysely Aspakotien ohjaajille 4.–17.10.2022. Kysely lähetettiin ohjaajille sähköpostitse Aspan henkilöstöpäällikön toimesta, ja näin minun ei tarvinnut käsitellä henkilötietoja vain lähettämisen takia. Samalla voitiin varmistaa paremmin se, ettei kysely mene roskapostiin, kun lähettäjä on Aspan sähköpostiosoitetta käyttävä henkilö. Tilaajan toiveesta oli tarkoitus tunnistaa yleisiä teemoja työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ennemmin kuin paljon yksittäisiä asioita. Kyselyssä oli yhteensä

11 kysymystä, joista kaksi oli taustoittavia, yksi avoin ja loput kahdeksan kysymystä olivat asteikkokysymyksiä. Kysely on liitteessä 1. Kyselystä oli tarkoituksella jätetty pois kysymykset, jotka liittyvät siihen, miten kyseinen tilanne on nykyisin yksikössä. Tämän rajauksen tein, jotta aineisto pysyy hallittavan kokoisena ja mahdollisena analysoida ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä. Toinen syy oli se, että Aspassa on mahdollisuus arvioida tuloksia objektiivisemmin koko yrityksen kannalta. Nyt taustatiedot eivät ohjanneet vastaajia liikaa arvioimaan nykytilaa, vaan ne mahdollistivat sen pohtimisen, miten kyselyn teemat vaikuttavat aidosti omaan työhyvinvointiin.

Onnistuneeseen lomakekyselyyn vaikuttavat monet asiat, jotka tulee huomioida suunnitteluvaiheessa. Tärkeää olisi, että vastaajalla on mahdollisuus (esimerkiksi ajallisesti) vastata kyselyyn ja että hän on itse kiinnostunut aiheesta. Kyselyn muotoiluun ja kysymysten esitystapaan tulee kiinnittää huomiota. Tilaajan kanssa on sovittava mahdollisista kannusteista kyselyyn vastaamiseksi (palkinnot, arvonnat). Lisäksi yleisesti tulee varmistaa, että ohjeistus vastaamiseen on selkeä ja saatekirje informatiivinen. (Vilka 2007, 63.) Aspassa ei ole käytössä erillisiä palkintoja tai kiitoksia vastaajille.

Kyselyn aukiolon aikana on syytä seurata vastausten määrää ja tarvittaessa lähettää kyselystä muistutus vastaajille. Kyselyn sulkeutumisen jälkeen tarkistetaan annetut vastaukset ja niiden kokonaismäärä. (Vilka 2007, 106–107.)



Kuva 1. kuvaaja vastausten jakautumisesta kyselyn aukiolo aikana

Kysely oli auki yhteensä kaksi viikkoa, ja selkeästi eniten vastauksia tuli ensimmäisinä päivinä ja muistutuksen jälkeen. Muistutusviesti lähti neljä päivää ennen kyselyn sulkeutumista. Muistutus tehoi erittäin hyvin, koska sen jälkeen

tuli reilusti vastauksia lisää. Muistutuksen lähetti sama henkilö kuin alun perin kyselynkkin, eli muistutusviestin muotoilin itse. (Kuva 1.)

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ohjaajille. Kyselykielestä käytiin Aspan kanssa keskustelua erikseen, ja päädyttiin siihen, että suomenkielinen kysely riittää. Kaikki vastaajat olivat täysi-ikäisiä. Opinnäytetyössä en käsitellyt henkilötietoja, koska kysely teetettiin nimettömästi ja lähettäminen tapahtui Aspan työntekijän toimesta. Kyselyn täyttöohjeissa ohjeistin vastaajia vastaamaan niin, ettei heitä tunnisteta. Avoimessa kysymyksessä oli kuitenkin mahdollista, että henkilö itse kirjoittaa tunnistettavia tietoja itsestään. Kukaan vastaajista ei avoimessa kysymyksessä vastannut mitään sellaista, mistä vastaajan voisi tunnistaa. Opinnäytetyö on julkinen, ja sitä on kenen tahansa Aspan työntekijän mahdollista lukea julkaisun jälkeen.

Poistan kyselyn tulokset itseltäni opinnäytetyön julkaisun yhteydessä. Kyselyn käsittelemättömiä tuloksia en toimita tilaajalle, eikä opinnäytetyöstä säilötä paperista versiota tilaajan toimesta. Nämä kerroin vastaajille myös erikseen kyselyn saatteessa. Lisäksi vastaajille kerroin, että kyseessä on ammattikorkeakoulun opinnäytetyö työhyvinvoinnin johtamisesta ja siihen vaikuttavista teemoista.

Sähköinen kysely oli tehokas tapa kerätä aineistoa, kun vastaajat ovat ympäri Suomea. Vastaukset keräsin nimettömästi, jotta työntekijöiden vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä ja avoimia. Teema voi tuntua haastavalta ohjaajasta, varsinkin jos omassa Aspakodissa on haasteita, joten pidin tärkeänä, että kyselyn perusteella ei voida vastaajaa tunnistaa. Kyselyssä ei kysytty Aspakodin sijaintia, ja tästä myös sovimme ennakolta Aspan kanssa. Aspalla ei ollut tarvetta vertailla eroja maantieteellisestä näkökulmasta.

”Tutkija itsessään on se, joka voi vaikuttaa eniten työn luotettavuuteen” (Kananen 2015, 338). Tutkimuksen luotettavuuden takaavat Heikkilän (2014) mukaan muun muassa selkeä ja rajattu tutkimusongelma, määritetty perusjoukko, hyvä tutkimussuunnitelma ja kyselylomake ja riittävän suuri otos sekä korkea vastausprosentti.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin kyselyn vastausten määrän avulla. Tavoitteena oli saada vähintään 1/4 kokonaisvastaajamäärästä. Kysely lähti yhteensä 322 vastaajalle, joten tavoitteena oli saada vähintään 80 vastausta. Lopuksi vastauksia oli yhteensä 75, minkä perusteella kyselyä voidaan pitää luotettavana. Sähköisesti toimittaessa on aina mahdollista, että tapahtuu inhimillisiä näppäilyvirheitä sekä vastaajille että minulle opiskelijana. Vastaaja voi vastata eri tavoin siihen, mitä oli tarkoittanut, tai valita väärän asteikon, mikä voi osaltaan muuttaa yksittäisiä tuloksia jonkin verran. Loin kyselyn niin, että se on yhdellä silmäyksellä nähtävissä esimerkiksi puhelimen näytöllä, jolloin oma tarkistaminen oli vaivatonta vastaajalle.

On myös mahdollista, että joku vastaajajoukko haluaisi ohjata vastauksia tiettyyn suuntaan vastaamalla yhteisesti sovitulla tavalla. Pidin tätä kuitenkin epätodennäköisenä, koska ei ole kyseessä minkään tietyn alueen otanta vaan kaikki ohjaajat. Webropol kyselyalustana mahdollisti myös sen, että yksittäinen vastaaja vastaa kyselyyn monesti. Webropolista käytin avointa jaettavaa linkkiä enkä henkilökohtaisia vastauslinkkejä kyselyn anonymiteetin takaamiseksi. Periaatteessa oli siis mahdollista vastata kyselyyn monesti tai jakaa linkkiä eteenpäin Aspan ulkopuolelle. Tulokset eivät anna viitteitä tämän kaltaisesta toiminnasta. Todennäköisempää oli, että varsinaisessa kyselyssä oli jokin virhe, joka heikentää luotettavuutta, kuin että henkilöstö haluaisi vääristää kyselyn tuloksia.

Luotettavuutta olisi lisännyt myös testijoukko Aspan ohjaajista, jotka olisivat lukeeet kyselyn läpi ja kommentoineet sitä, miten he ymmärtävät kysymykset. Tähän ei ollut mahdollisuutta opinnäytetyön aikataulujen vuoksi.

5.4 Tutkimustulosten analysointi

Määrälliset tulokset esitetään tavallisesti taulukoin, kuvioin sekä erilaisin tunnusluvuin. Teksti täydentää näitä esitysmuotoja. Tulokset tulee esitellä riippumattomasti niin ettei niistä saa vääränlaista tai johon tiettyyn teemaan painottunutta kuvaa. Tulosten analysoinnissa on tärkeää hahmottaa, mitä tietoja tilaaja tutkimuksesta haluaa, mikä on sopiva informaation määrä ja siihen soveltuva esittämismuoto. (Vilka 2007, 134–136.)

Kyselyssä, jossa käytetään asteikkoa, esitetään väitteitä ja vastaaja ottaa kantaa siihen, mikä väitteistä on lähimpänä hänen ajatuksiaan. Asteikkokysely puretaan usein prosenttitaulukoiksi tai käyttäen keskiarvoa. Pelkkien lukuarvojen esittäminen ei kuitenkaan riitä tulkinnaksi, vaan luvuista saatavaa tietoa tulkitaan. (Kananen, 2015, 292–298.) Asteikkokysely valikoitui opinnäytetyöhön sen aiheen ja suuren vastaajajoukon perusteella. Aspa oli kiinnostunut yleisesti teemoista, ei niinkään yksittäisistä työhyvinvoinnin teemoista, jota kyselyllä saatiin näin isosta joukosta esille.

Kyselyn sulkeuduttua tutkija aloittaa vastausten läpikäynnin ja tarkistamisen. Tässä vaiheessa tutkija poistaa epäasiallisesti täytetyt lomakkeet ja vastaukset. Lisäksi arvioidaan kyselyn puuttuvat tiedot ja mahdolliset virheet ja tarvittaessa puutteelliset vastaukset poistetaan. Jos joku kysymys on saanut paljon ”en osaa sanoa” -vastauksia, on arvioitava, onko kysymys huonosti muotoiltu tai onko se liian vaikea. Aineiston läpikäynnissä on arvioitava, onko vastauksissa katoa. Kato tarkoittaa puuttuvaa tietoa tutkimuksessa, esimerkiksi niitä jotka ei ole vastanneet ja sitä ovatko tulokset silti riittävän laajaa joukkoa edustava vai ainoastaan osin edustava. Nimettömässä sähköpostikyselyssä ei voida arvioida tarkasti, onko jokin tietty ryhmittymä jättänyt vastaamatta, vaan arvioidaan kokonaisuutena vastauksista. (Vilka 2007, 106–107.)

Tässä tutkimuksessa ei tullut esiin epäasiallisesti täytettyjä lomakkeita. Vastauksia analysoidessani nousi esiin muutamia kysymysmuotoiluja sekä termien tarkempaa määrittelyä, mikä voi vaikuttaa tuloksiin. Tulosten analysoinnissa hyödynsin Webropolin omaa analysointityökalua. Se tarjosi muun muassa erilaisia vertailukohtia ja kysymysten korrelaatiomatriisin eli sen, miten kysymykset ovat riippuvaisia toisistaan.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyyn vastasi yhteensä 75 vastaajaa. Vastaajamäärään voin olla tyytyväinen, kun tavoitteena oli 1/4 koko vastaajamäärästä, jolloin vastauksia odotettiin noin 80 kpl. Aspassa oli teetetty vuotuinen henkilöstökysely juuri ennen opinnäytetyöni kyselyn lähettämistä. Tämä kyselyiden perättäisyys saattoi vaikuttaa henkilöstön innokkuuteen vastata, vaikka kyseessä olivat erilliset kyselyt. Työn arjessa voi tuntua kuormittavalta, jos erilaisia kyselyitä tulee usein. Kappaleissa

kursiivilla on lainauksia kyselyn avoimen kysymyksen vastauksista. Niitä on muunneltu yhdistelemällä ja tiivistämällä useita samankaltaisia vastauksia, jotta vastaaja ei henkilöidy katkelman perusteella. Olen halunnut yhdistää avointen kysymysten vastauksia ja asteikkokysymyksiä, koska monet avoimet vastaukset tukivat asteikkokysymysten tuloksia, ja olen halunnut nostaa vastaajien antamia sanallisia palautteita ja kommentteja kyselyn aiheista.

Koko kyselyä arvioitaessa ja tuloksia tulkittaessa, on hyvä ymmärtää, etten tämän kyselyn perusteella tiedä vastaajan taustaa kuhunkin kysymykseen vastatessa. On hyvä huomioida, että vastaaja vastaa oman kokemansa perusteella, eikä kyselyn tuloksia peilata siihen, mikä on kunkin Aspakodin toimintatapa kyseisessä asiassa. Esimerkiksi voi olla vaikea arvioida oman johtajan läsnäolon tarvetta, jos oman johtajan työpiste on ollut aina omalla työpaikalla, eikä johtaja ole toiminut kahden toimipisteen välillä. Tämä ei kuitenkin heikennä kyselyn tuloksia, mutta on hyvä tulkinnassa ottaa huomioon. Voi olla, että vastaaja myös peilaa kokemuksiaan aiempiin työpaikkoihin. Tämä antaa myös mahdollisuuden Aspalle vertailla tuloksia nykytoimintamalleihin ja miettiä kehittämiskohteita Aspakodeittain sekä yleisellä tasolla. Johtajien on mahdollista kyselyn tuloksia läpikäymällä, hän voi miettiä omia toimintatapoja ja löytää kehittämiskohteita sekä ylläpidettäviä asioita. Kyselyn perusteella on nähtävissä, että Aspako-deissa on erilaista toimintaa ja erilaista johtamista, josta syystä voi olla vaikea tehdä päätöstä, jonkun toimintatavan käyttöönotosta kaikissa kodeissa. Iso ero tapoihin, tulee muun muassa siitä, tehdäänkö työtä vuoroissa vai päivätyönä. Kysely ei tunnista itsessään ylläpidettäviä asioita, koska lähtötilannetta ei kysytty, vaan jokaisen johtajan ja organisaation tulee peilata niitä omaan tekemiseen. Se mitä voidaan läpi organisaation viedä, on se että, johtamisen merkitys ja ajan antaminen työntekijöille. Johtajan läsnäolo nousee vahvana teemana kyselyn perusteella.

Työhyvinvoinnin kokemus on aina hyvin yksilöllinen, ja se tekee mittaamisesta haasteellista. Jos haluttaisiin pureutua yksittäisen Aspakodin työhyvinvoinnin kokemuksiin, tulisi se tehdä esimerkiksi henkilöhaastatteluiden avulla. Tämä tutkimus osoittaa vain yleisiä teemoja johtamisessa, joiden yksilöllisiä vaikutuksia on kysytty. Yrityksen tasolla tehtävät ratkaisut ovat usein isolle massalle so- pivia, mutta eivät voi ottaa huomioon yksittäisen työntekijän kokemusta. Siksi

onkin tärkeää tunnistaa ne kohdat, joissa lähijohtamiselle voidaan jättää tilaa ja sitä kautta saada yksilötason vaikuttavuutta.

Kyselyssä taustakysymyksiä oli kaksi ensimmäistä. Kysymyksessä yksi kysyin, sitä miten kauan vastaaja on työskennellyt Aspassa. Kysely jakautui vastaajajoukoltaan melko tasaisesti eri kokemusvuosien välille; 1–5 vuotta työskennelleitä ollessa hieman enemmän kuin muita. Usean vuoden työskennelleet työntekijät osaavat peilata johtamista ja työhyvinvointia pidemmälle ajalle työhistoriassa. Vasta-aloittaneiden tarpeet voivat olla hyvin erilaiset kuin pitkään olleiden työntekijöiden. (Kuva 2.)

	n	Prosentti
Alle 1 vuoden	21	28,0%
1-5 vuotta	35	46,7%
yli 5 vuotta	19	25,3%

Kuva 2. Vastaajajoukon kokemusvuodet Aspassa

Kysymyksessä kaksi enemmistö ilmoitti oman esihenkilön johtavan vain yhtä Aspakotia. Vastaajista 21 % ilmoitti oman esihenkilön johtavan kahta kotia, vain 8 % valitsi ”en osaa sanoa”.

6.1 Johtajan läsnäolo

Kysymyksessä kolme kysyin johtajan läsnäolon vaikutusta työhyvinvointiin. Kysymykseen oli tarkennettu, että läsnäolo tarkoittaa sitä, että työpiste on fyysisesti talossa mitä hän johtaa. Vaikutuksissa on nähtävissä selkeää hajontaa, mutta kuitenkin niin että pääasiassa läsnäolo toimipisteessä koetaan työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. (Kuva 3.)

	n	Prosentti
Lisää selvästi työhyvinvointiani	30	40,0%
Lisää hieman työhyvinvointiani	18	24,0%
Ei vaikuta työhyvinvointiini	15	20,0%
Vähentää hieman työhyvinvointiani	10	13,3%
Vähentää selvästi työhyvinvointiani	1	1,4%
En osaa sanoa	1	1,3%

Kuva 3. Läsnaolon vaikutus työhyvinvointiin

Kysymyksessä neljä ja viisi kysyin keskustelumahdollisuuksista oman esihenkilön kanssa. Yhteensä 86,7 % vastaajista ilmoitti, että keskustelumahdollisuus joko lisää selvästi tai lisää hieman työhyvinvointia. Vain 9,3 % vastaajista ilmoitti, ettei keskustelumahdollisuus vaikuta työhyvinvointiin. Kysyttäessä haluaako työntekijä keskustella mieluiten etänä vai kasvokkain, ei kukaan vastaaja ilmoittanut haluavansa keskustella vain etänä. 76 % koki parhaaksi kasvokkain käytävät keskustelut. 23 % vastaajista ilmoitti, ettei ole väliä, onko tapaaminen kasvokkain vai etänä. Vastauksista on tulkittavissa, että pienelle joukolle on luontevaa käyttää keskustelumahdollisuutta eräänlaisella hybridimallilla, jossa osa keskusteluista voi olla etänä. Selkeästi isoin joukko on sitä mieltä, että keskustelumahdollisuudet tulee tarjota kasvokkain.

Kysymysten neljä ja viisi tulokset ovat linjassa teorialuvussa 4.2 esitetyn teorian kanssa. Rantala kuvaa kommunikaatiota voimakkaaksi johtamisen välineeksi ja kehottaa käyttämään siihen aikaa. Kyselyn perusteella isoimpia onnistumisia sekä epäonnistumisia voidaan saada juuri kommunikaatiolla aikaiseksi.

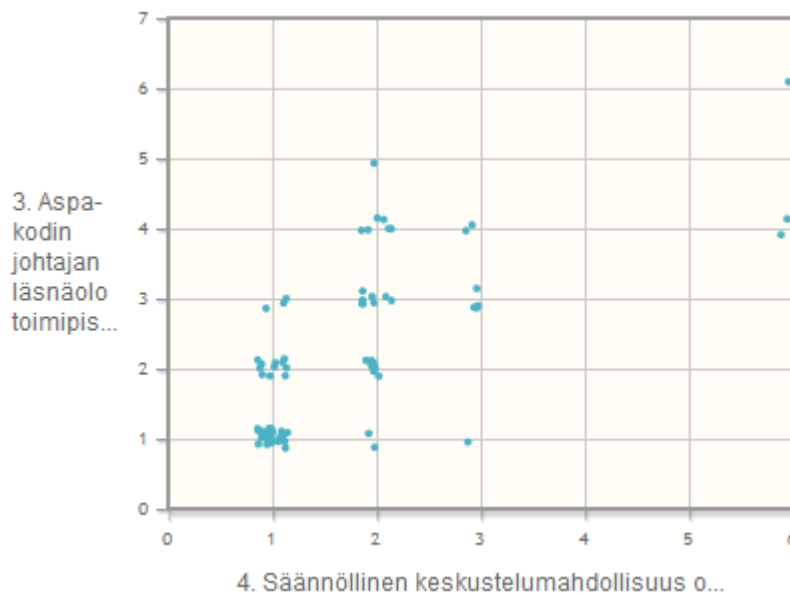
Vastaajien avoimet vastaukset tukevat saatuja tuloksia:

Esihenkilöni on aina rauhallinen, ystävällinen ja helposti lähestyttävä henkilö. Hänelle voi puhua mistä asiasta vain. Ikinä ei syyllistä minua eikä muitakaan työtovereita. Hän osaa antaa positiivista palautetta minulle ja koko työryhmälle. Ihmetyttää, että onko näin hyvä esimies edes totta?? :)

Hän on helposti lähestyttävä ja häneen on helppo ottaa matalalla kynnyksellä yhteyttä. Mitä enemmän näemme kasvokkain, sitä helpommin pienempiäkin aiheita on ottaa esiin.

Verrattaessa vastauksien riippuvuuksia toisiinsa, oli nähtävissä, että he, jotka ovat vastanneet keskustelumahdollisuuksien lisäävän työhyvinvointia selvästi tai hieman, kokevat myös tärkeäksi johtajan läsnäolon samassa työpisteessä työntekijän kanssa. (Kuva 4.) Janalla vastausvaihtoehdot on numeroitu

- 1: Lisää selvästi työhyvinvointiani
- 2: Lisää hieman työhyvinvointiani
- 3: Ei vaikuta työhyvinvointiini
- 4: Vähentää hieman työhyvinvointiani
- 5: Vähentää selvästi työhyvinvointiani
- 6: En osaa sanoa



Kuva 4. korrelaatiomatriisi läsnäolon sekä keskustelumahdollisuuden välillä

6.2 Työn organisointi

Kysymyksessä kuusi kysyin sitä, onko työhyvinvoinnin kannalta merkitystä, että työtehtävät ovat selkeitä ja ne on organisoitu. Selkeä enemmistö (81 %) ilmoitti, että töiden selkeys ja organisointi lisäävät selvästi työhyvinvointia. Vain pieni 4 % joukko ilmaisi, että työtehtävien järjestelyt eivät vaikuta hyvinvointiin. Työtehtävien järjestäminen, organisointi ja selkeys ovat johtajan tärkeimpiä tehtäviä.

Kun työntekijät tietävät, mitä tehdään ja miten organisoidutaan, on kaikkien selkeästi helpompi toimia.

Luvassa 3.1. Jaben teorian mukaan työn organisointi ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ovat erittäin merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta. Tämä on nähtävissä myös tämän opinnäytetyön kyselyn perusteella. Motivoituneet ja hyvävointiset työntekijät haluavat ottaa vastuuta ja viedä työyhteisöä eteenpäin. Luvussa 3.2. Viitala toteaa, että hyvinvoiva henkilöstö myös lisää tuloksellisuutta. Aspan tapauksessa tämä näkyy asiakastyytyväisyydessä ja paremmin voivina yhteiskunnan jäsenenä, jolla on taas välillisesti iso vaikutus yhteiskunnan hyvinvointiin.

Eräät vastaajat kommentoivat avoimissa kysymyksissä työn organisointia näin: *Jämäkkyyttä tarvitaan, ei saa liikaa luottaa työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Valvoa, että sovitut asiat tehdään ajallaan ja noudatetaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Tasapuolisuus kaikille työntekijöille, johtajan tulee olla luottava työntekijöitä kohtaan. Hyvä johtaja luottaa, että osaamme tehdä oikeita ratkaisuja asiakastilanteissa.*

Työhyvinvointi heikentyy, kun esihenkilö ei ole riittävästi perehtynyt työyksikön työtehtäviin ja niihin vaikuttaviin asioihin. Hän ei kannu hänelle kuuluvaa vastuuta.

Isot muutokset tuntuu tulevan hyvin nopeasti nyt, liikaa suunnitelmia samanaikaisesti. Hän ei ymmärrä työntekijöiden haasteita, eikä halua puuttua epäkohtiin.

Kysymyksessä yhdeksän kysyin autonomisen työajan suunnittelun vaikutuksista työhyvinvointiin. Jälkikäteen arvioituna, kysymys voi olla vaikea heille, jotka eivät ole kokeilleet autonomista suunnittelua. Vaikka termi oli avattu lyhyesti kysymyksessä, se voi olla vieras vastaajille. Voi olla vaikea arvioida sen vaikutuksia, jos yksikössä, tai aiemmassa työssä, ei vastaavaa työtapaa ole ollut. Tämä näkyy myös selkeästi vastauksissa, joissa 30,7 % ilmaisee, ettei osaa sanoa onko autonomisella suunnittelulla vaikutusta. (Kuva 5.) Kuitenkin iso joukko vastaajia kokee autonomisen suunnittelun parantavan työhyvinvointia.

Kyselystä ei saada selville sitä, onko nämä sellaisia yksiköitä, joissa autonomisen suunnittelu on jo käytössä vai arvioiko vastaaja yleisellä tasolla. Kysymyksen yhdeksän osalta, voidaan todeta, että selkeää tulosta tästä kysymyksestä ei saatu.

Tutkimusteoria kuitenkin osoittaa, että autonomisella työajan suunnittelulla on lisäävä vaikutus työhyvinvointiin. Luvussa 3.1. olen käsitellyt työhyvinvointiin vaikuttavia teemoja, jossa Suonsivun mukaan autonominen työajan hallinta lisää mahdollisuutta yhdistää työ ja vapaa-aika paremmin ja sitä kautta lisätä työhyvinvointia. Tämän kyselytutkimuksen tulosten ja teoretiedon pohjalta lähtisin Aspassa miettimään miten autonomista työajan suunnittelua voitaisiin toteuttaa.

	n	Prosentti
Lisää selvästi työhyvinvointiani	25	33,3%
Lisää hieman työhyvinvointiani	18	24,0%
Ei vaikuta työhyvinvointiini	7	9,3%
Vähentää hieman työhyvinvointiani	1	1,4%
Vähentää selvästi työhyvinvointiani	1	1,3%
En osaa sanoa	23	30,7%

Kuva 5. Autonomisen työajan suunnittelun vaikutus työhyvinvointiin

6.3 Työyhteisön yhteinen toiminta, palkkiot ja koulutus

Kysymyksessä seitsemän kysyin kokemuksia koko työyhteisön yhteisen toiminnan (esimerkiksi tykypäivien) vaikutuksista työhyvinvointiin. (Kuva 6.)

	n	Prosentti
Lisää selvästi työhyvinvointiani	39	52,0%
Lisää hieman työhyvinvointiani	24	32,0%
Ei vaikuta työhyvinvointiini	4	5,4%
Vähentää hieman työhyvinvointiani	1	1,3%
Vähentää selvästi työhyvinvointiani	0	0,0%
En osaa sanoa	7	9,3%

Kuva 6. Yhteistoiminnan vaikutus työhyvinvointiin

Selkeä enemmistö kokee yhteistoiminnan tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi asiaksi. Jälkikäteen arvioituna, tyky-sanana käyttö kysymyksen asettelussa on voinut johtaa joitain vastaajia harhaan. Työkyvystä (tyky) ja työhyvinvoinnista (tyhy) puhutaan usein edelleen rinnakkain, kuitenkin työkyvyn pitäessä terminä paljon enemmän sisällään kuin työhyvinvoinnin.

Kysymysten riippuvuuksia tarkastellessa, on nähtävissä, että samat henkilöt jotka pitävät yhteistä toimintaa tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta, pitävät myös keskustelumahdollisuuksia tärkeinä. Samoin samat henkilöt, jotka pitävät tärkeänä yhteistoimintaa, pitävät työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä myös palkitsemista.

Kysymyksessä kahdeksan 56 % vastaajista ilmoitti, että heidän työhyvinvointia lisää selvästi mahdollisuus lisäkouluttautua työajalla. (Kuva 7.) Kukaan vastaajista ei ilmaissut koulutuksen vähentävän työhyvinvointia. 6,7 % vastaajista ilmaisi, ettei osaa sanoa vaikuttaako kouluttautuminen työhyvinvointiin. Riippuvuuksia tarkastelemalla on nähtävissä, että sama joukko pitää tärkeänä koulutusta sekä yhteistä työkykytoimintaa. Kappaleessa 3.1 Suonsivu muistuttaa, miten tärkeää on, että koulutus on mahdollista ja, että sen teemat nousevat henkilöstön omasta mielenkiinnosta ja tarpeista.

	n	Prosentti
Lisää selvästi työhyvinvointiani	42	56,0%
Lisää hieman työhyvinvointiani	21	28,0%
Ei vaikuta työhyvinvointiini	7	9,3%
Vähentää hieman työhyvinvointiani	0	0,0%
Vähentää selvästi työhyvinvointiani	0	0,0%
En osaa sanoa	5	6,7%

Kuva 7. kouluttautumisen vaikutus työhyvinvointiin

Avoimissa kommentteissa oli joitain kannanottoja koulutukseen osallistumisesta ja sen kehittämisestä. *Kouluttautuminen työajalla onkin asia, joka eniten Aspalla vaivaa - ei välttämättä ole aina esihenkilöstä johtuvaa. Lisäksi kouluttamiseen liittyvät asiat tuntuvat olevan paljon jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Oma työhyvinvointiani myös parantaisi se, että enemmän kustannettaisiin Aspan ulkopuolisia koulutuksia, esim. menetelmäkoulutuksia.*

Valtaosa vastaajista koki, että erilaiset palkinnot ja palkitseminen lisäävät joko selvästi tai hieman työhyvinvointia (kysymys 10). Vain 20 % ilmaisee, ettei osaa sanoa tai eivät vaikuta työhyvinvointiin millään lailla. Luvussa 3.2. käsitellään palkkioita ja palkitsemista yleisesti työhyvinvoinnin tukijana ja myös Jabe on todennut aineettomien ja aineellisten palkkioiden hyödyn työhyvinvoinnin rakentajana.

Kysymys 11 oli avoin kysymys, siitä miten esihenkilö vaikuttaa vastaajan työhyvinvointiin omalla toiminnallaan. Kysymys oli kyselyn ainut vapaaehtoinen, mutta siihen tuli silti 45 vastausta, joka on erittäin hyvä määrä verraten vastauksien kokonaismäärään. Avoimessa kysymyksessä vastauksia tuli laidasta laitaan. Osa kritisoi nykyistä esihenkilöä ja hänen toimintaansa ja osa kiitteli vuolaasti. Avoimessa kysymyksessä nousee selkeitä teemoja ja johtajan ominaisuuksia, joita vastaajat toivovat esihenkilöltään. Näitä yleisiä teemoja ovat:

- tasapuolisuus
- kuuntelemisen taito
- arvostus työntekijöitä kohtaan
- ymmärrys työtehtävistä, työn sisällöstä ja vaativuudesta
- helposti lähestyttävyyys

- toimivat palaverikäytännöt
- luottamus alaisiin
- vastuunotto
- selkeät ohjeet
- epäkohtiin puuttuminen
- edistää asioita myös ylemmille tahoille

Vastauksien perusteella on nähtävissä, että näitä teemoja ja ominaisuuksia myös puuttuu vastaajien mukaan esihenkilöiltä. Osa vastaajista on tuonut esille, että esihenkilö heikentää työntekijän työhyvinvointia sillä, ettei hän kuuntele, tapaa kasvotusten tai ota vastuuta niistä asioista, jotka esihenkilölle kuuluu.

Johtajiaan muutama vastaaja oli kuvannut seuraavasti, mikä on linjassa tulosten kanssa: *Hän on perillä alaistensa asioista. Hän kuuntelee ja on läsnä työyhteisössä. Läsnäolo ja lämmin ilmapiiri. Luottamus.*

Puhumalla asioista suoraan ja heti kun on tarvetta. Olemalla reilu ja yhdenvertainen jokaiselle työntekijälle. On läsnä aidosti tilanteissa ja kantaa vastuun ryhdikkäästi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn tulos vahvistaa, että johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä. Kyselyn perusteella, hyvin perinteisillä johtamisen keinoilla voidaan tukea työhyvinvointia. Tutkimuksen tulokset nojautuvat vahvasti myös luvuissa kolme ja neljä esitettyyn teoriaan. Avointen vastausten perusteella on merkityksellistä, millainen henkilö johtaja on, työsuoritteiden lisäksi. Ei siis riitä, että johtaja hoitaa yksikön juoksevia asioita ja asiakasasioita, vaan johtajan tulee olla läsnä ja työntekijöiden käytettävissä ja tavoitettavissa.

Keskeistä tulosten osalta on huomata, että henkilöstöjohtamisen merkitys on merkittävä pohdittaessa työhyvinvoinnin vaikuttimia. Ei siis riitä, että asiat tulevat hoidetuksi, vaan tulosten perusteella hyvää johtamista kaivataan erityisesti sosiaalisella tasolla. Se miten esihenkilö kohtelee alaista, onko hän tasapuolinen ja onko hän läsnä, ovat merkityksellisiä asioita esimerkiksi palkkioiden rinnalla. Henkilöstöjohtamista on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3., mistä on nähtävissä, miten laaja-alaista johtamistyö henkilöstön asioissa on. Kyselyssä selkeinä teemoina on nähtävissä, että esihenkilön fyysinen läsnäolo ja työn selkeä

organisointi ja tehtäväjako ovat asioita mitkä vaikuttavat työhyvinvointiin. Esimerkiksi autonominen työajan suunnittelu ei voi yksinään edistää työhyvinvointia, vaan se tukee laaja-alaisesti tehtävää henkilöstöjohtamista. Monialaisuus on kyselyn perusteella haaste esihenkilölle, koska alaisilla on paljon erilaisia tarpeita ja he ovat eri vaiheissa työuraansa. Herää kysymys, voisiko johtajalta vähentää jotain rutiininomaisia tehtäviä ja lisätä aikaa henkilöstöjohtamiseen.

Sosiaali- ja terveysalalla on tällä hetkellä erittäin haastava tilanne. Koulutettua henkilöstöä ei ole saatavilla riittävästi, ja palveluiden tarve kasvaa koko ajan. Työnantajien tulisi nähdä työntekijät voimavarana ja heihin tulisi voida panostaa yhä enemmän. Tällä hetkellä maailman ja Suomen tilanne on sellainen, että koulutettu sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilö työllistyy halutessaan saman tien, koska pulaa henkilöstöstä on joka puolella. Jos työntekijällä on negatiivisia kokemuksia työnantajasta tai tämän tavasta toimia tai esihenkilön kyvystä johtaa, on näillä merkittävä vaikutus henkilöstön pysyvyyteen. Henkilöstöön panostaminen ja henkilöstön kuuleminen on isoimpia yhteiskunnallisia tekoja, mitä työnantajat voivat tehdä. Sosiaali- ja terveysalan kenttä on iso työllistäjä ylipäättään, ja jos alalla voidaan hyvin, se tarkoittaa, että iso osa suomalaisista palkansaajista voi hyvin. Hyvinvoivat työntekijät voivat todennäköisemmin hyvin myös vapaa-ajallaan.

Organisaatiorakenne Aspassa vaikuttaa toimivalta, ja se ei saanut yhtään kommenttia avoimissa kysymyksissä. Päätin myös tietoisesti, etten siitä kysy erikseen, koska oli tarkoitus tutkia johtamisen teemoja ohjaajien tasolla, joilla kaikilla oma esihenkilö on Aspakodin johtaja. Yleensä matalaportaiset organisaatiot saavat hyvää palautetta lähestyttävyydestä ja ketterydestä, jolloin asioita on helppo edistää myös ylemmän johdon kanssa. On kuitenkin hyvä tunnistaa, että johtajan saama johtaminen vaikuttaa myös yksikön toimintaan ja välillisesti ohjaajien kokemuksiin. Johtamista olisikin erittäin mielenkiintoista tutkia eri tasoilla ja vertailla miten paljon eroja niissä löytyy. Aspassa johtajien johtajina toimivat palvelupäälliköt, jotka johtavat usein Aspakotien johtajia, eivätkä näin ollen ole esimerkiksi fyysisesti läsnä johtajiensa arjessa. Johtamisen johtamista voisi olla myös hyödyllistä tutkia, ja yrittää tunnistaa sen suoria ja välillisiä vaikutuksia toimintaan.

Kyselystä rajasin tarkoituksella pois kysymykset liittyen palkan suuruuteen. Koin, että palkkakeskusteluun liittyvät teemat eivät ole asia, mistä saadaan tämän tutkimuksen avulla uutta tietoa. Varmasti kukaan ei vastaisi, että suurempi palkka vähentäisi työhyvinvointia. Samalla en usko, että palkan nostaminen yksittäisenä johtamisen toimenpiteenä, parantaisi merkittävästi muita toimenpiteitä enemmän hyvinvointia. Palkka ei myöskään noussut avoimen kysymyksen vastauksissa. Tästä keskusteltiin myös Aspan kanssa kyselyä luotaessa, ja se oli esillä teemana jo ihan alkukeskusteluissa. Halusin kuitenkin ottaa mukaan erilaiset palkkiot ja palkinnot työhyvinvoinnin tuen keinona. Näitä monilla yrityksillä on, ja usein niiden vaikuttavuus voi vaihdella suurestikin työntekijöiden välillä. Kyselyn tulokset vahvistavat, että palkkioilla ja palkinnoilla sekä yhteisellä työtoiminnalla on positiivinen merkitys työhyvinvointiin. Tulevaisuudessa voisi miettiä sitä, miten paljon työntekijöillä ja johtajalla on vaikuttamisen mahdollisuuksia muun muassa palkkioiden suuruuteen tai käyttökohteisiin. Palkkioissa on tarpeellista toimia tasapuolisesti yksikön sisällä, ja on hyvä myös miettiä, mikä on linjanveto Aspan kaikkien talojen kesken. Kuinka paljon johtajalle jää joustovaraa ja oman suunnittelun varaan kiittäminen, ja miten paljon sitä ohjataan yhteiseen suuntaan hallinnosta käsin.

Avoimissa vastauksissa on joitain mainintoja siitä, miten yksikön johtaja ei ole tehtävien tasalla, koska on aloittanut vasta tehtävissään. Herää kysymys siitä, miten johtajan perehdytys on toteutettu ja suunniteltu, miten hyvät edellytykset hänellä on johtaa joukkoa samaan aikaan, kun perehtyy itse. Taustakysymyksissä olisi voinut olla lisäksi kysymys johtajan kokemusvuosista johtajan tehtävissä. Tällä olisi voinut olla merkitystä tulosten tulkinnan kannalta. Johtajan perehdytys on merkittävä asia, mikä vaikuttaa myös suoraan alaisiin. Vaikka osaltaan varmasti alaiset myös perehdyttävät johtajaa, on hyvä varmistaa myös muu perehdytys ja tiedon siirto edellisen johtajan tai sijaisen kanssa.

Kyselyn tulosten perusteella on nähtävissä, että johtajan fyysistä läsnäoloa kaivataan yksiköissä. Toki on myös huomattava, että asiaa voi olla vaikea arvioida, jos on kokemusta vain toisesta johtamismallista. Tulosten perusteella voi kuitenkin arvioida, että työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa heikentävästi se, jos johtaja on kahden Aspakodin johtaja ja näin ollen pois yksiköistä viikoittain. Johtajan tehtävistä tärkeimpiä on tukea ja olla henkilöstön käytettävissä ja ky-

selyn perusteella tämä tapahtuu työntekijän näkökulmasta parhaiten, kun kohdataan kasvokkain. Kynnys nostaa asioita esille ja kysyä pientäkin asiaa nousee usein silloin, jos joutuu soittamaan tai lähettämään sähköpostia. Kun on mahdollista helposti piipahtaa johtajan juttusilla, on lähestymisen kynnys matala. Tämä voi olla johtajalle haasteellinen johtamistilanne, jos hänen työnsä keskeytyy useasti päivässä, eikä hän voi työskennellä keskeytymättömästi ollenkaan. Läsnäolon aikaa voidaan rajoittaa ja selkeästi tiedottaa henkilöstölle, mitkä ovat niitä aikoja, jolloin johtaja on käytettävissä ja milloin häntä ei voida häiritä. Tämä voi helpottaa myös työntekijöiden oman työn organisointia, kun he tietävät, koska johtaja on heitä varten käytettävissä. Fyysisen läsnäolon osalta olisi kiinnostavaa tehdä jatkokysely taloihin missä johtamisen mallit ovat erilaisia. Verrata näiden yksiköiden työntekijöiden ja johtajien kokemuksia keskenään, ja arvioida toimivuutta molemmista malleista. Lisäksi kokemuksia voisi kerätä muista vastaavista yrityksistä, missä kahden talon johtamisen malli on käytössä. Jos useamman talon johtamisen malliin Aspassa on halua lähteä, muuttaisi se mahdollisesti organisoitumisessa yksiköissä laajemmin, ja muuttaisi esimerkiksi vastaavan ohjaajan toimenkuvaa. Olisiko kahden talon johtamisesta saatavat hyödyt ja haitat tasapainossa? Ja mitkä olisivat sen taloudelliset vaikuttimet, jos työtä siirtyy johtajalta muille työntekijöille. Luvussa 4.3 Tuominen tuo esille, että oli muutos mikä hyvänsä, on henkilöstö hyvä ottaa mukaan sen suunnitteluun. Tämä sitouttaa henkilöstöä tulevaan muutokseen.

Kyselyn tulosten perusteella yhtenä kehitysideana voisi olla yksiköiden välinen työn kierto. Aspassa on toimipisteitä maantieteellisesti laajasti, mutta niissä tehdään myös keskenään hyvin erilaista työtä. Kiertomahdollisuus voisi antaa työntekijöille perspektiiviä omaan toimintaan yksikössä, kehitysideoita sekä kokemuksen erilaisesta johtamisesta. Näin myös työntekijöillä voisi kehittyä laajemmin näkemystä Aspan palveluiden kehittämisestä. Työn kierto antaa aina myös mahdollisuuden yksilön omien taitojen kehittymiseen ja oman osaamisen pääoman kerryttämiseen, mikä itsessään lisää myös työhyvinvointia.

Avoimen kysymyksen vastausten perusteella kommunikointi työyhteisön, yksilöiden ja johtajan välillä nousee erittäin tärkeäksi. Kommunikoinnin kehittämiseen ja hyvien toimintatapojen ylläpitämiseen tulee siis kiinnittää huomiota. Keskeistä on säännöllinen kokousrytmi, jossa on valmistellut aiheet ja työnteki-

jöillä on mahdollisuus tehdä omia aihenostoja. Kokouksien lisäksi selkeästi nousee esille työntekijän mahdollisuus keskustella johtajansa kanssa säännöllisesti. Aspassa on käytössä kahden välisiä keskusteluita esihenkilön ja alaisen välillä. Nämä tukevat johtamista ja antavat työntekijälle mahdollisuuden keskustella hänen omista tarpeistaan ja asioistaan. Kommunikaatiolla voidaan tarkoittaa kommunikaation tyyliä, viestiväyliä ja viestinnän määrää. Kyselyn perusteella ei voi yksilöidä, mitä erityisesti vastaajat ovat tarkoittaneet. Yleisesti on kuitenkin tiedossa, että tietotulva asiakastyössä on iso ja sitä tulisi kyetä johtamisella hallitsemaan. Selkeät sisäisen viestinnän kanavat ja avoin kommunikaatio mahdollistavat tiedon pilkkomisen ja tiedosta tulee hallittavampaa. Luvussa 4.3 Rantala toteaa, että viestinnän tulisi olla selkeää ja niistä asioista, mistä työntekijät tarvitsevat lisätietoja. Johtajan kommunikaatiotavat ovat yksilöllisiä, eikä niitä tule yleisesti yrittää tasapäistä. Kommunikaation taitoja voi opetella ja johtajan tulee kyetä herkästi vaihtamaan kommunikaatiotapaansa, jos yksilö tai ryhmä sitä tarvitsee. Sisäisen viestinnän tarkastelu olisi myös kiinnostava jatkotutkimuksen aihe, sen noustessa tässä kyselyssä keskeisenä teemana esille. Eräs vastaaja kommentoi vuorovaikutusta näin: *Esihenkilön vuorovaikutus- ja johtamistaidot vaikuttavat väistämättä hyvässä ja pahassa suoraan omaan työhyvinvointiini.*

Aspakodeissa tehdään erittäin ihmisläheistä työtä, ja mielestäni se näkyy vastauksissa erittäin hyvin. Kyselystä nousee vahvasti työntekijöiden tahto olla ja tehdä yhdessä, toimia ryhmänä. Työtä on totuttu tekemään fyysisesti työpaikalla eikä etänä kotoa käsin. Tämä on myös hyvä huomioida esimerkiksi erilaisia palkkioita tai tyky-toimintaa suunniteltaessa. Parasta ovat tilanteet, joissa toiminta, palkkiot ja tekeminen voidaan räätälöidä työyhteisön toiveen mukaisesti, mutta tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että livetekeminen on mieluisinta kiittämistä ja palkitsemista.

Johtajalle on tärkeää tunnistaa alaistensa erilaiset tarpeet, eikä yrittää tasapäistää johtamista. Kuten teoriatieto luvussa 3.4 toteaa, moninaisuuden huomioiminen johtamisessa on vahvuus, ei heikkous. Tämä voi olla haaste, jos on olemassa tiukkoja yleisiä linjauksia johtamistyöstä. Aspalla on olemassa johtamiseen liittyvä laatulupaus, joka jättää itsessään väljyyttä kullekin johtajalle toimia yksilöllisesti omassa Aspakodissaan. On kuitenkin hyvä käydä edelleen johtamiseen liittyvää keskustelua sekä ohjaajien, että aluepäälliköiden kanssa ja

keskustella tasalaatuisuuteen pyrkimisestä. Avointen vastausten perusteella syntyy vaikutelma, että johtamisessa on isojakin eroja Aspakotien välillä. Aspakodit ovat myös keskenään erilaisia, joka muuttaa johtamisen tarpeita.

Henkilöstötilinpäätöksen tekeminen esimerkiksi Aspakodeittain, yritystasolla tai kohdennetuilla alueilla voisi antaa myös työntekijöille yleistä tietoa henkilöstön tilanteesta Aspassa. Kyselyn perusteella tulee käsitys, että Aspakodit ovat vaihtelevasti tekemisissä toisten kotien työntekijöiden kanssa eikä työntekijöillä välttämättä ole kovin selkeää käsitystä koko Aspan henkilöstön kehityssuunnasta. Ymmärrys nykytilanteesta auttaa sitoutumisessa ja yleensä lisää halua kehittää toimintaa.

Käydessäni tutkimustuloksia läpi, nousi mieleen yksilön oma vastuu ja eräänlaiset alaistaidot. Johtaja ei voi yksipuolisesti saada eri toimenpiteillä hyvinvointia aikaiseksi, vaan työntekijän tulee myös antautua työhyvinvoinnin teemoille ja johtamiselle. Kyky reflektoida itseään ja toimintaansa on erittäin tärkeä osa työhyvinvoinnin kasvattamista. Yksilö ei voi passiivisesti odottaa, että johtaja tai työnantaja tuottaa hyvinvointia Aspakodissaan, vaan se on aina osa yhteistyötä ja laajempaa kehittämistä.

Työhyvinvoinnin teoria (luku 4.1) toteaa, että työntekijöiden osallistaminen oman työnsä päätöksentekoon ja suunnitteluun on avain onnistumisiin. Tämä lisää sitoutuneisuutta sekä parantaa yksilöiden kokemusta omasta työstään. Sama pätee myös työhyvinvoinnin muihin teemoihin. Ottamalla työyhteisö mukaan esimerkiksi tyky-päivän ohjelman suunnitteluun, tai antamalla koko vastuun heille, voi olla isojakin vaikutuksia. Näin päivästä voi tulla erinäköinen, mitä johtaja ajatteli, mutta todennäköisesti positiivisilta vaikutuksiltaan jopa voimakkaampi kuin tilanteessa, jossa johtaja olisi yksin suunnittelut tyky-päivän kokonaisuuden. Osallisuutta ja osallistumista pitää organisaatioissa tukea monilla tasoilla ja siitä on hyvä luoda malleja niin yksikkötasolla kuin Aspassa koko organisaation tasolla.

Autonominen työajan suunnittelu on kehityskohde, joka nousee tutkimuksen perusteella esille. En tutkimuksen perusteella tiedä millaisia käytänteitä eri Aspakodeissa on tällä hetkellä, mutta kyselyn perusteella tämä voisi olla kehittämiskohde Aspassa, mikä parantaisi työhyvinvointia. Autonominen työajan

suunnittelu vaatii hyvää ohjausta ja perehdytystä, jotta henkilöstö ymmärtää kokonaisuuden suunnittelun näkökulman. Jos henkilöstö suunnittelee vain omat työaikansa, peilaamatta niitä muiden työvuoroihin ja työvuorosuunnittelun reunaehtoihin, ei autonominen suunnittelu tuota tulosta. Varsinkin kolmivuorotyössä työvuorosuunnittelu vaatii usein kompromisseja ja joustavuutta henkilöstöltä. Onnistuessaan autonominen työvuorosuunnittelu säästää aikaa ja lisää työhyvinvointia, sekä sitouttaa työntekijät tehtyihin työvuoroihin.

Kyselyyn vastasi työntekijöitä lyhyemmällä ja pidemmällä historialla Aspassa. Kiinnostavaa olisi voinut olla myös verrata vastaajien kokonaistyökokemusta vuosina ja vertailla näiden valossa vastauksia. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi löytyä sopiva keskitie, mikä palvelee työyhteisön kaikkia jäseniä. Jatkossa voisi miettiäkin, miten paljon työhyvinvoinnin toimenpiteitä voidaan räätälöidä yksilötasolle, niin että ne ovat kuitenkin tasapuolisia kaikille.

8 POHDINTA

Työhyvinvointi ja johtaminen ovat molemmat aiheina sellaisia, joista voisi tehdä monta tutkimusta ja opinnäytetyötä näkökulmia vaihtamalla. Selkeä haaste prosessin alussa oli työn riittävä rajaaminen, ja oikean lähdeaineiston löytäminen, joka ei ota liian laajasti kantaa työhyvinvointiin tai johtamiseen yleisesti, vaan pureutuu teemoihin tarkemmalla tasolla. Teoriasta oli kuitenkin helppo lopulta johtaa kysymysten teemat ja aihepiirit, jotka tulivat työssä käsitellyksi. Kyselyn tuloksia ovat linjassa teorian tiedon kanssa, eikä mitään erityisen yllättävän nousut esille. Monet omat ennakkooajatukseni vahvistuivat siitä, millaiset asiat nivoutuvat työhyvinvoinnin teemoissa toisiinsa ja millaisia asioita vastaajat saattavat pitää merkityksellisinä. Työhön liittyi paljon valintojen tekemistä, ja tietoista rajaamista, minkä auki kirjoittaminen oli ajoittain haastavaa.

Aiheeseen liittyy niin paljon vakiintuneita termejä ja määritelmiä, että oli vaikea tunnistaa mikä olisi eniten käytetty tai esimerkiksi kyselyyn vastaaville ohjaajille tutuin. Erilaisia termejä käytetään työkentällä rinnakkain kuvaamaan samaa asiaa. Jälkikäteen arvioituna, olisi voinut vielä enemmän keskittyä valitsemaan jonkun tietyn termistön ja käyttää sitä. Termistön sekalaisuus haastoi myös lähteiden löytämistä. Lähteitä työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen on valtavasti

tarjolla, mutta haaste tuli lukiessa siinä, että hahmotti mitä kyseinen kirjoittaja on tarkoittaa käyttämillään termeillä ja sanoilla.

Mielestäni kuitenkin kysely onnistui hyvin ja rajautui sopivaksi ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tasoiseksi. Teema on laaja ja siitä innostuessa olisi helppo lähteä rönsyilemään ja hamuamaan liikaa materiaalia. Vaikka kyselyn kommentointi meni tiukassa aikataulussa yhdessä Aspan kanssa, sain työelämän ohjaajalta hyviä kommentteja ja sovitussa aikataulussa pysyttiin.

Jälkikäteen arvioituna kokonaisuikataulu oli hieman tiukka, huomioiden muiden henkilöiden aikataulut. Olin itse opintovapaalla 9.10.2022 asti, joten minulla olisi ollut aikaa päiväsaikaan kirjoittaa ja edistää työtä. Työ eteni kuitenkin hitaammin odottaessani muiden osapuolien kommentteja. Olin aikataulun suhteen liian optimistinen. Erityisesti minut yllätti suunnitelmaprosessin verkkaus. En ole aiemmissa opinnoissani tehnyt vastaavaa suunnitelmaa, enkä ollut osannut ajatella, miten pitkään sen kommentoinnissa koulun puolella menee. Aspan toimesta ohjaus oli hyvää ja riittävää. Siinä ajoittain näkyi henkilövaihdokset ja miten hyvin uudet ihmiset pääsivät kärryille, mitä työstä oli sovittu. Mutta en koe sen aiheuttaneen ongelmia työn etenemisessä.

En ole ihmisenä yhtään ”tutkijatyyppeä” ja ajoittain huomasin turhautuvani tutkimusnäkökulmaan työssäni. Olen selkeästi enemmän toiminnan ihminen, enkä jaksaisi suunnitella ja hioa yksityiskohtia kovin kauaa. On kuitenkin merkittävää kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta, että tutkimus ja kysely ovat hyvin suunniteltuja ja niihin on paneuduttu. Vaikka tiesin tämän puolen itsestäni, olen silti yllättynyt, miten vaikealta tutkimusteoria minusta tuntui. Muuntokoulutuksessa ei ole tutkimusmenetelmiin liittyviä opintoja, joten alkuun oli paljon mielen palautusta näissä asioissa. Jatkokehitysjatoksena XAMK:lle on, että muuntokoulutuksen kävijöille voisi olla esimerkiksi vapaaehtoinen tutkimusmenetelmien opintojakso, jonka voisi tehdä, jos yhteisöpedagogin tai muista ammattikorkeakoulun opinnoista on pidempi aika.

Olen itse tyytyväinen opinnäytetyöhöni, ja saan sen teemasta paljon omaan työhöni palveluyksikön johtajana. Teema on mielenkiintoinen ja antaessa luvan itselleen, siitä olisi helppo lähteä monelle sivupolulle ja jatkaa aiheeseen perehtymistä.

LÄHTEET

Aspa. 2022a. Tietoa Aspasta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aspa.fi/tietoa-aspasta/> [viitattu 23.8.2022].

Aspa. 2022b. Esihenkilölupaus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aspa.fi/toihin-meille/esihenkilolupaus/> [viitattu 26.8.2022].

Aspa. 2022c. Laatu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aspa.fi/tietoa-aspasta/tapamme-toimia/laatu/> [viitattu 5.10.2022].

Aspa. 2022d. Strategiamme. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aspa.fi/tietoa-aspasta/strategiamme/> [viitattu 30.10.2022].

Aura, O & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> [viitattu 24.8.2022].

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. 2. painos. Helsinki: WSOYPro Oy.

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

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy. 155–162.

Kurttila, A. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus, ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2021. Työolobarometri. 2022:46. WWW- dokumentti. Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5> [viitattu 6.10.2022].

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Tallinna: Princeton.

Rantala, T. 2019. Pieni kirja johtamisesta. Helsinki: Alma Talent.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen – Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

STM. 2022. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. [viitattu 23.8.2022].

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNIPress.

Talentia ry. 2017. Arki, arvot ja etiikka: Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf [viitattu 23.8.2022].

Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. 2022. Työhyvinvoinnin ryhmä, Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi/> [viitattu 5.10.2022].

The International Labour Organization. 2022. Workplace well-being. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm [viitattu 5.11.2022].

Tuominen, K. 2022. Johtamisen pikaoppaat. Henkilöstöjohtaminen pähkinässä. 13 hyvää kysymystä ja esimerkkitapausta. Oy Benchmarking Ltd.

Työterveyslaitos 2022. Työkyky. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. [viitattu 24.8.2022].

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.–3.painos. Helsinki: Edita Prisma Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. ISBN 978-952-03-0099-9 (pdf). WWW-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-jamittaa_2007.pdf?sequence=1 [viitattu 23.8.2022].

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy. 139–153.

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tämän opinnäytetyön on tilannut Aspa Palvelut Oy. Työn tarkoituksena on selvittää millaiset lähijohtamisen toimenpiteet vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin käsite opinnäytetyössä pohjautuu pitkälti Manka&Manka Työhyvinvointi kirjaan. Työhyvinvointi pitää sisällään mm. hyvän työilmapiirin, onnistumisia työtehtävissä, hyvää fyysistä työkykyä, kiinnostavia ja mielekkäitä työtehtäviä ja riittäviä työvälineitä.

Kysely lähetetään kaikille Aspakodeissa työskenteleville ohjaajille.

Kysely on anonymi, eikä siihen tule vastatessa lisätä henkilö/tunnistetietoja. Tilaaja ei saa tuloksia sellaisenaan käyttöönsä, vaan ainoastaan opinnäytetyön analysoidun materiaalin. Opiskelijana poistan kyselyn tiedot itseltäni opinnäytetyön valmistuttua. Kyselyssä on vain yksi avoin kysymys, muuten käytään asteikolla vastaamista.

Vastaaminen vie noin 5–7 minuuttia. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää johtamisen kehittämiseen Aspassa.

terveisin

Katriina Rauman

Sosionomi-opiskelija

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

dkara018@edu.xamk.fi

Työn ohjaava opettaja: Ti-Marika Sohlman, tia-marika.sohlman@xamk.fi

1. Olen työskennellyt Aspassa: *

- Alle 1 vuoden
- 1-5 vuotta
- yli 5 vuotta

2. Esihenkilöni *

1/2

- Johtaa yhtä Aspa-kotia
- Johtaa kahta Aspa-kotia
- En osaa sanoa

3. Aspa-kodin johtajan läsnäolo toimipisteessä, jossa työskentelet?

Kysymyksessä läsnäololla tarkoitetaan, että johtajan työpiste on Aspa-kodissa jota hän johtaa. *

- Lisää selvästi työhyvinvointiani
- Lisää hieman työhyvinvointiani
- Ei vaikuta työhyvinvointiini
- Vähentää hieman työhyvinvointiani
- Vähentää selvästi työhyvinvointiani
- En osaa sanoa

4. Säännöllinen keskustelumahdollisuus oman esihenkilön kanssa? *

- Lisää selvästi työhyvinvointiani
- Lisää hieman työhyvinvointiani
- Ei vaikuta työhyvinvointiini
- Vähentää hieman työhyvinvointiani
- Vähentää selvästi työhyvinvointiani
- En osaa sanoa

5. Keskustelen mieluiten esihenkilöni kanssa *

- Etänä
- Kasvokkain tapaamisessa
- Ei ole väliä minulle, onko tapaaminen kasvokkain vai etänä
- En osaa sanoa

6. Selkeät työtehtävät ja tehtävien organisointi *

- Lisää selvästi työhyvinvointiani
- Lisää hieman työhyvinvointiani
- Ei vaikuta työhyvinvointiini
- Vähentää hieman työhyvinvointiani
- Vähentää selvästi työhyvinvointiani

- En osaa sanoa

1/3

7. Koko työyhteisön yhteinen toiminta, esim. tykypäivät? *

- Lisää selvästi työhyvinvointiani
- Lisää hieman työhyvinvointiani
- Ei vaikuta työhyvinvointiini
- Vähentää hieman työhyvinvointiani
- Vähentää selvästi työhyvinvointiani
- En osaa sanoa

8. Mahdollisuus lisäkouluttautua työajalla? *

- Lisää selvästi työhyvinvointiani
- Lisää hieman työhyvinvointiani
- Ei vaikuta työhyvinvointiini
- Vähentää hieman työhyvinvointiani
- Vähentää selvästi työhyvinvointiani
- En osaa sanoa

9. Autonominen työajan suunnittelu (=kukin tekee oman työvuorolistan) *

- Lisää selvästi työhyvinvointiani
- Lisää hieman työhyvinvointiani
- Ei vaikuta työhyvinvointiini
- Vähentää hieman työhyvinvointiani
- Vähentää selvästi työhyvinvointiani
- En osaa sanoa

10. Palkitseminen ja erilaiset palkinnot? *

- Lisää selvästi työhyvinvointiani
- Lisää hieman työhyvinvointiani
- Ei vaikuta työhyvinvointiini
- Vähentää hieman työhyvinvointiani
- Vähentää selvästi työhyvinvointiani
- En osaa sanoa

11. Miten esihenkilösi vaikuttaa omalla toiminnallaan työhyvinvointiisi? (avoin tekstikenttä)