



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sari Bergius ja Päivi Lahtinen

Keskiarvoista esimiehen työkaluksi

Työhyvinvointimittauksen tulosten hyödyntäminen koti-
hoidossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Geronomi

Vanhustyön tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Päivämäärä 16.10.2018

Tekijät Otsikko	Sari Bergius, Päivi Lahtinen Keskiarvoista esimiehen työkaluksi. Työhyvinvointimittauksen tulosten hyödyntäminen kotihoidossa.
Sivumäärä Aika	52 sivua +3 liitettä lokakuu 2018
Tutkinto	Geronomi AMK
Tutkinto-ohjelma	Vanhustyön tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Vanhustyö
Ohjaaja	Lehtori Mia Rosenström
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Espoon kaupungin kotihoidon lähiesimiehet voisivat järjestelmällisemmin hyödyntää neljästi vuodessa toteutettavan työhyvinvointikyselyn tuloksia. Tavoitteena oli saada selville, miten työhyvinvointikyselyjen tuloksia käsitellään työyksiköissä ja samalla kartoittaa esimiesten toiveita kyselyn kehittämistä varten. Työssä pyrittiin tuomaan esiin hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin ottaa myös laajempaan käyttöön ja pohdittiin myös parasta johtamismallia työhyvinvoinnin johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusotteella haastatteleamalla neljää Espoon kotihoidon esimiestä. Haastatellut henkilöt edustivat kotihoidon eri alueyksiköitä ja näin saatiin laaja kuva työhyvinvointikyselyn käytöstä Espoossa. Saatuja tuloksia vertailtiin Kunta10-tutkimuksen tuloksiin.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus alaisten kokemaan työhyvinvointiin. Tulosten perustella voi tehdä johtopäätöksen, että on ratkaisevan tärkeää saada työntekijät osallistumaan työtä koskevaan päätöksentekoon, jotta he kiinnostuisivat työhyvinvoinnin kehittämisestä ja ylläpitämisestä ja halusivat vastata aktiivisesti työhyvinvointikyselyihin. Tuloksista kävi ilmi myös se, että työhyvinvointikyselyn numeraaliset tulokset ovat moniselitteisiä ja vaativat sekä tulkintaa että keskustelua, ennen kuin varsinaiset ongelmat paljastuvat. Haastattelujen perusteella oli pääteltävissä, että kyselyn tuloksia käsiteltiin eri tavoin eri kotihoidon alueilla. Tulokset näyttäisivät olevan hieman korkeammat niillä alueilla, joilla niistä keskusteltiin ja korjaavia toimenpiteitä suunniteltiin yhdessä henkilöstön kanssa. Tulosten analyysivaiheessa syntyi vaikutelma, että henkilöstö ja johto puhuvat eri kieltä. Samoista asioista käytetään eri käsitteitä. Johto vaikuttaa puhuvan asioista yltäasolla, kun henkilöstö painottaa konkreettisia asioita. Työssä esitellään myös lukuisia esimiesten ehdottamia ideoita työhyvinvointikyselyn kehittämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset myötäilivät aiempaa työhyvinvoinnin tutkimusta ja vahvistivat niistä saatuja tuloksia. Työssä on alkuperäisen tavoitteen mukaisesti tuotu esiin kehitysehdotuksia, joiden avulla esimiehet voivat hyödyntää työhyvinvointikyselyjen tuloksia tehokkaammin käytännön esimiestyössä, oman työyksikkönsä työhyvinvoinnin kehittäjänä.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvointi, esimiestyö, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointikysely, kotihoito

Authors Title	Sari Bergius, Päivi Lahtinen Utilizing the Results of a Well-Being Survey in Home Care Manager's Work
Number of Pages Date	52 pages + 3 appendices October 2018
Degree	Bachelor of Social Services and Health Care
Degree Programme	Elderly Care
Specialisation option	Elderly Care
Instructor	Mia Rosenström, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out how the home care managers in City of Espoo could utilize the data from a short well-being survey that is carried out four times a year in a more organized and efficient way. Our aim was to investigate how the results are handled in the working units. We wanted to chart why the different home care areas get such different results from the surveys. We also compared the different management models and evaluated what the best management model would be to use in the well-being management. In addition, we wanted to collect the home care manager's wishes on how to develop the well-being survey.</p> <p>This thesis was conducted by interviewing four home care managers. The interviewees represented different home care areas which ensured that we got a comprehensive picture of the present way of how the well-being survey is utilized.</p> <p>The results showed that supervisor's role plays an important part in the employee's well-being. The numerical results of the surveys are ambiguous, and they need interpretation and discussion before the real problems are revealed. We found that the handling of the survey results varies in different home care areas. The numerical results seemed to be little better in the areas where the results were being discussed and the repairing measurements were planned together with the employees. We came to a clear conclusion that getting the employees to participate in the work-related decision making is crucial in order to get them to answer the well-being survey as well as to develop and maintain the organization's well-being in general. Empowering and interactive management is the most important way to increase occupational well-being. We also discovered that the staff and the management speak a different language. They use different words for the same purpose. Moreover, we gathered various ideas on how to develop the well-being survey from the supervisors.</p> <p>The results of this thesis comply with the literature and studies published earlier. According to our goal, this thesis offers some ideas and tools to home care supervisors for a more efficient usage of the results of the well-being survey in every day management and as a developer of their own working unit.</p>	
Keywords	well-being survey, home care service, management, leadership, home care manager, occupational well-being

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tavoitteet ja taustat	4
2.1	Työelämäyhteys ja toimintaympäristön kuvaus	5
2.2	Tyhypuntari ja Kunta10-tutkimus	7
3	Työhyvinvoinnin näkökulmia	10
3.1	Työhyvinvoinnin tutkimuksen historiaa ja määritelmiä	10
3.2	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi käsitteenä	12
3.3	Inhimillinen pääoma ja työhyvinvointi	13
3.4	Esimiestyö on johtamista	14
3.5	Työhyvinvointia johdetaan, mitataan ja kehitetään	16
3.6	Nykyaikaisen työhyvinvointimallin elementtejä	19
4	Opinnäytetyön toteuttamisperiaatteita	20
4.1	Tutkimusotteena laadullinen tutkimus	20
4.2	Haastatteluaineiston keruu ja aineiston analysointi	21
5	Esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista	25
5.1	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	25
5.2	Voiko esimies vaikuttaa työhyvinvointiin omassa työyksikössään?	27
5.3	Esimiehet muutoksen pyörteissä	28
5.4	Esimies tarvitsee tukea omaan työhönsä	29
5.5	Tyhypuntarin tulosten käsittely työpaikoilla – yhtäläisyyksiä ja eroja	30
5.6	Tulosten hyödyntäminen käytännössä – mitä lukujen takana on?	31
5.7	Haastattelujen tulosten vertailu Kunta10-tutkimukseen	33
5.8	Tyhypuntarin kehitysideoita	34
6	Johtopäätöksiä	37
7	Pohdinta	42
7.1	Osallistava johtaminen työhyvinvoinnin kulmakivenä	43
7.2	Esimies muutosjohtajana ja työhyvinvoinnin kehittäjänä	44
7.3	Positiivisuutta peliin	47
7.4	Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointia	49
7.5	Lopuksi	51
	Lähteet	53

Liitteet

Liite 1. Rekrytointiviesti haastateltaville

Liite 2. Suostumus osallistumisesta teemahaastatteluun

Liite 3. Haastatteluteemat

1 Johdanto

Kotihoidon henkilöstön kuormittuneisuus ja laatupoikkeamat ovat saaneet paljon tilaa mediassa kuluneen vuoden aikana. Uutiset ovat koskeneet useita eri paikkakuntia ja niissä on useimmiten käsitelty liian pitkiä käyntivälejä asiakkaiden luona tai tilanteita, joissa käynnit ovat jääneet syystä tai toisesta kokonaan tekemättä. Palvelujen laatua pidetään heikkona, ja huoli ikäihmisten kotona selviytymisestä on kasvanut. Tiedonkatkokset, joita voi tapahtua esimerkiksi vanhuksen kotiutuessa sairaalasta, ovat mahdollisesti johtaneet jopa kuolemantapauksiin. Hoitohenkilöstö puhuu mediassa jatkuvasta kiireestä, jolloin asiakkaat eivät välttämättä saa sitä palvelua, jota he tarvitsisivat.

Jyväskylän yliopisto julkaisi keväällä 2018 tutkimustuloksia NORDCARE2-tutkimushankkeesta, jonka pohjoismainen tutkijaryhmä toteutti vuonna 2015. Suomea koskevat tutkimustulokset on kirjattu raporttiin Hoivatyö muutoksessa - Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Ryhmän suomalaisena tutkimuspäällikkönä toimineen Teppo Krögerin (2018) mukaan tutkimuksen keskeinen havainto oli, että suomalaisen kotihoidon henkilöstö kokee työolosuhteidensa heikentyneen verrattuna kymmenen vuotta sitten tehtyyn vastaavaan tutkimukseen. Työpaineet ovat kasvaneet Pohjoismaiden korkeimmiksi. Syitä työpaineen kasvamiseen ovat lisääntyneet asiakasmäärät, asiakkaiden aiempaa huonompi kunto ja henkilöstön toistuva puuttuminen työvuoroista. Esimiestyö sekä esimiesten ja hoivatyöntekijöiden väliset suhteet eivät tutkimuksen mukaan ole kymmenessä vuodessa parantuneet. Henkilöstö kokee saavansa tukea esimieheltään jopa aikaisempaa vähemmän. Työntekijöiden mielestä heidän vaikutusmahdollisuutensa päivittäisen työn tekemiseen ovat vähentyneet merkittävästi ja kontrolli on sitä vastoin lisääntynyt. Suomen kotihoidon henkilökunta suhtautuu kriittisimmin hoivan laatuun ja mahdollisuuksiinsa tarjota yksilöllistä palvelua. Riittämättömyyden tunteet ovat lisääntyneet, koska työntekijät eivät oman näkemyksensä mukaan voi tarjota asiakkaiden ansaitsemaa laadukasta hoivaa ja he tuovat myös pohjoismaisia kollegoitaan selkeämmin esille huolensa siitä, että asiakkaille aiheutuu riskiä liian vähäisen henkilöstömäärän vuoksi. (Kröger & Van Aerschot & Puthenparambil 2018: 79–80.)

Vehko, Sinervo ja Josefsson (2017) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet, että kotihoidon henkilöstömäärä on pienentynyt, vaikka asiakkaiden määrä on lisääntynyt. Kiireen kokemus, haasteet hoivan laadussa ja ristiriitaiset vaatimukset nousivat esiin myös tässä tutkimuksessa. (Vehko & Sinervo & Josefsson 2017: 1, 3, 8.) Tutkimustu-

lokset ja median välittämien uutisten sisällöt ovat linjassa keskenään. Mistä nämä kannanotot ja tutkimustulokset kumpuavat?

Kotihoidon henkilöstö työskentelee kovassa ristipaineessa. Paineita asetetaan asiakkaiden, omaisten, työnantajan sekä median taholta. Jokaisella työntekijällä on omat työelämän tavoitteensa, ja jos hoivatyötä ei koe tekevänsä omien arvojensa ja eettisten lähtökohtien mukaisesti, paineita syntyy myös tästä.

Kotihoidon haasteet eivät tulevaisuudessakaan vähene. Väestö ikääntyy ja kuntiin kohdistuva poliittinen ohjaus supistaa edelleen laitospaikkojen määrää ja lisää kotihoidon roolia ratkaisuna ikäihmisten kotona selviytymisen haasteisiin. Vanhuspalvelulain (2012/980) mukaisesti kunnat on velvoitettu järjestämään palvelut niin, että mahdollisimman monet ikäihmiset asuvat kotona (Vanhuspalvelulaki 2012/980 § 14). Ikäihminen saa tarvitessaan apua ja tukea ensisijaisesti kotihoidosta, jonka palvelut tuotetaan joko kuntien omana työnä tai ostopalveluina. Palvelujen tuottaminen kustannustehokkaasti on selviö, jotta rajalliset resurssit ovat mahdollisimman järkevässä käytössä. Asiakkaiden inhimillisten tarpeiden ja olemassa olevien resurssien yhteensovittaminen vaatii jatkuvaa tasapainoilua. Onko mahdollista helpottaa paineita parantamalla työntekijöiden työhyvinvointia ja työn tekemisen edellytyksiä? Mitkä ovat ne keinot, joilla työntekijöiden sekä asiakkaiden tilannetta voitaisiin korjata?

Tarkastelemme opinnäytetyössämme työhyvinvoinnin käsitettä ja tutkimuksellisessa osuudessa selvitämme Espoon kaupungin kotihoidon esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista. Tarkastelumme kohteena on erityisesti Espoon sosiaali- ja terveystoimessa käytössä oleva työhyvinvointimittari, Tyhypuntari, ja sen hyödynnettävyys esimiehen työkaluna yksiköiden työhyvinvoinnin kehittämisessä. Keskeinen tavoitteemme on selvittää, minkälaisia Tyhypuntarin kehittämistoiveita esimiehillä on.

Pohdimme myös esimiestyötä ja johtamista, koska esimiestyö ja sen kehittäminen kotihoidossa ja vanhustyössä yleisemminkin on tärkeää muuttuvien olosuhteiden, toimintaympäristön ja työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Taitava johtaminen ja laadukas esimiestyö vaikuttavat myös asiakastyytyväisyyteen, ja ne luovat edellytykset työntekijän onnistumiselle omassa työssään. Modernilla esimiestyöllä voidaan varmistaa myös työntekijöiden saatavuutta ja työn kiinnostavuutta tulevaisuudessa.

Aluksi valotamme työmme tavoitteita sekä kuvailemme työelämäyhteistyökumppanimme, Espoon kaupungin vanhusten palvelut -yksikön ja kotihoidon, toimintakenttää. Luvuissa kolme ja neljä tarkastelemme työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä ja teorioita sekä tutkimuksellisen osuuden etenemistä. Lukuun viisi olemme koonneet tulokset. Luvussa kuusi tuomme esille päälöydöksistä johtamiimme päätelmiä, joihin olemme yhdistäneet kirjallisuudessa ja työhyvinvointitutkimuksessa esiin tulleita seikkoja, jotka tukevat tai kumoavat omia johtopäätöksiämme. Viimeisessä luvussa tuomme esille kehittämissuhteita, pohdimme työmme eettistä perustaa sekä jatkotutkimusten aiheita.

2 Tavoitteet ja taustat

Espoon kaupungin vanhusten palvelut -yksikkö on toteuttanut vuodesta 2015 lähtien työhyvinvointikyselyä, Tyhypuntaria. Vuonna 2016 mittaus tehtiin kahdesti, jotta saatiin kokemusta mittarien toimivuudesta ja tiedonkeruumenetelmästä. Seuraavana vuonna päästiin tavoiteltuun toteutusrytmiin, neljään mittauskertaan vuodessa. Espoon kaupungin vanhusten palvelut -yksikkö halusi saada selvityksen Tyhypuntarin käytöstä ja hyödynnettävyydestä kotihoidon esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyömme päätaavoitteena on selvittää, miten Espoon kaupungin kotihoidon lähiesimiehet voisivat hyödyntää järjestelmällisemmin Tyhypuntarin tuottamaa tietoa. (Ekholm & Rysti 2017–2018.) Toinen Metropolian opiskelijatyöpari on tarkastellut samaa aihepiiriä työntekijöiden perspektiivistä (Kuhlampi & Walden 2018).

Alakysymyksillä täsmensimme tutkimustehtäväämme seuraavasti:

- Miten Tyhypuntarin tulokset käsitellään työyksikössä, miten esiin tulleet korjausta vaativat asiat viedään käytäntöön ja miten niiden toteutumista arvioidaan?
- Minkälainen johtamismalli soveltuu parhaiten työhyvinvoinnin johtamiseen?
- Minkälaisia Tyhypuntarin kehittämistoiveita esimiehillä on?

Tutkimme, mistä eri alueiden hyvinkin erilaiset tulokset voisivat johtua, ja selvitämme hyviä käytäntöjä ja kehittämisehdotuksia, joita kotihoidossa voitaisiin käyttää laajemmin.

Tarkastelemme työme tuloksia myös Kunta10-tutkimuksen valossa. Kunta10-tutkimuksessa seurataan työntekijöiden työtä ja hyvinvointia kahden vuoden välein tehtävillä kyselyillä (Työterveyslaitos 2017 n.d.). Vertaamme, onko laajan tutkimuksen tuloksissa yhteneväisyyksiä oman työme kanssa.

Suomessa käynnissä olevat muutokset sosiaali- ja terveystalouden palvelurakenteisiin, väestön ikärakenteeseen ja taloudellisen kilpailun tiukentuminen vaativat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista, jotta perushyvinvoinnin palvelut voidaan pitää laadukkaina. Näissä muutoksissa avainasemassa on johdon kyky johtaa asiakaslähtöisten palvelujen kehittämistä sekä henkilöstön osallistamista työn kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 17.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa työtä tekevien ihmisten osaaminen, motivaatio ja työkyky ovat ensisijaisen tärkeitä tekijöitä palvelujen toimivuuden kannalta. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa muun muassa työntekijän terveyteen ja stressinsietokykyyn, työhön sitoutumiseen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Henkilökunnan työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työn laatuun, asiakastytyväisyyteen sekä työn tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin johtaminen oli yhtenä tavoitteena myös valtakunnallisessa Kaste-ohjelmassa, jonka perimmäisenä tarkoituksena oli tulevaisuudessakin taata toimivat palvelut sekä henkilöstön hyvinvointi, riittävyys ja osaaminen. (Sosiaali- ja terveystoimisto 2009: 45; Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.) Sosiaali- ja terveystoimissa on työhyvinvoinnin kehittämistyötä ja -tutkimusta tehty runsaasti, ja muuttuvassa maailmassa tätä työtä on edelleen jatkettava.

2.1 Työelämäyhteys ja toimintaympäristön kuvaus

Espoo-tarina on kirjattu Espoon kaupungin strategia. Siinä on määritelty kaupungin johtamisen ja esimiestyön kulmakivet, jotka ovat

- asukaslähtöinen toiminta
- vastuullinen edelläkävijyys
- johtajana, esimiehenä ja asiantuntijana kasvaminen sekä
- arjen sujuvoittaminen.

Johtaminen ja esimiestyö perustuvat Espoossa myönteiseen, ihmisiin luottavaan ihmiskäsitykseen. Espoon kaupungin työyhteisöjen halutaan olevan tunnettuja arvostavasta vuorovaikutuksesta sekä hyvinvoivan henkilöstön osaamisesta ja sitoutumisesta. Kannustavalla ja vastuullisella johtamisella kaupunki tahtoo ylläpitää edellytyksiä asukas- ja asiakaslähtöiselle toiminnalle ja samalla se pyrkii varmistamaan, että arki sujuu. Espoon vuoden 2017 talousarvio sekä toimintasuunnitelma -yhteenvedossa yhdeksi painopistealueeksi on valittu henkilöstön hyvinvointi sekä taitava johtaminen. (Espoon kaupunki 2016.)

Työelämäkumppanimme on Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen alainen vanhusten palvelut -tuloksyksikkö ja sen ohjauksessa toimivan kotihoidon esimiehet. Tuloksyksikön vastuulla on järjestää espoolaisten ikäihmisten kotihoito ja muita kotona asumista tukevia avohoidon palveluja, järjestää yli 50-vuotiaiden omaishoidon tuen palvelut, perusterveydenhuollon sairaalatoiminta sekä pitkäaikaishoito asumispalveluna tai laitoshoidon. Yksikkö vastaa myös Nestoriksi nimetyn keskitetyn seniorineuvonnan

ja palveluohjauksen toiminnasta sekä ennaltaehkäisevien toimintojen koordinoinnista. Ikäihmisten palvelutarpeen arviointi ja sosiaalipalvelujen päätöksenteko kuuluvat myös toimikenttään. Tulosityksikön kehittämisen painopistealueet vuosille 2017–2019 ovat seuraavat:

- asiakkaan palvelukokemus ja osallisuus/mahdollistamme kotona asumisen
- palvelun laatu, vaikuttavuus ja turvallisuus/olemme ylpeitä palvelujemme laadusta
- henkilöstön hyvinvointi/meillä on osaavat ja hyvinvoivat työntekijät sekä taitavaa johtamista
- hyvä taloudenpito ja tuottavuus/kaupungin talous pysyy tasapainossa.

Kotihoidon pääasiallisena tehtävänä on tukea ikäihmisten, yli 18-vuotiaiden vammaisten, toipilaiden ja pitkäaikaissairaiden turvallista kotona asumista myös silloin, kun toimintakyky heikkenee. Kotihoidon palvelujen tarve arvioidaan yhdessä asiakkaan ja/tai hänen omaisensa kanssa. Kotihoidossa työskentelee noin 370 henkilöä, jotka jakaantuvat viidelle eri palvelualueelle ja muut palvelut -yksikköön. Kotihoidon palvelualueita johtaa kotihoidon päällikkö, viittä aluetta johtavat kotihoidon aluevastaavat ja pienempiä yksiköitä kotihoidon ohjaajat. (Espoon kaupunki n.d; Ekholm 2018.)

Espoon vuoden 2017 henkilöstökertomuksen mukaan osaamisen kehittämisessä painotettiin erityisesti sähköisten välineiden käyttämistä, johtamista, vuorovaikutusta ja hyviä yhteistyötaitoja sekä asiakaslähtöisyyttä ja erilaisia kehittämismenetelmiä, joista esimerkkeinä Lean ja palvelumuotoilu. Espoon kaupungin koko henkilöstöä koskevat tulostavoitteet toteutuivat osittain. Henkilötyön tuottavuus parani tavoitteen mukaisesti 1,0 %. Käytössä olevassa työhyvinvointimatriisissa arvioidaan henkilöstön poissaoloja, työtapaturmien aiheuttamia kustannuksia, varhaiseläkeperustaisen eläkemaksun suuruutta, vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin, työn kuormittavuutta, työyhteisön tavoitteellisuutta, sosiaalista pääomaa sekä kohtelun oikeudenmukaisuutta. Työhyvinvointimatriisin lukuarvossa tavoiteltiin vähintään yhden yksikön kasvua edelliseen vuoteen verrattuna. Tavoite ei toteutunut (67,5/2017 ja 68,7/2016). Terveysperusteisten poissaolojen tulostavoitteena oli enintään 12 päivää/henkilötyövuosi. Poissaoloja oli vuonna 2017 keskimäärin 15,8 pv. (Espoon kaupunki 2018.)

Espoon kaupungilla oli yhteensä noin 14 000 työntekijää vuonna 2017, joista 3 725 työskenteli sosiaali- ja terveystoimessa. Lähes kaikki työntekijät olivat vakinaisia ja kokoaikaisia. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus oli vuonna 2017 suurempi kuin vuonna

2016 (5,6 % -> 6,3 %). Espoon kaupunki on naisvaltainen työpaikka, työntekijöistä naisia on peräti 79,6 %. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 46 vuotta ja keskimääräinen palveluksessa oloaika on 10,3 vuotta. (Espoon kaupunki 2018.)

2.2 Tyhypuntari ja Kunta10-tutkimus

Tyhypuntarin tarkoituksena on kertoa johdolle kolmen tärkeimmäksi koetun aihealueen tilasta ilmapuntarin tavoin. Lyhyt ilmapiirikysely voi antaa varhaisen hälytyksen siitä, että jokin tärkeäksi määritellyistä asioista ei suju. Usein toistetut kyselyt mahdollistavat nopean reagoinnin tilanteeseen. Tyhypuntarin tuloksia seurataan tiiviisti ylemmän johdon kokouksissa ja ne sisältyvät myös tulosmatriisiin, joka on esillä mm. vanhusten palvelut -yksikön kokoustilastoissa ja työtilojen käytävän seinällä. Tyhypuntarikysely toteutetaan neljä kertaa vuodessa. Kyselyssä on kolme kysymystä. Johto haluaa tietää, *miten työt sujuvat, miten työntekijä kokee oman jaksamisensa ja miten esimies on tukenut työntekijää viime aikoina*. Kysymyksiin vastataan Likert-asteikolla 1–5, ja jokaisen kysymyksen jälkeen on mahdollista antaa sanallista palautetta. Kotihoidon vuoden 2017 marraskuun tutkimuksen tulokset ja tavoitearvot näihin kysymyksiin on kuvattu alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 1. Tyhypuntarin tavoite-arvot 2017 ja tulokset 11/2017. Kotihoito.

Mitattava asia	Tavoitearvo	Tulos 11/2017
Töiden sujuminen	3,9	3,5
Työssä jaksaminen	3,5	3,0
Esimiehen tuki	3,7	3,1

Vuoden 2017 viimeisen mittauksen tulokset ovat tavoitearvojen alapuolella ja laskeneet jonkin verran elokuisen mittauksen arvoista. Työssä jaksamisen ja esimieheltä saadun tuen ero tavoitteen ja toteuman välillä on tilastollisesti merkittävä.

Ohjeiden mukaan kyselyn tulokset pitää käydä läpi työyksikötasolla ja niistä täytyy keskustella. Avoimia vastauksia ei kuitenkaan sellaisenaan käsitellä, mutta niiden tuottama informaatio esimiehelle on kehittämisen näkökulmasta tärkeää. Tyhypuntarin tarkoitus on toimia tärkeiksi koettujen asioiden nopeana pulssin mittaajana, eikä se ole ainoa mittari, jolla työhyvinvointia seurataan. Kunkin kotihoidon alueen Tyhypuntarin tuloksesta 67 % pitäisi olla tasolla hyvä tai erittäin hyvä. Jos tulos jää sen alle, tehdään tarkempi tutkimus Posetiivin avulla. (Ekholm & Rysti 2017–2018.)

Kunta10-tutkimus selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja sen muutoksia sekä muutosten vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa on mukana kuusi suurta (yli 100 000 asukasta) kaupunkia ja niiden lisäksi viisi pienempää kaupunkia. Tutkimuksen kohderyhmä on kattava. Kohderyhmässä ovat mukana noin 90 000 vaki-
tuista työntekijää ja pitkäaikaista sijaista niistä kunnista, jotka ovat mukana tutkimuksessa. Vuonna 2016 Kunta10-tutkimukseen vastasi runsas joukko kuntatyöntekijöitä, yli 65 000. Vastausprosentti oli 72. Viimeisimmän tutkimuksen tulokset on raportoitu mukana olleille kunnille alkuvuodesta 2017. Tuloksia käytetään kunnissa monipuolisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2017.)

Kunta10-tutkimuksen mukaan erityisesti työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät tulokset ovat parantuneet. Kuntatyöntekijät saavat aikaisempaa enemmän tukea esimiehiltään. Myös johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat kunnissa kasvussa. Työmäärä ja muutokset sen sijaan ovat merkittävästi lisääntyneet. Erityisesti hoitohenkilöstö kokee työmäärän lisääntyneen yli sietokyvyn. Jopa 43 % vastaajista kokee, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa muutoksiin. (Työterveyslaitos 2017.) Johtamiseen on Espoossa kiinnitetty erityistä huomiota, ja käyttöön on otettu useita työkaluja espoolaisen johtamisen kehittämisprojektin tueksi. Näitä ovat mm. Espoolaisen johtamisen kulmakivet ja Espoolaisen johtamisen käsikirja. Johtamisen osa-alueen arvio on nousut edellisestä mittauksesta, joten toimenpiteet ovat olleet oikeansuuntaisia. (Espoon kaupunki 2017.)

Espoon vanhusten palvelut -yksikkö on tehnyt omat tavoitteensa Kunta10-tutkimuksessa kerättyjen tietojen pohjalta. Tavoitteena on:

- Tiedonkulun parantaminen
 - perehdytysaineisto, yhteneväiset tiimipalaverikäytännöt, henkilöstön osallistaminen
- Tehtävänkuvien selkeyttäminen
 - sairaanhoitajat, lähihoitajat, työnjärjestelijät
 - henkilöstö tilapäinen/säännöllinen kotihoito
 - kotihoito/Nestori työnjako
- Asiakkuuksien hallinnan parantaminen
 - asiakassegmentointi
 - palveluohjaus-> palveluseteli, ostopalvelut
 - Seuren käytön vähentäminen
- Kehityskeskustelut on käyty kaikkien työntekijöiden kanssa.

Kaikki kotihoidon alueet ovat myös tehneet omat toimenpidesuunnitelmansa Kunta10-tutkimuksen perusteella. (Ekholm & Rysti 2017–2018.)

Espoon kaupungilla on käytettävissään paljon kvantitatiivista tietoa työhyvinvoinnista ja työkykyyn vaikuttavista asioista, joiden kustannusvaikutukset ovat erityisen hyvin selvillä. Työhyvinvointimatriisissa arvioidaan myös pehmeitä arvoja, kuten esim. sosiaalista pääomaa. Työhyvinvoinnin johtamiseen on vahva tietoperusta.

3 Työhyvinvoinnin näkökulmia

Opinnäytetyömme kannalta keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, esimiestyö sekä työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvoinnin mittaamisen käsitteet. Teoriaosuudessa tutkimme esimiestyön ja työhyvinvoinnin keskinäistä suhdetta eri näkökulmista ja tarkastelemme esimiehen roolia työhyvinvoinnin johtajana. Päätaivoitteenamme on haastatteluista kumpuavien löydösten ymmärtäminen.

3.1 Työhyvinvoinnin tutkimuksen historiaa ja määritelmiä

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, ja tämän ajan kuluessa tutkimuksen painopisteet ovat muuttuneet. 1920-luvulla työhyvinvoinnin tutkiminen alkoi stressitutkimuksesta. Stressin ajateltiin synnyttävän fysiologisia reaktioita yksilössä erilaisten stressitekijöiden (mm. kylmyys, kuumuus, melu, työn fyysinen kuormittavuus) aiheuttamina. Stressi yhdistettynä kielteisiin tuntemuksiin saattoi aiheuttaa sairauksia, joilta työntekijöitä haluttiin suojella. Työsuojelun juuret ovat tässä tutkimussuunnassa. Myöhemmin *reaktiomalliin* lisättiin psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot sekä ympäristön, työn ja työolosuhteiden aiheuttamat stressiä lisäävät vaikutukset. Alettiin puhua *tasapainomallista*, jossa työntekijän edellytykset vastaavat kuormitusta, jolloin stressiä ja sen aiheuttamia sairauksia ei synny. Tästä mallista kehitettiin *työn vaatimusten ja hallinnan malli*, josta syntyy aktiivinen ja työhyvinvointia lisäävä tai passiivinen, voimavaroja heikentävä työ, kun psykologiset vaatimukset ja päättämisen mahdollisuudet omassa työssä ovat joko sopusoinnussa tai riitelevät keskenään. (Manka & Manka 2016.)

Stressireaktiot ovat kuitenkin yksilöllisiä, eivätkä edellä mainitut mallit pystyneet selittämään reaktioeroja. Stressaantumiseen vaikuttavat myös yksilölliset piirteet, ja siksi pääteltiin, että työhyvinvointi syntyy vuorovaikutuksessa ympäristön ja yksilöllisten tekijöiden välillä. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, voimavarat ja osaaminen auttavat mukautumaan monenlaisiin haasteisiin. 1990-luvulla kotimaisessa työkykyä ylläpitävässä toiminnassa alettiin kehittää työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä, työntekijän toimintakykyä ja terveyttä sekä työyhteisöä samanaikaisesti ja toimintaan sitoutettiin myös työterveyshuolto. Työkykyä ylläpitävä toiminta käsitettiin pitkälle liikuntaan ja henkilöstön virkistämiseen liittyväksi. (Manka & Manka 2016.)

Työhyvinvoinnista on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Työterveyslaitos (n.d.) määrittelee työhyvinvoinnin tuottavaksi, turvalliseksi ja terveelliseksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetuissa työyhteisöissä. Työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen ovat sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. (Työterveyslaitos n.d.) Työturvallisuuskeskuksen (n.d.) mukaan työhyvinvointi kuvaa lisäksi työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta huomioiden ammattivaatimukset. Työssä pitää olla hyväksi koettuja asioita, voimavaroja, jotka saavat aikaan työn imua. (Työturvallisuuskeskus TTK n.d.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja tuloksiin. Se parantaa tuloksellisuutta, henkilöstötyytyväisyyttä sekä asiakaspalvelua ja siten myös asiakastytyväisyyttä. Työhyvinvointi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, sairauslomia sekä tapaturmia ja pienentää myös eläkekustannuksia. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että johtamistapa tukee ja auttaa työn tekemistä. Esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky kannustaa työyhteisön jäseniä avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen ovat tärkeä osa työhyvinvointia. (Hyppänen 2013: 165–167.)

Jaben ja Häkkisen (2010) mukaan yrityksen tavoitteena pitäisi olla sellaisen ympäristön luominen, jossa työntekijöillä on mahdollisuus voida hyvin ja kehittyä persoonansa mukaisesti. Työhyvinvoinnin kannalta elinikäinen oppiminen on tärkeää ja sellaiselle yritykselle voitto on sivutuote. (Jabe & Häkkinen 2010: 325.)

Virtasen ja Sinokin (2014) mukaan työhyvinvoinnin käsite voidaan ymmärtää monisäikeisenä kokonaisuutena, jossa eri osa-alueiden vaikutus toisiin voi olla huomattava. Työturvallisuus, työkyky, työssä jaksaminen, henkinen hyvinvointi, turvallisuudentunne, sekä työn tuloksellisuus ovat sidoksissa toisiinsa. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys Suomen hyvinvointiyhteiskunnalle on suuri. Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet vähentävät kustannuksia ja lisäävät tuottavuutta ja laatua. (Virtanen & Sinokki 2014: 141–143.)

Työhyvinvointi voi tarkoittaa hyvinkin eri asioita eri ihmisille ja eri organisaation tasoille. Henkilöstö saattaa esimerkiksi tuoda esille runsaammin kokemuksellisia asioita, kun taas organisaation johdolle voi olla merkityksellisempää korostaa esimerkiksi investointeja työterveyshuoltoon tai ymmärrystä työkykyä ylläpitävien toimenpiteiden kustannusvaikutuksista. (Elo & Ervasti & Kuokkanen 2010: 10.)

Manka (2011) näkee työhyvinvoinnin moniulotteisena kokonaisuutena, joka syntyy työpaikan, työn, työntekijän, esimiehen ja työtovereiden aktiivisessa ja positiivisessa vuorovaikutuksessa. Työntekijässä työhyvinvointi tulee esiin työn imuna, joka luo organisaatioon voimavaroja koska työntekijät, jotka voivat hyvin tekevät hyvää tulosta. Hyvä ilmapiiri saa aikaan luovuutta sekä houkuttelee uusia työntekijöitä. Työn voimavarojen puute tai liialliset vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen, josta on seurauksena terveysongelmia. Työn voimavaroja voi kasvattaa esimerkiksi osallistavalla johtamisella, sosiaalisella tuella, työn hallinnalla ja aktiivisella työllä, johon työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää sitä. (Manka 2011.)

3.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi käsitteenä

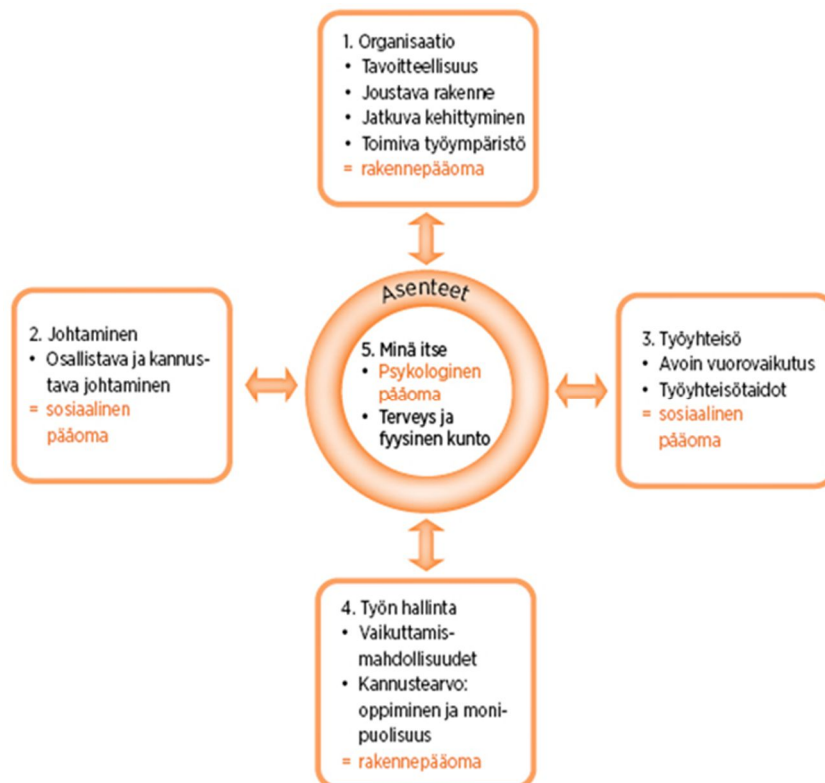
Kokonaisvaltaista työhyvinvointia tarkastellaan *fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin näkökulmista*. Kaikki nämä osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, joten niitä on käsiteltävä kokonaisuutena, koska ongelmat yhdellä osa-alueella aiheuttavat ongelmia muilla osa-alueilla. Esimerkiksi stressi vaikuttaa fyysiseen terveyteen aiheuttamalla sairauksia.

Fyysinen hyvinvointi pitää sisällään fyysiset työolosuhteet, fyysisen kuormituksen sekä ergonomian. Näiden lisäksi fyysiseen hyvinvointiin liittyvät esimerkiksi työvälineet, työtilojen lämpötila sekä melu. Ruumiillisessa työssä edellä mainitut elementit korostuvat. Psyykkinen työhyvinvointi sisältää kuormitustekijät, jotka vaikuttavat työntekijän henkiseen hyvinvointiin. Näitä ovat mm. työn stressaavuus, työilmapiiri ja muut työtehtäviin liittyvät paineet. Jatkuva kiire on yksi suurimmista psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä. Työn mielekkyys edistää työhyvinvointia ja mielenterveyttä. Psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämisellä on suuri vaikutus mm. sairauspoissaoloihin sekä työssä viihtymiseen. Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta ja keskinäistä kanssakäymistä. Kun työpaikalla on avoin ja kannustava ilmapiiri ja sen lisäksi vuorovaikutus on mutkatonta, sosiaalinen työhyvinvointi lisääntyy. Henkinen hyvinvointi yhdistetään usein psyykkiseen hyvinvointiin, mutta sitä voi käsitellä myös omana osana työhyvinvointia. Sillä ymmärretään kaikkien työyhteisön jäsenien arvostamista ja tukemista sekä yhteisöllisyyden kokemusta. Siihen liittyy myös tunne siitä, että oma arvomaailma kohtaa työorganisaation arvot. (Virolainen 2012: 11–27.)

3.3 Inhimillinen pääoma ja työhyvinvointi

Manka & Manka (2016) perustavat työhyvinvointikäsitteensä *voimavaralähtöiseen malliin*, joka koostuu rakennepääomasta, sosiaalisesta pääomasta ja psykologisesta pääomasta.

Rakennepääomaa organisaation näkökulmasta kuvaavat tavoitteellinen toiminta, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. Työn hallinnan näkökulmasta rakennepääoma syntyy työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista ja kannustearvosta: työssä oppimisesta ja sen monipuolisuudesta. Johtamisen kannalta *sosiaalista pääomaa* kasvattavat osallistava ja kannustava johtaminen, ja työyhteisön kannalta avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot. *Psykologinen pääoma* koostuu kunkin työntekijän terveydestä ja fyysisestä kunnosta. Kaikki edellä mainitut osa-alueet yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin voimavaralähtöisen perustan, joita voi strategisesti kehittää, mitata ja arvioida. Myös asenteet vaikuttavat siihen, miten työntekijät arvioivat työhyvinvointia ja työyhteisönsä toimivuutta. (Manka & Manka 2016.) Alla olevaan kuvaan on koottu edellä mainitut osa-alueet, joista yhdessä rakentuu toisistaan riippuvainen organisaation inhimillinen aineeton pääoma.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016)

Larjovuori, Manka ja Nuutinen (2015) määrittelevät inhimillisen pääoman työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä seuraavasti:

Inhimillinen pääoma tarkoittaa ihmisiin, työelämästä puhuttaessa organisaation työntekijöihin ja johtoon sitoutuneita voimavaroja, joita voidaan mitata ja kehittää. Inhimillinen pääoma edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Organisaation näkökulmasta työntekijöiden hankkiminen, palkitseminen, kehittäminen ja heidän hyvinvointiinsa panostaminen on investoimista inhimilliseen pääomaan. Yksilö investoi oman inhimillisen pääomansa kehittämiseen esimerkiksi koulutautumalla, verkostoitumalla ja huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan.

Aineettomaan, inhimilliseen pääomaan panostaminen ja sen kehittäminen parantavat organisaation tuloksentekeyttä ja työhyvinvointia, lisäävät työssä jaksamista, pidentävät työuria sekä lisäävät organisaation muutoskykyä. (Larjovaara & Manka & Nuutinen 2015:9.)

3.4 Esimiestyö on johtamista

Manka & Manka (2016) toteavat, että perinteisen johtamismallin mukaan johtajan perustehtävänä oli johtaa ja valvoa alaisia, koska työntekijät tekevät työtään vain palkan takia ja heillä on taipumus vältellä työtehtäviä. Modernissa vuorovaikutteisessa johtamismallissa johtajan tehtävänä on kuitenkin saada työntekijät tuntemaan itsensä merkityksellisiksi ja hyödyllisiksi. Henkilöstölle sallitaan enemmän vapautta. Heidän uskotaan kykenevän vastuulliseen ja luovaan työhön, ja haluavan itse myös vaikuttaa työn tavoitteisiin ja työtapoihin. Johtajan tehtävänä on avoimella johtamisella saada aikaan ympäristö, joka mahdollistaa henkilöstön kykyjen käytön. Moderni johtaminen nähdään parhaimmillaan vuorovaikuttamisena ja tilannejohtamisena. Ihmisten johtamisen taito nähdään tärkeimpänä kehityskohteena johtajuustutkimuksissa. Silloin kun esimies onnistuu saamaan työntekijänsä motivoitumaan yhteisistä tavoitteista, voidaan puhua valtauttavasta, aidosta tai jaetusta johtamisesta. (Manka & Manka 2016: 135.)

Samankaltaisiin tuloksiin on jo aiemmin päätyttyä myös Juuti (2013), jonka mukaan nykyaikainen johtaminen on jaettava ja keskusteltavaa ja sen periaatteina ovat tavoitteellisuus, demokratia ja osallistava johtaminen. Johtaminen kuuluu kaikkien työyhteisössä toimivien tehtäviin. Juuti kuvaa johtamista prosessina, jota toteutetaan esimiehen, alaisten, erilaisten tilanteiden ja päämäärien välisessä vuorovaikutuksessa. (Juuti 2013: 50.)

Esimiestyöllä tarkoitetaan johtamista, vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista työyhteisön yksilöihin tai ryhmiin. Esimiehellä on monia rooleja, jotka vaihtelevat tilanteen mukaan. Välillä tarvitaan valmentajan ja sparraajan tai projektipäällikön taitoja sekä ongelmanratkaisukykyä ja toisinaan taas vahvoja henkilöstönjohtamistaitoja. Esimies on kuitenkin aina myös työnantajan edustaja ja hän vastaa kokonaisuudessaan yksikkönsä toiminnasta, tavoitteiden saavuttamisesta ja siitä, että yksikön perustehtävät tulevat hoidetuiksi. (Hyppänen 2013: 7–9.)

Esimiehen tärkein tehtävä on auttaa työntekijöitä onnistumaan omassa tehtävässään (Hyppänen 2013: 11; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 5). Esimiesosaaminen on myös kykyä hallita kokonaisuuksia johtamalla sekä ihmisiä, asioita että liiketoimintaa. Hyvällä kokonaisuuksien hallinnalla luodaan myös tasapainoa tehokkuus- ja hyvinvointivaatimusten välille. (Hyppänen 2013: 34–36.)

Työterveyslaitos (n.d.) listaa johtamisen tärkeimmiksi osa-alueiksi seuraavat asiat:

- Toiminta on avointa sekä läpinäkyvää ja sitä ohjaavat yhteiset tavoitteet. Tarvitava tieto on kaikkien käytettävissä.
- Alaisilla on sekä valtaa että vastuuta sopivassa suhteessa.
- Työpaikalla toimitaan eettisesti.
- Oman mielipiteensä voi ilmaista turvallisesti ja asioista keskustellaan avoimesti.
- Alaiset kokevat, että johtaminen on oikeudenmukaista.
- Kaikkia arvostetaan tasapuolisesti. (Työterveyslaitos n.d.)

Moderniin johtajuuteen ja esimiehen toimintaan liitetään erilaisia piirteitä, joita esimieheltä erityisesti toivotaan ja jopa vaaditaan. Esimiehen pitää olla reilu ja hänen odotetaan organisoivan työt oikeudenmukaisesti. Hänen tehtävänä on huolehtia siitä, että työt sujuvat ja työntekijät voivat olla mukana päätöksenteossa. Esimies on esimerkillinen ja luotettava, ja hänen tekemänsä päätökset ovat johdonmukaisia ja eettisiä. Hyvä esimies kykenee tukemaan alaisiaan ja häntä voi kuvata tunneälykkääksi. Hän toimii työyhteisön valmentajana ja osaa antaa rakentavaa palautetta. Hänen kanssaan on helppoa keskustella vaikeistakin asioista. Hän huolehtii työntekijöistään seuraamalla, etteivät he ylikuormitu ja tarttuu asioihin, silloin kun siihen on tarvetta. Hän on innostava ja inspiroiva – hän haastaa työntekijöitä kyseenalaistamaan omia ajattelutapojaan, etsimään luovia ratkaisuja ja antaa myös vastuun lisäksi valtaa alaisilleen. Esimies pitää huolta työpaikan myönteisestä ilmapiiristä ja on optimistinen. Osaava esimies pystyy hyödyntämään ryhmän muiden jäsenten osaamista ja taitoja, joten esimiehen ei

tarvitse olla yli-ihminen. Johtajuus on riippuvainen ryhmän toimivuudesta, ei ainoastaan esimiehen ominaisuuksista. (Manka & Manka 2016.) Esimiehenä oleminen vaatii esimiestyön roolin ja sisältöjen sisäistämistä sekä motivaatiota, eikä paras asiantuntija aina ole paras mahdollinen esimies (Aarnikoivu 2016: 39–41).

Räisäsen ja Valvanteen (2017) mukaan vanhustyössä johtaminen käsitetään gerontologisena johtamisena, jossa kiinnitetään erityistä huomiota asiakkaan elämänlaatuun ja sen parantamiseen. Gerontologinen näkemys ohjaa vahvasti keskittymään asiakkaan kokemaan palvelun, hoivan tai hoidon laatuun ja ammattityöhön. Hyvässä vanhustyön johtamisessa tarvitaan muutakin kuin pelkkien johtamisteorioiden osaamista. Räisäsen ja Valvanteen näkemysten mukaan hyvä johtajuus syntyy luontaisista johtajuuden ominaisuuksista, myönteisestä ikäkäsityksestä sekä arkityön ja etiikan ymmärryksestä. Asiakslähtöisyys on vahva vanhustyön ajuri. Hyvä vanhustyön johtaja kykenee myös arvioimaan ammattilaisten tekemän työn vaikuttavuutta ja työn tekemisen kustannuksia suhteessa hoivan ja hoidon avulla saatuihin tuloksiin. Tarkoituksenmukainen resursointi, kustannukset ja asiakkaan elämänlaatu ovat yhteydessä siihen, miten vaikuttavia valitut työmenetelmät ovat. (Räisänen & Valvanne 2017: 20–25.)

Jumisko, Hyry-Honka ja Saaranki-Rantakokko (2015) korostavat, että vanhustyön esimiestyössä on keskeistä eettinen päätöksenteko. Esimiehen odotetaan toimivan alaisien esikuvana, olevan rohkea epäkohtiin tarttuja ja henkilöstön sekä asiakkaiden asioiden puolestapuhuja. (Jumisko & Hyry-Honka & Saaranki-Rantakokko 2015: 174.)

3.5 Työhyvinvointia johdetaan, mitataan ja kehitetään

Tarkkonen (2012) painottaa, että johtaminen on työyhteisön keskeisin toiminta työhyvinvoinnin luomisen sekä ylläpidon ja kehittämisen kannalta, koska edellä mainitut työhyvinvoinnin osa-alueet edellyttävät tahtoa, valtaa, aktiivisuutta ja johtamistaitoa. Esimiehet ovat esikuvia työyhteisössään. Heidän suhtautumis-, ajattelu- ja toimintatapansa välittyvät työyhteisöön ja vaikuttavat sen arvomaailmaan. Tarkkonen toteaa, että työhyvinvoinnin tila on määriteltävä riittävän täsmällisesti sekä luotava ja määriteltävä merkitykset ja arvomaailma sekä työhyvinvoinnin käytännön edellytykset johtamisen avulla. Johtamisen on oltava vahvasti mukana työhyvinvoinnin toteuttamisessa ja seurannassa. Aikaansaannosten ja johtamisen arviointi on kehittymisen ehdoton edellytys. (Tarkkonen 2012: 74–77.)

Työhyvinvointi vaatii hallittua johtamista, johon kuuluu strategista suunnittelua, työntekijöiden voimavaroja lisääviä toimia ja jatkuvaa työhyvinvoinnin arviointia. Parhaiten työhyvinvointia johdetaan jaetulla tai voimaannuttavalla johtamistavalla. Jokainen yksilö on kuitenkin itse vastuussa työhyvinvoinnistaan. (Manka 2011.) Hyvän johtamisen ja henkilöstön hyvinvointia tukevan johtamisen kulmakivi on avoin keskusteluyhteys ja ihmisten mielipiteiden huomioon ottaminen. Osallistuminen lisää sitoutumista ja parantaa työmotivaatiota. Esimiehen tehtävänä on sovittaa erilaisia näkökulmia keskustelemalla työntekijöiden kanssa, jotta myös ns. hiljainen tieto voidaan käyttää työyhteisön hyväksi. (Juuti & Vuorela 2015: 19.)

Työhyvinvoinnin mittaamiseen käytetään erilaisia menetelmiä ja metodeja. Työyhteisöissä tehdään kvantitatiivisia laajoja henkilöstötyytyväisyyskyselyjä, jotka sisältävät monipuolisesti eri osa-alueita työympäristöstä työn kuormittavuuteen, tiedonkulkuun, vaikuttamismahdollisuuksiin, työn ja itsensä kehittämisen ja kehittymiseen asti. Sairauksista johtuvia poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta seurataan tarkasti ja käytössä on monenlaisia varhaisen puuttumisen malleja.

Toisena ääripäänä ovat yksittäistä asiaa mittavat nopeat kyselyt, esimerkiksi niin sanottu hymynaamakyselyt, joita voi toteuttaa vaikka päivittäin. Tästä mittaustavasta on esimerkkinä HappyOrNot Employee Engagment Insights -mittaus, jonka kysymykset voivat vaihdella vaikkapa teemoittain, ja järjestelmää tuottaa saman tien visuaalisia käyriä ja diagrammeja, joiden perusteella voi päätellä lukujen taustalla olevia tekijöitä. Huonompien tulosten analysointiin pitää käynnistää keskustelu ao. tiimissä tai alueella, jotta todelliset syyt selviävät ja asioihin voidaan puuttua. Tieto on usein julkista intranetissä ja tieto päivittyy jatkuvasti. (Happy or Not n.d.)

Työhyvinvoinnin mittaamisessa on monia haasteita. Organisaation eri tasot vaativat toimintansa ohjaamiseen ja päätöksenteon tueksi erilaisia mittareita. Jokainen organisaatio on erilainen - strategiat ja tavoitteet sekä toimintamallit poikkeavat toisistaan. Sen vuoksi jokainen organisaatio päättää itse, minkälaisia mittareita ja tunnuslukuja se käyttää saadakseen tarvittavaa tietoa omien tavoitteidensa toteutumisen arviointiin. Tunnuslukujen avulla strategia voidaan pilkkoa konkreettisiksi ja toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi. Niiden avulla johdetaan ja motivoidaan henkilöstöä tekemään strategian kannalta oikeita asioita ja samalla syntyvät myös arviointivälineet oikeudenmukaiseen palkitsemiseen sekä toimenpiteiden arviointiin ja seurantaan. (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012: 22.)

Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin todentamiseksi pitää löytää relevantti mittaristo, jossa kuvataan tasapuolisesti molempia osa-alueita. Elo ym. (2010) väittää, että työyhteisöt eivät kaipaa ainuttakaan mittausta tai mittaria lisää. Mittareita ei saa olla liikaa. Olemassa olevia mittareita kehittämällä voidaan hyvinkin jatkaa, jos mittaustulokset käsitellään työyksiköissä systemaattisesti, tulosten perusteella ryhdytään mitattaviin toimenpiteisiin ja toimenpiteiden edistymistä myös seurataan ja raportoidaan. Mittareiden pitää olla yksinkertaisia, helppokäyttöisiä ja niiden pitää tuottaa luotettavaa tietoa. I. mitata juuri sitä asiaa, jota halutaan mitata. Tuloksellisuusmittarit koetaan selkeiksi, mutta työhyvinvointimittausten tulokset ja toimenpiteet jäivät usein epämääräisiksi. Kyselyillä pitää olla konkreettisia vaikutuksia, jotta vastausmotivaatio säilyy. (Elo ym. 2010: 13, 53.)

Työhyvinvointiin vaikuttavaa kehittämistä tehdään monilla eri tasoilla. Poliittiset linjaukset määrittävät reunaehdot, ja näiden linjausten perusteella luodaan mm. ohjelmia tai kärkihankkeita, joilla linjauksia konkretisoidaan. Paikallistasolla kehitetään työtä ja työhyvinvointia myös omien alueellisten tarpeiden pohjalta. Kehittämismenetelmiä on monenlaisia. Yleisin etenemismalli lienee aloittaa kyselyillä ja nykytilan kartoituksella, jonka jälkeen määritellään kehityskohteet, toimenpiteet sekä seuranta- ja raportointimallit. Nykyään käytetään paljon erilaisia osallistavia kehitysmenetelmiä. Näistä on hyvinä esimerkkeinä mm. *toimintatutkimus, yhteiskehittäminen ja tulevaisuusdialogi*. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan toimintatutkimuksilla selvitetään sekä tutkitaan vallitsevia käytäntöjä. Saadun tiedon pohjalta niitä pyritään muuttamaan. Kehitysmenetelmä on ratkaisukeskeinen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Turun Yliopisto (2016) on määritellyt yhteiskehittämisen olevan ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jota voidaan tehdä missä tahansa yhteisössä. Kehittämiskohteina voivat olla monenlaiset asiat, myös toimintatavat. Yhteiskehittelyssä kootaan sidosryhmät pohtimaan ja ratkomaan yhdessä valittua aihetta. (Turun yliopisto 2016.) Tulevaisuusdialogi on asiakaslähtöisen verkostotyön menetelmä, jota voidaan hyödyntää myös muussa kehittämistyössä. Tarkoituksena on saada osallistujat pohtimaan, miten hänen toimintansa vaikuttaa koko verkoston toimintaan tekemällä ajatuskokeita siitä, mitä oman toiminnan seurauksena voi tapahtua. Tulevaisuusdialogissa kuullaan muiden ajatuksista ja omista vaihtoehdoista toimia verkostossa ja samalla kootaan aihioita kehittämistoimintaa varten. (Jääskeläinen 2013: 44–45.)

Opinnäytetyössä rajaamme tarkasteltavat mittarit Espoon kaupungin käyttämiin mittareihin ja ensisijaisesti nopeaan tilannekuvan mittaamisessa käytettävään Tyhypuntariin.

3.6 Nykyaikaisen työhyvinvointimallin elementtejä

Teimme havainnon, että tuoreimmassa työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja sitä koskevassa kirjallisuudessa näyttävät nyt painottuvan vahvasti esimiestyön ja johtamisen laatu sekä osaaminen. Esimiestyössä nousee tärkeäksi asiaksi työntekijöitä osallistava ja heidän voimavaroihinsa ja osaamiseensa perustuva työhyvinvoinnin kehittämisen malli, joka rakentuu toimivan työympäristön sekä sujuvan arjen ympärille. Tasa-arvoinen vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä korostuu. Kuulluksi tulemisen kokemus, mahdollisuus oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä uusien asioiden oppiminen lisäävät työhyvinvointia. Itseohjautuvuus ja jaetun johtajuuden mallit ovat hiljalleen yleistymässä myös sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.



Kuvio 2. Nykyaikaisen työhyvinvointimallin elementtejä

Työympäristön terveellisyyden ja ergonomian ja työvälineiden oletetaan monesti olevan itsestään selvyyksiä, vaikka olosuhteissa on edelleenkin kehitettävää. Arjen työn sujuvuudella on merkitystä mm. kiireen kokemukseen. Jos työ on hyvin suunniteltu ja myös poikkeustilanteet on suunnittelussa otettu huomioon, negatiivista stressiä koetaan vähemmän ja työn hallinnan tunne kasvaa. Eri organisaatioissa nähdään hyödylliseksi mitata ja tutkia työhyvinvointia ja kehittää johdonmukaisesti tulosten perusteella työhyvinvointia. Panostukset työhyvinvoinnin kehittämiseen nähdään useimmiten panostuksina organisaation tuloksentelekykyyn.

4 Opinnäytetyön toteuttamisperiaatteita

Rajaamme opinnäytetyömme Espoon kotihoidon esimiestyöskentelyyn, työhyvinvointiin ja sen johtamiseen sekä Tyhypuntarin parempaan hyödyntämiseen. Näin työn ulkopuolelle jää muun muassa työhyvinvoinnin vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Jätämme käsittelemättä myös työkyvyn laajan kokonaisuuden, joka on työhyvinvoinnin lähikäsite. Samasta syystä sivuun jäävät myös työtyytyväisyyden näkökulma sekä erilaiset työhyvinvoinnin tai työtyytyväisyyden mittaamistavat, joita käsittelemme vain sen verran kuin se on asian keskeisten käsitteiden ymmärtämisen kannalta tarpeen.

Tarkastelemme opinnäytetyömme aiheita kotihoidon esimiesten näkökulmasta. Tehtävämme oli selvittää, miten Espoon kaupungin kotihoidon lähiesimiehet voivat johtaa oman työyksikkönsä työhyvinvointia Tyhypuntarin avulla. Lisäksi tavoitteenamme oli kartoittaa esimiesten Tyhypuntarin kehittämistarpeita.

4.1 Tutkimusotteena laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimusote oli luontevin vaihtoehto selvittää työhyvinvointiin ja sen mittaamiseen liittyviä asioita ja etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivinen ote antaa mahdollisuuden mennä syvemmälle aihepiiriin haastattelujen kautta ja lisää ilmiön ymmärrystä. Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että laadullisen tutkimuksen voi käsittää ymmärtäväksi tutkimukseksi, johon liittyy tavoitteellinen aikomuksellisuus ymmärtää jokin asian merkityksellisyys (Tuomi & Sarajärvi 2009: 28).

Yhdistetyt tutkimusmenetelmät voidaan jaotella menetelmien tehtävien perustella. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan täydentää kvantitatiivisella tutkimuksella, jolloin saadaan lisää erilaisia näkökohtia samasta asiasta. Kvalitatiivisella menetelmällä saatuja tuloksia voidaan käyttää myös kuvailemaan kvantitatiivisella menetelmällä hankittua aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 31–32.) Opinnäytetyössämme vertailimme aiemmasta Kunta10-tutkimuksesta saatuja tuloksia haastattelujen tuloksiin ja etsimme yhtäläisyyksiä ja eroja laajemman Kunta10-tutkimuksen ja Tyhypuntarin välillä.

Perehdyimme ennen haastatteluja työhyvinvointia käsitteleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, jotta pystyimme määrittelemään teemat, joiden avulla saisimme kattavasti vastauksia esittämiimme tutkimuskysymyksiin. Pohdinnan jälkeen muodostimme kuusi

työhyvinvointia ja Tyhypuntaria käsittelevää aihealuetta, joista teemahaastatteluisa keskusteltiin:

- Työhyvinvointi: mistä asioista se esimiehen mielestä rakentuu
- Johtamisen/esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin
- Työhyvinvoinnin mittaaminen yleensä
- Tyhypuntarista saatava tieto ja sen hyödynnettävyys omassa työssäsi
- Tyhypuntarin kehittäminen
- Viimeisimmän Tyhypuntarikyselyn tulokset.

4.2 Haastatteluaineiston keruu ja aineiston analysointi

Työmme eteni Tuomen ja Sarajärven (2009) esittämän mallin mukaan, jossa ensin määritellään tutkimustehtävä alakysymyksineen, valitaan tutkimuksellisen osion kohde-ryhmä ja määritellään aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät (Tuomi & Sarajärvi 2009: 156).

Valitsimme opinnäytetyn aineistonkeruumenetelmäksi yksilökohtaisen teemahaastattelun, jotta ilmiön erilaisille näkökulmille jäisi riittävästi tilaa ja saisimme parhaan kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksellisen osuuden kohderyhmän muodostivat Espoon kaupungin kotihoidon esimiehet. Koimme, että haastattelutilanne pysyy rauhallisena ja luottamuksellisempana, kun paikalla on vain haastateltava ja yksi haastattelija. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan teemahaastattelua käytettäessä ollaan yleensä enemmän kiinnostuneita ilmiön perusluonteesta kuin valmiista hypoteeseista, joita pikemminkin tutkimuksen avulla löydetään kuin todennetaan (Hirsjärvi & Hurme 2008: 66). Emme sitoneet työtämme etukäteen tiettyyn teoriaan tai viitekehykseen, vaan käsitelimme teemoja sellaisina kuin ne haastateltaville näyttäytyivät.

Tavoitteenamme oli saada monipuolisesti eri alueiden esimiesten äänet kuuluviin, ja tehdä näkyviksi mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä Tyhypuntarin hyödyntämisessä. Espoon viisi kotihoidon aluetta ovat asiakaskunnaltaan, rakennuskannaltaan ja sosio-ekonomiselta luonteeltaan kovin erilaisia – Espoossa on vakiintuneita ja kasvavia alueita, ikärakenteeltaan toisistaan poikkeavia alueita, ja alueita, joilla on esim. enemmän vuokra- kuin omistusasuntoja. Pohdimme, voisiko näillä asioilla olla yhteys myös työhyvinvointiin. Haasteltavien esimiesten yksiköissä oli saatu Tyhypuntarista niin hyviä, keskitasoisia kuin heikompiakin tuloksia.

Haastateltavien rekrytointia varten saimme työelämäkumppanilta kaikkien kotihoidon alueyksiköissä toimivien, esimiesasemassa olevien henkilöiden sähköpostiosoitteet, puhelinnumerot ja osoitteet. Pyrimme saamaan haastateltaviksi henkilöitä tasaisesti Espoon kotihoidon eri alueita. Haastateltavat rekrytoitiin sähköpostitse. Rekrytointiviesti (Liite 1.) sisälsi myös käsiteltävät teemat (Liite 3). Viesti lähetettiin ensin viidelle henkilölle, mutta haastateltavia ei saatu riittävästi, joten laajensimme postituslistaa ja lähetimme rekrytointikirjeen vielä muutamalle haastateltavalle. Saimme haastateltaviksi kaksi aluevastaavaa ja kaksi kotihoidon ohjaajaa. Osalla haastatelluista oli pitkä kokemus kotihoidosta ja esimiestyöstä, ja osalla esimiesura oli vasta alussa. Esimiesten koulutustausta vaihteli, mutta perusammatiltaan useimmat olivat sairaan- tai lähihoitajia.

Tavoitteena oli, että teemme haastatteluja riittävän monta, että saamme ilmiöstä mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan. Jokaisen haastattelun alussa kertosimme suullisesti opinnäytetyön toteuttamisen eettiset lähtökohdat sekä osallistumisen vapaaehtoisuuden ja pyysimme haastateltavilta kirjallisen suostumuksen haastattelun tekemiseen ja aineiston hyödyntämiseen (Liite 2.). Espoon kaupungilta olimme saaneet tutkimusluvan ennen haastattelujen aloittamista.

Haastattelut kestivät keskimäärin viisikymmentä minuuttia, ja ne nauhoitettiin. Keskustelimme haastateltavien kanssa vapaamuotoisesti kaikista teemoista, arvioimme Tyhy-puntarista saatuja numeraalisia tuloksia ja vapaita kommentteja, sekä pohdimme tuloksiin johtaneita syitä. Arvioimme yhdessä myös tapoja, joilla työhyvinvointia johdetaan ao. yksiköissä ja minkälaista kehitystyötä yksikössä tai Tyhy-puntarin sisällöissä tarvittaisiin, jota siitä saattaisiin paras mahdollinen hyöty esimiestyössä. Jo kolmannen haastattelun aikana alkoi ilmetä kylläntymistä eli teemoista keskustellessamme toistui samankaltaisia asioita. Päätimme, että neljä haastattelua riittää kuvaamaan tilanteen riittävän tarkasti.

Tutkimusaineiston sisällönanalyysin teimme aineistolähtöisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2009) väittävät, että puhtaasti aineistolähtöistä tutkimusta on hyvin vaikea tehdä siksi, että taustalla vaikuttavat kuitenkin jo aiemmin aihepiiristä opitut asiat, käytetyt käsitteet sekä se, että tutkimuksellista osuutta varten tekijät ovat määritelleet itse tutkimuksensa toteutuskeinot. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96). Olimme teemoja pohtiessamme perehtyneet aihealueen teorioihin etukäteen, mutta emme kirjanneet työhypoteeseja tai ennakkooajatuksia siitä, mitä tuloksia mahdollisesti saisimme.

Haastattelut litteroitiin ja aineisto järjesteltiin teemoittain. Teemat olivat osittain samoja kuin haastattelun, mutta aineistosta nousi esiin muitakin teemoja usean lukemiskerran jälkeen. Lopullisiksi käsiteltäviksi teemoiksi nousivat työhyvinvointi ja työssä viihtyminen, esimiehen vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin mittaaminen yleensä, Tyhypuntarin hyödyntäminen esimiestyössä, suhtautuminen Tyhypuntariin, Tyhypuntarin tulosten käsittely työyksikössä, Tyhypuntarin kehittäminen ja esimiesosaaminen, muutosjohtaminen ja esimiehen saama tuki. Lopulliset analysoitavat teemat on koottu alla olevaan kuvioon.



Kuvio 3. Opinnäytetyön teemat

Teemoittelu auttoi jäsentämään haastatteluaineistoa sekä tulosten käsittelyä.

Aineistoa lukiessamme palasimme asettamaamme tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin, jotka ohjasivat analyysin tekemistä. Noudatimme Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) ohjetta, joka opastaa tiivistämään ja tulkitsemaan löydökset oman ajattelun, teorioiden, tutkimusten välisessä vuoropuhelussa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Värjäsimme alkuperäiset litteroidut tekstit eri väreillä teemoittain. Sen jälkeen purimme teemat pelkistetympiin ilmauksiin ja listasimme ne teemoittain eri lomakkeille. Analyysiyksikkönä toimi lause tai virke. Yhdistelimme pelkistetyt ilmaukset

erilaisiin alaluokkiin, jonka jälkeen tarkastelimme mahdollisuuksia koota alaluokkia kokonaisuuksiksi, joista voisi muodostaa asiakokonaisuutta määrittelevän käsitteen. Alla esimerkkitaulukko, johon on koottu erään teeman käsittelyä.

Taulukko 2. Malli teemojen käsittelystä

Teema 2) Miten esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin

Kommentin numero	Sana/lause	Taso 2	Taso 3
1.	<u>mä mahdollistan</u> että täällä kyetään tekemään töitä sillä tavalla että kaikki noi edellä mainitut toteutuu.	Työnteon ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen	Esimiestyön perustehtävistä huolehtiminen
2.	...kyl mä pystyn vaikuttamaan ja <u>perustelen sen aina sillä asiakastilanteella</u> koska se on kuitenkin se mitä varten täällä ollaan ja mä vastaan taloudesta ja toiminnasta.	Asiakkaan etu/työntekijän etu harkinnassa/päätöksenteossa Vastuun ottaminen	Asiakaslähtöisyys Esimiestyön perustehtävistä huolehtiminen
3.	Et mun pitää oikeesti käyttää sitä mun <u>ammattitaitoa ja varsinkin käyttää sitä luovuutta ja rohkeutta</u> ja tuoda asioita esille sit et nää ei onnistu tällä tavalla miten tähän on nyt suunniteltu	Työnteon ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen Vastuun ottaminen Ammattitaito Rohkeus puuttua asioihin	Esimiesosaaminen
4.	pitäis tehdä jotta niinku <u>työntekijät kokee et heitä on</u> kannustettu ja kuunneltu et ihan käytäs sitä läpi et jos joku tulee toho niin aina yritetään kuitenkin mul jotenkin mä näyttäisin et mul ois <u>aikaa</u> vaik ei mul ois-kaan. Et kuitenkin se on ainutkertaista sille työntekijälle ku tohon tulee ovelle, et hän just silloin tulee, niin just silloin <u>merkityksellistä</u>	Työntekijöiden kannustaminen ja arvostava kuuntelu Alaisten tukeminen, ajan antaminen, merkityksellisyyden kokemus	Esimiehen tuki Työntekijöiden arvostaminen
5.	<u>Esimiehen</u> mun mielestä tärkein tehtävä on siinä muutoksessa olla jonkunlainen ehkä, oisko <u>kapteeni</u> hyvä sana, semmonen mikä niin kun vähän luovii sitä porukkaa esim. <u>pureskelee niitä tulevia muutoksia ja tuo ne työyhteisöön</u> yhteisöön silleen, valmiiks vähän niinku <u>jalostettuna</u> jo. Ja sitten mahdollistaa sitä että pystyy saamaan kaiken porukan mukaan niihin muutoksiin, ja sitten niistä selvittää jotenki ehjin nahoin.	Esimiehen tuki muutoksissa Muutosjohtaminen Yhdessä tekeminen/osallistaminen	Esimiehen tuki Muutosjohtaminen

Joitakin teemoja analysoimme etsimällä positiivisesti tai negatiivisesti asiaan vaikuttavia tekijöitä. Joissakin kohdin erottelimme samankaltaisuuksia ja eroja. Tulokset sekä johtopäätökset on kirjattu raportin päälukuihin 5–6. Vertailimme saatuja tuloksia työhyvinvoinnista aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja teoksiin ja pyrimme yhdistelemään teorioita ja käsitteitä löydöstemme kanssa, jotta saisimme näkymän siihen, ovatko löydöksemme ennestään tuttuja vai olemmeko löytäneet jotakin uutta, aiemmin käsittelemättömää materiaalia.

Seuraavassa pääluvussa käsittelemme analyysin tuloksia.

5 Esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista

5.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointia, siihen vaikuttavia asioita, ja esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointiin, pohdittiin haastateltujen esimiesten kanssa monipuolisesti. Kaikkien esimiesten mielestä ilmapiiri työpaikalla vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Eräässä työyhteisössä tässä oli haastateltavan mielestä onnistuttu:

...sit tääl onnistuttu luomaan sellainen hyvä henki.

Ilmapiiriin voidaan vaikuttaa myönteisesti hyvillä käytöstavoilla, toistensa huomioimisella ja osallistumisella yhteiseen toimintaan. Esimiehen rooli ilmapiirin rakentamisessa ja ylläpidossa on merkittävä, mutta kaikki yhteisön jäsenet vaikuttavat kuitenkin osaltaan ilmapiiriin, ja jokaisella on siten vastuu myös työhyvinvoinnista:

...et jokainen meistä tekee sen työyhteisön, sen hyvinvoinnin täällä.

Eräs esimies kertoi, että työntekijöiden toiveet työvuoroista ja työtehtävistä pyritään ottamaan huomioon ja he voivat itse vaikuttaa niihin. Kun työntekijät voivat itse suunnitella ja sopia mahdollisimman paljon omaan työhönsä liittyviä asioita, se antaa heille tunteen, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan työyhteisössä. Myös luottamus työntekijöiden ja johdon välillä lisääntyy.

Me voidaan yhdessä suunnitella mitä me tehdään, lisää sitä ajatusta että he on jäseniä tässä ja pystyy vaikuttaa siihen työhön mitä tekee...

Tärkeinä työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä haastatellut esimiehet näkevät osaamisen ja ammattitaidon käytön mahdollistamisen ja kehittämisen. Myös kodin ja perheen yhteensovittaminen työn kanssa nähdään tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen tehtävänä on kuunnella työntekijöitä ja mahdollistaa työn tekeminen huolehtimalla riittävästä resursseista. Haastatellut esimiehet kuvasivat työhyvinvointiin vaikuttavia tärkeitä asioita näin:

Jos tuolla nyt ajatellaan tätä tän päivän työskentelymahdollisuuksia niin kuin siihen omaan työhönsä vaikuttaminen on tärkeätä siihen työhyvinvointiin liittyen, kodin ja perheen yhteensovittaminen ja jonkinlainen et pystyy vaikuttamaan siihen oman päivänsä kulkuun ja käyttämään ammattitaitoonsa ja tulee kuulluks ja ymmärretyks ja kaikki mitä esimiehet vaatii niin myös mahdollistetaan.

...työ on mielekästä ja tälle hoitajan näkökulmasta niin semmosta ammatillista, että pysty toteuttamaan omaa koulutusta vastaavaa työtä.

...oman osaamisen kehittämistä eteenpäin, jatkuvaa uuden oppimista ja ehkä myös vaikutusmahdollisuutta.

Työhyvinvointia tukevat työn palkitsevuus, esimerkiksi asiakkaan hyvästä hoidosta tuleva onnistumisen tunne, positiiviset kokemukset ja niiden jakaminen työyhteisössä. Työkavereilta saatu vertaistuki on ensiarvoisen tärkeää ja auttaa jaksamaan. Yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitäminen selkeyttää työyhteisön rooleja ja työtehtävien hoitamista.

Toisessa vaakakupissa työhyvinvointia heikentää työn kuormittavuus. Työn kuormittavuuteen vaikuttavat paitsi itse työssä eteen tulevat haasteet, myös työn vaativuus, jatkuva kiire, resurssien puute ja puutteet työvälineissä. Ongelmat töiden organisoinnissa ja työn hallittavuudessa sekä jatkuvat muutokset koetaan usein ”ylhäältä annettuina” asioina, joihin ei voida vaikuttaa. Ne heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia merkittävästi. Mainittiin mm. heikosti toimiva toiminnanohjausjärjestelmä, jonka koettiin myös murtavan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun. Esimiehet kokivat, että työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa joustoa. Sijaisia ei välttämättä saada poissaoloja paikkaamaan, ja tätä tunnutaan johdon taholla pidettävän normaalina, asiaan kuuluvana toimintatapana. Eräs esimies totesi, että tunnolliset hoitajat ovat tunnollisia aina ja he haluavat kaiken sujuvan hyvin. Hän on joutunut painottamaan monelle alaiselleen, ettei heidän tarvitse kantaa jatkuvaa huolta kaikista asioista, koska kotihoitajalla on tietty rooli asiakkaan asioitten suhteen, eikä enempää voi vaatia. Eräs haastatelluista listasi useita asioita, joiden onnistumisesta riippuu työntekijöiden kokema työhyvinvointi:

[Työhyvinvointi riippuu] sen tiimin toimivuudesta, siitä miten se tiimin vetäjä ymmärtää asemansa ja miten se kollegiaalisuus toimii siellä. Miten työnjaot toimii, miten tiedonkulku toimii, miten hoitotyössä pystyy luottamaan siihen, että ne asiakkaat tulee hoidettua, työn sujuvuuteen. Et annetaan mahdollisuus tehdä se työ hyvin.

Työn kuormittavuutta voivat lisätä myös arvoriidat omien arvojen ja työnteon välillä ja se, että ei ole mahdollisuutta toteuttaa työtään haluamallaan tavalla. Tällaista tilannetta kuvaa hyvin esimiehen toteamus:

Resurssit vaikuttaa, asiat jotka niinku velvoittaa meitä toimimaan tietyllä tavalla ja se ei välttämättä oo niinku sit sen hoitajan ja hoitotyön näkökulmasta ees se paras mahdollinen.

5.2 Voiko esimies vaikuttaa työhyvinvointiin omassa työyksikössään?

Haastateltujen mielestä esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin huolehtimalla siitä, että kotihoidon perustehtävän toteuttaminen on mahdollista ja työt on järjestetty mahdollisimman sujuviksi. Esimies seuraa paitsi alaisten työajan käyttöä myös työssä jaksamista ja päättää erityistilanteissa työajan käytön joustoista tai työn kevennyksistä.

...Ja sitten on pyritty työaika, niinku työajoilla tukemaan työntekijöitä

Tarvittaessa esimiehen täytyy ottaa mukaan tuekseen myös työterveyshuolto. Esimiehen pitää käyttää omaa harkintaansa ja mahdollistaa se, että työntekijät voivat tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Joskus se voi tarkoittaa ylhäältä tulevien vaatimusten suodattamista. Eräs esimies kuvaa rooliaan näin:

Kyl mä sillä tavalla pystyn vaikuttamaan et mä en ihan kaikkea hyväksy... mä voin tässä kohtaa olla sillä tavalla portinvartijana et en mä ihan kaikkee toteuta mitä mun käsketään toteuttaa.

Esimiehen on käytettävä ammattitaitoaan ja luovuuttaan esimiestyössään. Joskus tarvitaan rohkeutta puuttua asioihin ja niiden toteuttamiseen. Esimiehen pitää uskaltaa tuoda johdon tietoon asiat, joissa on haasteita, jollei ongelmia pystytä ratkomaan omassa yksikössä. Eräässä haastattelussa esimies kertoi alaisten tukemisesta ja vaikutusmahdollisuuksistaan:

Et mun pitää oikeesti käyttää sitä mun ammattitaitoa ja varsinkin käyttää sitä luovuutta ja rohkeutta ja tuoda asioita esille sit et nää ei onnistu tällä tavalla miten tähän on nyt suunniteltu.

Työhyvinvointiin vaikuttavat haastateltujen mielestä myös työntekijöiden yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden sekä osallisuuden kokemukset. Haastateltu jatkaa samassa yhteydessä seuraavasti:

...oikeudenmukaisuus ja se että rehellisyys on yks semmonen asia mitä täällä arvostetaan, et puhutaan kaikille samalla lailla.

Työolosuhteiden stabiilius nähdään tärkeänä työhyvinvointia lisäävänä elementtinä. Esimiehet tiedostivat myös vuorovaikutuksen sekä esimiehen läsnäolon tärkeyden alaisille, joka ilmenee mm. näin:

...parantaa meidän alueen kommunikointia, mä voin olla enemmän läsnä ja parantaa omaa vuorovaikutustani.

Riittävän informaation saanti ja tiedon jakaminen kuuluvat työhyvinvoinnin perusasioihin. Nämä aiheet nousivat esille eri teemojen sisältöinä ja liittyivät vahvasti esimerkiksi muutosjohtamisen problematiikkaan. Alaisten arvostava kuunteleminen, kannustaminen ja tukeminen työtehtävissä nähtiin esimiestyöhön kuuluvina tärkeinä elementteinä.

Tuen työntekijöitä haastavissa tilanteissa ja lähen hoitokokouksiin ja soitan omalle sille ja asiakkaalle ja pyrin rauhoittamaan sitä tilannetta jos on tarpeen.

Palautteen antamisen tärkeydestä esimiehet olivat yhtä mieltä. Vaikka eräs esimies koki, ettei ole itse kovin usein saanut palautetta ylempää, hän pitää kuitenkin tärkeänä jakaa sitä työntekijöille:

Sitten annetaan hyvää palautetta, oon nyt pyrkiny antamaan.

Esimiehellä pitää olla aikaa kuunnella työntekijän murheita, jotka voivat olla henkilökohtaisia tai työtehtävistä johtuvia pulmatilanteita. Vaikka ongelmia ei siinä hetkessä pystyttäisikään ratkaisemaan, nähdään alaiselle annettu lohdutuksen sana tai kannustus merkittävänä työssä jaksamista tukevana toimintana. Haastateltavista eräs kuvasi esimiehen työn arjessa alaisia tukevaa asennetta näin:

Että on hyvä työporukka ja esimiehet, jotka tukee sitä omaa työssä jaksamista.

5.3 Esimiehet muutoksen pyörteissä

Muutosten johtaminen on esimiehille suuri haaste. Muutosten valmistelu ja riittävä prosessoimis aika sekä henkilöstön osallistaminen tulivat haastatteluissa esille monien eri teemojen käsittelyn aikana.

...se tosiaan täällä niinku ois tarkoitus osallistaa porukkaa ja saada mukaan miettimään muutosta, mut meil ei oo tässä välttämättä semmosta resurssia siihen.

Henkilöstö kokee, että muutoksia tulee paljon, ja niistä osa on huonosti valmisteltu tai ne eivät tunnu muuten sopivan arkityön toimintamalleihin. Toteutusaikataulutkin ovat usein hyvin tiukkoja. Esimiehen tehtäväksi jää uuden asian vieminen käytäntöön, joskus hyvinkin keskeneräisenä ja vähäisin ohjein. Suurimpina haasteina uusien toimintamallien juurruttamisessa nähdään aikapula, osaamisen vajeet ja työntekijöiden saa-

minen yhteisen pöydän ääreen miettimään toimintavaihtoehtoja. Esimiehen pitää sietää epävarmuutta ja tasapainoilla samalla siinä, miten pitää langat käsissään ja aktivoida henkilöstöä mukaan uudistusten tekemiseen.

Parhaiten onnistuvat ne hankkeet, jotka on valmisteltu hyvin etukäteen ja joissa henkilöstö on saanut olla mukana suunnittelemassa käytännön toteutusta. Samalla henkilöstö on voinut sisäistää ja sitoutua uuden toimintatavan vaatimuksiin.

..ne [muutokset] missä on tehty eniten pohjatyötä ja satsattu enemmän siihen niinkun esityöhön niin ne on menny kaikista parhaiten.

Esimiehen roolia muutoksen johtamisessa kuvaa hyvin erään haastatellun lausahdus:

Mun mielestä esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on olla jonkunlainen, oisko kapteeni hyvä sana, semmonen mikä vähän luovii sitä porukkaa. Esimerkiks pureskelee niitä tulevia muutoksia ja tuo ne työyhteisöön valmiiks vähän niinku ja-lostettuna jo. Ja sitten mahdollistaa sitä että pystyy saamaan kaiken porukan mukaan niihin muutoksiin, ja sitten niistä selvittää jotenki ehjin nahoin.

Esimies kokee, että uusia asioita on palasteltava pienempiin osiin ja ujutettava työntekijöille työn ohessa ja/tai pienemmissä ryhmissä. Koko työyhteisöä saa harvoin koolle yhtä aikaa.

5.4 Esimies tarvitsee tukea omaan työhönsä

Esimiehen omakin jaksaminen on rajallista ja hän tarvitsee tukea ja apua esimiehiltään kyetäkseen kannustamaan ja johtamaan oman työyhteisönsä jäseniä. On helpompaa hoitaa omaa tehtäväänsä, jos tarvittaessa ja vaikka vähän yllättäenkin oma esimies tarjoaa apuaan, antaa palautetta tehdystä työstä, arvostaa, ja on kiinnostunut työyhteisön asioista. Positiivinen kokemus oman esimiehen toiminnasta voimaannuttaa ja auttaa jaksamaan vaikeissakin tilanteissa. Eräs haastateltu kertoi omasta esimiehestään näin:

[Oma esimies] on hurjan kiinnostunut niinku kaikesta ja ihan eri tavalla – kiinnostunut ihan oikeesti minusta ja mitä mä ajattelen ja miten hän vois auttaa jotta mun ois helpompi tehdä tätä työtä. ... että siitä mä olen tosi iloinen.

Päinvastainen kokemus turhauttaa ja saattaa näkyä myös omassa työskentelyssä:

Ja sit on asioita, joita sanotaan meille et nyt näin toimitaan. Mut miten mä mahdollistan sen? Se mun pitää sit niinku itte keksiä. Siihen ei anneta ohjeistusta ja tukea. Tuntuu ettei kukaan kysele mitään, miten mä oon vienyt asian eteenpäin.

Haastatteluissa esiin nousi myös esimiesten puutteelliset mahdollisuudet ja keinottomuus vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Eräs esimies kuvasi asiaa:

...keskiarvo on tämmönen? Mut mitä sitte? Mitä on mulle apuvälineitä tai työkaluja et mä saisin sen nousemaan täällä meidän alueella?

Kokemus tai arvelu siitä, että omalla esimiehellä on kiire, voi myös vähentää halua pyytää neuvoja tai apua. Tällöin lähiesimies pyrkii tulemaan toimeen itsenäisesti, eikä halua siirtää omaa taakkaansa työyhteisön muiden jäsenten kannettavaksi.

Kollegojen antama vertaistuki on myös esimiehelle ensiarvoisen tärkeää. Kun lähiesimies kuulee ja näkee, että muutkin painiskelevat samojen haasteiden parissa, huomaa paremmin asioiden mittasuhteet. Silloin voidaan yhdessä jakaa hyviksi todettuja käytäntöjä ja keksiä uusia toimintamalleja. Esimiehet kokivat tärkeäksi omien esimiesvalmiuksien kehittämisen riippumatta työkokemuksen pituudesta.

5.5 Tyhypuntarin tulosten käsittely työpaikoilla – yhtäläisyyksiä ja eroja

Esimiehet suhtautuvat pääsääntöisesti hyvin positiivisesti Tyhypuntari- ja muihinkin työhyvinvointimittauksiin. Tyhypuntarin tulokset antavat suuntaa siitä, mihin päin kolmen kysymyksen vastaukset ovat kehittyneet, ja tulokset kertovat myös mittaushetken tunnelmista, aivan niin kuin sen tarkoitus on. Tuloksia arvioitaessa kannattaa erään haastatellun mukaan pitää mielessä se, mitä muutoksia tai muuta merkittävää on tapahtunut mittaushetkellä:

Tulokset on suoraan verrannollisia siihen, kuinka monta muutosta ja projektia ja muuta pyörii tässä samaan aikaan ympärillä.

Tulosten paraneminen on ilon aihe, ja omia tuloksia halutaan myös vertailla naapurialueiden tuloksiin:

...tääkin tulee heti mielenkiintoisemmaks jos mä laitan tähän muitten kotihoitojen tiedot et sit niinku on helpompi vertailla.

Tyhyypuntarin tulosten käsittelyssä työyhteisöissä on eroja eri alueiden välillä. Niissä alueyksiköissä, joissa tuloksia on purettu auki yhdessä, se on tapahtunut palaverissa

ja tiimikokouksissa. Eräs esimies tulosten käsittelystä omassa työyhteisössään seuraavasti:

Me käyään meidän yksikössä täällä aina se tiimikokouksessa sitten ne Tyhypuntarin ja kyselyjen tulokset läpi aina säännöllisesti yhdessä.

Tuloksia on pidetty myös seinällä näkyvillä mutta sanallisia vastauksia ei uskallettu jättää näkyviin vastaajan tunnistettavuuden pelossa. Haastateltava kertoi, että

Muuten tääl ruvetaan sit arvuuttelemaan et kuka ne on kirjoittanut.

Sanallista palautetta käsitellään eri alueilla eri tavoin, koska ohjeistus vaikuttaa tältä osin olevan epäselvä. Joidenkin haastateltavien työyhteisöissä Tyhypuntarin tuloksia ei ole käyty yhdessä työntekijöiden kanssa läpi lainkaan. Toteutussuunnitelma tulosten yhteisestä purkamisesta oli kyllä olemassa, mutta se odotti toteutustaan vuoden viimeisen mittauksen yhteydessä. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa vastaamisaktiivisuuteen, koska vastaamisen merkitys ja tärkeys eivät välity henkilökunnalle, jos tuloksista ei yhdessä keskustella. Jollakin alueella oli epäselvyyttä siitä, mitä ohjeita alueyksiköille on annettu tulosten käsittelystä. Esimiestasolla tuloksia on haastateltavien mukaan käsitelty johtoryhmässä. Haastateluista ei käynyt suoranaisesti selville, onko Tyhypuntarin tuloksista johdettu kehitystoimenpiteitä ja jos on, miten niiden toteutumista on seurattu tai mitattu.

Yksi haastateltavista mainitsi positiivisena asiana sen, että työnantaja on alkanut kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvointiin ja työntekijöihin, ei vain koviin mittareihin:

...työntekijöiden täytyy voida hyvin, että ne jaksaa ja että me saadaan jatkossakin porukkaa töihin.

Hänen mielestään työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää ja hyvinvoiva henkilöstö on myös työnantajakuvan ja työn houkuttelevuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää.

5.6 Tulosten hyödyntäminen käytännössä – mitä lukujen takana on?

Haastateltujen esimiesten mielestä Tyhypuntarin tuloksia voi parhaimmillaan käyttää onnistumisen mittarina - tuloksista nähdään kotihoidon keskiarvo ja se, missä on onnistuttu oman alueyksikön työhyvinvoinnissa. Useamman mittauksen numeraaliset tulokset näyttävät kehityssuunnan. Tulosten avulla voi löytää korjattavia asioita ja se mahdollistaa asioihin puuttumisen tai tarkemman selvittelyn. Eräs haastateltava kertoo sa-

nallisten vastausten antamasta informaatiosta ja sen hyödyllisyydestä muun muassa näin:

[On mahdollista] selvittää kun joku oli semmosen huolestuttavan kommentin omasta jaksamisestaan sinne kirjottanu.

Joissakin tapauksissa tulos toimii keskustelun avaajana. On helpompi ottaa asia puheeksi, jos jokin tulos ihmetyttää, ja voi kysyä, mitä kukin on miettinyt vastausta antaessaan, jolloin numeron takaa voi löytyä konkreettisia parannettavia asioita. Pelkät keskiarvot kertovat vain suunnan siitä, onko menty parempaan vai huonompaan suuntaan aikaisempiin tuloksiin verrattuna.

Tyhypuntarin kysymykset koetaan jonkin verran tulkinnanvaraisiksi ja eri vastaajat voivat ymmärtää kysymyksen eri tavalla. Haastateltavan mielestä kysymykset ovat:

...mun mielestä ihan hyviä, mutta tietenkin kaikki vähän ympäröityä.

ja tällöin myös vastaukset voivat olla vaikeasti tulkittavissa. Vastausten laatu on yleisluonteinen, jolloin niitä on mahdoton yksilöidä, jollei sanallista selitystä ole numeraalisen arvion lisäksi annettu. Haastateltu esimies kertoo vastauksista näin:

Siinä pitää ehkä vähän osata tulkita, mistä se ongelma milloinkin voi johtua.

Lyhyt, napakka ja helposti vastattava kysely saa poikkeuksetta positiivista palautetta, mutta se on myös kyselyn heikko kohta. On vaikea arvioida, mitä tuloksesta on luettava, jos näytetään vain vastausten keskiarvo.

Vastaajamäärät vaihtelevat kyselystä toiseen samallakin alueella. Monet esimiehet pohtivat vastaajien pientä määrää ja alhaisia vastausprosentteja sekä syitä siihen, miksi niin on. Työntekijöiden kokema aikapula tuntuu vaikuttavan vastausten määrään. Joillakin alueilla henkilökunta ei todennäköisesti pidä Tyhypuntaria todellisena vaikuttamismahdollisuutena, koska tuloksia ei ole heidän kanssaan käsitelty. Turhautuminen samojen asioiden esilletuomiseen laskee vastaamismotivaatiota. Pohdinnoissa kävi ilmi myös se, ovatko tulokset luotettavia, jos vain pieni osa henkilöstöstä osallistuu kyselyyn vastaamiseen. Siksi moni esimies pitääkin tuloksia suuntaa-antavina.

Joitakin esimiehiä vaivaa myös tulosten ja arkielämän ristiriitaisuus.

Kaikki huokuu sellaista pahaa mieltä, jota ne vuodattaa siellä.

Arjessa pahan mielen suusanallisia ilmauksia kuulee vähemmän. Toisaalta esimiehistä tuntuu siltä, että on hyvä olla olemassa purkuväylä, jonka kautta epäkohtia voi tuoda anonyymisti esille.

5.7 Haastattelujen tulosten vertailu Kunta10-tutkimukseen

Kotihoidon eri yksiköt ovat kirjanneet viimeisimmän Kunta10-tutkimuksen perusteella 61 omaa kehityskohdetta. Kohteet on luokiteltu Kunta10-mittariston aiheiden mukaan työn, työyhteisön, johtamisen ja työssä jatkamisen mukaan. Kehittämiskohteet on koottu alla olevaan taulukkoon. Eniten kehittämiskohteita on työn kehittämisen osiossa (34 kpl), seuraavaksi eniten johtamisosiossa (15 kpl). Työyhteisön kehittämiseen (9 kpl) ja työssä jatkamiseen (2kpl) tähtääviä kehittämistoimia oli vähemmän. (Espoon kaupunki 2017.)

Taulukko 3. Kehittämiskohteet, jotka johdettu Kunta10-tutkimuksesta (Espoon kaupunki 2017)

Kehittämiskohde TYÖ	LKM 34	Kehittämiskohde TYÖYHTEISÖ	LKM 9	Kehittämiskohde JOHTAMINEN	LKM 15	Kehittämiskohde TYÖSSÄ JATKAMINEN	LKM
Työaikaohjen hallinta	2	Työyhteisötaidot; auttaminen ja huomaavaisuus	3	Päätöksenteon oikeudenmukaisuus	1	Halu jatkaa omassa työssä	1
Työpaineet	2	Työyhteisötaidot; innovatiivisuus	1	Yksilökehityskeskustelun käyminen	2	Työnantajan suosittelu	1
Työn hallinta	8	Työyhteisötaidot; kehittäminen	1	Yksilökehityskeskustelun hyödyllisyys	1		
Työpaineita paljon, työn hallintaa vähän	5	Työpaikan ilmapiiri	4	Yksilö- ja/tai ryhmäkehityskeskustelun käyminen	2		
Työmäärän lisääntyminen	3			Täydennyskoulutus riittävä	5		
Muutokset työssä; laatu	4			Muutokset työssä; ei vaikutusmahdollisuuksia	4		
Väkivalta asiakkailta	7						
Väkivalta asiakkailta; henkinen	1						
Väkivalta asiakkailta; lyöminen, potkiminen	1						
Väkivalta asiakkailta; aseella uhkaaminen	1						

Työnkehittämis- ja johtamisosioissa oli useita samoja teemoja, joita on myös opinnäytetyömme haastatteluaineistoissa. Näitä ovat mm. työpaineen, työmäärän ja muutosten lisääntyminen, työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet ja ammattitaidon kehittäminen ja

ylläpitäminen. Työilmapiirin kehittämisen tärkeys huomioitiin myös Kunta10-aineistossa. Työn kehittämiskohteena olevat väkivallan esiintymiseen liittyvät asiat eivät tulleet haastatteluissa esille.

5.8 Tyhypuntarin kehitysideoita

Tyhypuntarin kehittämisideoita niin itse kyselyyn vastaamiseen kuin siihen motivointiin ja tulosten purkamiseenkin tuli runsaasti.

Alla olevaan kuvioon on tiivistetty tärkeimmät esiin tulleet kehitysajat.



Kuvio 4. Tyhypuntarin kehitysideoita

Useammassa haastattelussa esimiehet nostivat tärkeänä asiana esille sen, että henkilöstölle pitäisi järjestää aikaa kyselyyn vastaamiseen. Sähköpostivastaamista, jonka voi tehdä myös kännykällä, pidettiin toisaalta helppona vaihtoehtona vastaamisen kannalta, mutta toisaalta kiireisen työpäivän lomassa sähköpostitse tuleva kysely voi helposti

unohtua, jäädä lukematta tai se sivuutetaan muiden töiden takia. Vastaamisen mahdollistamiseksi ehdottaa eräs esimies seuraavaa:

...ottaskin sen viikon tiimipalaverin alkuun et kävis sen siinä sitten et se ois niinku osa tätä työtä ja siihen ois varattu aika ja jokainen sen tekis siinä.

Itse kyselyyn vastaamiseen esimiehillä oli myös useita erilaisia kehitysideoita. Kaikki pitivät tärkeänä sitä, että kyselyyn pitää olla helppo vastata. Yhtenä ideana nousi esiin valmiiden rasti ruutuun tyyppisten vaihtoehtojen lisäämisen, jotta vastauksia voitaisiin tarkemmin mutta kuitenkin helposti perustella. Useassa vastauksessa nostettiin esiin vastausten perustelujen tärkeyttä, jotta voitaisiin vähentää tulkintaongelmia ja saataisiin paremmin selville, miksi vastaaja on vastannut kyseisellä tavalla.

Mä ite välillä kun oon vastannut niin oon ajatellut et miten mä tän nyt laittasin, et mä saisin sen mitä mä nyt haluan sanoo sanottua, vaik siellä on niitä tyhjiäki koh-tii haluaisin niinku selvittää että minkä takii hän kokee sillä tavalla just nyt eli vä-hän perusteluja. - voisko nekin olla sit sillai ruksina et näistä ja näistä johtuen.

Yksi esimies oli sitä mieltä, vastausten tulkitsemisessa auttaisi, jos vastaukset voisi kohdentaa paremmin oikeaan kohteeseen:

[Voisiko] eriyttää sitä, että mihinkä haluaa kohdistaa tän palautteensa.

Nyt palautteet kohdistuvat pääasiassa omaan esimieheen, jolla on rajalliset mahdollisuudet suoraan vaikuttaa kaikkiin tyytymättömyyttä aiheuttaviin asioihin.

Kyselyn rakenteeseen ehdotettiin vapaasti kirjoitettavan tekstin osioita selkeyttämään otsikointeja, jotka myös helpottaisivat kohdentamaan ja purkamaan vastauksia aihealueittain. Yksi ehdotus rakenteeseen oli myös ohjeistus, jolla ohjattaisiin palautetta tietyistä aihealueista tiettyjen otsikoiden alle.

Vapaa kirjoituskin voisi olla ehkä jollain lailla ohjeistettu, rakenteistettu, et ois joi-tain otsakkeita mihin voisi sit vaan lisätä ranskalaisin viivoin.

Tärkeänä kehityskohteena pidettiin myös henkilöstön motivointia ja kannustamista kyselyyn vastaamisessa. Haastatelluilta esimiehiltä tuli monia hyviä ehdotuksia keinoista, joilla työntekijöitä voisi innostaa vastaamaan. Tyhypuntarin saatteen ja itse kyselyn sanamuotoihin voisi erään esimiehen mielestä kiinnittää huomiota niin, että ne olisivat erityisen kannustavat:

Voisko niillä sanoilla joilla sä kehotat tai pyydät tarkemmin selittää et tällä oikeesti haetaan sitä palauteutta että voidaan näitä asioita kehittää. Et se motivois, vastaamaan jotenkin.

Eräs esimies toivoi, että saatteessa perusteltaisiin paremmin, miksi jokaisen vastaus on tärkeä ja miksi näitä kyselyjä ylipäätään tehdään, jotta kaikki ymmärtäisivät. Erilaisia muistutuksia vastausajankohtana voisi myös kokeilla. Esimies voi varsin hyvin itsekin perustella, kannustaa ja motivoida työntekijöitä.

Tyhypuntarin tulosten purkamiseen oli eräässä työyhteisössä idea siitä, että otetaan henkilöstö mukaan pohtimaan ja priorisoimaan toimenpiteitä tuloksista esiin nousevien asioiden pohjalta.

...pidettäis semmonen kehittämisiltapäivä, käytäs yleisesti läpi se, jaetaan henkilöstö ryhmiin ja jokainen saa käsitellä sitä omaa osioita ja mitkä ois tärkeimmät asiat, mitä tai mihin pitää puuttua.

Esimiehet tuntuivat myös kaipaavan koulutusta tai esimiesvalmennusta, joka antaisi lisää välineitä ja työkaluja työhyvinvoinnin parantamiseen omissa yksiköissään.

Esille tuli myös teknisiä ongelmia. Kaikille ei ollut selvää, mistä esimerkiksi tekstikommentit saadaan näkyviin. Katseluoikeuksiin liittyviä ongelmia ja epäselvyyksiä ilmeni myös. Erään esimiehen mielestä tulosten pitäisi olla kaikkien nähtävillä ja saatavilla helposti:

...pitää kaikilla olla tavallaan se mahdollisuus tarkastella niitä, meidän työtilasta.

Seuraavissa pääluvuissa selostamme tuloksista johdettuja päätelmiä sekä kehittämisajatuksia.

6 Johtopäätöksiä

Käsitellessämme haastatteluissa teemaa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä esimiehet nimesivät niitä useita. Heidän mukaansa mm. työpaikan ilmapiirillä on suuri vaikutus kaikkien hyvinvointiin ja esimies voi omalla esimerkillään vaikuttaa positiivisen ilmapiirin syntymiseen sekä ylläpitämiseen. Jaben (2012) kuvauksen mukaan esimiehellä, jolla on innostunut ote työyhteisön yhteisiin asioihin ja halu saada kaikki mukaan yhdessä tekemiseen, on positiivinen vaikutus yhteisön hyvinvoinnille (Jabe 2012: 12).

Työhyvinvoinnin positiivisina osatekijöinä esimiesten mielestä oli osaamisen ja ammattitaidon käytön mahdollistaminen ja kehittäminen sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Heidän puheissaan toistuivat vahvasti sekä työn että elämän hallinnan näkökulmat. Mankan (2016) mielestä työn hallinnalla voidaan vähentää riskiä sairastumisiin ja stressiin sekä lisätä motivaatiota. Kun työn sisältö on monipuolinen ja siinä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, on työssä silloin kannustearvoa. (Manka 2016: 18.) Myös Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan hallinnan tunne on merkittävä työhyvinvoinnin ulottuvuus. Jos hallinnan tunteen menettää, sen korvaavat epävarmuus ja pelko, joita vastaan voi taistella esimerkiksi kouluttautumisella ja työssä oppimisella. Esimiehellä on aktiivinen rooli osaamisen kehittämisessä ja ammattitaidon ylläpitämisessä. (Juuti & Vuorela 2015: 42–43.)

Manka (2011) korostaa myös työntekijän omaa vastuuta: Työntekijällä täytyy myös itsellään olla kasvumotivaatiota eli valmiutta ja halua uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Henkilö, joka on halukas oppimaan jatkuvasti uutta, suhtautuu ympäristöönsä myös paljon positiivisemmin kuin ihminen, joka ei ole kiinnostunut kehittymään. (Manka 2011: 15.) Elämänhallinta vaikuttaa työpaikalla hyvinvointiin monella tapaa. Manka (2011) nimeää tunteen elämänhallinnasta kaaoksen kesyttäjäksi. Nykyaikaisessa muuttuvassa työympäristössä elämänhallinnan tunne on voimavara, joka liittyy paitsi työn hallintaan myös terveyteen sekä työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyys elämään sekä sosiaalisiin suhteisiin. Kun tunne elämänhallinnasta puuttuu, se voi johtaa henkilön passivoitumiseen. Hän odottaa jonkun muun ohjausta. Tilanne voi johtaa stressiin, sairastumisiin ja masentuneisuuteen. (Manka 2011: 153–154.) Työn ja elämän hallinta auttaa henkilöstöä selviytymään kuormittavasta työstä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat haastateltujen mukaan myös työntekijöiden yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemukset. Mankan (2011) mielestä oikeudenmu-

kaisuus esimiestyössä on merkittävä henkilöstön terveyttä suojaava tekijä (Manka 2011: 160). Jabe (2012) toteaa, että oikeudenmukaisuus on hyvälle elämälle keskeinen arvo ja hyvinvoinnin perusta. Vaikka luottamuksen rakentamiseen kuluu aikaa, voidaan se menettää nopeasti. Alaisiaan tukeva, oikeudenmukainen esimies, jonka sanaan voi luottaa, vahvistaa työyhteisön sosiaalista hyvinvointia. (Jabe 2012: 28, 30.)

Helsingin yliopiston psykologian professori sekä aiemmin Työterveyslaitoksella ja THL:ssä mm. tutkimusprofessorina toiminut Marko Elovainio (2008) on todennut että, oikeudenmukaisissa työorganisaatioissa työskentelevät henkilöt voivat paremmin niin psyykkisesti kuin fyysisesti verrattuna epäoikeudenmukaisissa työoloissa työskenteleviin. Oikeudenmukaisuuteen sisältyy henkilön kokemus palkkioiden, etujen ja palautteen oikeudenmukaisuudesta työssä, oikeus tulla kuulluksi, päätöksentekoprosessien ja sääntöjen johdonmukaisuus, puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus ja se, miten esimiesasemassa olevat kohtelevat heitä. Epäoikeudenmukaisuuden kokemusten on todettu aiheuttavan fyysisiä oireita kuten unihäiriöitä, kroonisia tulehduksia ja muistitoimintojen heikentymistä sekä olevan yhteydessä mm. suurentuneeseen sairauspoissaolojen riskiin. (Elovainio 2008.)

Esimiesten mielestä tärkeitä työhyvinvointia tukevia elementtejä ovat työn palkitsevuus, josta esimerkkeinä mm. asiakkaan hyvästä hoidosta tuleva onnistumisen tunne, positiiviset kokemukset ja niiden jakaminen työyhteisössä, sekä työkavereilta saatu vertaistuki. Näistä syntyy mielekäs työ, joka vahvistaa myös työntekijän arjen selviytymiskeinoja. Virolainen (2012) toteaaakin, että kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, se antaa energiaa, lisää voimavaroja ja vähentää myös stressitekijöiden negatiivista vaikutusta (Virolainen 2012: 85).

Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista asioista esimiehet nimesivät ensimmäisenä kiireen ja seuraavaksi työn kuormittavuuden. Arvoristiriidat omien arvojen ja työnteon välillä ja se, että ei ole mahdollisuutta toteuttaa työtään haluamallaan tavalla, heikentävät työhyvinvointia. Jumisko ym. (2015) kuvaavat tätä tilannetta eettiseksi stressiksi, jolloin työntekijä tai esimies tietää, miten tilanteessa pitäisi toimia, mutta jokin syy estää häntä toimimasta eettisesti hyvällä tavalla (Jumisko ym. 2015: 179). Suonsivun (2015) mukaan riittämättömyyden tunteet aiheutuvat tilanteissa, joissa henkilöstö ei pysty toimimaan ja työskentelemään omien arvojensa ja oppimiensa vanhustyön arvojen mukaan (Suonsivu 2015: 19).

Muuttuneet olosuhteet, työn vaatimusten lisääntyminen ja oma riittämättömyyden tunne kasvattavat ristiriitoja omien arvojen, asiakkaan tarpeiden ja johdon tavoitteiden välillä ja aiheuttavat lisää stressiä ja turhautumisen tunnetta. Työuupumuksen kurimuksessa on vaikea nähdä positiivisia asioita, vaikka niitä varmasti päivittäisessä työssä esiintyy. Suonsivun (2015) mukaan riittämättömyyden ja turhautumisen tunteet korostuvat erityisesti muutostilanteissa, jotka saattavat lisätä tai pitää yllä myös epäluottamusta ylempää johtoa kohtaan varsinkin silloin, kun ajantasainen tieto ei kulje tai se värityy matkalla. Juoruilu, asioiden suurentelu ja muuttuminen jopa päinvastaiseksi kuin oli tarkoitettu, lisääntyvät. Epäluottamus vaikuttaa myös siihen, miten ajantasainenkin tieto otetaan vastaan tai kuunnellaanko sitä ylipäätään. Joskus epäluottamukseen on aiheuttakin, jos luottamus on petetty esim. niin, että johdon kertomat asiat eivät olekaan pitäneet paikkaansa. (Suonsivu 2015: 30–32.)

Hyppäsen (2013) mukaan muutosjohtamiseen liittyy useita erilaisia tekijöitä ja tilanteita työtehtävien, työyhteisön tai organisaatorakenteen muutoksista työsuhteen tai jopa organisaation toiminnan päättymiseen. Onnistunut johtaminen ja muutoksen vieminen organisaation läpi vaatii vahvaa osaamista, tietoa ja taitoa monenlaisista asioista. Tärkeintä on, että muutos suunnitellaan, toteutetaan ja johdetaan määrätietoisesti ja laadukkaasti. Huolellinen suunnittelu ja toteutus edellyttävät ymmärrystä siitä, mistä erilaisissa muutostilanteissa on kysymys. Huomionarvoista on ymmärtää, miten ihmiset reagoivat muutokseen ja miten heidät saadaan innostumaan ja tukemaan muutosta sen sijaan, että muutosvastarinta kasvaa liian suureksi tai organisaation maine kärsii. Esimies on muutostilanteissa aina keskeisessä asemassa. Tärkeää on läsnäolo, keskustelu ja suunnitelmallinen tiedon jakaminen, päivittäisen toiminnan ohjaaminen ja työyhteisön jaksamisen tukeminen muutostilanteessa sekä motivoiminen tulevaan. (Hyppänen 2013: 249–258; 262.) Jatkuvat muutokset voivat aiheuttaa työuupumusta, joka on yhdistelmä pitkäaikaista stressiä, kyynisyyttä ja väsymystä. Vaikka työelämää onkin kehitetty, eivät arjen työmenetelmät ole välttämättä pysyneet muutoksen vauhdissa mukana. (Juuti & Vuorela 2015: 14–15.)

Havaitsimme, että Tyhypuntarin tuloksia käsitellään hyvin eri tavoin eri alueilla. Niillä alueilla, joissa Tyhypuntarin tuloksia oli pohdittu yhdessä ja mietitty korjaavia toimia, oli nähtävissä yhteys myös jonkin verran keskiarvoa korkeampiin tuloksiin ja suurempiin vastaajamääriin. Todennäköisesti näillä alueilla henkilöstöä johdetaan eri tavalla, ilmapiiiri on ehkä avoimempi tai asiaan vaikuttaa jokin muu tekijä, jota emme saadun aineiston perusteella pystyneet selvittämään. Alakysymys, joka koski esiin tulleita korjausta

vaativia asioita, niiden käytäntöön viemistä ja toteutumisen seuranta, jäi haastatteluis-
sa tarkemmin käsittelemättä, joten analyysivaiheessa päätimme, että sivuamme asiaa
johtopäätösosiossa siltä osin kuin se suunnitelmallisen toiminnan näkökulmasta olisi
viisasta toteuttaa. Toisen työparin opinnäytetyö kuvaa tätä aihepiiriä sellaisena, kuin se
näyttyy työntekijöille (Kuhlampi & Walden 2018). Kun tulosten käsittelyn pelisään-
nöstä sovitaan, mielestämme on järkevää miettiä myös sitä, miten kehittämistavoitteet
asetetaan ja miten niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Johdonmukainen ete-
neminen vakuuttaa työntekijät siitä, että heitä on kuunneltu ja yhdessä sovitut kehittä-
mistoimet viedään maaliin asti.

Johtopäätöksenä voinee todeta, että sekä Tyhypuntaria koskevissa haastatteluissa,
että Kunta10-tukimuksessa nousivat esiin samat aihepiirit. Ne ovat arjen työn kipupis-
teitä, joille ei toistaiseksi näy löytyneen ratkaisuja. Kun vertaa käynnistettyjä kehittä-
miskohteita vanhusten palvelut -yksikön tavoitteisiin, on merkillepantavaa, että tavoit-
teissa puhutaan eri sanoilla kuin kotihoidon alueyksiköiden omissa kehittämishankkeis-
sa, vaikka niiden taustalla lienevät kuitenkin samankaltaiset perimmäiset tavoitteet se-
kä myös yhteys Espoon kaupungin strategiaan. Alaiset ja johto näyttävät puhuvan eri
kieltä. Henkilöstö haluaa tehdä konkreettisia tekoja työn sujumisen ja työhyvinvoinnin
kannalta, kun ne johdon tavoitteissa saattavat ilmetä toisenlaisina ilmaisuina. Työnteki-
joiden kokemus kiireestä ja työn hallittavuuden heikkoudesta kannattaa kuitenkin ottaa
tosissaan, vaikka käytettyjen mittareiden mukaan näin ei johdon silmin katsottuna näyt-
täisi olevan. Jos johto kieltää ongelmien olemassaolon, ei synny rakentavaa vuorovai-
kutusta ja luottamusta, joiden varaan uutta toimintamallia voisi rakentaa. Sosiaali- ja
terveysministeriön laatiman laatusuosituksen (2017) mukaan osaavaa henkilöstöä on
oltava riittävästi ja se on ehdoton edellytys sille, että ikäihmiset saavat turvallista ja
laadukasta palvelua, ja riittävällä henkilöstömitoituksella on myös suuri vaikutus työnteki-
joiden työhyvinvointiin, työturvallisuuteen sekä haluun jatkaa hoivatehtävissä. (Sosi-
aali- ja terveysministeriö 2017: 19.) Aina ei kuitenkaan tarvita lisähenkilöitä tai rahaa.
Tilanne voi parantua ratkaisukeskeisesti miettimällä ja järjestelemällä töitä uudelleen
yhdessä työntekijöiden kanssa.

Esimiehet innostuivat esittämään useita Tyhypuntarin kehittämisehdotuksia. Pinnalle
nousivat erityisesti vastaamaan kannustaminen ja sen varmistaminen, että työntekijöillä
on aikaa vastata kyselyyn niin, että vapaitakin kommentteja tai perusteluja saataisiin
enemmän. Kyselyyn toivottiin myös enemmän ohjeita, joilla vapaiden palautteiden laa-
tua voitaisiin parantaa. Vapaita palautteita kannattaa vähintäänkin käyttää yleisinä kes-

kustelun aiheina, jos esimies tunnistaa, että palautteesta keskustelusta voisi olla työhyönteisen kannalta hyötyä. Palautteen ei tarvitse tulla edes oman alueen työntekijältä, vaan palautteella saattaa olla laajempi merkitys esim. asiakaspalvelun laadun kannalta.

Tuloksista nousi esiin, että Tyhypuntarin vapaisiin mielipiteisiin annetaan helposti negatiivista palautetta ja tuodaan julki kyselyyn vastaajan mielessä juuri sillä hetkellä olevia huonoja asioita ja pahaa mieltä. Tyhypuntarissa kysytään henkilön työhyvinvoinnin, työn tekemisen ja työssä jaksamisen kannalta tärkeitä kysymyksiä, joihin jokainen voi vastata, usein ehkä ”filispohjalta” joko positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivistakin palautetta kyselyssä on annettu, mutta jos vastaajalla on ollut huono päivä, negatiiviset kommentit näyttävän vievän voiton. Aarnikoivu (2016) korostaa, että jokainen työntekijä haluaa osakseen arvostusta ja tehdä merkityksellistä työtä. Alaiset tuovat harvoin esille merkityksettömyyden tunnetta avoimesti. Se voi olla piilotettuna yleisesti hyväksytyinä pidettäviin tyytymättömyyden syihin. jolloin alaiset puhuvat esimerkiksi liian pienestä palkasta, kiireestä tai resurssipulasta. Palautteen antaminen ja aito vuoropuhelu edistävät sitä, että työntekijä kokee itsensä ja oman työnsä merkitykselliseksi. (Aarnikoivu 2016: 43–44.) Negatiiviset asiat saavat enemmän huomiota osakseen ja niiden esiintuominen on suomalaisen perusluonteeseen sopivaa, mutta positiivisen palautteen antamista on jokaisen hyvä harjoitella. On hyvä asia, että henkilöstöllä on kanava, jonka kautta oman äänensä saa kuuluviin.

7 Pohdinta

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää, miten Espoon kaupungin kotihoidon lähesmiehet voisivat hyödyntää järjestelmällisemmin Tyhypuntarin tuottamaa tietoa. Täsmensimme tutkimustehtäväämme muutamalla alakysymyksellä, joiden toivoimme tuovan lisävalaistusta asiaan. Halusimme saada selkoa siitä, miten Tyhypuntarin tulokset käsitellään työyksikössä, miten esiin tulleet korjausta vaativat asiat viedään käytäntöön, miten niiden toteutumista arvioidaan ja minkälaisia Tyhypuntarin kehittämistoiveita kotihoidon esimiehillä on. Lisäksi pohdimme, minkälainen johtamismalli soveltuisi parhaiten työhyvinvoinnin johtamiseen.

Valitsimme opinnäytetyömme tutkimusotteeksi laadullisen tutkimuksen, koska halusimme ymmärtää ilmiötä ja sen taustalla olevia asioita mahdollisimman hyvin. Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää Espoon kotihoidon esimiestehtävissä toimivaa henkilöä, joiden työpisteet sijaitsivat eri alueilla. Esimiehillä oli myös eripituinen kokemus esimiestehtävistä. Haastattelut olivat henkilökohtaisia teemahaastatteluja, joista analysoitavaa litteroitua tekstiä syntyi neljäkymmentäviisi sivua.

Tutkimusaineiston sisällönanalyysin teimme aineistolähtöisesti. Alkuperäisten haastatteluteemojen lisäksi aineistosta nousi kaksi uutta teemaa, joista vahvimpana esimiesosaaminen ja esimiestaitojen kehittäminen erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta. Kiinnostava aihepiiri oli myös suhtautuminen työhyvinvointimittauksiin. Tarkastelimme työmme tuloksia myös Kunta10-tutkimuksen valossa. Vertailimme, onko laajan tutkimuksen tuloksissa yhteneväisyyksiä oman työmme kanssa. Useimmat teemat esiintyivät molemmissa aineistoissa.

Työn analyysivaiheessa panimme merkille, että haastatteluista löytyi teemoja ja sisältöjä, jotka vastaavat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitettä. Siinä ovat mukana niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinenkin työhyvinvointi, jotka kaikki haastatellut toivat tavalla tai toisella esiin. Haastattelun tuloksissa näkyy osia myös Manka & Mankan (2016) voimavaralähtöisestä työhyvinvointimallista. Esimiehet kertoivat monista eri tavoista, joilla he pyrkivät osallistamaan alaisiaan, tukemaan heidän jaksamistaan ja voimavarojaan omilla sekä organisaation tarjoamilla välineillä. Monet ottivat puheeksi myös työntekijöiden oman vastuun työhyvinvoinnistaan ja uusien asioiden oppimisesta. Toisaalta tuloksista on luettavissa myös työhyvinvointikäsitys, joka syntyy työn hallinnasta ja työn mielekkyyden kokemuksista. Jääskeläisen (2013) mukaan työhyvinvointi

kytkeytyy vahvasti työn mielekkyyteen. Hän kuvaa työn mielekkyyden syntyvän onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksista, joihin taas vaikuttavat kokemukset työn sujumista ja toimintamallit ja -tavat, joita työssä käytetään. (Jääskeläinen 2013: 24.) Nämä molemmat näkökulmat tulivat esiin esimiesten haastatteluissa. Kotihoidon eri alueiden asukkaiden sosioekonomisen rakenteen emme suoraan havainneet vaikuttavan työhyvinvointiin, vaikka asiakaskunnan tarpeet voivat alueittain vaihdella paljonkin.

Esimiesten näkemyksen mukaan Tyhypuntarin tulokset eivät ole yksiselitteisiä vaan ne vaativat tulkintaa ja yhteistä keskustelua, jotta varsinaisiin ongelmakohtiin päästään käsiksi. Keskiarvoissa tapahtuvat muutokset ovat yleensä melko pieniä ja erot mittaus-ten välillä eivät todennäköisesti ilman erityistä syytä radikaalisti muutu, joten tuloksia on seurattava pidemmällä aikajänteellä. Vuosi on lyhyt aika ottaa uusi toimintamalli käyttöön, joten sen hyödytkin näkyvät pidemmän ajan kuluessa. Pohdittava on myös tavoitteiden realistisuutta ja sitä mikä on tulosten hyväksyttävä taso.

7.1 Osallistava johtaminen työhyvinvoinnin kulmakivenä

Tuloksista, kirjallisuudesta ja viimeaikaisesta työhyvinvoinnin tutkimuksesta nousi selkeästi esille se, että työntekijöiden osallistaminen työhön liittyvien päätösten tekemiseen on oleellisen tärkeää, jotta he kiinnostuisivat työtapojen ja työhyvinvoinnin kehittämisestä, sen ylläpitämisestä ja hyvinvointikyselyihin vastaamisesta. Juuti ja Vuorela (2015) katsovat, että valmentavassa johtamisessa esimiehen tärkein työkalu on pohtia yhdessä työntekijän kanssa asioita, jotka sujuvat hyvin ja asioita, joissa on haasteita. Se onnistuu kaivamalla esiin työntekijän piilossa olevat ja näkyvät voimavarat, ja ottamaan ne käyttöön eri työtilanteissa. (Juuti & Vuorela 2015: 20.)

Tuloksissa kävi ilmi, että esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus alaisten kokemaan työhyvinvointiin. Vanhanaikaisen ja autoritäärisen johtamisen aika on auttamattomasti ohi, vaikka moni johtaja ja esimies kuntasektorilla vielä toimii vanhojen mallien mukaisesti. Hoiva- ja hoitotyössä on edelleen vallalla vahva hierarkkinen toimintatapa, josta poisoppiminen vie pitkän ajan. Manka & Mangan (2016) mukaan esimies ei kuitenkaan yksin voi vaikuttaa siihen, miten johtaminen onnistuu, vaan kaikilla työyhteisöön kuuluvilla on siinä oma tärkeä roolinsa. Myös työntekijöiltä vaaditaan uudenlaisia taitoja: on kyettävä toimimaan aktiivisesti ja olemaan kriittinen sekä itseohjautuva. Puhutaan osallistavasta, voimaannuttavasta ja jaetusta johtajuudesta, jotta toimintamallit ja organisaattiorakenteet voivat kehittyä ja muuttua. (Manka & Manka 2016: 16–17.) Itseohjautu-

vuus ei tarkoita sitä, ettei esimiehiä ja johtamista tarvittaisi jatkossakin suunnannäyttäjinä, tukijoina sekä valmentajan roolissa (Aarnikoivu 2016: 39).

Työyhteisön jäsenille on siis annettava valtaa ja vastuuta, koska jokainen on oman työtehtävänsä paras asiantuntija. Toisaalta vanhastaan hierarkkisessa työyhteisössä ei voi mennä liian nopeasti äärestä laitaan ja ottaa käyttöön johtamismalliksi esimerkiksi itseohjautuvuutta tai olettaa, että se toimisi heti. Siinä on vaarana, että osa henkilöstöstä ei kykene välittömästi omaksumaan uutta toimintatapaa, vaan stressaantuu ja työhyvinvointi heikkenee entisestään, jos kokee joutuvansa yksin kantamaan kaiken vastuun tekemisestään. Vuosien aikana kehittynyt työkuultuuri muuttuu hitaasti. Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että Espoon kotihoito toimii Pajun & Martelan (2017) mukaan organisaationa, jossa tiimit voivat itse sopia melko pitkälle omasta toiminnastaan ja tehtävien järjestämisestä, mutta tiimeille on asetettu kohtalaisen tiukat rajat, tulostavoitteet ja toimintamallit, joiden muuttamiseen tiimit eivät koe voivansa vaikuttaa (Paju & Martela 2017). Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen astetta olisi siis mahdollista vielä kasvattaa.

Vanhustyötä koskevassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa puhutaan paljon asiakaslähtöisyydestä ja ikäihmisten toimijuudesta. Työhyvinvoinnin kehittämisessä voitaisiin lähtökohdaksi ottaa samat elementit. Asiakaslähtöisyyden sijaan voisi puhua työntekijälähtöisyydestä ja inhimillisestä johtamisesta, jossa työntekijä osallistetaan oman työnsä kehittäjäksi ja aidoksi toimijaksi yhteisössään. Syväjärvi ja Pietiläinen (2016) väittävät, että inhimillinen johtaminen voi olla myös tehokasta johtamista. Tässä johtamistavassa yhdistyvät tieto, tiedon hallinta sekä vuorovaikutteinen, positiivinen sekä kokemuksellinen johtaminen. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016: 14–15.) Tämän tyyppinen johtaminen näkyy uskoaksemme työhyvinvoinnissa ja se heijastuu myös asiakastyön laatuun hyvänä ja tasokkaana palveluna asiakkaille. Alaisiaan ymmärtävä ja tukeva esimies antaa parhaan mahdollisen esimerkin omalla toimintatavallaan ja samalla hän ylläpitää ja luo hyvää työilmapiiriä ja parantaa työhyvinvointia. Hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta ja avoimuutta ja toisin päin. (Juuti & Vuorela 2015: 27.)

7.2 Esimies muutosjohtajana ja työhyvinvoinnin kehittäjänä

Muutos on pysyvä olotila julkisella sektorilla. Muutoksia ei kuitenkaan pidä tehdä muutosten vuoksi vaan niiden on perustuttava todelliseen tarpeeseen ja yrityksen tai kunnan ajantasaiseen strategiaan. Muutostilanteissa johtajan ja esimiehen on pidettävä

mielessään, että samanaikaisesti johdetaan sekä muutosta että henkilöitä. Management ja leadership -käsitteet yhdistyvät. Tarvitaan sekä henkilö- että asijahtamista, jotta tavoiteltu muutos toteutuu ja henkilöstö ymmärtää ja sisäistää tavoitteet sekä alkaa toimia tavoitetilan vaatimalla tavalla. Se vaatii pitkäjänteisyyttä, kertaamista, asiaa puhumista, yhteisiä päätöksiä ja seuranta. Esimiehellä on vaativa tehtävä mm. organisaatiomuutoksissa ja toiminnan sopeuttamisessa uusiin vaatimuksiin. Lähiesimies ei aina välttämättä tiedä kaikkia asiaan liittyviä yksityiskohtia, mutta hänen tehtävänsä on kuitenkin huolehtia siitä, että henkilöstö pystyy muutostilanteessakin hoitamaan perustehtävänsä.

Joskus työpöydän äärellä syntyvät ideat eivät käytännössä toimikaan, joten pilotit ja kokeilut ovat paras malli tuoda uusia toimintatapoja arjen työhön. Työntekijöiden äänen saaminen kuuluviin on erittäin tärkeää, koska arkityön sujuvuus näyttää pitkälle sen, ovatko työhyvinvoinnin mittarit plussalla vai miinuksella. Kun työntekijät pääsevät itse kehittämään omaa työtään, muutoksiin sopeutuminenkin on sujuvampaa kuin muualta organisaatiosta ohjattuna. Usein esimerkiksi heikko arvio tiedonkulusta johtuu siitä, että työntekijä ei ole päässyt itse vaikuttamaan asioiden kulkuun. Kaikkien mielipiteiden huomioiminen ja jokaisen työpanoksen arvostaminen ovat työhyvinvoinnin kulmakiviä, eivät niinkään ulkoiset palkkiot. Vaikuttaa siltä, että hallittu muutosjohtaminen ja työhyvinvointi käyvät pitkälle käsi kädessä.

Huomionarvoista on myös se, miten esimies itse osaa ottaa uuden ja aktiivisemmän roolin työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisessä. Aikaisemmin vahvasti ylhäältäpäin ohjattuun organisaatioon kuuluvan pitkän linjan esimiehen on tehtävä paljon työtä, että oma toimintamalli muuttuu. Hänen on saatava siihen tukea myös omilta esimiehiltään, joiden on oltava uudenlaisen esimiestyön johdonmukaisina esimerkkeinä ja malleina. Esimiehen on uskallettava panna itsensä likoon, kokeilla uusia toimintatapoja ja oppia virheistään. Ohjeita on osattava soveltaa omassa työyksikössään ja luoda mielekkäitä, osallistavia tapoja mm. työhyvinvointikyselyjen käsittelyyn. Tyhypuntarin käyttöä on perusteltava ja sen antamaa informaatiota pitää pohtia yhdessä, ja sopia siitä, miten vastaaminen varmistetaan. Kaikille työyhteisön jäsenille tulisi korostaa, että vain vastaamalla voi vaikuttaa asioihin ja että kyse on kaikkien yhteisestä asiasta. Työyhteisössä voitaisiin pohtia, mikä olisi paras tapa jakaa tietoa ja keskustella Tyhypuntariin vastaamisesta ja saaduista tuloksista. Asioista voisi keskustella myös ryhmissä, jolloin työntekijät voisivat tehdä kehitysehdotuksia sovitusta, priorisoiduista Tyhypuntarin tuloksista nousevista asioista. Sovittava on myös siitä, miten tuloksia käsitellään ja pää-

tettävä yhdessä, minkälaisiin korjaustoimenpiteisiin ryhdytään ja miten edistymistä seurataan. Kehityskohteiksi kannattaa valita sellaiset asiat, joihin on todellinen mahdollisuus vaikuttaa ja esimies vie muut asiat edelleen käsiteltäviksi forumeille, jotka voivat asioista päättää. On turhaa käyttää energiaa turhauttavaan negatiivisten asioiden vatvomiseen, jos niihin ei voi mitenkään vaikuttaa.

Esimiehen omalla asenteella on suuri vaikutus siihen, miten työyhteisössä vaikutusmahdollisuudet koetaan – kun esimies suhtautuu muutoksiin niitä tukien, ja löytää yksilöiden voimavarat ja osaa myös käyttää niitä hyväkseen, työntekijätkin todennäköisesti ottavat asioihin saman kannan. Jatkuva uuden oppiminen ja muutosvalmius tulevat koko ajan tärkeämmiksi ominaisuuksiksi kaikilla työpaikoilla. Kun yhteisössä tehdään esimiesvalintoja, tehtävässä menestymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää miettiä, minkälaisia ominaisuuksia, kyvykkyyttä ja osaamista esimieheltä juuri kyseisessä tehtävässä vaaditaan.

Tämän lisäksi pitää panostaa esimiesvalmennukseen ja käyttää myös kokeneita esimiehiä uusien esimiesten mentoreina ja ohjaajina, jotta hiljainen tieto ja hyvät käytännöt siirtyvät ketjussa eteenpäin. On hyvä myös katsoa, että potentiaaliset esimiehet pääsevät kehittymään oman työnsä ohella esimerkiksi toimimalla vakituisten esimiesten sijaisina ja miettimällä valmiita urapolkuja, joita pitkin kyvykkäät ja halukkaat pääsevät etenemään urallaan. Samalla syntyy resurssipankki, jota voidaan nopeastikin hyödyntää tarvittaessa.

Esimiehet tarvitsevat tukea ja lisävalmennusta työhyvinvoinnin kehittämiseen omissa työyksiköissään. Koulutusta ja valmennustilaisuuksia on varmasti järjestetty, mutta esimiehillä on erilaisten taustojensa ja työkokemuksensa vuoksi yksilöllisiä osaamistarpeita, joita valmennuksella ja asioita kertaamalla voitaisiin kohentaa – onhan työntekijöiden hyvinvointi yksi Espoon kaupungin kehittämistoimien painopistealue, jonka pitää näkyä myös arjen työssä. Tarpeet eri alueilla voivat myös poiketa toisistaan, joten valmennuksen ja kehittämishankkeiden kohdentaminen on paikallaan. Olisi myös järkevää järjestää kaikille kotihoidon esimiehille yhteinen tilaisuus, jossa nykyinen Espoon kaupungin työhyvinvoinnin toimintamalli työkaluineen käytäisiin läpi, jotta kokonaiskäsitys olisi kaikilla esimiehillä samanlainen. Valmennustilaisuuteen tai tilaisuussarjaan pitäisi osallistaa myös vanhuspalvelujen ja miksei myös sosiaali- ja terveystieteiden johtoa. Tällä varmistettaisiin, että työhyvinvointiin vaikuttavista asioista voitaisiin keskustella yhdessä, jotta löydettäisiin yhteinen kieli ja asiat tulisivat käsitellyiksi ilman ”suodatti-

mia”. Osa asioista, joita työntekijät ja esimiehet pitävät tärkeinä, voivat jäädä matkan varrelle ja toisaalta taas ylimmän johdon näkemykset ja linjaukset eivät välttämättä välity oikeanlaisina työntekijöille asti. Henkilöstön ja johdon painotukset esim. työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmasta voivat poiketa paljonkin toisistaan. Siksi olisi tärkeää aina huomioida se, millä organisaation tasolla näistä asioista puhutaan, ja miten luvut ja tavoitteet tuodaan esille henkilöstölle motivoivina ja arkityöhön liittyvinä konkreettisina tekoina. Samalla varmistuisi, että kaikki esimiehet osaavat käyttää työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tukemisessa kaikkia saatavilla olevia keinoja samoin periaattein kaikilla kotihoidon alueilla. Tämä edistää henkilöstön tasa-arvoista kohtelua. On myös helpompi sopia yhdessä pelisäännöistä, kehittämistoimista, toimenpiteiden seurannasta ja tulosten raportoinnista, kun kokonaisuus on paremmin hallinnassa. Työhyvinvoinnin pelisäännöt ja ohjeet pitää kirjata ja ne on pidettävä selkeänä kokonaisuutena saatavilla sellaisessa paikassa, josta ne ovat tarvittaessa helposti löydettävissä. Erityisesti Tyhyypuntaria koskevat pelisäännöt kannattaa yhdessä tarkistaa ja käydä ne jokaisella työpaikalla yhdessä keskustellen läpi, että mittaustuloksista saadaan paras hyöty irti. Mittaamista vain mittaamisen vuoksi ei kannata tehdä.

Hyvän esimiehen taitoihin kuuluu huomioida eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja toiveet. Nuoret kaipaavat työuransa alussa erilaista lähestymistapaa kuin kokeneemmat työntekijät. Eri-ikäisten työntekijöiden arvot, asenteet ja toimintatavat voivat poiketa paljonkin toisistaan. Erilaisten elämäntilanteiden tunnistaminen, erilaisuuden arvostaminen ja kaikkien tasapuolinen kohtelevminen antavat mahdollisuuden yksilöllisiin työelämän joustoihin, jolloin työntekijät jaksavat paremmin ja pidempään työelämässä.

7.3 Positiivisuutta peliin

Yksi pohdintaa ja kehittämistä vaativa ajatusmalli on positiivisen ihmiskäsityksen ja psykologian hyväksikäyttö työhyvinvoinnin lisääjänä. Vaikuttaa selvältä, että työympäristöt, joita kuvaa negatiivisuus, kyynisyys, työkeä käytös ja epäluottamus, eivät ole yhtä tuottavia ja hyvinvoivia, kuin yhteisöt, joissa on positiivinen vire, luottamus toisiin ihmisiin, toivoa, optimismia sekä selviytymis- ja sopeutumiskykyä yllättävissäkin tilanteissa (Luthans & Youssef 2011: 584).

Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan työntekijät kaikissa ammateissa voivat tuntea työn imua. Sillä tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työntekijästä on mukava lähteä aamulla töihin, jonka hän kokee mielekkääksi ja mieluisaksi. Työn

imussa on erotettu kolme ulottuvuutta. Tarmokkuus on kokemus halusta panostaa työn tekemiseen, silloinkin kun vastassa on vaikeuksia. Työn imussa työskentelevä on omistautunut tehtävälleen, pitää sitä merkityksellisenä, on innokas ja inspiroitunut sekä ylpeä työstään. Hän on uppoutunut ja paneutunut työtehtäviinsä ja nauttii työstään. Aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen voi olla hankalaa. Työn imua kokevat työntekijät ovat työpaikallaan aloitteellisia, kehitysmyönteisiä, työhönsä sitoutuneita ja lisäävät myös muiden työntekijöiden positiivista suhtautumista. (Työterveyslaitos n.d.) Työn imun kokemuksia kannattaa jakaa myös muiden kanssa ja vertailla niitä keskenään. Keskustelu voi antaa uusia näkökulmia myös niille, joilla työn imun kokemuksia ei vielä ole tai joka ei ole niitä vielä itsessään tunnistanut.

Manka & Mankan (2016) mukaan keskittyminen henkilöstön voimavarojen kehittämiseen ja pahoinvoinnin ehkäisemiseen pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina, voidaan saada paljon aikaan. Pohjoismaisen ministerineuvoston projektissa vuonna 2008 kuvattiin työn voimavaroina voimaannuttavat ominaisuudet, esimieheltä saatu sosiaalinen tuki, ilmapiirin innovatiivisuus, työn hallinta ja aktiivinen työ, jossa on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä sekä työ, joka on ennustettavaa ja jossa roolit ovat selkeitä. Ryhmän voimavaroiksi työryhmä nimesi ryhmän yhtenäisyyden ja autonomian. Myönteisillä tunteilla on hyvinvoinnin kannalta suuri merkitys, niin yksilön kuin koko työyhteisön kannalta. (Manka & Manka 2016.) Luthansin ja Youssefin (2011) mukaan esimies, työyhteisön muut jäsenet, sekä työntekijä itse voivat vaikuttaa positiivisesti yksittäisen työntekijän uskoon ja luottamukseen omiin kykyihinsä, jos tietoa jaetaan ja tehdään yhteistyötä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tunne omasta osaamisestaan vahvistuu, kun kaikkien voimavarat voidaan yhdistää edistämään yhteistä asiaa. (Luthans & Youssef 2011: 584.)

Positiivinen ihmiskäsitys tai positiivisen psykologian käyttö ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työpaikalla pitäisi olla jatkuvasti hyväntuulinen, koska kielteisillä tunteilla on oma tärkeä paikkansa yksilön ja työyhteisön kehittymisessä. Tärkeämpää on, että myönteisiä tunteita olisi enemmän kuin kielteisiä ja että kunkin voimavarat ovat parhaalla mahdollisella tavalla käytössä. Ongelmissa vellominen ja niistä jatkuvasti puhuminen ei vie asioita eteenpäin. Sen sijaan työstä pitäisi löytää mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia tuottavia asioita ja vahvistaa niitä sekä pyrkiä vaikuttamaan niihin asioihin, joita on mahdollista muuttaa. Molemminpuolinen luottamus ja yhteisen kielen löytäminen on tärkeää, että löydetään vaikuttavimmat kehityskohteet. Esimiehen tehtävänä on ohjata työyhteisön jäsenet perustehtävän hoitamiseen parantamalla luottamusta ja avoimuut-

ta, kehittämällä yhteistoimintaa ja johtamalla valtauttavalla tavalla (Juuti & Vuorela 2015: 33).

Voisiko myös Tyhypuntarissa olla erikseen yksi tai useampi kysymys, jossa kysyttäisiin jotakin lähtökohtaisesti positiivista kuten: Oletko ollut innostunut työstäsi tänään? Tai oletko kokenut työniloa? Vapaata palautetta voisi antaa siitä, mistä on työniloa kokenut, eli nostettaisiin erikseen esiin työssä olevia positiivisia asioita. Näin saataisiin ehkä kyselyn jälkeen päällimmäiseksi vastaajan mieleen jäämään positiivinen vire. Jaben (2012) mukaan työhyvinvoinnin mittaamisessa oleellista on se, ettei mitata pahoinvointia ja negatiivisia asioita vaan positiivisia tekijöitä kuten innostusta (Jabe 2012: 166).

Työhyvinvoinnin eteen on tehtävä paljon työtä tuloksentekevyyden ja henkilöstön pysyvyyden ja saatavuuden vuoksi. Hyvä työnantajakuva rakentuu pitkälle työntekijöiden kertomuksista. Hoiva-alalla työhyvinvointiin panostaminen kantaa hedelmää paremmin kuin keppi ja porkkana.

7.4 Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Opinnäytetyön tekeminen vaati tutkimuslupaa Espoon kaupungilta. Ennen varsinaisen opinnäytetyön tutkimuksen aloittamista allekirjoitimme Espoon kaupungin tutkimuslupahakemuksen, jossa sitouduimme noudattamaan salassapitovelvollisuutta ja siihen, että emme luovuta saamiamme haastateltavien henkilötietoja kolmansille osapuolille. Opinnäytetyössä käytetyn Espoon kaupunkia koskevan aineiston olemme saaneet työelämäkumppanilta tai se on Espoon kaupungin julkista materiaalia. Lisäksi solmittiin Espoon kaupungin ja Metropolian välinen sopimus, jossa määriteltiin osapuolten vastuut.

Opinnäytetyötä tehdessämme noudatimme Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Pyrimme muun muassa noudattamaan koko projektin ajan kaikissa toimissa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta.

Haastateltavat osallistuivat haastattelun vapaaehtoisesti ja heille toimitettiin kaikki tarvittava tieto opinnäytetyön toteuttamisesta, tarkoitusperistä ja tulosten hyödyntämisestä ennen haastattelua sähköpostilla (Liite 1). Haastattelua varten pyysimme työelämäkumppaniltamme yhteystiedot (sähköposti/ puhelinnumero) kohderyhmään kuuluvista henkilöistä, mutta työelämäkumppani ei vaikuttanut mitenkään haastateltavien rekry-

tointiin. Myöhemminkään haastateltujen henkilöllisyyttä ei saatettu työelämäkumppanin tietoon, jotta anonymiteetti säilyi. Paperilla olevat tiedot säilytimme lukollisessa laatikossa ja sähköiset tiedot tietokoneella olivat vahvojen salasanojen takana. Emme käsitelleet tietoja julkisilla paikoilla. Yhteystietolistan samoin kuin Tyhypuntariin ja Kunta10:iin liittyvän data-aineiston hävitämme sovitulla tavalla sen jälkeen, kun ne ovat käyneet opinnäytetyön kannalta tarpeettomiksi.

Haastateltavat edustivat kotihoidon eri alueita, että tavoitteen mukaisesti saisimme mahdollisimman laajan näkymän Espoon kotihoitoon. Haastateltavia sähköpostitse rekrytoidessamme kerroimme viestissämme opinnäytetyömme tavoitteista, teemoista sekä aikataulusta. Kerroimme rekrytointiviestissä sekä myös haastattelujen alussa suullisesti, että haastattelu on mahdollista keskeyttää milloin tahansa. Jokaiselta haastateltavalta pyysimme haastatteluun myös kirjallisen suostumuksen (Liite 2).

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa pyrimme kuvailemaan mahdollisimman tarkkaan työn eri vaiheet. Hirsjärven Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen pätevyyttä, validiutta, tarkentaa ja käyttää erilaisia menetelmiä kuten tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä, metodologista triangulaatiota (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 232–233). Tulosten luotettavuutta pyrimme lisäämään sillä, että vertasimme haastattelujen tuloksia vuoden 2016 Kunta10-tutkimuksen tuloksiin ja kehittämistoimenpiteisiin tarkastelemalla tulosten samankaltaisuutta ja niiden eroja. Molempien tuloksissa on runsaasti samoja teemoja, joten haastattelujen tuottama tieto on linjassa ammattimaisesti toteutetun tutkimustiedon kanssa.

Haastattelutilanteet olivat luonteeltaan luottamuksellisia, ja jos haastateltava halusi pitää jonkin asian haastattelijan ja haastateltavan välisenä, toteutimme tämän toiveen. Haastattelijoiden kokemattomuus ja into kuulla esimiesten näkemyksiä saattoi joissakin tapauksissa ohjata keskustelun kulkua, mutta nämä kohdat pyrimme minimoimaan analyysivaiheessa.

Haastateltavien anonymiteettiä kunnioittaaksemme kehitimme litterointiin erottelumallin, jotta haastateltavat eivät ole tunnistettavissa tutkimustuloksissa. Kiinnitimme myös erityistä huomiota siihen, ettei haastateltavia henkilöitä voisi tunnistaa raportin suorista lainauksista. Opinnäytetyön raportti lähetettiin haastatelluille luettavaksi ja kommentoitavaksi ennen sen julkistamista. Tällä halusimme varmistaa, että tieto tuloksista on

heillä etukäteen ja heillä oli myös mahdollisuus vielä tässäkin vaiheessa antaa palautetta omasta osuudestaan tai jopa kieltää julkaiseminen.

7.5 Lopuksi

Uskomme, että Espoon kaupunki voi toiminnassaan käyttää hyväkseen esiin nostamiimme työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä tekemiämme kehitysehdotuksia. Toivomme, että olemme saaneet kotihoidon esimiesten äänet kuuluviin ja että työstämme hyötyvät välillisesti myös työntekijät, koska olemme tuoneet haastattelujen avulla esiin haasteita, joihin on nyt mahdollista puuttua ja saada aikaan konkreettisia parannuksia. Yhtenäinen Tyhypuntarin tulosten käsittelyn toimintatapa edistää ja ylläpitää oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta. Sosiaali- ja terveystoiminta Espoossa hyötyy kokonaisuutena, jos hyvin toimiva tulosten käsittelymalli saadaan juurrutetuksi kaikkiin yksiköihin. Silloin palautejärjestelmää pystytään hyödyntämään järjestelmällisesti koko organisaation läpi.

Tyhypuntaria on nyt käytetty Espoon sosiaali- ja terveystoiminnassa noin kahden vuoden ajan. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää ja analysoida tarkemmin tulosten kehityssuuntaa sekä sitä, miten toimintamalli on pidemmällä aikajänteellä kehittynyt. Tyhypuntarin tuloksia voisi olla mielenkiintoista peilata myös kotihoidon asiakkaiden keskuudessa toteutetun asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksiin.

Teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna opinnäytetyömme tulokset olivat hyvin samansuuntaisia aiempaan teoreettiseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen verrattuna. Tulokset vahvistivat aiempaa työhyvinvoinnin tutkimusta. Työmme voidaan katsoa kuitenkin onnistuneen, jos se tuottaa toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, joiden avulla esimiehet voivat hyödyntää tehokkaammin Tyhypuntarin tuloksia käytännön esimiestyössä, oman työyksikkönsä työhyvinvoinnin kehittäjänä.

Tuloksia ja johtopäätöksiä luettaessa on pidettävä mielessä, että niissä kuvataan vain muutaman henkilön kokemuksia ja yhden keväisen hetken tilannetta Espoon kotihoidossa. Jos tutkimus olisi toteutettu jossakin toisessa kaupungissa ja sen kotihoidon yksiköissä, olisivat tulokset saattaneet olla erilaisia. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat – tilanteet vaihtelevat, resurssit, työntekijät, asiakkaat ja mittaustavat ovat joka paikassa erilaisia. Niillä on vaikutusta niin työntekijöiden kuin esimiestenkin mielipiteisiin ja kokemuksiin. Toisaalta useat opinnäytetyössämme esille tulleet seikat ovat var-

masti monelta kohdin yleistettävissä kotihoidon yksiköihin koko maassa. Samaan aikaan toisen opiskelijajaparin tekemä opinnäytetyö, joka on toteutettu työntekijöiden näkökulmasta, antaa varmasti Espoon kaupungille kattavan kokonaiskuvan Tyhypuntarin hyödyntämisestä ja kehittämisestä. (Kuhlampi & Walden 2018).

Työhyvinvointi, ja erityisesti kotihoidon henkilöstön työhyvinvointi, on kuntaorganisaatiolle tärkeä kehittämisen ja ylläpitämisen kohde. Poliittiset ajurit ja niukentuvat resurssit ohjaavat ikäihmisten hoitamiseen kotona ja laitoshoidon toissijainen vaihtoehto. Kotona asuminen mahdollisimman pitkään kotihoidon tuen turvin on myös useimpien ikäihmisten omakin toive. Asiakkaiden hyvän ja laadukkaan hoidon takaamiseksi täytyy palvelua tuottavan henkilöstön voida hyvin, jotta he jaksavat vaativassa ja tärkeässä työssään myös tulevina vuosina.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3.uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari.

Ekholm, Tuula 2018. Espoon kaupunki, vanhusten palvelut. Sähköposti. Aineisto kirjoittajien hallussa.

Ekholm, Tuula & Rysti, Maria 2017–2018. Espoon kaupunki, vanhusten palvelut. Haastattelut vuosina helmikuu 2017 ja elokuu 2018. Haastatteluaineistot kirjoittajien hallussa.

Elo, Anna-Liisa & Ervasti, Jenni & Kuokkanen Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana osoitteessa: <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiestyön%20haasteena.pdf?sequence=1>>. Luettu 12.8.2018.

Elovainio, Marko 2008. Oikeudenmukainen kohtelu suojaa työntekijän terveyttä. Pääkirjoitus. Duodecim. Saatavana osoitteessa: <<http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97495.pdf>>. Luettu 13.7.2018.

Espoon kaupunki n.d. Tukea ja apua kotiin. Saatavana osoitteessa: <http://www.espoo.fi/fi-FI/Seniorit/Tukea_ja_apua_kotiin>. Luettu 11.11.2017.

Espoon kaupunki. Vuoden 2017 talousarvio sekä taloussuunnitelma. Espoon kaupungin valtuusto 2016. Saatavana osoitteessa: <[http://www.espoo.fi/fiFI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Talous/Talousarvio/Kaupunginjohtaja_Jukka_Mak_ela_globaali_k\(103673\)](http://www.espoo.fi/fiFI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Talous/Talousarvio/Kaupunginjohtaja_Jukka_Mak_ela_globaali_k(103673))>. Luettu 19.10.2017.

Espoon kaupunki 2017. Kunta10 2016 Kehitystoimenpiteet. Vanhusten palvelut. Power Point-esitys. Aineisto kirjoittajien hallussa.

Espoo-tarina. Espoon strategia vuosille 2017–2021. Päivitetty 11.9.2017. Saatavana osoitteessa:<<http://espooprodfi.oncloudos.com/kokous/2017422539-8-1.PDF>>. Luettu 20.10.2017.

Espoon kaupunki 2018. Henkilöstökertomus 2017. Saatavana osoitteessa: <<https://www.espoo.fi/download/noname/%7B82AD680B-6BDE-491F-8A5C-932B7CCA78A7%7D/101983>>. Luettu 26.6.2018.

Happy or not n.d. Mittausmenetelmä asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin mittaamiseen. Saatavana osoitteessa: <<https://www.happy-or-not.com/fi/tietoa-meista/>>. Luettu 4.4.2018.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Yliopistokustannus HYY yhtymä.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijät. 3. - 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jabe, Marjatta 2012. Voitko hyvin työssäsi? Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: Yrityskirjat.

Jabe, Marjatta & Häkkinen, Helena 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

Jumisko, Eija & Hry-Honka, Outi & Saranki-Rantakokko, Sirkka 2015. Vanhustyön esimiehen arvoympäristö ja eettinen stressi. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.): Parempi vanhustyö - Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä:PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jääskeläinen, Arja 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Saatavana osoitteessa: <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>>. Luettu 15.8.2018.

Kröger, Teppo & Van Aerschot, Lina & Puthenparambil, Jiby Mathew 2018. Hoivatyö muutoksessa. Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. YFI julkaisuja – YFI Publications 6 2018. Saatavana osoitteessa: <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 6.8.2018.

Kuhalampi, Mirja & Walden, Riika 2018. Työhyvinvoinnin mittaustulokset hyötykäyttöön kotihoidossa. Espoon kaupungin kotihoidon työntekijöiden näkökulma. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vanhustyön tutkinto-ohjelma.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana osoitteessa:<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 24.7.2018.

Luthans, Fred & Youssef, Carolyn M. 2011. Positive Workplaces. Teoksessa Lopez & Snyder, C. R: The Oxford Handbook of Positive Psychology. 2. painos. New York: Oxford University Press Inc. 579–588.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOY. Saatava osoitteessa. < <http://ekirjasto.kirjastot.fi/ekirjat/tyonilo>>. Luettu 5.6.2018.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. Saatavana osoitteessa: <<http://verkkokirjahylly.almatalent.fi>>. Luettu 9.7.2018.

Manka, Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus - Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Saatavana osoitteessa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf>. Luettu 12.8.2018.

Paju, Sami & Martela, 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, Frank (toim.) & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. Saatavana osoitteessa: <[http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)\)](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)))>. Luettu 27.8.2018.

Räisänen, Riitta & Valvanne, Jaakko 2017. Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista – tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.): Parempi vanhustyö - Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä:PS-kustannus.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana osoitteessa. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 15.8.2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana osoitteessa: <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111907/URN%3aNBN%3afife201504224940.pdf?sequence=1>>. Luettu 26.10.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon Kansallinen Kehittämishjelma Kaste 2012–2015. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana osoitteessa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74927/Rap%20ja%20mui_2016_8_PDF_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 26.10.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto. Saatavana osoitteessa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositu_sjulkaisu_fi_kansilla.pdf>. Luettu 2.8.2018.

Suonsivu, Kaija 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. Helsinki: Unipress.

Syvjäjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville 2016. Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen Ville (toim.): Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen: 11–28. Tampere: Tampere University Press. Saatavana sähköisesti osoitteessa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 9.8.2018.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Helsinki: Unipress.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5.laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turun Yliopisto 2016. Yhteiskehittäminen. Saatavana osoitteessa: <https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Yhteiskehitt%C3%A4minen_kaikki-siit%C3%A4-puhuu,-mutta-mit%C3%A4-se-on-ja-miten-siin%C3%A4-onnistua.aspx>. Luettu 15.8.2018.

Työterveyslaitos n.d. Hyvän johtamisen kriteerit. Saatavana osoitteessa: <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>>. Luettu 2.4.2018.

Työterveyslaitos 2017. Kunta10-tutkimus. Saatavana osoitteessa: <<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>>. Luettu 17.7.2018.

Työterveyslaitos 2017. Kunta10-tutkimuksen päätulokset. Saatavana osoitteessa: <<https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/kunta10tutkimuksen-ptulokset-2016>>. Luettu 17.7.2018.

Työterveyslaitos n.d. Työhyvinvointi. Saatavana osoitteessa: <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>>. Luettu 25.11.2017.

Työterveyslaitos n.d. Työn imu. Saatavana osoitteessa: <<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>>. Luettu 15.8.2018.

Työturvallisuuskeskus TTK n.d. Työhyvinvointi. Saatavana osoitteessa: <https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet>. Luettu 25.11.2017.

Vanhuspalvelulaki. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvetaista 2012/980: Annettu Helsingissä 28.12.2012. Saatavana osoitteessa: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980#L3P13>>. Luettu 12.08.2018.

Vehko, Tuulikki & Sinervo, Timo & Josefsson, Kim (2017). Henkilöstön hyvinvointi vanhuspalveluissa – kotihoidon kehitys huolestuttava. Tutkimuksesta tiiviisti 11 kesäkuu 2017. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana osoitteessa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134678/URN_ISBN_978-952-302-876-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 6.8.2018.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Rekrytointiviesti tutkimushaastateltaville

OTSIKKO: ETSIMME HAASTATELTAVIA TYHYPUNTARIA KOSKEVAAN OPINNÄYTETYÖHÖMME

Hei _____(nimi/nimet)

Opiskelemme Metropolia AMK:ssa Vanhustyön tutkintoa. Saimme iloksemme Espoon kaupungilta opinnäytetyön aiheen, jonka alustava otsikko on "Keskiarvoista esimiehen työkaluksi – Tyhypuntarin tulosten hyödyntäminen Espoon kotihoidon esimiestyössä". Toinen työpari Metropoliaa tarkastelee samaa aihepiiriä työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteenamme on selvittää, voisivatko kotihoidon esimiehet hyödyntää järjestelmällisemmin Tyhypuntarin tuottamaa tietoa. Lisäksi kartoitamme ja kokoamme eri yksiköistä yhteen hyviä toimintatapoja, joita voitaisiin ottaa käyttöön kotihoidossa laajemminkin.

Etsimme nyt vapaaehtoisia osallistujia helmi - maaliskuun aikana toteutettaviin, noin puolitoista tuntia kestäviin teemahaastatteluihin. Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina ja arvostaisimme erityisesti sinun näkemyksiäsi _____ alueen näkökulmasta tarkasteltuna.

Muutama sana itse haastattelusta ja opinnäytetyömme toteutuksesta

Haastattelut nauhoitetaan ja analysoidaan aineistolähtöisesti. Osallistujan on mahdollista keskeyttää haastattelu milloin tahansa, jolloin kyseisen osallistujan haastatteluosuutta ei tutkimuksessa käytetä. Osallistujan henkilöllisyys pidetään salassa, eikä raportissa tai muussakaan tutkimuksen vaiheessa julkaista osallistujan nimi- tai muita tunnistetietoja. Tiedot säilytetään ja käsitellään eettisesti oikein. Osallistujat saavat myös mahdollisuuden tutustua tutkimustuloksiin ennen tutkimuksen julkaisua. Osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Haastattelun teemat

- Työhyvinvointi: mistä asioista se mielestäsi rakentuu?
- Johtamisen/esimiestyön vaikutus työtyytyväisyyteen
- Työhyvinvoinnin mittaaminen yleensä
- Tyhypuntarista saatava tieto ja sen hyödynnettävyys omassa työssäsi
- Tyhypuntarin kehittäminen
- Viimeisimmän Tyhypuntari-kyselyn tulokset

Jos kiinnostuit mahdollisuudesta kehittää Tyhypuntaria toimivammaksi työkaluksi omassa työssäsi, **ota yhteyttä jompaan kumpaan meistä 8.2.2018 mennessä**. Samalla voit myös kysyä lisää, jos jokin asia opinnäytetyön toteutuksessa jäi mietityttämään.

Ystävällisin terveisin geronomiopiskelijat

Sari Bergius, _____ p. 044 xxx xxx

Päivi Lahtinen, _____ p. 045 xxx xxxx

Osoitelähde: Espoon vanhusten palvelut, Tuula Enholm

Suostumus osallistumisesta teemahaastatteluun

Opinnäytetyö ”Keskiarvoista esimiehen työkaluksi – Tyhympuntarin tulosten hyödyntäminen Espoon kotihoidon esimiestyössä.”

Olen vapaaehtoisesti suostunut Espoon kotihoidon esimiehille suunnattuun teemahaastatteluun, jonka tarkoituksena on selvittää, voisivatko Espoon kaupungin kotihoidon esimiehet hyödyntää järjestelmällisemmin Tyhympuntarin tuottamaa tietoa sekä kartoittaa ja koota yhteen eri yksiköistä hyviksi koettuja toimintatapoja, joita voitaisiin ottaa käyttöön kotihoidossa laajemminkin.

Olen saanut etukäteen tarvittavan informaation tutkimuksesta saatekirjeessä, jossa on selvitetty teemahaastattelun tarkoitus, haastattelussa kerättävä aineisto ja aineiston analysointimenetelmä. Teemahaastattelun runkoon olen saanut tutustua kaikessa rauhassa. Minulla on ollut myös etukäteen mahdollisuus olla yhteydessä haastattelun tekijään ja kysyä tutkimukseen liittyvistä askarruttavista asioista. Olen tietoinen siitä, että voin milloin tahansa keskeyttää osallistumiseni ja peruuttaa haastatteluosuuteni syytä ilmoittamatta. Haastatteluosuuttani ei siinä tapauksessa julkaista ja se hävitetään asianmukaisella tavalla. Minulla on myös mahdollisuus tutustua tutkimustuloksiin ennen opinnäytetyön julkaisemista. Tässä tutkimuksessa henkilöllisyyteni ei tule esille ja haastattelija on sitoutunut noudattamaan tutkimuseettisiä velvoitteita mahdollisia arkaluontoisia asioita käsitellessään.

Suostun haastatteluun ja sen nauhoittamiseen (merkitse rastilla)

KYLLÄ

EI

Espoossa _____ 2018

tutkimukseen osallistujan allekirjoitus ja nimen selvennys

Haastatteluteemat

Koulutus/ammatti

Sukupuoli

Kuinka pitkään ollut esimiestehtävissä

Kuinka pitkään ollut Espoon kaupungin palveluksessa

TEEMAT:

Työhyvinvointi/Työtyytyväisyys: mistä asioista se haastateltavan mielestä rakentuu?

Johtamisen/esimiestyön vaikutus työtyytyväisyyteen haastateltavan mielestä

Työtyytyväisyyden mittaaminen yleensä

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä mittaamisen näkökulmasta

Tyhympuntarista saatava tieto ja sen hyödynnettävyys omassa työssä

Suhtautuminen Tyhympuntariin yleensä/yksikössäsi/?

Tyhympuntarin kehittäminen

Viimeisimmän Tyhympuntari-kyselyn tulokset