



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työhyvinvointi sosiaali- ja terveys- alalla yksiköiden johtajien näkö- kulmasta

Lehtonen, Elina
Suutari, Titta

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla yksiköiden johtajien näkökulmasta

Lehtonen, Elina
Suutari, Titta
Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Elina Lehtonen & Titta Suutari

Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla yksiköiden johtajien näkökulmasta

Vuosi 2018 [OBJ] 59

Opinnäytetyössä kartoitettiin sosiaali- ja terveysalan yksiköiden johtajien työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia kysymyksiin, joiden avulla voitiin tehdä havainnot johtajien työhyvinvointiin liittyen. Tarkoituksena oli löytää, mitkä asiat vaikuttivat johtajien työhyvinvointiin ja mitkä asiat edistivät heidän työhyvinvointiaan. Kohderyhmänä toimivat yksikön johtajat eri puolilla Suomea.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat; miten yksiköiden johtajien työn kuormitus ilmenee, mitkä tekijät edistävät johtajien työhyvinvointia ja mikä motivoi heitä työssä jaksamiseen. Opinnäytetyöhön kerättiin kattava teoreettinen viitekehys työhyvinvointiin liittyen. Keskeisinä hakusanoina käytettiin muun muassa työhyvinvointia, työyhteisöä, johtajuutta, itsensä johtamista, eettisyyttä. Teoreettinen viitekehys tuki kyselomakkeen luomista sekä tulosten käsittelyä. Opinnäytetyö on sekä määrällinen että laadullinen. Aineisto kerättiin e-lomakekyselyn avulla.

Johtajat kokivat omalta esimieheltä saadun tuen vähäiseksi. Tukea toivottiin saatavan huomattavasti nykyistä enemmän. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vertaistuella ja palautteella on suuri merkitys omaan työhyvinvointiin, tulee se sitten omalta esimieheltä tai kollegoilta. Myös omaan terveyteen liittyvillä tekijöillä kuten riittävällä yönella ja ravinnolla koettiin olevan merkitystä työssä jaksamiseen.

Jopa yksi neljäsosa johtajista koki työtänsä kohtaan turhautumista, merkityksettömyyttä, ikävystymistä tai motivaation puutetta, jotka liittyvät työhön tylsistymiseen. Melkein puolet vastaajista koki masentuneisuutta, ahdistuneisuutta tai unihäiriöitä, jotka liittyvät työuupumukseen. Kuitenkin työn mielekkyyttä ja aitoa innostusta työtä kohtaan koki jopa neljä viidesosa johtajista.

Lähempään tarkasteluun voisi tulevaisuudessa ottaa, kuinka ikä tai työkokemus vaikuttavat vastaajien näkemyksiin, kokemuksiin tai asenteisiin. Näistä voisi löytyä aihetta laadulliselle tutkielmalle jatkossa. Tutkielman tulokset antavat viitteitä vastaavanlaisen laajemman tutkielman tarpeesta. Tärkeänä jatkotutkimuksen aiheena pidämme yksityiskohtaisempaa selvitystä siitä, mitkä asiat johtavat yksikön johtajien puutteelliseen tuen saantiin.

Asiasanat: ammatti-identiteetti, eettisyys, itsensä johtaminen, johtajuus, työhyvinvointi

Elina Lehtonen & Titta Suutari

Well-being at work in the health- and social industry from the perspective of unit managers

Year 2018 [OBJ] 59

This thesis discusses the well-being at work of group directors from the social- and health industry. The aim of the thesis was to find answers to questions, which were used to make observations concerning directors' well-being at work. The goal of the thesis was to study which things have an effect on directors' well-being at work and which things promote their well-being at work. The group directors of the social- and health industry sector all over Finland formed the research target.

Research questions of the thesis were; how does the group directors work strain manifest itself and which factors help directors to promote well-being at work and what motivates them to work. The thesis includes an encompassing theoretical framework of the well-being at work that was collected during the thesis project. Keywords, such as well-being at work, work community, leadership, leading oneself and ethicalness, were used. The theoretical framework supported creating the questionnaire and analyzing the results. The material was collected by using an e-form questionnaire.

The directors experience of the support they received from their own managers was low. The support received was hoped to be considerably more. More than a half of the respondent regarded that peer support and feedback had a great impact on their well-being at work - whether it is from their manager or colleague. Also the factors related to one's health such as sufficient sleep and nutrition were considered to have a great impact when it comes to managing at work.

As much as one quarter of directors experienced frustration, insignificance, boredom or shortage of motivation towards their work, which is associated with boredom at work. Almost half of the respondent experienced dejection, anxiety or sleep disorders, which are related to burnout. However, four out of five of the respondent saw their work meaningful and invigorating.

In the future, how do age or working experience has an effect on assessments, experiences or attitudes should be examined more closely. Qualitative research could be conducted in the above-mentioned themes. The results of the thesis give some clues about the necessity for similar, more broader thesis. We consider that an important follow-up research to our thesis could be a more detailed report about factors that result in the defective support of the group directors.

Keywords: ethicalness, leadership, occupational-identity, self-leadership, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Hyvinvointi- ja työhyvinvointikäsitteet	7
3	Sosiaali- ja terveysalan organisaatio	9
4	Yksikön johtaja	10
4.1	Johtajan työtä sitovat lait.....	12
4.2	Eettisyys johtotyössä	13
4.3	Itsensä johtaminen	14
4.4	Ammatti-identiteetti	15
4.5	Johtamistyyli	15
4.6	Alaistaidot.....	17
5	Johtajien työhyvinvointi	18
5.1	Boreout eli työhön tylsistyminen.....	20
5.2	Burnout - työuupumus.....	21
5.3	Flow - työn imu.....	22
5.4	Johtajan työhyvinvoinnin vaikutus koko työyhteisöön	24
5.5	Työmotivaatio	25
5.6	Omien valintojen vaikutus työhyvinvoinnin edistämiseen	25
5.7	Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia	28
6	Tutkimuskysymykset	30
7	Tutkimuksen menetelmät	30
7.1	Tutkimuksen kokonaisluotettavuus	33
7.2	Reliaabelius	34
7.3	Validius	35
8	Tutkimuksen toteuttaminen	35
8.1	Kohderyhmä.....	35
8.2	Aineiston keruu ja analysointi	35
8.2.1	Kyselylomakkeen kuvaus.....	36
8.2.2	Aineiston analysointi	37
9	Kyselyn tulokset	39
9.1	Kohderyhmän kuvaus ja taustatiedot	39
9.2	Työhyvinvointi - eettisyys ja itsensä johtaminen	41
9.3	Voimavarojen tasapaino	46
9.4	Työhön tylsistyminen, työuupumus ja työn imu.....	48
9.5	Vertaistuki ja palaute - merkitys työhyvinvointiin.....	51
9.6	Positiivisesti työhön vaikuttavat tekijät	54
9.7	Työhyvinvointia edistävät tekijät	55

9.8	Vapaa-ajan harrastukset ja motivoinnin lähteet	56
9.9	Esille tuotuja asioita työhyvinvoinnista	57
10	Johtopäätökset	58
11	Pohdinta.....	60
	Lähteet	63
	Kuviot	66
	Liitteet.....	67

1 Johdanto

Idea opinnäytetyölle lähti syksyllä 2017 työn kehittämisen harjoittelun yhteydessä. Johtajan työparina työskennellessä kymmenen viikon ajan, nousi esille keskustelujen myötä johtajien työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä. Kyseisen työharjoittelupaikan puolesta koettiin, että tällaiselle tutkielmalle olisi tarvetta. Päätimme lähteä tutkimaan asiaa syvemmin opinnäytetyön muodossa. Yhteistyökumppanin toiveesta, työssämme ei käy missään vaiheessa ilmi, kelle opinnäytetyö on tehty.

Virolainen (2012) kertoo, että työhyvinvointi on viimeisten vuosien aikana noussut yleisemmäksi puheenaiheeksi organisaatioissa. Työnantajat sekä työntekijät ovat alkaneet kiinnittää huomioita entistä enemmän työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on niin työnantajan, työntekijän kuin koko yhteiskunnan etu. (Virolainen 2012, 9.) Olemme päässeet näkemään johtajan työskentelyä erilaisissa sosiaali- ja terveysalan toimipaikoissa ja huomanneet yhteneväisiä piirteitä kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa.

Opinnäytetyömme lähtökohtana oli selvittää yksiköiden johtajien työhyvinvointia. Kun johtaja voi hyvin, koko työyhteisö voi hyvin. Tutkimuskysymyksemme olivat; miten yksiköiden johtajien työn kuormitus ilmenee, mitkä tekijät edistävät johtajien työhyvinvointia ja mikä motivoi heitä työssä jaksamiseen. Päädyimme kyseiseen tutkimusongelmaan sen hyödyllisyyden sekä omakohtaisen kiinnostuksen perusteella.

Opinnäytetyöhön keräsimme kattavan teoreettisen viitekehyksen työhyvinvointiin liittyen. Keskeisinä hakusanoina käytimme muun muassa työhyvinvointia, työyhteisöä, johtajuutta, itsensä johtamista ja eettisyyttä. Tietoa aiheesta löytyi paljon. Rajasimme teoriaosuuden kuitenkin edellä mainittuihin käsitteisiin, selkeyttäen kyselomakkeen luomista sekä tulosten käsittelyä. Opinnäytetyö on sekä määrällinen että laadullinen tutkielma. Aineiston hankinnalla sekä tutkimusmenetelmien valinnoilla vaikutimme opinnäytetyön käytännön toteutukseen. Päädyimme kyseisiin tutkimusmenetelmiin, koska tutkielman avulla pystyimme tuottamaan uutta tietoa, josta on hyötyä muille.

2 Hyvinvointi- ja työhyvinvointikäsitteet

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on elämän perusedellytys ja hyvinvointia voi edistää monella eri tavalla. Liikunta, ravinto, huumori, kulttuuri, uni ja riittävä vapaa-aika vaikuttavat omiin voimavaroihin. Oman voinnin seuranta on itsestä välittämistä ja huolehtimista. Jos ei ole tottunut pohtimaan omaa mielentilaansa tai vointiaan, voi oppia itsestä jotain uutta. Joskus on hyvä pysähtyä pohtimaan, kuinka voisi suunnistaa kohti parempaa oloa. Jos asiat ovat omasta mielestä mallillaan, sekin on tärkeää huomioida; kiitollisuuden sekä ilon näkeminen on tärkeää hyvinvoinnille. (Suomen mielenterveysseura 2018a.)

Hyvinvointiin vaikuttavat asiat voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen: koettuun elämänlaatuun, terveyteen sekä materialismiin. Suomen kielessä hyvinvointi käsitteenä voidaan jakaa sekä yksilölliseen että koko yhteisön hyvinvointiin. Yksilölliseen hyvinvointiin luetaan muun muassa itsensä toteuttaminen, henkilösuhteet ja verkostoituminen, pääoma ja onnellisuus. Elinoloihin liittyvät asiat, kuten asuinolot, sekä työhön, työllistymiseen ja koulutukseen liittyvät asiat ovat alueita, jotka luetaan yhteisön hyvinvointiin. Hyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi elämänlaadulla, johon vaikuttavat materiaallinen hyvinvointi sekä terveys. Erilaisilla sosioekonomisilla asioilla, kuten tuloilla ja omaisuudella, asumistasolla, sekä koulutuksella ja työelämän asemalla, on yhteys hyvinvointiin. (THL 2015.)

Voimaantuminen käsitteenä ja sisällöltään liittyy erittäin vahvasti ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, joka lähtee ihmisestä itsestään. Ketään ihmistä ei voi voimaannuttaa ulkoapäin vaan toiselle voi vain tarjota voimaannuttavan ympäristön. (Hansen 2004, 18-30.) Voimavaralla tarkoitetaan ihmisen sisäistä voimantunnetta, joka on kykyä tehdä jotakin ponnistelua vaativaa, mutta se on samalla myös fyysistä jaksamista ja henkistä vahvuutta (Rönkkö & Rytönen 2010, 192).

Rönkön ja Rytösen (2010) mukaan ihmisen voimavarat voivat olla: ”taitoja, henkistä energiaa, ihmissuhteita, kykyä nauttia ja iloita tai kykyä raivostua ja suuttua, näyttää tunteitaan ja pitää kiinni itselle tärkeistä rajoista. Myös positiivinen asenne, toimintamahdollisuudet, valta päättää omista asioista ja tilan saaminen voivat olla voimavaroja”. Voimaannuttaminen tarkoittaa näiden piirteiden esiin nostamista ja käyttöönottamista. Voimavara ei ole luonteenpiirre, vaan jotakin joka on ihmisen käytössä, mutta voimavara on laajempi käsite kuin motivaatio. On myös paljon kulttuureja, joissa luokitellaan voimavaroiksi oma perhe tai suku. Esimerkiksi, kun länsimaalainen menee työhaastatteluun ja hänen voimavaroistaan tiedustellaan, luettelee hän usein luonteensa piirteitä. Vastaavasti taas esimerkiksi kiinalainen saattaa samaan kysymykseen luokitella perheensä ja sukunsa jäsenien nimiä. (Rönkkö ym. 2010, 192.)

Työhyvinvointi on jokaisen yksilöllinen kokemus. Työhyvinvointia voidaan ilmentää esimerkiksi aloitekyvyllä, motivaatiotasolla sekä innostuneisuudella. Työhyvinvointiin vaikuttaa kokonaisuutena työ sekä sen mielekkyys, turvallisuus, hyvinvointi ja terveys. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työyhteisön ammattitaito sekä ilmapiiri ja heidän välinen vuorovaikutus ja hyvä, motivoiva johtaminen. Työhyvinvoinnilla on merkitystä työssä jaksamiseen. Hyvinvointi töissä näkyy työhön sitoutumisena. Työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavat sekä työntekijä että työnantaja. Jokainen vaikuttaa omalla tavallaan työyhteisön ilmapiiriin. Työnantaja huolehtii työpaikalla työympäristön turvallisuuteen liittyvistä asioista, työntekijöiden oikeudenmukaisesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta sekä hyvästä johtajuudesta. Myös työntekijällä on oma vastuunsa, kuten pitämällä huolta ajantasaisesta ammattiosaamisestaan sekä omasta työkyvystään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn tuottavuuteen sekä organisaation maineeseen, työkykyyn ja taloudellisiin tuloksiin. Se syntyy työn arkea toteuttaessa, eikä se toteudu yksittäisellä terveystapahtumalla, vaan se on pidempiaikainen prosessi. Panostus työhyvinvointia kohtaan voi parhaimmillaan maksaa itsensä takaisin moninkertaisena. Työhyvinvoinnilla on koettu olevan positiivinen vaikutus myös organisaatioissa hyödynnetyissä tulostuloksissa. Se vaikuttaa muun muassa asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden pysyvyyteen, tapaturmiin, sekä ääritapauksissa sairauspoissaoloihin. Kun työyhteisössä voidaan hyvin, siellä ollaan avoimia ja luotetaan toisiinsa, innostetaan sekä kannustetaan muita ja annetaan niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta. Vaikeistakaan asioista ei jätetä keskustelematta. Työyhteisö toimii yhteisin säännöin, yhteisiä päämääriä kohden, kuitenkin työmäärät aisoissa pitäen. (Työterveyslaitos 2018a.)

Edelleen on kiinnitettävä paljon huomiota työhyvinvoinnin vaalimiseen. Härmä Rehabilitation Centerin toimitusjohtaja Jan-Erik Hagfors kertoo, että aikaisemmin sairaslomille jäätiin muun muassa erilaisten onnettomuuksien ja tapaturmien vuoksi. Tänä päivänä joka kolmas sairasloma liittyy työelämän yrityskulttuuriin. Vuonna 2012 maamme 200 000 ihmistä jäi eläkkeelle juurikin työkyvyttömyytensä takia. Hagforsin mukaan 2000 työterveyshuollon ammattilaisen tuottama tutkimus kertoo, että joka viidenteen ennen aikaiseen eläkkeelle jäämiseen olisi voitu vaikuttaa ja mahdollisesti välttää. Työkyvyn ylläpitoa tulee tukea entistä paremmin, oikeuslääketieteen tuntemusta parantaa sekä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa kehittää entistä sujuvammaksi. (Westerberg 2013.)

3 Sosiaali- ja terveysalan organisaatio

1960-luvulta asti organisaation perustehtäviin on luettu organisaation omien päämäärien määrittely. Organisaatio joutuu vaikeuksiin, jos se ei tiedosta omia tehtäviään. Jo tällöin tiedettiin, miten suuri merkitys vuorovaikutuksella on organisaatioiden arkipäivässä. Organisaatiot ovat olleet viimeisien vuosikymmenien aikana keskellä muutosmylläkkää. Tänä päivänä tilanteet muuttuvat tiuhaan tahtiin. Organisaatiolta vaaditaan nopeutta, tehokkuutta ja etenkin taloudellista voittoa. Kaiken ohella toiminnalta vaaditaan vielä enemmän ja enemmän, pienemmällä rahalla. Organisaatioiden välillä mitataan muun muassa luovuutta sekä innovatiivisuutta ja niiltä odotetaan valmiutta uudistaa sekä kehittää itseään. Asiakaskohtaamisilla ja organisaation maineella on suurin vaikutus asiakaskokemuksen muodostamiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 12-14.)

Pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseen organisaatiota johtaa strategia eli suunnitelma. Johtaja käyttää työssään yrityksen strategisia suuntaviivoja työkalunaan. Itse strategian toteuttamiseen tarvitaan muun muassa rahaa, resursseja ja osaamista. Johtajan ei tarvitse omata yli-inhimillisiä ihmissuhde- tai vuorovaikutustaitoja vaan soveltaa strategiaa oikeudenmukaisesti työssään ja ymmärtää, mitä organisaation strategia pitää sisällään. Strategian avulla kehitetään sekä koko organisaatiota että yksittäisten alaisten toimintaa. Jotta johtaja

voi odottaa ja vaatia tiimiltään toivottua toimintaa, tulee hänen itse tiedostaa organisaation liiketoimintaan liittyvät tavoitteet. Strategian toimivuuden ja jatkuvuuden kannalta johtaja on tärkeässä asemassa, sillä yrityksen johdolle selviää hänen kauttaan, ovatko tulevaisuuden suunnitelmat oikeassa linjassa vai täysin mahdottomia. (Ahlroth & Havunen 2015, 21-24.)

Toimintaedellytyksillä turvataan organisaation tehtävien toteutuminen. Johtajan tulee erottaa toiminnan tulos sekä siihen vaikuttavat edellytykset toisistaan. Tulostavoitteiden toteutumisesta voidaan mitata erilaisin keinoin, kuten henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyin. Tavalla miten töitä tehdään, vaikutetaan tulokseen. Jotta toivottuihin tuloksiin päästään, tulee toimintaa johtaa ja johtamisen suunnan tulee olla organisaation strategisten tavoitteiden kanssa linjassa. Strategiassa pysyminen ja tietoisuus oman yksikön roolista koko organisaation tulevaisuuden toteuttamisessa vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin, kun kaikilla on yhteiset tavoitteet työtä tehdessä. Toiminnan kehittäminen edellyttää yksikön päällikköä antamaan alaisilleen palautetta työstään, sekä oikeuttaa häntä myös saamaan palautetta suorituksistaan omalta esimieheltään. (Ahlroth & Havunen 2015, 31-33.)

Kaikissa organisaatioissa vaaditaan hyviä johtajia. Olennaista on hallita työtä koskevat taidot. Globaalimaailman nopea tekninen kehitys sekä jatkuva tiedon virtaus on muuttanut maailmaa paljon viime vuosina. Tarvitaan johtajia, jotka osaavat toimia viisaasti ja rehellisesti. Johtajalta on odotettavissa pitkän aikavälin tuomaa menestystä, sekä pysyvää arvoa organisaatiolle. Tarvitaan johtajia, joilla on kyky ohjata alaisiaan tavoiteltuihin tuloksiin kehittävällä työotteellaan, joista sekä yksilöt että organisaatiot hyötyvät. Johtajalta toivotaan halua edistää tulevaisuutta sekä elämänlaatua paremmaksi. (Winblad 2007.)

4 Yksikön johtaja

Sosiaali- ja terveysalan yksikön johtaja vastaa laitoksen hallinnosta, toiminnan suunnittelusta sekä kehittämisestä. Työpaikkana voi olla vanhainkoti, nuorisokoti, lastenkoti, kehitysvammlaitos, koulukoti, päihdehuollon laitos tai erilaiset kodinomaiset asumisyksiköt. Yksikön johtajan työ vaatii johtamistaitoja, suunnittelu- ja organisointitaitoa, talous- ja kustannusosaamista, yhteistyökykyä sekä tietoa ja näkemystä laitoksen toimialasta. Johtaja on vastuussa laitoksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja on tulosvastuussa laitoksensa taloudesta sekä talousarvion tekemisestä ja toteutumisesta. Johtaja pyrkii luomaan johtamastaan laitoksesta asiakkailleen hoitavan, turvallisen ja kodinomaisen ympäristön. Johtaja huolehtii myös henkilöstön kouluttautumisesta, kehittämisestä sekä jaksamisesta. Johtajalta edellytettävä koulutus määrittyy laitoksen koon sekä työtehtävän mukaan. Yleensä hallinnollisissa johtotehtävissä edellytetään ylempään tehtävään soveltuvaa korkeakoulututkintoa (esimerkiksi sosionomi AMK tai sairaanhoitaja AMK) tai sosiaalityöntekijän koulutusta. (Ammattinetti 2018.)

Työskentely yksikön johtajana on moniulotteista. Johtajan odotetaan vastaavan erilaisiin odo-
tuksiin sekä tarpeisiin erilaisten verkostojen välillä. Työssä toimitaan erilaisissa rooleissa.
Johtajan tulee olla tukea antava, kiinnostava, luotettava, ohjaava sekä rohkaiseva omaa hen-
kilöstöään kohtaan. Samanaikaisesti yksikön johtaja osaa ottaa kantaa ja antaa tukea kolle-
gana toisille yksikön johtajille. Johtajan työhön kuuluu vastuunottaminen, päätösten tekemi-
nen, toiminnan kehittäminen sekä toimeen tuleminen muiden ihmisten kanssa. Johtaja antaa
palautetta ja puuttuu asioihin. Joskus rooliin muuttaminen tapahtuu lyhyelläkin varoitusaajalla
päivän aikana, useampaankin kertaan. Johtaminen on vuorovaikuttamista muiden ihmisten
kanssa. (Kuusela 2013, 14-15.)

Johtajuuteen liittyy runsas määrä haasteita ja paineita. Johtajan tulee huomioida työssään
monia erilaisia asioita laidasta laitaan, asiakaskokemusten täyttymisestä globaaliin talouteen
sekä jatkuvista uusista innovaatioista toiminnan kannattavuuteen ja tietysti henkilöstön hy-
vinvoinnista henkilöstön osaamiseen. Organisaatioiden arjessa puhutaan tuloksellisuudesta ja
yksikön johtaja työssään mittaa kaikkea numeroiden valossa. Kilpailutus organisaatioiden vä-
lillä venyttää organisaatioita äärirajoille ja tämä voi näkyä ajoittain organisaation sisäisessä
tunnelmassa. (Juuti & Vuorela 2015, 15-23.)

Tasapainottelu erilaisten asioiden välillä on arkipäivää. Joskus on otettava askel taaksepäin
saadakseen työhönsä perspektiiviä, jotta ymmärtää mihin on jatkossa keskityttävä enemmän.
Joskus johtajana on käytettävä enemmän aikaa ja energiaa yhteen asiaan ja toiseen tällöin
vähemmän. Johtajan tekemä yhteistyö muiden kanssa on työskentelyväline, jonka avulla
päästään tavoitteisiin, ratkaistaan ongelmat sekä luodaan tulokset. (Ledarna 2018.)

Yksikön johtajan työhön voi kuulua yksinäisyys. Johtajat voivat työskennellä hajallaan maan-
tieteellisesti, jolloin työskentely on hyvin itsenäistä. Johtajan työnkuvaan kuuluu henkilöstön
tasapuolinen kohtelu. Johtaja ei suosi yksittäisiä henkilöitä. Toisinaan henkilökunnan työta-
poihin tai käytökseen tulee puuttua tai johtaja voi joutua jakamaan työtehtäviä. Henkilöstön
ollessa vastakkain konfliktitilanteessa johtaja voi kokea olevansa yksin vaikeassa tilanteessa.
Tukea yksinäisyyteen voi saada omilta kollegoilta vertaistuen muodossa ja omalta esimieheltä
tai organisaation johdolta. Johtaja ottaa omalta henkilöstöltään vastaan erilaisia tunteita vi-
han ja rakkauden väliltä, tuomatta omia tunteitaan liian selvästi esille. (Ahlroth & Havunen
2015, 16.)

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 15 § mukaan ”Sosiaalityöllä tarkoitetaan sosiaalihuoltolain
asiakas- ja asiantuntijatyötä, jossa rakennetaan yksilön, perheen tai yhteisön tarpeita vas-
taava sosiaalisen tuen ja palvelujen kokonaisuus, sovitetaan se yhteen muiden toimijoiden
tarjoaman tuen kanssa sekä ohjataan ja seurataan sen toteutumista ja vaikuttavuutta. Sosiaa-
lityö on luonteeltaan muutosta tukevaa työtä, jonka tavoitteena on yhdessä yksilöiden, per-

heiden ja yhteisöjen kanssa lieventää elämäntilanteen vaikeuksia, vahvistaa yksilöiden ja perheiden omia toimintaedellytyksiä ja osallisuutta sekä edistää yhteisöjen sosiaalista eheyttä.” (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.)

4.1 Johtajan työtä sitovat lait

Laki velvoittaa johtajaa toimimaan viimeistään silloin, kun hän on saanut tietää työpaikalla epäkohdista tai uhkaavasta työntekijän työuupumuksesta. Hyvä johtaminen ja sen seurauksena hyvä työilmapiiri vaativat aikaa johtamiselle sekä johtajan läsnäoloa. (Itsensä johtaminen 2017.) Olemme perehtyneet erityisesti alla lueteltuihin lakeihin, sillä ne pitävät sisällään asioita, jotka vaikuttavat työympäristön hyvinvointiin.

Yksi oleellinen johtajaa sitova laki, on Työturvallisuuslaki (738/2012). Pykälässä 1 kerrotaan itse lain tarkoituksesta: ”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja.” (Työturvallisuuslaki 2018.)

Työturvallisuuslain pykälässä 8 kerrotaan työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta: ”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista. Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet.” Pykälässä kerrotaan, mitä periaatteita tällöin tulee ottaa huomioon, joita ovat muun muassa haitta- ja vaaratekijöiden estäminen tai poistaminen. (Työturvallisuuslaki 2018.)

Pykälä 9 taas koskee työsuojelun toimintaohjelmaa. ”Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyys edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyys edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.” (Työturvallisuuslaki 2018.)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) pykälässä 12 kerrotaan, miten työnantajan velvollisuuksiin kuuluu järjestettäväksi hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Yhdeksään alakohtaan on avattu, mitä asioita tulee ottaa huomioon työterveyshuoltoa järjestäessä. Näitä asioita ovat esimerkiksi

itse työn ja työolosuhteiden turvallisuuden selvittäminen, työjärjestelyt, tapaturma- ja väkivaltavaarat, työmenetelmät, työ- ja toimintakykyjen selvittäminen, työntekijän yksilölliset ominaisuudet, neuvonta sekä ohjaus työn terveellisyyttä ja turvallisuutta koskien, vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta, kuntoutus, työntekijän työkyvyn arviointi, yhteistyö muun terveydenhuollon sekä muiden tahojen kanssa ja ensiavun järjestäminen. (Työterveyshuoltolaki 2018.)

Muita tärkeimmiksi koettuja johtajia sitovia lakeja ovat Työsopimuslaki (55/2001), Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), Työaikalaki (605/1996), Vuosilomalaki (162/2005), Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) sekä Työtapaturma ja ammattitautilaki (459/2015). (Finlex 2018.)

4.2 Eettisyys johtotyössä

Eettiset kysymykset sekä valinnat ovat sosiaalityön arkipäivää. Sosiaalityön eettinen harkinta on todella suuri osa työntekijöiden ammattitaitoa. Eettinen ammattitaito tulee tärkeäksi, kun sosiaalityötä lähestytään toimintana, jossa asiakkaan kanssa tehdään valintoja ja päätöksiä useiden mahdollisten vaihtoehtojen välillä. (Lindroos 2013.)

Eettinen johtaminen sekä organisaation arvojen mukainen toiminta luovat positiivista vuorovaikutusta sekä luottamusta työyhteisössä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Koko henkilöstön hyvinvoinnilla on vaikutusta yhteiskuntaan. Eettisyys tulisi säilyttää koko johtajuusuran ajan. Työskentely on tällöin oikeudenmukaista, reilua ja tuloksellista. Yksilöiden ja organisaation päätöksentekoon vaikuttavat yhteiset arvot sekä yhteinen hyvä. Tuloksiin päästään inhimillisin keinoin. Tarkoituksena ei siis ole, että taloudellisiin tuloksiin päästään keinoilla millä hyvänsä. Sama pätee myös toisinpäin: niin sanotulla liiallisella hyvinvoinnin huolehtimisella ja ilmapiirillä ei korjata tilannetta, jos tulokset eivät kuitenkaan ole tavoitteiden mukaisia. Eettinen henkilöstöjohtaminen on kokonaisvaltainen tapa toimia, jolloin otetaan huomioon sekä työyhteisön hyvinvointi että tuloksiin pääseminen. (Salminen 2010, 41.)

Hyvän tahdon, osaamisen ja terveen järjen käytön lisäksi eettiseltä johtajalta vaaditaan moraalista rohkeutta. Johtajuus vaatii tekemään asioita, jotka pelottavat. Johtajan tulee tarttua epämiellyttäviinkin seikkoihin kuten lipsuttuihin pelisääntöihin. Johtaja voi esimerkiksi ajatella, ettei jokin asia kuulu hänelle tai ettei hän jaksu puuttua johonkin asiaan. Nämä ovat ajatusmalleja, joita tulee ehdottomasti välttää. Organisaation oman menestymisen kannalta on tärkeää puuttua yhtä lailla pienempiin seikkoihin, kuin isoihinkin virheisiin. Se on ainoa tapa kehittää organisaation toimintaa ja näin organisaatio oppii muuttamaan toimintatapaan ennakoivaksi ja vastuulliseksi. (Heiskanen & Salo 2007, 165-167.)

Ettinen johtaja näyttää hyvää esimerkillistä toimintaa alaisilleen. Hän tiedostaa oman esimerkkinsä tärkeyden toimintatapoja kehittäessä ja osaa toimia sen mukaisesti. (Heiskanen & Salo 2007, 24). Ettinen johtaja ei odota muilta sen enempää kuin itseltäkään, koska tarkoitus ei ole antaa tekopyhää kuvaa. Yksinkertaisuudessaan eettisen johtajan tavoitteena on tehdä oikein ja oikeita asioita, yhteisen edun edistämisen ja lainsäädännön nimissä. (Heiskanen & Salo 2007, 16.)

4.3 Itsensä johtaminen

Johtajuuden peruseriaate on, että voidakseen johtaa työntekijöitä on kyettävä johtamaan itseään. Itsensä johtamisesta sekä tuntemisesta on paljon konkreettista hyötyä, vaikkei johtajatehtävässä toimitakaan. Voidakseen johtaa itseään on tunnettava itsensä hyvin. Hyvä itsetuntemus ja itseluottamus, ovat hyvin tärkeä pohja itsensä johtamiselle. Kaikkia näitä on myös mahdollista kehittää tuloksellisesti. Itseään johtamalla voi tutustua itseensä paremmin ja löytää omia kehityskohtiaan, nimetä tavoitteitaan sekä tehdä suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. Hyvän itsensä johtajan on suhteellisen helppo olla hyvänä johtajana myös muille. (Haaranen 2017.)

Itsensä johtaminen on itsetuntemusta, tavoitteellisuutta ja sen kehittämistä. Psykkistä sekä fyysistä hyvinvointia, stressin sekä ajankäytön hallintaa, tunteiden hallintaa, tunneälykkyyttä, muutosvalmiutta ja muutosten hallintaa. Hyvä itsensä johtaja luottaa omiin kykyihinsä ja itseensä johtajana. Hänellä on vahva halu kehittää jatkuvasti itseään ja hän pystyy asettamaan tavoitteita omaan kehittymiseensä, aikatauluttamaan sekä toteuttamaan tavoitteitaan. Hyvä johtaja ymmärtää, mistä tekijöistä oma hyvinvointi muodostuu sekä pystyy vaikuttamaan niihin. Itsensä johtaminen parhaimmillaan tuottaa positiivista energiaa, joka näyttäytyy vahvasti hyvinvoivana työyhteisönä. (Haaranen 2017.)

Itsensä johtamisen takana on tuntemus omiin ajattelu- sekä työtapoihin. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiedostat, miten pysyt sovituissa aikatauluissa tai mikä motivoi sinua tsemppaamaan tavoitteidesi eteen. Tunnistat, mikä sinua kiinnostaa, sekä sen, mikä ei ole itselle niin mieluista. Osaat tiedostaa millä keinoin saat lisää motivaatiota itseäsi jaksamaan ja tiedät, mikä vaikuttaa mielialaan negatiivisella tavalla. Itsensä johtamiseen vaaditaan tietoa sekä tunteiden käsittelyn taitoja. (Kuusela 2013, 184.)

Johtajana kehittyminen on elinikäinen prosessi. Niin kuin kukaan ei ole koskaan täydellinen ihmisenäkään, ei myöskään johtajasta tule erehtymätöntä ja valmista. Johtamistaitojaan voi kuitenkin kehittää jatkuvasti kokemusten, koulutuksen, valmennuksen tai vaikka mentoroinnin kautta. Itsensä kehittämisessä pätevät samat lainalaisuudet kuin alaistenkin kehittämisessä: opi tunnistamaan vahvuutesi sekä etsi tehtäviä, joissa pystyt hyödyntämään niitä. (Lavikkala 2013.)

4.4 Ammatti-identiteetti

Työhön liittyvä identiteetti kuvaa ihmisen ja työn välistä suhdetta. Kun oman ammatillisen minän suhdetta tarkastellaan suhteessa työhön, pohditaan samalla kuka ja millainen minä itse olen ammattilaisena sekä mikä onkaan ammattilaisuuden suhde minuun itseeni. Ammatti-identiteetti muovautuu jokaisen omasta henkilöhistoriasta, mutta vahvasti myös tulevaisuuden odotukset ovat ammatti-identiteetin rakennusaineita. (Kaitaranta 2008, 10.)

Ammatillinen identiteetti saadaan yhteyksissä, jossa oppiminen, sosiaalistuminen sekä vuorovaikutus ovat avaintekijöitä. Ammatti-identiteetit ovat dynaamisia eli muuttuvat eri elämänvaiheissa. Aikuisikää voidaan pitää koko elämänpituisena prosessina löytää uusia ammatillisia rooleja. Kaitaranta (2008, 10-11) kertoo, että yksilön urakehityksen edellytyksenä on muuntautumiskyky. Yksilön jatkuva oppiminen, oman työuran käsitteleminen kokonaisuudessaan sekä avoimuus uusille mahdollisuuksille ovat edellytyksiä, että voi olla muuntautumiskykyinen. Työuraan liittyvä sopeutuminen sekä ammatillisen identiteetin muokkaus ovat metakompetensseja, joiden avulla muuntautumiskykyä voi edesauttaa. Metakompetenssien pohjalta mahdollistuu aiemmista kokemuksista oppiminen sekä omien yksilöllisten kompetenssien kehittäminen. (Kaitaranta 2008, 10-11.)

Ammatillista identiteettiä rakennetaan kertomalla kertomuksia omasta elämästä ja tulevaisuuden suunnitelmista sekä yksilön tavoittelemasta minästä. Työhön liittyvä yksilön identiteetti on vain yksi osa ihmisen identiteettiä, joka rakentuu vahvasti omista kokemuksista elämänvarrelta. Ammatti-identiteetti sekä muut ihmisten identiteetit ovat sosiaalisen ja persoonallisen tulkinnan vuorovaikutuksesta jatkuvasti syntyvää sekä muokkaantuvaa, itsensä etsimistä. (Kaitaranta 2008, 11.) Kaitaranta (2008, 11) kirjoittaa, että menestyksellisen uran saavuttamiseen on yksilön pidettävä huolta verkostoitumisesta sekä näiden suhteiden ylläpidosta.

4.5 Johtamistyyli

Johtamistyyliä on erilaisia. Jokaiselta johtajalta hänen omista persoonallisuuden piirteistään huolimatta odotetaan samoja asioita. Tiimensä johtamista sekä yhteistyötä oman esimiehen kanssa pidetään yhtä tärkeinä ominaisuuspiirteinä johtajalla. Parhaimmillaan johtaja on alaisilleen vahva asiantuntija ja pahimmillaan johtaja laskee alaistensa työmotivaatiota. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei organisaation tuloksiin sekä yhteistyöhön vaikuta pelkästään johtaja. Vuorovaikutustilanteisiin voi jokainen vaikuttaa omalla tavallaan, jotta jokainen saavuttaa omat tavoitteensa. (Kuusela 2013, 27-32.)

Yhteisöllinen johtaja osaa kohdella ja kunnioittaa jokaista työntekijää yksilönä eli kohtelee alaisiaan heidän persoonallisuuksien eroavaisuudet huomioon ottaen. Antamalla työlle merkityksen johtaja voi myös vaikuttaa työntekijänsä identiteettiin ja minä-käsitykseen positiivisella tavalla. Yhteisöllisen johtajuuden taustalla on johtajan oman sekä alaistensa motivaation nostattaminen. Tähän päästään esimerkiksi tuomalla arvot ja tulosten merkityksellisyys

kaikkien tietoisuuteen sekä nostamalla organisaation, tiimin ja isomman yhteisön tavoitteet omien etujen tilalle. Yhteisöllisen johtajuuden taustalla on, että työnteko itsessään palkitsee, eikä vain tuota hetkellistä onnistumisen tunnetta työn saamista saavutuksista. On havaittu, että yhteisöllinen johtaja on hyvä talon sisäisessä viestinnässä. Hän pystyy sekä yhdistämään että selkeyttämään muiden ihmisten identiteettiä ja on myös valmis muutoksiin. Yhteisöllisen johtajan ei välttämättä tarvitse palkita alaistaan hyvästä käyttäytymisestä tai hyvin tehdystä työstä saadakseen hänet motivoitumaan. Yhteisöllisellä johtajuudella on koettu saatavan parempia tuloksia aikaan, sillä kyseisellä johtajuustyylillä on todettu olevan vaikutusta alaisten motivaatiotasoon. (Brandt 2011, 44-46.)

"Mitä te haluatte" -johtajan työskentelytapoihin vaikuttaa vahvasti muiden mielipiteet. Johtaja haluaa, että päätöksiä tehdessä hänen taustallaan on mahdollisimman moni työntekijä ja voi tällöin jälkeenpäin todeta päätöksen olevan yhteinen. Näin ollen hän välttää päätöksiä, joista ei pidetä. *"Mitä te haluatte"* -johtaja on muiden ohjailtavissa ja on yleistä, että päätösten tekeminen viivästyy tai ne jäävät tekemättä kokonaan. *"Mitä te haluatte"* -tyyppistä johtajaa voidaan tukea kannustamalla päätöksentekoon ja vastuunottoon. On kuitenkin mahdollista, että kahden kesken tai pienemmän ryhmän sisällä tuodaan esille vahvojakin mielipiteitä, mutta julkisesti niiden takana seisominen on haastavaa. (Kuusela 2013, 28.)

"Mitä te haluatte" -johtajan vastakohtana nähdään, *"olen yliveräinen"* -johtamistyyli. Hän uskoo ylittävänsä muiden ajattelu- sekä suorituskyvyn, joka on nähtävissä hänen työskentelytavoistaan. Hän ottaa kantaa jokaiseen asiaan ja palaveritilanteissa hän on suurimman osan ajasta äänessä. Ei ole tilanteita tai asioita, joissa *"olen yliveräinen"* -johtaja ei tietäisi tai osaisi ohjata, miten tulisi toimia. Hänen on vaikea hyväksyä muiden mielipiteitä ja näissä tilanteissa hän osoittaa toisen näkökulman puutteet. Hänen mielipiteidensä esittämistapa sekä jatkuva kommentointi voidaan kokea ärsyyntyneinä ja kiusaantuneina. Tämä voi koitua häntä vastaan muiden vastarintana. Hänet voidaan jättää ulkopuolelle keskusteluista, sillä kukaan ei jaksa kuunnella hänen jatkuvaa yksinpuheluun. Tästäkin huolimatta *"olen yliveräinen"* -johtaja, kokee olevansa tiimin johtaja. Jotta hänen arvostuksensa muiden silmissä lisääntyisi, tulisi hänen puhua vähemmän ja kuunnella muita enemmän. (Kuusela 2013, 29.)

Yksi johtamistyyli on niin sanottu *"pelottelija"*. Kyseisen tyylin omaava johtaja kokee muut vihollisinaan. Hän kokee valvonnalla, kurilla ja käskytyksellä pääsevän haluttuihin tuloksiin. *"Pelottelija"* -johtaja näyttää tunteensa, eikä koskaan voi tietää, millainen mieliala hänellä on. Tämän takia alaisten on vaikea tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu. Pelottelu johtaa muiden lamaantumiseen, eikä hänen läsnä ollessaan tuoda esille omia näkökulmia. Alaiset tekevät sen, mitä *"pelottelija"* -johtaja käskee, eikä lopputuloksesta niinkään välitetä. Työyhteisössä työtehtävät suoritetaan hyvin, mutta rutiininomaisesti unohtaen kehittäminen. Konfliktien sekä negatiivisten palautteiden välttämiseksi *"pelottelija"* -johtajan alaiset jättävät oman asiantuntemuksensa taka-alalle. Koska alaiset eivät uskalla tai halua vaikuttaa työhön

tai työpaikkaan liittyviin asioihin, näkyy se negatiivisella tavalla koko työyhteisön työhyvinvoinnissa vaikuttaen motivaatiotasoon ja työn tuloksiin. Johtamistyyli voi johtaa työntekijöiden menetykseen, sillä aktiivisimmat hakevat ääritilanteissa muualle töihin ja vastaavasti toiset työntekijät passivoituvat jäädessään. Valitettavasti kyseinen johtaja ei tee toiminnassaan juurikaan muutoksia, koska hän ei tunne muita tapoja toimia johtajana. ”Pelottelija” -johtajan tulisi panostaa vastuunjakoon sekä hyvään yhteistyöhön muiden kanssa. (Kuusela 2013, 30.)

”*Teen kaikkea yhtä aikaan*” -johtajan on vaikea keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Hän saa paljon aikaan - useimmiten muiden ihmisten sekä heidän tunteidensa kustannuksella. Jatkuva asioiden samanaikaisesti hoitaminen voi johtaa unohteluun, kuten sovittujen asioiden kertominen muille. Riskinä on, että virheet lisääntyvät. Jatkuva säntäily työpaikalla johtaa usein kaoottisuuden tunteeseen. Hänelle on ominaista omatoiminen työskentely, eikä hän niinkään välitä muiden mielipiteistä. Johtaja antaa alaisilleen tällöin esimerkkiä, ettei yhteisiä linjauksia tarvitse noudattaa ja sooloilu ei ole välttämättä pahasta. Jotta ”*teen kaikkea yhtä aikaan*” -johtaja saisi alaisiltaan enemmän arvostusta, hänen tulisi keskittyä vain omaan vastuualueeseensa ja ottaa muiden mielipiteet huomioon. Häntä helpottaisi töiden priorisointi ja alaisten varmistus omien vastuutehtävien hoidosta. (Kuusela 2013, 30-31.)

4.6 Alaistaidot

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijöiden kykyä ja halua työskennellä työyhteisössään rakentavalla tavalla tukemalla johtajaansa sekä työkavereitaan omien työtehtäviensä ohella. Alais-taitojen rinnalla voidaan puhua myös yrityskansalaisuudesta. Tällaiseen toimintaan liittyy muun muassa omien kehitysideoiden ja omien mielipiteiden esille tuominen pyytämättä, toisten auttaminen sekä oma-aloitteellinen viestintä pyytämättä. Hyvinvoivissa työyhteisöissä sisäinen vuorovaikutus toimii vaivattomasti ja se on jokaisen henkilöstöön kuuluvan ansiota. (Virolainen 2012, 192.)

Johtajat saavat usein niukasti palautetta alaisiltaan. Alaisen pelkona voi olla, että johtajalle annettu positiivinen palaute näyttää muiden työntekijöiden silmissä mielistelyltä. Osa työntekijöistä voi kokea rakentavan palautteen antamisen haastavana ylemmille tahoille ja valitettavan usein johtajien toimintaa arvostellaan tästä syystä selän takana. Johtajat voivat kokea haastaviksi johdettaviksi henkilöiksi ne, jotka eivät tuo mielipidettään esiin esimerkiksi julkisessa keskustelutilanteessa, vaan sen jälkeen alkavat puida asiaa tilanteen ollessa ohi. Tämä noidankehä johtaa huonovointisuuteen työpaikalla. (Brandt 2011, 111-113.)

Ihmisillä on taipumusta vaikuttaa toisiinsa sekä hyvässä että pahassa. Kuitenkin johtajan asema vaikuttaa alaisiin erilaisella tavalla kuin esimerkiksi alaiset keskenään toisiinsa. Parhaimmillaan johtaja voi antaa alaiselleen vapautta vaikuttaa työhönsä sekä koko työyhteis-

söön. On myös mahdollista, että alainen vaikuttaa johtajaansa. Vastakkain asettuvat persoonallisuudet koetaan työpaikoilla usein hankalimmiksi, koska toimintatavoissa voi olla suuria eroja. (Brandt 2011, 111-113.)

Tärkeä johtamistyöhön vaikuttava tekijä on suhde muihin ihmisiin. Paikasta riippuen johtaja on jatkuvasti tekemisissä alaistensa, kollegoidensa ja oman esimiehensä kanssa. Johtajan suhtautuminen asioihin voi herättää muissa tunteita ja se vaikuttaa koko työyhteisö tavoitteiden saavuttamiseen. (Kuusela 2013, 40.)

5 Johtajien työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kiinnostava aihe jokaiselle, joka on työelämässä. Lähtökohtaisesti kaikki ihmiset haluavat olla elämässään onnellisia ja samoin on työelämän sekä työnteon suhteen. Jokainen työelämässä oleva haluaa viihtyä työssään sekä olla iloinen ja energinen ennen ja jälkeen työpäivän. (Virolainen 2012, 9.) Työhyvinvointi koostuu työstä, perhe-elämästä sekä muusta vapaa-ajasta ja niiden yhteensovittamisesta. Osa-alueet, kuten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen heijastuvat ihmisen jaksamiseen arjen keskellä. Onnistuminen ja vireystila yhdellä elämänaalueella vaikuttavat muuhun elämään ja vastaavasti liiallinen kuormitus yhdellä elämän alueella heijastuu toiseen osa-alueeseen. (Juuti & Vuorela 2015, 15.)

Johtajan kyky sietää ennustamattomuutta, kiirettä, epävarmuutta sekä erilaisten odotusten ristipainetta edellyttävät johtajalta hyvää henkistä tasapainoa. Kun johtajan stressinhallintakyky on hyvällä mallilla, johtaja pystyy säilyttämään vaikeissakin tilanteissa rakentavan työnteon. Viimeisen vuosikymmenen aikana töiden kuormittavuus sekä vaativuus ovat kasvaneet rajusti, mutta yhtä reippaalla tahdilla ovat kasvaneet odotukset johtajia kohtaan. Johtajilta odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, keskustelukykä, kykyä edistää sekä rohkaista ammatillista kehittymistä ja ennen kaikkea kasvavia tulostavoitteita. (Nummelin 2007, 103.)

Töistä aiheutuvat pahoinvoinnin oireet ovat muuttuneet aikojen kuluessa. Siinä, missä jatkuva toistotyö on aiheuttanut tarpeettomuuden tunnetta sekä tylsistymistä, toiset ovat kokeneet fyysisiä oireita ruumiillisen rasituksen aiheuttamana. Nykypäivänä työstä johtuva oireilu on koettu enemmin erilaisista sosiaalisista paineista, kuten esimerkiksi vuorovaikutuskuormituksesta sekä informaatiotulvista. Liian usein nämä paineet johtavat muun muassa stressin oireisiin. Vielä 90-luvulla työuupumus oli vieraampi käsite suomalaisessa työelämässä. Työelämän nopeat muutokset ja organisaatioiden kehitys, joita on toteutettu vanhoilla työskentelytavoilla, ovat syitä työuupumuksen lisääntymiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 14.) Työhyvinvointi on viimeisten vuosien aikana noussut yhä yleisemmäksi puheenaiheeksi organisaatioissa. Työntantajat sekä työntekijät ovat alkaneet kiinnittää huomiota ja panostaa entistä enemmän työhyvinvointiin. On nimittäin huomattu, että koko henkilöstön työhyvinvointi on niin työnantajan, työntekijöiden kuin koko yhteiskunnankin etu. (Virolainen 2012, 9.)

Nummelin (2007, 103) kertoo, että nykypäivänä organisaatioissa johtajien jaksamisen tukeminen on keskeisenä hyvinvointihaasteena, sillä se jää helposti henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen jalkoihin. Johtajien jaksamista pidetään häikäilemättömästi itsestään selvänä asiana ja jaksamattomuudesta vaietaan ja sitä pidetään jopa häpeällisenä asiana. Vaikka johtaja olisi väsynyt ja kyllästynyt työhönsä, hänen on silti esitettävä jaksavansa, koska hän on esimerkiksi koko henkilöstölle ja hänen ammatillinen uskottavuutensa sekä uralla etenemisen mahdollisuudet voivat olla vaakalaudalla. Tällaiset vaatimukset ovat kohtuuttomia, sillä ne tekevät johtajalle erittäin vaikeaksi hakea tukea silloinkin, kun hän sitä tarvitsisi. (Nummelin 2007, 103.)

Työhyvinvointia kuormittaviin asioihin liittyvät tulosvastuullisuus, työntekijöiden johtamiseen liittyvät seikat ja tiukat aikarajat. Työntekijöiden johtamiseen liittyy usein kuormitustekijöitä, sillä erilaisia tilanteita on vaikea ennakoida. Muiden työntekijöiden kanssa työskentely vaatii mukavuutta, tilannejohtamista sekä ennen kaikkea läsnäoloa. Usein johtoasemassa ja etenkin keskijohdossa, joudutaan työskentelemään niin sanotusti puun ja kuoren välissä. Johtajan omalta esimieheltä tulee monia erilaisia vaatimuksia, jotka voivat olla täysin vastakkaisia työntekijöiden toiveiden kanssa. (Virolainen 2012, 201.)

Korkeat tehokkuus- ja tulostavoitteet saattavat aiheuttaa johtajille stressiä. Johtajan työhön liittyy työntekijöiden johtamista, erilaisten asioiden selvittämistä sekä erilaisia suunnittelu-tehtäviä. Johtajien työmäärä saattaa kasvaa todella suureksi minkä seurauksena tehdään pitkiä päiviä, jolloin pitkään jatkuneet ylityöt heikentävät työhyvinvointia. Etenkin naisten hyvinvointia uhkaavat pitkät työpäivät. (Virolainen 2012, 201.)

Yksi kuormittava tekijä johtajan työssä on sosiaalisen tuen vähyyks tai sen puuttuminen kokonaan. Johtajilla ei välttämättä ole kollegaa, jolle voisi puhua luottamuksella työasioista tai jolta voisi saada tukea työasioissa. Johtajan työn kuormittavuuden kannalta olisi erittäin tärkeää, että johtaja saisi tarvitsemaansa tukea sekä voisi keskustella jonkun kanssa stressaavista työasioista. Tällöin työn kuormitus ei tuntuisi niin suurelta. Hyvin usein kuitenkin johtaja on yksin ajatustensa sekä päätöstensä kanssa ja tuen määrä on hyvin vähäistä. Joissakin organisaatioissa eri yksiköiden johtajat näkevät ja pitävät juttutuokioita, jossa he pääsevät jakamaan ajatuksiaan toiselle sekä antamaan toiselle vinkkejä, kuinka toimia. (Virolainen, 2012, 201.) Tällainen toimintatapa ei kuitenkaan ole itsestään selvää ja vaatiikin yksiköiden johtajilta omatoimisuutta sekä halua tutustua ensin muihin.

Vaikka johtajan työ voi tuntua ajoittain yksinäiseltä, hänen työnkuvaansa kuuluu myös verkostoissa toimiminen. Johtajan kannattaa oman työhyvinvointinsa kannalta hyödyntää sidosryhmien tukea sekä eri asiantuntijoiden tietoja ja taitoja työssään. Näitä ryhmiä ovat muun muassa ammattiliitto, kollegat, ylemmät esimiehet, työterveysorganisaatio sekä työterveyshuolto. Johtajan ei tarvitse selvittää kaikista ongelmatilanteista yksin, sillä hänen ei tarvitse

tietää kaikesta kaikkea. Viimekädessä johtajan tulisi saada tukea omalta esimieheltään, jotta vaikeisiin tilanteisiin voitaisiin puuttua oikealla tavalla. Myös omien kollegoiden välinen tuki on tärkeää, jotta johtajat voivat yhdessä keskustelujen muodossa käsitellä vaikeita tilanteita tai esimerkiksi jakaa hyviksi koettuja käytännön vinkkejä. (Ahlroth & Havunen 2015, 109-110.)

Virolaisen (2012, 202) mukaan kontrolli omasta työstä sekä vaikutusmahdollisuudet lisäävät työhyvinvointia. Vaikka työn vaativuus ja työmäärä olisivat suuria, niin kuormitusta ei koeta niin suurena, jos johtajalla on itsellään mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Tilanne on aivan toinen, mikäli päätökset, aikataulut sekä kaikki työtehtävät tulevat valmiina annettuina ja vaikutusmahdollisuudet työhön ovat hyvin pienet. Virolaisen (2012, 202) mukaan useissa tutkimuksissa johtajien työhyvinvointi sekä tyytyväisyys on ollut paljon parempi verrattuna muihin työntekijöihin. Selittävinä tekijöinä tähän ilmiöön on pidetty oman työn hallintaa ja työn vaihtelevuutta.

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien ja työntekijöiden yhteistyönä. Muita keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö sekä luottamusmiehet. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikalla tärkeä yhteistyökumppani on työterveyshuolto. Hyvinvointi syntyy työn arjessa ja on osana hyvää johtamista. Työhyvinvointia ei saavuteta työstä irrallisilla terveystempauksilla vaan se tapahtuu pitkäjänteisellä toiminnalla. Se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työprosesseihin, työyhteisöön tai johtamiseen. Työhyvinvointi on erittäin tärkeä investointi. (Työhyvinvointi 2017.) Pitkään jatkunut huonovointisuus työssä voi johtaa työhön tylsistymiseen tai työuupumukseen. Molemmille käsitteille yhteistä on työssä toteutuva epätydyttävä tilanne sekä epätasapaino vaatimusten ja voimavarojen välillä (Koivuniemi 2012, 14).

5.1 Boreout eli työhön tylsistyminen

Boreout-käsitteelle ei ole tarkkaa vastinetta suomenkielessä, mutta ensimmäisiä kertoja kun aihe nousi pinnalle keskusteluissa, puhuttiin työhön tylsistymisestä ja työn alikuormittuneisuudesta. Boreout sisältää turhautumista, ikävystymistä, motivaation kadottamista sekä merkityksettömyyttä. Pitkittyessään boreout pahimmillaan johtaa työuupumukseen. Alikuormittuneisuuden vuoksi työntekijä voi huonosti sekä pyrkii jatkuvasti kehittämään erilaisia strategioita selviytyäkseen työstään. (Koivuniemi 2012, 12.)

Käytännössä käsite boreout tarkoittaa työntekijän turhautumista ja pitkästyminen, joka johtuu työn määrän ja taitojen epätasapainosta. Tämä tasapainon puute ajaa työntekijän epäoleellisiin seikkoihin takertumiseen, esimerkiksi omien asioiden hoitamiseen työaikana, kuvitellun kiireen luomiseen näennäistekemisellä sekä "ajan tappamiseen" työaikana. Toisin sanoen kyseessä on työuupumuksen vastakohta, jossa liian vähän haasteita sisältävä työ tai liian vähäinen työmäärä johtaa pitkällä aikavälillä samankaltaisiin oireisiin ja lopputuloksiin kuin työuupumusta aiheuttava liiallinen kuormittavuus. (Koivuniemi 2012, 11-12.)

Suomessa on jo melko hyvin sisäistetty elinikäinen oppiminen. Useat työntekijät panostavat entistä enemmän oman osaamisensa kehittämiseen ja sen seurauksena osaaminen sekä kouluttautuminen ovat lisääntyneet. Työt itsessään eivät ole kehittyneet samaa tahtia ja tämän seurauksena oman osaamisen hyödyntäminen on vähentynyt. Työn haasteellisuutta on vähentänyt myös teknologian kehittyminen sekä käsityöläisyyden vähentyminen. Työsuorituksen taustalla on melko usein taitamaton johtaminen. Mikäli työssä on tämän lisäksi turhaa byrokratiaa, turhia sääntöjä, toimintaa jäykistäviä ohjeita sekä jatkuvia huonosti hoidettuja, perustelemattomia muutoksia, jotka tulevat ylemmältä taholta, on erittäin todennäköistä, että johtaja tai työntekijä menettää työn mielekkyyden. (Koivuniemi 2012,12.)

Boreout-ilmiön taustalla on mielekkäiden työtehtävien puuttuminen. On kuitenkin selvää, että työhön kuin työhön kuuluu tiettyjä rutiineja sekä ei-mieluisia työtehtäviä. Näitä kahta ei pidä sekoittaa keskenään. Ei-mieluisten rutiinien ja riittävän haasteellisten työtehtävien vaihtelu estää työhön kyllästymisen. Kysymys on enemmänkin siitä, että työntekijän osaaminen ja taidot verrattuna työtehtävien määrään tai laatuun eivät ole tasapainossa keskenään. Epätasapainon aiheuttaa se, että työntekijällä on omien taitojensa ja osaamisensa puolesta runsaasti käyttämätöntä kapasiteettia, työntekijä pystyisi haastavampaan työhön, mutta sitä ei pystytä ehkä hyödyntämään työpaikalla. (Koivuniemi 2012, 13-14.)

Yksilö tarvitsee riittävästi haasteita työssään kokeakseen iloa. Kuormituksen, haasteiden sekä voimavarojen tulisi olla tasapainossa keskenään. Ajoittaisesti työntekijä voi kärsiä työnsä ylikuormittavuudesta tai alikuormittavuudesta ilman, että hyvinvoinnille tai terveydelle aiheutuu negatiivisia seurauksia. Tällainen epätasapaino ei kuitenkaan saisi jatkua kovinkaan pitkään, sillä pitkään jatkunut epätasapaino altistaa yksilön työuupumukseen. Yksilöiden kärsimä työn epätasapaino on organisaatiossa henkilöstöön liittyvä riskitekijä, joka taas vaikuttaa suuresti koko organisaation toimintaan. (Koivuniemi 2012, 5-6.)

Boreout-ilmiön toinen ääripää on työuupumus eli burnout. Työuupumus on seurausta pitkittyneestä työstressistä. Työstressistä syntyy häiriötila, johon kuuluu kyynistynyt asenne työtä kohtaan, väsymys sekä heikentynyt itsetunto. Pitkittyneessä työuupumuksessa on riski sairastua muun muassa stressiperäisiin sairauksiin tai masennukseen, joiden seurauksena päihteiden liikkäyttö on mahdollista. Työuupumuksessa on myös kyse pitkittyneestä epätasapainosta vaatimusten sekä voimavarojen välillä, kuten on boreout-ilmiössäkin. Molempien taustalta löytyy samankaltaisia johtamiseen ja työyhteisöön liittyviä ongelmia ja tekijöitä. (Koivuniemi 2012, 14.)

5.2 Burnout - työuupumus

Työuupumus on pitkittyneen työhön liittyneen stressin seurauksena kehittynyt häiriötila. Tätä häiriötilaa luonnehtii kyynistynyt asenne töihin, uupumusasteinen väsymys ja heikentynyt am-

matillinen itsetunto. Normaali työstä palautuminen on hidastunut sekä heikentynyt ja työtehtävien suorittaminen voi vaatia suuriakin ponnisteluja. Kynnistyminen viittaa siihen, että positiivinen kokemus työstä katoaa ja voi vaikuttaa suuresti myös kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen tai menettäminen näkyy siinä, että ihmisellä alkaa olla seuraavia ajatuksia: "En selviydy työstäni", "En tule jaksamaan seuraavaan kesälomaan saakka" sekä "Pelkään virheitäni". Uupunut ei yksinkertaisesti enää nauti aikaansaamisen kokemuksesta. Luottamus omaan jaksamiseen, pärjäämiseen tai ammatilliseen osaamiseen heikentyy. (Nurmi 2016, 17-18.)

Työuupumuksen taustatekijöitä ovat usein työhön sekä yksilöön liittyvät tekijät. Riski uupumukseen on erittäin suuri silloin, kun voimavarat ovat vähäiset ja työn vaatimukset ovat suuret. Liika kuormitus työssä ja yksilön stressinhallinta ja selviytymiskeinot ovat riittämättömät tilanteen tasapainottamiseksi. (Nurmi 2016, 18.)

Työuupumusta on hyvä hoitaa sekä työn kuormituksen lieventämisellä että stressinhallinnan ja voimavarojen vahvistamisen kautta. Mitä uupunut voisi itse tehdä, jotta hänellä olisi parempi olla? Pelkästään itsehoito ei aina riitä ja voi tulla tarpeeseen ottaa yhteys työterveyshuoltoon ja keskustella tilanteesta joko työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan kanssa. Työterveyslääkärit, työterveyspsykologit sekä työterveyshoitajat ovat tottuneet käsittelemään työntekijän työssä jaksamista ja siihen liittyviä useita oireita. Usein työuupumukseen liittyy monia oireita, kuten masennusta, ahdistuneisuutta tai unihäiriöitä. Työterveyshuollon lisäksi on mahdollisuus hakea keskusteluapua myös kunnallisista terveystalouksista. (Nurmi 2016, 20.)

Boreout- ja burnoutkäsitteille yhteistä on työssä toteutuva epätyytyttävä tilanne ja epätasapaino vaatimusten sekä voimavarojen välillä. Lopputulos on kuitenkin molemmissa samanlainen eli työntekijän sairastuminen sekä pahoinvointi ja pahimmillaan työstä johtuva sairastuminen johtaa työkyvyttömyyteen. Jossain näiden kahden ääripään välissä toteutuu ihanne, jota kutsutaan työn imuksi. Tähän tilaan päästäkseen työntekijä toimii resurssien sekä vaatimusten näkökulmasta optimaalisessa tilassa. Yksilöllä on tällöin sopivasti haasteita ja hän kykenee parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään taitojaan sekä osaamistaan. Työn imussa kaikki sujuu, koettu nautinto on suurta ja onnistumisien kokemukset seuraavat toisiaan. Työn positiiviset vaikutukset eivät jää pelkästään työpaikalle ja työhön vaan hyvässä työn imussa elävä yksilö vie positiiviset vaikutukset myös työn ulkopuolelle, vapaa-aikaan. (Koivuniemi 2012, 14-15.)

5.3 Flow - työn imu

Useimmilla ihmisillä on mahdollisuus muuttaa tavallinen kokemus flow:n tunteeseen. (Csikszentmihalyi 2005, 130). Kun yksilön ammatillinen pätevyys sekä kyvyt kasvavat, työtaakka ei tunnu niin suurelta, koska osaaminen on kehittynyt vaadittavalle tasolle. Riittävällä perehdyt-

tämisellä, koulutuksella sekä muilla työntekijän kehittymisen keinoilla voidaan suuresti vaikuttaa siihen, että työntekijän kyvyt vastaisivat paremmin työn vaativuutta. Nämä edellä mainitut asiat mahdollistavat flow:n tunteen pitkällä aikavälillä. Mitä paremmin työntekijä on perehdytetty työhön ja mitä paremmin työntekijät kyvyt vastaavat työn vaatimustasoa, sitä suuremmat mahdollisuudet hänellä on kokea työssään flow-tila. (Virolainen 2012, 88.)

Aiempiä tutkimuksia tarkasteltaessa työssäoloajan, sukupuolen ja iän vaikutusta flow-tilan kokemiseen, on havaittu, että naiset kokevat kyseistä flow-tilan tunnetta merkittävästi miehiä enemmän. Myös työhön uppoutumista, omistautumista sekä tarmokkuutta naiset kokevat miehiä enemmän. Määräaikaisessa työsuhteessa olevat kokivat merkittävästi enemmän flow:n tunnetta kuin vakituksessa työsuhteessa olevat. Alle viisi vuotta työskennelleet sekä yli 30 vuotta nykyisessä työsuhteessa työskennelleet ovat kokeneet flow:n tunnetta eniten. Työssäoloaika ei sinänsä ole oleellinen tekijä, jotta voi tuntea flow:n tunteen. Oleellisempaa on työn haasteellisuus ja vaativuus työntekijän kykyihin nähden. (Virolainen 2012, 89.)

Työn imu tarkoittaa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi sekä nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: omistautuminen, tarmokkuus sekä uppoutuminen. Omistautuminen on kokemusta innokkuudesta, ylpeydestä, inspiraatiosta, merkityksellisyydestä sekä haasteellisuudesta työssä. Tarmokkuus kertoo halusta panostaa työhön, suuresta energisyydestä työtä kohtaan ja sinnikkyyttä sekä ponnistelun halua vastoinkäymisten edessä. Uppoutuminen on syvää paneutumista sekä keskittymistä työhön ja siitä koettua suurta iloa. Työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta ja aika kuluu huomaamatta työtä tehdessä. (Työterveyslaitos 2018b.)

Työn imun kokeminen ei ole mitenkään harvinaista ja sitä voi kokea kaikissa ammateissa sekä kaikilla aloilla. Työn imu on erittäin arvokas hyvinvoinnille. Sillä on monia myönteisiä seurauksia työntekijälle ja hänen yksityiselämälleen sekä koko organisaatiolle, jossa hän tekee työtä. Työn imulla on vaikutusta työntekijän terveyteen, työsuoritukseen sekä yrityksen talouteen myönteisellä tavalla. Nämä myönteiset vaikutukset työn imusta ovat nähtävissä pitkänkin ajan kuluttua. (Työterveyslaitos 2018b.) Työn imun tunnistaa siitä, että töihin lähteminen ei tunnu pahalta, eikä siitä tule ahdistavaa oloa, työ tuottaa iloa sekä työtehtävät tuntuvat mielekkäiltä. Työn imu on mahdollista saavuttaa, kun työtehtävät ovat sopivasti haastavia sekä kiinnostavia ja työ on tarpeeksi vaihtelevaa. (Mäkelä 2018.)

Työn imua kokevat työntekijät ovat uudistushakuisia sekä aloitteellisia. He sitoutuvat täysin työhönsä, auttavat työkavereitaan sekä tartuttavat työn imua koko työyhteisöönsä. Näiden lisäksi he kokevat työn parantavan heidän elämänsä laatua sekä ovat kaiken kaikkiaan onnellisempia kuin työntekijät, jotka eivät koe työn imua. Työn imua edistävät erilaiset työhön liittyvät voimavarat, esimerkiksi työn kehittämisen mahdollisuus, monipuolisuus ja palkitsevuus.

Oman esimiehen ja työyhteisön tuki ovat myös merkittäviä tekijöitä työn imua kokiessa. (Työterveyslaitos 2018b.)

Mäkelä (2018) kertoo, ettei työn imu ole yhteydessä työhölmisiin, jolloin tästä kärsivä työntekijä ei osaa irrottautua työstään edes vapaa-ajalla ja työhön liittyvät asiat koetaan ahdistaviksi sekä kuormittaviksi. Mäkelän (2018) mielestä työn imussa työskentelevä on selkeästi keskivertoa työntekijää työkykyisempi ja onnellisempi. Koska työ on niin yleismaailmallista, on tavattoman merkityksellistä ihmisen tyytyväisyydelle, iloitseeko hän siitä mitä tekee työseen. Thomas Carlyle kirjoitti, että ”onnellinen se, joka on löytänyt oman työnsä; älköön hän pyytäkö muuta onnea.” Sigmund Freud vahvisti tämän neuvon. Kun häneltä kysyttiin ohjetta onnellisuuteen, hän antoi lyhyen, mutta hyvin järkevän vastauksen: ”Tee työtä ja rakasta.” On totta, jos ihminen löytää flow:n tunteen työssä sekä ihmissuhteissa, hän on jo kulkenut hyvän matkaa kohti elämänlaadun kohoamista. (Csikszentmihalyi 2005, 210.)

5.4 Johtajan työhyvinvoinnin vaikutus koko työyhteisöön

Johtajan jaksamisella on erittäin suuri merkitys henkilöstön kannalta, sillä jos johtaja voi hyvin, silloin hän pystyy vastaamaan koko henkilöstön odotuksiin sekä antamaan henkilöstölle heidän tarvitsemansa tuen. Jos johtajan jaksaminen alkaa selkeästi horjua, se vaikuttaa koko henkilöstöön ja voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa suurenkin työuupumiskiirteen koko työyhteisössä. On hyvä muistaa, ettei uupumus missään tapauksessa ole sairaus. Kenen tahansa ihmisen voimat saattavat loppua työtä tehdessä, kun olosuhteet ovat kohtuuttomat omassa elämässä, työssä tai molemmissa. (Nummelin 2007, 103-104.)

Johtajana oleminen on käytännössä usein ongelmien setvimistä. Se on johtajan työtä. Karu totuus on se, etteivät ongelmat ratkea itsekseen ja pahinta sekä johtajan arvostukselle että työilmapiirille on se, että johtaja jättää puuttumatta tilanteisiin. Johtajan täytyy tarttua ongelmiin sekä ratkaista ne silläkin uhalla, että ratkaisu ei välttämättä miellytä kaikkia. (Akavalainen 2013.)

Arki töissä ei aina suju toivotulla tavalla. Jokainen meistä hyödyntää omia hyväksi havaittuja selviytymiskeinojaan kohdatessaan ei-toivottuja tapahtumia. Tarkoituksena on minimoida tai oppia sietämään yllätyksellisestäkin tilanteesta johtuvaa stressiä. Jotta tasapainomme ja toimintakykymme säilyisi ristiriitatilanteissa, yritämme vaikuttaa sekä tunteisiimme että tulkitoihimme tapahtumien kulusta. Omia selviytymiskeinoja on mahdollisuus tunnistaa ajatuksista ja puheista, joita käy itse läpi asioiden mennessä eri tavalla kuin olisi toivonut. (Kuusela 2013, 185-186.)

Pitkään hoitamattomina uupumusoireet voivat saattaa ihmisen masennukseen. Tämän vuoksi olisi hyvä hoitaa mahdollisen stressin aiheuttamat oireet ajoissa ja madaltaa tuen sekä avun

hakemisen kynnystä. Hyvin harvoin johtaja löytää itselleen todellisen tukijan omasta esimiehestään. Henkinen etäisyys johdon ja keskijohdon välillä on hämmästyttävän suuri. Mitä, jos ylempi johto tutustuisi tarkemmin keskijohdon työhön sekä arjen haasteisiin? Sillä voisi olla suuri positiivinen vaikutus yhteishengen luomiseen. Se voisi vaikuttaa myös markkinointiin positiivisesti. (Nummelin 2007, 104.)

5.5 Työmotivaatio

Työmotivaatio ja osaaminen ovat työsuorituksen vaikuttavimmat tekijät. Ihannetilanteeseen päästään, kun henkilö sekä haluaa että osaa suoriutua työtehtävistään hyvin. Motivaatio-ongelmat sekä osaamattomuus voivat johtaa ongelmatilanteisiin. Juuti & Vuorela (2015) kertoo, että tutkimusten mukaan työmotivaation laskuun voi vaikuttaa samankaltaisessa työtehtävässä pitäytyminen viiden vuoden jälkeen. Työn sisällön sovittamiseen voi kuitenkin jokainen vaikuttaa omalla panoksellaan, esimerkiksi kehittämällä osaamisaluettaan. Olisi toivottavaa, että jokainen voisi työskennellä omassa toivetyössään. Työnhyvinvointiin on helpoin vaikuttaa työn mielekkyyttä lisäämällä ja jokaisen tulisi tietää oman työnsä päämäärät. Työn tulee antaa tarpeeksi haasteita, joilla saadaan kohotettua mielenkiintoa työtä kohtaan. Haasteiden avulla henkilö pyrkii parempiin saavutuksiin, jotta voisi tuntea onnistumisen tunteita ja kokea olevansa pätevä työssään. (Juuti & Vuorela 2015, 79-82.)

Parhaassa tapauksessa työ tuottaa niin paljon iloa sekä voimavaroja, että se voi tuntua leikkiltä. Kaikki lähtee henkilön ja työn välisestä suhteesta toisiinsa, eli tällöin henkilö työskentelee haaveilemassaan työssä ja työ on tarpeeksi kiinnostavaa, haastavaa ja monipuolista. Työn mielekkyyteen vaikuttaa myös työstä saatu palaute. Ihannetilanteessa työ voi tuntua harrastukselta, kun se tuntuu tarpeeksi omalta. Tämä johtaa pitkäkestoiseen sisäiseen motivaatioon, kun innostus työtä kohtaan kumpuaa ilman sen suurempia ponnisteluja. Henkilö näkee työhön liittyvät päämäärät tavoiteltavina ja saavutettavina, sekä hyvinä asioina. Hän saa niistä työhönsä lisäpotkua ja työ vie hänet mukanaan. Mielekkyys työtä kohtaan vaatii hyväksyntää ja tunnetta tekevänsä jotain arvokasta, sillä mielekäs työ on hyvän elämän perusta. (Juuti & Vuorela 2015, 79-80.)

5.6 Omien valintojen vaikutus työhyvinvoinnin edistämiseen

Työterveyspsykologian dosentti Kirsi Ahola Työterveyslaitoksesta kertoo, miten työhön tylsistymisen sekä uupumisen selättämiseen löytyy keinoja. ”Kun ihminen on kuormittunut, hän sokeutuu. Ensimmäinen ajatus on, ettei ongelmalle voi tehdä mitään. Mutta sillehän voi tehdä paljon - vaikka mitä!”. Hän ehdottaa, että henkilö voisi pitää kirjaa viikon ajan työajalla suoritetuista töistä ja siitä, mihin aikaa kuluu. Tämän avulla voisi jatkossa suunnitella aikataulunsa niin, että välttämättömille tehtäville riittää varmasti tarpeeksi aikaa. Toki uupumukseen ja tylsistymiseen liittyy muitakin asioita, kuin pelkkä työn määrä. Energiatasoon vaikut-

tavat myös mahdolliset epäselvät tavoitteet, epävarmuus työpaikan säilymisestä, vuorovaikutusongelmat, sekä arvostuksen puute. On eritoten tärkeää, että työpaikalla puututaan epäkohtiin, jotka voivat nousta esiin esimerkiksi erilaisten kartoitusten avulla. (Sarkkinen 2017.)

Työhyvinvointia kehittäessä tulee ottaa huomioon ihminen kokonaisuutena ja huomioida kaikki osa-alueet. Kun voi hyvin ja on terve, voi parhaimmillaan kyetä suorituksiin, joista hyötyvät asiakkaat ja organisaatio sekä työntekijä itse. Ihmisen elämässä monilla ilmiöillä on taipumus kasaantua. Voi olla onnistumisia tai voi olla pahoinvoinnin noidankehiä. Tarkoituksena on saada ihminen katkaisemaan negatiiviset kierteet mahdollisimman varhain. Ei ole oleellista, miten se saadaan katkaistua. Tärkeämpää on, että ihminen aloittaa kehittymisen. Pie-nilläkin muutoksilla voi saada paljon aikaan. Kehittämistä ei välttämättä tarvitse aloittaa her-kimmältä eli psyykkiseltä alueelta. Pahoinvoinnin noidankehästä voi olla helpompi päästä pois huomioimalla ensin sosiaalisen ja fyysisen puolen. Muutoksen voi aloittaa esimerkiksi kuntoile-malla tai käymällä työpaikan koulutuksissa, jossa voi tavata muita ihmisiä ja saada vertaistu-kea. Kun kehittyminen on edennyt tarpeeksi ja voimavaroja riittävästi, voidaan ajatukset siir-tää mielen harjoituksiin. (Juuti & Vuorela 2015, 85-87.)

Johtajan asemassa olemiseen vaikuttaa henkilön oma psyykinen ja fyysinen tila. Johtajan oma kunto vaikuttaa työn aiheuttamaan stressiin ja ristipaineen sietämisen kykyyn. Työ itses-sään kuluttaa voimavaroja. Hyvinvointiin voi vaikuttaa erilaisilla päivittäisillä asioilla, kuten liikunnalla ja ravinnolla. Useimmiten vedotaan siihen, että työ on niin raskasta, ettei jaksaa liikkua tai vaihtoehtoisesti liikunnan harrastamiseen ei yksinkertaisesti ole aikaa. Tosiasiassa liikkuvan ihmisen on todettu selviytyvän sekä jaksavan raskaampiakin töitä paremmin. Liikun-nan harrastamiselle on aikaa, jos sitä vain haluaa, ja pienillä muutosliikkeillä voi saada paran-nusta työssä jaksamiseen. (Ahlroth & Havunen 2015, 173-174.)

Johtaja voi kuvitella, että häneltä odotetaan uskomattomia ja epäinhimillisiä suorituksia töi-den suhteen: jatkuvaa läsnäoloa ja tavoitettavuutta, myös ilta-aikoina ja viikonloppuina. On selvää, että virkistäytynyt sekä levännyt johtaja jaksaa työssään paremmin kuin väsynyt ja uupunut johtaja. Myös unen määrällä on vaikutusta. Riittäväällä unella voidaan vaikuttaa aivo-toimintaan, kuten asioiden siirtymistä ja jäsentymistä oikeisiin paikkoihin aivolokeroissa. Liian vähäisillä unilla ongelmien pohdinta ei tuota tuloksia halutulla tavalla. Kunnon yönillä on vaikutusta myös painonhallintaan, joka taas vaikuttaa fyysiseen sekä psyykkiseen hyvinvoin-tiin. (Ahlroth & Havunen 2015, 174-175.)

Työpaikalla, työpäivän aikana, voi vaikuttaa työssä jaksamiseen eritavoin. Esimerkiksi erilai-silla hyötyliikunnoilla, kuten portaiden kävelyllä hissien sijaan, tai taukojumpalla voi saada ajatukset sopivaksi aikaa muualle. Työpäivän aikana tulisi pitää tarpeeksi taukoja; myös joh-taja on oikeutettu kahvi- sekä lounastaukoihin siinä missä muutkin. (Ahlroth & Havunen 2015,

175.) Johtajan työtä tehdään paljon istuen tietokoneen ääressä. Tästä johtuvia terveyshaittoja voidaan pienentää säännöllisellä tauottamisella, hyvällä työpisteen ergonomialla sekä arkiliikunnan edistämällä. Liikunta, joka on omaehtoista, tuottaa myönteisiä elämyksiä, on sopivasti haastavaa ja kuormittavaa keholle, edistää sekä tukee sosiaalista, psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Suomen mielenterveysseura 2018c.)

Johtajana työskenteleminen on palkitsevaa. Jokaista johtajaa motivoivat erilaiset tekijät jaksamaan työssä ja jokaisella on omat voimavarat taustallaan jaksamaan työssään. Yksi positiivinen motivaatiotekijä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan ja sen käyttöön, sekä siihen miten johtaja työskentelynsä järjestää. Työ voidaan kokea tarpeeksi haastavana ja esimerkiksi vaikeat henkilöstön tai asiakastilanteiden ratkaisut voivat johtaa onnistumisen tunteeseen. Myös johtajan oman henkilöstön luotettavuudella sekä pätevyydellä, sekä henkilöstön välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys johtajan jaksamiseen. Ennen kaikkea omalla asennoitumisella asioihin on merkitystä; miten johtaja itse näkee itsensä johtajana ja millainen lähestymistapa hänellä työtään kohtaan on. (Ahlroth & Havunen 2015, 176-177.)

Oman kehon kuunteleminen on tärkeää; keho antaa jatkuvasti erilaisia pieniä merkkejä elimistön rentoudesta, voimatasapainosta ja terveydestä. Esimerkiksi lihasten kireydet ja jännitykset, väsymys tai päänsärky, silmien kirvely sekä kipu ovat esimerkiksi asioita joista keho antaa signaaleja meille. Olennaista hyvinvoinnille on varata aikaa oman kehon viestien kuuntelemiselle sekä hiljentyä niiden ääreen, edes ajoittain. Jos vauhti on elämässä kova, niin silloin usein kehon huomioiminen jää vähälle. (Suomen mielenterveysseura 2018c.)

Kehon huomioiminen ja huoltaminen tarkoittavat omalle keholle sopivaa liikuntaa, verryttelyä ja venyttelyä, työ asentojen vaihtelua päivän mittaan sekä ennen kaikkea itselle sopivaa taukojumppaa työasentojen vastapainoksi. Myös saunominen, hieronta, kylpeminen ja muut keholle tarkoitetut hemmottelut rentouttavat ja palauttavat kehoa työviikon aikana sekä työviikon jälkeen. Liikunta on yksi osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Liikunnan avulla voidaan hallita stressiä, helpottaa nukahtamista sekä parantaa unen laatua. Haastavissa elämäntilanteissa liikunta auttaa vähentämällä jännitystiloja sekä ahdistusta. Liikunta tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden sosiaalisten suhteiden ylläpitoon sekä niiden luomiseen. Säännöllinen liikunta auttaa selviytymään kiireisestä arjesta sekä on iso osa hyvinvointiamme. Osatekijänä liikunta luo pohjan terveelle elämälle sekä elämäntavoille. Liikunnan terveysvaikutukset tunnustetaan hyvin, mutta silti on suurena haasteena saada liikkumattomat ihmiset liikunnan pariin. Jokaiselle ihmiselle on tärkeää pohtia, millaisesta liikunnasta oikeasti nauttii, sillä positiiviset liikuntakokemukset ovat erittäin tärkeitä motivaation ylläpitämisessä. (Suomen mielenterveysseura 2018c.)

UKK-instituutin suositusten mukaisesti 18-64-vuotiaiden tulisi useampana päivänä viikossa harastaa kaksi tuntia ja 30 minuuttia reipasta liikuntaa tai yksi tunti ja 15 minuuttia kehoa kunnolla rasittavaa liikuntaa. Tämän liikunnan lisäksi olisi UKK-instituutin mukaan hyvä harjoittaa lihaskuntoa ainakin kaksi kertaa viikossa. (Suomen mielenterveysseura 2018c.)

Fyysisten rasitusten palautumiseen, sairauksiin ja vammoihin auttaa rentoutuminen. Rentoutumisen avulla koko keho välittää keskushermostolle viestiä levollisuudesta. Stressihormonien tason laskiessa se korvautuu mielihyvää tuottavilla hormoneilla. Jännityksen aiheuttaessa kiinnostusta lihaksissa, voi johtaa ääreisverenkierron vähenemiseen, toisin kuin rentoutuessa. Rentoutumistila edistää henkilön kehon voimavarojen palautumista ennalleen. Se on nähtävissä esimerkiksi unen laadun sekä syvenemisen paranemisella, aineenvaihdunnan rauhoittumisella sekä koko terveyden kokonaisvaltaisella paranemisella ja suorituskyvyn vahvistuksella. Rauhoittuminen ja hiljentyminen edesauttavat omien ajatuksien ja tunteiden kuuntelemisessa. Rentoutuminen antaa mahdollisuuden itsetuntemuksen kehitykselle. Se voi parhaimmillaan lievittää pelko- ja ahdistustiloja sekä levottomuutta, jotka ilmenevät mielen lisäksi myös muualla kehossa. (Suomen mielenterveysseura 2018d.)

Jotkut ihmisistä kokevat yhteyden luontoon tärkeäksi ja se voidaan kokea rentouttavampana liikuntapaikkana kuin rakennettu ympäristö. Luonnolla on taipumusta rauhoittaa mieltä, vahvistaa mielialaa ja lievittää stressiä. Siellä mielelle annetaan tilaisuus tyhjäntyytyä, joka johtaa parhaimmillaan ajatusten selkiytymiseen. Luonnon voimalla on koettu olevan myönteisiä vaikutuksia myös somaattisiin oireisiin, kuten esimerkiksi verenpaineeseen. Luonnossa ja ulkona tapahtuvan aktiviteetin yhteydessä voi myös ylläpitää sosiaalisia suhteita. (Suomen mielenterveysseura 2018e.)

Aktiivisella kulttuuriharrastuksella voidaan vaikuttaa koettuun terveyteen ja hyvinvointiin. Kulttuurin harrastaminen ja sen yhteydessä koettu sosiaalinen osallistuminen ja yhteenkuuluvuudentunne liitetään hyvään mielenterveyteen. Taiteella on vaikutusta henkilön aktiivisuuteen, iloisuuteen ja luovuuteen. Taiteen avulla voidaan keskittyä mielihyvään tuottaviin asioihin ja parhaimmillaan toteuttaa itseään sekä oppia sietämään keskeneräisyyttä. Kulttuurilla on taipumusta edistää mielenterveyden lisäksi myös somaattisia sairauksia. (Suomen mielenterveysseura 2018b.)

5.7 Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia

Virolaisen (2012, 201) mukaan eräs kuormittava tekijä johtajan työssä on sosiaalisen tuen vähäisyys tai sen puuttuminen kokonaan. Johtajilla ei välttämättä ole kollegaa, jolle voisi puhua luottamuksella työasioista tai työyhteisössä henkilöä, jolta saisi tukea. Virolainen (2012, 201) kertoo, että Suunta 2008 -tutkimuksen mukaan 81% suomalaisista johtajista kokee itsensä yksinäiseksi. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että vanhemmat johtajat kokivat enemmän yksinäisyyden tunnetta kuin iältään nuoremmat johtaja kollegat. (Virolainen 2012, 201.)

Virolainen (2012, 36) kertoo, että Suunta 2008 -tutkimuksen mukaan suomalaisista työntekijöistä noin 25%:lla on työuupumuksen oireita, jotka ovat lieviä ja 2,5%:lla on vakavia työuupumuksen oireita. Suomalaisista 55-vuotiailla työuupumus on yleisintä. Hyvin yleinen työuupumukseen johtava tilanne on, että työntekijä on hyvin motivoitunut ja hänellä on suuret ammatilliset tavoitteet, mutta hän kärsii huonoista työolosuhteista, jotka eivät tue mitenkään hänen ammatillisten tavoitteidensa saavuttamista. Työntekijällä ei ole resursseja tilanteen ratkaisemiseksi. (Virolainen 2012, 36.)

Suomalaisen Työn Liitto on laatinut helmikuussa 2017 Made by Finland -kampanjatutkimuksen. Kyseinen kampanja tukee suomalaista työtä sekä siihen liittyviä menestystarinoita. Itse taloustutkimuksen laatimaan kyselytutkimukseen vastasi 2219 suomalaista, ikähaarukaltaan 18-79-vuotiaita. Tutkimuksen mukaan enemmistö kokee hyvällä työilmapiirillä olevan suurin vaikutus työhyvinvointiin (52%). Toiseksi suurimana vaikuttajana koetaan motivoiva työ (37%) ja kolmantena mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja toimenkuvaan (29%). Listan häntäpäätä pitää muun muassa itsensä kehittämisen mahdollisuudet sekä palkka, joita ei pidetä niin tärkeinä asioina työhyvinvointiin liittyen. Valtaosa vastaajista eli 96 prosenttia oli sitä mieltä, että jokaisen tulee kantaa vastuunsa oman työyhteisön työhyvinvoinnista. Näihin prosentteihin ovat lukeutuneet erityisesti ikähaarukoiden ääripäät eli nuorimmat sekä vanhimmat vastaajat. Melkein saman verran (93%) oli sitä mieltä, että organisaatioiden tehtävä on kantaa vastuunsa työntekijöiden työhyvinvoinnista, taloudellisista haasteista huolimatta. Tätä mieltä ovat olleet erityisesti naisvastaajat. Kyselyn perusteella suurin osa (94%) on sitä mieltä, että työ luo hyvinvointia. (MADEBYFINLAND 2017.)

Mental Health Foundationin mukaan pelkästään Yhdistyneessä Kuningaskunnassa työstä aiheutuvat työuupumuksen oireet, ahdistuneisuus, stressi tai masennus johtivat 70 miljoonaan menetettyyn työpäivään vuoden 2015 aikana. Näin ollen on selvää, että työuupumuksen oireet ovat olleet suurin sairauspoissaolojen syy. Stressiä aiheuttaviksi syiksi on lueteltu liiallinen vastuu, puutteellinen tuki johtotahoilta, työmäärät sekä tiukat aikataulut. Guardian Jobs tilasi työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen, jonka avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, mitkä asiat tekevät työntekijät onnellisiksi ja mitkä asiat vaikuttavat eniten heidän stressinsä tasoihin. Tutkimukseen osallistui Yhdistyneen Kuningaskunnan 1000 työssäkäyvää aikuista. (Townsend 2016.)

43% kyselyn vastaajista kokee työhön liittyvää stressiä jopa puolet työajasta. 30 prosenttia sanoo työperäisen stressin vaikuttaneen tyotehokkuuteen heikentävästi ja raskaus vaikuttaa heidän työnsä tuottavuuteen. Stressi ei vaikuta kuitenkaan pelkästään tuottavuuteen. 59 prosenttia vastaajista kertoo, että stressillä on ollut vaikutusta myös vapaa-ajan elämään eli se näkyy muun muassa kotona sekä parisuhteessa jollain tasolla. Yli puolet kyselyyn osallistujista on kuitenkin sitä mieltä, että stressi ja työelämä kulkevat yhdessä käsi kädessä. (Townsend 2016.)

Useissa tutkimuksissa, kuten yhdysvaltalaisen talouslehden Forbesin sekä johtamisen alaan liittyvän aikakauslehden Harvard Business Review:n mukaan onnelliset työntekijät ovat jopa kolmanneksen enemmän tuotteliaampia ja luovia kuin onnettomat työntekijät. Guardian Jobs:n viimeisimmässä tutkimuksessa pääteltiin, että vaikka kolmasosa Yhdistyneen kuningaskunnan työvoimasta kertoo kyselyssä, että stressi ja työmäärä ovat kasvaneet viime aikoina, puolet on kuitenkin tyytyväisiä tai hyvin onnellisia työssään ja vielä 29 prosenttia on vastannut olevansa hieman onnellisia. Tasapaino onnen ja stressin välillä on hauras ja työnantajien onkin tiedettävä, mihin väliin hänen työntekijänsä asettuvat. Lopputulemana on nähtävissä, että vastaajista suurin osa haluaa tehdystään työstään vain arvostusta, ymmärrystä sekä palkkiota. Toisin kuin yllä mainitussa suomalaisessa tutkimuksessa, tässä kyselyssä palkka on toisen tärkeimpien asioiden listalla työhyvinvointiin liittyen. (Townsend 2016.)

6 Tutkimuskysymykset

Usein kuulee puhuttavan työhyvinvoinnista yleisenä käsitteenä. Haimme opinnäytetyöllämme vastauksia seuraaviin kysymyksiin: ”Miten yksiköiden johtajien työn kuormitus ilmenee?”, ”Millaiset tekijät edistävät johtajien työhyvinvointia?” ja ”Mikä motivoi johtajaa työssä jaksamiseen?”. Päädyimme kyseisiin tutkimuskysymyksiin, koska näiden kysymysten avulla saamme vastauksia tutkimusongelmaamme. Suoritamme opinnäytetyömme määrällisenä sekä laadullisena tutkimuksena.

7 Tutkimuksen menetelmät

Opinnäytetyömme tieteenfilosofiana on fenomenologia. Fenomenologiseen filosofiaan pohjautuva fenomenologinen menetelmä soveltuu sellaiseen tutkimukseen, jonka tavoitteena on kokemusten kuvaaminen. Fenomenologinen tutkimus soveltuu erityisesti aiheisiin, joita on aiemmin tutkittu vähän tai jotka ovat vaikeita määritellä ilmiöinä. Fenomenologisessa tutkimuksessa on kysymys ilmiöiden olemuksesta tai ideasta. Fenomenologiassa oletetaan ihmisen elävän jakamattomassa elämismaailmassa, josta saadaan lisää tietoa ihmisen tajunnan kautta. Tajunnan ollessa suhteessa ilmiöön saadaan elämyksiä, joille ihminen antaa merkityksiä. Fenomenologisen menetelmän kautta pyritään ymmärtämään paremmin inhimillisiä kokemuksia osallistujien kuvausten perusteella. (Krause & Kiikkala 1996, 79-80.)

Opinnäytetyömme on sekä määrällinen että laadullinen. Nämä menetelmät täydentävät toisiaan. Määrällinen tutkimus sisältää tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen käsitteellistämisen, tutkimusasetelman suunnittelun ja esitestauksen, aineiston analysoinnin ja tulosten kuvailun ja julkistamisen. Laadullisessa tutkimuksessa lähestytään tutkittavaa ilmiötä avoimesti, tehdään havaintoja ihmisten kokemuksista sekä niiden merkityksistä. Kun kysytään vastaajan mielipidettä, niin siltä osin opinnäytetyömme on myös laadullinen. (Krause & Kiikkala 1996, 53-55.) Näiden menetelmien lisäksi päädyimme myös selittävään tutkimusmenetelmään, koska tutkielmamme avulla pystymme tuottamaan uutta tietoa, josta on hyötyä muille.

Määrällinen tutkimus perustuu tilastollisten menetelmien käyttämiseen, muuttujien mittaamiseen, ja siten muuttujien välisten yhteyksien tutkimiseen. Määrällisessä tutkimuksessa tarkoituksena on joko ennustaa, selittää, kartoittaa tai vertailla asioita ja ilmiöitä. (Vilka 2007, 13-19.) Kyselyaineistot koostuvat mitatuista numeroista ja luvuista, sillä vastaukset ilmaistaan joko prosentteina tai lukuina, vaikka kysymykset esitetään sanallisesti (Vehkalahti 2008, 13). Muuttujat voivat olla riippuvia eli selitettäviä, esimerkiksi tyytyväisyys johonkin tai riippumattomia, esimerkiksi vastaajien taustatiedot (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 41).

Määrällinen tutkimus tehdään aina tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaisesti, johon kuuluu esimerkiksi se, että tutkimuksen on tuotettava jotain uutta, teorioiden sekä teoreettisten käsitteiden käyttö on kattavaa. Lisäksi on tärkeää tutkimuskohteen täsmällinen määrittäminen, tutkimuksen avoimuus eli riittävä informaatio tutkittaville ja varmistetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä on tarkoituskin mitata, tulokset on saatu puolueettomasti ja tutkija ei vääristele tuloksia. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimustulokset ovat tarkkoja sekä toistettavissa uusia tutkimuksia tehdessä, tutkimuksesta on oltava hyötyä muille ja tutkimuksen on annettava resurssit kirjoittaa artikkeli tai tutkimusraportti. Määrällinen tutkimus noudattaa tutkimusetiikkaa ja tutkimuksessa säilyy yksityisyys, liike- ja ammattisalaisuus. Yksi tärkeimmistä kohdista on aikataulussa pysyminen tutkimusta tehdessä. (Vilka 2007, 154.)

Määrällisen tutkimuksen keinoin pyritään löytämään säännönmukaisuuksia kerätystä aineistosta. Määrällisessä tutkimuksessa on tavoitteena esittää säännönmukaisuudet arkipäivän ylittävinä teorioina. Määrällisen tutkimuksen avulla usein selitetään, rakennetaan, puretaan, täsmennetään tai uudistetaan aiempia teorioita sekä teoreettisia käsitteitä. Määrällisessä tutkimuksessa teorian merkitys näkyy myös siinä, että tutkimuksessa edetään ensin teoriasta käytäntöön eli havainnointiin, haastatteluun tai kyselyyn. Tämän jälkeen palataan takaisin käytännöstä teoriaan tulkinnan, tulosten sekä analyysin avulla (Vilka 2007, 25.)

Määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa teoreettisella viitekehyksellä eli käsitteillä on keskeinen rooli. Teoreettiset käsitteet ovat käsitteitä, jotka ovat muodostuneet tutkittavan aiheen tuloksena. Teoreettiset käsitteet eivät ole aika- tai paikkasidonnaisia vaan yleisiä. Käsitteet ovat myös laaja-alaisempia sekä toimivat siten uusien käsitteiden ja teorioiden muodostuksessa. Teoreettisten käsitteiden avulla tutkija löytää tutkimuksen edetessä säännönmukaisuuksia eri ilmiöiden, piirteiden, tilanteiden, asioiden, kohteiden sekä tapahtumien välillä. Teoreettisia käsitteitä ovat muun muassa hyvinvointi, organisaatio, johtamisen teoriat, organisaatioteoriat, palvelun laatu, asiakkuus, identiteetti, uudistaminen, terveys, rooli, vieraantumisen, yhteisöllisyys, sosiaalinen pääoma, sosiaaliset instituutiot tai sosiaalinen liikkuvuus. Konkreettiset käsitteet ovat usein muodostuneet ihmisten kokemuksista, kuvauksista sekä ha-

vainnoista. Määrällisessä tutkimuksessa konkreettisten käsitteiden sekä teoreettisten käsitteiden välillä yritetään saavuttaa vastaavuus niin, että sekä tutkija että tutkittava ymmärtävät kyselylomakkeessa olevat kysymykset samalla tavalla. (Vilka 2007, 26.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään lähestymään tutkittavaa ilmiötä avoimesti, ilman tutkimusta ohjaavaa viitekehystä. Tutkimuksen toteuttaminen ei perustu johdetuille olettamuksille. Tämä on mahdollista silloin, kun tutkimuksesta ei ole olemassa aikaisempia tutkimuksia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään havaintoja ihmisten kokemuksista ja niiden merkityksistä. (Krause ym. 1996, 53-55.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kokonaisvaltaisen tiedon hankkiminen todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Laadullista tutkimusta voidaan kuvata ”pehmeäksi”, koska se ei täytä numeerisia arvoja. Sen kohteena on subjektiivinen ihmisen tajunnassa koettu todellisuus. Laadullisessa lähestymistavassa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään ihmisen ainutlaatuisia ajatuksia, menetyksiä, kokemuksia sekä käyttäytymistä eri ympäristöissä. Tutkimuksen todellisuutta tarkastellaan tutkittavien ihmisten näkökulmasta. Siinä ei myöskään hyväksytä ihmisten käyttäytymisen ennustettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita subjektiivisista merkityksistä. Keskeisintä on siis ihmisen ja ympäristön välinen suhde. (Krause ym. 1996, 76-78.)

Voitaisiin olettaa, että laadulliselle tutkimukselle olisi ihanteellisin aineisto, joka on jo olemassa, ilman tehtävää tutkimusta. Tämänlaisten aineistojen keruuta kutsutaan termillä, unobtrusive measures. Termillä tarkoitetaan ulkokohtaista havainnointia ja yleensä sellaisia aineiston keruutapoja, joissa tutkittava kohde ei häiriinny mitenkään tutkimuksesta. (Alasuutari 2001, 84.)

Selittävä tutkimus tarkoittaa, että tutkija esittää tutkittavan asian taustalla vaikuttavia tekijöitä tai antaa selityksensä avulla tutkitusta asiasta perusteltua lisätietoa tutkittaville. Selityksen tavoitteena on tehdä tutkittu asia aiempaa ymmärrettävämmäksi tai selvemmäksi. Selittävällä tutkimuksella on tavoitteena esittää tutkittavien asioiden välisiä syy-seuraussuhteita. Selittävä tutkimus pyrkii osoittamaan, millä tavalla esimerkiksi mielipiteet, käsitykset, tapahtumat tai asenteet liittyvät tai sitten eroavat toisiinsa. Selittävän tutkimuksen aineiston keräämisen tavaksi soveltuu parhaiten internetkysely tai strukturoitu postikysely. (Vilka 2007, 19.)

Selittävässä tutkimuksessa päällimmäisenä tavoitteena on löytää lainalaisuus, joka selittää tutkimuksessa löydetyn syy-seuraussuhteen. Eli toisin sanoen määrällisessä tutkimuksessa ei riitä, että löytää tutkittavien asioiden välisen yhteyden, vaan tarkoituksena on vastata esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin: Kuinka usein jokin asia ilmenee tai kuinka paljon jokin asia vaikuttaa toiseen. Lainalaisuudet ovat aineistossa ilmeneviä säännönmukaisuuksia ja ne

kertovat meille, millä tavalla asiat liittyvät toisiinsa ja todistavat meille, mistä jokin johtuu. Säännönmukaisuudet selittävät, millä tavalla esimerkiksi henkilöt tai asiat eroavat iän tai sukupuolen suhteen, eli tieteellisesti sanottuna millä tavalla havaintoyksiköt eroavat eri muutujien suhteen. Tutkimustuloksen esittämistapoja ovat esimerkiksi jakaumat, keskihajonnat ja keskiarvot, eli yleinen lainalaisuus esitetään numeraalisesti. (Vilkkä 2007, 23.)

7.1 Tutkimuksen kokonaisluotettavuus

Määrällistä tutkimusta tehdessä kokonaisluotettavuuteen vaikuttaa suuresti tutkimukselle asetettu vaatimustaso. Vaatimustaso vastaa kysymykseen, millä menetelmillä tutkimus toteutetaan. Määrällinen tutkimus tehdään aina tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Siihen kuuluu esimerkiksi se, että tutkimuksen on tuotettava jotain uutta, teorioiden sekä teoreettisten käsitteiden käyttö on kattavaa, tutkimuskohteen täsmällinen määrittäminen, tutkimuksen avoimuus eli riittävä informaatio tutkittaville. Varmistetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä on tarkoituskin mitata, tulokset on saatu puolueettomasti ja tutkija ei vääristele tuloksia. Tutkimustulokset ovat tarkkoja sekä toistettavissa uusia tutkimuksia tehdessä, tutkimuksesta on oltava hyötyä muille ja tutkimuksesta kirjoitetaan artikkeli tai tutkimusraportti, tutkimus noudattaa tutkimusetiikkaa ja tutkimuksessa säilyy yksityisyys, liike- ja ammattisalaisuus. Yksi tärkeimmistä kohdista on aikataulussa pysyminen tutkimusta tehdessä. (Vilkkä 2007, 154.)

Toisin sanoen tutkijan tulee aina toimia tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaisesti ja hänen tulee myös arvioida tutkimuksensa toteutus sekä huolellinen suunnittelu ja ennen kaikkea arvioida tutkimuksessa saatujen tuloksien pätevyys. Määrällisessä tutkimuksessa ei voi välttyä otanta-, mittaus-, käsittely- ja katovirheiltä. Tutkijan on oltava rehellinen, paljastettava tutkimuksessa ilmenneet virheet, arvioitava onko virheillä vaikutusta tuloksiin ja tulosten soveltamiseen sekä hyödyntämiseen. (Vilkkä 2007, 154.)

Tutkimuksen luotettavuus on yksi oleellinen kysymys laadullisessa tutkimuksessa, sillä laadullisella tutkimuksella ei yleensä pyritä saamaan yleistettävää tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin ajan ja tärkeimpänä välineenä prosessissa on tutkija itse. (Eskola & Suoranta 1999, 211.)

Systemaattiset virheet tutkimuksessa johtavat tutkimustuloksia harhaan sekä heikentävät tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Systemaattinen virhe voi johtua muun muassa kadosta tai siitä, että vastaajat kaunistelevat, vähättelevät tai valehtelevat asioiden tilaa. Tästä syystä systemaattisesta virheestä tulisi keskustella tutkimuksessa toisten tutkijoiden kanssa. Sen sijaan satunnaisvirheet, kuten esimerkiksi vastaajan muistivirhe, voivat heikentää tutkimuksen tarkkuutta sekä luotettavuutta. (Vilkkä 2007, 153.)

Tutkimuksen reliabelius sekä validius muodostavat yhdessä koko tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tehdyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, kun mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä ja kun otos edustaa perusjoukkoa. Kokonaisluotettavuutta voidaan arvioida muun muassa uusintamittauksella, eli tehdään sama tutkimuskysely eri ihmisjoukolle kuin ensimmäisellä tutkimuskerralla. Tutkimusprosessin aikana voidaan parantaa kokonaisluotettavuutta kiinnittämällä tutkimuksen aikana huomiota siihen, että tutkitaan sitä, mitä pitikin tutkia. Siksi asiaongelma ja tutkimusongelma tulisi määritellä hyvin täsmällisesti ja selkeästi. Tutkimuksen perusjoukko valitaan perustellusti ja otos perusjoukosta määritellään huolellisesti. Täytyy tarkistaa, että otokseen sisältyvät kaikki perusjoukon ominaisuudet ja että perusjoukko on kooltaan riittävän suuri mitattavaksi. Valitaan tutkimukselle ja kohderyhmälle sopiva otantamenetelmä ja valitaan kohderyhmään sekä tutkittavaan ilmiöön sopiva aineiston keräämisen tapa. (Vilka 2007, 152.)

Analyysimenetelmän valinta on tärkeä, koska sen avulla on mahdollista saada merkittävää tietoa tutkittavasta asiasta. Varmistetaan, että kaikki tarvittava tutkimusongelman tieto on mukana mittauksessa ja että mitattavat asiat on määritelty täsmällisesti sekä yksiselitteisesti. Kysymykset on sisällöllisesti mahdollisimman konkreettisesti esitelty eli arkielellä ymmärrettäviä vastaajalle. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja on tutkittavan asian kannalta juuri oikea määrä sekä asenteet ja mielipiteet ovat selkeinä kokonaisuuksina. (Vilka 2007, 152.)

Käsitteet rehabiliteetti sekä validiteetti ovat tarkoituksenmukaisia määrällisen tutkielman luotettavuuden arvioinnissa. Laadullinen tutkielma täyttää vaatimuksensa, jos sillä saadaan tietoa ilmiöstä, josta tietoa haluttiin saada. Laadullisen tutkielman validiteetti on sisäistä. Fenomenologisen tutkielman validiteetti on yhteydessä tutkielman tekijän näkökulman selkeyteen ja siihen, että tutkielman tulos on yhtä todellisuuden kanssa. (Krause ym. 1996, 72-73.)

Laadullisen sekä määrällisen tutkielman sisällön analyysissä on kiinnitettävä huomiota myös eettisiin kysymyksiin. Tutkielman tekijä on eettisesti vastuussa siitä, että tulokset vastaavat aineistoa (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-12). Tutkielmaa julkaistaessa on tärkeää kohderyhmän anonymiteetin kunnioittaminen. Laadullisen sisällön analyysin luotettavuuden varmistamisessa on tärkeää. Tutkielman tekijän tulee esittää tulos avoimesti ja rehellisesti. Tähän kuuluu esimerkiksi suorien lainausten esittäminen. Tutkielmassa ei kuitenkaan pidä esittää sellaista, mikä aiheuttaa tutkielman kohderyhmälle mahdollisesti hankaluuksia tai paljastaa kohderyhmän näkemyksiä. Nimettömyyskään ei yksin riitä, edes kohderyhmän läheiset eivät saa tunnistaa heitä. (Vehviläinen- Julkunen 1997, 26-34.)

7.2 Reliabelius

Reliabelius tutkimuksessa tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa tutkijalle ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen tutkimuksen reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä tutkimuksesta toiseen eli kysymys on tutkimuksen toistettavuudesta. Tutkimus on tarkka ja luotettava, kun

uudestaan tehdyssä tutkimuksessa saadaan täsmälleen sama tulos riippumatta tutkijasta. Tutkimuksen reliabiliteettia tulisi arvioida jo meneillään olevan tutkimuksen aikana, mutta reliabiliteettiin liittyviä asioita voidaan pohtia myös tutkimuksen jälkeen. (Vilka 2007, 149.)

Arvioinnin kohteena tarkastellaan, miten onnistuneesti otos edustaa tutkittua perusjoukkoa, sen laatua ja otoskokoa. Mikä on ollut vastausprosentti kyselyyn tai miten huolellisesti havaintoyksikköjen kaikkia muuttujia koskevat tiedot on syötetty. Millaisia mittausvirheitä mahdollisesti on sisältynyt tutkimukseen eli onko mittarin kyky ollut tarpeeksi kattava mittaamaan tutkittavia asioita. Näitä ovat esimerkiksi lähetetyn tutkimuslomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot. (Vilka 2007, 150.)

7.3 Validius

Validius tutkimuksessa tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli alun perinkin tarkoitus mitata. Eli miten tutkija on onnistunut operationalisoimaan teoreettiset käsitteet arkikielen tasolle. Toisin sanoen, miten onnistuneesti tutkija on pystynyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet sekä ajatuskokonaisuuden tutkimuksesta lomakkeeseen. (Vilka 2007, 150.)

Tutkimuksen validius on silloin hyvä, jos tutkijan tutkimuksesta puuttuvat systemaattiset virheet ja jos tutkija ei ole joutunut tutkimuksessa käsitteiden tasolla harhaan. Tutkimuksen validiteetissa arvioinnin kohteena tarkastellaan, miten tutkija on onnistunut teoreettisten käsitteiden operationalisoinnissa ymmärrettävälle arkielelle tai miten mittarin kysymysten sekä vastausvaihtoehtojen muotoilu ja sisältö on onnistunut. Tutkittavan sekä tutkijan on ymmärrettävä kysymykset samalla tavalla. Arvioinnissa tarkastellaan myös, millaisia epätarkkuuksia mittariin sisältyy ja miten onnistunut on valitun asteikon toimivuus. (Vilka 2007, 150.)

8 Tutkimuksen toteuttaminen

8.1 Kohderyhmä

Opinnäytetyössämme kohderyhmänä toimivat erilaisten sosiaali- ja terveysalan yksiköiden johtajat, jotka työskentelevät eri puolella Suomea. Kysely lähetettiin 127:lle yksikön johtajalle, joista kyselyn palautti 54.

8.2 Aineiston keruu ja analysointi

Opinnäytetyön kysely toimitettiin vastaajille e-lomakekyselyn muodossa. Käytimme Laurea-ammattikorkeakoulun e-lomaketta, joka sopii kyselyjen tekemiseen ja palautteen keräämiseen. Vastaukset tallentuivat tietokantaan käsittelyä varten sovelluksen avulla. Vastauksia käsiteltiin huolellisesti, lainsäädäntö sekä vastaajan tietoturva huomioon ottaen. Kyselyn päätyttyä vastaustiedosto poistettiin.

Kyselyyn osallistuvat saivat internetlinkin, jonka avulla he pääsivät vastaamaan kyselyyn. E-lomakkeen avulla säästyttiin kirjevaihdolta ja paperien tulostukselta. Vastausmäärä oli tällöin myös todennäköisesti suurempi, koska kynnys vastauslomakkeen täyttöön pieneni. Lomakkeen käyttö helpotti myös meitä opinnäytetyön tekijöitä, kun saimme vastaukset käsiimme heti. Näin ollen e-lomakkeen käyttö aineiston keruumenetelmänä oli hyvä molemmille osapuolille.

Määrällisen tutkimuksen aineiston analyysissä käytetään tilastollisia kuvailumenetelmiä. Menetelmien valintaan vaikuttavat aineiston luonne ja tutkimusongelmat, muuttujien lukumäärä, mittaamistaso sekä jakaumien muoto. (Krause & Kiikkala 1996, 120-122.) Erotteluanalyysissä selitetään, kuinka paljon perusjoukon eri ryhmät eroavat toisistaan tarkasteltaessa yhtäaikaaisesti kaikkia muuttujia. Analyysi edellyttää, että muuttujat ovat nominaaliasteikolla ja selittäjät ovat jatkuvia muuttujia. (Krause & Kiikkala 1996, 126.)

Laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että kerätään aineistoa, joka mahdollistaa paljon erilaisia tarkasteluja. Näin ollen aineisto on kerättävä niin, ettei sitä kerätä vain tietyn metodin tai teorian ohjaamana. (Alasuutari 2001, 84.) Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on ymmärtää millaisia merkityksiä tutkittavat antavat ilmiöille (Krause ym. 1996, 116.). Metsämuuronen (2003, 195.) toteaa, että aineiston analyysissä tulee ongelmaksi se, että tutkijalla voi olla hyvin voimakas ennako-oletus tutkimustuloksesta. Tutkija, joka pitää itsepin-taisesti kiinni alkuperäisestä oletuksestaan, on aineistonkin avulla vaikea saada muuttamaan käsitystään, joten on hyvin tärkeää muistaa, etteivät subjektiiviset ennakkokäsitykset muuta aineistoa, jota analysoidaan.

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut merkityksistä, joita ihmiset antavat havaitsemilleen ilmiöille. Fenomenologiseen lähestymistapaan perustuva aineiston analysointi on laadullisen sisällön erittelyä, jossa tutkimuksen tarkoitus ja aineisto ohjaavat analyysin kulkua. (Åstedt-Kurki & Nieminen 1997, 152-163.)

8.2.1 Kyselylomakkeen kuvaus

Kyselylomakkeen tekee hyväksi sen selkeys sekä siisti ja vastaamaan houkutteleva ulkonäkö. Kysymyslomakkeessa huomioitavaa on, ettei teksti ja kysymykset ole täyteen ahdettuja, vastausohjeiden tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Yhdessä kysymyksessä tulee kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Samaa aihetta koskevat kysymykset on jaettava kokonaisuuksiksi, joilla on selkeät otsikot. Tutkimusaineiston laatuun on syytä kiinnittää erityisesti huomiota, jotta se olisi myöhemmin luotettava erilaisten johtopäätösten tekoon tutkielmassa. (Heikkilä 2014, 5, 47.)

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla strukturoimattomia eli avoimia vastauksia tai strukturoituja, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Avoimia vastauksia käytetään, kun tutkielma

on eksploraatiivinen, eli halutaan tuottaa uusia ideoita, saada tietoa monimutkaisista ongelmista tai saada tietoa vastaajien taustoista. Tällöin oletetaan, että vastaukset ovat hyvin vaihtelevia tai vastaajilla on monimuotoinen käsitys asiasta. Avoimia vastauksia käsitellään laadullisin menetelmin tai voidaan luokitella määrällisiksi. Strukturoituja kysymyksiä käytetään silloin, kun tutkijalla on vastausten ulottuvuudet, tutkielman tarkoituksena on jakaa aineisto tiettyihin ryhmiin tai vastaajat eivät ole motivoituneita kirjoittamaan vastauksiaan. (Krause ym. 1996, 112-113.)

Kysymykset laadittiin opinnäytetyömme keskeisten käsitteiden pohjalta. Tutkielma analysoitiin käyttämällä määrällistä sekä laadullista menetelmää. Määrällistä osuutta mittasimme kysymyslomakkeen strukturoiduilla kysymyksillä, joita oli yhteensä 35. Strukturoitujen kysymysten yhteydessä oli avoin laatikko, jossa oli mahdollisuus perustella valintaansa. Laadullista osuutta edustivat avoimet kysymykset, jotka kartoittivat työhyvinvointia. Avoimia kysymyksiä oli 9.

Lomakkeen esitestatus on tärkeää tutkimuksessa, koska tällöin kyselylomaketta voi muokata, jos tarve vaatii. Kohderyhmälle tulisi valita paras mahdollinen aika suorittaa kysely. Kerätyn tiedon syöttö tehdään huolellisesti sekä tarkistetaan ennen tallentamista. Tutkimusprosessi toteutetaan huolellisesti sekä rehellisesti. Ulkopuolelta saadut kommentit ovat myös erittäin tärkeitä, kun halutaan lisätä tutkimuksen kokonaisluotettavuutta sekä vähentää tutkimuksen mahdollisia virheitä. Kommentoijana voivat olla joko ohjaajat, kollegat, aiheen asiantuntijat tai vertaisryhmät. (Vilka 2007, 153.)

Kyselylomakkeen esitestatus on välttämätöntä. Kysymykset saattavat olla selkeitä tutkijalle, mutta eivät välttämättä ymmärrettäviä vastaajille. (Krause ym. 1996, 109-111). Esitetsimme kyselylomakkeen kuudella sosiaalialan opiskelijalla ja yhdellä sosiaalialan lehtorilla, joista kaikki palautettiin kommentteineen. Esitetauksen jälkeen muokkasimme kyselymme kaikkien monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoja. Jätimme niin sanotun keskivaihtoehdon, helpon vastauksen pois, jotta kyselyyn vastaajien olisi mietittävä oikeasti vastaustaan. Taus-tatietoihin lisäsimme vaihtoehdot ”koulutus” ja ”koulutussuuntautuminen” sekä alaisten määrän ja kuinka kauan vastaaja on toiminut johtajan työssä sekä aiemman työkokemuksen ennen johtajan työhön siirtymistä.

8.2.2 Aineiston analysointi

Fenomenologisen tutkielman tietojen analysointi alkaa, kun aineisto on kerätty. Aineistosta luodaan kokonaiskäsitys ja pyritään löytämään olennaisia osia kokemuksista. Sen jälkeen poistetaan tarpeettomat ilmaukset selkeyttämällä merkityksiä ja suhteuttamalla niitä toisiinsa. Seuraavaksi muutetaan konkreettisella kielellä ilmaistut osat teoreettisiksi käsitteiksi ja lopuksi yhdistetään käsitteet kuvailevaksi kokonaisuudeksi. Tutkielman tekijän eläytyminen sekä intuitiiviset kokemukset tutkielmassa ovat hyödyllisiä. Yksilöt tarkastelevat todellisuutta

omasta henkilö- ja sosiaalisesta taustastaan käsin. Ei ole olemassa yhtä totuutta vaan erilaisia näkökulmia totuuteen. (Krause ym. 1996, 80-81.)

Laadullisen tutkielman aineiston analyysin tarkoituksena on ymmärtää millaisia merkityksiä tutkittavat antavat ilmiöille. Fenomenologisessa tutkielmassa tietojen keruu sekä analysointi ovat dynaamista, jossa pyritään säilyttämään tutkittavan kokemuksen aitous. Aineiston analysointi tapahtuu siten, että aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmien oleellisia seikkoja, jotka ryhmitellään abstrakteiksi ryhmiksi ja siitä edelleen luokiksi sekä teemoiksi aiheen mukaan. Analyysimenetelmä riippuu, millaisesta fenomenologisesta tutkielmasta on kyse. (Krause ym. 1996, 116-117.)

Määrällisen tutkielman aineiston analyysissä käytetään tilastollisia kuvailumenetelmiä. Menetelmien valintaan vaikuttavat tutkimusongelmat sekä aineiston luonne, mittaamistaso, laatu, jakaumien muoto ja muuttujien lukumäärä. (Krause ym. 1996, 120-122.) Erotteluanalyysissä selitetään, miten paljon perusjoukon eri ryhmät eroavat toisistaan tarkasteltaessa samanaikaisesti kaikkia muuttujia. Määrällisen tutkielman aineiston analyysi edellyttää, että selitettävät muuttujat ovat nominaaliasteikolla ja selittäjät ovat jatkuvia muuttujia. Selittäjien tulisi olla normaalisti jakautuneita sekä saman varianssisia kussakin ryhmässä. (Krause ym. 1996, 126.)

Likert- luokista voi käydä ilmi asian esiintyvyys, tärkeys, esiintymistiheys, paljous ja henkilön tyytyväisyys sekä onko vastaaja samaa vai eri mieltä. Vastausvaihtoehdoissa on käytettävä termejä, jotka vastaavat esitettyyn kysymykseen. Kysymykset voidaan esittää väittämällä ja tietojen analysointi tapahtuu asteikolle sopivilla menetelmillä. (Krause ym 1996, 115-116.) Kokonaistutkielmassa, jonka tavoitteena on saada selville jonkin ilmiön laajuus ja levinneisyys, lukumäärät sopivat hyvin ilmiön kuvaamiseen. Prosenttiluvut sopivat eriryhmien väliseen vertailuun. Jos prosenttilukuja käytetään, tulee aina käydä ilmi, että mistä prosentit on laskettu. (Heikkilä 1998, 145-146.)

Käytimme strukturoitujen kysymysten tulosten analysoinnissa apuna Likert- asteikkoa. Taulukoimme kysymykset yksitellen ja ilmoitimme vastaajien määrät kussakin väittämässä prosentteina. Vastaajien lisäkommentit ilmaisimme suorina lainauksina. Analyysissä teimme yhteenvetoja sekä vertailuja yksiköiden johtajien vastauksista. Taulukot ovat hyvä tapa esittää monia lukuja pienessä tilassa (Heikkilä 1998, 145-146).

Avokysymykset analysoimme jakamalla vastaukset teoriapohjan mukaan, luomalla niistä yhtelevät käsitteet. Kuvasimme kohderyhmän ajatuksia sekä mielipiteitä suorina lainauksina ja vastaajamäärät ilmaisimme sisältöluokkien mukaan prosentteina. Aineiston suorilla lainauksilla voitiin lisätä tutkielman luotettavuutta ja osoittaa lukijalle luokittelun alkuperä. Tutkielmaan oli tästä syystä hyvä sisällyttää suoria lainauksia, joista ajattelukulku on lähtenyt. Suo-

rien lainauksien tarkoituksena oli ensisijaisesti tehdä lukijalle helpommaksi seurata tutkielman tekijän ajattelua ja toiseksi elävöittää tutkielmaa. Suorien lainausten oli tarkoitus osaltaan näyttää tuloksen ja aineiston välinen yhteys sekä antaa lukijalle mahdollisuus seurata ja arvioida tutkielman tekijän ajattelua analyysiprosessissa. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 3-4, 10.)

Aineiston sisällön analyysin luotettavuus on yhteydessä aineiston keruun luotettavuuteen. Laadullisessa tutkielmassa ei pyritä yleistettävyyteen. Aineisto tulee koota sieltä, missä tutkielman kohteena oleva ilmiö esiintyy. Validiteettiongelmia voi syntyä esimerkiksi siitä, että tutkielman aineisto ei ole edustava. (Nieminen 1997, 215-221.)

Tutkielman analysointivaiheessa pyrimme ottamaan huomioon, ettei vastaajien henkilöllisyyttä voida todeta, kun eri yksiköiden johtajien vastauksia puretaan. Käsittelimme yksiköiden johtajien vastaukset yhtenäisenä kokonaisuutena. Pyrimme analysoimaan vastaukset niin, etteivät omat henkilökohtaiset näkemyksemme vaikuta tuloksiin. Kysymysten laadintavaiheessa otimme yhteyttä tutkielman yhteistyökumppaniin ja huomioimme heidän toivomuksiin kysymysten sisältöä sekä etiikkaa koskien.

Laadullisen tutkielman validiteetin arviointi on tutkielman evidenssin arviointia: miten selkeästi tutkittava ilmiö saadaan esiin. Perustuuko tulos tunnistettavalla tai todistettavalla tavalla aineistoon, lisääkö se tutkittavan ilmiön ymmärtämistä tai antaako se lisäymmärrystä aiheeseen. Laadullisen luotettavuuden arviointi perustuu koko tutkielman teko prosessiin kaikkine vaiheineen sekä raportointiin. Se ei noudata kaikkia sääntöjä, koska tutkielma on ainutkertainen ja tilannesidonnainen. (Krause ym. 1996, 130-131.)

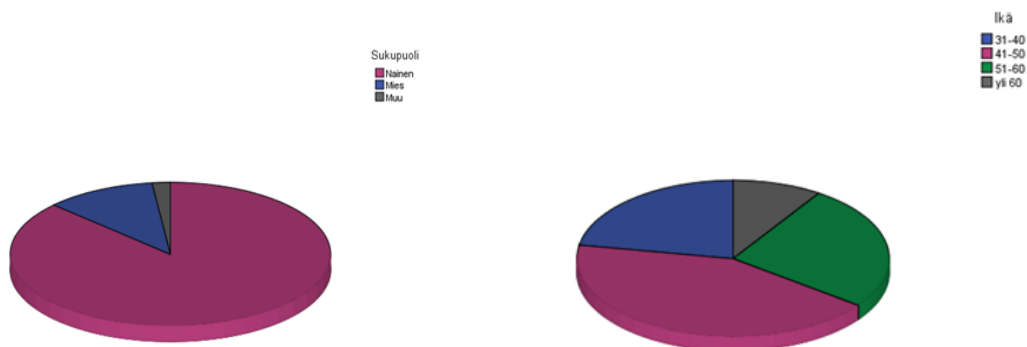
Tutkielman aineiston analyysin valinta ja toteutus ovat merkityksellisiä luotettavuuden kannalta. On arvioitava, miten metodi sopii juuri tähän tutkielmaan ja pysytäänkö tutkittavassa asiassa sekä onko analyysin tulos sisällöltään sellainen, että vastaa alkuperäisen aineiston sisältöä. (Krause ym. 1996, 130-131.)

9 Kyselyn tulokset

9.1 Kohderyhmän kuvaus ja taustatiedot

Tutkielmaan osallistuvien vastausprosentti oli 42,5%. Kyselylomake lähetettiin 127:lle yksikön johtajalle ympäri Suomea, joista saimme takaisin 54 kappaletta. Ensimmäiset yhdeksän kysymystä sisälsivät johtajien taustatiedot. Halusimme tietää vastaajien iän, sukupuolen, koulutustason, koulutuksen suuntautumisen, työkokemus alalta sekä työssäoloaika johtajana, suuntautumisen johtajaksi, maakunnan sekä alaisten määrän. Jäsentely esitetään prosentteina.

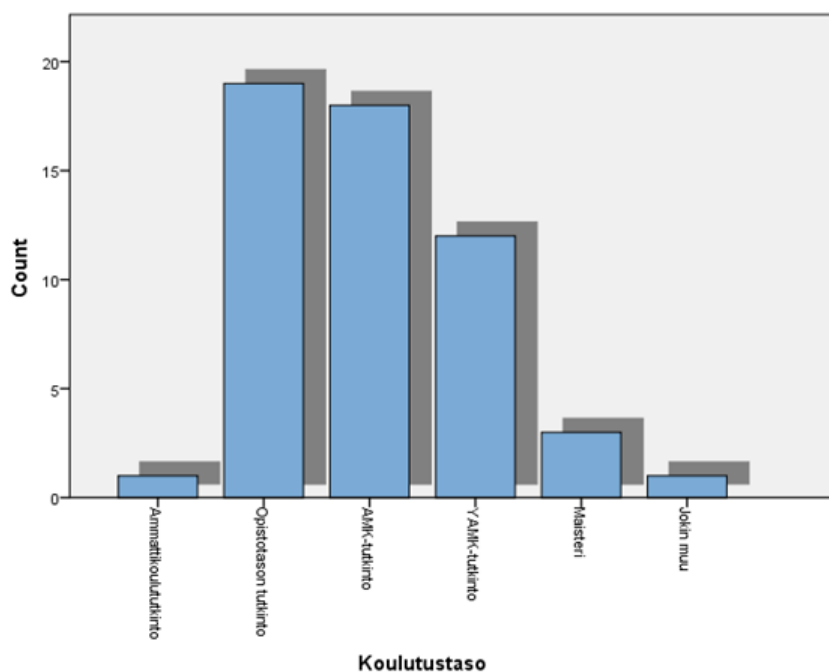
Kyselylomakkeen vastanneista 47 oli naisia, 6 miehiä ja 1 muun sukupuolinen. Vastanneista 31-40 -vuotiaita oli yhteensä 12, 41-50 -vuotiaita 22, 51-60 -vuotiaita 15 ja yli 60 -vuotiaita 5.



Kuvio 1. Sukupuolijakautuma

Kuvio 2. Ikäjakautuma

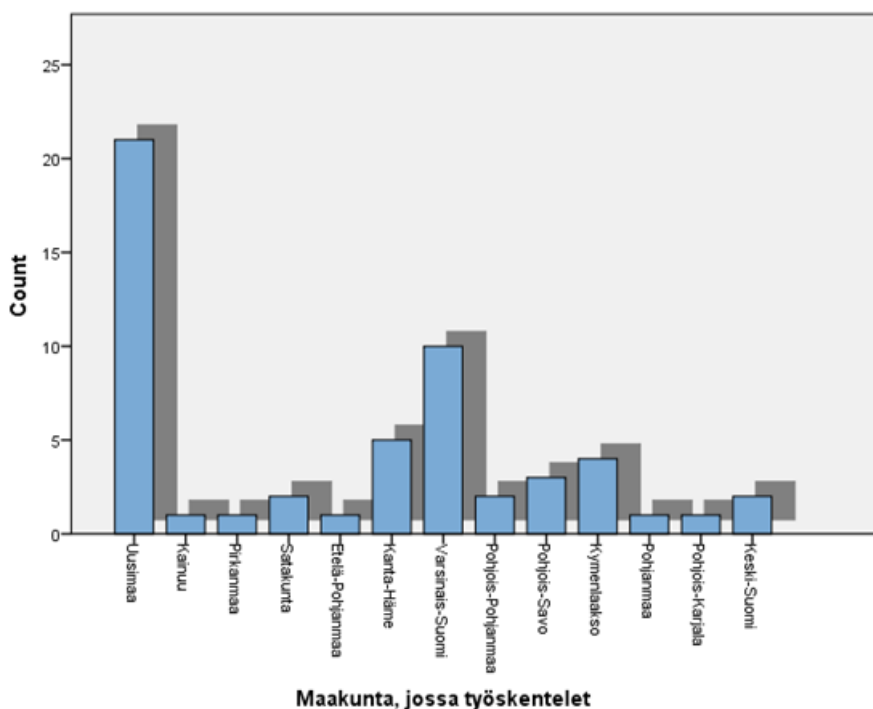
Koimme yllättävänä sen, että yhdellä vastaajalla on taustallaan ainoastaan ammattikoulututkinto. Lisäksi yllätyimme, että lähes yhtä monella yksikön johtajalla on taustallaan opistotason koulutus (31,5%) kuin ammattikorkeakoulututkinto (35,2%). 24,1% johtajista on käynyt ylempään ammattikorkeakoulututkinnon ja 5,6% yliopistotasoisesta maisterin tutkinnon. Kysyimme, kuinka kauan he ovat työskennelleet alalla, ennen johtajan työhön siirtymistä. 28,5% kertoi työskennelleensä alalla alle 10 vuotta. Noin puolet eli 51,3% 11-20 vuotta ja 15,2% 21-30 vuotta. Neljä vastaajaa jätti vastaamatta kysymykseen. Halusimme tietää vastaajien työsaoloajan johtajana. 72,2% vastaajista on työskennellyt johtajana alle 10 vuotta ja loput 27,8% on työskennellyt johtajana enemmän kuin kymmenen vuotta.



Taulukko 1. Koulutustaso

39,9% vastaajistamme kertoi hakeutuneensa tietoisesti työhönsä. 20,9% vastaajista kertoi, että on ajautunut johtajan työhön. Kaksi vastaajaa kertoi, että heitä on erikseen pyydetty kyseiseen työtehtävään. Loput 35,6% vastaajista ei ymmärtänyt kysymystä tai jätti kokonaan vastaamatta.

Pyysimme vastaajia kertomaan, missä maakunnassa he työskentelevät ja luettelimme vaihtoehtoiksi kaikki Suomen maakunnat. Selvästi eniten vastauksia saimme Uudenmaan yksikön johtajilta (38,9%) ja 18,5% Varsinais-Suomen yksikön johtajilta. Kanta-Hämeestä vastausprosentti oli 9,3% sekä Kymenlaaksosta 7,4%. Etelä-Pohjanmaalta, Kainuusta, Keski-Suomesta, Pirkanmaalta, Pohjanmaalta, Pohjois-Karjalasta, Pohjois-Pohjanmaalta, Pohjois-Savosta sekä Satakunnasta vastausmäärä oli lähes sama vaihdellen 1,9% :n ja 5,6% :n välillä.



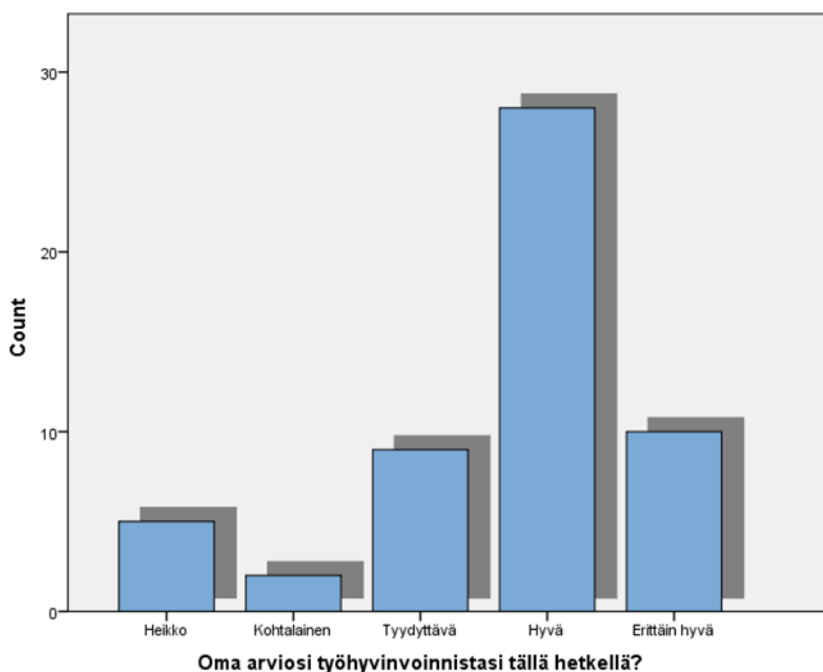
Taulukko 2. Maakunta, jossa työskentelet

Kysyimme johtajilta heidän alaisensa määrää. Vaihtoehdot olivat alle kymmenestä alaisesta 55: een. Saimme molempiin ääripäihin vastauksia. Määrät vaihtelevat yksiköiden kokoeroista johtuen. 76% :lla johtajista on alaisia 16-45.

9.2 Työhyvinvointi - eettisyys ja itsensä johtaminen

Kyselyn alussa, esitietojen jälkeen pyysimme vastaajia antamaan oman arvion tämän hetkestä työhyvinvoinnista. Vastausvaihtoehdot olivat: ”heikko” (9,3%), ”kohtalainen” (3,7%), ”tydyttävä” (16,7%), ”hyvä” (51,9%) ja ”erittäin hyvä” (18,5%). Arvion jälkeen vastaajilla oli

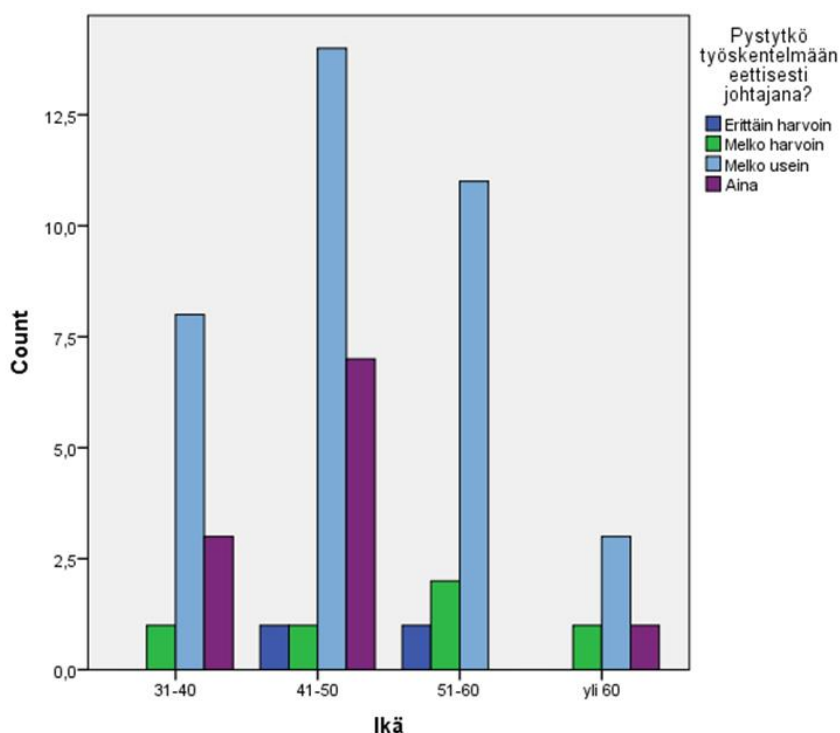
mahdollisuus kuvailla vastaustaan avoimesti. Tähän kommentoi 26 johtajaa. Muutama vastaustaan perustellut on kertonut, miten tämän hetkiseen arvioon vaikuttaa vielä uusi työtehtävä. Vajaa puolet kommentoineista on kertonut voivansa hyvin ja arvioon on vaikuttanut muun muassa mielenkiinto työtä kohtaan, työn tuomat haasteet positiivisessa mielessä sekä omalta esimieheltä saatu tuki. Yli puolet vastaustaan perustellut on kertonut työhyvinvointiaan kuormittavista tekijöistä ja oman työhyvinvointinsa olevan tällä hetkellä koetuksella. Kuormittaviksi tekijöiksi nousivat eettiset ristiriidat, kyllästyminen työtä kohtaan, tiukat aikataulut, tietojen hajanaisuus, järjestelmien uusiutumiset ja työajan sirpaleisuus. Töiden jatkuva lisääntyminen on johtanut keskittymisvaikeuksiin, eikä työhön ole aina ehditty keskittyä huolella. Myös fyysisellä työhyvinvoinnilla on koettu olevan vaikutusta vapaa-ajalla, kun unen laatu on ollut huonoa ja yöunet ovat jääneet vähäisiksi.



Taulukko 3. Oma arviot työhyvinvoinnistasasi tällä hetkellä?

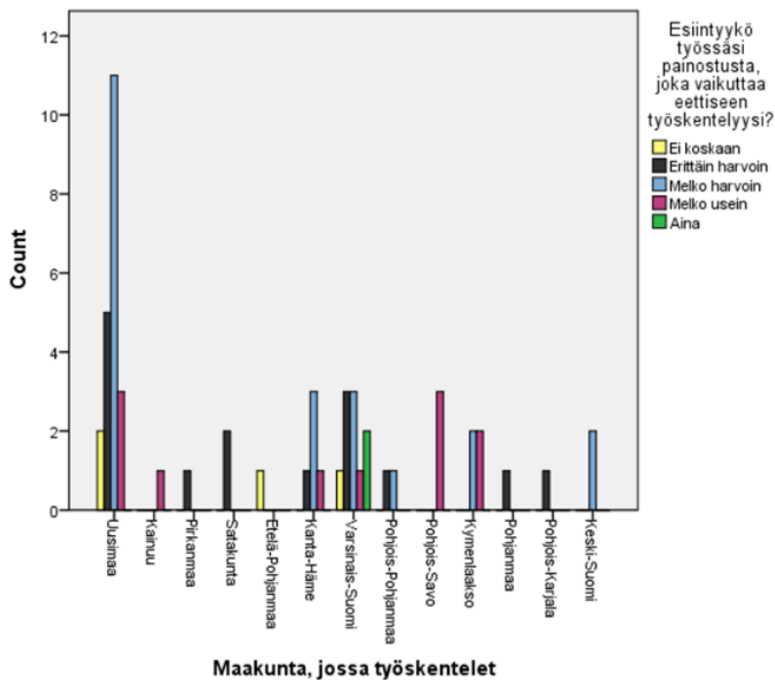
Pyysimme vastaajia antamaan myös oman arvionsa työyhteisön tämän hetkisestä työilmapiiristä. Vastausvaihtoehdot olivat samat, kuin edellä olevassa kysymyksessä eli ”heikko” (1,9%), ”kohtalainen” (5,6%), ”tyydyttävä” (22,2%), ”hyvä” (57,4%) ja ”erittäin hyvä” (13%). Muun muassa työyhteisön naisvaltaisuudella, väsymyksellä, ristiriidoilla sekä tiukentuneilla henkilötoimituksilla on ollut vaikutusta työilmapiiriin negatiivisella tavalla. Myös muutokset pe-lottavat ja aiheuttavat vastarintaa. Muutaman johtajan mukaan vastakkainasettelua työnantajan ja työntekijän välillä esiintyy, joka syö työstä iloa, luottamusta sekä motivaatioita. Sairaslomien perusteella voidaan päätellä, ettei kaikissa toimipaikoissa voida erinomaisen hyvin. Johtajat kokevat, että hyvään työilmapiiriin vaikuttavat avoimuus, iloisuus ja toimivuus.

Yhtenä teemana opinnäytetyössämme olivat eettisyys johtajana ja itsensä johtaminen. Pyy-simme vastaajia kertomaan sekä monivalintakysymyksen muodossa että avoimella kysymyk-sellä, pystyvätkö he työskentelemään eettisesti johtajana. Suurin osa vastaajista (66,7%) koki pystyvänsä työskentelemään eettisesti. Muutama yksikön johtaja on avannut vastaustaan ker-tomalla tulosvaatimusten näkyvän työskentelyssä ajoittain, joka on ristiriidassa eettisen työs-kentelyn kanssa. Vastaajien mukaan eettinen johtajuus pitää sisällään tasapuolisen sekä oi-keudenmukaisen alaistyöskentelyn, ammatillisuuden ja arvot sekä kaikkien mielipiteiden huo-mioon ottamisen.



Taulukko 4. Iän vaikutus eettiseen työskentelyyn

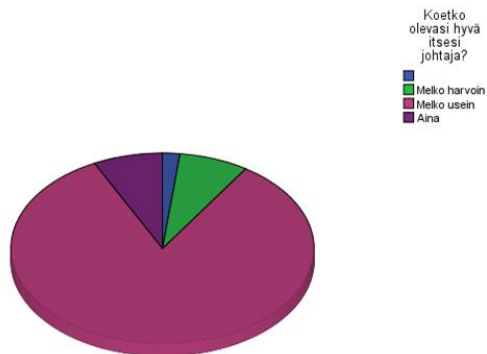
Jatkoimme eettisyysteemaa kysymällä, kokevatko vastaajat työskennellessään painostusta, joka vaikuttaa eettiseen työskentelyyn. Eniten vastauksia keräsi keskimmäinen vastausvaihto-ehto ”melko harvoin”, 40,7%:lla. ”Melko usein” painostusta koki 20,4% ja ”aina” 3,7%. Avoi-missa kysymyksissä kävi ilmi, että suurimmiksi paineiksi koettiin taluspaineet, jotka näkyvät johtajien mielestä muun muassa henkilöstökulujen karsimisena. Muutaman johtajan eettiseen työskentelyyn on vaikuttanut liian tiukat henkilöstömitoitukset. 35,2% vastaajista koki työs-sään painostusta ”erittäin harvoin” tai ”ei koskaan”.



Taulukko 5. Maakunnan ja eettisen työskentelyn painostuksen vertailu

Taulukossa on nähtävissä maakunnan ja eettiseen työskentelyyn vaikuttaneen painostuksen vertailu.

Kaikki kyselyn vastaajat kertoivat olevansa hyviä itsensä johtajia ainakin ajoittain. ”Melko usein” vastasi 83,3%, ”aina” 7,4% ja ”melko harvoin” 7,4%. Yksi yksikön johtaja ei vastannut kysymykseen. Ajankäytön hallinnalla, työtehtävien priorisoinnilla ja iän tuomalla kokemuksella oli johtajien mielestä iso merkitys hyvään itsensä johtamiseen. Kysimme johtajilta, ovatko he valmiita kehittämään itseään johtajina. Lähes kaikki yksikön johtajat (92,6%) olivat valmiita kehittämään itseään. Vastaajien mukaan itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen on erittäin tärkeää ja sitä pidetään suorastaan ehtona hyvään johtajuuteen.



Kuvio 3. Koetko olevasi hyvä itsesi johtaja?

Kysyimme, vaikuttaako johtajien oma mieliala työskentelyyn. 68,5% vastaajista kertoi, että mieliala vaikuttaa työskentelyyn ”melko harvoin” tai ”erittäin harvoin”. Johtajista 22,2% antaa mielialan vaikuttaa työskentelyyn ”melko usein” ja 7,4%:lla se vaikuttaa ”aina”. Yksi johtaja ei ole vastannut kysymykseen. Vastajat saivat kuvailla vastaustaan ja avoimet kommentit jakautuivat kahteen ryhmään. Toiset kertoivat, että ovat alttiita tuomaan tunne-elämän asiat työpaikalle ja toiset kokivat elämän olevan sen verran tasapainossa tällä hetkellä, ettei tunne-elämä vaikuta omaan työskentelyyn. Myös yksi vastaajista kertoi suoraan, että iän myötä mielialan vaikutus näkyy yhä vähemmän ja vähemmän työpaikalla.

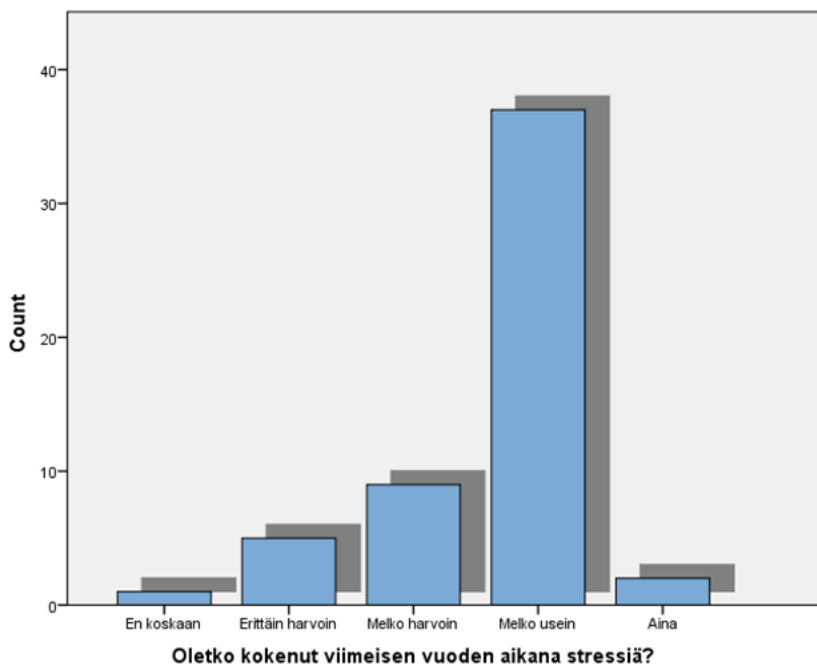
Toisin kuin edellisessä kysymyksessä liittyen mielialan vaikutukseen työhön, omalla asenteella koettiin olevan vaikutusta työyhteisöön. 74,1% vastaajista oli vastannut omalla asenteella olevan vaikutusta työyhteisöön ”melko usein” tai ”aina”. Vastajat tiedostivat näyttävänsä positiivisella asenteella esimerkkiä muille ja siitä on saatu myös positiivisessa mielessä palautetta työyhteisöltä. Osa kertoi pitävänsä asenteensa mahdollisimman neutraalina, koska se on esimerkiksi päätöksenteon kannalta järkevää.

Pyysimme johtajia kuvailemaan itseään johtajana. Viisi johtajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen, mutta suurin osa kuitenkin pystyi kuvailemaan itseään positiivisesti ja tuomaan hyvin esille omia ominaisuuksiaan johtajana. Johtajat kuvailivat itseään muun muassa sanoilla empaattinen, avoin, luotettava, tasapuolinen, jämäkkä, oikeudenmukainen ja joustava. Edellä mainitut piirteet tulivat esille reilusti yli puolella vastaajista. Muutama johtaja korosti työntekijöiden ja heidän elämäntilanteidensa ottamisen yksilöllisesti huomioon. Avoimissa vastauksissa korostettiin myös vaativuutta työntekijöitä kohtaan, kuitenkin joustavuutta ja kannustavuutta unohtamatta. Rakentavan palautteen antaminen ja epäkohtiin puuttumisen taito tuotiin useasti esille. Muutama johtaja toi esille innovatiivisuutensa sekä kehittämishalukkuutensa työtänsä kohtaan.

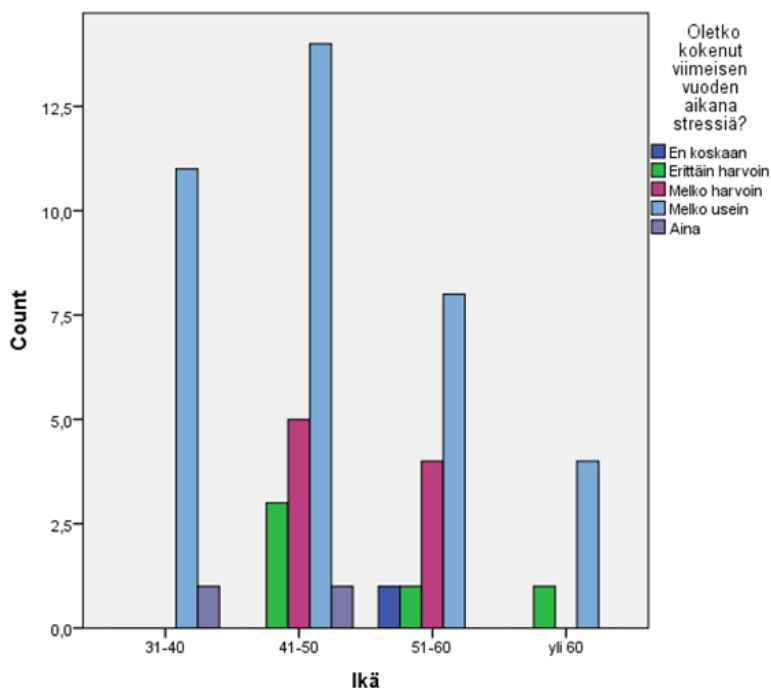
Kysyimme, miten johtajien omat alaiset kuvailisivat heitä johtajina. Kahdeksan johtajaa ei ole vastannut tähän kysymykseen. Vastauksissa oli paljon samankaltaisuutta, kuin millaisina he itse kokivat olevansa johtajina. Useampi johtaja on helposti lähestyttävä ja näin ollen heitä kuvailtiin hyväksi kuuntelijoiksi. Johtajat kertoivat, miten heidät nähdään iloisina, positiivisina ja innostavina. Kuitenkin muutama vastaaja toi esille sen, miten kaikki ihmiset ovat erilaisia ja kaikkien kanssa ei tule toimeen, vaikka kuinka yrittäisi. Ihmisten väliset kemit voivat vaikuttaa mielipiteeseen johtajasta. Useammasta vastauksesta kävi ilmi, että johtaja nähdään kuitenkin jossain määrin etäisenä, mikä johtuu suuresta työmäärästä. Muutamia johtajia kuvailtiin aikaansaavina, hyvinä työvuorolistantekijöinä ja heillä on langat hyvin käsissä.

9.3 Voimavarojen tasapaino

Jopa 68,5% kyselyn vastaajista kertoi kokeneensa stressiä ”melko usein”, viimeisen vuoden aikana. Näihin tilanteisiin ovat johtaneet muun muassa henkilökunnan resurssien vähyys, kiire, töiden kasaantuminen, heikko perehdytys työhön, haastavat omaistilanteet, vastuiden lisääntyminen, työnkuvan muuttuminen ja organisaatiomuutokset. Myös valtakunnallisella lakokouhalla on ollut vaikutusta stressitason nousuun. Muutama perusteli vastauksessaan, miten alaistensa vastuunvälttäminen sekä energian käyttäminen niin sanottuihin turhiin asioihin, kuten työyhteisön ristiriitatilanteisiin, ovat vaikuttaneet stressin syntyyn. Vaikka 68,5% vastaajista kertoikin kokeneensa stressiä ”melko usein”, sen ei ole annettu vaikuttaneen työn laatuun. Kysymyksessä ”vaikuttaako stressi työn laatuun”, yhteensä 66,7% vastasi ”melko harvoin” tai ”erittäin harvoin”. Loput vastaajista kertoi stressin vaikuttavan työn laatuun ”melko usein” (27,8%) tai ”aina” (3,7%). Stressi vaikuttaa muun muassa muistiin, jaksamiseen ja motivaatioon. Yksi johtajista oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Lisäksi kyselyn kautta tuli ilmi, ettei stressi ole kaikille huono asia, vaan sillä voi sopivassa suhteessa olla positiivinen vaikutus työhön.



Taulukko 6. Oletko kokenut viimeisen vuoden aikana stressiä?



Taulukko 7. Iän vaikutus koettuun stressiin viimeisen vuoden aikana

72,2% johtajista koki, että työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa omien voimavarojen kanssa ”melko usein”. 7,4% koki niiden olevan tasapainossa ”aina”. Yhteensä 20,4% johtajista koki, että voimavarat ovat tasapainossa henkisten vaatimusten kanssa ”melko harvoin”, ”erittäin harvoin” tai ”ei koskaan”. Työnkuvan hahmottaminen ja työn vaatimukset ovat esille tuottuja asioita avoimessa lisäkysymyksessä.

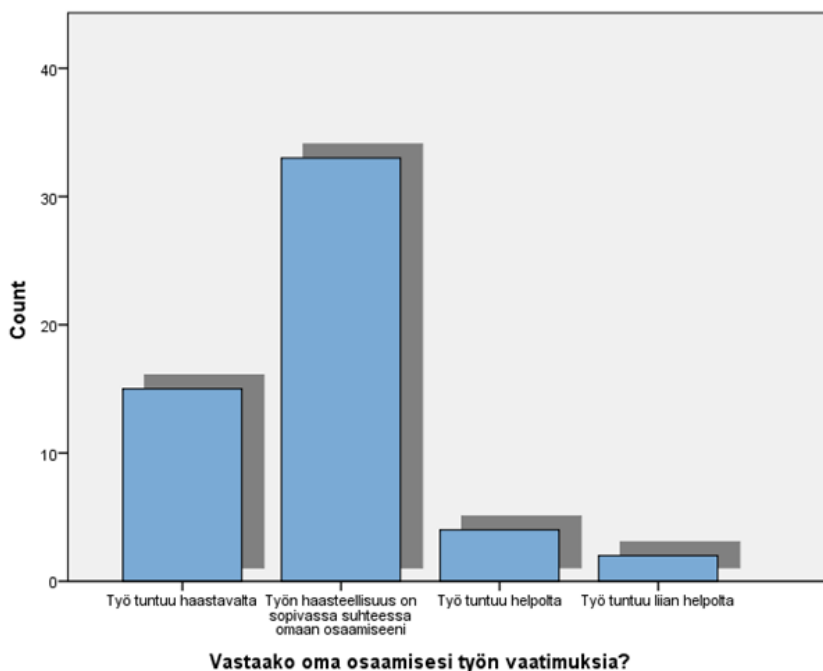
75,9% johtajista pystyy hallitsemaan työssään omia tunteitaan, ajankäyttöään ja työn muutoksia ”melko usein”. Tämän kysymyksen avoimessa vastausvaihtoehdossa on kerrottu, että muutokset tulevat hyvin pienellä varoitusajalla. Monen johtajan vastauksesta kävi ilmi, että tunteita ja ajankäyttöä pystyy hallitsemaan melko usein, mutta muutoksia ei pysty hallitsemaan, eikä niihin pysty vaikuttamaan. Yhteensä 37,7% johtajista pystyy hallitsemaan omia tunteitaan, ajankäyttöään ja muutoksia ”melko harvoin” tai ”erittäin harvoin”.

Jopa 51,9% vastaajista saa alaisiltaan positiivista palautetta ”melko usein”, kun taas yhteensä 42,6% saa positiivista palautetta ”melko harvoin” tai ”erittäin harvoin”. Kaksi johtajaa kertoi, etteivät he saa positiivista palautetta koskaan. Positiivista tai rakentavaa palautetta on esimerkiksi saatu työvuorolistojen tekemisestä ja ongelmanratkaisutilanteista. Kuitenkin kävi ilmi, että jos positiivista tai rakentavaa palautetta haluaa saada, sitä joutuu usein itse pyytämään. Rakentavaa palautetta 46,3% johtajista koki saavansa ”melko harvoin” ja 14,8% sanoi saavansa palautetta ”erittäin harvoin”.

9.4 Työhön tylsistyminen, työuupumus ja työn imu

Yksi oleellinen tutkielmamme kysymys oli, miten yksikön johtajien työnkuormitus ilmenee. Tästä syystä yksi tärkeä kysymyksistämme liittyi johtajien tasapainoon oman osaamisen ja työn vaatimusten välillä. Vastausvaihtoehtoja tähän kysymykseen liittyen oli viisi: ”työ tuntuu liian helpolta”, ”työ tuntuu helpolta”, ”työn haasteellisuus on sopivassa suhteessa osaamiseeni”, ”työ tuntuu haastavalta” sekä ”työ tuntuu liian haastavalta”.

Jopa 27,8% vastaajista toteaa ”työn tuntevan haastavalta”. Oli positiivista huomata, että 61,1% vastaajista kuitenkin koki, että ”työn haasteellisuus on sopivassa suhteessa omaan osaamiseen”. Oli yllättävää, että 11,1% vastaajista kokee ”työnsä helpoksi” tai ”liian helpoksi”. Muutama johtaja kertoi tuntevansa työnsä läpikotaisin, eikä se enää tarjoa haasteita tai mahdollisuutta uuden oppimiseen, johon vaikuttaa vahva työkokemus. Haasteina pidetään työnkuvaan liittyen esimerkiksi perehdytystä tietotekniikkaan ja kiinteistön hoitoon.

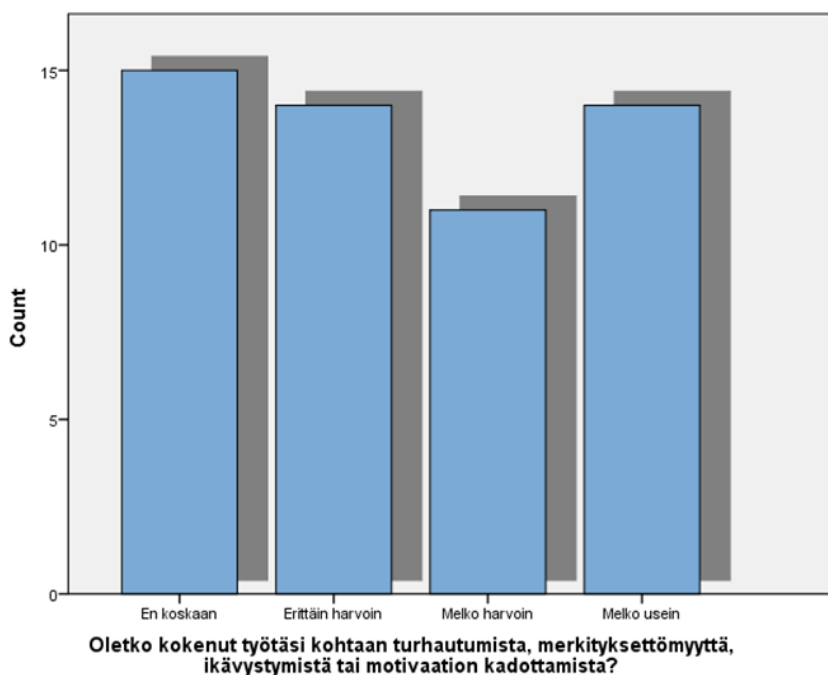


Taulukko 8. Vastaako oma osaamisesi työn vaatimuksia?

Kyselyymme vastanneilla yksikön johtajilla ei ole varsinaista työaikaakaan ollenkaan, mutta kysyimme siitä huolimatta, ”oletko hoitanut omia asioitasi työaikana viimeisen vuoden aikana?” Tämä kysymys on laadittu boreoutin eli työhön tylsistymisen teorian pohjalta. 25,9% vastaajista sanoo, ”ettei koskaan” hoida omia asioitaan työajalla. 68,5% käyttää aikaa hoitaakseen omia asioitaan työajalla ”melko harvoin” tai ”erittäin harvoin” ja 5,6% ”melko usein”. Avoimessa kysymyksessä osa johtajista perusteli vastaustaan sillä, ettei työaikaakaan ole, eikä näin ol-

len koe sen olevan väärin, jos hoitaa omia asioitaan niin sanottuna virka-aikana. Osa vastaajista kertoi, ettei omien asioiden hoitamiseen ole edes aikaa tai halua ja näin ollen työpaikalla hoidetaan vain työhön liittyviä asioita.

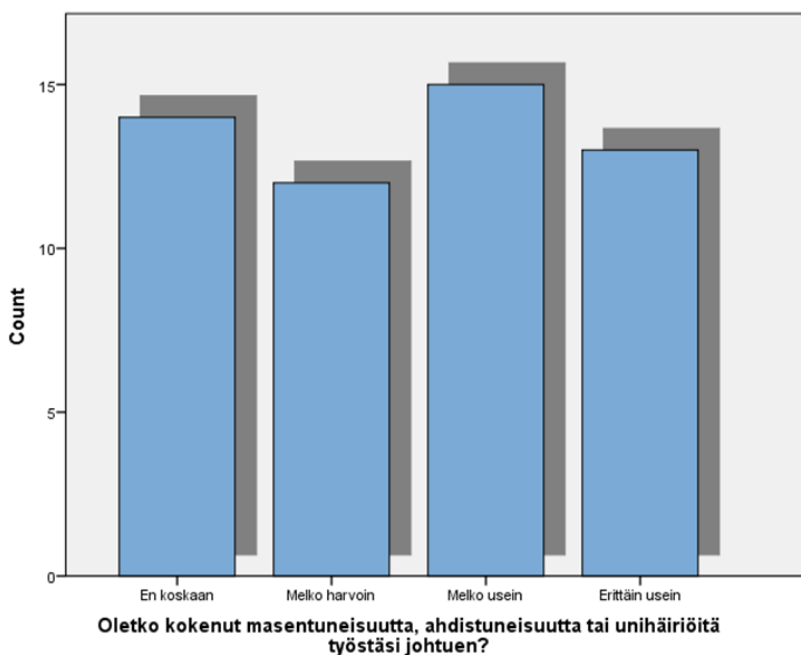
Kysyimme myös, kokevatko johtajat työtänsä kohtaan turhautumista, merkityksettömyyttä, ikävystymistä tai onko heillä motivaatio kadoksissa. Tämä kysymys on laadittu boreoutin eli työhön tylsistymisen teorian pohjalta. ”Erittäin harvoin” sekä ”melko usein” vastausvaihtoehdot olivat keränneet yhtä paljon vastauksia eli 25,9%. Johtajista 27,8% koki, ettei koe yllämainittuja tuntemuksia ”koskaan”. ”Melko harvoin” vastasi 20,4% vastaajista. Näin ollen jopa yksi neljäsosa johtajista koki työtänsä kohtaan turhautumista, merkityksettömyyttä, ikävystymistä tai on kadottanut motivaationsa ”melko usein”. Avoimissa kysymyksissä kävi ilmi, että henkilöstömitoituksilla ja perehdytyksellä esimerkiksi tietoteknisissä asioissa, on koettu olevan merkitystä. Johtajien omalta esimieheltä saatu tuki on koettu puutteelliseksi, joka vaikuttaa ylläoleviin tuntemuksiin.



Taulukko 9. Oletko kokenut työtäsi kohtaan turhautumista, merkityksettömyyttä, ikävystymistä tai motivaation kadottamista?

Seuraavat kysymykset ovat laadittu burnoutin eli työuupumuksen teorian pohjalta. ”Oletko kokenut, ettet selviydy työstäsi tai ettet tule jaksamaan seuraavaan kesälomaan saakka, viimeisen vuoden aikana” -kysymykseen 40,7% johtajista vastasi ”en koskaan”. Yhteensä 42,6% vastasi ”melko harvoin” tai ”erittäin harvoin”. Kuitenkin 16,7% kertoi tuntevansa näin ”melko usein” tai ”aina”. Yksi johtajista on jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Vastaajat kertoivat, että epä tietoisuus loman ajankohdasta, sekä siitä, onko sellaista mahdollista pitää, vaikuttavat jaksamiseen.

Kysyimme johtajilta, esiintyykö heillä työstä aiheutuvia oireita, kuten masentuneisuutta, ahdistuneisuutta tai unihäiriöitä. ”Erittäin usein” sekä ”melko usein” vastauksia oli yhteensä 46,3% ja ”melko harvoin” tai ”ei koskaan” oli yhteensä 53,7%. Näin ollen vastaukset jakautuivat suunnilleen puoliksi. Kuitenkin 46,3% koki ylläolevia tunteita, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Avoimessa kysymyksessä vastaajat kertoivat, miten ilta- ja yöaikaan työasiat, kuten henkilöstöpula ja henkilöstön jaksaminen pyörivät ajatuksissa. Nämä muun muassa aiheuttavat unihäiriöitä. Unihäiriöt taas vaikuttavat kokonaisvaltaiseen jaksamiseen. Yksi vastaajista kertoi voivansa tällä hetkellä hyvin, mutta kyselyn myötä havahtui kiinnittämään huomiota enemmän omaan hyvinvointiinsa, jotta näiltä oireilta vältyttäisiin jatkossakin.



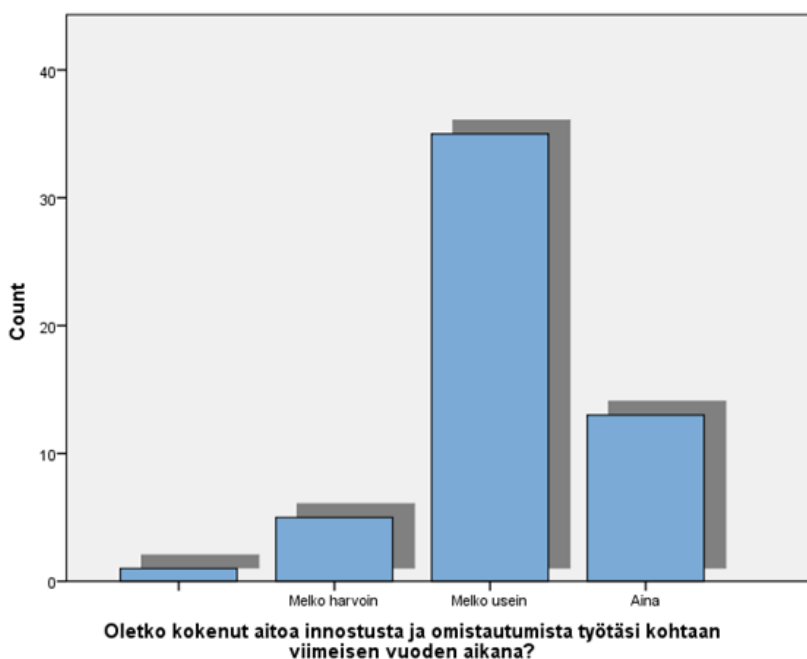
Taulukko 10. Oletko kokenut masentuneisuutta, ahdistuneisuutta tai unihäiriöitä työstäsi johtuen?

Seuraavaksi kysyimme, ovatko johtajat kokeneet työuupumusta ja arvioivatko he sen vaikuttavan henkilöstön työssä jaksamiseen. Kuusi johtajaa on jättänyt vastaamatta kysymykseen. 42,6% johtajista koki, ettei oma työuupumus vaikuta ”koskaan” henkilöstön työssä jaksamiseen. 14,1% koki, että ”erittäin harvoin” tai ”melko harvoin” oma työuupumus vaikuttaisi henkilöstön työssä jaksamiseen. Johtajista 16,7% koki omalla työuupumuksella olevan vaikutusta henkilöstön jaksamiseen ”melko usein”. 5,6% kokee omalla työuupumuksella olevan vaikutusta henkilöstön työssä jaksamiseen ”aina”. 19% vastaajista kertoi avoimissa kysymyksissä, että uupuneella johtajalla on suora vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Heistä muutama kertoi huomanneensa omalla uupumuksella olevan selkeää vaikutus.

Seuraavat kysymykset ovat laadittu flow:n eli työn imun teorian pohjalta. Pyysimme johtajia kertomaan, pitävätkö he työtään mielekkäänä. Yhteensä 11,1% johtajista piti työtään mielekkäänä ”melko harvoin” tai ”erittäin harvoin”. ”Melko usein” työtään piti mielekkäänä 66,7%

johtajista ja 22,2% koki työnsä mielekkäänä ”aina”. Yksi johtajista on jättänyt vastaamatta kysymykseen. Kahden vastaajan mukaan työn mielekkyyteen vaikuttaa heikentävällä tavalla paperityöt sekä oman mielenkiinnon puuttuminen alaa kohtaan. Muutama avoimeen kysymykseen vastanneista johtajista kertoi nauttivansa työstään ja sen tarjoamista haasteista.

64,8% johtajista kertoi, että on kokenut aitoa innostusta ja omistautumista työtänsä kohtaan viimeisen vuoden aikana ”melko usein” ja 24,1% kokee näin ”aina”. Ainoastaan 9,3% johtajista kertoi, että on kokenut aitoa innostusta ja omistautumista työtänsä kohtaan viimeisen vuoden aikana ”melko harvoin”. Yksi johtaja ei ole vastannut kysymykseen. Johtajien mukaan uusista haasteista ja haastavista tilanteista selviytyminen sekä muilta saatu palaute onnistumisten myötä vaikuttavat aidon innostuksen kokemiseen. Vastapuolena kerrottiin, että innostus lopahtaa hyvin nopeasti, jos ei näe työnsä tuloksia tai saa palautetta tehdystä työstä.



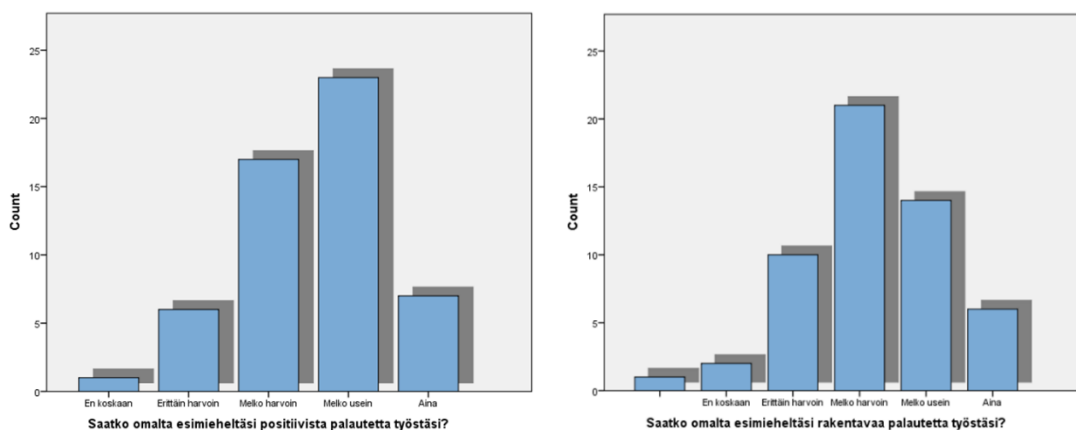
Taulukko 11. Oletko kokenut aitoa innostusta ja omistautumista työtäsi kohtaan viimeisen vuoden aikana?

9.5 Vertaistuki ja palaute - merkitys työhyvinvointiin

Kysyimme, saavatko johtajat omalta esimieheltään positiivista palautetta tehdystä työstään. Yksi yksikön johtaja ei ole saanut positiivista palautetta ”koskaan”. 11,1% johtajista kertoi saavansa positiivista palautetta ”erittäin harvoin”, 31,5% ”melko harvoin”, 42,6% ”melko usein” ja 13% kertoi saavansa palautetta ”aina”. Johtajat kertoivat avoimissa vastauksissaan, ettei omaa esimiestä ole mahdollista nähdä kovin usein, joka heidän mielestään vaikuttaa pa-

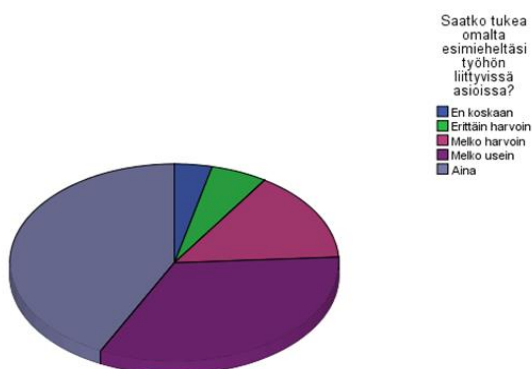
lautteensaamisen vähyyteen. Muutama perusteli omaa vastaustaan oman esimiehen vaihtuvuudella. Muutama vastaajista toi esille, miten kysyttäessä saa esimieheltään vastauksia, mutta palautetta työstä tulee liian harvoin.

Kysyimme myös, saavatko johtajat omalta esimieheltään rakentavaa palautetta työstään. Yksi johtaja ei ole vastannut kysymykseen. 37% vastaajista ei saa rakentavaa palautetta ”koskaan”, 18,5% ”erittäin harvoin”, 38,9% ”melko harvoin”, 25,9% ”melko usein” ja 11,1% saa rakentavaa palautetta ”aina”. Rakentavan palautteen saannissa avoimet vastaukset olivat samanlaiset kuin positiivisen palautteen saannissa.



Taulukot 12. ja 13. Saatko omalta esimieheltäsi positiivista tai rakentavaa palautetta työstäsi?

”Saatko tukea omalta esimieheltäsi työhön liittyvissä asioissa” -kysymykseen 3,7% vastasi, ettei saa tukea ”koskaan”, 5,6% ”erittäin harvoin”, 14,8% ”melko harvoin”, 33,3% ”melko usein” ja 42,6% kokee saavansa tukea ”aina”. Avoimia vastauksia läpi käydessä kävi ilmi, että omalta esimieheltä tukea on saatavilla, mutta sitä on erikseen pyydetävä. Johtajien vastauksista kävi ilmi, että tukea voisi tulla oman esimiehen puolelta enemmän.



Kuvio 4. Saatko tukea omalta esimieheltäsi työhön liittyvissä asioissa?

Tasan puolet vastaajista (50%) kertoi saavansa vertaistukea muilta yksikön johtajilta tai muulta luotettavalta taholta ”melko usein”. 44,4% koki saavansa vertaistukea muilta ”aina”. ”Melko harvoin” tai ”erittäin harvoin” vertaistukea koki saavansa yhteensä 5,6% vastaajista. Johtajien avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että kollegoilta saatu tuki koetaan erittäin tärkeänä voimavarana ja sitä on heidän mielestään riittävästi tarjolla. Yksi johtaja kuitenkin toi esille, että kollegoiden vaihtuvuus on vaikuttanut siihen, ettei tukea ole tällä hetkellä samalla tavalla kuin aiemmin.

”Koetko olevasi työssäsi yksin” -kysymyksessä 14,8% koki, ettei ole työssään ”koskaan” yksin, 29,6% ”erittäin harvoin”, 20,4% ”melko harvoin”, 27,8% koki olevansa työssään ”melko usein” yksin ja 7,4% koki ”aina” olevansa yksin. Vaikka vastausprosentit jakautuivat suhteellisen tasaisesti vastausvaihtoehtojen ”erittäin harvoin” ja ”melko usein” välillä, niin avoimia vastauksia tarkastellessa kävi ilmi, että keskijohdossa työskentely on yksinäistä. Johtajien vastausten perusteella yksinäisyys on ollut niin sanotusti odotettavissa työhön hakeutuessa. Muutama vastaaja kertoi kokevansa yksinäisen työskentelyn itselleen positiivisena asiana.

Kysyimme johtajilta yllä olevien viiden kysymyksen merkitystä heidän omaan työhyvinvointiin. Eli, kuinka merkityksellisenä he pitävät palautteen sekä vertaistuen saamisen. Avaamme osittain vastauksia suoria lainauksia käyttäen. 24,7% johtajista ei vastannut kysymykseen ollenkaan. 19% johtajista toi esille, että kollegoilta saatu vertaistuki on korvaamatonta ja sillä on erittäin suuri merkitys omaan työhyvinvointiin.

”Kollegoilta saatu vertaistuki on korvaamaton. Esimieheni ei aina ole tietoinen yksikön johtajan työtaakasta eikä hän aina osaa auttaa.” Nainen 41-50-vuotias

”Oman esimiehen luottamus ja positiivinen palaute auttavat jaksamaan. Kollegojen tuki ja luottamus ovat myös tärkeitä.” Nainen 41-50-vuotias

”Hyvä positiivinen palaute auttaa jaksamaan työssä.” Nainen 51-60-vuotias

”Vertaistuki ja oman esimiehen tuki on tärkeä. Iso merkitys työssä jaksamiseen.” Nainen 51-60-vuotias

55,1% johtajista kertoi, että palautteen saannilla sekä vertaistuellalla on suuri tai erittäin suuri merkitys omaan työhyvinvointiin.

Yksikön johtajista 3,8% toi esille, ettei kaipaa omalta esimieheltään palautetta, mutta oman esimiehen ja kollegoiden tuki on merkityksellistä.

”Kysymykset pistävät ajattelemaan ja miettimään omaa työhyvinvointia.” Nainen 41-50-vuotias

9.6 Positiivisesti työhön vaikuttavat tekijät

Pyysimme vastaajia kertomaan avoimesti, mitkä asiat ovat vaikuttaneet positiivisesti heidän työhönsä. 12 vastaajista jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Avaamme johtajien vastauksia suoria lainauksia käyttäen.

”Hyvät tiimit, helposti lähestyttävä henkilökunta. Henkilökunnan kesken ei ole klikkejä. Voin olla oma itseni töissä.” Nainen 41-50-vuotias

”Työilmapiiri, riittävät henkilöstöresurssit, asiakkaat, työntekijöiden hyvä asenne työhönsä.” Nainen 41-50-vuotias

”Itsenäinen ja vastuullinen työ, mahdollisuus vaikuttaa, kehittää, muuttaa asioita. Yhteistyö eri tahojen kanssa.” Nainen 51-60-vuotias

”Onnistunut uuden työntekijän rekrytointi. Työntekijän työhyvinvoinnin koheneminen ja työhön paluu. Hyvä palaute asiakkaiden läheisiltä. Hyvät keskusteluvälit yhteistyötahojen kanssa.” Nainen 41-50-vuotias

”Yhteistyö kollegojen kanssa, mahdollisuus tehdä etätöitä joskus. Työn itsenäisyys. Ikääntyneiden hoitotyö ja sen kehittäminen juuri omaa alaani.” Nainen 31-40-vuotias

”Saatu luottamus esimiehen ja ylemmän johdon taholta. Työntekijöiden aito työnilo.” Nainen 41-50-vuotias

”Oma elämä tasapainossa, en elä pelkästään työlle (perhe, ystävät, harrastukset ja tunne, että aina on vaihtoehtoja).” Nainen 41-50-vuotias

”Hyvä esimies, hyvät työryhmät, erilaiset asiakkaat, vapaus suunnitella ja aikatauluttaa työn sisältöä, tuloksesta palkitaan.” Mies 41-50-vuotias

”Sitoutunut henkilökunta, läheisyys asukkaisiin, luottamus siihen, että hommat hoituvat, vaikka en olisi talossa.” Nainen yli 60-vuotias

”Oma osaamiseni on kehittynyt ja olen saanut positiivista palautetta, sekä työn tuloksia. Esimieheni on vaihtunut.” Nainen yli 60-vuotias

”Hyvä johtaminen, ihanat kollegat, selkeä perustehtävä, työn tärkeä sisältö. Teen työtä, jolla on merkitystä.” Nainen 41-50-vuotias

”Mahdollisuus oppia uutta. Keskusteleva avoin ilmapiiri. Joustava/vapaa työaika -> mahdollisuus suunnitella itse. Saatavilla oleva apu / neuvo. Hyvä ja mielekäs vapaa-aika / elämä.” Nainen 31-40-vuotias

”Henkilökuntani tuki ja positiiviset palautteet. Riittävä työn haastavuus. Myös se, että huomaa kuitenkin iästä huolimatta vielä pystyvänsä sisäistämään uusia asioita.” Nainen 51-60-vuotias

”Sitoutuneet ja kokeneet työntekijät. Tunteista puhutaan yhteisössä, ja ne ovat sallittuja. Henkilökunta tuo mielipiteensä esiin. Yhteisen perustehtävän selkeys.” Nainen 51-60-vuotias

9.7 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Pyysimme johtajia nimeämään kolme tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Viisi johtajaa ei vastannut kysymykseen ollenkaan. Selvästi eniten johtajien omaan työhyvinvointiin vaikuttavat henkilöstö ja työilmapiiri, jotka kävivät ilmi 26:sta vastauksesta. Vastaaajien mukaan henkilöstön avoimuudella ja rehellisyydellä, sekä toimivalla viestinnällä on iso merkitys myös johtajan omaan työhyvinvointiin. Toiseksi eniten vastauksia johtajien keskuudessa keräsivät lepoon ja terveyteen liittyvät asiat, jotka ilmenivät yhteensä 18:sta vastauksesta. Johtajien mukaan henkiselä ja fyysisellä kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on vaikutusta työssä jaksamiseen. Näihin vastauksiin lukeutuivat muun muassa riittävä yöuni ja ravinto.

15:sta vastauksesta kävi ilmi, miten tärkeänä johtajat pitävät hyvää omaa esimiestä, häneltä saatua tukea ja hänen kanssa toimivaa yhteistyötä merkittävänä osana omaan työhyvinvointiin. Kaksi johtajaa oli vastauksessaan tuonut esille erikseen oman esimiehen palautteen sekä kannustuksen esille. Viisi johtajaa oli vastauksessaan vastannut kollegoilta saamalla tuella olevan merkitystä omaan työhyvinvointiin. Johtajien mukaan työn ja vapaa-ajan erottamisella sekä niiden tasapainottamisella, on paljon merkitystä heidän omaan työhyvinvointiinsa, joka kävi ilmi 13:sta vastauksesta. Vapaa-aikaan lukeutuivat harrastukset, liikunnan sekä perheen ja ystävät sekä muut elämän mielenkiinnon kohteet. Yhdeksän vastaajaa luetteli vastauksissaan työn itsenäisyydellä ja vapaudella olevan positiivista vaikutusta omaan työhyvinvointiin. Johtajien mukaan mahdollisuudella vaikuttaa omaan työaikaan sekä etäpäiviin nähtiin hyvinä asioina.

Tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen, työn monipuolisuus, haastavuus ja työtehtävät yleensäkin, perehdytys- ja koulutusmahdollisuudet, palkka, hyvät resurssit esimerkiksi henkilöstömitoituksissa, vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet, sekä työvälineiden toimivuus olivat kaikki keränneet muutamia vastauksia. Johtajat kertoivat myös työn olevan yksinkertaisesti mielekästä ja työ itsessään vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Muutama vastaaja kuvaili

omilla luonteenpiirteillään, kuten rauhallisuudella ja positiivisella asenteella olevan merkitystä työhyvinvointiin. Yksittäisiin vastauksiin lukeutuivat asukkaat, työntekijöiltä saatu positiivinen palaute, tukitoimipalveluiden toimivuus, oma osaaminen sekä sopiva stressitaso työtä kohtaan.

9.8 Vapaa-ajan harrastukset ja motivoinnin lähteet

Kysyimme, mitkä asiat edesauttavat yksikön johtajia jaksamaan työssään. Halusimme tietää, harrastavatko vastaajat liikuntaa tai muita itselle mielekkäitä aktiviteettejä vapaa-ajallaan. Yhteensä 81,5% johtajista kertoi harrastavansa liikuntaa tai muilta mielekkäitä aktiviteettejä vapaa-ajallaan ”melko usein” tai ”aina”. 14,8% johtajista kertoi harrastavansa liikuntaa tai muita aktiviteettejä ”melko harvoin”. Kaksi johtajaa on jättänyt vastaamatta kysymykseen.

Avoimessa kysymyksessä johtajat kertoivat vapaa-ajan aktiviteeteilla olevan vaikutusta työssä jaksamiseen. Muutamat kertoivat harrastavansa jotain liikuntamuotoa säännöllisesti työn sitovaisuudesta huolimatta. Vastaajien harrastuksiin kuuluvat muun muassa lenkkeily yksin tai koiran kanssa, eri liikuntaharrastukset perheen parissa, pyöräily, ulkoilu metsässä ja lukeminen. Kaksi johtajaa kertoi, että heidän voimavaransa ovat tällä hetkellä niin rajalliset, etteivät he jaksaa harrastaa vapaa-ajallaan liikuntaa.

Yksi tutkielmamme kysymyksistä oli, ”mikä motivoi johtajaa työssä jaksamiseen?” ja pyysimme johtajia kertomaan näistä asioista avoimen kysymyksen muodossa. Selvästi eniten vastauksia keräsivät kehittämiseen ja muutoksiin liittyvät asiat, johon vastasi yhteensä 18 johtajaa. Vastauksista kävi ilmi, että muutokset pitävät ”mielen virkeänä”. Uuden oppimisen ja oman kehityksen lisäksi kehittämisellä on tarkoitettu organisaatiotasolla toteutuvaa kehittämistä, sekä mahdollisuutta vaikuttaa asioihin.

17 vastausta liittyi henkilökuntaan ja työyhteisöön. Muutama vastaaja mainitsi erityisesti omat alaiset ja heidän hyvinvointinsa johtajan oman motivaation lähteinä. Isolla osalla johtajista motivaatioon vaikuttivat työn tulosten näkeminen, joka ei tarkoita pelkästään taloudellisia tuloksia, vaan myös onnistumisia ja ilon hetkiä sekä henkilöstön että asiakkaiden keskuudessa.

Näiden jälkeen eniten vastauksia saivat asiakkaat sekä itsessään mielenkiintoinen, mielekäs ja haasteita tarjoava työ, jotka motivoivat johtajia eteenpäin. Yhdeksän johtajaa mainitsi vastauksessaan motivoinnin lähteenä merkityksellisen työn, jolla on merkitystä muiden elämään. Halu auttaa muita kannustaa jatkamaan. Muutamia vastauksia keräsivät myös palkka, yhteistyötahot ja asiakkaiden omaiset, positiivisen palautteen saaminen eri tahoilta, työaikojen joustavuus, työnantaja, huolenpito omasta voinnista (esimerkiksi aktiiviliikunta), viihtyvyys työpaikalla, kannustus, tuki sekä oma asenne ja innostuneisuus työtä kohtaan, jotka vaikuttavat johtajien motivaatioon jaksamaan työssään.

9.9 Esille tuotuja asioita työhyvinvoinnista

Viimeisenä annoimme johtajille mahdollisuuden kertoa avoimesti työhyvinvointiinsa liittyvistä asioista, joita ei vielä käynyt ilmi kyselystä. Yksikön johtajat kertoivat, ettei heillä ole tarpeeksi valtuuksia tehdä päätöksiä. Luottoa sekä arvostusta ylemmältä johdolta kaivattaisiin selkeästi nykyistä enemmän. Muutama johtaja kertoi olevansa tällä hetkellä tyytyväinen työhönsä. Omalla asenteella on vaikutusta ja pääsee pitkälle, kun ottaa asiat avoimesti esille. Avaamme muutamien johtajien vastauksia suoria lainauksia käyttäen.

”Uusien esimiesten hyvälaatuinen, suunnitelmallinen ja pitkäkestoinen perehdytys auttaa varmasti jaksamaan. Esimiehen arvostus vaikuttaa paljon ja nyt ei ole paljoakaan merkkejä siitä, että esimiestä juurikaan arvostettaisiin (viitataan tässä sairauslomapäivien määrään, palkkaukseen, esimiehen ammattitaitoon luottaminen muutenkin kuin pelkkiin lukuihin katsomalla jne.) Ylemmän johdon pitäisi arvostaa sitä ohjaajaa joka sen perusduunin ja rahan firmalle tuo.” Nainen 31-40-vuotias

”Tuntuu että aina ei luoteta yksikön johtajan arvioihin.” Nainen 41-50-vuotias

”Odottaisin johdolta aitoa kiinnostusta ja kuuntelua yksiköiden johtajien ideoita kohtaan. Ja mahdollistavan uralla etenemisen.” Nainen 41-50-vuotias

”Haluaisin voivani kokea myös jatkossa, että organisaatio panostaa laatuun. Toivon, että henkilöstömitoituksissa ei aleta nipistää yhtään enempää. Toivon, että voin ilolla ja ylpeydellä markkinoida organisaatiota myös jatkossa. Jostain syystä pelkään, ettei näin välttämättä ole...” Nainen 31-40-vuotias

”Työhyvinvointia tulee myös johtaa ja panostaa siihen enemmän, jos halutaan yhtiölle tulosta.” Nainen 51-60-vuotias

”Jokainen on vastuussa omasta jaksamisestaan ja on tärkein vaikuttaja työhyvinvointiin. Asenne ratkaisee aina.” Nainen 51-60-vuotias

”Olen tyytyväinen omaan työhöni, esimieheeni ja yritykseen, jossa työskentelen. Eipä ole valittamista, kun uskaltaa ottaa asiat avoimesti ja rakentavasti esille.” Nainen 41-50-vuotias

”Työhyvinvointi koostuu mielestäni kolmesta osa-alueesta; työyhteisö, perhe ja työhön liittyvät rakenteet ja prosessit, jos ne ovat hallussa ja tasapainossa, niin pärjää.” Nainen yli 60-vuotias

10 Johtopäätökset

Johtopäätöksien jäsentelyä ei esitetä prosentuaalisesti, koska tämä tieto löytyy tutkimustuloksista. Johtopäätösten jäsentely esitetään suuntaa antavina, mutta tulosprosenttien mukaan. Vähän yli puolet johtajista kertoi voivansa työssään hyvin oman arvionsa mukaan. Yksi viidesosa vastaajista kertoi voivansa jopa erittäin hyvin työssään. Vaikka näin iso määrä vastaajia on kertonut voivansa työssään hyvin tai erittäin hyvin, avoimessa vastausvaihtoehdossa yli puolet vastaustaan perustellut kertoi työhyvinvointiaan kuormittavista tekijöistä tai oman työhyvinvointinsa olevan tällä hetkellä koetuksella. Kyseenalaistamme kysymyksen tuloksen, sillä prosentuaalinen vastausmäärä ja avoimen kysymyksen vastaukset olivat erittäin ristiriidassa keskenään. Johtajat kertoivat tämän hetkisestä työilmapiiristä työpaikallaan. Reilusti yli puolet koki työilmapiirin olevan hyvä tai erittäin hyvä. Näiden kysymysten vastausten perusteella voimme päätellä, että useimmat johtajat arvioivat oman työhyvinvointinsa heikommaksi kuin työyhteisön työilmapiiriin.

Yksi neljäsosa vastaajista koki esimerkiksi taloudellisista syistä johtuvaa painostusta omaa eettisyyttä vastaan, kuten henkilöstökulujen karsimista, melko usein tai aina. Vähän yli puolet vastaajista kertoi kuitenkin voivansa työskennellä painostuksesta huolimatta eettisesti. On hienoa huomata, että painostuksesta huolimatta suuri osa johtajista pitää oman päänsä ja kykenee työskentelemään eettisesti. Neljä viidesosa johtajista kertoi olevansa hyviä itsensä johtajia, johon vastausten mukaan vaikuttivat ajankäytön hallinta, työtehtävien priorisointi sekä iän tuoma kokemus. On positiivista huomata, miten lähes kaikki yksikön johtajat ovat myös valmiita kehittämään itseään, joka koettiin elinehtona hyvään johtajuuteen.

Yli puolet johtajista kertoi, että oma mieliala vaikuttaa työhön melko harvoin tai erittäin harvoin, mutta oman asenteen kerrottiin kuitenkin vaikuttavan työskentelyyn melko usein tai aina. Johtajat toivat esille mielialan vaikutuksen niin sanotussa negatiivisessa mielessä ja asenteen kuitenkin positiivisessa mielessä. Mieliala ja asenne kulkevat käsi kädessä, joten vastaukset ovat jokseenkin ristiriidassa keskenään. Yli puolet vastaajista kertoi, että on viimeisen vuoden aikana kokenut stressiä. Vastaajat kertoivat stressin aiheuttajiksi muun muassa henkilökunnan resurssien vähyyden, kiireen, työnkuvan muuttumisen ja organisaatiomuutokset. Stressistä huolimatta, sen ei ole annettu vaikuttaa työn laatuun; näin kertoi yli puolet vastaajista. Neljä viidesosa johtajista kuitenkin kertoi, että heidän henkiset vaatimukset olisivat tasapainossa voimavarojensa kanssa melko usein tai aina. Miten voi olla mahdollista, että niin moni johtaja on kokenut stressiä viimeisen vuoden aikana, mutta silti saman suuruinen joukko johtajia koki henkisten vaatimusten olevan tasapainossa melko usein tai aina. Hyvin ristiriitainen ja kyseenalainen tutkimustulos.

Yksi tutkielmamme kysymys oli, miten yksiköiden johtajien työnkuormitus ilmenee. Tästä johtuen yksi tärkeä kysymyksistämme liittyi johtajien tasapainoon oman osaamisen ja työn vaati-

musten välillä. Lähdimme tällä kysymyksellä hakemaan suuntaa sille, pystymmekö luokittelemaan johtajia työn tylsistymiseen, työuupumukseen tai flow -tilaan. Teorioihin viitaten, boreout sisältää turhautumista, ikävystymistä, motivaation kadottamista sekä merkityksettömyyttä. (Koivuniemi 2012, 12). Usein työuupumukseen liittyy monia oireita, kuten masennusta, ahdistuneisuutta tai unihäiriöitä. (Nurmi 2016, 20). Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi sekä nauttii siitä. (Työterveyslaitos 2018b).

Vastausvaihtoehtoja tähän kysymykseen liittyen oli yhteensä viisi. ”Työ tuntuu liian helpolta” ja ”työ tuntuu helpolta” liittyivät työhön tylsistymiseen, ”työn haasteellisuus on sopivassa suhteessa osaamiseeni” liittyi flow -tilaan, sekä ”työ tuntuu haastavalta” ja ”työ tuntuu liian haastavalta” liittyivät työuupumukseen. Emme kuitenkaan voi tehdä mustavalkoisesti tämän kysymyksen perusteella johtopäätöksiä. Sen takia toimme muissa kysymyksissä esille oireita, jotka liittyivät jokaiseen työhön liittyvään tilaan. On positiivista huomata, että yli puolet vastaajista koki, että ”työn haasteellisuus on sopivassa suhteessa omaan osaamiseen”, joka voidaan luokitella flow -tilaan. Vastausten perusteella yksi neljäsosa vastaajista voitaisiin luokitella burnoutiin. Loput vastaajista kokivat ”työnsä helpoksi” tai ”liian helpoksi”, tämän perusteella heidät voitaisiin luokitella boreoutiin.

Seuraavat kyselyn kysymykset liittyivät boreoutiin oireineen. Jopa yksi neljäsosa johtajista koki työtänsä kohtaan turhautumista, merkityksettömyyttä, ikävystymistä tai on kadottanut motivaationsa ”melko usein”. Kysyimme johtajilta, ovatko he hoitaneet omia asioitaan työaikana viimeisen vuoden aikana. Vastausten perusteella emme kuitenkaan voi tehdä minkäänlaisia johtopäätöksiä, koska yksikön johtajilla ei ole työaika, emmekä näin ollen voi luokitella heitä boreout -tilaan.

Kysyimme johtajilta, esiintyykö heillä työstä aiheutuvia oireita, kuten masentuneisuutta, ahdistuneisuutta tai unihäiriöitä, jotka liittyivät burnoutiin. Melkein puolet vastaajista koki edellä mainittuja oireita erittäin usein tai melko usein, joka on huolestuttavan suuri vastausmäärä. Melkein yksi viidesosa johtajista koki ”melko usein tai ”aina”, ettei jaksaisi työssä seuraavaan kesälomaan asti. Kysyimme suoraan, ovatko johtajat kokeneet työuupumusta ja arvioivatko he sen vaikuttavan henkilöstön työssä jaksamiseen. Tämän kysymyksen perusteella, yksi viidesosa on kokenut työuupumusta ja koki sen vaikuttavan myös henkilöstön työssä jaksamiseen ”melko usein” tai ”aina”.

Seuraava kysymykset liittyivät työn mielekkyyteen ja aitoa innostusta sekä omistautumista työtänsä kohtaan viimeisen vuoden aikana. Neljä viidesosa vastaajista kertoi kokeneensa näitä tunteita. Molempien flow -kysymysten ääripäihin lukeutui loput vastaajista, joka käy hyvin yhteen burnoutin oireiden koettuun vastausmäärään.

Johtajat kokivat omalta esimieheltä saadun tuen vähäiseksi, jota toivottiin saavan huomattavasti nykyistä enemmän. Muilta yksikön johtajilta tai muulta luotettavalta taholta lähes kaikki vastaajat kokivat saavansa vertaistukea ”melko usein” tai ”aina”. Kysymyksestä saadut vastaukset eivät yllättäneet meitä, koska omankin työkokemuksen perusteella esimieheltä saatu tuki on ollut aina vähäistä ja kollegoilta saatu tuki on aina ollut henkireikä työssä jaksamiseen. Tietenkin on surullista, että näin koettiin tutkielmaa tehdessä. Avoimia kysymyksiä tarkistellessa mietimme, onko yksikön johtajien omat esimiehet liian kiireisiä antamaan tukea ja palautetta pyytämättä tai näkemään kasvotusten omia alaisiaan?

Yksi tutkielmamme kysymyksistä oli; ”Millaiset tekijät edistävät johtajien työhyvinvointia?”. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vertaistuella ja palautteella on suuri merkitys omaan työhyvinvointiin, tulee se sitten omalta esimieheltä tai kollegoilta. Tähän kysymykseen vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa hyvä iloinen työilmapiiri ja helposti lähestyttävä ja sitoutunut henkilökunta. Johtajien työhyvinvointia heidän mielestään edisti se, että he pystyvät olemaan oma itsensä työssä. Myös omaan terveyteen liittyvillä tekijöillä kuten riittävällä yöunella ja ravinnolla koettiin olevan merkitystä. Kaikkiin näihin johtajat pystyvät itse vaikuttamaan, mutta vertaistuen ja palautteen saamiseen tarvitsee vastakaikua myös toiselta osapuolelta.

Yksi tutkielmamme kysymyksistä oli; ”Mikä motivoi johtajaa työssä jaksamiseen?”. Reilusti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vapaa-ajan aktiviteeteilla on suuri vaikutus työssä jaksamiseen. Myös työhön liittyvät muutokset nähtiin positiivisina motivoinnin lähteinä, kuten myös työn tulokset. Yksi tärkeäksi koettu motivoinnin lähde oli vertaistuen ja palautteen saanti, joka kävi ilmi myös työhyvinvointia edistävänä tekijänä.

Annoimme vastaajille mahdollisuuden tuoda ilmi työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotka eivät tulleet vielä esiin aikaisemmin kyselyssä. Yksikön johtajat kertoivat, ettei heillä ole tarpeeksi valtuuksia tehdä haluttuja päätöksiä. Yksikön johtajat toivoivat, että ylemmältä johdolta saisi aitoa kiinnostusta ja kuuntelua heidän ideoitansa kohtaan. Tässäkään asiassa johtajien omien esimiesten tukea ei voi korostaa liikaa. Oman esimiehen tuen merkitys nousi niin monissa eri kohdissa ilmi, että meidän mielestämme se on asia johon tulisi jatkossa kiinnittää huomioita.

11 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli monivaiheinen. Opinnäytetyön aihe sai alkunsa loppuvuonna 2017 ja lähdimme työstämään varsinaista työtä heti vuoden 2018 alussa. Yhteydenpito kyseisen organisaation työelämänedustajan kanssa oli mutkatonta ja tapasimme edustajaa opinnäytetyön alkuvaiheissa. Otimme organisaatiolta saadut toiveet sekä suositukset huomioon työtä tehdessämme, erityisesti kyselylomaketta luodessa. Opinnäytetyöprosessi lähti sutjakkaasti liik-

keelle. Haimme tutkimuslupaa ja saimme luvan organisaatiolta nopeasti, kattavan opinnäytetyösuunnitelman ansioista. Tavoitteenamme oli saada opinnäytetyö valmiiksi kevään 2018 aikana ja siinä onnistuimme.

Tätä tutkielmaa arvioitaessa on syytä huomioida, että me tutkielman tekijät olemme sosiaalialan opiskelijoita, eikä meillä ole työkokemusta johtajana toimimisesta. Tutkielman kohde-ryhmä oli rajallinen joukko yksikön johtajia, joten tutkielman tuloksia ei voida yleistää vaan ne ovat suuntaa antavia. Tutkielmaan osallistuneiden vastausprosenttia (42,5%) pidämme kattavana. Tutkimuslupaa anoessamme meille kerrottiin, että johtajien työn hektisyyden vuoksi vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. Yllätyimme kuitenkin positiivisesti saamastamme vastausmäärästä. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että vastaajat kokevat aiheen tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi.

Onnistuimme omasta mielestämme kysymysten laadinnassa hyvin, koska saimme niistä haluamme informaation. Kuitenkin muutamaa kyselyn kysymystä olisimme voineet muotoilla toisin, jotta kaikki vastaajat olisivat ymmärtäneet kysymyksen täysin oikein. Muutama epäselvyys ei kuitenkaan vaikuttanut kyselyn kokonaisarvoon. Mielestämme opinnäytetyössämme saadut tulokset kuvaavat hyvin todellisuutta. Laadimme kyselylomakkeen tutkimuskysymysten sekä teorian pohjalta. Avoimet kysymykset pyrimme rakentamaan mahdollisimman selkeiksi sekä helposti vastattaviksi. Halusimme esittää informanttien mielipiteistä suoria lainauksia opinnäytetyön elävöittämiseksi. Informanttien kokemukset ovat yksilöllisiä ja ainutlaatuisia.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on elänyt koko prosessin ajan ja se on saanut jatkuvasti uusia ulottuvuuksia. Tutkielman aihealue on suuri ja sitä on pyritty kuvaamaan monipuolisesti. Lähteitä käytimme hyvin laajasti ottaen huomioon ajankohtaisuuden, tarkoituksenmukaisuuden ja tutkielman sisällön. Mielestämme teoreettinen viitekehys tuki kyselylomakkeen laatimista sekä tutkimusten analysointia.

Tutkimuskysymyksemme olivat; ”Miten yksiköiden johtajien työn kuormitus ilmenee?”, ”Millaiset tekijät edistävät johtajien työhyvinvointia?” ja ”Mikä motivoi johtajaa työssä jaksamiseen?”. Saimme mielestämme jokaiseen kysymykseen kattavan vastauksen. Jäimme pohtimaan kaikkien kysymysten vastauksia analysoinnin jälkeen, olivatko kaikki vastaukset todennukaisia. Onko vastauksiin voinut vaikuttaa ajankohta, paikka tai mieliala. Vastausten perusteella pohdimme tutkielman luotettavuutta. Vastauksia saimme ääripäästä toiseen. Muutamat johtajat olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin epäilyttävän positiivisesti, ylistämällä omaa sekä työyhteisön hyvinvointia ja koko organisaatiota kokonaisuudessaan. Voiko kaikki todella olla niin hyvin? Vastauksista kävi myös ilmi, että osa johtajista koki oman työhyvinvointinsa olevan hyvällä mallilla, mutta oli tuonut vastauksissaan esille omaan eettiseen työskentelyyn vaikuttavan taloudelliset paineet. Jäimme näiden kysymysten ja vastausten perusteella miettimään, ottavatko toiset johtajat henkilökohtaisemmin nämä ylempää tulevat talouspaineet,

jotka vaikuttavat heidän eettiseen työskentelyyn ja työhyvinvointiinsa? Vai onko mahdollista, että johtajalla, työyhteisöllä sekä ylempällä johdolla, olisi jatkuva flow:n tunne? Kaikilla yksikön johtajilla on kuitenkin sama ylempi johto, niin miten vastaukset voivat erota niin paljon toisistaan?

Tutkielma on tehty pienestä otoksesta ja aihepiiriä on käsitelty melko yleistävällä tasolla. Tutkielman eri osa-alueita voitaisiin kuitenkin pohtia mielestämme tarkemminkin. Monien kysymysten vastaukset ovat paljon informatiivisempia mitä tämän laajuisessa tutkielmassa on mahdollista analysoida. Lähempään tarkasteluun voitaisiin ottaa muun muassa, kuinka ikä tai työkokemus vaikuttavat vastaajien näkemyksiin, kokemuksiin tai asenteisiin. Näistä voisi löytyä aihetta laadulliselle tutkielmalle jatkossa. Tutkielman tulokset antavat viitteitä vastaavanlaisen laajemman tutkielman tekemisen tarpeesta.

Tärkeänä jatkotutkimuksen aiheena pidämme tarkempaa selvitystä siitä, mikä aiheuttaa yksikön johtajien puutteellisen tuen saannin. Opinnäytetyön yhteistyökumppanilla on mahdollisuus halujensa mukaan hyödyntää saamiamme tuloksia ja mahdollisuus kehittää yksiköiden johtajien työhyvinvointia. Opinnäytetyöseminaarissa nousi esille jatkotutkimuksen aiheeksi myös, miten johtajien työhyvinvointi eroaa kunnallisella ja yksityisellä puolella ja mitkä asiat vaikuttavat mahdollisiin eroihin työhyvinvoinnissa.

Koko opinnäytetyön prosessia ajateltaessa, onnistuimme opinnäytetyön toteuttamisessa erittäin hyvin ottaen huomioon muuttuneet elämäntilanteet ja tiukka aikataulu. Opinnäytetyön prosessi opetti meille stressinsietokykyä, aikatauluttamista sekä uutta tietoa ja taitoa kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista, jota voimme hyödyntää tulevaisuudessa omassa työelämässämme. Itse opinnäytetyöhön liittyviä vastoinkäymisiä ei ole tullut vastaan, mutta kaikista henkilökohtaisen elämän haasteista, olemme selvinneet yhdessä.

Lopuksi haluamme kiittää kaikkia opinnäytetyössämme mukana olleita tahoja. Lämpimät kiitokset kaikille informanteille, joita oli ilahduttavan suuri määrä. Mahdollistitte tämän tutkielman toteutuksen ja onnistumisen. Erityisesti haluamme kiittää opinnäytetyömme ohjaajaa Kaarina Marjasta, joka kannusti ja tuki meitä tiukasta aikataulusta huolimatta. Sosiaalialan lehtori Kaarina Marjasen lämmin ja rakentava ohjaustapa antoi meille voimavaroja vaikeinkin hetkinen ja hän oli koko prosessin ajan helposti tavoitettavissa.

”Todella hyvä kysely. Tartuttu juuri oikeisiin asioihin. Kiitos ja toivottavasti saamme tiedoksi myös tutkimuksen vastaukset. Onnea teille tähän matkaan!”
Nainen 51-60-vuotias

Lähteet

Painetut

- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä: yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuuhteet. Vaasa: Leadec-kustannus.
- Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow elämän virta. Tallinna: Rasalas.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hansen, M. 2004. Olipa kerran perhe- Arvostava työote perhetyössä. Helsinki: Suomen kasvatustus- ja perheneuvontaliitto ry.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima. 7.uud.p.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 15.-16. painos.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus. 5. uudistettu painos.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Koivuniemi, T. 2012. Kohti voimavarojen ja kuormituksen tasapainoa. Tallinna: Kustannus Siipipyörä.
- Krause, K. & Kiikkala, I. 1996. Hoitotieteellisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Lindroos, L. 2013. Eettisesti laadukas aikuissosiaalityö. Pro Gradu. Helsingin yliopisto: Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiaalitieteiden laitos.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp. 2. uudistettu painos.
- Nieminen, H. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Paunonen, M & Vehviläinen- Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: Wsoy.
- Nieminen, K. 2017. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2018. Helsinki: Alma Talent.
- Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen itsehoito - kuinka kierrän karikot. 1.painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim ja Heli Nurmi.
- Rönkkö, L. & Rytönen, T. 2010. Monisäikeinen perhetyö. Helsinki: WSOY.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vehviläinen- Julkunen, K. 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa: Paunonen, M. & Vehviläinen- Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi 2012. Helsinki: BoD-Books on Demand.

Åstedt-Kurki, P. & Nieminen, H. 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa: Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.

Sähköiset

Ammattinetti 2018. Viitattu 27.1.2018.

http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/281_ammatti

Haaranen, M. 2017. Viitattu 27.12.2017.

<https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>

Kaitaranta, H. 2008. Asiantuntija johtajan roolissa. Pro-gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu. Turku.

<http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/114118/22972.pdf?sequence=1>

Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Viitattu 27.12.2017.

https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Ledarna 2018. Ledarskap och chefs balansakt. Viitattu 20.4.2018.

<https://www.ledarna.se/utvecklas-som-chef/chefsrollen-och-ledarskapet/ledarskap-och-chefens-balansakt/>

MADEBYFINLAND 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Viitattu 11.4.2018.

<https://madebyfinland.suomalaintyoy.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>

Mäkelä, A. 2018. Viitattu 26.3.2018.

<https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-imu/>

Sarkkinen, M. 2017. Työuupumuksen torjumiseksi voi tehdä vaikka mitä. Viitattu 16.4.2018.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/tyouupumuksen-torjumiseksi-voi-tehda-vaikka-mita/>

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2018. Työhyvinvointi. Viitattu 13.4.2018.

<http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen mielenterveysseura 2018a. Kuinka voit? Viitattu 16.4.2018.

<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/kuinka-voit>

Suomen mielenterveysseura 2018b. Kulttuuri lisää hyvinvointia. Viitattu 2.5.2018.

<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/kulttuuri-lis%C3%A4%C3%A4-hyvinvointia>

Suomen mielenterveysseura 2018c. Liikunta - Kehon kuunteleminen. Viitattu 16.4.2018.

<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/liikunta-kehon-kuunteleminen>

Suomen mielenterveysseura 2018d. Rentoutuminen palauttaa voimia. Viitattu 2.5.2018.

<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/rentoutuminen-palauttaa-voimia>

Suomen mielenterveysseura 2018e. Ympäristö vaikuttaa mieleen. Viitattu 2.5.2018.
<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/ymp%C3%A4rist%C3%B6-vai-kuttaa-mieleen>

THL 2015. Hyvinvointi. Viitattu 1.4.2018.
<https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>

Townsend, K. 2016. Wellbeing in the workplace research 2016. Viitattu 12.4.2018.
<https://recruiters.theguardian.com/blog/wellbeing-in-the-workplace-research-2016>

Työhyvinvointi 2017. Viitattu 27.12.2017.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos 2018a. Työhyvinvointi. Viitattu 16.4.2018.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos 2018b. Työn imu. Viitattu 26.3.2018.
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Westerberg, B. 2013. Företagen dåliga på arbetsvälmående. Viitattu 20.4.2018.
<https://svenska.yle.fi/artikel/2013/04/16/foretagen-daliga-pa-arbetsvalmaende>

Winblad, P. 2007. 10 vägledande principer för gott ledarskap. Viitattu 20.4.2018.
<https://www.foretagande.se/vagledande-principer-for-gott-ledarskap-10-delar/>

Lait ja virallislähteet

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014). Viitattu 28.12.2017.
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuoltolaki>

Työterveyshuoltolaki (1383/2001). Viitattu 14.2.2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki (738/2012). Viitattu 14.2.2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Kuviot

Kuvio 1. Sukupuolijakautuma

Kuvio 2. Ikäjakautuma

Kuvio 3. Koetko olevasi hyvä itsesi johtaja?

Kuvio 4. Saatko tukea omalta esimieheltäsi työhön liittyvissä asioissa?

Taulukot

Taulukko 1. Koulutustaso

Taulukko 2. Maakunta, jossa työskentelet

Taulukko 3. Oma arviosi työhyvinvoinnistasasi tällä hetkellä?

Taulukko 4. Iän vaikutus eettiseen työskentelyyn

Taulukko 5. Maakunnan ja eettisen työskentelyn painostuksen vertailu

Taulukko 6. Oletko kokenut viimeisen vuoden aikana stressiä?

Taulukko 7. Iän vaikutus koettuun stressiin viimeisen vuoden aikana

Taulukko 8. Vastaako oma osaamisesi työn vaatimuksia?

Taulukko 9. Oletko kokenut työtäsi kohtaan turhautumista, merkityksettömyyttä, ikävystymistä tai motivaation kadottamista?

Taulukko 10. Oletko kokenut masentuneisuutta, ahdistuneisuutta tai unihäiriöitä työstäsi johtuen?

Taulukko 11. Oletko kokenut aitoa innostusta ja omistautumista työtäsi kohtaan viimeisen vuoden aikana?

Taulukot 12. ja 13. Saatko omalta esimieheltäsi positiivista tai rakentavaa palautetta työstäsi?

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 1: Saatekirje



LAUREA / *Yhdessä
enemmän* /
AMMATTIKORKEAKOULU

Saatekirje

Elina Lehtonen
Titta Suutari

15.3.2018

Hyvä yksikön johtaja!

Olemme sosionomiopiskelijat Elina Lehtonen ja Titta Suutari Laurea-ammattikorkeakoulusta, Hyvinkään kampukselta. Teemme opinnäytetyön laadullisesta ja määrällisestä näkökulmasta, liittyen yksiköiden johtajien työhyvinvointiin. Nykypäivänä organisaatioissa johtajien jaksamisen tukeminen on keskeisenä hyvinvointihaasteena, sillä se jää helposti henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen jalkoihin.

Kysely on laadittu E-lomake muodossa. Vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömästi, eikä henkilöllisyyttäsi voi päätellä vastaustesi perusteella. Kysely on täysin luottamuksellinen. Aineisto kerätään opinnäytetyötämme varten ja kyselyn päätyttyä kyselylomakkeet hävitetään.

Olemme kiinnostuneita juuri sinun ajatuksistasi ja tutkimustulosten onnistumisen takaamiseksi toivomme sinua vastaamaan kyselyyn. Vastaamalla kyselyyn, voit vaikuttaa oman työhyvinvointisi edistämiseen. **Kyselyn vastaamiseen menee noin 10-15 minuuttia. Vastaus aikaa teillä on maanantaihin 26.3.2018 asti.** Jotta vastauksesi olisi mahdollisimman todenmukainen, vastaathan kysymyksiin ajatuksella. Valitsethan ystävällisesti vastausajaksi sellaisen hetken, kun koet mielialasi olevan mahdollisimman tasapainoinen.

Opinnäytetyö valmistuu toukokuussa 2018. Sen jälkeen se on luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa ja myös sinä vastaaja saat sähköpostiisi siitä linkin.

Vastaamme mielellämme kyselyä koskeviin kysymyksiin osoitteissa elina.A.lehtonen@student.laurea.fi ja titta.suutari@student.laurea.fi.

Opinnäytetyömme ohjaajana toimii FT Kaarina Marjanen, kaarina.marjanen@laurea.fi

Suuri kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin:

Elina Lehtonen ja Titta Suutari

Liite 2. Kyselylomake

Olemme sosionomiopiskelijat Elina Lehtonen ja Titta Suutari Laurea-ammattikorkeakoulusta, Hyvinkään kampukselta. Teemme opinnäytetyön liittyen työhyvinvointiin, laadullisista ja määrällisistä näkökulmista.

Vastaaminen kyselyyn tapahtuu nimettömästi, eikä henkilöllisyyttäsi voi päätellä vastaustesi perusteella. Kysely on täysin luottamuksellinen. Aineisto kerätään opinnäytetyötämme varten ja tutkimuksen valmistuttua kyselylomakkeet hävitetään

Kysely työhyvinvoinnista sosiaali-alan yksiköiden johtajille

Nykypäivänä organisaatioissa johtajien jaksamisen tukeminen on keskeisenä hyvinvointihaasteena, sillä se jää helposti henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen jalkoihin.

Työhyvinvointi on kiinnostava aihe jokaiselle, joka on työelämässä. Lähtökohtaisesti kaikki ihmiset haluavat olla elämässään onnellisia ja samoin on työelämän sekä työntekijän suhteen. Jokainen työelämässä oleva haluaa viihtyä työssään, olla iloinen ja energinen ennen ja jälkeen työpäivän.

Kyselyyn liittyvissä kysymyksissä ole rohkeasti yhteydessä meihin:

Elina Lehtonen (elina.A.lehtonen@student.laurea.fi)

Titta Suutari (titta.suutari@student.laurea.fi)

Opinnäytetyötämme ohjaa Kaarina Marjanen (kaarina.marjanen@laurea.fi)

1 Taustatiedot

Ikä

- 20-25
 26-30
 31-40
 41-50
 51-60
 yli 60

Sukupuoli

- Nainen
 Mies
 Muu

Koulutustaso

- Ylioppilas
 Ammattikoulututkinto
 Opistotason tutkinto
 AMK-tutkinto
 YAMK-tutkinto
 Maisteri
 Tohtori
 Lisensiaatti
 Jokin muu

Koulutuksesi suuntautuminen

- Sosiaali-ala
 Terveystieteet
 Kasvatustieteet
 Yhteiskuntatieteet
 Humanistiset tieteet
 Psykologia ja terapia
 Taiteet

Kuvalle, mitkä asiat ovat vaikuttaneet positiivisesti työhösi?

Vertaistuen merkitys

Vertaistuki ja palaute

	En koskaan	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Melko usein	Aina	Kuvalle valintaasi
Saatko omalta esimieheltäsi positiivista palautetta työstäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Saatko omalta esimieheltäsi rakentavaa palautetta työstäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Saatko tukea omalta esimieheltäsi työhön liittyvissä asioissa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Koetko saavasi vertaistukea muilta yksikön johtajilta tai muulta luotettavalta taholta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Koetko olevasi työssäsi yksin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Kuinka suuren merkityksen koet yllä olevilla kysymyksillä olevan omaan työhyvinvointiisi?

Työssä jaksaminen

Mitkä asiat vaikuttavat eniten omaan työhyvinvointiisi? Nimeä kolme (3) tärkeintä:

Mikä motivoi sinua jaksamaan työssäsi?

Kerro, jos haluat vielä tuoda joitain asioita esille työhyvinvointiisi liittyen:

Tietojen lähetyk

Kiitos paljon vastauksistasi. Oikein hyvää kevään jatkoa!

Lähetämme teille linkin työhömmä sen valmistuttua, niin pääsette tutustumaan tutkielmaamme.

Ystävällisin terveisin, Elina ja Titta

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi