

Hilla-Mari Kyllönen

TYÖKYKYJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN SOSIAALIPALVELUORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö

TYÖKYKYJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN SOSIAALIPALVELUORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö

Hilla-Mari Kyllönen
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja
kehittämisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosionomi ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä: Hilla-Mari Kyllönen

Opinnäytetyön nimi: Työkykyjohtamisen kehittäminen sosiaalipalveluorganisaatiossa

Työn ohjaajat: Kati Päätaalo ja Reetta Saarnio

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: 1/2022

Sivumäärä: 61 + 6 liitettä

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata työkykyjohtamisen nykytilaa yksityisessä sosiaalipalveluita tuottavassa kohdeorganisaatiossa esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa työkykyjohtamisesta ja vaikuttaa kohdeorganisaation työkykyjohtamisen kehittämiseen tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena ei ole vastata pelkästään kohdeorganisaation työkykyjohtamisen kehittämiseen vaan sen tavoitteena on toimia kehittämistyön perustana myös muille organisaatioille sosiaali- ja terveystieteillä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta sisältää työkyvyn ja työkykyjohtamisen määritelmää, vuorovaikutuksen merkitystä työkykyjohtamisen perustana, työkykyjohtamiseen liittyvää lainsäädäntöä, varhaisen tuen prosessia ja työkyvyn edellytyksien edistämistä esihenkilötyössä. Tutkimuksellisen kehittämistyö toteutettiin laadullisella (kvalitatiivisella) tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluilla kesän ja syksyn 2021 aikana. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuului myös kehittämisosio, johon osallistui tutkimukseen osallistuneiden lisäksi kohdeorganisaation ylemmää johtoa sekä organisaation koulutusasiantuntija. Kehittämisosio toteutettiin osallistavalla ryhmätyömenetelmällä, jossa kehitimme yhdessä työyhteisölähtöisesti organisaation työkykyjohtamisesta tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten pohjalta.

Vuorovaikutus työkykyjohtamisessa nousi merkittäväksi teemaksi tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteluissa. Myös yhteisöllisyyden ja yhdenvertaisuuden kokemus nousivat esiin tuloksissa sekä se, että työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvät asiat pitäisi olla jatkuvan tarkastelun alla. Työntekijät toivoivat ylemmän johdon osallistuvan enemmän lastensuojeluyksiköiden toimintaan, ja kiinnostavan enemmän huomiota työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Organisaation lastensuojeluyksiköihin toivottiin yhtenäistä linjaa, yhdenmukaisuutta palkkaukseen ja tiedonkulkuun avoimuutta. Kehittämisosiossa kävimme yhdessä tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneiden kesken läpi, millaisia toimia tulee organisaatiossa tehdä työkykyjohtamiseen tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta.

Asiasanat: työkyky, työkykyjohtaminen, työhyvinvointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Masters of Social and Health Services. Management and Development of the Social and Health Services

Author: Hilla-Mari Kyllönen

Title of thesis: Development of work ability management in the social services organization. Research and development thesis.

Supervisors: Kati Päätaalo and Reetta Saarnio

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022

Number of pages: 61 + 6 appendices

The purpose of this research and development work was to describe the current state of work ability management in a private organization providing social services from the perspective of supervisors and employees. The aim was to produce information on work ability management and to influence the development of work ability management in the organization on the basis of this research and development work.

The knowledge base of research and development work includes the definition of work ability and work ability management, the importance of interaction as a basis for work ability management, legislation related to work ability management, the early support process and the promotion of work ability conditions in supervision. Research development work was implemented by using a qualitative research method. The material was collected through group and individual interviews during the summer and autumn of 2021. The data was analyzed by inductive content analysis. The research and development work also included a development section, which was attended not only by the participants in the research but also by the senior management of the target organization and the organisation's training expert. The development section was carried out using an inclusive group work method, in which we developed an organization based on the work ability of the organization based on the results of this research development work.

Interaction in work ability management became a significant theme in the results of research and development work and in interviews with supervisors and employees. The experience of community and equality was also highlighted in the results, as well as the fact that issues related to work ability and well-being at work should be kept under constant review. Organisation's child protection units were expected to have a unified line, uniformity in remuneration and transparency in the flow of information. In the development section, together with those who participated in the research development work, we went through what actions should be taken in the organization for work ability management on the basis of this research development work.

Keywords: work ability, work ability management, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	KOHDEORGANISAATION KUVAUS	4
3	TYÖKYKY.....	5
4	TYÖKYKYJOHTAMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ.....	8
4.1	Vuorovaikutus työkykyjohtamisen perustana.....	10
4.2	Työkykyjohtamiseen liittyvä lainsäädäntö.....	11
4.3	Työkykyjohtamisen varhaisen tuen prosessi	12
4.4	Työkyvyn edellytysten edistäminen esihenkilötyössä	14
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT	16
6	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	17
6.1	Metodologia.....	17
6.2	Aineiston analysointi.....	19
7	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUKSELLISEN OSUUDEN TULOKSET.....	22
7.1	Esihenkilöiden haastattelut.....	22
7.1.1	Esihenkilöiden työhön positiivisesti vaikuttavat tekijät.....	23
7.1.2	Työssä kehitettäviä tekijöitä	26
7.2	Työntekijöiden haastattelut.....	30
7.2.1	Työkykyyn vaikuttavat tekijät.....	31
7.2.2	Työssä kehitettäviä tekijöitä	35
8	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN KEHITTÄMISOSION TULOKSET	37
9	POHDINTA	45
9.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus.....	45
9.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys	46
9.3	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	48
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET.....	59

1 JOHDANTO

Työkyky on perustana jokaisen työntekijän työhyvinvoinnille. Hyvä työkyky edistää työssä jaksamista ja siinä pidempään pysymistä. Se rakentuu ihmisten psyykkisten ja fyysisten voimavarojen ja työn yhteensopivuudesta sekä tasapainosta näiden välillä. Työelämä kuormittaa nykyisin eri tavoin kuin aikaisemmin. Fyysisen kuormituksen sijaan työ kuormittaa psyykkisesti enemmän. (Keyriläinen 2019, 99.)

Organisaation johtajuudella ja esihenkilötyöllä on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin ja työkykyyn. Työkykyjohtaminen on pitkäjänteistä työtä, ja organisaation on tiedettävä, millaiset ovat henkilöstön odotukset ja kuinka työhyvinvointiin sekä työkykyyn voidaan vaikuttaa organisaatiossa. Työkykyjohtamisessa on tärkeää esihenkilöiden kouluttaminen ja työkykyjohtamisen kehittäminen, myös organisaatiokohtaisia hyvän työkyvyn edistämisen käytäntöjä on hyvä kehittää aktiivisesti. Organisaatiotasolla vuorovaikutustaidot ja avoin yrityskulttuuri ovat hyvä perusta työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi. Työkyvyn johtaminen on pitkäjänteistä työtä, ja organisaation on tiedettävä millaiset ovat henkilöstön odotukset ja kuinka työkykyyn ja työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa organisaatiossa. (Hyppänen 2010, 258.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena on työkykyjohtamisen kehittäminen. Aiheen valintaan on vaikuttanut työkykyjohtamisen kehittämisen ajankohtaisuus ja yhteiskunnallinen merkittävyys. Siihen on vaikuttanut myös tutkijan oma henkilökohtainen mielenkiinto työkykyyn ja työhyvinvointiin aihealueena ja sen johtamisen kehittämiseen. Työkykyjohtaminen onnistuessaan säästää merkittävästi työkyvyttömyyskustannuksia. (Uitti & Sauni 2018.) Aihetta tutkin lastensuojelun sijaishuollon perustason yksiköiden esihenkilöiden sekä lastensuojelun sijaishuollon erityisyksiköiden työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmetodologiaa käyn tarkemmin läpi luvussa: Tutkimusmetodologia. Teoreettisessa viitekehyksessä työkykyjohtamisesta käsittelem esihenkilötyön ja työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata työkykyjohtamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa tietoa työkykyjohtamisesta yksityisessä sosiaali- ja terveysalan erityispalveluita tuottavasta organisaatiosta, ja vaikuttaa kohdeorganisaation käytänteisiin työkykyjohtamisen alueella ja työkykyjohtamisen kehittämisessä. Ai-

hetta käsittelen siten, että viitekehyksessä käyn läpi työkykyä käsitteenä, työkykyjohtamista työkyvyn varhaista tukea ja työkyvyn edellytyksiä esihenkilötyön ja työntekijöiden näkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa tutkimuksen tuloksia hyödynnetään työkykyjohtamisen kehittämistyössä.

Organisaatiotasolla työkyvyllä sekä myös sen johtamisella on merkittävä vaikutus työn tuottavuuteen ja organisaation tuloksiin. Yksilötasolla työkyvyllä on merkittävä vaikutus sairaspöissaoloihin ja myös työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa. Yhteiskunnallisella tasolla tutkimukseni aihe on hyvin merkittävä. Työkyky on yhteydessä työelämän muutoksiin ja tätä kautta työkyky ja työhyvinvointi ovat osa aktiivista yhteiskunnallista keskustelua. Työ- ja elinkeinoministeriö on tutkinut työelämän laadun ja työolojen muuttumista palkansaajien näkökulmasta jo vuodesta 1992 lähtien. Vuoden 2019 työolobarometrissä on käsitelty työkykyä ja siihen vaikuttavia asioita. Työolobarometrin tuloksia on käytetty laajasti työelämän tutkimuksissa, työelämää koskevan lainsäädännön valmisteluissa sekä poliittisen päätöksenteon tukena. (Työelämäbarometri 2019, 11.)

2 KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Tutkimuksellisen kehittämistyön teen organisaatiolle, joka tuottaa valtakunnallisesti yksityisen sosiaali- ja terveysalan erityispalveluita. Kohdeorganisaation tehtävänä on auttaa yhteiskunnassamme erityistä apua kaipaavia. Samalla se on yksi Suomen suurimmista kotimaisesti omistetuista sosiaalialan organisaatioista, ja sen toiminta on erityisen vahvaa Pohjois-Suomessa. Kohdeorganisaatio on syntynyt kahden eri sosiaalialan palveluita tuottavan organisaation yhdistymisestä. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia hyödynnetään kohdeorganisaation työkykyjohtamisen kehittämissä.

Kohdeorganisaation palvelualueisiin kuuluvat lähes kaikki kuntien lakisääteisesti tuottamat sosiaalipalvelut: vammaispalvelut, lasten, nuorten ja perheiden palvelut, mielenterveys- ja päihdekuntouttujen palvelut, vammaispalvelut, ikääntyvien palvelut, työllistämispalvelut osatyökykyisille sekä haasteellisessa työmarkkina-asemassa olevien palvelut sekä kuntaulkoistuspalvelut. Organisaatio tuottaa lastensuojelun sijaishuollon erityisyksikköpalveluita sekä lastensuojelun sijaishuollon perusyksiköiden palveluita. Tässä tutkimuksellisessa kehittämissä työkykyjohtamisen kehittämistä tutkin lastensuojelun sijaishuollon perusyksiköiden esihenkilöille ja lastensuojelun sijaishuollon erityisyksikön työntekijöille tehtyjen teemahaastattelujen pohjalta.

3 TYÖKYKY

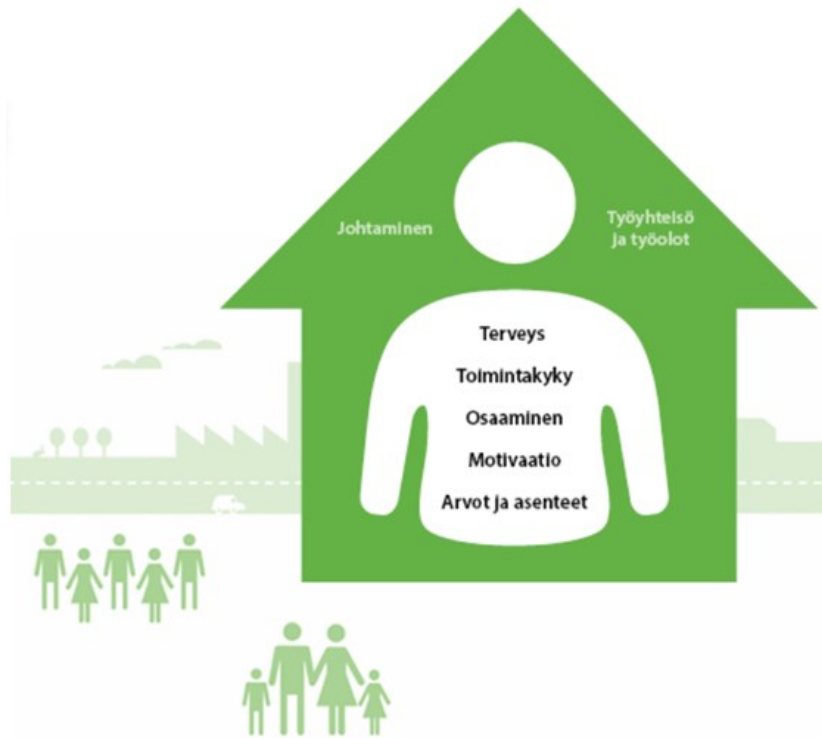
Historiallisesti määriteltynä työssä jaksaminen tai työssä selviytyminen rajattiin pitkään yksilön terveydellisiin ominaisuuksiin. Työkyvyn käsite on valittu 1970-luvulla työterveystutkimuksen näkökulmaksi, ja sen jälkeen työkykykäsitettä on määritelty monella eri tapaa, kuten työkyvyn edistämisen ja työkyvyn arvioinnin käsitteenä. Työkyvyllä ei ole olemassa yhtä ainoaa yhtenäistä ja hyväksyttyä määritelmää. (Suonsivu 2014, 14.) Työkykykäsite on kehittynyt lääketieteellisestä merkityksestä ihmisen kokonaisvaltaisesti huomioivaksi määritelmäksi (Alahautala & Huhta 2018, 18). Alun perin työkyvyn käsitettä on käytetty, kun on arvioitu yksilön työkyvyttömyyttä. Työkykykäsitteen määrittelyn laajentuessa työkyvyn edistämisen suuntaan, siitä on tullut yksilön työssä selviytymistä mahdollistava tekijä. (Suonsivu 2014, 16.)

Työkyky ja toimintakyky rinnastetaan usein toisiinsa, jolloin niihin on sisällytetty terveys, osaaminen ja koulutus, työtyytyväisyys, yksilön arvot ja asenteet sekä voimavarat ja työ itse (Suonsivu 2014, 15). Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä suoriutua omassa työtehtävässä ja kykyä tehdä töitä. Tavallisimmin työkyvyn määritelmä on perustunut ihmisen ja työn yhteensopivuuteen tai ihmisen kykyyn vastata työn tavoitteisiin sekä niiden työtehtävien suorittamiseen, jotka kuuluvat hänen työkuvaansa (Järvikoski ym. 2018, 8). Työkyky koostuu työntekijän, työpaikan ja työn fyysisistä ja sosiaalisista tekijöistä, joihin vaikuttavat johtaminen ja esihenkilötyö, työolot, työympäristö, työyhteisö ja sen kulttuuri sekä lainsäädäntö ja palvelujärjestelmä (Pehkonen & Turunen 2017, 7).

Työntekijän työkykyyn vaikuttavat myös yhteiskunnan säännöt ja rakenteet sekä perheen sukulaisien ja ystävien verkostot. Vastuu työntekijän työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken. Työntekijällä on myös aktiivinen rooli oman työnsä ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä. Työelämästä hyvin suoriutuminen edellyttää työntekijältä riittävää fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä toimintakykyä. Vaatimukset, jotka kohdistuvat toimintakykyyn vaihtelevat huomattavasti työnluonteen takia. (Työkykytalo, työterveyslaitos.)

Mannermaan (2018, 272) mukaan työkyvyssä seuraavat osa-alueet ovat tärkeitä: fyysinen hyvinvointi, johon kuuluvat ravinto, lepo ja riittävä uni, fyysinen kunto, terveys ja terveelliset elämäntavat. Psykkinen hyvinvointi, joka muodostuu selkeistä tavoitteista ja työhön sitoutumisesta, ammattitaidosta, joka on ajan tasalla, arvostuksen tunteesta, työn hallinnasta, riittävästä näkemyksestä ja priorisointitaidosta, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä, työn ja työajan joustavuudesta, elämänhallinnasta ja henkilökohtaisista harrastuksista. Sosiaalinen hyvinvointi muodostuu suhteista perheeseen, ystäviin, läheisiin ja työtovereihin, erilaisiin yhteisöihin ja verkostoihin kuulumisesta, yhteistyö ja vuorovaikutustaidoista. Työkykyyn kuuluu myös sisäinen ”työn imu”, joka rakentuu omista arvoista ja ihanteista, sisäisestä motivaatiosta ja innostuksesta, ammattitilpeydestä ja tietoisuudesta itselle tärkeistä asioista. (Mannermaa 2018, 272.)

Työkyvyssä elinikäinen oppiminen on tärkeää ja sen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia osaamisen alueita ja työkykyvaatimuksia syntyy kaikilla työelämän toimialoilla. Työntekijän omat asenteet, arvot, motivaatio työtä kohtaan ja työn mielekkyys vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan sopivan haasteellisena ja mielekkäänä sekä työ on sopivassa tasapainossa muun elämän kanssa, se lisää työkykyä. Jos työ koetaan pakollisena osana elämää eikä se vastaa työntekijän omiin odotuksiin se puolestaan heikentää työkykyä. Mikäli työ koetaan taakkana ja työssä ei voida hyvin, se voi pahimmallaan johtaa työelämästä luopumiseen taikka ennenaikaiseen syrjäytymiseen. Työntekijä on päävastuussa omista voimavaroistaan, mutta työnantaja ja esihenkilöt ovat vastuussa työstä ja työoloista. (Työkykytalo, työterveyslaitos). Työkyvystä on tehty useita mallinnuksia, joista tunnetuin lienee Juhani Ilmarisen työterveyslaitokselle kehittämä työkykytalo. (Alahautala & Huhta 2018, 20.) Alahautala & Huhta (2018, 20) ovat lisänneet työkykytaloon myös ihmisen itsensä. Työkykytaloa tarkastellaan tarkemmin kuviossa 1.



Kuvio 1. Työkykytalo. (Alahautala-Huhta 2018, 20.)

Työkykytaloissa työntekijän toimintakyky ja terveys muodostavat perustan, jonka varaan muut työkyvyn tekijät rakentuvat. Työkykyyn vaikuttavat työntekijän ammatillinen osaaminen, motivaatio sekä asenteet ja arvot. Siihen vaikuttavat oleellisesti myös johtaminen, esihenkilötyö, työympäristö ja työyhteisö. Työkyvyn talomallissa on kyse työn ja työntekijän voimavarojen välisestä tasapainosta ja yhteensopivuudesta. (Alahautala-Huhta 2018, 20.)

Integroidussa työkyvymallissa yksilö, hänen toimintansa ja työympäristönsä muodostavat systeemin, jolloin käsitys ihmisestä on biopsykososiaalinen. Integroitu työkyvymalli sisältää työntekijän ominaisuudet ja kyvyt. Työ nähdään toimintajärjestelmänä, jossa ytimessä ovat työnvaatimusten lisäksi sosiaaliset suhteet, organisaation ja työyhteisön toimintatavat. Keskeistä mallissa on työkyvyyttömyyden ennaltaehkäiseminen. Mallin mukaan työkykyyn sisältyvät ne ominaisuudet, jotka työntekijä tarvitsee toimiessaan työelämässä. Työkykyyn vaikuttavat työn vaativuuden aste ja ihmisen psyykkiset ja fyysiset rakenteet. Keskeisiä psyykkisiä tekijöitä ovat käsitys omasta itsestä, persoonallisuuden rakenne, psykomotorinen suorituskyky ja asenteet. (Suonsivu 2014, 17.)

4 TYÖKYKYJOHTAMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ

Työkykyjohtaminen osa strategista johtamista ja se perustuu strategian johtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmiin. Kaikki johtamiseen liittyvät sisällöt perustuvat aina strategiaan, sillä se suuntaa kaikkea organisaation toimintaa. Henkilöstön työkykyä voidaan pitää hyvin keskeisenä tuotannontekijänä ja myös strategisena menestystekijänä. (Pekka 2017, 110.) Työkykyjohtaminen voidaan nähdä organisaation johdon vastuulla olevana tavoitteellisena toimintana, jolla tehdään näkyväksi henkilöstön työkyvyn merkitys, varaudutaan niihin tekijöihin, jotka vaarantavat työkykyä ja toimitaan yhteisesti sovitulla tavalla niiden torjumiseksi (Martimo & Antti-Poika 2018). Työkykyjohtamisen perustan luovat työn ja työolosuhteiden kehittäminen sekä työkykyriskien varhainen tunnistaminen ja niiden korjaaminen. Puheeksi ottaminen on työkykyjohtamisen keskeinen työkalu. Keskeistä työkykyjohtamisessa ovat aktiivinen vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän kesken työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi. (Mannermaa 2018, 271.) ”Työkykyjohtaminen alkaa työntekijän omasta aktiivisesta itsensä huolehtimisesta ja jatkuu työnantajan tukitoimenpiteisiin sekä työkykyä edistäviin toimenpiteisiin” toteaa Mannermaa (2018, 271).

Työkykyjohtamisella voidaan saada aikaan merkittäviä säästöjä työkyvyttömyyskustannuksista, sillä se on organisaation inhimilliseen pääomaan kohdistuva investointi. Työkykyjohtamisen piiriin kuuluu koko henkilöstö, joille tarpeen mukaan tarjotaan mahdollisuuksia työhyvinvoinnin varmistamiseen, varhaiseen tukeen tai työhön paluuseen pitkän poissaolon jälkeen. Sairauslomalle on olemassa vaihtoehtoja, joita voidaan ottaa käyttöön ennen kuin työkyvyttömyys pitkittyy, näiden käyttö edellyttää työnantajalta myönteisyyttä vaihtoehtojen käyttöön. Työkykyjohtamista tukevat työterveyshuollon lakisääteiset palvelut, kun ne sovitetaan organisaation tarpeisiin ja niistä tuotetaan tietoa tukemaan työkykyjohtamista. Työkykyjohtamisen tulosten saavuttaminen edellyttää laajaa yhteistyötä henkilöstön, työnantajan, työterveyshuollon ja työeläkevakuuttajien kesken. (Mannermaa 2018, 271.)

Työ- ja yksityiselämän tasapainoa on analysoitu työkyvyn välineenä, ja näin se on merkittävä tekijä tuottavuuden lisäämisessä. Organisaatiomallit, joissa kunnioitetaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen tarvetta voivat olla strateginen välineen työn kestävydessä. Tämän vuoksi on tarpeellista miettiä työn ja työntekijän tarpeet sekä yksityiselämän yhteensovittaminen laajemman näkökulman mukaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn lisäämiseksi. (Spinelli 2017, 221.)

Henkilöstön työkyvystä ja siihen liittyen työhyvinvoinnista ei voi pitää huolta ilman, että työkykyasiat ovat mukana organisaation johdon työssä ja päivittäisjohtamisessa. Työntekijöiden, esihenkilöiden ja yritysjohton tulee olla selvillä työkykytoiminnan tavoitteista, mihin työkykytoimintaan tarkoitettua rahaa käytetään ja mitä sillä on saatu aikaan. Työkykyjohtamisen tulokset ovat saavutettavissa pitkäjänteisellä työllä, ja sen seuranta varten pitää sopia ennakoivat ja pitkän tähtäimen mittarit. (Leino ym. 2017, 4–5.) Tulosten saavuttaminen edellyttää laaja-alaista yhteistyötä työnantajan, henkilöstön, työterveyshuollon ja työeläkevakuuttajien välillä (Martimo & Antti-Poika 2018).

Työkykyjohtaminen on organisaation strategisia päämääriä tukeva kokonaisuus, jossa tuetaan työn sujuvuutta ja hyvää esihenkilötyötä, tunnetaan organisaation ja sen henkilöstön työkykytilanne ja suunnataan toiminta kohti selkeitä tavoitteita. Työkykyjohtamisella varmistetaan myös sujuva työterveysyhteistyö ja arvioidaan toiminnan vaikuttavuutta. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2020). Työkykyjohtamisessa olennaisia asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esihenkilön tuki, työstä saatu palaute ja arvostus, työn palkitsevuus ja mielekkyys, hyvä tiedonkulku ja luottamus sekä kannustava työyhteisö. Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työterveyshuollon ja työntekijöiden järjestelmällistä ja tiivistä yhteistyötä. (Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli 2011, 4–5.) Pekan (2017, 4) mukaan työterveysyhteistyö onnistuu erityisesti työkykyyn ja yksilötyöhön liittyvissä asioissa. Mannermaa (2018, 272) tiivistää työkykyjohtamisen olevan päivittäisjohtamista, jossa toteutuu aktiivinen dialogi työnantajan ja työntekijän välillä, poissaolojen seuranta pelisäännöillä, varhaista puheeksi ottamista ja asioiden korjaamista ajoissa, työhön paluun tukemista, työterveysyhteistyön kehittämistä, tiedolla johtamista sekä työkykyjohtamisen mitaamista ja seuranta.

Työkykyjohtamiseen ja esihenkilön työhön kuuluu työntekijän suoriutumisen arviointi. Työkyvyn hahmottaminen on kehittynyt työntekijöiden ominaisuuksien painottamisesta työnprosesseihin ja työntekemiseen, myös työkyvyn arvioinnin kohde laajenee yksilön toimintaan työssä. (Suonsivu 2014, 18.) Työkykyjohtamiseen kuuluu kaikki toimet, joita organisaatio suunnitellusti toteuttaa ja seuraa. Tämä toteutetaan organisaation omien resurssien ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä. Kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa tehdään myös yhteistyötä kuntoutuksentöturvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. (Pehkonen & Turunen, ym. 2017, 7.) Työkykyjohtamisessa ja työelämän laadussa on syytä vahvistaa työn vetovoima- ja vetovoimatekijöitä. Olennaisia asioita työkykyjohtamisessa ovat selkeä johtaminen, esimieheltä saatu palaute, tuki ja arvostus, työn palkitsevuus ja mielekkyys, hyvä tiedonkulku, kannustava työyhteisö sekä luottamus. (Ek:n työkykyjohtamisen malli 2011, 4.)

Työpaikkayhteistyöllä edistetään työkykyjohtamista työterveyshuollon ja työpaikan välillä. Yhteistyö perustuu työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhdessä sopimasta työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen periaatteista. Tähän kuuluu myös sairaspöissaolojen ja työkyvyttömyyden seuranta. Työterveyshuollon sisältö ja organisaation vuosittainen toimintasuunnitelma perustuvat yhdessä määriteltyihin tarpeisiin. (Ek:n työkykyjohtamisen malli 2011, 9.) Työterveyshuoltolaki ja työturvallisuuslaki määrittelevät keskeiset velvollisuudet ja toimintatavat työpaikalla (Ahola 2011, 14).

4.1 Vuorovaikutus työkykyjohtamisen perustana

Forsten-Astikainen & Kultalahti (2019, 5) ovat tutkineet esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta. Heidän mukaansa esihenkilötyössä korostuvat erityisesti vuorovaikutustaidot, koska esihenkilön oletetaan olevan läsnä ja olevan aktiivinen asioiden viestittäjä. Aktiivinen vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä on työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen perusta. On tärkeää, että henkilöstöllä on kokemus kuulluksi tulemisesta. Kuulluksi tulemisella voidaan määrittää henkilöstön tarpeet ja odotukset työstä ja siihen liittyen työhyvinvoinnista. Työn mielekkyydestä huolehtiminen, työn palkitsevuus ja työn hallinta ovat tärkeitä elementtejä vähentämään kuormittuneisuutta ja tyytymättömyyttä työhön, joilla on merkittävä yhteys työkyvyttömyysajatuksiin. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämistä tulee kertoa työntekijöille, jotta työntekijöille välittyy viesti siitä, että työnantaja ottaa työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin vakavasti. Organisaation johdon sanat ja teot eivät saa olla ristiriidassa keskenään vaan työkykyjohtamisessa onkin tärkeää johdon oma esimerkki oman työhyvinvoinnin johtamisesta. (Ek:n työkykyjohtamisen malli 2011, 5.) Esihenkilöllä on siis tärkeä merkitys työyhteisönsä jäsentensä työkyvyn johtajana. ”Hyvä johtaminen on samalla työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamista” kuten Niiranen ym. (2015, 153) toteavat.

Hyvä dialogi perustuu niin työkykyjohtamisessa kuin muussakin elämässä aitoon minä-sinä -suhteeseen, joka on suora, avoin, läsnä oleva ja molemminpuolinen. Aito kohtaamisen taito, kyky käsitellä omia tunteita sekä kyky keskustella avoimesti ja rakentavasti sisältyvät hyvin toteutettuun dialogiin. Kuuntelemisen kyky on tärkeää, joka tarkoittaa tarkkaavaisuutta ja läsnä olemista. Toimiva dialogi on yhteisön tasapainoisen kehittymisen perusedellytys. Työyhteisö kehittyy ja muotoutuu oikeaan suuntaan, kun yhteisiä asioita koskevat päätökset perustuvat avoimeen keskusteluun ja

yhteisen tahdon muodostumiseen. Työyhteisön keskustelussa esiin nousseet ajatukset punnitaan niiden todellisen painoarvon mukaan, ei sen mistä asemasta tai kuka ajatukset on ilmaissut. Dialogin käsite työyhteisöissä yhdistetään työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi on moniulotteinen kokemus ja sen eri lähestymistapoihin soveltuu dialogi. Kokemus siitä on jokaiselle työntekijälle ja työyhteisölle omanlaisensa, organisaation johto ei yksistään voi määritellä työhyvinvoinnin tilaa ja kokemuksia siitä vaan sen ymmärtäminen vaatii yhteistä ajattelua. (Suonsivu 2014, 53–54.)

4.2 Työkykyjohtamiseen liittyvä lainsäädäntö

Lainsäädäntö velvoittaa työnantaja huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työpaikalla (Keyriläinen 2019, 137). Työkyvyn tukeen liittyy paljon lainsäädäntöä. Keskeisempiä näistä ovat muun muassa työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, sairausvakuutuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta. Työterveyshuoltolaki ja työturvallisuuslaki määrittelevät keskeiset velvollisuudet ja toimintatavat työpaikalla. (Ahola 2011, 14; Martimo ym 2018.)

Työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383) säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä sen sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä, työn ja työympäristön turvallisuutta ja terveellisyttä, työntekijöiden terveyttä sekä toiminta- ja työkykyä uran erivaiheissa sekä edistää työyhteisön toimintaa. Työterveyshuoltolakiin liittyy olennaisesti myös Valtioneuvoston asetus (708/2013 1§). Asetuksessa korostetaan työterveysyhteistyötä, jolla tarkoitetaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon keskinäistä yhteistyötä työterveyshuoltolain toteuttamiseksi. Työkykyä ylläpitävällä toimintana laissa tarkoitetaan yhteistyössä toteutettua työhön, työlöihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jota työterveyshuolto omalta osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien toiminta- ja työkykyä (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoituksena on parantaa työympäristöä sekä työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lain tarkoituksena on myös ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työympäristöstä ja työstä johtuvia työnteki-

jöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työnantajalla on työturvallisuuslakiin perustuva yleinen huolehtimisvelvoite, jolla tarkoitetaan sitä, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohdaksiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajalla tulee olla turvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka sisältää työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset eli työsuojelun toimintaohjelma. Toimintaohjelmassa määritellyt tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnitellusta ja näitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

4.3 Työkykyjohtamisen varhaisen tuen prosessi

Aholan (2011, 35) mukaan toimintakyky kuvastaa sitä, kuinka hyvin ihminen selviytyy päivittäiseen elämään kuuluvista tehtävistä. Toimintakyvyn yksi osa-alue on työkyky. Työkykyjohtaminen on osa esihenkilön tekemää päivittäisjohtamista. Työkykyjohtamisessa on tärkeää kohdentaa toiminnot yksilöllisesti. Tämä tarkoittaa työkykyriskin alla olevien ihmisten nopeaa löytämistä ja heidän tilanteensa nopeaa kehittämistä. Käytännössä kyseessä on varhaisen tuen prosessi, jossa prosessin laukaisee esimerkiksi poissaolotieto palkkahallinnosta, esihenkilön havainto työn laadun heikkeneemisestä taikka työterveyshuollon löydös. Hälytysmerkkejä ovat myös runsaat ylityöt ja se, ettei normaalina työaikana saada aikaan riittävästi. (Aura & Ahonen 2016.)

Varhaisen tuen malleja on useita, ja kaikissa malleissa korostuvat selkeä vastuut ja prosessin vaiheet. Määriteltäviä vastuualueita ovat vastuu tietojen keruusta, vastuu prosessin aloittamisesta ja vastuu sen läpi viemisestä. Vuonna 2012 tuli voimaan sairauspoissaolojen seurannassa niin sanottu 30–60–90 päivän sääntö, joka määrittää eri toimijoille selkeät vastuut työntekijän työkyvyttömyyden eli sairauspoissaolojen pidentyessä. (Aura & Ahonen 2016.) Kuviossa 2 määritellään tarkemmin 30–60–90 päivän säännön sisältö.

30 päivää:

Työnantaja ilmoittaa työntekijän poissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään, kun sairausloma on kestänyt kuukauden. Työterveyshuollon tiimi selvittää, mistä sairauspoissaolot ovat tulleet.

60 päivää:

Työnantaja hakee sairauspäivärahaa Kelalta kahden kuukauden kuluttua työkyvyttömyyden alettua. Jos sairauspoissaolo jatkuu, tekee lääkäri B-lausunnon ja ottaa kantaa kuntoutuksen tarpeesta.

90 päivää:

Lääkäri tekee terveystarkastuksen ja tekee lausunnon työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista palata töihin viimeistään, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivän ajalta. Työterveyshuolto neuvottelee tilanteesta työntekijän ja työnantajan kanssa.

Kuvio 2. Sairauspoissaolojen 30–60–90 päivän sääntö. (Aura & Ahonen 2016.)

Varhaisen tuen aloittamisessa tärkein hälyttävä tekijä on sovitun sairauspoissaolomäärän täyttyminen. Tämä voi olla kokonaissairauspoissaolot edellisen vuoden aikana: Kelan ohjeena on 30 sairauspäivää vuoden aikana. Useat työnantajat soveltavat sairauspoissaoloissa alhaisempaa määrää. Olennaista sairauspoissaolojen hälytysrajoissa on ajantasainen tiedonkeruu ja hälytysarvojen informointi esihenkilölle. (Aura & Ahonen 2016.)

Kohdeorganisaatiossa varhaisen reagoinnin, tuen ja sairauspoissaoloseurannan tarkoituksena on työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen. Tavoitteena on myös tukea esihenkilöitä työhyvinvoinnin johtamisessa siten, että työhyvinvoinnin heikkenemisen merkit osataan havaita riittävän ajoissa. Ennakoiva ja varhainen reagoiminen sekä puheeksi ottaminen turvaavat työntekijöille riittävän ja oikea-aikaisen tuen työkykyongelmissa ja työssä selviytymisessä. Kohdeorganisaatiossa on käytössä sairauspoissaoloihin liittyvät varhaisen tuen reagoinnin rajat. Varhaisen tuen reagoinnin rajoja noudatetaan, jos työntekijällä on kumulatiivisesti vuoden aikana yli 30 vuorokauden sairauspoissaoloa tai useampia lyhyitä 1–3 vuorokauden sairauspoissaoloja kolmen kuukauden aikana. Yli 10

vuorokauden yhtäjaksoisessa poissaolossa esihenkilön tulee keskustella työntekijän kanssa. Työntekijällä on oikeus odottaa, että hänen työkykyisyytensä reagoidaan. Esihenkilö ohjaa työntekijän tarvittaessa työterveyshoitajan vastaanotolle. Työntekijä voi olla myös itse yhteydessä työterveyshoitajaan ennen raja-arvojen täyttymistä ja sopia työkykyyn liittyvään keskusteluun tapaamiseen. Kohdeorganisaatioissa varhaisen tuen malliin kuuluu ilmoitus esihenkilölle hälytysrajojen ylittymisestä. Työntekijän työkykyyn liittyvä ongelma voidaan havaita joko työpaikalla taikka työterveyshuollossa. Mikäli työkykyyn liittyvä ongelma on havaittu työpaikalla, esihenkilö ottaa asian puheeksi työntekijän kanssa. Mikäli työntekijällä ei ole terveydentilaan liittyvää ongelmaa niin työpaikalla selvitetään ratkaisuja työhön liittyvistä ongelmista. Tämän jälkeen työntekijä voi jatkaa työtään entisessä työpaikassa, muussa työpaikassa tai mahdollisesti jäädä eläkkeelle. Jos työkykyyn liittyvä ongelma on havaittu työterveyshuollossa työterveyslääkäri arvio työntekijän työkykyisyyden: terveysongelmat tutkitaan, hoidetaan, kuntoutetaan ja jäädään seuramaan terveystilannetta. Työkykyneuvottelu järjestetään työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon edustajien kanssa, jossa tehdään jatkosuunnitelmat ja päätökset, esimerkiksi ammatilliseen kuntoutukseen hakeutuminen, työn uudelleen sijoittelu, oppisopimus, uudelleenkoulutus tai jäädä osa- tai työkyvyttömyyseläkkeelle.

4.4 Työkyvyn edellytysten edistäminen esihenkilötyössä

Työolot ja itse työ voivat sekä edistää, että heikentää työntekijän työkykyä ja sitä kautta terveyttä. Työolot vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä selviytyy työstä sen hetkisillä voimavaroilla. Työkyvyn ja sitä kautta työkykyjohtamisen edistäminen on toimintaa, johon voi harjaantua vain tekemällä sitä. Hyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilön keskeisin tehtävä on huolehtia työntekijän työkyvyn edellytyksistä, jotta työntekijä voi keskittyä tekemään työtänsä. (Ahola 2011, 11.) Työkykyä edistetään Aholan (2011, 13) mukaan työntekijöiden reilulla ja tasapuolisella kohtelulla, työn voimavarojen vahvistamisella, ongelmatilanteissa ratkaisuihin pyrkimisellä sekä toimintatapojen kehittämällä.

Työkyvyn edellytysten edistämässä esihenkilö tarvitsee tietoa siitä, mitkä asiat ovat olennaisia työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työterveyden kannalta, jotta hän voi omalla toiminnallaan niitä edistää. Esihenkilö tarvitsee rakentavan asenteen, jonka avulla hän voi innostaa työntekijöitä ja näin edistää tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi esihenkilö tarvitsee yhdessä sovittuja toimintatapoja. (Ahola 2011, 63.) Aholan (2011, 13) mukaan työkyvyn edellytysten huolehtiminen käytännössä voidaan

kuvata työkykyä tukevinä edellytyksinä, johon kuuluvat seuraavat osa-alueet: työntekijöiden tasa-
puolinen ja reilu kohtelu, ratkaisuihin pyrkiminen ongelmatilanteissa, työnvoimavarojen vahvista-
mista ja toimintatapojen kehittämistä. Esihenkilö saa tukea omaan toimintaansa työelämän laeista,
organisaation käytänteistä ja toimintamalleista sekä monipuolisesta yhteistyöstä eri tahojen kanssa
sekä oman organisaation malleista työkykyjohtamisessa. Hyvin jaksavalla esihenkilöllä on par-
haimmat edellytyksen onnistua työntekijöiden johtamisesta. Parasta mitä esihenkilö voi tehdä työn-
tekijöidensä hyvinvoinnin edistämiseksi on huolehtia omasta hyvinvoinnistaan.

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata työkykyjohtamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa tietoa työkykyjohtamisesta yksityisessä sosiaali- ja terveysalan erityispalveluita tuottavasta organisaatiosta, ja vaikuttaa kohdeorganisaation työkykyjohtamisen kehittämiseen opinnäytetyön tutkimuksellisen ja kehittämistyön osuuden pohjalta. Organisaatiossa tutkimuksen tuloksia hyödynnetään työkykyjohtamisen kehittämiseen organisaation työkykyjohtamisen johtoryhmässä. Tutkimuksellisen kehittämistyön pyrkimys ei ole vastata pelkästään kohdeorganisaation työkykyjohtamisen kehittämiseen vaan sen tavoitteena on myös toimia työkykyjohtamisen jatkotutkimusaiheena ja kehittämistyön perustana myös muille organisaatioille sosiaali- ja terveysalalla. Tätä kautta tutkimuksellinen kehittämistyöni vastaa yhteiskunnalliseen keskusteluun työkykyyn ja sosiaalialaan liittyvistä ilmiöistä. Tietoa saadaan esihenkilöille suunnatusta ryhmähaastattelusta koskien heidän kokemuksiaan työkykyjohtamisesta sekä työntekijöille suunnatusta ryhmähaastattelusta koskien heidän kokemuksiaan esihenkilöiden ja ylemmän johdon toiminnasta. Tätä tietoa hyödynnetään opinnäytetyön kehittämissosiossa. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ylemmällä johdolla tarkoitetaan palvelupäälliköitä ja sitä ylempää henkilöstöä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusongelmina ovat:

1. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on työkykyjohtamisesta esihenkilötyön prosessina ja miten he kehittäisivät työkykyjohtamista?
2. Millaisia ovat työntekijöiden kokemukset esihenkilöiden toiminnasta työkykyjohtamisessa ja miten he kehittäisivät työkykyjohtamista?

Tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämissosion tarkoituksena on tutkimustulosten pohjalta kehittää työkykyjohtamista työntekijöiden ja esihenkilöiden sekä ylemmän johdon kanssa heidän kanssaan pidettävällä työkykyjohtamisen kehittämisen työpajassa. Työpajan tavoitteena on osallistavan menetelmän avulla oppia tutkimustuloksista ja kehittää kohdeorganisaation työkykyjohtamisen prosesseja.

6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Metodologia

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutetaan laadullisella (kvalitatiivisella) tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyritään ratkaisemaan käytännöstä esiin tulleita haasteita tai uudistamaan käytänteitä sekä luomaan uutta tietoa työelämän käytänteistä (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 18). Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista tilanteista, kuten esimerkiksi organisaation halusta saada aikaan muutoksia tai organisaation kehittämistarpeista. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu usein käytännön ongelmien ratkaisuja ja uusien ideoiden, tuotteiden ja palveluiden tuottamista tai toteuttamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä asioita viedään käytännössä eteenpäin, myös uuden tiedon tuottaminen käytännöstä on keskeistä. (Ojasalo ym. 2015, 19). Kehittämistyössä tutkimuksellisuus on tärkeää sen vuoksi, että sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan suunnitelmallisemmin huomioon ja kehittämistyön tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Kehittämistyö etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2015, 21).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä taikka ymmärtämään tiettyä toimintaa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät asiasta mahdollisimman paljon, tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä haastatellaan myös esihenkilöitä työkykyjohtamisesta. Tämän vuoksi haastateltavien valinnan täytyy olla tarkoitukseen sopivaa ja harkittua. Tutkimuksen tekijä päättää mitä sopivuus ja harkinnanvaraisuus tarkoittavat. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista.

Tutkimuksellisen kehittämistyön laadullisella osuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä esihenkilöille ja työntekijöille suunnattua ryhmähaastattelua. Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin tallennettu tieto. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään ryhmähaastattelua tutkimuksellisessa osuudessa. Haastattelun etuna on sen joustavuus, väärinkäsitysten oikaisu ja keskustelun käyminen tiedonantajien kanssa. Kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa

aiheesta, haastattelukysymykset voidaan antaa usein ennakkoon tutustuttavaksi ennen haastattelua. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähetin haastattelukysymykset ennakkoon haastatteluihin osallistujille. Haastattelun eettisyyttä korostaa se, että osallistujille kerrotaan mitä aihetta haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73.) Laadullisen tutkimuksen peruskulmakivistä on havaintojen teoriapitoisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että millainen yksilön käsitys on tutkittavasta ilmiöstä, millaisia merkityksiä sille annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen perustelut korostavat teoriapitoisuuden kaiken tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 20; 72.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa edetään keskeisten, tiettyjen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa pyritään löytämään oleellisia vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun ja tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuksellisen osuuden teemahaastattelussa käsiteltiin seuraavia teemoja: Työkyky ja työkykyjohtaminen, vuorovaikutus ja työkykyjohtaminen, varhainen tuki ja työkyvyn edellytyksistä huolehtiminen. Viimeisenä oli avoin kysymys: miten kehittäisit työkykyjohtamista. Teemat olivat samat sekä esihenkilöille, että työntekijöille. Tuomen ja Sarajärven (2012, 74) mukaan haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta.

Tutkimukseen osallistuminen eteni siten, että organisaation koulutusasiantuntija lähetti sähköpostitse tiedotteen perustason lastensuojeluyksiköiden esihenkilöille tästä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä, ja heille annettiin mahdollisuus valita tutkijan ennalta määräämistä ajankohdista itselleen parhaiten sopiva ajankohta haastattelun toteuttamiseen. Tutkimukseen halusi osallistua kolme esihenkilöä. Haastatteluun osallistuneilla esihenkilöillä on usean vuoden kokemus esihenkilötyöstä lastensuojelun sijaishuollossa. Aikataulullisista syistä ja osallistujien vähyydestä johtuen haastattelut toteutettiin kahdella erillisellä kerralla. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, johon osallistui kaksi esihenkilöä. Viimeinen esihenkilön haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. Työntekijöiden haastattelut olivat alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus toteuttaa perustason lastensuojelun sijaishuollon työntekijöille. Kuitenkin haastatteluun ei ilmoittautunut yhtään työntekijää, joten haastattelut päätettiin toteuttaa organisaation lastensuojelun erityisyksiköiden työntekijöille. Haastattelun ajankohta sovittiin samoin kuin esihenkilöiden haastatteluissa. Työntekijöiden haastatteluun ilmoittautui neljä vapaaehtoista, ja haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Haastattelun kysymykset (liitteet 2–5) lähetettiin etukäteen haastatteluun osallistuneille. Sekä esihenki-

löiden ja työntekijöiden haastatteluihin oli varattu aikaa kaksi tuntia. Varattu aika oli riittävä. Ryhmähaastatteluissa varattu aika käytettiin kokonaan, esihenkilön yksilöhaastattelussa haastattelu voitiin lopettaa aikaisemmin. Haastattelu järjestettiin etäyhteydellä Teams-sovellusta käyttäen. Ennen haastattelua osallistuneille kerroin, että tallennan haastattelun aineiston litterointia varten, jonka jälkeen se hävitetään. Toin myös esille, että haastattelun osallistuneiden vastauksia ei voi tunnistaa ja yksilöidä tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

6.2 Aineiston analysointi

Teemahaastattelun jälkeen aineiston analysointi aloitettiin litteroinnilla, joka tarkoittaa aineiston eli ryhmähaastatteluiden puhtaaksi kirjoittamista. Litterointia käytetään sen ymmärtämiseen, kuinka tutkittavat organisoivat puheensa. (Metsämuuronen 2008, 12–13.) Litteroinnissa kirjoitin sanasta sanaan tallennetut haastattelut. Litteroitua aineistoa kertyi esihenkilöiden haastatteluista yhteensä 28 sivua ja työntekijöiden haastattelusta yhdeksän sivua. Asiat, jotka eivät olleet oleellisia tutkimuksen ja siihen täysin liittymättömät asiat jätin kirjoittamatta.

Litteroinnin jälkeen analysoin aineiston aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan tuotetun dokumentin sisältöä sanallisesti ja induktiivisessa analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tehtävänasettelun ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja tai sovittuja. Aikaisimmilla teorioilla, havainnoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla tutkittavan ilmiön kanssa mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai analyysin lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 117–119).



Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–125).

Induktiivinen sisällönanalyysi toteutetaan kolmivaiheisena prosessina (kuvio3). Sisällönanalyysi aloitetaan aineiston pelkistämällä, jossa analysoitava aineisto voi olla haastatteluaineisto, joka pelkistetään siten että aineistoista karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistämistä ohjaa tutkimusongelma, jonka mukaan aineistoa pelkistetään alleviivaamalla tutkimusongelmalle olennaiset ilmaukset. Alleviivatut ilmaukset voidaan merkitä aukikirjoitetulle sivulle ja sitten listata ne erilliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108–113.) Litteroidun haastatteluaineiston kävin läpi karsimalla aineistosta epäolennaiset asiat pois. Alleviivasin tussilla tutkimusongelmaan liittyvät ilmaukset. Tämän jälkeen kirjoitin alleviivatut ilmaukset paperille.

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta alleviivatut alkuperäiset ilmaukset käydään tarkasti läpi, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia taikka eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön käsitys, piirre tai ominaisuus. Aineisto tiivistyy luokittelussa, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108–113.) Paperille kirjoittamani ilmaukset ryhmittelin allekkain vielä erillisille papereille, joissa yhden paperin muodostivat samansisältöiset ilmaukset.

Klusteroinnin jälkeen aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan. Käsitteellistämässä edetään alkuperäisen informaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistämässä samansisältöisistä, pelkistetyistä ilmauksista muodostin alaluokkia. Alaluokkien nimeämiset muuttuivat useaan kertaan ennen kuin niille muodostui niiden sisältöä kuvaava käsite. Käsitteellistämistä jatkoin yhdistämällä luokituksia niin kauan kuin se oli aineiston sisällön kannalta mahdollista. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Tuloksissa kuvataan luokittelun pohjalta muodostuneet käsitteet ja niiden sisällöt. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108–113.) Kuviossa 4 on esimerkki analyysipolusta esihenkilöiden haastatteluista, kuinka tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineistoin analysointi on muodostettu alkuperäisilmauksista pelkistykseen, alaluokkiin, yläluokkiin ja lopuksi yhteen pääluokkaan

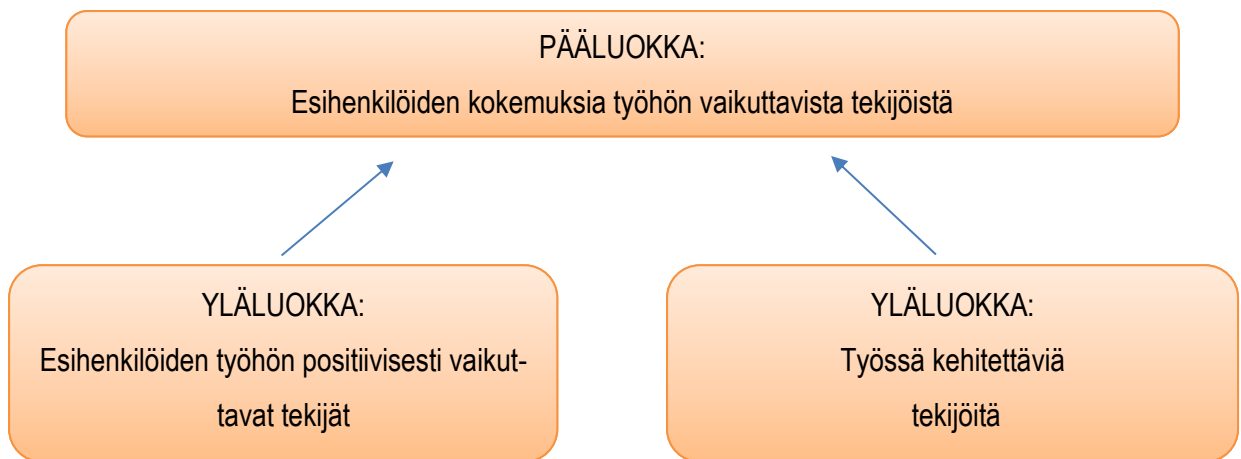
ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
"Mitä sulle kuuluu ja miten sää jaksat" "Tiedonkulku on semmoinen, mikä auttaa koko tiimiä toimimaan" "Aktiivinen keskustelu ja aktiivinen puhuminen"	Voinnin tiedusteleminen Tiedonkulku auttaa tiimiä toimimaan Keskusteleminen ja puhuminen aktiivisesti	Esihenkilöiden kokemuksia vuorovaikutuksesta
"Kuunteleminen ja toiveiden käsittely" "Me saadaan yhdessä hyvää aikaan" "Me-hengen luominen, mennään tiiminä ja porukkana"	Kuunteleminen ja toiveiden huomioiminen Yhdessä hyvän aikaansaaminen Me-hengen luominen, tiiminä ja porukkana meneminen	Esihenkilöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä
"Meillä on kannustava työyhteisö" "Toisten arvostaminen sekä työntekijöinä, että ihmisinä"	Työyhteisö on kannustava Työntekijän arvostaminen Toisen ihmisten arvostaminen	
ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
ALALUOKKA Kokemukset vuorovaikutuksesta Kokemukset yhteisöllisyydestä Kokemukset esihenkilötyöstä työkykyjohtamisessa Kokemuksia saadusta ja annetusta tuesta Kokemuksia työssä kuormittavista tekijöistä Kokemuksia asioista, joita tulisi kehittää	YLÄLUOKKA Esihenkilön työhön positiivisesti vaikuttavat tekijät Työssä kehitettäviä tekijöitä	PÄÄLUOKKA PÄÄLUOKKA Esihenkilöiden kokemuksia työhön vaikuttavista tekijöistä

Kuvio 4. Esimerkki aineiston analyysistä esihenkilöiden haastatteluista.

7 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUKSELLISEN OSUUDEN TULOKSET

7.1 Esihenkilöiden haastattelut

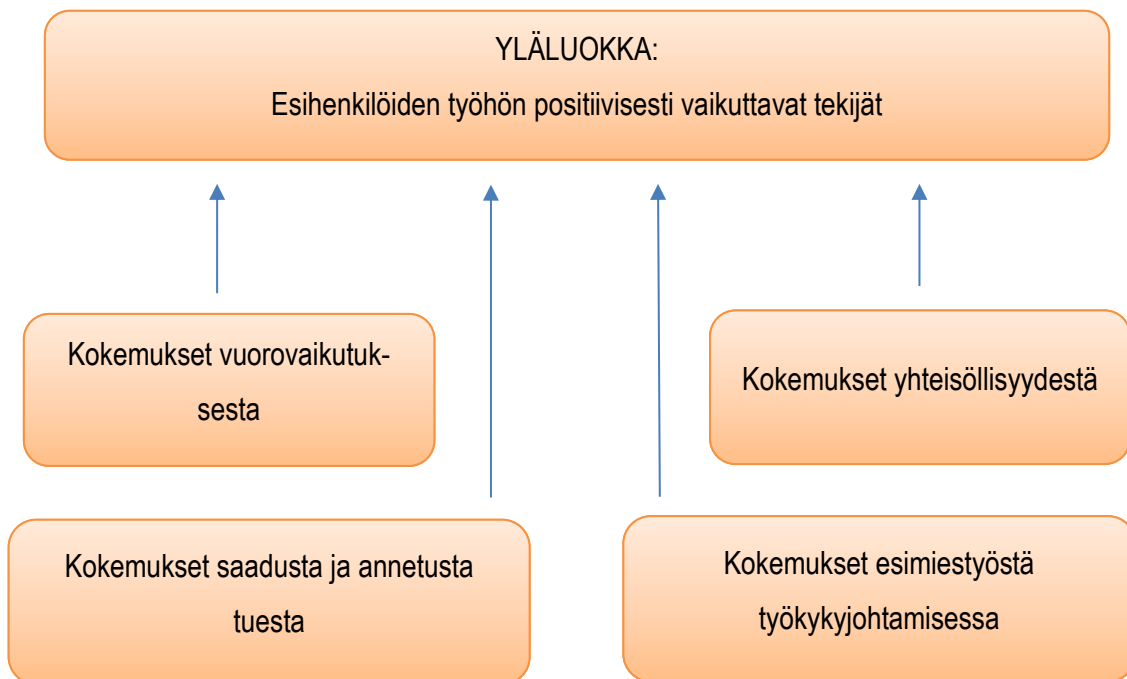
Litteroidun tutkimusaineiston pelkistetyistä ilmaisuista sekä esihenkilöiden haastatteluiden osalta muodostui kuusi alaluokkaa, joista abstrahointivaiheessa muodostui kaksi yläluokkaa, joista puolestaan muodostui yksi pääluokka.



Kuvio 5. Pääluokka Esihenkilöiden kokemuksia työhön vaikuttavista tekijöistä muodostuminen kahdesta yläluokasta.

Tutkimustulokset kuvaan yläluokkien kuvailun kautta, jossa käydään myös läpi alaluokat ja millaisista pelkistyksistä alaluokat ovat muodostuneet.

7.1.1 Esihenkilöiden työhön positiivisesti vaikuttavat tekijät



Kuvio 6. Yläluokka Esihenkilöiden työhön positiivisesti vaikuttavat tekijät muodostuminen neljästä alaluokasta.

Yläluokka esihenkilötyöhön positiivisesti vaikuttavat tekijät muodostuivat alaluokista kokemukset vuorovaikutuksesta, kokemukset yhteisöllisyydestä, kokemukset saadusta ja annetusta tuesta ja kokemukset esihenkilötyöstä työkykyjohtamisessa. Alaluokka kokemukset vuorovaikutuksesta syntyivät pelkistyksistä: voinnin tiedusteleminen, tiedonkulku auttaa tiimiä toimimaan sekä keskusteleminen ja puhuminen aktiivisesti.

Haastatteluissa esihenkilöt toivat esille, että työkykyjohtamisessa vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. Arkipäiväinen kuulumisten kysyminen ja voinnin tiedusteleminen työntekijöiltä: ”mitä sulle kuuluu ja miten sää jaksat?” tuovat esihenkilöiden kokemusten mukaan työntekijöille aktiivisen välittämisen tunteen, esihenkilö on kiinnostunut työntekijöistään ja heidän jaksamisestaan. Erään esihenkilön mukaan yksi pieni kysymys voi avata työntekijää kertomaan esimerkiksi hankalasta elämäntilanteestaan, jolloin he voivat yhdessä miettiä ratkaisua ja tuovansa työntekijöille esille, että esihenkilön kanssa voi keskustella omaan vointiin liittyvissä asioissa. Esihenkilön tulee olla myös tietoinen siitä, kuinka työntekijät voivat töissä. Esihenkilöt suosivat aktiivista puhumista ja asioista

keskustelemista ja kannustavat myös työntekijöitään toiminaan näin. Esihenkilöt toivat haastatte-
luissa esille, kuinka tärkeää on aktiivinen keskustelu ja aktiivinen puhuminen, koska *”jos se tökkää
jossain vaiheessa kiireen takia niin se on jo yks esimerkki siitä, että rupeaa porukka jossain vai-
heessa voimaan pahoin”*. Esihenkilöt ovat pitäneet siitä, että organisaatiossa on aktiivisen välittä-
misen malli, jolloin työntekijän kanssa keskustellaan huolta herättävästä tilanteesta: *”Mun mielestä
on hyvä, että asioihin puututaan tuolleen... eikä puututa ylhäältä vaan yhdessä keskustellen”*.

Vuorovaikutukseen liittyy myös tiedonkulku, joka toimiessaan auttaa koko tiimiä toimimaan. Esi-
henkilöt toivat esille, kuinka tärkeää tiedonkulku on suhteessa työkykyyn ja sen johtamiseen. Tie-
donkulku esihenkilöiden mukaan on yksi asia, joka vie työssä kuormittavuutta pois: *”Se tiedonkulku
vähän niin kuin kaikissa asioissa pitää olla, et se saavuttaa ja se on niinku yks mikä vie sitä kuor-
mittavuutta pois, ku se että mitä jouhevammin se tieto kulkee sen paremmin... se edesauttaa sitä
koko tiimiä toimimaan”*. Esihenkilöiden mukaan tiimivastaavalla on merkittävä rooli tiedonkulkuun
arjesta ja työntekijöiden vointiin liittyen: *”Varsinkin työkykyyn liittyen niin tulee kyllä tosi paljon in-
formaatiota sitä kautta”*. Yhteisissä aamuvuoroissa tiimivastaavan/tiimivastaavien kanssa haastat-
teluun osallistuneet esihenkilöt kertoivat käyvänsä jatkuvaa vuoropuhelua lastensuojeluyksiköstä,
asiakkaista, työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan: *”Pysytään kartalla, että missä mennään ja
mikä on kenenkin vointi, on kyse työntekijästä tai nuoresta”*.

Esihenkilöiden kokemukset yhteisöllisyydestä -alaluokka muodostui pelkistyksistä: kuunteleminen
ja toiveiden huomioiminen, yhdessä hyvän aikaan saaminen, me-hengen luominen, tiiminä ja po-
rukkana meneminen, työyhteisö on kannustava, työntekijän arvostaminen ja toisen ihmisen arvos-
taminen. Esihenkilöt toivat esille, että työntekijöiden kuunteleminen on oleellinen asia työkykyjohtamisessa,
esihenkilöt ottavat vastaan työntekijöiden toiveita, ja vuoropuhelu työntekijöiden kanssa
on hyvin tärkeää. Hyvän tiimihengen luomiseen kuuluu esihenkilöiden mielestä me-hengen luomi-
nen, tiiminä ja porukkana tekeminen, kuten eräs haastatteluun osallistunut esihenkilö asian ilmaisi:
*”...ettei tuu semmosta, että esimies on se, joka kertoo muille mihin mennä vaan mennään yh-
dessä”*, ja kokemus siitä, että esihenkilö ja koko tiimi saavat yhdessä hyvää aikaan luo hyvää tiimi-
henkeä. Esihenkilöt kokivat työyhteisönsä olevan kannustava. Työyhteisön tekee kannustavaksi
esimerkiksi esihenkilöiden välinen yhteistyö, ja sitä kautta myös työntekijöille välittyä se, että myös
työntekijät ovat toisilleen kannustavia. Kokemukseen yhteisöllisyydestä kuuluu myös toisten arvos-
taminen sekä ihmisinä että työntekijöinä. Esihenkilöt korostivat, että jatkuva aktiivinen keskustelu
sekä työntekijöiden että ylemmän johdon kanssa on tärkeää työkykyjohtamisen kannalta.

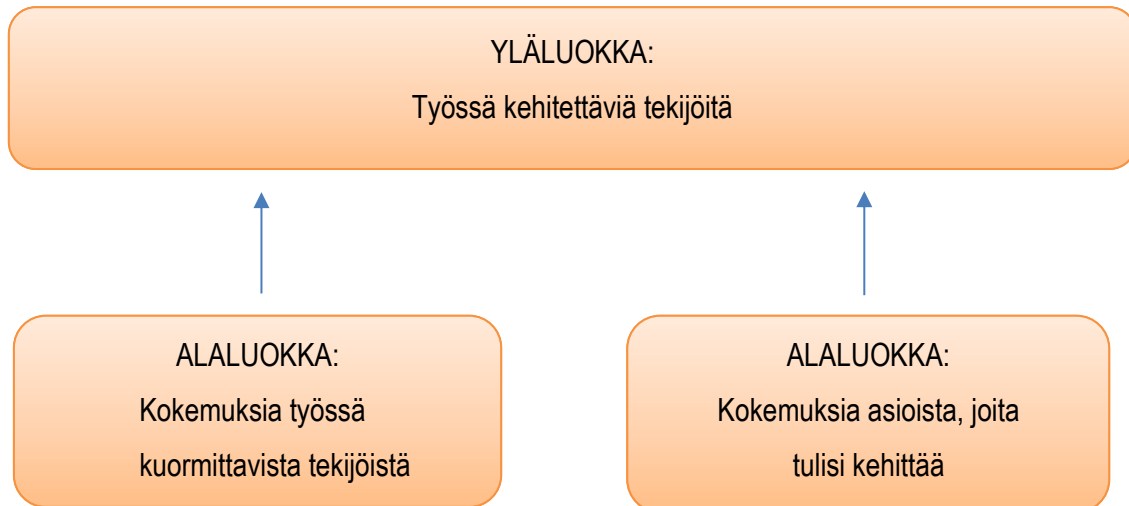
Alaluokka esihenkilöiden kokemuksia saadusta ja annetusta tuesta muodostui pelkistyksistä: esihenkilö-työote on kannustava, esihenkilö antaa tukea siihen, että henkilöstö voi hyvin ja suoriutuu töistä, esihenkilönä kannustan ottamaan aikaa omille pohdintoille, oma esihenkilö huolehtii esihenkilö, joka huolehtii työntekijöistä, lähiesihenkilön tuki työntekijöille ja kollegat tukevat omassa työssä. Esihenkilöt kokevat työkykyjohtamisen olevan sitä, että *"esimies antaa tukea siihen, että henkilöstö voi hyvin ja suoriutuu töistä"*. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä esihenkilöt toivat esille, että heidän oma esihenkilönsä kysyy myös heidän kuulumisiaan: *"oma esimies koko ajan kysy sitä, miten jaksat, missä tarvit apua ja kysyy se vieläkin... että tavallaan menee kautta linjan, että oma esimies pitää huolen esimiehistä, joka pitää huolta ohjaajista"*. Tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneet esihenkilöt kuvasivat oman roolinsa laajentuneen: *"kyllähän siinä hienovaraisesti pitää sanoa... että mitä kaikkea omasta elämästä tarvii kertoa ja mitä ei"*. Esihenkilöt pitivät hyvin tärkeänä kokemusta siitä, että he saavat tukea omaan työhönsä myös toisilta esihenkilöiltä. Esihenkilöt voivat jakaa kokemuksiaan ja vinkkejä toisilta esihenkilöiltä esimerkiksi siinä, kuinka jokin asia ratkaistaan.

Alaluokka kokemukset esihenkilötyöstä työkykyjohtamisessa muodostuivat pelkistyksistä lähiesimiehen ammattitutkinnon opiskeleminen, työntekijöiden yksilönä johtaminen eikä laumana, johtaminen tietoisesti, esihenkilö on mukana arjen työssä, resurssikysymys liittyy jaksamiseen, huomioidaan työntekijöiden työvuoro-aiheet, toiminta on suunnitelmallista ja ennakoivaa. Esihenkilöt toivat haastattelussa esille, että omaa työkykyä tukee organisaation mahdollistama ammatillinen lisäkoulutautuminen: *"laitettiin opiskelemaan lähiesimiehen ammattitutkinto", kiitettävästihän organisaatio tarjoaa koulutusta, että on myös niitä työkaluja tässä meidän työssä... myös sitten käyttää niitä koulutuksessa opittuja työkaluja"*. Esihenkilöt kuvailivat ammatillisen koulutautumisen tuovan esimiehelle lisää näkemystä ja toimintatapoja, joita voi hyödyntää omassa esimiestyössä.

Esihenkilöt painottivat, että esihenkilötyöhön ja sitä kautta työkykyjohtamiseen kuuluu heidän näkemyksensä mukaan työyhteisön huomioiminen kokonaisuutena, työntekijän huomioiminen yksilönä ja sekä työntekijän yksiköiden tarpeiden huomioiminen *"Työntekijän toiveen huomioiminen siinä, kuinka hän haluaa tulla johdettavaksi"*. Kokemukset esihenkilötyöstä-alaluokkaan kuuluivat myös johtamisen asenne *"tietoinen johtaminen"* kuten yksi haastatteluun osallistunut esihenkilö kuvaili, jolloin *"ettei anneta suoraa vastausta vaan nakataan palloa takaisin ja tarpeen tullen sanotaan se, ns. sen hetkinen oikea vastaus... siitä tulee voimavara, kun jokainen joutuu laittamaan itsensä peliin"*, ja arkeen jalkautuminen, jolloin esimies on mukana arjessa.

7.1.2 Työssä kehitettäviä tekijöitä

Esihenkilöiden haastatteluaineistosta yläluokka työssä kehitettäviä tekijöitä muodostui alaluokista kokemuksia työssä kuormittavista tekijöistä ja kokemuksia asioista, joita tulisi kehittää.



Kuvio 7. Yläluokka työssä kehitettäviä tekijöitä muodostuminen kahdesta alaluokasta.

Alaluokka kokemuksia työssä kuormittavista tekijöistä muodostui seuraavista pelkistyksistä: kokemus puutteellisen tiedonkulun kuormittavuudesta, kokemus siitä, että työntekijät kuormittuvat, kun on sijaisia ja opiskelijoita, työntekijät käsittelevät työasioita vapaa-ajalla, kokemus siitä, että on unohdettu ja kuormittuminen, kun ei ole omaa tilaa.

Haastattelussa eräs esihenkilö toi esille tiedonkulun suhteen, että: *"tiedonkulku on vähän niin kuin kaikissa asioissa pitää olla, et se pitää saavuttaa ja se on niin, ku yks mikä vie sitä kuormittavuutta pois"*. Puutteellinen tiedonkulku vaikeuttaa arjessa tehtävää työtä suhteessa asiakkaisiin ja asiakkaan sosiaalityöntekijään. Tiedonkulku vaikuttaa oleellisesti lastensuojeluyksikössä tehtävän työn laatuun.

Mielenkiintoisena tuloksena esihenkilöiden haastatteluissa nousi esille esihenkilöiden kokemus siitä, että heidän työntekijänsä kuormittuvat siitä, kun lastensuojeluyksikössä joudutaan käyttämään toisinaan sijaisia ja sama kokemus koski myös opiskelijaharjoittelijoita: *"... vaikka sijaisten käyttö on tosi normaalia tällä alalla ja joutuu käyttää paljon ja samalla tulee työporukalta sitä... viestiä, että on vähän niin kun liikaa sijaisia kun hommat ei sitten hoidu ja se on semmonen ainainen*

kysymys... tai kun niitä tarvii koko ajan niin sen kanssa saa pallotella aika paljon, sama ku opiskelijat, joista me saadaan sijaisia niin sekin on niin kun... se liittyy myös sitten työkykyyn, että koetaan liian raskaana se, että on opiskelijoita". Esihenkilön kertoman mukaan työntekijöiltä on tullut toivetta vakituisten sijaisten rekrytoinnista, joka kiertää yksiköissä, joissa on sijaiselle tarvetta. Esihenkilöt nostivat myös esille, että resurssikysymys liittyy ylipäätään jaksamiseen: *"mennään niin pienellä ja kuitenkin asiakkaat on tosi vaativia... siinä aika iso asia on myös työkyky siihen liittyen, että tota oisko sairaslomia paljo vähemmän... jos ois enemmän henkilökuntaa eli hinnat ylempänä?"*.

Esihenkilöt toivat esille kokemuksensa huolesta työntekijöiden työkykyyn liittyen, joka koetaan työtä kuormittavana tekijänä: *"Suurin kysymys meillä on ollut työnrajaaminen...hirveesti ihmiset kuormittuu siitä, että ne vapaa-ajalla käsittelee keskenään näitä asioita... niin joutunu siihen aika paljon puuttumaan".* Eräs esihenkilö toi vastaavasti esille: *"On hälyttävä merkki, jos kysyy ohjaajalta, että mitä teit vapaapäivänä ja se vastaa, että nukuin, niin silloin se kertoo, että nyt kuormittuu tosi paljon, jos vapaapäivä menee siihen, että palautuu siitä, että jaksaa tulla seuraavaan työvuoroon"*.

Eräs haastatteluun osallistunut esihenkilö kertoi kokemuksestaan, jossa hän kokee heidän lastensuojeluyksikkönsä olevan unohdettu, koska yksikkö sijaitsee maantieteellisesti kaukana kuin muut organisaation lastensuojeluyksiköt: *"Sillä tavalla on myös työrauhaakin täällä, mutta välillä se tietenkin tuntuu, että onkohan meidät unohdettukin. Toki se riippuu, kuka on omana esimiehenä... niin ei meitä kuitenkaan ole unohdettu, vaikka välillä puhutaan, että pohjosen väki ja organisaatio"*.

Erään esihenkilön työssä kuormittumiseen vaikuttaa se, ettei hänellä ole omaa työhuonetta, mutta toisaalta se luo työntekijöille kokemuksen siitä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa ja läsnä: *"Ku ei ole sitä omaa toimistoa ja näitten välillä (ohjaajien toimistojen) menee ja aina jommassakummassa on joku niin mää koen sen tosi haasteelliseksi, ettei ole sitä omaa paikkaa, mihin vetäytyä mietiskelemään vaan saattaa tulla porukkaa ovesta ja keskeytyy se oma sen hetkinen työ... tässä ollaan tosi läsnä, kun ollaan koko ajan samoissa tiloissa... niin kyllä sieltä tulee paljon kiitosta siitä, että on tavallaan saatavilla joka päivä... että kyllä siinä on tosi paljon asioita, jotka kuormittaa ja haittaa sitä työnteon sujuvuutta"*.

Alaluokka esihenkilöiden kokemuksia asioista, joita pitäisi kehittää muodostui seuraavista pelkistyksistä: työntekijöiden toiveita pitäisi huomioida enemmän, henkilöstön hyvinvoinnin tarkasteleminen jatkuvasti, kaikkien esihenkilöiden säännölliset tiimipalaverit ovat kaivattuja joka tasolla, työntekijöiden pitäisi olla tietoisia työkyvyn ylläpitämisestä, kokemus siitä, että yhteinen urheiluharrastus lisäisi yhteisöllisyyttä sekä ylemmän johdon ja esihenkilöiden välillä olisi avoin dialogi.

Työkykyjohtamisen kehittämistä pohtiessa esihenkilöt toivat esille, että organisaatiossa olisi hyvä ottaa myös työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä huomioon: *"nyt olisi hyvä sauma nostaa ne työntekijöiden ideat ja napsia sieltä ne parhaat..., että ottaa oppia sieltä ja kattoa mitä niistä voidaan pitää ja toivottavasti sieltä voidaan ne parhaat pitää... niin siitä se lähtee koostumaan"*. Työkykytietoisuudesta keskusteltaessa esihenkilöt nostivat esille, että työntekijöiden pitäisi olla enemmän tietoisia työkykyyn liittyvistä asioista. Esihenkilöiden mukaan jatkuva työkyvyn ylläpitäminen ja hyvä yhteishenki ovat toimivia tekijöitä, mutta *"omalla asenteella on paljon merkitystä siihen, miten muutkin voi"*. Esihenkilöt kokivat, että toiset työntekijät ovat enemmän tietoisia työkykyyn liittyvissä asioissa kuin toiset, työntekijän oma motivaatio on myös ratkaiseva tekijä. Eräs esihenkilö pohti seuraavaa: *"miten työntekijä toivoo, että miten häntä johdetaan työkykyyn liittyvissä asioissa, mitkä ne on ne asiat sillä, mitkä vaikuttaa siihen työkykyyn"*. Esihenkilöt toivat esille, että työntekijöiltä tulisi vaatia tietoisuutta siitä, miten työkykyä pidetään yllä ja millä asioilla siihen voi itse vaikuttaa: *"ja minkälaista tää työ on ja mitä se vaatii, että pysytään työkuunnossa ja työkykyisinä"*. Työkyvyn ylläpitäminen on esihenkilöiden mukaan kaikkien yhteinen asia.

Esihenkilöt toivoivat lisää yhteisöllisyyttä organisaation eri lastensuojeluyksiköiden välille: *"voisko nytten ottaa... vaikka yhteisiä sähkövuoroja tai jotaki tommosia noin. Myöskin se, että ei nähdä työkavereita pelkästään työpaikalla vaan että olis joku tommonen rento asia. Niin kyllä kaikki semmonen yhteinen harrastaminen on hyvästä. Ja jos ihmisillä ei oo muuta harrastusta niin ois vaikka työpaikan kautta semmonen, missä ei olla töissä", "toki kannata sitä, että aivan ehdottomasti niille, ketkä haluaa niin ois hyvä, että heille ois sitä tarjolla"*:

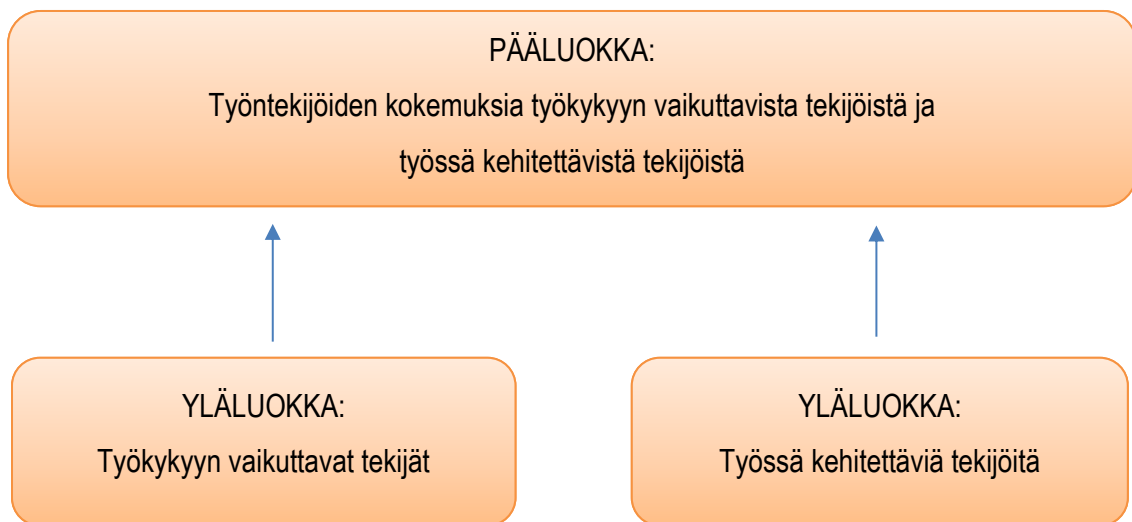
Esihenkilöt toivoivat kaikkien esimiesten yhteisiä palavereita: *"silloin kun tulin tänne töihin järjestettiin organisaatiossa kaikkien esimiesten, oli se sitten vanhuspuolella tai perhe- ja lastensuojelupalveluissa niin oli semmosia yhteisiä katsauksia kerran kuussa suurin piirtein... mutta nyt niitä ei oo ollu ja itteasiassa niitä kaipa... ja käytiin yhdessä, että mitä me ollaan... nyt se on enemmän silleen, että ei tiedetä, että mitä tuolla muualla tapahtuu"*. Eräs esihenkilö toivoi myös ohjaajille yhteisiä keskustelufoorumeita, jotka tällä hetkellä toteutuvat vain esihenkilöille: *"ja kun mä oon jo vuosia,*

vuosia puhunu, että esimiehille on kaikenlaisia keskustelufoorumeita ja tietenkin tän koronan myötä on tullut teamsit ihan arkipäiväksi, mut kun mä oon aikasemmin et tämmösiä vuorovaikutusjuttuja vois olla myös ihan ohjaajille, ilman meitä esimiehiä”. Jatkuva dialogisuus esihenkilöiden ja ylemmän johdon välille on toivottavaa.

Esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnin tarkastelemisessa organisaatiotasolla on se, että työhyvinvointiin liittyviä asioita tulisi tarkastella jatkuvasti: *”kyllähän tuo henkilöstön hyvinvointi on sellainen asia, mitä kannattas tarkastella silleen koko ajan... et se ois enemmän silleen aktiivinen juttu, ja sitä samalla tavalla niinku muutakin toimintaa kehitettäs tai ainaki pidettäs yllä koko ajan”*. Esihenkilöt myös toivoivat, että organisaation johto, esihenkilöt ja työntekijät kävisivät säännöllistä keskustelua työkykyyn liittyvistä asioista ja sen kehittämiseen liittyen.

7.2 Työntekijöiden haastattelut

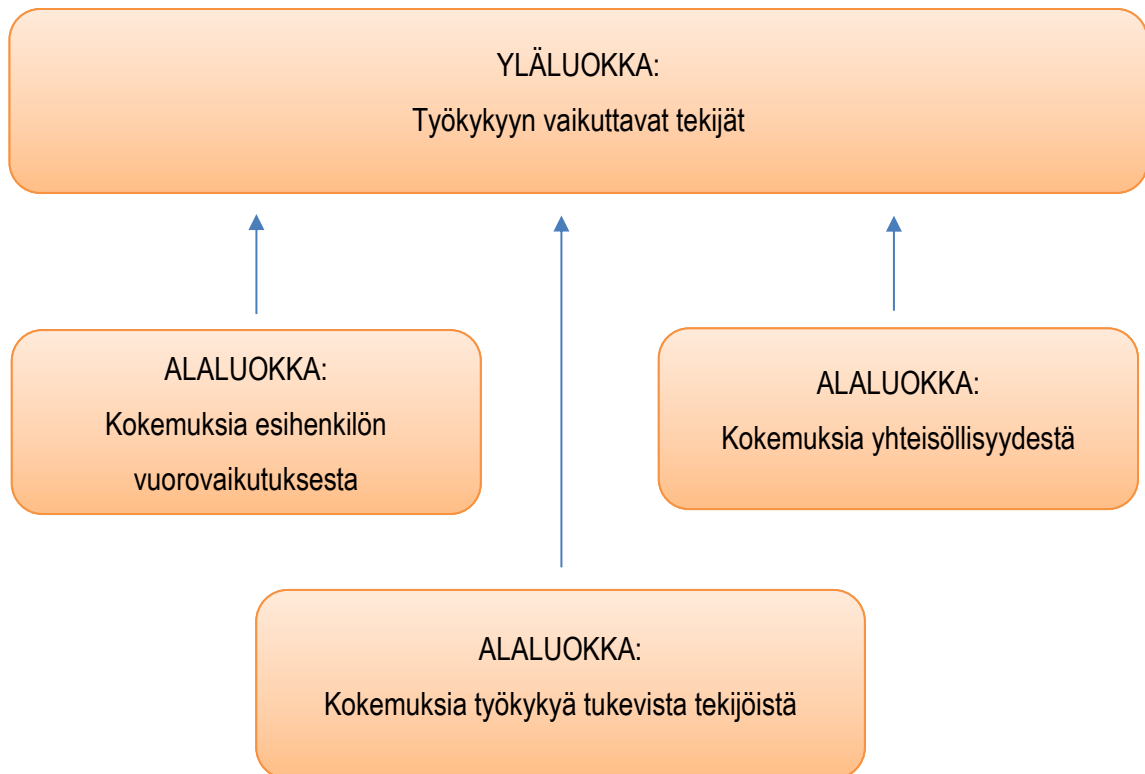
Työntekijöiden haastatteluiden osalta litteroidun tutkimusaineiston pelkistetyistä ilmaisuista muodostui viisi alaluokkaa, joista abstrahointivaiheessa muodostui kaksi yläluokkaa, joista puolestaan muodostui yksi pääluokka.



Kuvio 8. Pääluokka työntekijöiden kokemuksia työkykyyn vaikuttavista tekijöistä työssä kehitettävistä tekijöistä muodostuminen kahdesta alaluokasta.

Tutkimustulokset kuvaan yläluokkien kuvailun kautta, jossa käydään myös läpi alaluokat ja millaista pelkistyksistä alaluokat ovat muodostuneet.

7.2.1 Työkykyyn vaikuttavat tekijät



Kuvio 9. Yläluokka Työkykyyn vaikuttavat tekijät muodostuminen kolmesta alaluokasta.

Alaluokka kokemuksia esihenkilön vuorovaikutuksesta muodostui seuraavista pelkistyksistä: esihenkilö kuuntelee työntekijöitä ja toimii sen mukaan, esihenkilö ohjeistaa tulemaan keskustelemaan, voinnin tiedusteleminen, esihenkilö huolehtii työntekijöiden jaksamisesta, esihenkilö huolehtii tiimin toimimisesta, esihenkilölle toivotaan taitoa antaa palautetta rakentavasti, rakentava palaute ja esihenkilö tiedottaa ajankohtaisista asioista.

Haastatteluun osallistuneet työntekijät kuvasivat kokemuksenaan sen, että he kokevat esihenkilönsä olevan läsnä, ja esihenkilö tuo työntekijöille esille, että hänen luokseen saa tulla keskustelemaan niin työhön liittyviä kuin omia henkilökohtaisia asioitaan luottamuksellisesti. Esihenkilö kyselee heidän vointiaan ja kuulumisiaan säännöllisesti, ja huolehtii siitä, kuinka työntekijät jaksavat. Tärkeänä työntekijät pitivät sitä, että esihenkilö on helposti tavattavissa arjessa ja esihenkilöllä on aikaa työntekijöille. Myös luottamusta esihenkilöön pidetään hyvin tärkeänä. *”No täällä esimies tuo esille, että hänelle saa tulla juttelemaan mistä vaan asioista ja kyselee, mitä kuuluu. On kyllä aidosti kiinnostunut, että miten työntekijöillä menee ja on täällä tosi helposti tavattavissa arjessa oikeastaan joka päivä”*.

Osa työntekijöistä koki, että esihenkilö uskaltaa tarttua työntekijöiden esiin nostamiin asioihin. Esihenkilö huolehtii myös koko tiimin jaksamisesta ja huolehtii siitä, että tiimityöskentely toimii.

Palautteen antamisen suhteen osa työntekijöistä koki, että esihenkilö voisi antaa palautteen rakentavammin ja myös oikeista asioista. Toisaalta taas toiset työntekijät kokivat esihenkilön kiinnostavan paljon huomiota siihen, kuinka hän palautteen antaa. He kokivat esihenkilön antavan palautetta rakentavasti ja esihenkilö antaa positiivista palautetta, esihenkilö kiinnittää myös paljon huomiota siihen, miten hän tuo asiat ilmi: *”esimies kiinnittää hyvin paljon huomiota juuri tällaiseen, miten hän palautetta antaa ja itse koen, että hän kyllä käsittelee hyvinkin rakentavasti ja antaa positiivista palautetta. Ja jos hän kokee, että jokin asia olisi voitu hoitaa eri tavalla niin hän kiinnittää tosi paljon huomiota siihen, miten hän sitä tuo ilmi”*. Tiedonkulkuun liittyen työntekijöiden kokemus oli, että esihenkilö tiedottaa hyvin ajankohtaisista asioista ja tieto kulkee hyvin esihenkilön ja työntekijöiden välillä.

Alaluokka kokemuksista yhteisöllisyydestä muodostui pelkistyksistä: työkaverin tunteminen ja luottaminen on tärkeää, hyvä yhteishenki lisää jaksamista ja työhyvinvointia, hyvä yhteishenki vaikuttaa irtisanoutumiseen, hyvän yhteishengen vuoksi ei halua vaihtaa työpaikkaa, työyhteisö on hyvä, yhdessä tehden, suunnitellen ja kannustaen, saa tukea, saa ohjausta oman työn suunnitteluun ja saa positiivista palautetta.

Haastatteluun osallistuneet työntekijät painottivat kokemustaan siitä, että vaativassa lastensuojelun sijaishuollon työssä on erittäin tärkeää, että tuntee työkaverin ja tähän voi luottaa: *”Lastensuojelussa on varsinkin olisi äärettömän tärkeää, että työntekijät tuntevat toisensa ja voivat luottaa siihen työkaveriin. Ja myös lapsille on tietenkin tärkeää, että työyhteisö näyttää yhtenäiseltä ja toimii yhtenäisesti. Ja kun täällä olisi hyvä yhteishenki niin se lisäisi työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Ja nostaisi kynnystä irtisanoutua”*. Työntekijät toivat esille, että heidän työyksiköissään yhteishenki on kuitenkin hyvä. Osa työntekijöistä on miettinyt irtisanoutumista organisaation palveluksesta, mutta he kokevat, etteivät halua työyhteisön vuoksi lähteä muualle töihin kovin pienellä kynnyksellä. Työntekijät ovat saaneet työyhteisöstä itselleen ystäviä. Työntekijät kokevat, että ei ole väliä kuka on töissä, niin on mukava tulla töihin. Työntekijät kokivat työyhteisössä olevan hyvä tiimihenki ja työyhteisö koetaan kannustavana: *”äärettömän hyvä työyhteisö meillä”* ja tiimihenki on toimivaa: *”tehdään yhdessä, suunnitellaan yhdessä ja kannustetaan toisiamme”*. Työyhteisön toimintaan vaikuttavia tekijöitä työntekijät kertoivat olevan työyhteisön jäsenten jatkuva vaihtuvuus:

”Työyhteisö on koko ajan uusi, koska tähän koko ajan joku lähtee ja joku tulee”, ja tämä lisää työssä kuormittavuutta.

Työntekijät kokevat saavansa ohjausta oman työn suunnitteluun ja tiimin toimintaan omalta esihenkilöltään. Töiden organisoinnin suhteen työntekijät toivat esille, että organisaatiossa asiat ovat pääsääntöisesti hyvin. Työntekijät kokivat saavansa esihenkilöltä tukea oman työn suunnittelussa sekä yksilöinä että työyhteisönä. Työyhteisössä myös suunnitellaan yhdessä työntekeä, jotta hitaamalla tahdilla työtä tekevät työntekijät eivät kuormittuisi siitä, että *”heiltä vaadittaisiin tekemään hulluna hommaa”*. Esihenkilö ohjaa myös nopeammalla tahdilla työtä tekeviä työntekijöitä, jotta he eivät kuormittuisi siitä, että toiset työntekijät voivat tehdä töitä hitaammalla tempolla. Esihenkilö pitää huolen myös siitä, että työt tulevat tehtyä ja työntekijöiden välinen yhteistyö toimii: *”On saanut ohjausta siihen työyhteisönä ja työntekijänä, miten sitä omaa työtä voi suunnitella ja miten yhdessä suunnitellaan... hän ohjaa siihen, että niitä keskenään saadaan sovittua, että nämä touhutätit ei kuormitu siitä, kun muut ei tee samalla tyylillä töitä... Ja vielä sellainen, että hän huolehtii siitä, miten yksilöt jaksaa, ja jos jollakin pitää vähän laskea tehoja ja jos jollakin pitää nostaa tehoja. Ja sitten hän katsoo, miten se yhteishomma toimii”*. Esihenkilö antaa työntekijöille positiivista palautetta, mikä lisää työssä jaksamista: *”Minä kyllä koen saavani positiivista palautetta. Sitä kyllä tulee, että kun on haastavia tilanteita täällä, niin esimies on kyllä antanut sitä positiivista palautetta, että ”hienosti on mennyt”*.

Työntekijät kokivat, että kokemuksia työkykyä tukevista tekijöistä on paljon, joita käyn seuraavaksi pelkistettyjen ilmauksien kautta läpi. Päälimmäisenä asiana työkykyä tukevista tekijöistä esiin nousi työvuorosuunnittelu, työvuorosuunnittelu koetaan toimivana ja työvuorojen toivotaan tukevan yksityiselämää: *”Esihenkilö pyrkii tekemään hyvät työvuorolistat ja täällä ainakin vapaatoiveet toteutuvat kyllä... siis oikeastaan voi sanoa, että aina... ei pelkästään vapaatoiveet vaan ylipäätään se, että työntekijän jaksaminen olisi mahdollisimman hyvin maksimoitu tavallaan, että jos on jotakin toiveita sen perusteella, mitkä tukisi omaa elämää”, ”Meillä toimii työvuorosuunnittelu. Otetaan huomioon, mitä työvuoroja ihmiset haluavat tehdä. On niitä, jotka haluaa tehdä aamuvuoroa, niitä, jotka haluaa tehdä iltaa ja niitä, jotka haluaa tehdä yötä”*. Työ lastensuojelun sijaishuollon laitoksessa on usein hetkistä, ja työvuoron aikana ei ole varsinaisesti määriteltynä tiettyjä aikoja, milloin voi pitää taukoja. Osa haastatteluun osallistuneista työntekijöistä kokivat heidän työkykyään tukevaksi sen, että heidän esihenkilönsä kannustaa ja mahdollistaa heitä pitämään taukoja työnohessa.

Työkykyyn vaikuttavana ja sitä tukevana tekijänä haastatteluun osallistuneet työntekijät toivat esille, että esihenkilön on tärkeää olla tietoinen työntekijöidensä työkyvystä: *”Esimies on kartalla siinä, miten työntekijät voivat ja sen johtamisen kautta koitetaan johtaa sillä tavalla, että työntekijät pysyisivät mahdollisimman työkykyisinä... esimies on kartalla siitä, miten hänen työntekijänsä voivat ja minkälainen heidän työkyky on, ja tosiaan jos nousee epäkohtia niin sitten hän niihin tekis kaikkensa, ensinnäkin kuuntelis ja sitten jos niitä pystyis korjaa ja kehittää”*. Työntekijät myös toivoivat, että esihenkilö yrittää järjestää työntekemiseen liittyvät asiat siten, että työntekijät olisivat mahdollisimman hyvinvoivia töissä. Työntekijät pitävät tärkeänä ominaisuutena esihenkilössä sitä, että esihenkilöllä on taito puuttua työssä esiintyviin epäkohtiin ja sekä niiden korjaamiseen ja kehittämiseen. He toivat esille, että tämä ominaisuus esihenkilössä on erittäin tärkeä työkykyjohtamisen kannalta, ja he toivoivat, että esihenkilössä tekisi kaikkensa epäkohtien korjaamiseen ja niiden kehittämiseen. Työntekijät kuvailivat esihenkilössä olevan taitava rekrytoimaan, eikä hän ota ketä tahansa töihin lastensuojeluyksikköön. Työpaikalla on myös resurssit kunnossa ja työvuoroissa on riittävä henkilöstömitoitus.

Osa haastatteluun osallistuneista työntekijöistä koki, että työkykyyn liittyvät asiat organisaatiossa ovat pääsääntöisesti hyvin. Työntekijät kuvailivat, että työkykyjohtamisessa ja omien voimavarojen tukemissa on tärkeää se, että työn perustana on lainsäädäntö, joka ohjaa kaikkea toimintaa lastensuojelun sijaishuollossa. Tärkeää työssä on myös se, että sitä pystyy tekemään täysin omien arvojen mukaan. Työntekijät toivat esille, että esihenkilö on ottanut sydämen asiakseen lastensuojeluyksikköön liittyvät asiat, kuten rakennukseen liittyvät seikat. Esihenkilö kiinnittää huomiota esimerkiksi toimivaan ilmanvaihtoon ja valaistukseen. Esihenkilö huolehtii työntekijöidensä työergonomiasta ja työvälineistä, kuten oikeanlaisista työtuoleista sekä toimistojen siisteydestä ja yleisestä viihtyvyydestä. Työntekijät kertoivat edellä mainittujen olevan pieniä asioita, mutta työssä jaksamisen kannalta niiden olevan erittäin oleellisia asioita.

Varhaisen tuen malli ei ollut haastatteluun osallistuneille työntekijöille muuten tuttu, kuin omien poissaolojen osalta. Haastatteluun osallistuneet pitivät varhaisen tuen keskustelua hyvänä: *”Tosiaan sen varhaisen tuen mallin mukaan käytiin niitä keskusteluja... on hyvä tuollainen, että käsitelään sitä asiaa, että miten jatkossa ja seurataan sitä tilannetta... kyllä minäkin koen, että ihan hyvä se keskustelu, että pääsi niistä asioista puhumaan”*. Työntekijät kokivat, että säännöllisesti pidettävät kehityskeskustelut tukevat omaa työkykyä. Osa haastatteluun osallistuneista toi esille, että kehityskeskusteluja oma esihenkilö pitää tarvittaessa useammin kuin kerran vuodessa, mitä he pitivät hyvänä asiana.

7.2.2 Työssä kehitettäviä tekijöitä

Työntekijöiden haastatteluissa yläluokka työssä kehitettäviä tekijöitä muodostui alaluokista kokemuksia työkykyä heikentävistä tekijöistä ja kokemuksia kehitettävistä asioista.



Kuvio 10. Pääluokka Työssä kehitettäviä tekijöitä muodostuminen kahdesta alaluokasta.

Työntekijät toivat haastattelussa esille paljon kokemuksia, jotka heikentävät heidän työkykyään. Osalla haastatteluun osallistuneista oli kokemus epätasa-arvoisuudesta työntekijöiden välillä. Eräällä työntekijällä oli kokemus, että tietyt työntekijöille ei ole työvuorojen puitteissa järjestetty mahdollisuutta osallistua työyksikön yhteisille kehittämispäiville, vaan niihin ovat osallistuneet samat työntekijät: *”Minulla on mennyt nyt kaksi tällaista yhteistä kehittämispäivää ohi. Samoilla ihmisillä on mennyt ne ohi. Siinä asiassa koen olevani epätasa-arvoisessa asemassa muihin nähden. Joku on päässyt kahteen, minä en ole päässyt yhteenkään”*.

Työntekijöillä on kokemus siitä, että organisaation johdon tulisi kiinnittää enemmän huomiota lastensuojeluyksiköiden työntekijöiden työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviin asioihin. Työntekijät toivoivat, että organisaatio panostaisi työyhteisöjen ryhmäytymiseen. Haastattelussa erityisesti palkkaus nousi hyvin voimakkaasti esiin. Työntekijöiden näkemyksen mukaan he toivoisivat organisaation tukevan yhdenvertaisuutta työntekijöiden välille esimerkiksi palkkaukseen liittyvissä asioissa: *”Täällä on ihmisillä eri palkkoja niin onko mahdollista tasoittaa palkkaeroja...Eli onko mahdollisuutta saada palkankorotusta, jos pystyy esittämään perustelut sille?”*

Työntekijät toivoivat avoimuutta ja ammatillisuutta esihenkilöltä saatavaan vuorovaikutukseen. Osa työntekijöistä toivoo, että esihenkilön vuorovaikutus työntekijöitä kohtaan olisi toimivampaa, ja he toivat esille, että esihenkilö säilyttäisi ammatillisuutensa vuorovaikutuksessa suhteessa työntekijöihin. Osa työntekijöistä toivoi esihenkilöille vuorovaikutukseen liittyvää koulutusta. Osa työntekijöistä toivoi esihenkilön panostavan siihen enemmän, kuinka asiat tuodaan julki ja miten ne ilmaistaan, sekä ylemmän johdon tukea esihenkilölle: *"esimies tarvitsee tukea"*. Työntekijät toivat esille, että organisaation ylempi johto on jäänyt työntekijöille hyvin etäiseksi, ja he toivoivat, että ylempi johto jalkautuisi yksiköihin ja kävisi tapaamassa työntekijöitä. Työntekijät kokivat, että ylempään johtoon on suuri kynnyks ottaa itse yhteyttä. Ylemmän johdon toivotaan myös olevan tietoinen siitä, millainen henkilö toimii työntekijöiden esihenkilönä: *"Ylempi johto voisi käydä tapaamassa työntekijöitä ilman esimiehen läsnäoloa. Nyt on minun mielestä jäänyt aika etäiseksi ylempi johto tällä hetkellä"*, *"En edes muista milloin olisin ylempää johtoa tavannut"*.

Työntekijät toivoivat, että esihenkilöllä olisi taito kuunnella työntekijää työhön liittyvissä epäkohdissa, joka heidän kokemuksensa mukaan on erittäin oleellinen työkykyyn liittyvä asia. He kokivat, että ajoittain heidän mielipidettään ei huomioida epäkohtiin liittyvissä asioissa. Tässä yhteydessä työntekijät toivoivat, että organisaatiossa olisi yhteinen linja esimerkiksi rikosilmoitusten tekemisen suhteen. Työntekijät toivat esille, että *"tämä ei saa olla sellainen asia, joka hajauttaa tiimiä"*. Työntekijöiden mukaan esihenkilön taito kuunnella työntekijää liittyy myös kokemukseen työntekijän kunnioittamisesta.

Työntekijät toivoivat myös yleisellä tasolla hyvää yhteishenkeä organisaation lastensuojeluyksiköiden välille. Eräät työntekijät ovat vieneet esihenkilölleen viestiä työyhteisön ryhmäytymisestä, ja heidän olisi tärkeää viettää yhdessä aikaa esimerkiksi yhteisen virkistyspäivän muodossa. Haastattelussa nousi myös esiin mahdollisuus päästä työohjaukseen työkykyä tukevana toimintana: *"Sitten on kanssa tällainen aika iso asia, kuinka tärkeää olisi, että kaikki pääsisi työohjaukseen..."*. Työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin kehitettäviä asioita. Työohjaukseen liittyen työntekijät toivat esille kehittämisehdotuksen: *"Voisiko tehdä esimerkiksi niin, että toisesta yksiköstä tulisi tänne työohjauksen ajaksi ja täältä voisi mennä sinne, kun heillä on työohjaus? Voisiko olla tällaista yhteistä suunnittelua, esimerkiksi tiimivastaavat?"*. Työntekijät kertoivat haastattelussa vieneensä samanlaista viestiä esihenkilölleen koskien työyhteisön ryhmäytymistä. Kuten aiemmin mainitsin työntekijät toivovat organisaation lastensuojeluyksiköiden välillä enemmän yhteisiä linjauksia: *"Suoraan juteltaisiin, vaikka yksiköiden kesken ja ylemmän johdon kanssa, joku tämmönen miten toimitaan"*.

8 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN KEHITTÄMISOSION TULOKSET

Tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisosio alkoi tutkijan, organisaation koulutusasiantuntijan ja kehitysjohtajan kanssa pidettävällä palaverilla, jossa kävimme lyhyesti tutkimustuloksia läpi ja kävimme läpi asioita, joita on noussut esiin tutkimustuloksista ja joita olisi oleellista kehittää kehittämisosiossa. Tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisosio järjestettiin vallitsevan koronatilanteen vuoksi etäyhteydellä Teams-sovelluksessa 19.11.2021. Kehittämisosioon osallistuivat tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt ja kaksi työntekijää sekä organisaation ylempää johtoa ja koulutusasiantuntija. Yhteensä osallistujia oli 9 ja aikaa oli varattu kaksi tuntia. Kehittämisosio toteutettiin osallistavalla ryhmätyömenetelmällä, jossa kehitimme yhdessä työyhteisölähtöisesti organisaation työkykyjohtamisesta tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten pohjalta. Kun kehittämisen kohteena on työyhteisö, on pyrkimyksenä vaikuttaa työyhteisön, tässä tapauksessa organisaation tapaan toimia. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä koko työyhteisö on subjekti, ja kehittäminen on suunnattu työyhteisön ja työn toiminnan tutkimiseen, kuten tässä tutkimuksellisessa kehittämisessä. Tällä tavoin toimimalla kehittäminen saadaan kiinteäksi osaksi päivittäistä ammattityötä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämisessä käytettiin käytäntötutkimuksellista kehittämisen mallia, jolloin on keskeistä se, ettei tuoda ulkopäin ratkaisuja vaan työyhteisö osallistuu toiminnan suunnitteluun ja uusien toimintamallien kehittämiseen. Keskeistä kehittämisessä on yhteisöllisyyden vahvistaminen. (Paasivirta 2012, 28–29.)

Ennen kehittämisosion alkamista kerroin osallistujille, että kehittämisosio tallennetaan ja tallenne tuhotaan, kun sen käytölle ei ole enää tarvetta. Kehittämisosiossa kävimme tutkimustuloksia lyhyesti läpi Powerpoint-esityksellä, jonka jälkeen jaoin osallistujat kahteen eri ryhmään: ryhmä 1 ja ryhmä 2. Ryhmät oli ennalta jaettu siten, että kummassakin ryhmässä oli tutkimukseen osallistuneita esihenkilöitä ja työntekijöitä sekä ylempää johtoa. Kummallekin ryhmälle annettiin tehtäväksi vastata kysymyksiin, kuinka he kehittäisivät toimintaa ennalta annettujen kysymysten pohjalta, jonka aihealueet ovat nousseet esiin tutkimuksellisten kehittämistyön tuloksista. Ryhmille annettiin aikaa käsitellä aihetta 50 minuutin ajan, ryhmä valitsi itselleen kirjurin, joka kirjoitti ryhmän pohdinnan ylös Teams-kokouksen muistiinpanoihin. Sovitun ajan päätyttyä ryhmät esittelivät pohdintansa kehittämisen kohteena oleviin kysymyksiin ja aihealueista osallistujat keskustelivat myös yhdessä. Kehittämisosion lopussa jokainen osallistuja sai kertoa mielipiteensä tästä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja siihen osallistumisesta.

Seuraavaksi käydään kehittämispäivän tuloksia läpi ryhmä 1:n pohdinnalla, jonka jälkeen käydään läpi ryhmän 2 pohdintaa sekä yhteistä keskustelua kehittämisosion pohjalta.

RYHMÄ 1:

- Minkälaisia toimia pitäisi tehdä, jotta työntekijöille tulisi kokemus kuulluksi tulemisesta?
- Kuinka esimiehen saamaa tukea tulisi kehittää, jotta vuorovaikutus suhteessa työntekijöihin olisi heitä kunnioittavaa ja työntekijöiden mielipiteet olisivat merkityksellisiä?
- Minkälaisia toimia pitäisi tehdä, jotta organisaation työntekijöille tulisi yhteisöllisyyden kokemus?
- Minkälaisia toimia pitäisi tehdä, jotta organisaation lastensuojeluyksiköiden välillä olisi yhteinen linja, esimerkiksi rikosilmoitusten tekemisen suhteen?

Kuvio 11. Ryhmän 1 kysymykset kehittämisosiossa.

Kuulluksi tulemisen kokemuksesta ryhmän 1 jäsenet toivat esille, että esihenkilö kysyy työntekijän kuulumisia, ja kehityskeskusteluita pidetään säännöllisesti. Tärkeää on, että työntekijöiden esiin tuomia asioita käydään läpi viikoittain pidettävissä tiimipalavereissa ja niihin tartutaan. Työntekijöiden esille nostamiin asioihin olisi hyvä myös varata aikaa tiimipalavereissa. Esihenkilö ja työntekijät miettivät yhdessä vuorovaikutuksellisesti asioihin ratkaisuja eikä siten, että valmiit ratkaisut tulevat joko esihenkilöltä tai ylemmältä johdolta. Tärkeänä kokemuksena nousi esiin työntekijän kuulluksi tulemisen suhteen se, että esihenkilöllä olisi mahdollisuus irrottautua omasta työstä, olla läsnä ja keskustella työntekijöiden kuulumisista. Myös kynnyksen ylempään johtoon yhteydenottamisessa tulisi olla matala, heille saisi soittaa tai laittaa viestiä. Ylempää johtoa toivottiin osallistuvan välillä yksiköiden tiimipalavereihin, jolloin he saisivat tietoa yksikön kuulumisista ja voisivat olla vuorovaikutuksessa suoraan työntekijöihin. Samaa keskustelua nousi esiin molempien ryhmien pohdinnoissa. Työntekijöiden omaa Teams-palaveria toivottiin järjestettäväksi ylemmän johdon kanssa ilman oman lähiesihenkilön läsnäoloa.

Esimiehen saamaa tukea tulisi ryhmän 1 mukaan kehittää siten, että esimiehiä koulutetaan. Tällä hetkellä organisaatiossa on meneillään koko organisaation esimiehille ja tiimivastaaville Oulun ammattikorkeakoulun järjestämä positiivisen johtamisen koulutus. Esimiehille toivottiin työnohjausta, joka tukisi heidän työkykyään ja työssä jaksamistaan. Kuitenkin organisaatio järjestää esihenkilöille

työnohjausta, tästä ei haastatteluun osallistuneilla työntekijöillä ollut tietoa. Ryhmän 1 jäsenten mukaan sillä on merkitystä, millainen persoona työskentelee esihenkilöinä ja millaiset arvot heillä on, esihenkilöiden rekrytointiin tulisi kiinnittää huomiota. Ryhmä 1 toivoi, että mikäli työyhteisön jäsen huomaa jotain kehitettävää yksikön toiminnassa taikka toista tapaa työskennellä, olisi tärkeää, että toimintakulttuuri ja ilmapiiri lastensuojeluyksikössä olisi sellainen, että muutokseen olisi mahdollisuus ja voitaisiin kokeilla toista tapaa toimia taikka työskennellä. Organisaation strategian, arvojen ja linjojen kehittämisessä toivottiin työntekijöiden huomioimista ja heidän osallistamistansa yllä määrittäisiin kehittämiskohteisiin.

Yhteisöllisyyden kokemusta vahvistaisi työntekijöiden kokemus tasavertaisuudesta ja samanarvoisesta kohtelusta esimerkiksi palkkaukseen liittyvissä asioissa. Yhteiset kehittämispäivät samaa työtä tekeville pidetään tärkeänä, joita voisi järjestää esimerkiksi Teams-sovelluksella. Myös organisaation yhteisiä kehittämispäiviä pidettiin tärkeänä. Kehittämispäiviä toivottiin pidettäväksi eri paikkakunnilla, koska organisaation toiminta jakautuu usealle paikkakunnalle ympäri Suomea, jolloin olisi mahdollista palkata sijaisia, jotta yksikön koko henkilöstö pääsisi osallistumaan. Tämä lisäisi ryhmän 1 jäsenten mukaan kokemusta tasavertaisuudesta. Koulutukset, joita organisaatio järjestää paljon henkilöstölleen koetaan yhteisölliseksi, ja henkilöstö on antanut hyvää palautetta siitä, kun he saavat tutustua toisiin samaa työtä tekeviin. Samaa työtä tekeville toivottiin organisaation järjestävän yhteistä toimintaa, joka myös lisäisi kokemusta yhteisöllisyydestä.

Ryhmän 1 jäsenet kokevat lastensuojeluyksiköiden linjoissa olevan isoja eroja, ja he kokivat yhteisen linjan saavuttamisen olevan tärkeä teema ja kehittämisen kohde. Ylempi johto myös toi esille, että lastensuojelun perustason yksiköiden ja erityisyksiköiden toiminnoissa on isoja eroja, joita pitäisi organisaation yhdistymisvaiheessa yhtenäistää joiltakin osin. Täysin samanlainen toiminta ei ole lastensuojeluyksiköiden asiakasprofiiliin vuoksi välttämättä edes mahdollista. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneet kokivat, että lastensuojeluyksiköiden työntekijöillä olisi hyvä olla tieto siitä, että toisessa lastensuojeluyksikössä jokin tietty asia voidaan hoitaa eri tavalla. Esimerkiksi kuitenkin rikosilmoitusten tekeminen liittyy työntekijöiden turvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Tämä toisi turvaa työyhteisöön ja työntekijätasolle. Yhteisessä keskustelussa nousi esille lokakuun 2021 alusta voimaan tullut lakimuutos laittoman uhkauksen osalta. Organisaatio odottaa työsuojelun linjausta siihen, kuka on se henkilö, joka tekee rikosilmoituksen. Lastensuojeluyksiköistä on ylemmän johdon mukaan tullut toivetta tehdä organisaation työsuojelua näkyvämmäksi ja tutuksi henkilöstölle.

Esimerkkinä ryhmän 1 jäsenet yhteisen linjan kehittämässä lähtevän liikkeellä siitä, että yksiköissä käydään tiimeissä keskustelua aiheesta, jonka jälkeen esihenkilö vie sen esihenkilöiden tiimiin ja siellä sovitaan yhteinen linja. Selkeät työohjeet koetaan erittäin tärkeänä tekijänä ja ne täytyy tiedottaa kaikille, tästä tulisi ryhmän jäsenten mukaan organisaatioon yhteiset tavat toimia ja selkeät linjaukset. Yhteisessä keskustelussa ylempi johto toi esille, että kaikille yhteisiä keskustelufoorumeita täytyy kehittää, joka lähtee muodostumaan rakenteen luomisesta, jotta yhteisiä toimintatapoja voidaan kehittää.

Ryhmä 2:

- Miten organisaation johdon toimintaa tulisi kehittää, jotta työntekijöille tulisi kokemus siitä, että työhyvinvointiin panostetaan?
- Miten kehittäisitte tasa-arvoisuuden kokemusta sijaishuollon työntekijöiden välillä?
 - Kuinka kehittäisitte työntekijöiden työkykytietoisuutta?
- Minkälaisia toimia tulisi tehdä, että työntekijät kokisivat ylemmän johdon olevan helposti lähestyttävä?

Kuvio 12. Ryhmän 2 kysymykset kehittämissosiossa.

Organisaatiossa koetaan henkilöstöedut hyväksi ja tärkeäksi. Organisaatiossa käytössä oleva E-passi koetaan myös hyväksi asiaksi, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä. Kynnyksen madaltamisella työhyvinvointiin liittyvässä keskustelussa kehittäisi työntekijöiden kokemusta siitä, että organisaatio panostaa työhyvinvointiin, eli esihenkilö olisi kiinnostunut siitä mitä hänen työntekijöilleen kuuluu ihan arjen tasolla, ilman että työterveys liittyisi siihen. Työterveyden ennalta ehkäisevällä otteella eli varhaisen puuttumisen mallilla on myös merkitystä. Ylipäätään se, kuinka esihenkilö kohtaa työntekijöitään on oleellista työhyvinvoinnin kannalta. Organisaation tiedottamiseen työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa toivottiin selkeyttä. Toivottavaa oli myös ylemmän johdon ja työntekijätason välisen kuilun kaventaminen, esimerkiksi yksiköissä vierailuilla ja selkeällä sekä avoimella viestinnällä. Ryhmään 2 osallistuneet esihenkilöt toivat esille, että heidän on tärkeää viedä työntekijätasolta tulevaa tietoa eteenpäin ylempään johtoon, ja tuoda näkyväksi se,

että työntekijätasolta tulleista informaatiosta on keskustelu ylemmän johdon kanssa sekä informaation käsittely olisi osa prosessia eikä pelkkää keskustelua aiheesta. Aiheesta keskustellessa ylemmästä johdosta tuotiin esille, että uuden organisaation muovautuessa työkykyyn ja työkykyjohtamiseen liittyviin asioihin ollaan panostamassa. Organisaatiossa säännöllisesti pidettävät Pulssi-kyselyt työhyvinvoinnista on myös organisaatiolle tärkeä mittari, kun mitataan työhyvinvointia ja siihen toivotaan mahdollisimman paljon vastauksia esihenkilöiltä ja työntekijöiltä.

Tasa-arvoisuuden kokemuksen kehittämisessä sijaishuollon työntekijöiden välille nousi esille kehittämispäivien, tiimipäivien ja työhyvinvointipäivien yhdenmukaisuus organisaation lastensuojeluyksiköiden välille palkkausasian lisäksi. Palkkojen yhdenmukaistamista toivottiin toimenkuvan ja siihen liittyvien tehtävien mukaan, vastuualueiden jakaantumista kaikkien työntekijöiden osaamisen mukaan ja mikäli olisi oman toimenkuvan lisäksi erilaisia vastuualueita niin olisiko sitä syytä huomioida palkassa henkilökohtaisena lisänä. Työntekijöiden vastuualueista keskusteltaessa nousi esiin työntekijöiden kuulluksi tuleminen siinä, että huomioidaan työntekijöiden vahvuudet

Organisaation tulisi tehdä palkkausasiaan linjauksia, koska palkkaus voi herättää työntekijöissä kokemusta epätasa-arvoisuudesta. Esimerkkinä nostettiin tiimivastaavien palkat, jotka ovat erilaiset organisaation sisällä. Ylemmästä johdosta tuotiin palkkausasioiden olevan erittäin merkittävä asia, ja kahden organisaation yhdistyessä uudeksi organisaatioksi palkkaukseen liittyvät asiat ovat olleet hyvin tiiviisti esillä organisaation johdossa sekä palkkaukseen liittyvät asiat tullaan huomioimaan uuden yhtiön myötä. Pyrkimyksenä palkkauksessa on tasa-arvoisuus, ja samasta työstä maksettava palkka olisi yhdenmukainen.

Työntekijöiden työkykytietoisuuden kehittämisessä oleellista on työntekijän oma vastuu työkykynsä ylläpitämisestä, ja kuinka myös siitä tulisi käydä keskustelua myös organisaatiolähtöisesti. Esimerkkinä työkykytaidot esihenkilötaitojen ja työntekijätaitojen lisäksi, miten työntekijä pitää itse huolta omasta työkyvystään. Esihenkilön ja työntekijän välistä keskustelua työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvissä asioissa pidetään erittäin tärkeänä tekijänä, ja matala kynnyksen puheeksi ottamiseen ja keskusteluun näistä asioista on tärkeää sekä toivottavaa. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla käsitys siitä, mitä kaikkea se pitää sisällään, että voi hyvin töissä. Tässä yhteydessä eräs esihenkilö toi esille, että olisiko syytä laittaa organisaation IMS-järjestelmään tietoa työkykyyn liittyvistä asioista: mitkä ovat työnantajan tehtävät ja mitä työnantaja voi tarjota sekä lisätä järjestelmään työntekijälle tarkoitettua tietoutta siitä, kuinka pitää työkykyään yllä kuten esimerkiksi nukkumiseen, liikkumiseen ja ravintotietouteen liittyvissä asioissa. Tällä tavoin työnantaja osoittaisi välittämisen siitä,

millä tavoin työntekijä voi lisätä omaa jaksamistaan, joka vaikuttaa työkykyyn oleellisesti. Ryhmäkeskustelussa tuotiin esille, että myös tämä asia tulee käydä tiimeissä läpi, ettei tietopaketti työkyvystä jää epätietoisuuteen työntekijöille.

Ylemmän johdon toivotaan vierailevan yksiköissä säännöllisesti ennakoivalla tavalla. Eräs ylemmän johtoon kuuluva henkilö toi esille, että yleensä yhteydenotot yksiköissä vierailuun liittyvät juuri ongelmatilanteiden ratkaisuun, hyvä olisi vierailla myös ennakoivasti. Työntekijöiden kokemus siitä, että ylempi johto helposti lähestyttävä on tärkeää. Korona-aika on vaikuttanut oleellisesti ylemmän johdon jalkautumiseen lastensuojeluyksiköihin, ja ylempi johto ei ole päässyt vierailemaan yksiköihin samalla tavalla kuin aikaisemmin ennen koronaa.

Kehittämisosion päätteeksi kävimme läpi, millaisia ajatuksia ja palautetta tutkimukseen ja kehittämisosioon osallistuneilla oli tutkittavasta aihealueesta: työkykyjohtamisen kehittämisestä. Osallistujat pitivät aihetta hyvin ajankohtaisena ja erittäin tärkeänä: *”miten tätä voisi vielä jatkaa... ja miten tärkeää kuulla, kuinka tärkeää se yksiköihin jalkautuminen on”, ”ensimmäisessä haastattelukierroksella todettiin, että aihe on tosi tärkeä... ja on aivan mahtavaa, että organisaatiossa aletaan kiinnittämään tähän enemmän huomiota.... on hirveän tärkeää, että tämä jää elämään eikä jää tähän hetkeen”, ”jos me ei keskitytä tähän asiaan niin silloin me ei keskitytä asiakkaisiin”, ”miksi meillä ei ole ollut aikaisemmin tällaisia foorumeita kerätä tietoa, me saadaan aivan eri tavalla tietoa kuin jostain työhyvinvointikyselystä... tätä asiaa täytyy konkreettisesti kehittää ja jatkojalostaa eteenpäin”, ”minulle tuli tästä ja miten tämä oli järjestetty sellainen kuulluksi tulemisen kokemus... on mukava kuulla, että näitä asioita on mietitty ylemmässä johdossa”, ”henkilöstöhallinnon näkökulmasta oli aivan älyttömän tärkeää, että sain olla mukana, samoja asioita nousee varmasti esiin myös muista liiketoiminta-alueista”, ”tämäntyyppinen työskentelymenetelmä myös muissakin asioissa olisi hyvä”, ”nääh on tärkeitä asioita työntekijöille”.*

Kehittämisosiossa nousi esille paljon ajatuksia, kuinka organisaation työkykyjohtamista tulisi kehittää. Kehittämisosiosta organisaatio sai paljon arvokasta tietoa työkykyjohtamisen kehittämiseen moniammatillisella osallistavalla ryhmätöyömenetelmällä. Seuraavassa havainnollistetaan kehittämisosion tuloksia kuvan 3 avulla.

Työkykyjohtamisen kehittäminen:

Esihenkilöillä olisi mahdollisuus irrottautua työstään ja olla läsnä työntekijöille, kysellä kuulumisia: vahvistaa työntekijän kuulluksi tulemisen kokemusta.

Työntekijöiden esiin nostamiin asioihin tartutaan esihenkilön toimesta, niihin varataan aikaa tiimipalavereissa.

Ylemmän johdon vierailut ennakoivasti lastensuojeluyksiköihin ja osallistuminen tiimipalaveriin toivottavaa: kokemus ylemmän johdon helposti lähestyttävyydestä.



Työkykyjohtamisen kehittäminen:

Työntekijöille oma Teams-palaveri ylemmän johdon kanssa ilman oman esihenkilön läsnäoloa.

Esihenkilöiden kouluttaminen, jotta he saisivat tukea omaan työhönsä.

Esihenkilöiden rekrytointiin tulisi kiinnittää huomiota.

Toimintakulttuuri lastensuojeluyksiköissä muutosmyönteiseksi ja sen kehittäminen.

Organisaation strategian, arvojen ja linjojen kehittämisessä työntekijöiden huomioiminen ja osallistaminen.

Organisaation tiedottamiseen toivottiin selkeyttä työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Organisaation IMS-järjestelmään työkyvyn ylläpitämiseen liittyvää tietoa ja mitä työnantaja voi tarjota.



Työkykyjohtamisen kehittäminen:

Yhteisöllisyyden ja yhdenvertaisuuden kokemusta vahvistaisi samanarvoinen palkkaus. Palkkojen yhdenmukaistaminen toimenkuvan ja vastuualueiden mukaan.

Yhteiset kehittämisspäivät samaa työtä tekeville.

Lastensuojelun erityisyksiköiden ja perustason yksiköiden toiminnan yhdenmukaistaminen joiltakin osin. Henkilöstöllä tulee olla tieto ja perusteet siitä, mikäli toisessa yksikössä toimitaan eri tavalla.

Yhteisen linjan kehittäminen: tiimissä keskustellaan aiheesta, ja esihenkilöt keskustelevat edelleen keskenään, jolloin sovitaan yhteinen linja.

Työohjeet selkeäksi ja tiedonkulku avoimeksi.



Työkykyjohtamisen kehittäminen:

Toivotaan selkeyttä organisaation tiedottamiseen työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Tiedonkulun läpinäkyvyys suhteessa työntekijätasolta ylempään johtoon ja päinvastoin.

Kehittämisspäivien, tiimipäivien ja työkykypäivien yhdenmukaisuus organisaation lastensuojeluyksiköiden välille.

Työntekijän vastuu omasta työkyvystään.

Matala kynnyksen puheeksi ottamiseen työkykyyn liittyvissä asioissa.

Kuvio 13. Kehittämisosion tulosten havainnollistaminen.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoreettiseen tietoperustaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska tutkijan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena. (Vilka 2015.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi oli koko ajan läsnä. Jo pelkästään tutkimussuunnitelman tekeminen on ollut pitkä ja vaikea prosessi. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi on arviolta kestänyt noin 2 vuotta. Prosessin aikana olen pohtinut omia valintojani suhteessa tutkimuksen luotettavuuteen. Aika ajoin olen pohtinut kysymystä, kuinka saisin tutkimukseltani luotettavan suhteessa tutkimusongelmaan. Alun perin olin kiinnostunut tekemään tutkimuksellisen kehittämistyön kvantitatiivisella menetelmällä, mutta koska päädyin tutkimaan ihmisten kokemuksia niin koen, etten olisi saanut tutkimuksesta yhtä luotettavaa, joten päädyin tutkimusmenetelmän vaihtamaan tutkimusmenetelmän määrällisestä tutkimuksesta laadulliseen, jota myös opinäytetyöni ohjaajat minulle suosittelivat.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä on Tuomen & Sarajärven (2012, 140–141) kuinka yksityiskohtaisesti tutkimusraportti on kirjoitettu. Tutkimustulokset tulevat ymmärrettävämmäksi ja selkeämmäksi, kun tutkimuksen tekemisen vaiheet on kerrottu yksityiskohtaisesti. Tutkijan tulee siis antaa riittävästi tietoa lukijalle, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 141.) Mielestäni olen kuvannut tutkimuksen tekemisen vaiheet tarkasti ja yksityiskohtaisesti, havainnollistaen teoreettista tietoperustaa ja tuloksia eri kuvioiden avulla. Kuviot mielestäni auttavat havainnollistamaan tutkimuksen vaiheita.

Aineiston keruu siis toteutettiin Teams-sovelluksella pari-, yksilö- ja ryhmähaastatteluna, ja haastattelut tallennettiin. Haasteena haastatteluiden toteutuksessa oli erityisesti alkuun se, saadaanko haastatteluun riittävästi osallistujia, myös haastatteluiden aikatauluttaminen oli haastavaa sekä erityisesti kehittämisosion ajankohta suhteessa oman opiskeluoikeuden päättymiseen. Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä oli yhteensä 9. Mielestäni tutkijan ja tutkimukseen osallistuneiden välinen

suhde oli toimiva. Haastatteluissa oli luotettava ja rento ilmapiiri, ja koin, että tutkimukseen osallistuneet pystyivät avoimesti kertomaan kokemuksistaan haastatteluissa ja myös kehittämisosiossa. Tutkimukseen osallistujat saivat lyhyesti nähdä tutkimuksen tuloksia kehittämisosion alustuksessa, jonka pohjalta kehittämisosion kysymykset osallistavaa ryhmätyöskentelyä varten oli muodostettu.

Laadullista tutkimusta ei voida toistaa sellaisenaan, koska jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen. Vilkan (2015) mukaan toisen tutkijan pitäisi löytää tutkimuksesta se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on tutkimuksensa perusteella esittänyt. Myös lukijan on päädyttävä samaan tulkintaan kuin tutkimuksen tekijä. Puolueettomuusnäkökulma täytyy ottaa huomioon tutkimusta tehdessä. (Vilka 2015.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä minun täytyi muistaa, etten anna omien mielipiteitteni taikka näkökulmieni vaikuttaa tutkimuksen kulkuun, sillä työskentelen itse kohdeorganisaatiossa. Tutkimusaiheeseen on vaikuttanut oma syventymiseni ja omat kokemukseni tutkittavasta aiheesta. Vilkan (2015) mukaan tutkimuksen täytyy olla arvovapaata, mutta usein tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Tutkimuksen tekee arvovapaaksi se, että tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa. Tätä kutsutaan läpinäkyvyydeksi tutkimuksessa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön ehdottomasti vaikein osuus oli induktiivisen sisällönanalyysin toteuttaminen. Koin sen tekemisen erittäin haastavaksi, vaikka sain siihen hyvää ohjausta opinnäytetyöni ohjaajilta. Olen tutkijana kokematon, aikaisemmin olen tehnyt yhden laadullisen tutkimuksen ammattikorkeakouluopintojen yhteydessä, myös silloin sisällönanalyysin toteuttaminen oli vaikein vaihe. Näkisin, että kokemattomuuteni tutkijana ja sisällönanalyysin tekemisen vaikeus on vaikuttanut jonkin verran tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessä olen koko ajan pohtinut, että mitä olen tutkimassa ja miksi. Vaikkakin tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttaminen on ollut vaikea ja aikaa vievä prosessi, sitä on vienyt eteenpäin oma aito kiinnostukseni työkykyjohtamisen kehittämistä kohtaan ja se on kantanut koko pitkän tutkimusprosessin ajan.

9.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys

Tutkimuksen tekemisessä tutkimusetiikka voidaan määritellä tutkijan ammattietiikaksi, johon kuuluvat eettisten periaatteiden noudattaminen, arvot ja normit, joita tutkijan tulee noudattaa. Tutki-

musetikan voidaan katsoa koskevan tutkittavien suojaan ja aineiston hankintaan liittyvät kysymykset, tieteellisen tiedon soveltamista ja tieteen sisäisiä asioita. Uuden tiedon tuottamisessa yleisenä eettisenä arvona voidaan pitää tutkijan pyrkimystä itsenäisyyteen ja riippumattomuuteen. Jokainen tutkija tekee omaa tutkimustaan koskevat eettiset ratkaisut ja ovat niistä vastuussa. Tutkijan on myös noudatettava tutkimusyhteisössä yhteisesti sovittuja sääntöjä tutkimusta tehdessään. (Kuula 2006, 24–26.) Tutkimuksen eettinen kestävyys on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli, ja se koskee myös tutkimuksen laatua. Tutkimuksen eettiset ratkaisut ja uskottavuus kulkevat yhdessä koko tutkimuksen tekemisen ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 127, 132.)

Tutkimusta tehdessä noudatin tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja, eli yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä rehellisyyttä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Tutkimuksen tekemiseen sovelsin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa noudatin avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tuloksia julkaistaessa. Tutkimuksessa otin huomioon muiden tutkijoiden saavutukset ja työn merkitsemällä lähdeviittaukset asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen suunnittelussa ja raportoinnissa syntyneet tietoaineistot tallensin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2012.) Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin Oulun ammattikorkeakoulun toimesta ennen tutkimusluvan myöntämistä, tutkimuslupa haettiin tämän jälkeen kohdeorganisaatiosta.

Eettisyyteen kuuluu myös tutkimusaineiston säilyttämistä koskevat asiat. Tutkimusaineistojen säilyttämisen kohdalla on muistettava turvata se, ettei aineisto joudu väärin käsiin. Erityisen arkaluonteisia tietoja ovat alkuperäiset haastattelutallenteet, joista tutkimukseen osallistuneet voidaan tunnistaa. (Vilka 2005, 34–35.) Tässä tutkimuksessa sähköinen tutkimusaineisto (haastattelutallenteet) oli tallennettu tutkijan omalle tietokoneelle, jonka avaus oli salasanan takana. Haastattelutallenteet tuhosin heti, kun niiden käytölle ei ollut enää tarvetta eli silloin kun aineisto oli litteroitu. Litteroitu aineisto puolestaan tulostin aineistoin analysointivaiheessa, ja litteroitua aineistoa säilytin kotonani siten, ettei se ollut muiden löydettävissä. Litteroidun aineiston tuhosin asianmukaisesti paperisilppurissa, kun sen käytölle ei ollut enää tarvetta. Myös muut tutkimuksellisen kehittämistyöhön liittyvät muistiinpanot olen säilyttänyt ja tuhonnut asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen eettisyyteen liittyy myös vapaaehtoisuus tutkimuksen osallistumiseen, osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Noudatin tutkimusta tehdessä vaitiolovelvollisuutta.

9.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamiseen käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, ja tavoitteena oli tuottaa tietoa kohdeorganisaation työkykyjohtamisesta esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena oli kuvata työkykyjohtamista yksityisessä sosiaali- ja terveysalan palveluita tuottavassa organisaatiossa. Kehittämisision tavoitteena oli vaikuttaa kohdeorganisaation käytänteisiin työkykyjohtamisen alueella. Tutkimuksellinen kehittämistyö työkykyjohtamisen kehittämisestä oli hyvin tarpeellinen tehdä kohdeorganisaatiossa, ja kehittämistyön avulla saatiin arvokasta tietoa työkykyjohtamisen nykytilasta kohdeorganisaatiossa. Aihe koettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi myös tutkimukseen osallistuneiden mielestä.

Vuorovaikutus työkykyjohtamisessa nousi merkittäväksi teemaksi tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteluissa. Sekä esihenkilöt että työntekijät kuvasivat samanlaisia asioita kuuluvan työkykyjohtamiseen, esimerkiksi esihenkilö on kiinnostunut työntekijöidensä voinnista ja yritetään johtaa siten, että työntekijät olisivat mahdollisimman työkykyisiä ja hyvinvoivia, myös työntekijöiden kuunteleminen on hyvin olennaista. Esihenkilöiden osuuden tuloksissa oli mielestäni havaittavissa positiivisempi näkökulma suhteessa esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen, kun taas työntekijöiden osuudessa esiin nousi enemmän myös esihenkilön ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen välisiä haasteita, vaikkakin työntekijät kokivat esihenkilönsä tiedottavan hyvin ajankohtaisista asioista. Esihenkilöt kokivat heidän esihenkilöidensä olevan helposti lähestyttäviä, kun taas työntekijöillä oli päinvastainen kokemus suhteessa ylempään johtoon. Forsten-Astikainen & Kultalahti (2019, 6) ovat tutkineet esihenkilön ja työntekijöiden vuorovaikutussuhdetta. He toteavat, että rakentava ja toimiva vuorovaikutus on koko työyhteisön yhteinen asia ja etu, ei pelkästään johdon ja esihenkilöiden. Työntekijöillä on myös vastuu omasta toiminnastaan ja myönteisen ilmapiirin luomisesta. Merkityksellistä on myös esihenkilön ja hänen esihenkilönsä välinen vuorovaikutussuhde, sillä voi olla tiedostumattomia heijastuksia käyttäytymiseen omia alaisiaan kohtaan. Forsten-Antikaisen & Kultalahden (2019, 8) esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde -tutkimuksen tulosten mukaan vuorovaikutuksen laatu on melko hyvä myös esimiesten ja johdon välillä, kuten myös tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Tutkimuksellisen kehittämistyöni tulokset ovat yhdenmukaiset vuorovaikutuksen osalta Forsten-Antikaisen & Kultalahden (2019, 12) tutkimuksen tuloksien kanssa. Forsten-Antikainen & Kultalahti toteavat työntekijöiden arvioivan vuorovaikutussuhde on eroavainen eri henkilöstöryhmien välillä.

Työntekijätasolla vuorovaikutussuhde esihenkilön kanssa koetaan muita heikompana Forsten-Antikaisen & Kultalahden (2019, 12) tutkimuksessa. Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden osuudessa ja myös kehittämisosuudessa nousi esiin samoja teemoja suhteessa esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen: esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijän kuulumisista ja voimista.

Forsten-Antikaisen ja Kultalahden (2019, 4) mukaan esihenkilön ja työntekijöiden välinen hyvä vuorovaikutussuhde vaikuttaa myös yhteisöllisyyden kokemukseen. Lampinen, Viitanen & Komu (2014, 78) ovat tutkineet yhteisöllisyyttä työelämässä. Heidän mukaansa työelämän yhteisöllisyyden voidaan katsoa muodostuvan työelämän yhteisöllisyyden tunteen seurauksista ja yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi. Työelämän yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi luetaan yksilö-, vuorovaikutus-, yhteistyö- ja kulttuuritekijät. Kokemukset yhteisöllisyyden tunteesta näkyvät sitoutumisena, työhyvinvointina, työtyytyväisyytenä ja työn laatuna. Tässä tutkimuksellisessa kehittämissä työssä työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin, että hyvä työyhteisö sitouttaa työhön eikä työstä halua irtisanoutua juuri hyvän työyhteisön vuoksi. Sekä esihenkilöt että työntekijät toivoivat lisää yhteisöllisyyttä organisaation lastensuojeluyksistöiden työntekijöiden välille.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämissä työssä esihenkilöt toivat esille samanlaisia ilmiöitä, kuin Forsten-Antikainen & Kultalahti (2019, 5). Molempien tutkimusten tulosten mukaan esihenkilöiden rooli on laajentunut koskemaan lähestulkoon kaikkea työntekijöihin asioihin. Forsten-Antikaisen & Kultalahden (2019, 5) tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kuvasivat oman roolinsa laajentuneen psykologeiksi, arjen ongelmien ratkaisijoiksi, sovittelijoiksi sekä huolenpitäjiksi.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen, sen tunnistaminen ja vahvistaminen on tärkeää organisaation toiminnan kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen muodostaa aineettoman kilpailuedun muihin saman alan organisaatioiden toimintaan nähden. Osaamisen kehittämisen pitää pohjautua organisaation työyksiköiden perustehtävään, strategiaan ja visioon. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on osaamisen hallinta, ja osaamisen johtamiseen kuuluu kokonaisuutena ohjata ja kontrolloida kaikkea osaamista ja tietoa, mikä on jo olemassa, muutettavissa ja hankittavissa. Pelkästään esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen ei riitä vaan samalla tulisi kehittää myös organisaation kulttuuria ja työyksiköiden ilmapiiriä, sekä organisaation järjestelmiä ja johtamista. Tärkeää on myös huolehtia motivaation säilyttämisestä ja työhyvinvoinnista. (Sotenavigaattori.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämissä työssä nousi esille tuloksissa, että organisaatio kouluttaa

henkilöstöä kiitettävästi, ja koulutuksessa opittua pitäisi kuitenkin pystyä hyödyntämään omassa työssään.

Mielenkiintoisena havaintona tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa nousi esille, että esihenkilöt kokivat työntekijöiden kuormittuvan siitä, kun työssä joudutaan käyttämään sijaisia ja toisinaan on opiskelijaharjoitteluita. Haastatteluun osallistuneet työntekijät eivät tuoneet asiaa samalla lailla esille vaan he olivat tyytyväisiä siihen, kun työpaikalla on henkilöstöresurssit kunnossa eivätkä he tuoneet samanlaista kuormittavuutta esille suhteessa sijaisten käytöstä. Kuitenkin vaki-
tuisten työntekijöiden vaihtuminen koettiin kuormittavana tekijänä. Paasivirran (2017, 27) mukaan lastensuojelussa työyhteisössä on suuri merkitys työntekijöille. Lastensuojelutyö on vastuullista ja kuormittavaa ja työilmapiirin sekä tiimityön merkitys ovat korostuneet yhä enemmän muun muassa lastensuojelulain edellyttämänä. Työntekijät eivät myöskään nostaneet esille työasioiden käsittelyä vapaa-ajalla, kuten taas esihenkilöt, jotka kokivat omien työntekijöidensä kuormittuvan siitä, kun he käsittelevät työasioita vapaa-ajalla.

Työntekijät olivat tyytyväisiä siihen, että heidän esihenkilönsä kannustaa pitämään taukoja ja mahdollistaa niiden pitämisen. Työterveyslaitoksen mukaan työtä tulee tauottaa tilaisuuden sen sal-
liessa. Työn kokonaiskuormitus pysyy taukojen avulla tasolla, joka ei ole haitallista terveydelle. Työn tauottaminen on perusteltua myös työn tehokkuuden kannalta. Lisäksi se auttaa vähentämään vahinkoja ja tapaturmia työssä. Taukojen aikana olisi hyvä, jos työasiat saisi hetkeksi myös mielestä pois. Työjärjestelyt ovat kunnossa, jos työ on mahdollista keskeyttää tauon pitämiseksi ja taukojen pitämisestä on sovittu esimiehen kanssa, ja tauot työntekemisestä voidaan toteuttaa myös työvuoron aikana. (Työterveyslaitos.)

Esihenkilöt kokivat, että työntekijöillä tulisi olla työkykytietoisuutta omasta työkyvystään, kuinka sitä pidetään yllä. Kehittämissosiossa eräs esihenkilö toikin esille, että organisaation IMS-järjestelmässä tulisi olla työkykyyn liittyviä asioita esillä, joita työntekijät voivat hyödyntää. Monipuolinen liikunta, lepo ja ravinto ovat tärkeitä oman työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä (Keva). Eronen on tutkinut voimaannuttavaa johtamista työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Erosen (2011, 99) väitöskirjan mukaan työntekijän työkyvyn edistämisessä yksilön korostetaan olevan vastuullinen toimija, jolloin hän sitoutuu oman työkykynsä ja mahdollisuuksiensa parantamiseen.

Esihenkilöt kokivat haastatteluissa, että työntekijöiden toiveita pitäisi huomioida enemmän. Kuitenkin työntekijät toivat esille, että heidän esimiehensä kuuntelee hyvin toiveita esimerkiksi työvuorojen suhteen. Työntekijälle mahdollistetaan se, heillä on esimerkiksi mahdollisuus tehdä paljon yövuoroja, mikäli he niin toivovat. Puttosen (2017) mukaan toimivat ja terveet työajat ylläpitävät työkykyä ja työssä jaksamista työuran eri vaiheissa. Joustot työajoissa ovat tärkeimpiä keinoja helpottaa yksityiselämän ja työn yhteensovittamista. Erityisesti perheelliset pienten lasten vanhemmat tarvitsevat Puttosen mukaan joustavia malleja työhön osallistumisen ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi. Hyvä työvuorosuunnittelu ja työajat ehkäisevät haitalliselta kuormitukselta. Yksinäiset työaikaratkaisut myös edistävät työssä pysymistä (Puttonen 2017).

Työntekijät kokivat, että organisaation ylin johto voisi kiinnittää enemmän huomiota työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Esihenkilöt toivat puolestaan esille, että työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviä asioita tulisi tarkastella jatkuvasti. Tuloksista voidaan päätellä, että työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa organisaatiolta toivotaan aktiivisempaa otetta ja tekevän läpinäkyväksi sitä, että näitä asioita käsitellään aktiivisesti organisaation johtoportaan. Voidaan myös päätellä, että organisaation johdolta toivotaan avointa vuorovaikusta työkykyyn ja sen kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä nousi esiin työntekijöiden haastatteluissa kokemus epätasa-arvoisuudesta, joka on heidän työkykyään heikentävä tekijä. Työntekijöillä ei myöskään ollut kokemusta yhdenvertaisuudesta liittyen esimerkiksi palkkaukseen. Kokemus epätasa-arvoisuudesta on näkemykseni mukaan myös työhön sitoutuvuuteen liittyvä tekijä sen ollessa myös hyvin oleellinen työkykyyn liittyvä tekijä. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan tasa-arvoa työelämässä on edistettävä erityisesti palkkaukseen liittyvissä asioissa.

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tuloksista näkee sen, että työkykyjohtamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi ja jokapäiväiseen työhön sisältyväksi asiaksi. Aihetta ei ole organisaatiossa tutkittu aiemmin, joten tutkimuksellinen kehittämistyöni oli myös siinä suhteessa tärkeä ja ajankohtainen. Toivottavaa onkin, että tutkimuksellisen kehittämistyöni tuloksia hyödynnetään tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, kuten myös muissakin sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Jatkotutkimusaiheena näkisin tähän tutkimukseen liittyen sen, kuinka tätä tutkimuksellista kehittämistyöni tuloksia on lähdetty viemään käytäntöön ja miten työkykyjohtamista on edelleen kehitetty kohdeorganisaatiossa.

Oma oppimiskokemus työkykyjohtamisesta on ollut merkittävä tutkimuksellista kehittämistyötä tehtäessä, ja oma osaamiseni aihealueesta on laajentunut huomattavan paljon. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi on ollut pitkä ja vaativa, mutta palkitseva. Olen huomannut, että tarkastelen ja reflektoin omassa työssäni jatkuvasti työkykyyn ja työkykyjohtamiseen liittyviä asioita. Tutkimuksellinen kehittämistyön toteuttaminen on laajentunut varsinaisen tutkimuksen tekemisen jälkeen. Aihetta tulen käsittelemään omassa työyksikössäni kehittämistyön tulosten pohjalta, kuinka työkykyjohtamista ja työntekijöiden työkykyä sekä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä voidaan yhdessä kehittää työntekijöiden kanssa. Alustavasti on ollut puhetta ylemmän johdon ja koulutusasiantuntijan kanssa myös erityisyksiköiden esimiehille pidettävästä kehittämispäivästä koskien työkykyjohtamisen kehittämistä heidän yksiköissään.

Tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt edustavat pientä otosta kohdeorganisaation ollessa suuri. Tutkimukseen osallistuneet ovat edustaneet lastensuojelun perustason sekä erityisyksiköitä, eivätkä tutkimuksessa mukana olleet esihenkilöt ole tutkimuksessa mukana olleiden työntekijöiden esihenkilöitä. Tutkimuksen aineisto on kerätty kesä- ja syyskuun 2021 aikana ja tutkimuksen tulokset edustavat sen hetkisiä haastatteluihin osallistuneiden mielipiteitä. Tutkija on keskustellut tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden kanssa jälkeinpäin liittyen tutkimukselliseen kehittämistyöhön ja haastatteluihin osallistuneet ovat kokeneet, että asiat ovat muuttuneet parempaan suuntaan. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä nousi esille tärkeitä ja arvokkaita asioita työkykyjohtamisen kehittämisestä ja tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan koko organisaation lastensuojelun yksiköitä eikä varsinkaan koko organisaation toimintaa.

LÄHTEET

Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahonen, Guy & Hussi, Tomi 2007. Business-oriented maintenance of work ability. Ministry of social affairs and health. University Printing House: Helsinki. Hakupäivä 19.11.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74739/Selv200717.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alahautala, Tiina & Huhta, Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä – työnantajan opas. Helsinki: Almatalent. Hakupäivä 15.1.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/etusivu#haku:ty\(f6\)kyky](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/etusivu#haku:ty(f6)kyky)

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro. Hakupäivä 14.12.2020. Vaatii käyttöoikeuden.

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/CAIBHXCTEB#/kohta:III\(\(20\)Strategisen\(\(20\)hyvinvoinnin\(\(20\)johtaminen\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nn\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\):3\(\(20\)Ty\(\(f6\)terveys-huolto\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)suojelu\(\(20\):3.2\(\(20\)Ty\(\(f6\)suojelu\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)kykyjohtaminen\(\(20\)piste:b1512](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/CAIBHXCTEB#/kohta:III((20)Strategisen((20)hyvinvoinnin((20)johtaminen((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)ss((e4)((20):3((20)Ty((f6)terveys-huolto((20)ja((20)ty((f6)suojelu((20):3.2((20)Ty((f6)suojelu((20)ja((20)ty((f6)kykyjohtaminen((20)piste:b1512)

Eronen Heikki 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print. Hakupäivä 26.12.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66832/978-951-44-8600-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Finto. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Hakupäivä 16.12.2020.

<http://finto.fi/ysa/fi/>

Forsten-Astikainen, Riitta & Kultalahti, Susanna 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastuksia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli, 39:1,3–21 (2019). Hakupäivä 23.11.2021. <https://journal.fi/pk/article/view/69722>

Fägerström, Virpi & Koivikko, Asta 2016. Sosiaalialan työsuojelu ja -hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus TTK.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing. Hakupäivä 13.9.2020. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hypänen, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Jabe, Marjatta. 2010. Voitko hyvin työssäsi – opas alaisella ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Järvikoski, Aila, Takala, Esa-Pekka, Juvonen-Posti, Pirjo & Härkäpää, Kristiina 2018. Työkyvyn-käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Sosiaali- ja terveysturvan raporteja 13/2018. Helsinki: Kela. Hakupäivä 5.10.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/278322/Raportteja13.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Keva. Huolehdi omasta työhyvinvoinnistasasi. Hakupäivä 26.12.2021. <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/oma-tyohyvinvointi/>

Keyriläinen, Marianne. Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 2020:53. Hakupäivä 10.1.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kuula, Arja. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: 2006.

Lampinen, Mai-Stiina, Viitanen, Elina & Konu, Anne 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013:50 71–86. Hakupäivä 24.11.2021. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100821/systemaattinen_kirjallisuuskatsaus.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Leino, Timo, Pehkonen, Irmeli, Turunen, Jarno & Juvonen-Posti, Pirjo 2017. Tehoa työkykyjohtamiseen – yhteistyöllä tulosta. Työterveyshoitaja 2017 (42), 4–5. Hakupäivä 16.12.2020. Duodecim terveystietokanta.

<https://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/koti> Vaatii käyttöoikeuden.

Mannermaa, Katri 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 23.11.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBBXATDBDED#/kohta:5\(\(20\)Ty\(\(f6\)kyky\(\(20\)osana\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvointia/piste:t2](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBBXATDBDED#/kohta:5((20)Ty((f6)kyky((20)osana((20)ty((f6)hyvinvointia/piste:t2) Vaatii käyttöoikeuden.

Martimo, Kari-Pekka & Antti-Poika, Mari 2018. Työkykyjohtamisen määritelmä. Työterveys. Hakupäivä 16.12.2020. Duodecim terveystietokanta.

https://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/koti?p_haku=ty%C3%B6kykyjohtaminen Vaatii käyttöoikeuden.

Metsämuuronen, Jari. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia sarja 4. Jyväskylä: Gummerus.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oulun ammattikorkeakoulu 2020. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohje. Hakupäivä 13.9.2020.

<http://www.oamk.fi/opinto-opas/opintojen-sisalto/opinnaytetyo>

Paasivirta, Annukka. 2017. Yhteisöllisen kehittämisen kulmakivet. Teoksessa Lupa kehittää, innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa (toim. Tiina Muukkonen & Annukka Paasivirta). Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 27, 2012.

Pehkonen, Irmeli, Turunen, Jarno, Juvonen-Posti, Pirjo, Henriksson, Lea, Vihtonen, Tiina, Seppänen Johannes, Liira, Juha, Uitti, Jukka & Leino, Timo 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 15.1.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pekka, Toni 2017. Johtaminen ja työkyvyttömyyden kustannukset suurissa kuntaorganisaatioissa. Kevan tutkimuksia 4/2017. Sosiaalivakuutuksen ammatillinen lisensiaattitutkimus. Hakupäivä 19.11.2021. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/johtaminen-ja-tyokyvyttomyden-kustannukset-suurissa-kuntaorganisaatioissa.pdf>

Puttonen, Sampsa. 2017. Työajoilla on väliä. Työterveyslaitos. Hakupäivä 13.12.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/tyoajoilla-on-valia/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Tasa-arvo työelämässä. Hakupäivä 26.12.2021. <https://stm.fi/tasa-arvo-tyoelamassa>

Sotenavigaattori. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Hakupäivä 3.1.2022. <https://sotenvigaattori.fi/osaaminen-tulevaisuuden-tarpeisiin/osaamisen-johtaminen-esimiestyossa/>

Spinelli, Carla 2017. Sustainable work, Work-Life Balance and Flexible Working Time. Teoksessa Addabbo, Tindara, Ales, Edoardo, Curzi, Ylenia, Senatori Iacopo. (Eds.) Well-being at and through Work. Torino: Eleven International Publishing. Hakupäivä 28.9.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=4836894&query=work+well+beig>

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos. Unipress 2014.

Tilastokeskus. Yksinkertainen satunnaisotanta. Hakupäivä 19.2.2021. https://www.stat.fi/meta/kas/yk_satunnaisota.html

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työolobarometri 2019, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Työelämä • 2020:53. Hakupäivä 19.2.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työkykytalo, Työterveyslaitos. Hakupäivä 6.10.2020.

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

Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383). Hakupäivä 7.1.2021.

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

Työterveyslaitos. Työn taottaminen ja työssä jaksaminen. Hakupäivä 13.12.2021. <https://www.tyokyypassi.fi/tehtavakortit-tyon-taottaminen-ja-tyossa-jaksaminen/>

Uitti, Jukka & Sauni, Riitta 2018. Vaikuttava työkyvyn tuki edellyttää työterveysyhteistyötä. Työterveys. Hakupäivä 20.12.2020. Duodecim terveysportti -tietokanta.

https://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/koti?p_haku=ty%C3%B6kykyjohtaminen Vaatii käyttöoikeuden.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisälöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013. Hakupäivä 7.1.2021.

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 6.4.2021. Ellibs-library tietokanta.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560> Vaatii käyttöoikeuden.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

SAATEKIRJE liite 1

SUOSTUMUSLOMAKE HAASTATTELUUN liite 2

RYHMÄHAASTATTELURUNKO ESIHENKILÖILLE liite 3

SAATEKIRJE liite 4

RYHMÄHAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÖILLE liite 5

Hyvä esihenkilö,

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä työkykyjohtamisesta ja sen kehittamisestä organisaatiossanne. Työkykyjohtamista tutkin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta. Esihenkilöiden osuus toteutetaan ryhmämuotoisena teemahaastatteluna, joka toteutetaan Teamsin välityksellä. Haastatteluun voi osallistua 3–5 esimestä. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa 2 tuntia. Mikäli haastatteluun ilmoittautuu useampi esihenkilö, niin silloin haastatteluun osallistujat valitaan yksinkertaisen satunnaisotannan avulla. Haastattelu tallennetaan, jotta siitä voidaan muodostaa kirjallinen aineisto. Tutkimukseen on saatu tutkimuslupa Oulun ammattikorkeakoululta sekä kohdeorganisaatiolta

Voit ilmoittautua haastatteluun lähettämällä sähköpostilla oheisen (liite 2) haastattelun suostumuslomakkeen opinnäytetyön tekijälle Hilla-Mari Kyllöselle osoitteeseen o8pihi00@students.oamk.fi

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. On tärkeää, että saisin haastatteluun 3–5 esimestä, jotta saamme mahdollisimman luotettavan kuvan työkykyjohtamisen nykytilasta. Tuloksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tutkimusraportissa siten, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan. Tallennettu haastattelu hävitetään, kun sen käytölle ei ole enää tarvetta. Tutkimuksen tulokset julkaistaan Theseus tietokannassa.

Haluan osallistua Hilla-Mari Kyllösen opinnäytetyöhön liittyvään ryhmähaastatteluun, jossa keskustelemme työkykyjohtamisen kehittämisestä kohdeorganisaatiossa. Olen tietoinen, että haastattelu tallennetaan ja haastatteluaineisto hävitetään, kun sen käytölle ei ole enää tarvetta. Annan suostumukseni siihen, että sanomisiini käytetään opinnäytetyön tutkimusaineistossa, siten ettei sanomisiini voida yhdistää suoraan minuun.

Ryhmähaastattelurunko esihenkilöille:

Työkyky ja työkykyjohtaminen

1. Kuvaile työkykyjohtamista, mitä se mielestäsi tarkoittaa? Mitkä asiat siinä ovat oleellisia mielestäsi?
2. Miten tuet työntekijän työkykyä ja voimavaroja omassa esimiestyössäsi?
3. Koetko, että työkykyjohtamisen käytännöt ovat organisaatiossa selkeitä?

Vuorovaikutus ja työkykyjohtaminen

4. Millaisena koet vuorovaikutuksen organisaation johdon ja esihenkilöiden välillä?
5. Millaisena koet vuorovaikutuksen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä?
6. Koetko työyhteisösi kannustavana?

Varhainen tuki

7. Koetko, että organisaation varhaisen tuen malli on toimiva?

Työkyvyn edellytyksistä huolehtiminen

8. Miten huolehdit päivittäisjohtamisessa työntekijän työn ja yksityiselämän tasapainosta?
9. Kuvaile, millä tavalla työntekijät, esihenkilöt ja organisaation johto ovat selvillä työkykyjohtamisen tavoitteista?
10. Koetko, että organisaatiossa kohdellaan työntekijöitä tasapuolisesti ja reilusti?
11. Kuvaile millaista tukea saat omaan esihenkilötyöhösi työkykyjohtamisessa?

Miten kehittäisit työkykyjohtamista?

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä työkykyjohtamisesta ja sen kehittamisestä organisaatiossanne. Työkykyjohtamista tutkin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden osuus toteutetaan ryhmämuotoisena teemahaastatteluna, joka toteutetaan Teamsin välityksellä. Haastatteluun voi osallistua 3–5 vastaajaa. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa 2h. Mikäli haastatteluun ilmoittautuu useampi vastaaja, niin silloin haastatteluun osallistujat valitaan yksinkertaisen satunnaisotannan avulla. Haastattelu tallennetaan, jotta siitä voidaan muodostaa kirjallinen aineisto. Tutkimukseen on saatu tutkimuslupa Oulun ammattikorkeakoululta sekä NY-ODL:ltä.

Voit ilmoittautua haastatteluun lähettämällä sähköpostilla oheisen (liite 2) haastattelun suostumuslomakkeen opinnäytetyön tekijälle Hilla-Mari Kyllöselle osoitteeseen o8pihi00@students.oamk.fi

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. On tärkeää, että saisin haastatteluun 3–5 vastaajaa jotta saamme mahdollisimman luotettavan kuvan työkykyjohtamisen nykytilasta. Tuloksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tutkimusraportissa siten, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan. Tallennettu haastattelu hävitetään, kun sen käytölle ei ole enää tarvetta. Tutkimuksen tulokset julkaistaan Theseus tietokannassa

Työkyky ja työkykyjohtaminen

1. Kuvaile työkykyjohtamista, mitä se mielestäsi tarkoittaa? Mitkä asiat siinä ovat oleellisia mielestäsi?
2. Miten esihenkilö tukee työkykyäsi ja voimavarojasi esihenkilötyössään?
3. Koetko saavasi riittävästi palautetta esihenkilöltäsi?

Vuorovaikutus ja työkykyjohtaminen

4. Millaisena koet vuorovaikutuksen organisaation johdon ja työntekijöiden välillä?
5. Millaisena koet vuorovaikutuksen työntekijöiden ja esihenkilön välillä?
6. Koetko työyhteisösi kannustavana?

Varhainen tuki

7. Onko organisaation varhaisen tuen malli sinulle tuttu? Onko se mielestäsi toimiva?

Työkyvyn edellytyksistä huolehtiminen

8. Miten esihenkilösi huolehtii päivittäisjohtamisessa työn ja yksityiselämän tasapainosta?
9. Kuvaile, millä tavalla työntekijät, esihenkilöt ja organisaation johto ovat selvillä työkykyjohtamisen tavoitteista?
10. Koetko, että organisaatiossa kohdellaan työntekijöitä tasapuolisesti ja reilusti?
11. Kuvaile millaista tukea saat omalle työllesi esihenkilöltäsi?

Miten kehittäisit työkykyjohtamista?