



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JENNI JUHELA

Esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä vammaistyössä

HYVINVONTIPALVELUIDEN KEHITTÄMISEN JA JOHTAMISEN TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Juhela, Jenni: Esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittamisestä vammaistyössä
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Hyvinvointipalveluiden kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma
Elokuu 2023
Sivumäärä: 51

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vammaispalveluiden yksiköiden esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittamisestä. Opinnäytetyössä vastattiin seuraaviin kysymyksiin: miten esihenkilöt määrittelevät työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen sekä miten esihenkilöt yksiköissään johtavat ja kehittävät työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten esihenkilöt johtavat ja kehittävät yksiköissään työhyvinvointia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen uusia hyviä käytänteitä, joita voidaan hyödyntää yhteistyössä olevassa organisaatiossa. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja aineiston keruu tehtiin teemahaastattelemalla kuutta vammaispalveluissa työskentelevää yksikön esihenkilöä. Haastatteluilta kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tämä tutkimus toteutettiin yhteistyössä Attendon vammaispalveluiden kanssa, rajaten yksiköt koskemaan kehitysvammaisten yksiköiden esihenkilöitä. Idea ja ajatus aiheeseen lähti tutkijan omasta mielenkiinnosta työhyvinvointia ja sen johtamista kohtaan.

Työterveyslaitoksen (2022) tuottaman tutkimuksen mukaan työikäisten työuupumus on lisääntynyt ja työhyvinvointi on laskenut. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen ovat siis hyvin ajankohtaisia aiheita useissa organisaatioissa. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan esihenkilöt määrittivät työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen laajaksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat monet tekijät. Käsitteiden määrittelyiden vastaukset olivat jokseenkin päällekkäisiä. Käsitteiden määrittelyn katsottiin sisältävän organisaatioon ja johtamiseen liittyviä tekijöitä, yksilöllisiä työntekijään liittyviä tekijöitä sekä työympäristöön ja työoloihin liittyviä tekijöitä.

Työhyvinvointia esihenkilöt johtavat ja kehittävät esihenkilön ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella, antamalla tukea ja läsnäoloa, hyvällä johtamisella ja työntekijöiden osaamisesta huolehtimisella. Työn suunnittelu ja organisointi, oman esimerkin tärkeys, työnantajan tarjoamat palvelut, toimivan työilmapiirin edistäminen, työnkuormituksen huomioiminen, työympäristön turvallisuudesta huolehtiminen ja työhyvinvoinnin arvioiminen sekä mittaaminen kuuluivat myös keinoihin, jolla esihenkilöt johtavat ja kehittävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi esihenkilöt kaipaisivat lisää tukea omilta esihenkilöltään tai henkilöstöhallinnolta.

Avainsanat: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvoinnin kehittäminen, Attendo, vammaistyö

Abstract

Juhela, Jenni: Views of managers on managing and developing well-being at work in disability work

Master's thesis

Master's degree programme in developing and managing welfare services

August 2023

Number of pages: 51

The goal of this thesis was to find out views of managers on managing and developing well-being at work in disability work. The study answered the following questions: how managers define well-being at work, management, and development of well-being at work, and how managers manage and develop well-being at work. The goal of the study was to produce information on how managers manage and develop well-being at work. The purpose of this study was to produce good practices for the management and development of well-being at work. The results can be utilized in a cooperative organization. The study was conducted as a qualitative research method. The data was collected by thematic interviews with six managers from disability services unit and the data was analyzed with content analysis. The study was done in collaboration with Attendo's disability services, limiting the units to managers of units for people with intellectual disabilities. The idea and thought for the study became from the researcher's own interest in towards well-being at work and management of well-being at work.

According to a study by the Finnish Institute of Occupational Health (2022) burnout among working-age people has increased and well-being at work has decreased. Supporting and strengthening employees' well-being at work is therefore a very topical topic in many organizations. According to the results of the study, managers defined well-being at work, management, and development of well-being at work as a broad entity influenced by many factors. The answers to the definitions of concepts overlapped to some extent. The definition of concepts was considered to include organizational and managerial factors, individual factors related to the employee, and factors related to the working environment and working conditions.

Managers manage and develop well-being at work through interaction between manager and employee, support and presence, good leadership and taking care of employees' competence. The planning and organization of work, the importance of setting one's own example, the services provided by the employer, promoting a functional working atmosphere, taking the workload into account, taking care of the safety of the working environment, and assessing and measuring well-being at work were also among the means by which managers manage and develop well-being at work.

Keywords: well-being at work, management of well-being at work, development of well-being at work, Attendo, disability work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI.....	8
2.1 Työhyvinvoinnin määrittely	8
2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet ja siihen vaikuttavia tekijöitä	9
2.3 Työkyky	11
2.4 Lainsäädäntö tukemassa työhyvinvointia	13
2.5 Työhyvinvointi vammaistyössä	14
3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	15
3.1 Johtamisella tukea työhyvinvointiin	15
3.2 Työhyvinvoinnin portaat.....	18
3.3 Työkykyjohtaminen.....	19
4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	19
4.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen tarkoitus	19
4.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arvioiminen	20
4.3 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen	21
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
6 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	23
6.1 Tutkimusmenetelmä	23
6.2 Aineiston keruu.....	24
6.3 Aineiston analysointi.....	26
7 TULOKSET	28
7.1 Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä	29
7.2 Yksilölliset työntekijän työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä huomioitavat tekijät.....	33
7.3 Työympäristön ja työolojen merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä.....	34
7.4 Työhyvinvoinnin arviointi työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä.....	36
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	37
9 POHDINTA	39
9.1 Tulosten tarkastelu	39
9.2 Tutkimusprosessin ja sen luotettavuuden pohdintaa	40
9.3 Tulevaisuusnäkymät.....	43
LIITE 1: HAASTATELTAVAN SUOSTUMUSLOMAKE.....	48
LIITE 3: HAASTATTELURUNKO.....	49

LIITE 3 TIETOSUOJASELOSTE	51
---------------------------------	----

1 JOHDANTO

Työelämä on ollut jo vuosia muutosten keskellä. Vuosia kestänyt koronapandemia ja muut maailmantalouden murrokseen vaikuttaneet asiat ovat muuttaneet työnteon rakenteita ja edellytyksiä entisestään. Teknologia on kehittynyt ja työtä voidaankin nykyään tehdä eri puolilta maailmaa tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntämällä. Digitaalisuuden hyödyntäminen työskentelyssä on johtanut siihen, että työn kuormitusta ei huomioida vain fyysisellä tasolla, vaan on alettu kiinnittämään huomiota myös sen aiheuttamaan tunnekuormaan. Työelämän muutoksiin kuuluu myös työkuultuuriin muutos eli työelämään asuttavat Z- (noin 1996–2015 syntyneet) ja Y-sukupolvet (noin 1980–1995 syntyneet). Z- ja Y-sukupolvet arvostavat työntekoa, mutta sitäkin enemmän vapaa-aikaansa. Tulevaisuuden alaa valitessa tärkeimmiksi tekijöiksi nuoret nimeävät kohtuullisen työajan, hyvän työyhteisön, turvalliset ja hyvät työolosuhteet sekä hyvän johtajuuden. Työelämässä tapahtuvat muutokset aiheuttavat haasteita organisaatioille ja edellyttävät työntekijöiden hyvinvointiin panostamista. (Manka, 2023, s. 13–15.)

Työelämässä tuottavuuden kasvuun pyritään löytämään keinoja esimerkiksi työuria pidentämällä, vaikka työelämän laatuun keskittyminen olisi tärkeämpää. On arvioitu, että laiminlyömällä työhyvinvointia tekemättä jäävän työn hinta nousee 24 miljardiin euroon vuodessa. Tähän kuuluu ennenaikainen eläköityminen, sairauspoissaolot, ammattitaudit, terveydenhoitokulut ja kustannukset sairaana olevan työssä olemisesta. Näiden asioiden vuoksi riittävä resurssointi työhyvinvointiin on kannattavaa työnantajienkin kannalta. (Manka & Manka, 2016, s. 7.) Hyvä ja motivoiva johtaminen luo perustan työntekijöiden työhyvinvoinnille. Osaavat, innostuneet ja motivoituneet ihmiset saavat työelämässä aikaan hyviä tuloksia. Kannustava ja motivoiva johtajuus tukee työntekijöiden innostusta ja motivaatiota työtä kohtaan ja kehittää heidän osaamistaan. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 11.)

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena selvittää esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä vammaispalveluiden yksiköissä. Tutkimus rajattiin vammaispalveluiden yksiköistä koskemaan kehitysvammaisten yksiköiden esihenkilöitä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten esihenkilöt yksiköissään työhyvinvointia johtavat ja kehittävät. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa uusia hyviä käytänteitä työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Atendon kanssa.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö, joka koostuu monesta eri osa-alueesta. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee työn mieluisaksi turvallisessa, työuraa ja terveyttä edistävässä työympäristössä ja työyhteisössä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.; Virolainen, 2012, s. 11.) Työhyvinvointiin sisältyy myös se, että työntekijä itse kokee työnsä palkitsevaksi ja omaa elämäntilannetta tukevaksi (Rauramo, 2012, s. 12). Kauhanen (2016, s. 25) kuvaa, että työhyvinvointia voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Työhyvinvoinnilla voidaan kuvata tilannetta, jossa työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi on tasapainossa, työntekijä jaksaa työssään sekä kotonaan, on aktiivinen ja kykenee kestävästi vastoinväyksiä. Pennonen (2021, s. 16) kertoo teoksessaan, että työntekijöiden työhyvinvointi on hyvin pitkälti kiinni työntekijän subjektiivisesta kokemuksesta.

Työhyvinvointi käsitteenä tuo osalle mieleen vain ihmisen fyysisen hyvinvoinnin, vaikka fyysinen hyvinvointi on vain pieni osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työhyvinvointi pitää sisällään ihmisen fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Kaikki työhyvinvointiin sisältyvät osa-alueet tukevat ja vaikuttavat toisiinsa, joten työhyvinvointia arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisesti jokaiseen siihen liittyvään osa-alueeseen. Esimerkiksi fyysistä terveyttä voi heikentää psyykkisesti raskas ja stressaava työ. (Virolainen, 2012, s. 11.) Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä jakautuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön vastuulle. Yhteiskunnan velvollisuutena on säätää lakeja työhyvinvoinnin tukemiseksi sekä tukea toimintaa, joka ylläpitää ja edistää työntekijöiden työkykyä. Organisaation vastuulla on luoda edellytykset turvalliselle työnteolle, noudattaa lainsäädäntöä sekä ja muodostaa ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Yksilön tehtävänä on noudattaa työpaikan asettamia ohjeistuksia, huolehtia omasta terveydestään ja edesauttaa miellyttävän työilmapiirin muodostumista ja ylläpitämistä omalta osaltaan. (Virolainen, 2012, s. 12.)

2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet ja siihen vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointi koostuu useasta osa-alueesta, joilla jokaisella on vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin nähdään koostuvan työntekijän terveydentilasta ja työkyvystä, kehittymismahdollisuuksista, osaamisesta, työympäristöstä, työn mitoituksesta ja organisoinnista, työilmapiiristä, johtamisesta ja tiedonkulusta. (Kauhanen, 2016, s. 30; Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.) Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät jaetaan kategorioihin, joita ovat työntekijään ja olosuhteisiin sekä organisaation liittyvät asiat. Työntekijään liittyvät asiat sisältävät työntekijän oman henkisen ja fyysisen suorituskyvyn. Suorituskykyyn vaikuttaa työntekijän terveydentila, asenteet, arvot, osaaminen ja motivaatio. (Kauhanen, 2016, s. 30.)

Työntekijään liittyviin asioihin kuuluu myös turvallisuuden tunteen kokeminen työpaikalla sekä työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi, joka sisältää perheen ja muun vapaa-ajan merkityksen. Mikäli joissain näistä osa-alueista on ongelmia, se väistämättä heijastuu myös muihin osa-alueisiin. Työ ei saisi kuormittaa liikaa, jotta työntekijä saisi kerättyä voimavaroja työhönsä vapaaajallaan. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 15.) Osaan työntekijään liittyviin tekijöihin yksilö ei pysty itse vaikuttamaan, mutta esimerkiksi omaan asenteeseen työtä kohtaan pystyy vaikuttamaan. Työhyvinvointiin vaikuttavia organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat työympäristö, työnteon olosuhteet, työyhteisön toimivuus, johtaminen, kehittymismahdollisuudet sekä työsuhteen laatu ja sisältö. (Kauhanen, 2016, s. 30.)

Kuviossa 1. on esitetty työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka on jaettu rakennepääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja psykologiseen pääomaan. Rakennepääomaan kuuluu työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet. Työn tulisi antaa tekijälleen tarpeeksi, olla mahdollisimman monipuolista, mahdollistaa jatkuva ammatillinen kehittyminen ja työntekijän tulisi pystyä vaikuttamaan työhönsä ja sen tavoitteisiin. Työn hallinnan mahdollisuus edesauttaa työhön sitoutumista ja vähentää poissaoloja. Sosiaalinen pääoma sisältää johtamiseen ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä. Johtamisen tulisi olla laadukasta, osallistavaa ja kannustavaa. (Manka, 2023, s. 109–111.)

Työyhteisöllä kuvataan työpaikan työilmapiiriä, eli sitä, miten työntekijät keskenään tulevat toimeen. Tärkeää on, että jokaisen työntekijän työyhteisötaidot ovat kunnossa ja vuorovaikutus työyhteisössä on avointa. Psykologinen pääoma käsittää jokaisen työntekijän oman henkisen ja fyysisen terveyden, jolla on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi jokaisen omilla asenteilla työyhteisöään kohtaan on myös vaikutuksia siihen, miten kukin työhyvinvoinnin kokee. (Manka, 2023, s. 109–111.)

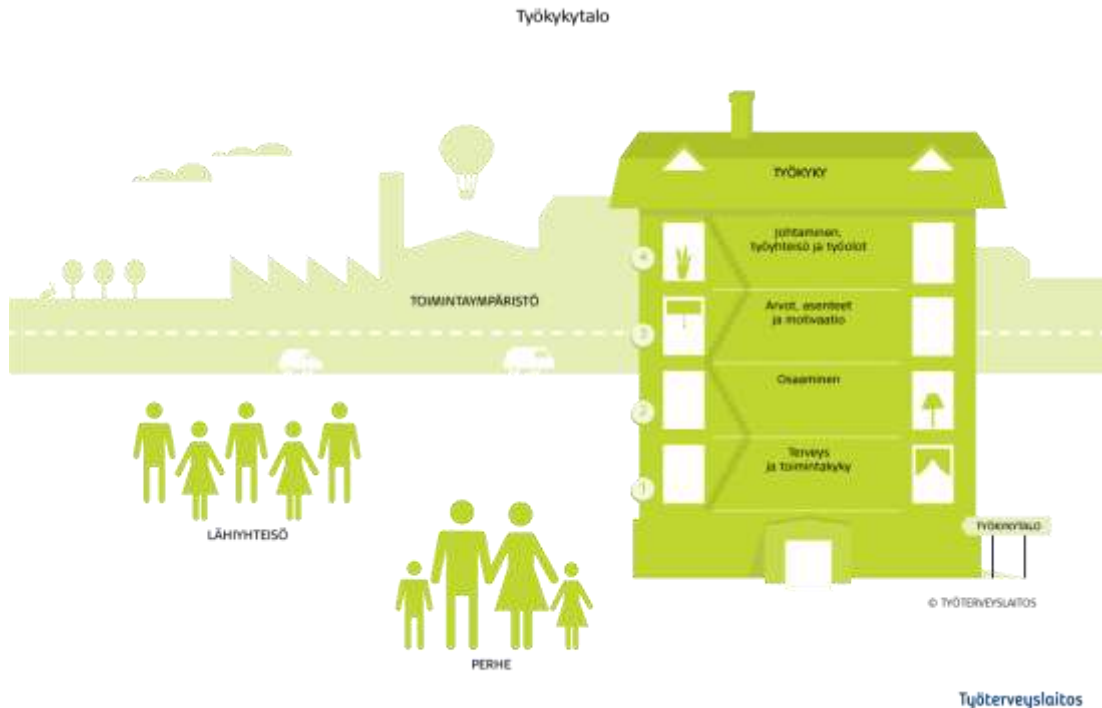


Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Rannikon (2023, s. 64) tekemään tutkimukseen vastanneiden mukaan eniten työhyvinvointiin vaikuttavat vuorovaikutus, tehtävänkuvien selkeys, palautteen saaminen, luottamus ja työyhteisön toimivuus. Mikäli edellä mainitut asiat eivät toimi työyhteisössä, ne heikentävät työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia ja aiheuttavat ristiriitoja työyhteisössä. Ahosen (2023, s. 29) tekemästä tutkimuksesta selviää, että työntekijöiden työhyvinvointia edistää kokonaisvaltainen hyvinvointi, toimiva työyhteisö, työn vaatimuksen ja osaamisen tasapaino, työvuorosuunnittelu ja hyvä johtaminen. Peltolan (2008, s. 53–55) tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistää ammattitaidon kehittäminen työnkiertoa hyödyntämällä, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu esihenkilötasolla, työntekijöiden arvostaminen, työvuorosuunnittelu, palautteen saaminen ja toimiva työyhteisö. Karhun (2015, s. 16–18) tutkimukseen vastaajien mukaan työhyvinvointia edistää hyvä johtaminen, esihenkilön tuki, onnistuneet kehityskeskustelut, vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan, joustavat työajat, työpaikan positiivinen eettinen ilmasto, sopiva palkka, resurssit, sopiva työmäärä, palkkiot, työyhteisön toimivuus, tiimityön sujuvuus ja yhteisöllisyys. Hyvän johtamisen koettiin lisäävän työntekijöiden sitoutumista omaa työtään kohtaan.

2.3 Työkyky

Työkykytalo-mallin (kuva 1) on kehittänyt Juhani Ilmarinen vuonna 2006. Sen idea perustuu siihen, että työntekijä vastaa itse omasta työkyvystään ja osaamisestaan. Talon ensimmäinen kerros koostuu työntekijän omasta terveydentilasta ja toimintakyvystä, joka toimii työkyvyn perustana. Se sisältää ihmisen kokonaisvaltaisen terveyden ja toimintakyvyn sekä elämäntavat, jotka edesauttavat suoriutumaan työssä. Työntekijän osaaminen ja ammattitaito kuuluvat talon toiseen kerrokseen. Työntekijän sekä työnantajan tulee pitää huolta työntekijän osaamisesta ja ammattitaidon kehittämisestä. Työntekijää motivoi kehittää itseään, mikäli työ on tarpeeksi mielenkiintoista, monipuolista ja haastavaa. (Von Bagh, Hautaviita, Himanen, Joenperä, Keskikuru, Kivinen, Laaksonen, Laitinen, Salin & Silván, 2020, 31–32.)



Kuva 1. Juhani Ilmarisen kehittämä työkykytalo-malli

Osaamisen pohjana on työntekijän peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen koko työelämän ajan on tärkeää, sillä uusia osaamisalueita syntyy jatkuvasti erilaisilla toimialoilla. Työntekijän arvot, asenteet ja suhteet työpaikan arvoihin sisältyvät talon kolmannen kerrokseen. Työkykyyn vaikuttaa merkittävästi se, minkälainen asenne työntekijällä on työtään kohtaan. Työkykyä vahvistaa se, mikäli työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haastavana. Työ taas heikentää työkykyä, mikäli se koetaan pakollisena pahana eikä työ vastaa työntekijän odotuksia. (Työterveyslaitos, n.d.) Työntekijän on tärkeä työnantajan tukemana säilyttää tasapaino työn ja työn ulkopuolisen elämän välillä. Kolmannen kerrokseen sisältyy myös molemmin puolinen joustavuus ja muutosvalmius. Neljäs kerros pitää sisällään työnantajan vastuun työn organisoinnista, toimivan työyhteisön luomisesta, työolojen ja työturvallisuuden ylläpitämisestä. Työkykytalo-mallin mukaan työntekijän vastuulla ei niinkään ole työn kehittäminen, vaan oman työkykynsä ylläpitäminen ja kehittäminen. (Von Bagh ym. 2020, s. 31–32.)

Työkyky kuvastaa ihmisen voimavarojen ja työn välistä tasapainoa ja yhteensopivuutta. Työkykytalon pystyssä pystyminen edellyttää sitä, että jokaista kerrosta kehitetään tavoitteellisesti läpi työelämän ja, että kerrokset tukevat toinen toistaan. (Pennonen, 2021, s. 19.) Muutoksia työkykyyn voi aiheuttaa esimerkiksi ikääntyminen, joka vaikuttaa työntekijän terveyteen ja voimavaroihin. Myös työssä tapahtuvat äkilliset muutokset aiheuttavat usein sen, että työkykytalon neljäs kerros koetaan turhan raskaaksi, joka vaikuttaa väistämättä talon muihinkin kerroksiin. Työkykytalon ympärille sijoittuvat työntekijän perhe, ystävät ja muut läheiset sekä yhteiskunnan rakenteet ja säädökset. Työntekijän työ kyvystä vastuu jakautuu työntekijän, organisaation ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos, n.d.)

2.4 Lainsäädäntö tukemassa työhyvinvointia

Työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavat juridinen normisto, joka velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijän työhyvinvoinnista työturvallisuuden ja terveyden osa-alueilla. Työhyvinvointiin sisältyvä työntekijän henkisen hyvinvoinnin huomioiminen osa-alueineen ei kuitenkaan sisälly lakivelvoitteeseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 17; Tarkkonen 2012, s. 50.) Lainsäädäntö, joka säätelee ja ohjailee työhyvinvointia, liittyy työn tekemiseen ja sen organisoimiseen liittyviin velvoitteisiin. Työhyvinvointia ohjailevia lakeja ovat muun muassa: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, ammattitautilaki, tapaturmavakuutuslaki ja laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 17.)

Työsopimuslaki velvoittaa sekä työnantajan, että työntekijän sitoutumaan työsopimuksessa määriteltyihin asioihin. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa tarjoamaan työntekijälle tarvittavat menetelmät ja välineet työn tekemiseen ja se velvoittaa työnantajaa kohtelemaan työntekijöitään tasapuolisesti. (Työsopimuslaki 55/2001 2. luku 1–2§.) Työturvallisuuslain on tarkoitus parantaa työolosuhteita ja työympäristöä työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja

ylläpitämiseksi. Lain tarkoitus on myös ennaltaehkäistä ammattitauteja, torjua ja ennaltaehkäistä työtapaturmia sekä ehkäistä muita työstä tai työympäristöstä johtuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän henkiseen ja fyysiseen terveyteen. (Työturvallisuuslaki 738/2002 §1.) Työturvallisuuslakiin kuuluu myös se, että työnantajan on huolehdittava henkilöstön riittävästä perehdyttämisestä ja ohjeistamisesta. Työnantajan velvollisuutena on valvoa ja seurata työolosuhteita ja arvioitava sekä kartoitettava riskitekijöitä, jotka aiheuttavat kuormitusta. (Tarkkonen, 2012, s. 52–53.)

Työnantaja on veloitettu järjestämään työntekijöilleen käytettävissä olevan työterveyshuollon, jonka sisällöstä ja toteuttamisesta työnantaja myös vastaa. Työterveyshuoltolain tarkoituksena on edistää työyhteisön toimintaa, työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 1§.) Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan yhteissuojeluyhteistoiminnasta (44/2006 §1) velvoittaa työnantajan varmistamaan työsuojelua koskevien säädösten noudattamista ja sen tarkoituksena on parantaa työolosuhteita tai työympäristöä. Työolosuhteiden ja työympäristön parantamisen valvontaa suoritetaan yhteistoiminnallisesti työsuojelun viranomaisien, työnantajan sekä työntekijöiden avulla.

2.5 Työhyvinvointi vammaistyössä

Työskentelyn kehitysvammaisten kanssa moni kokee monipuolisena ja mielenkiintoisena, mutta työ on kuitenkin myös kuormittavaa niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Omasta fyysisestä jaksamisesta huolehtiminen on tärkeää ja siihen kuuluu omasta työturvallisuudesta huolehtiminen, oikeanlaisien työtapojen sekä apuvälineiden käyttäminen. Psyykkisesti työ kuormittaa suuren vastuun, haastavien asiakkaiden sekä mahdollisen väkivallan uhan vuoksi. Työnantaja on veloitettu huolehtimaan työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä. Työskentely kehitysvammaisten kanssa on kuitenkin luonteeltaan sellaista, että kaikkia terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä uhkia ei voida kokonaan ehkäistä. Nämä kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat työntekijän

kokemaan työhyvinvointiin. (Laakso, Niskanen & Seppänen, 2020, s. 304.) Vammaispalveluihin on lähivuosina tehty useita uudistuksia ja muutoksia. Näitä ovat esimerkiksi muutokset lainsäädännössä, laitospaikkojen muuntaminen vahvistaviksi asumispalveluiksi sekä palveluiden yksityistäminen. Merkittävin lainsäädännöllinen muutos tuli voimaan 2016, joka käsittelee kehitysvammalakiin kuuluvaa itsemääräämisoikeutta. Kyseinen muutos toi vammaispalveluihin useita käytännön muutoksia työpaikoille. Säädöksellä tuetaan kehitysvammaisten itsemääräämisoikeutta ja itsenäisyyttä. (Vähäkuopus, 2020.)

Vähäkuopuksen (2020) Suomen lähi- ja perushoitajaliitolle eli SuPerille tekemän selvityksen mukaan vammaispalveluissa työskentelevät hoitajat näkevät ongelmana sen, ettei asukkaiden itsemääräämisoikeutta vahvistavia säädöksiä eli IMO-säädöksiä ole huomioitu hoitajamitoituksessa, eikä sen huomioon ottamiseen ole aina resursseja. Myös uusien työtapojen opettelu, kouluttautuminen ja erilaiset käsitykset IMO-säädöksestä on nähty haasteena.

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

3.1 Johtamisella tukea työhyvinvointiin

Itsensä tunteminen ja muiden ihmisten käyttäytymisen sekä siihen vaikuttavien asioiden ymmärtäminen luovat perustan hyvälle johtamiselle. Johtamisen modernisoitumisesta kielii ihmiskäsityksen laajeneminen holistiseen suuntaan ja hyvinvoinnin käsitteen kasvaminen kokonaisvaltaisemmaksi. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa johtajuudelle sekä myönteisesti, että kielteisesti. (Suonsivu, 2014, s. 164–165.) Johtamisella on vaikutusta henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin. Johtaminen on muuttunut viime vuosikymmenten saatossa runsaasti, se on muuttunut auktoritaarisuudesta asioiden johtamiseen (managerismi), joka on tuonut omia haasteita johtajuuden kehittymiselle. Nykyään on entistä enemmän korostunut itsensä johtaminen ja se ajatus, että jokainen on oman työnsä paras asiantuntija. Liiallinen työsuoritusten ohjailu ja kontrollointi

ei ole hyväksi, sillä jokainen työntekijä haluaa suoriutua tehtävästä parhaansa mukaan. Esimiestä tarvitaan tukemaan työntekijän suoritusta ja saamaan työntekijän voimavarat esille. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 16–20.)

Tarkkosen (2012, s. 74–75) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen voidaan erottaa viiteen perustoimintoon. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää riittävän tarkkaa työhyvinvoinnin määrittelyä, joka vaatii työhyvinvointikyselyiden toteuttamista, kehityskeskusteluja sekä säännöllistä riskien arvioimista. Esihenkilöiden ymmärrys työhyvinvoinnista tulee perustua teoriaan, käsitteisiin ja tutkimustuloksiin. Johtamisella kyetään luomaan merkityksiä asioille, jotka määrittävät sen, mikä koetaan tärkeäksi ja mikä ei. Sillä pystytään myös viestimään arvoista, jotka koskevat työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita. Johdonmukainen toiminta ja vuorovaikutus luovat uskottavuutta ja luottamusta työnantajan ja työntekijän välille. Tällä on vaikutusta organisaatio- ja työyhteisökulttuuriin, joka taas vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan. Johtamisen on tarkoitus luoda organisaatioon työhyvinvointiin määritellyjä painopisteitä, päämääriä, tavoitteita, keinoja ja organisointeja. Työhyvinvoinnin johtaminen kulkee mukana sen toteuttamisessa, seurannassa ja arvioimisessa. Toimiva työyhteisö edellyttää sitä, että palautetta, ohjausta, tukea ja arvostusta on saatavilla. Työhyvinvoinnin johtaminen ei onnistu, mikäli sen aikaansaannoksia ei arvioida, sillä arviointi on välttämätöntä kehitykselle ja oppimiselle. (Tarkkonen, 2012, s. 76–77.)

Edistyksellisimmät organisaatiot ymmärtävät, että heidän tärkeimmät resurssinsa koostuvasta henkilöstöstä, joka pitää sisällään henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. On havaittu, että useat ongelmat organisaatioissa johtuvat siitä, että henkilöstön hyvinvointiin kuuluvia tarpeita ei tunnisteta. (International Labour Organization, 2009.) Esihenkilöllä ja koko organisaation johdolla on merkittävä roolin työhyvinvoinnin edistämisessä. Se edellyttää tiivistä yhteistyötä koko työyhteisön ja työterveyden kanssa. Työhyvinvoinnille keskeisintä on aktiivinen vuorovaikutus, selkeät toimintatavat sairauspoissaolojen suhteen, työkyvyttömyyden ehkäisy, varhainen puuttuminen havaittuihin ongelmiin, tuettu palaaminen työhön, työympäristön turvallisuus sekä työkyvyn edistäminen yhteistyöllä. (Manka & Manka, 2016, s. 67.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamiseen sisältyvää tavoitteellista toimintaa. Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu henkilöstön osaamisesta, ammattitaidosta ja pätevyydestä huolehtimista, työtehtävien ja tavoitteiden näkyväksi tuomista, vastuun ja vapauden antamista. Huolehtimista siitä, että työntekijän työtehtävät ja ammattitaito kohtaavat, työntekijöiden kannustamista ja turvallisuusriskien ja terveyteen vaikuttavien riskien arvioimista. Työnantajan on myös aktiivisesti havainnoimalla ja seuraamalla arvioitava henkilöstön hyvinvointia ja työoloja, huolehdittava työn sisällön monipuolisuudesta ja mielekkyydestä sekä edesauttaa luomaan toimiva, terveellinen ja turvallinen työympäristö. (Suonsivu, 2014, s. 164–165.)

Työorganisaation tai työyhteisön keskeisin työhyvinvointia luova, ylläpitävä ja parantava toiminto on johtaminen. Johtamisen tärkeys johtuu siitä, että työhyvinvoinnin luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat aktiivisuutta, halua ja valtaa. Työhyvinvointia tukevien muiden tahojen (työterveyshuollon, työsuojelun tai yhteistoimintahenkilöstön) valtaresurssit eivät välttämättä riitä työhyvinvointia edistävien muutosten vakiinnuttamiseen. Esihenkilöt toimivat työyhteisösssä esikuvina ja mallioppimisen kohteina. Esihenkilöiden suhtautumis- ja toimintatavat sekä ajatukset välittyvät työyhteisölle, joka vaikuttaa muun muassa työyhteisön arvomaailmaan. (Tarkkonen, 2012, s. 74–75.)

Hurskaisen (2022, s. 54) tekemän tutkimuksen mukaan esihenkilön rooli työhyvinvoinnin johtamisessa nähtiin erittäin tärkeänä. Esihenkilön tärkeimpinä tehtävinä tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kokivat oikeudenmukaisen kohtelun, työn hyvän organisoinnin ja työn teon edellytysten varmistamisen. Koivulan (2021 s. 42–44) tutkimuksen vastausten mukaan esihenkilöiden kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta jaetaan työhön liittyviin tekijöihin, työyhteisöön liittyviin tekijöihin ja työntekijää liittyviin tekijöihin. Työhön liittyvät tekijät esihenkilöiden kokemusten mukaan sisältävät työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, työn määrän jakautumisen ja työn merkityksellisyyden. Työyhteisöön liittyvät tekijät sisälsivät esihenkilöiden kokemusten mukaan työilmapiirin edistämisen ja turvallisuusjohtamisen. Työntekijään liittyvät tekijät liittyivät esihenkilöiden kykyyn motivoida työntekijöitä huolehtimaan omasta fyysisestä kunnosta ja hyvinvoinnista.

3.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin johtamisen avuksi on luotu erilaisia malleja, joiden avulla kuvataan työhyvinvointiin liittyviä painopisteitä ja ulottuvuuksia. Niiden avulla organisaatiot pystyvät hahmottamaan työhyvinvoinnissa niitä tekijöitä, joita henkilöstöjohtamisen kannalta tulee ottaa huomioon työn suunnittelussa. Organisaation johdon ja esihenkilöiden tulee ottaa työhyvinvointi huomioon kiinteänä osana työn merkityksellisyyden ja tuottavuuden lisäksi. Työhyvinvoinnin portaiksi kutsutaan yhtä käytetyintä työhyvinvoinnin johtamisen mallia. Työhyvinvoinnin portaat on kehittänyt Päivi Rauramo vuonna 2009. Tämä malli sisältää ihmisen perustarpeista fysiologiset-, turvallisuuden-, yhteenkuuluvuuden-, rakkauden-, arvonannon- sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Sen perusideana on se, että nämä tarpeet otetaan huomioon niin työnantajan kuin työntekijänkin puolelta työtä suunnitellessa ja toteuttaessa. (Von Bagh ym. 2020, s. 31–33.)

Psykofysiologisiin tarpeisiin kuuluu se, että työympäristö ja työolosuhteet ovat kunnossa, eivätkä ne vaaranna työntekijän terveyttä. Työnkuormitus tulisi myös mitoittaa niin, ettei se vaikuta negatiivisesti työntekijän fyysiseen, psyykkiseen tai sosiaaliseen terveyteen. Työterveyshuollolla on merkittävä rooli työntekijän terveyden ylläpitämisessä ja edistämisessä. Sen tehtävänä on myös arvioida työntekijän työkykyä ja kuntoutuksen tarvetta. Työntekijän turvallisuudentarve sisältää työn turvallisuuden sekä sen, että työntekijän pystyy luottamaan työnsä pysyvyyteen. Tänä päivänä moni tuntee epävarmuutta työpaikkansa pysyvyydestä globalisaation vuoksi. (Von Bagh ym. 2020, s. 33–35.)

Yhteenkuuluvuuden tarpeella kuvataan sitä, että työntekijä tuntee tarvetta olla osa työyhteisöä ja tuntee sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Työhyvinvoinnin kokemiseen sisältyy vahvasti hyväksytyksi tuleminen ja yhteenkuuluminen. Esihenkilöllä on merkittävä rooli työyhteisön yhteishengen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Arvostuksen tarve kuuluu jokaiselle työntekijälle ja jokainen haluaa tulla arvostetuksi työympäristössään. Jokainen kaipaa sitä, että hänen tekemäänsä työtä ja mielipiteitä arvostetaan. Itsensä toteuttamisella vahvistetaan työntekijän motivaatiota työtä kohtaan ja sitoutetaan työntekijää

organisaatioon. Työn liika kuormittavuus ja kiire vaikuttavat negatiivisesti työntekijän luovuuteen ja ongelmanratkaisutaitoihin. Esihenkilön tehtävänä on luoda työilmapiiri, jossa jokainen työntekijä pystyy toteuttamaan itseään. (Von Bagh ym. 2020, s. 36–39.)

3.3 Työkykyjohtaminen

Työhyvinvoinnin kokemus on seurausta sujuvasta työskentelystä, jossa työntekijän työskentely tapahtuu hyvässä, terveellisessä ja turvallisessa työympäristössä ja työyhteisössä. Työkykyjohtamisen perusajatuksena on työkykyriskien varhainen tunnistaminen, niiden korjaaminen sekä työn ja työolosuhteiden kehittäminen. Keskeisin työkalu työkykyjohtamisessa on varhaisen tuen ja puheeksi ottamisen toimintamalli. Työkykyjohtamista täydentää työhön paluun tukeminen, sairauspoissaolojen ja uudelleensijoittamisen tarvittavat toimenpiteet. Työkykyjohtamisessa tärkeintä on aktiivinen ja hyvä vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen. Hyvä työkykyjohtaminen edellyttää sitä, että työntekijä huolehtii itse aktiivisesti omasta hyvinvoinnistaan ja on vastaanottavainen työnantajan työkykyä vahvistaviin tukitoimenpiteisiin. (Mannermaa, 2022, s. 348–349.)

4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

4.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen tarkoitus

Työhyvinvoinnin kehittämisen tarkoituksena on vaikuttaa ja parantaa työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä niin, että ne tukevat enemmän työntekijöiden työhyvinvointia. Tämä edellyttää sitä, että tiedetään mitkä tekijät lisäävät tai heikentävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin arvioimiseksi on tärkeää käyttää mittareita, jotta työhyvinvoinnin tilannetta pystytään selvittämään. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.) Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi huomioida henkilöstöinvestoinnit, joita ovat esimerkiksi työntekijöiden osaamiseen liittyvät

tekijät, TYKY- ja virkistystoiminta, työpaikkaruokailu, työterveyshuollon kustannukset tai muu vastaava toiminta. Tärkeää on pohtia sitä, että riittävätkö nämä investoinnit henkilöstön työhyvinvointiin, vai tulisiko niitä lisätä. (Manka & Manka, 2016, s. 95.)

4.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arvioiminen

Työntekijän, työyhteisön, työn ja työympäristön hyvinvointia voidaan arvioida käyttämällä erilaisia työhyvinvointiin liittyviä mittareita. Työtä ja työympäristön hyvinvoinnista kertovia mittareita ovat esimerkiksi työturvallisuusilmoitukset, tapaturmatilastot ja työajan seuranta. Yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin liittyviä mittareita ovat henkilöstökyselyt, kehityskeskustelut, työnkuormitusarvioinnit, osaamiskartoitukset ja johtamiskäytäntöjen arvioinnit. Myös sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuuslukuja seuraamalla saadaan tietoa työhyvinvoinnista. (Teknologiateollisuus, 2023.) HR-viesti (2023) korostaa huomiomaan työajan seurantaan työhyvinvoinnin mittaamisessa. Työajan seurannan avulla voidaan esimerkiksi havaita työntekijän liiallinen kuormittuminen työpäivien venyessä.

Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää sen mittaamista ja arvioimista. Henkilöstön työhyvinvointia on tärkeä mitata ja arvioida, jotta sen kehitystä voidaan seurata sekä havaita mahdollisia riskejä ja reagoida niihin heti. Jo toteutuneista riskeistä kertoo yleensä esimerkiksi sairauslomat ja työtapaturmat, mutta niiden lisäksi olisi hyvä pyrkiä ennakoimaan tulevaisuuden riskejä esimerkiksi erilaisten itsearviointien, työn ilosta kertovien mittarien ja työhyvinvointitutkimusten käytöllä. Työhyvinvointia kuvaavat tietolähteet jaetaan organisaatio-, ryhmä-, esihenkilö- ja yksikötasoon. (Manka, 2023, s. 262.)

Työhyvinvoinnin mittaamiseen ja arvioimiseen käytetään useissa organisaatioissa erilaisia työhyvinvointikyselyitä. Tavallisesti kyselyt teetetään vuoden tai kahden välein. Kyselyiden merkitys ja hyöty riippuu siitä, miten kyselyistä saatuja vastauksia tulkitaan ja käydään läpi henkilöstön kanssa. Jotta henkilöstö ei turhaudu kyselyiden teettämiseen, olisi tärkeää, että vastausten

perusteella suunnitellut toimenpiteet vietäisiin käytäntöön. Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia on alettu täydentää joissain organisaatioissa fiiliskyselyillä, joka sisältää kysymyksiä työntekijän tunnetiloihin ja fiilikseen liittyen. Työhyvinvoinnin tikkataulua hyödyntämällä kyetään selvittämään työyhteisön-, yksikön- ja organisaation työhyvinvoinnin tilannetta. Se on kehitetty työhyvinvointisuunnitelman tekemistä koskevaa keskustelua varten. Visuaalisen ilmeensä vuoksi työhyvinvoinnin tilan pystyy hahmottamaan nopeasti. Se auttaa hahmottamaan muun muassa vahvuudet ja heikkoudet sekä sen, mitkä asiat nähdään haasteellisina ja vaatisivat eniten kehittämistä. (Manka, 2023, s. 264–266.)

Työhyvinvoinnin puutteista voidaan saada lisää tietoa henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä tai eläkevakuutusyhtiöiltä. Sairauspoissaolot, vaihtuvuus, työtapaturmien kustannuksen ja varhaiset eläköitymiset ovat tietoja, jotka tulisi selvittää työhyvinvointia kehittäessä. (Manka & Manka, 2016, s. 91.) Yksittäisen työntekijän tai työyhteisön hyvinvoinnista ja tilasta saadaan selvyttä hyödyntämällä kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluista on tärkeä tehdä muistio, jotta pysytään seuraamaan, miten kehityskeskustelussa asetettuihin tavoitteisiin on päästy tai miten tavoitteisiin pääsyn suunnitelma etenee. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole varma keino työntekijän hyvinvoinnin arvioimiseksi, sillä ne eivät aina onnistu toivotulla tavalla. Työturvallisuuteen liittyviä arviointimenetelmiä tarjoaa muun muassa Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuuteen liittyy työn kuormituksen ja työn aiheuttamien riskien arviointi ja mitaaminen. (Manka, 2023, s. 269–270.)

4.3 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointia ei voida tuoda ulkopuolelta, vaan se lähtee organisaation sisältä. Työntekijöiden ja esihenkilöiden on helpompi sitoutua yhdessä asetettuihin tavoitteisiin työhyvinvoinnin kehittämisestä, mikäli ne on yhdessä laadittu ja sovitut. Työhyvinvoinnin kehittämismenetelmänä on hyvä käyttää osallistavia ja voimavarakeskeisiä menetelmiä, sillä ne tukevat kehittämisprosessia ja työhyvinvointia yhtä aikaa. Työntekijöitä osallistavalla menetelmällä

työhyvinvoinnin kehitykseen voidaan löytää uusia tapoja tukea työhyvinvointia ja kehittämisprosessiin itseensä osallistuminen koetaan monesti työhyvinvointia tukevana asiana, koska työntekijä kokee silloin mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.)

Voimavaralähtöisessä työhyvinvoinnin kehittämisessä keskitytään positiivisiin asioihin ja tulevaisuuteen. Sen avulla pyritään tunnistamaan työhyvinvointiin liittyviä voimavaratekijöitä ja niitä pyritään säilyttämään ja lisäämään. Tavoitteena ei ole etsiä syyllistä, vaan tiedostaa ongelmat ja luoda katse tulevaisuuteen ja luoda uusia tavoitteita. Voimavarakeskeinen kehittäminen sopii lähinnä niihin organisaatioihin, joissa koetaan suurta kehittämishalua eikä organisaatiossa ole suurempia ristiriitoja. Työhyvinvoinnin kehittämisessä keskeistä on keskittyä niihin asioihin ja tekijöihin, joihin halutaan ja voidaan vaikuttaa. Tarkoituksena on lisätä työnhyvinvointia lisääviä tekijöitä ja poistaa ja ehkäistä työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen ydin ajatuksena on se, että pyritään kehittämään sujuvaa työtä arjessa. Jokaisen työntekijän ja työyhteisön toimivuus vaikuttaa siihen, miten sitä pystytään kehittämään. Johtamisella on myös iso merkitys kehittämisessä, koska sillä pyritään vaikuttamaan yhteistyön syntyyn kehittämisen toteuttamiseksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää sitä, että koko henkilöstö ja työn johto sitoutuvat kehittämiseen ja siinä otetaan huomioon koko henkilöstön näkemykset ja ideat. Se edellyttää myös selkeiden tavoitteiden tai kehittämiskohteiden listaamista ja pohtimista erilaisista toiminnoista, joilla päästään tavoitteisiin. (Mannermaa, 2022, s. 348–349.)

Tavoitteena on pohtia myönteisiä mahdollisuuksia ja menetelmiä, pyrkiä avoimeen vuorovaikutukseen, tukea ja auttaa muita, toimia ratkaisukeskeisesti ja sietää ristiriitoja. Suunnitelmaa seurataan ja arvioidaan pitkäjänteisesti sekä aktiivisesti. Kehittämisen haasteena on se, ettei riittävää vuorovaikutteista keskustelua synny, vaan jokainen kertoo sen, mikä työssä eniten vaivaa. Asioita ei kyetä ymmärtämään tai tulkitsemaan oikein. Ei kyetä sitoutumaan muutokseen tai ei uskota siihen. Muutoksen edellyttämät asiat koetaan uhkina, joka johtaa niiden torjumiseen. Etsitään syyllisiä ulkoa, eikä mietitä sitä, että mitä

itse voisi asian eteen tehdä. (Mannermaa, 2022, s. 348–349.) Manka & Manka (2016, s. 91) kirjassaan kertovat, että mitä aktiivisemmin ja aikaisemmin tartutaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän löytyy keinoja tilanteiden ratkaisemiseen ja tilanteesta aiheutuneet mahdolliset kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, että miten vammaistyön esihenkilöt yksiköissään johtavat ja kehittävät työhyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeorganisaatiolle siitä, miten esihenkilöt yksiköissään johtavat ja kehittävät työhyvinvointia sekä pyrkiä tuottamaan tietoa, jota voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkimuksen tuloksien pohjalta on tarkoituksena luoda uusia hyviä käytäntöjä työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset ovat:

Miten esihenkilöt määrittelevät työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen?

Miten esihenkilöt johtavat ja kehittävät työhyvinvointia?

6 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen käyttäminen on perusteltua silloin, kun ilmiötä ei tunneta, eikä sille täten ole valmista teoriaa. Kysymykseen: mistä tässä on kyse? pyritään saamaan vastaus laadullista tutkimusta käyttämällä

sekä saamaan ymmärrys tutkittavalle ilmiölle. Laadullisen tutkimuksen pyrkimys ei ole tehdä yleistyksiä, toisinkuin määrällisen tutkimuksen. Laadullista tutkimusta käytetään yleensä tutkimuksissa, joissa tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössä, tutkija on aineiston kerääjä, tutkimusaineisto koostuu esimerkiksi haastatteluista, aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista, aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa, huomio keskityy tutkittavien näkökulmaan ilmiöstä ja tavoitteena on kokonaisvaltainen käsitys ja ymmärrys ilmiöstä. (Kananen, 2017, s. 32–34.)

Tutkimuksen toteuttaminen edellyttää sitä, että tutkimuksessa keskitytään johonkin ennalta määrättyyn tutkimusongelmaan, jota pyritään selvittämään erilaisin tutkimusmenetelmin. Jonkin asian kehittäminen tai muutoksen tapahtuminen voivat myös toimia tutkimusongelmana. Tutkimukselle olennaista on se, että tutkimuksella halutaan saada ymmärrys jostain ilmiöstä, joka yleensä johtaa myös tavoitteeseen saada aikaan muutos parempaan. Tutkimusongelman luonne määrittelee tutkimuksessa käytetyn tutkimusotteen valinnan ja tutkijan on pysyttävä perustelemaan ja määrittämään valintakriteerit, joiden mukaan hän perustelee käyttämänsä otteen valintaa. (Kananen, 2017, s. 38.)

Tämä tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttämällä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää teemahaastatteluin esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittamisestä. Näkökulmana oli siis esihenkilöiden omat näkemykset työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen liittyen, joten laadullinen menetelmä sopi tähän tarkoitukseen.

6.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, tarkastellaan yksittäisiä tapauksia ja käytetään ihmistä tiedonkeruun välineenä. Tutkimuksissa on tyypillistä suosia menetelmää, jossa tutkittavien ihmisten näkökulmat tulevat esille. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu- ja erilaiset havainnointimenetelmät. (Juuti & Puusa, 2020, s. 85.) Haastattelutyyppinä on monia erilaisia ja näitä

ovat muun muassa teemahaastattelu, virikehaastattelu ja etnografinen haastattelu. Haastattelutyypit jaetaan pääsääntöisesti sen perusteella, miten etukäteen muotoiltuja haastateltavat kysymykset ovat ja kuinka paljon haastattelija ohjaa haastattelua. Laadullisen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelut ovat suosituimpia. Teemahaastattelut ovat vapaampia haastatteluita, joissa teemat ovat etukäteen päätettyjä, mutta esimerkiksi tarkkoja kysymyksiä ei välttämättä ole laadittu. Haastattelu kysymyksiä ei myöskään tarvitse kysyä tarkassa järjestyksessä, joten haastateltavien vastaukset ovat hyvin vapaa-muotoisia. (Hakala, 2018, s. 28–29.)

Tämän tutkimuksen aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluin. Tutkimus kohdistui Attendon kehitysvammaisten yksiköiden johtajiin, joita lähestyin haastattelupyynnöin. Olin yhteydessä haastateltaviin sähköpostitse sekä puhelimitse, ja sain sovittua yhteensä kuusi haastattelua. Haastateltavat valikoituivat vapaaehtoisuutensa vuoksi. Kaikki haastateltavat työskentelevät Attendon kehitysvammaisten yksiköiden esihenkilöinä eri puolilla Suomea. Teemahaastattelu koostui kolmesta teemasta: työhyvinvointi organisaatiossa, työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Valitut teemat ja haastattelukysymykset valitsin aiheeseen liittyvän taustateorian pohjalta huomioiden tutkimuskysymykset. Kysymykset olivat suuntaa antavia ja antoivat tilaa haastateltavien avoimille vastauksille. Haastateltavat saivat noin viikkoa etukäteen sähköposteihinsa haastattelun suostumuslomakkeen (liite 1) sekä haastattelurungon (liite 2). Teemahaastattelut pidettiin tammi-maaliskuussa 2023. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen kautta, sillä haastateltavat asuivat eri puolilla Suomea, ja Teams-sovelluksen käyttäminen mahdollisti haastattelujen nauhoittamisen. Teams-sovelluksen lisäksi haastattelut nauhoitettiin myös ulkoiselle nauhurille.

Ennen ensimmäistä haastattelua varmistin ulkoisen nauhurin ja Teams-sovelluksen kautta haastattelun nauhoituksen toimivuuden. Jokaisen haastattelun aloitin kertaamalla opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen sekä antamalla vastaajille aikaa esittää halutessaan tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun aluksi avasin kuvayhteyden, sillä kuvayhteyden avaaminen lisää luottamusta ja luo rennomman ilmapiirin haastattelua varten.

Ennen haastattelukysymyksien esittämistä suljin kuvayhteyden, jotta se ei haittaisi verkkoyhteyksiä ja vaikuttaisi esimerkiksi äänen kuuluvuuteen. Yhden haastattelun kohdalla vastaajan ääni pätki niin paljon, että jouduimme aloittamaan haastattelun alusta, mutta lopulta saimme senkin haastattelun onnistuneesti suoritettua ja tallennettua. Nauhoitetut haastattelut siirsin heti nauhoituksen jälkeen salasanasuojatulle tietokoneelleni. Nauhoitettujen haastattelujen pituus vaihteli 20–40 minuuttiin.

6.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnilla pyritään kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Aineiston analysointi sisältyy vahvasti aineiston hankintaan laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan läsnäolo tutkimuksessa tarkoittaa automaattisesti aineiston analysoinnin alkamista. (Koski, 2020, 143.) Laadullisen tutkimuksen analysointi on haastavaa ja työlästä, sillä analysoitavaa materiaalia voi olla paljon. Analysointiin kuuluu analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä aineiston tulkinta. (Koski, 2020, s. 149.) Sisällönanalyysissä aineiston keskipiste liittyy siihen, mistä teemoista, aiheista tai asioista aineisto sisältyy. Eli siihen, mitä haastateltavat sanovat tai mitä asioita aineistossa käsitellään. Aineiston kielellistä tai muuta ilmaisullista muotoa ei sisällönanalyysissä yleensä systemaattisesti analysoida. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää muun muassa haastatteluiden ja kirjoitetun tekstin analysointiin. Teemoittelu on hyvin lähellä sisällönanalyysiä ja toisinaan ne liitetäänkin yhdeksi ja samaksi menetelmäksi. (Vuori, 2021.)

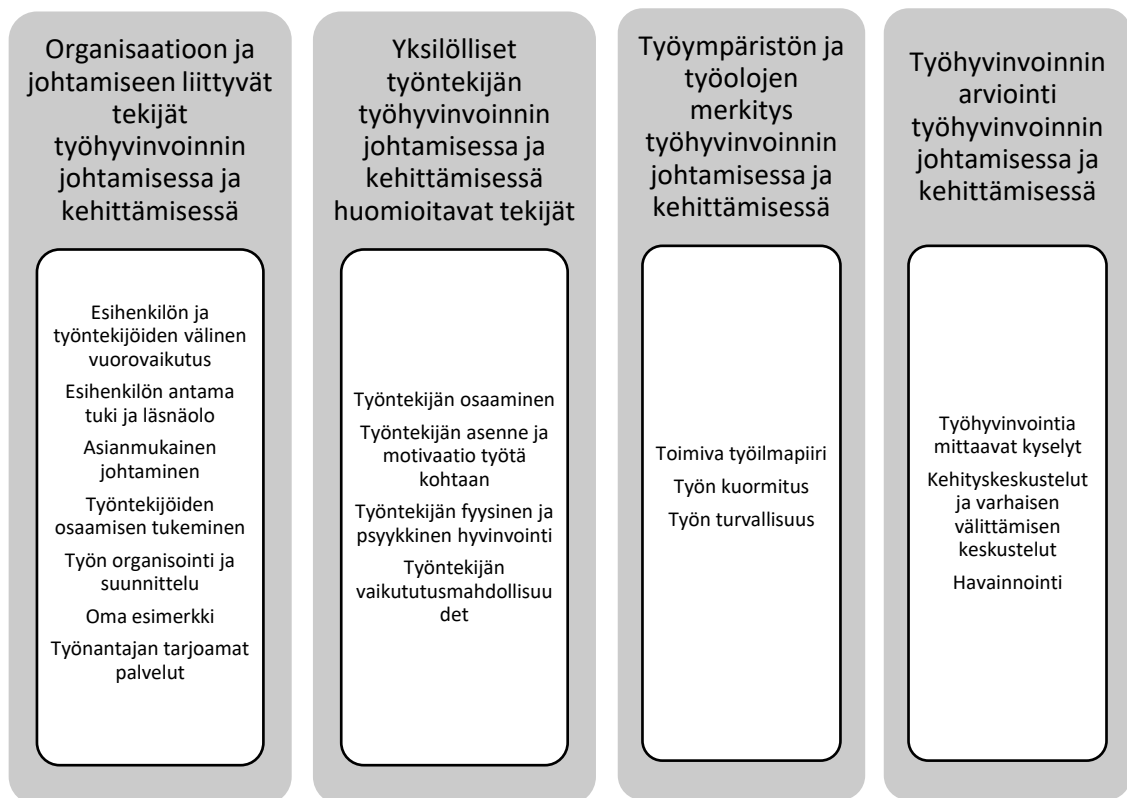
Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntämällä. Analyysin luokittelu tapahtui aineistosta nousevista ilmiöistä. Aluksi purin haastattelut kirjoitetuksi muodoksi, eli aineisto litteroitiin. Litteroinnin suoritin kirjoittamalla haastattelun tekstimuotoon sanasta sanaan. Litteroinnista jätin pois tauot ja naurahdukset. Toistot ja kesken jääneet lauseet litteroin. Litteroituja sivuja haastatteluista kertyi yhteensä 35. Opinnäytetyössä näkyviä suorita lainauksia varten jätin lauseista pois

murresanat, toistot ja kesken jääneet lauseet, koska ne eivät olleet tutkimuksen kannalta olennaisia. Litteroidut haastattelut luin läpi useampaan kertaan tutkimuskysymykset huomioiden. Pelkistin alkuperäisilmaisut, joita lähdin luokittelemaan niiden samankaltaisuuden tai eroavaisuuksien mukaan. Luokittelun jälkeen muodostin samankaltaisista ilmaisuista alaluokkia, jotka nimesin kuvaamaan esitettyjä ilmaisuja. Alaluokat yhdistelin niitä kuvaaviin yläluokkiin, jotka lopuksi yhdistin pääluokkiin. Taulukossa 1. on esimerkki luokitteluprosessista.

Taulukko 1. Esimerkki luokitteluprosessista

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
...ja kaikki viikopalaverit ja kuukausipalaverit	Viikko- ja kuukausipalaverit			
Osallistun niihin palavereihin, missä keskustellaan meen asukkaiden asioista	Asukaspalaveriin osallistumista	Palavereiden järjestäminen ja niihin osallistuminen	Esihenkilön ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus	Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä
No se on sitä semmoista yhteistä keskustelua	Yhteistä keskustelua	Keskustelut työntekijöiden kanssa		

Aineistosta muodostui yhteensä 20 yläluokkaa, jotka taas yhdistelin sopiviin pääluokkiin (kuvio 2). Pääluokiksi muodostui: organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä, yksilölliset työntekijän työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä huomioitavat tekijät, työympäristön ja työolojen merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä sekä työhyvinvoinnin arviointi työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä.



Kuvio 2. Yläluokat yhdistettyinä pääluokkiin

7 TULOKSET

Tutkimukseen osallistui kuusi Attendon kehitysvammaisten yksiköissä työskentelevää esihenkilöä, joilla on kokemusta esihenkilönä työskentelystä 1–20-vuotta. Nykyisen yksikkönsä esihenkilönä työskentelystä haastateltavilla on kokemusta 1–4-vuotta. Johdettavia henkilöitä haastateltavilla esihenkilöillä on

10–20. Johdettavat yksiköt ovat noin 10–24 paikkaisia asumisyksiköitä. Haastatteluun osallistuneilla esihenkilöillä on johtamisalan koulutus tai vähintään johtamisalan opintoja suoritettuna. Lähes jokaisen haastateltavan johtamisalan koulutus sisälsi koulutuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämistä. Osa haastateltavista oli suorittanut johtamisalan opintojensa lisäksi erilisiä koulutuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä. Tulosten tarkastelussa luotettavuutta herättääkseni hyödynsin sitaatteja haastatteluista. Sitaatteja olen lyhentänyt tarpeen mukaan kolmella peräkkäisellä pisteellä, jotta sitaateista käy ilmi vain olennaisin asia tulosten kannalta.

Työhyvinvointi, sen johtaminen ja kehittäminen tarkoittavat eri ihmisille eri asioita. Sen vuoksi koin, että olisi syytä selvittää se, miten esihenkilöt määrittelevät nämä käsitteet. Työhyvinvoinnin johtamisessa on oleellista se, että esihenkilöt tiedostavat sen, mitä työhyvinvointi ja sen johtaminen on. Osa haastateltavista esihenkilöistä koki käsitteiden määrittelyn haastavana, varsinkin työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen määrittelyn. Haastateltavat osasivat hyvin ilmaista asioita, jotka edistävät työntekijöiden työhyvinvointia sekä miten itse yksiköissään johtavat ja kehittävät työhyvinvointia.

7.1 Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä

Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus nousi jokaisessa haastattelussa esiin käsitteiden määrittelyssä. Tärkeäksi koettiin uskallus ottaa kahdenkeskisiä keskusteluita työntekijöiden kanssa vaikeistakin aiheista. Osa haastateltavista koki tämän selkeästi kehittämiskohteeksi. Työntekijöiden kanssa keskusteleminen ja heidän kuuntelemisensa on oleellinen väline esihenkilöillä työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä. Yhteisillä keskusteluilla esihenkilö pystyy selvittämään työntekijän työhyvinvoinnin tilaa ja työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia. Esihenkilön tulee myös huolehtia toimivan vuorovaikutuskulttuurin tuomisesta työyhteisöön ja sen ylläpitämisestä. Esihenkilön ja työntekijöiden vuorovaikutuksen on oltava rehellistä ja avointa puolin ja toisin.

Esihenkilöt kertoivat pitävänsä säännöllisesti henkilöstöpalavereita ja osallistuvansa myös asukkaita koskeviin palavereihin. Myös työtavoista ja menetelmistä keskustellaan yhteisesti henkilöstön kanssa säännöllisesti. Muutostilanteissa esihenkilöt kokivat erityisen tärkeänä sen, että muutoksen vaiheista tiedotetaan ja keskustellaan henkilöstön kanssa avoimesti ja aktiivisesti. Esihenkilöt kertoivat antavansa työntekijöilleen sekä positiivista, että rakentavaa palautetta tarpeen tullen. Palautetta annetaan reaaliajassa ja silloin kun sille koetaan tarvetta. Osa esihenkilöistä koki kehittämiskohteeseen rakentavan palautteen antamisen. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi koettiin tärkeäksi selvittää työntekijöiden omat mielipiteet ja ajatukset siitä, mikä heidän työhyvinvointiaan tukisi.

”...on aikaa kuunnella ja jutella ihmisten kanssa. Keskustellaan työtavoista ja menetelmistä. Asukaspalavereja meillä on kerran viikkoon plus kuukausipalaveri.”

”... mun mielestä on tärkeää, että töissä annetaan ja saadaan palautetta.”

”No kyllä siltä työntekijältä voisi ihan kyselyn teettää, että mikä parantaisi sinun työhyvinvointiasi. Ja jos sieltä löytyisi jotain semmoisia selkeitä ideoita niin sitten niitä toteuttaa.”

Työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen määrittelyyn esihenkilöt liittävät esihenkilön tuen ja läsnäolon. Esihenkilön antamaa tukea ja tavoitettavissa oloa pidettiin tärkeänä tekijänä. Jokainen haastatteluun osallistunut esihenkilö työskentelee läsnä olevana yksikössään tehden vain satunnaisia etätyöpäiviä. Vastaajat kokivat, että heidän on tärkeää tuntea työntekijänsä ja kyetä olemaan heille tukena ja aidosti läsnä.

Vastaajista osa koki, että heidän yksiköissään esihenkilön poissaolo aiheuttaa herkästi ongelmia työyhteisössä, joten he kokivat läsnäolon hyvin merkityksellisenä. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta tukea työhyvinvointiin esihenkilöt saavat omalta esihenkilöltään, kollegoiltaan tai organisaation

henkilöstöhallinnolta. Osa vastaajista koki, että kaipaisi nykyistä enemmän tukea esihenkilöltään työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen.

”...mun mielestä tätä työtä ei voi tehdä eikä työhyvinvointiakaan johtaa etäältä.”

”...jotta osataan tukea työntekijää oikea aikaisesti ja olla läsnä.”

Hyvä johtaminen toistui useamman vastaajan vastauksissa työhyvinvoinnin, sen johtamisen ja kehittämisen määrittelyyn liittyen. Esihenkilöiden mukaan johtamisen tulee olla asianmukaista ja esihenkilön pitää puuttua työyhteisön ongelmiin ja epäasianmukaisuuksiin. Vastaajien mielestä hyvää johtamista edesauttaa joustavuus, esihenkilön helposti lähestyttävyyys, ihmistuntemus sekä luotettavuus. Esihenkilöt kokivat huonon johtamisen vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin.

”Pyrin siihen, että haasteellisiin tilanteisiin puututaan nopeasti, ett-eivät ne pääse paisumaan.”

Työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen määrittelyyn vastaajien mielestä kuuluu se, että esihenkilöt huolehtivat työntekijöidensä osaamisesta. Esihenkilöt yksiköissään johtavat työhyvinvointia tukemalla työntekijöiden ammattitaitoa huolehtimalla heidän osaamisestaan järjestämällä koulutuksia, työnohjausta ja antamalla työntekijöille erilaisia vastuualueita. Muutostilanteissa esihenkilöt kokivat tärkeänä sen, että heidän tulee huolehtia työntekijöiden osaamisesta ja perehdyttämisestä. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi osa vastaajista haluaisi hyödyntää lisää työnohjausta ja lisätä työntekijöiden kouluttautumismahdollisuuksia sekä tarjota työntekijöille juuri heitä itseään kiinnostavia koulutuksia.

”... kouluttautuminen ja sen mahdollistaminen tuo työhyvinvointia ja sitä ajatusta siitä, että pärjää ja jaksaa omassa työssä. Se tuo siihen työhön erilaisia näkökulmia ja lisäksi se tuo vaihtelevuutta siihen omaan työhön.”

"...käyttäisin siihen myös ulkopuolisia kouluttajia ja tekisin enemmän semmoisia niinku työhyvinvointiin liittyen teemapäiviä. Työnohjausta hyödyttäisin enemmän..."

Työn suunnittelu ja organisointi sisältyvät esihenkilöiden mielestä työhyvinvoinnin, sen johtamisen ja kehittämisen määrittelyyn. Työn organisoinnilla ja suunnittelulla vastaajat myös omissa yksiköissään johtavat työhyvinvointia. Työn suunnittelulla ja organisoinnilla edistetään työn sujuvuutta ja mielekkyyttä. Työvuorosuunnittelu koettiin merkittäväksi tekijäksi, jolla esihenkilöt kykenevät tukemaan työntekijöiden työssä jaksamista sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Yhdessä yksikössä on käytössä autonominen työvuorosuunnittelu, joka mahdollistaa työntekijöiden lähes itsenäisen työvuorosuunnittelun, jolloin työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu.

Oman esimerkin tärkeyttä korostettiin työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen määrittelyssä. Esihenkilön on tärkeä näyttää itse hyvää esimerkkiä siitä, miten asioihin suhtaudutaan positiivisesti sekä miten omasta työhyvinvoinnistaan tulisi huolehtia. Osa vastaajista osallistuu hallinnollisten töidensä ohella myös hoivatyöhön, joten työhyvinvoinnin kehittämiseksi he haluaisit tehdä selkeän eron hoivatyön ja hallinnollisten töiden välille, tai jopa poistaa työnkuvas- taan hoivatyön, jotta he pystyisivät johtamaan ja kehittämään työhyvinvointia suunnitelmallisemmin ja laadukkaammin.

"...no tärkeää on, että sillä omalla esimerkillä näytetään mallia työntekijöille."

"Itseltäni poistaisin hoivatyön työajasta, jotta pystyisin käyttämään työaikana pelkästään johtamiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen."

Työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen määritelmään esihenkilöiden vastuusten mukaan kuuluu työnantajan tarjoamat palvelut ja palkkiot. Työnantajan

tarjoamat palvelut edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja ovat tärkeitä asioita työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Haastateltavien esihenkilöiden yksiköissä työnantajan tarjoamiin palveluihin kuuluvat työterveyspalvelut, erilaiset palvelut ja palkkiot. Kehittääkseen ja lisätäkseen työhyvinvointia esihenkilöt haluaisivat lisätä yksiköissään TYKY-toiminnan eli työkykyä lisäävän toiminnan mahdollisuuksia ja työterveyden järjestämiä palveluita.

”... työterveyden kanssa olisi enemmän jotain kontakteja, että miten esimerkiksi Terveystalo voisi parantaa jotain terveyspalveluiden antamista.”

7.2 Yksilölliset työntekijän työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä huomioitavat tekijät

Työhyvinvoinnin määrittelyyn sisältyy esihenkilöiden vastausten perusteella useita yksilöllisiä työntekijään liittyviä tekijöitä. Yksilöllisiin työntekijän työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin kuuluu työntekijän ammattitaito ja osaaminen. Työntekijän on tärkeä tietää tehtävänsä ja osata toimia itsenäisesti sekä tiimeissä. Työntekijän riittävä ammattitaito ja osaaminen toimivat työhyvinvointia edistävästi ja auttavat työntekijää jaksamaan työssään.

Työntekijöiden oma asenne ja työmotivaatio koettiin olevan edellytys työhyvinvoinnille, sen johtamiselle ja kehittämiselle. Työntekijän oma asenne myös joko edistää tai heikentää työhyvinvointia. Vastaajat olivat sitä mieltä, että työntekijän työmotivaation ollessa kunnossa, on työntekijää helpompi kannustaa työntekoon ja ylläpitämään omaa työhyvinvointiaan. Työhyvinvointi nähtiin työntekijän kokemana voimavarana, jonka jokainen kokee yksilöllisesti. Vastaajat olivat sitä mieltä, että on tärkeää, että työntekijän on kiva tulla töihin ja työntekijä jaksaa tehdä työtään. Työntekijöiden asennetta ja työmotivaatiota vahvistaa se, että työ antaa tekijälleen tarpeeksi ja työn vaatimukset ja työntekijän osaaminen ovat tasapainossa. Työntekijöiden motivaation ja asenteen vahvistamiseksi esihenkilöt haluaisivat tarjota työntekijöille esimerkiksi mahdollisuuden käyttää työaikaansa oman jaksamisen tukemiseen ja harrastamiseen.

”... jos työntekijän oma motivaatio on kohdillaan, niin sitä on helpompi motivoidakin ja kannustaa työntekoon. Mutta että kyl se lähtee tuolta ihan työntekijästäkin itsestään.”

”... se on semmoinen voimavaratekijä ja jokainen työntekijä kokee sen omalla tavallaan.”

”No se on semmosta kokonaisvaltaista, alkaen aina työntekijän omasta motivaatiosta.”

Työntekijän fyysinen ja psyykinen hyvinvointi on edellytys työhyvinvoinnin kokemukselle. Työntekijän tulee olla hyvinvoinniltaan ja terveydeltään siinä kunnossa, että on kykenevä suoriutumaan töistään. Työntekijän hyvinvointiin ja terveyteen vastaajien mukaan sisältyy myös työntekijän oma elämäntilanne, joka vaikuttaa siihen, miten työntekijän työhyvinvointinsa kokee.

Käsitteiden määrittelyyn esihenkilöt liittivät myös työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaa työtään kohtaan. Esihenkilöt työhyvinvointia johtaessaan ja kehittäessään pyrkivät antamaan työntekijöille vapautta vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijän työhön vaikuttamismahdollisuuksien nähtiin myös edistävän työntekijöiden työhyvinvointia. Varsinkin muutostilanteissa nähtiin tärkeänä, että työntekijöiden näkökulmat ja mielipiteet huomioidaan.

7.3 Työympäristön ja työolojen merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä

Työhyvinvoinnin määrittelyyn sisältyy vahvasti vastaajien mukaan toimiva työilmapiiri, joka edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Toimiva työilmapiiri edellyttää sitä, että työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus toimii. Jokaisen työyhteisön jäsenen on ymmärrettävä merkityksensä ja vastuunsa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Vaikka esihenkilöt kokevatkin olevansa merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta, silti vastaajat ovat sitä mieltä, että vastuu työhyvinvoinnista kuuluu jokaiselle. Jokainen työntekijä on osaltaan vastuussa toimivan vuorovaikutuskulttuurin ylläpitämisestä. Työntekijöiden tulee kyetä

luottamaan siihen, että töistä voi lähteä hyvin mielin tietäen, että työt sujuvat myös seuraavassa vuorossa. Työtä tehdään tiimeissä ja vastuun tulee jakautua tasapuolisesti. Vastaajat haastatteluissa korostivat sitä, että yksiköissä työtä tehdään tiimeissä ja yhteistyön tekeminen on välttämätöntä. Toimiva yhteistyö edellyttää sitä, että jokainen työyhteisön jäsen kykenee toimimaan tiimeissä ja tekemään yhteistyötä muiden työntekijöiden tai toimijoiden kanssa.

Useammassa yksikössä on aiemmin ollut haasteita juuri työyhteisön sisällä. Yksiköiden työhyvinvointiin liittyviä aikaisempia haasteita ovat olleet vaihteleva työilmapiiri, kulttuuriin- ja kielitaitoon liittyvät haasteet, muutokset työyhteisössä, ohjeiden noudattamattomuus ja vastuun epätasainen jakautuminen. Työhyvinvointia ja sitä kautta tiimihenkeä edistääkseen esihenkilöt haluaisivat järjestää enemmän virkistysreissuja, panostaisivat ja tarjoaisivat erilaista vapaa-ajan toimintaa, järjestäisivät yhteisiä illanviettoja ja tekemistä työyhteisölle.

”...töissä on hyvät keskustelevat työkaverit...”

Työn kuormituksen huomioimista esihenkilöt pitivät tärkeänä työhyvinvoinnin, sen johtamisen ja kehittämisen määrittelyssä. Kuormituksen pienentämiseksi riittävistä resursseista on huolehdittava sekä siitä, että työolot ovat tarkoituksen mukaiset. Työn vaihtuvuuden koettiin pienentävän työntekijöiden kokemaa työn kuormitusta. Osassa yksiköissä on aiemmin ollut haasteita työn kuormituksessa. Työn kuormitusta on ollut liikaa ja se on näkynyt työntekijöiden työhyvinvoinnissa.

Myös puutteelliset ohjeistukset ovat lisänneet tarpeettomasti työn kuormitusta. Kehittääkseen työhyvinvointia esihenkilöt kehittäisivät työpaikan käytänteitä. Vastaajat ovat sitä mieltä, että edellytykset hyvälle ja laadukkaalle työskentelylle pitää olla kunnossa. Näitä tukevat esimerkiksi työpaikan käytänteet ja ohjeistukset, joiden tulee olla ajan tasalla ja kaikkien työntekijöiden tiedossa. Työskentely tulee olla myös mahdollisimman sujuvaa ja siihen on oltava kunnolliset edellytykset.

”...vaihtelevuus työssä mun mielestä sitten madaltaa niitä tiettyjä työstä aiheutuneita kuormitustekijöitä.”

”Haluaisin saada kehitettyä työpaikan käytänteitä niin, ettei tiettyjä asioita koettaisi kuormittaviksi.”

Työympäristön turvallisuuden esihenkilöt kokivat kuuluvan työhyvinvoinnin määrittelyyn. Turvallisen työympäristön koetaan tukevan työntekijöiden työssä jaksamista ja edistävän työntekijöiden terveyttä. Vastaajat ovat sitä mieltä, että työolosuhteiden tulee olla tarkoituksen mukaiset ja työhyvinvointia johtaakseen ja kehittääkseen esihenkilöt huolehtivat omien yksiköidensä työympäristöjen turvallisuudesta.

7.4 Työhyvinvoinnin arviointi työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä

Työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä korostuu työhyvinvoinnin tilan selvittämisen tärkeys. Työhyvinvointia esihenkilöt arvioivat ja mittaavat yksiköissään erilaisia kyselyitä hyödyntämällä, kahdenkeskisiä keskusteluita järjestelmällä sekä havainnoimalla työntekijöitä. Vastaajat kertoivat työterveyden teettävän säännöllisesti kolmen vuoden välein työntekijöille työhyvinvointiin liittyviä kyselyitä. Henkilöstökyselyitä toteutetaan joka yksikössä kerran vuodessa.

Työntekijöiden psykososiaalisen kuormituksen mittaaminen on työsuojelun tehtävänä ja sitäkin toteutetaan säännöllisesti. Yksiköissä on käytössä myös Aino-Health-manager, jonka avulla pystytään seuraamaan työntekijöiden yleistä terveydentilaa ja sairauslomia. Kehityskeskusteluita esihenkilöt järjestävät vuosittain ja varhaisen välittämisen keskusteluja tarvittaessa. Yksi vastaajista kertoo havainnoimalla yleistä ilmapiiriä, jonka avulla kokee hyvin saavansa tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Osa vastaajista koki, että työhyvinvoinnin mittaamisessa on parantamisen varaa.

”No meillä ei oo erillisiä siis ton henkilöstötyytyväisyyskyselyn lisäksi. Toki jos on selkeesti jotain ongelmia työhyvinvoinnissa niin sitte voidaan järjestää tai niinku toteuttaa esimerkiks erillinen tarkempi kysely.”

”Työsuojelussa mitataan niinku sitä psykososiaalista kuormittavuutta. Että voihan senkin kääntää niin kuin että onko se kuormitus suurta vai pientä pientä niin se voi niin kuin liittyä myös niinku työhyvinvointia lisäävästi tai vähentävästi. Mutta semmoista kysymystä tolla lailla esitettyinä mun mielestä ei ole.”

”Työhyvinvointi näkyy myös sairauslomissa ja sairauslomien syissä. AinoHealth-manager myös seuraa sairauslomia ja yleistä terveydentilaa.”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella esihenkilöt määrittivät työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen laajaksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Vastaukset käsitteiden määrittelyihin olivat osin päällekkäisiä, ja samat asiat toistuivat molempien käsitteiden määrittelyssä jossain määrin. Työhyvinvoinnin määrittelyssä korostui työntekijään liittyvät tekijät. Työntekijän terveydentilan, osaamisen, asenteen, motivaation ja työntekijän omien työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien koettiin kuuluvan työntekijään liittyviin tekijöihin. Myös esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus, hyvä johtaminen, työn suunnittelu ja organisointi, työilmapiiri ja työympäristön turvallisuus toistui työhyvinvoinnin määrittelyssä.

Työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen määritelmään esihenkilöiden mukaan kuului esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus, tuki ja läsnäolo, hyvä johtaminen, työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen, työn suunnittelu

ja organisointi, oma esimerkki, työnantajan tarjoamat palvelut, työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaa työtään kohtaan sekä työn kuormituksen huomiointi. Esihenkilöt yksiköissään johtavat ja kehittävät työhyvinvointia kuuntelemalla ja keskustelemalla työntekijöidensä kanssa ja osallistumalla esimerkiksi arkipäiväisiin keskusteluihin tai palavereihin sekä antamalla palautetta. Esihenkilöt antavat työntekijöilleen tukea ja työskentelevät fyysisesti läsnä yksiköissään, joten he ovat työntekijöidensä tavoitettavissa tarpeen vaatiessa. Asianmukaista johtamista esihenkilöt pitivät tärkeänä, ja he itse pyrkivätkin esimerkiksi puuttumaan epäkohtiin työyhteisössään.

Esihenkilöt tukevat työntekijöiden ammatillista osaamista tarjoamalla erilaisia koulutuksia ja työnohjausta. Työn suunnittelulla ja organisoinnilla esihenkilöt tukevat työntekijöidensä työssä jaksamista sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Oman esimerkin merkitystä esihenkilöt korostivat, ja he pyrkivätkin omalla esimerkillään näyttämään mallia, miten erilaisiin asioihin suhtaudutaan positiivisesti ja miten omasta työhyvinvoinnista huolehditaan. Työhyvinvointia esihenkilöt johtavat ja kehittävät tarjoamalla työntekijöille työnantajan tarjoamia palveluita, joita ovat esimerkiksi työterveyspalvelut.

Toimivan työilmapiirin esihenkilöt kokivat tärkeänä tekijänä, ja he ovat sitä mieltä, että toimiva työilmapiiri on jokaisen henkilökunnan jäsenen vastuulla, ei pelkästään esihenkilön. Esihenkilöt vastaavat yksikköjensä työn kuormituksen huomioimisesta huolehtimalla muuan muassa tarvittavista resursseista ja työpaikan käytänteistä. Työympäristön turvallisuudesta huolehtiminen kuuluu jokaisen esihenkilön vastuulle. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen edellyttää työhyvinvoinnin arvioimista. Esihenkilöt yksiköissään arvioivat työhyvinvoinnin tilaa käyttämällä työhyvinvointia mittaavia kyselyitä, kehityskeskusteluilla, varhaisen välittämisen keskusteluilla sekä havainnoimalla työntekijöitä.

9 POHDINTA

9.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä. Tutkimuskysymyksinä olivat seuraavat kysymykset: miten esihenkilöt määrittelevät työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen sekä miten esihenkilöt yksiköissään johtavat ja kehittävät työhyvinvointia. Tutkimuksesta saadut tulokset olivat samansuuntaisia kuin aiemmissakin tutkimuksissa on saatu tulokseksi. Tutkimuksen tulokset myös vastaavat aiheen viitekehystä. Esihenkilön aito läsnäolo, vuorovaikutus, työkuorman huomiointi, palautteen antaminen ja oman esimerkin tärkeys koettiin tärkeäksi sekä tässä, että Toroskan (2022, s. 59–60) tekemässä tutkimuksessa. Railon & Vuoren (2021, s. 48) tekemässä tutkimuksessa esihenkilöt kokivat työvuorosuunnittelun, vuorovaikutuksen ja työntekijöiden havainnoinnin tärkeäksi välineeksi työhyvinvoinnin johtamisessa. Samantyyllisiä vastauksia sain myös tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden mielestä työhyvinvoinnin määritelmään kuuluu se, että työntekijän työmotivaatio on kohdallaan ja työntekijästä on kiva tulla töihin. Työntekijän työmotivaation ollessa kohdallaan esihenkilöt kokivat, että heitä on helpompi motivoida työntekoon ja pitämään omasta hyvinvoinnistaan huolta. Railo & Vuori (2021, s. 52) tutkimuksessaan saivat samankaltaisia vastauksia työhyvinvoinnin määritelmään liittyen työntekijöiden työmotivaatioon.

Työntekijöiden motivaation ylläpitäminen tulee olla säännöllistä toimintaa ja se tulee ottaa työhyvinvoinnin johtamisessa huomioon. Motivoituneet työntekijät lisäävät organisaation tuottavuutta ja edistää tavoitteisiin pääsyä. Motivoituneilla työntekijöillä on paljon etuja organisaatiolle. Motivoituneet työntekijät muun muassa pyrkivät tekemään työnsä parhaan osaamisensa mukaan. Motivaatio auttaa työntekijää saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteet ja edistää itsensä kehittämistä. (Heryati, n.d.)

9.2 Tutkimusprosessin ja sen luotettavuuden pohdintaa

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui sen aiheen vuoksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi opinnäytetyön aiheeseen, sillä tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä ja mielipiteitä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä, eli tavoitteena oli siis selvittää heidän subjektiivisia kokemuksiansa aiheesta. Aineiston keruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, sillä tavoitteena oli pitää haastattelu mahdollisimman keskustelunomaisena ja niin, että haastateltava voi vastata mahdollisimman avoimesti kysymyksiin.

Teemahaastattelun avulla pystytään saamaan vastauksia erilaisiin ilmiöihin ja ongelmiin. Teemahaastattelu muistuttaa avoimuudellaan syvähaastattelua. Teemahaastattelun ideana on se, että haastattelu etenee valmiiksi laadittujen teemojen mukaan ja halutessaan haastattelua varten voi laatia tarkentavia kysymyksiä teemoihin liittyen. Teemahaastattelun parhain puoli on se, että haastattelun edetessä haastateltava voi esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastauksien perusteella valitusta aiheesta. Haastattelua varten keksityt teemat on luotu viitekehykseen nojaten ja tutkimuskysymykset huomioon ottaen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 157–159.)

Teemahaastattelu oli toimiva menetelmä tämän tutkimuksen aineiston keruuseen. Kuitenkin kokemattomana haastattelijana jälkikäteen tekisin muutaman asian toisin. Olisin pyrkinyt jättämään haastattelukysymykset vielä avoimemmiksi, tarkentanut niitä lisää haastattelun edetessä sekä pyrkinyt vielä enemmän vuorovaikutukselliseen keskusteluun. Haastatteluja tehdessä huomasin kehittyväni haastattelijana, ja viimeisimmät haastattelut sujuivat luontevammin kuin ensimmäiset. Haastattelupyynnöin lähestyin noin kahtakymmentä Atendon kehitysvammaisten yksiköissä työskentelevää esihenkilöä, ja sain sovittua yhteensä kuusi haastattelua. Tutkittavia informoin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta haastattelupyyntöjä lähettäessäni.

Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, joten haastateltavat valikoituivat vapaaehtoisuutensa vuoksi. Alkuun pohdin sitä, että riittääkö vain kuusi

haastateltavaa. Ajattelin yrittäväni saada lisää haastateltavia, mikäli aineiston analysoinnin aloitettuani tuntuisi siltä, että aineistoa ei ole tarpeeksi, tai se ei olisi riittävän kattava ja monipuolinen. Kuitenkin nauhoitettuja haastatteluja kuunnellessani huomasin, että aineisto alkoi osin toistamaan itseään ja tutkimuskysymysten suhteen haastattelut eivät antaneet enää uutta tietoa. Tätä kutsutaan aineiston kylläntymiseksi eli saturaatioksi. Tämän vuoksi päätin, että keräämäni aineisto on riittävä.

Aineiston riittävyyden arvioimisessa voi käyttää aineiston saturaatiota eli kylläntymistä. Se tarkoittaa tilannetta, jossa kerätty aineisto alkaa toistaa itseään eikä aineisto tuota niin sanotusti mitään uutta informaatiota. Laadullisen tutkimuksen kannalta varsinkin teemahaastattelua käyttäessä aineiston saturaatio koetaan kuitenkin hieman ongelmalliseksi, sillä varsinkin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäessä ei olla voitu määritellä etukäteen ns. saturaatio pistettä tai aineistosta saatuja teemoja tai luokkaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 184–187.)

Aineiston analysoinniksi sopi hyvin käyttämäni aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Itse työskentelen Attendon kehitysvammaisten asumisyksikössä, mutta en esihenkilön roolissa, joten koen, että asemani ei vaikuttanut aineiston analysointiin ja siitä saatavien tulosten tulkitsemiseen. Aineiston analyysi kuitenkin riippuu tutkijasta, joten joku toinen tutkija olisi voinut analysoida aineistoa hieman eri tavalla. Aineistoa analysoidessani keskityin aineistosta saatuihin ilmaisiin ja pidin mielessäni tutkimuskysymykset. Aineistoa käsitellessä ja analysoidessa olen ollut huolellinen, rehellinen, läpinäkyvä ja tarkka sekä käyttänyt eettisesti hyväksytyjä tiedonkeruu- ja arviointimenetelmiä. Olen myös pyrkinyt mahdollisimman avoimesti ja tarkasti selittämään sekä kuvaamaan esimerkein aineiston analysoinnin vaiheet. Aineistoa käsittelin ainoastaan itse luottamuksellisesti ja säilytin sitä omalla salasanasuojatulla tietokoneellani. Haastattelut nimesin tietokoneelle tunnisteilla: H1, H2, H3, H4, H5 ja H6 haastateltavien anonymiteetin suojaksi.

Aineiston tuhosin saman tien, kun se jäi tarpeettomaksi. Tiedostin vastuuni eettisistä ja moraalisisista velvoitteista tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä sekä

ammattialaa kohtaan, ja toimin eettisen normiston velvoittamalla tavalla. Opin­näytetyötä ohjaavaan eettiseen normistoon kuuluu hyvää tieteellistä käytäntöä koskevat ohjeet. Sen tavoitteena on ennaltaehkäistä epärehellisyyttä ja edis­tää hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimusta tai opinnäytetyötä tehdessä tutki­jan tulee olla avoin, rehellinen, huolellinen, suunnitelmallinen ja kunnioittaa toisten tutkijoiden työtä. (Arene ry, 2019, s. 8.) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuk­sen eettiset periaatteet velvoittavat tutkijaa kunnioittamaan tutkittavien itse­määräämisoikeutta ja ihmisarvoa. Tutkijan tulee myös toimia tutkimuksessaan niin, ettei siitä aiheudu haittaa tai merkittäviä riskejä tutkittavana oleville. (TENK, 2019, s. 7.)

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus peruuttaa osallistumisensa tai keskeyttää haastattelu missä vai­heessa tahansa. Kiinnitin erityistä huomiota tutkittavien yksityisyyden suojaan ja anonymiteetin turvaamiseen, jotta tutkittavina oleville ei aiheudu tutkimuk­sesta haittoja tai riskejä. Tutkittavia myös informoin tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta, ja he saivat haastattelun aluksi esittää vielä tarkentavia kysy­myksiä opinnäytetyöhön liittyen. Tutkittavia informoin aineiston säilytyksestä ja sen tuhoamisesta (liite 3). Avoimen tieteen ja tutkimuksen toimintamallien ta­voitteena on parantaa toiminnan avoimuutta, luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä, mikä on osa vastuullista tiedettä. (Arene ry, 2019, s. 10). Tämän vuoksi myös tämä opinnäytetyö tallennetaan kaikille avoimeen Theseus-julkaisuarkistoon.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen sisältyy kolme käsitettä, jotka ovat eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus. Näitä käsitteitä ei ole helppo yksiselit­teisesti määritellä, mutta mikäli yksikin näistä jää puuttumaan tutkimuksesta, putoaa koko tutkimukselta pohja. Uskottavuudella kuvataan sitä, että esimer­kiksi tutkimuksen kohteena olevat henkilöt uskovat tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat, että aineisto on kerätty ja analysoitu niin kuin kuuluu. Luetettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijalla on riittävä ammattitaito tutkimuksen toteut­tamiseen ja tutkija on käyttänyt oikeita menetelmiä tutkimuksen toteuttami­nessa. Eettisyydellä kuvataan sitä, että tutkija on toiminut eettisesti ja noudat­tanut eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. (Juuti & Puusa, 2020, s. 175.) Mielestäni keräämästäni aineistosta sain vastaukset tutkimuksessa

oleviin kysymyksiin, ja tulokset voisivat olla siirrettävissä toisiin vastaavanlaisiin yksiköihin, koska saamani tulokset vastaavat aikaisempien tutkimusten tuloksia sekä aiheeseen liittyvää viitekehystä.

Haastateltavilla esihenkilöillä oli vaihteleva kokemus esihenkilönä työskentelestä, ja he osallistuivat vapaaehtoisesti sekä mieluusti haastateltavaksi, mikä tukee luotettavuutta ja tulosten siirrettävyyttä. Opinnäytetyön raportissa käytin sitaatteja haastatteluista, mikä myös tukee tutkimuksen uskottavuutta. Suoria aineistolainauksia hyödyntäessä tulee olla huolellinen, että tutkittavien anonymiteetti säilyy. Tämän vuoksi jätin sitaateista pois murre sanat, enkä eritelty haastateltavien sitaatteja. Haastateltavien anonymiteetista huolehdin myös valitsemalla tarkasti haastateltavien taustakysymykset ja sen, miten niitä hyödynsin opinnäytetyön raportissa.

9.3 Tulevaisuusnäkymät

Mielestäni olisi mielenkiintoista jatkaa aiheen tutkimista Attendon kehitysvammaisten yksiköiden työntekijöiden näkökulmasta ja selvittää, kokevatko työntekijät esihenkilöidensä johtamisen olevan samassa linjassa esihenkilöiden vastauksien suhteen. Kehittämisaajatuksia nousi tutkimuksen tulosten perusteella muuan muassa palautteen antamiseen. Esihenkilöt kertoivat antavansa palautetta työntekijöilleen aina kun kokivat sen tarpeelliseksi, mutta palautteen antaminen voisi olla kuitenkin säännöllisempää ja tapahtua esimerkiksi henkilöstöpalavereissa kuukausittain. Säännöllinen positiivinen palaute myös toisilta työtovereilta on tärkeää ja vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti. Palautetta voisi siis kerätä säännöllisesti koko työyhteisöltä, niin, että työntekijät pystyisivät antamaan myös toisilleen positiivista palautetta. Kehittämisaajatuksia esihenkilöiden vastausten perusteella nousi myös työhyvinvoinnin mittaamiseen ja arvioimiseen liittyen. Työhyvinvoinnin arvioimisessa ja mittaamisessa voisi käyttää henkilöstötyytyväisyyskyselyn ja kehityskeskustelun lisäksi tarkempaa kyselyä tai keskustelua pelkästään työhyvinvoinnista. Esihenkilöt itse vastauksissaan nostivat esiin sen, että kaipaisivat lisää tukea työhyvinvoinnin

johtamiseen ja kehittämiseen omilta esihenkilöiltään. Esihenkilöt toivoivat konkreettisia työkaluja tai toimintamalleja työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen. Työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä olisi hyvä järjestää lisäkoulutuksia esihenkilöille heidän tukemisekseen.

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja eri näkökulmista. Siitä löytyy runsaasti tutkimuksia ja teoriatietoa. Työhyvinvointi on muuttunut vuosien varrella työsuojelusta kokonaisvaltaisemmaksi hyvinvoinnin huomioimiseksi, ja sen vaikutukset työn tekemiseen ja tuottavuuteen on huomioitu. Työhyvinvointiin on panostettu yhä useammassa organisaatiossa aiempaa enemmän. Koronavuosi aiheutti notkahduksen negatiivisempaan suuntaan työhyvinvoinnin tilassa, joten nyt on aihetta kiinnittää huomiota työhyvinvointiin entistä enemmän. Työhyvinvoinnista tiedetään paljon sekä siitä, mikä sitä edistää, mutta silti monessa työyhteisössä työhyvinvoinnin taso on huono.

Opinnäytetyötä tehdessä oivalsin, että työhyvinvointi on monesti kiinni hyvin pienistä asioista, ja sen kehittäminen vaatii koko työyhteisöltä tahtoa ja motivaatiota. Opinnäytetyö antoi itselleni paljon eväitä tulevaisuuteen, ja jatkossa kiinnitän entistä enemmän huomiota esimerkiksi omaan vuorovaikutukseeni ja siihen, miten se vaikuttaa työilmapiiriin. Pyrin myös jatkossa kehittämään omia työyhteisötaitojani. Prosessin aikana havaitsin, että organisaatiot pystyvät monin eri keinoin vaikuttamaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on paljon kiinni yksilöstä, mutta organisaatioiden on kyettävä järjestämään oleelliset lähtökohdat ja olosuhteet työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi on jokaisen vastuulla, ja sitä ei pysty kehittämään kukaan yksinään.

LÄHTEET

Ahonen, J. (2023). Työhyvinvoinnin kehittäminen yhdessä tekemällä. [YAMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus.

<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202305027169>

Arene ry. (9.1.2019). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTI-KORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Hakala, J. T. (2018). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (14–26.) PS-KUSTANNUS.

Heryati, R. (n.d). Why Employee Motivation Is Important (&How to Improve It). Haettu 24.5.2023 osoitteesta <https://inside.6q.io/employee-motivation-important/>

Hurskainen, H. (2022). Työhyvinvointi esimiehen kokemana. [Pro gradu – tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202206013019>

HR-viesti. (2023). Työaika työhyvinvoinnin mittarina. Haettu 3.6.2023 osoitteesta <https://www.hrviesti.fi/natiivi/3767/tyoaika-tyohyvinvoinnin-mittarina>

International Labor Organization. (2009). Occupational Safety and Health. Work-place well-being. Haettu 20.10.2022 osoitteesta

https://www.ilo.org/safework/info/WCMS_118396/lang--en/index.htm.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (57–98.) Gaudeamus.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-KUSTANNUS.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus Pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy.

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen. Helsingin Kamari Oy. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991419986705968>

Karhu, R. (2015). Työhyvinvointi hoitotyössä: Edistävät ja estävät tekijät. [YAMK-opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu]. Theseus.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120219022>

Koivula, K. (2021). Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen: Johda työhyvinvointia tuloksellisesti -mallin kehittäminen metallialan yritykseen. [YAMK-

opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu]. Theseus.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103263888>

Koski, L. (2020). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (157–202.) Gaudeamus.

Laakso, S., Niskanen, T. & Seppänen, M. (2020). Vammaistyön käsikirja. Sanna Pro Oy.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006 §1. Finlex. Haettu 11.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991488906305968?sid=2978711646>

Manka, M. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Mannermaa, K. (2022). Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent. Helsinki.

Peltola, U. (2008). Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohjoitajien kokemana. [Pro -gradu tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo.
<https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-17926>

Pennonen, M. (2021). Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Duodecim.

Railo T. & Vuori, T. (2021). Suuntana työhyvinvointi – Hoiva-alan esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittamisestä. [YAMK-opinnäytetyö, Diakonia ammattikorkeakoulu]. Theseus.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112220986>

Rannikko, E. (2023). Työhyvinvoinnin kehittäminen työntekijän näkökulmasta: Tie hyvinvointiin. [YAMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023051711589>

Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu 24.4.2023 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.

Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

TENK. (16.11.2019). Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Teknolohiateollisuus. (20.2.2023). Työhyvinvoinnin mittaaminen. Haettu 3.6.2023 osoitteesta <https://teknolohiateollisuus.fi/fi/tyoelama/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-mittaaminen>

Toroska, H. (2020). Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä Palkeissa. [YAMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022052110916>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991427302705968?sid=3030657784>

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. (n.d.) Kehitä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittäminen on työn kehittämistä hyvinvointia tukevaksi. Tampereen yliopisto. Haettu 5.11.2022 <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/esittely/>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työkyky. Haettu 8.2.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. (9.3.2022). Työuupumus on kasvanut – työhyvinvointi kaipaa tukea juuri nyt. Haettu 24.4.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/tyouupumus-kasvanut-tyohyvinvointi-kaipaa-tukea-juuri-nyt>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001 1§. Finlex. Haettu 11.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 738/2002 §1. Finlex. Haettu 11.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työsopimuslaki 55/2001 1–2§. Finlex. Haettu 11.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand.

Von Bagh, M., Hautaviita, P., Joenperä, A., Keskkuru, S., Kivinen, P., Laaksonen, H., Laitinen, H., Salin, S. & Silván, A. (2020). Iloa ja intoa johtamiseen. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim), Käytännön eväitä sosi-aali- ja terveysalan esimiestyöhön. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991465106005968>

Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim), Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 5.11.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonalyysi/>

Vähäkuopus, S. (2019). Selvitys superilaisista vammaistyössä. Haettu 11.9.2022 osoitteesta <https://www.superliitto.fi/viestinta/selvitykset/selvitys-superilaisista-vammaistyossa-2019/>

LIITE 1: HAASTATELTAVAN SUOSTUMUSLOMAKE

Suostun haastateltavaksi Jenni Juhelan opinnäytetyöhön sisältyvään haastatteluun. Opinnäytetyön aiheena on esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden näkökulmia työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä. Tavoitteena on tuottaa tietoa ja uusia hyviä käytänteitä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä yhteistyössä olevalle organisaatiolle. Tuloksien perusteella on tavoitteena laatia kohdeorganisaatiolle kehittämissuhteita työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelujen aikatauluista sovitaan sähköpostitse. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoiduin teemahaastatteluin etäyhteyksillä. Haastatteluja toteutetaan yksi jokaista haastateltavaa kohden, mutta mahdollisten uusien aiheiden/teemojen noustessa esiin haastatteluissa pyytäisinkin, että voisimme mahdollisesti järjestää vielä lyhyen uusintahaastattelun tarvittaessa. Yhteen haastatteluun varataan aikaa noin 60 minuuttia. Haastattelussa on 3 teemaa. Lähetän haastattelurungon jokaiselle etukäteen sähköpostitse ennen haastattelua. Haastattelu kuuluu työaikaanne.

Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne litteroidaan tekstimuotoon. Haastattelut ovat anonymoituja ja aineistoa käsittelee vain tutkija. Aineistoa säilytetään tutkittavan omalla tietokoneella salasanan takana. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto haastatteluista hävitetään. Haastateltava voi keskeyttää haastattelun koska tahansa.

Kyseistä suostumuslomaketta on laadittu kaksi kappaletta, toinen haastateltavalle ja toinen haastattelijalle.

Paikka ja aika: _____

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys: _____

Haastattelijan allekirjoitus ja nimenselvennys: _____

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset:

Kuinka pitkä kokemus sinulla on esihenkilönä työskentelemisestä?

Kuinka pitkä työura sinulla on nykyisen yksikkösi esihenkilönä toimimisesta?

Onko sinulla johtamisalan koulutusta?

Oletko saanut koulutusta työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä?

Kuinka monta johdettavaa sinulla on?

Työhyvinvointi organisaatiossa:

Miten määrittelet työhyvinvoinnin?

Mitkä tekijät ovat mielestäsi oleellisia työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä?

Saavatko työntekijäsi palautetta heidän tekemästään työstä?

Kerätäänkö työntekijöiltä palautetta työhyvinvointiin liittyen?

Mitataanko yksikössänne työhyvinvointia, miten?

Oletko fyysisesti läsnä työpaikalla?

Työhyvinvoinnin johtaminen:

Miten määrittelet työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen? Mitä työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen mielestäsi tarkoittaa?

Millaisin keinoin sinä johdat työhyvinvointia?

Miten johdat työhyvinvointia muutostilanteissa?

Kuinka iso merkitys esihenkilöllä on mielestäsi työhyvinvoinnin johtamisessa?

Onko teidän yksikössänne ollut haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa, millaisia?

Missä asioissa koet olevasi hyvä esihenkilö ja missä sinulla olisi kehitettävää?

Työhyvinvoinnin kehittäminen:

Mitä toimenpiteitä tekisit työhyvinvoinnin johtamisen suhteen, mikäli sinulla olisi käytössä enemmän resursseja? (aikaa, rahaa)

Oletko saanut tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen? Keneltä?

Kaipaisitko lisää tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen? Minkälaista ja keneltä?

LIITE 3: TIETOSUOJASELOSTE

Opinnäytetyöni aiheena on selvittää esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä. Aineiston kerään puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Jokaiselle haastateltavalle pidetään yksi haastattelu, mutta mahdollisten uusien teemojen/aiheiden noustessa esiin haastatteluissa, on varauduttu siihen, että jokaiselle haastateltavalle pidetään lisäksi lyhyt tarkentava haastattelu. Haastattelut pidetään etäyhteyksin. Jokaiseen haastatteluun on varattu aikaa noin 60 minuuttia. Haastattelu sisältää 3 teemaa. Haastatteluista sovin jokaisen haastateltavan kanssa sähköpostitse. Haastateltavat saavat haastattelun kysymykset etukäteen sähköpostitse.

Aineistoa opinnäytetyölleni kerään tutkimusluvan saatua opinnäytetyön valmistumiseen asti. Teemahaastattelut nauhoitetaan kahdelle eri nauhurille. Aineisto säilytetään tutkijan omalla tietokoneella ja varmuuskopio aineistosta verkkotyöasemalla. Ainoastaan tutkijalla on pääsy aineistoon. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastateltavat ole tunnistettavissa. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Aineiston osalta vain tutkijalla on omistus- ja käyttöoikeus, mutta opinnäytetyö on julkinen asiakirja. Opinnäytetyö on luettavissa Theseus-tietokannassa.