

Hanna Kettunen, Marjut Nyysönen

**JOHTAMALLA TYÖHYVINVOINTIA**  
Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä  
työhyvinvointia tukevasta johtamisesta  
Varkauden kaupungissa


Opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)

Toukokuu 2017




**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

## KUVAILULEHTI

		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  4.5.2017
<b>Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu</b>		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)</b>
<b>Tekijät</b> Hanna Kettunen Marjut Nyyssönen		
<b>Nimeke</b> Johtamalla työhyvinvointia. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta Varkauden kaupungissa.		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen työntekijöiden ja esimiesten sekä kaupungin ylemmän johdon näkemyksiä Varkauden kaupungin työhyvinvointia tukevasta johtamisesta sekä sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tutkimustietoa työhyvinvointia tukevasta johtamisesta, sen kehittämisestä ja vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimuksellamme tunnistimme kehittämiskohteita työhyvinvointia tukevasta johtamisesta tutkituilla toimialoilla. Toimimme esille myös varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen toimialojen eroavaisuuksia työhyvinvoinnin kokemisesta ja sen johtamisesta.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin kysely- ja haastattelututkimuksilla. Kyselytutkimus toteutettiin varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen työntekijöille ja esimiehille. Kyselytutkimuksella keräsimme vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvointia tukevasta johtamisesta sekä sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Haastattelututkimus toteutettiin Varkauden kaupungin ylemmälle johdolle. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää ylemmän johdon näkemyksiä kyselytutkimuksesta esiin tulleista kehittämiskohteista sekä löytää keinoja työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiseen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista nousi selkeästi esiin tarve työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiseen. Esimiehen johtamisosaaminen sekä kyky tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen nousivat tutkimuksessa keskeisiksi kehittämiskohteiksi. Tutkimustuloksista korostui esimiehen johtamisosaamisen merkitys työyhteisölle ja sen hyvinvoinnille. Esimiehen toivottiin olevan oikeudenmukainen, rehellinen, johdonmukainen ja kohtelevan työntekijöitä tasapuolisesti. Tulosten mukaan lähiesimiesten esimiestäidot vaihtelevat paljon. Esimiesten johtamisosaamisen kehittäminen nähdäänkin tärkeimpänä keinona työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset tukevat Varkauden kaupungin työhyvinvoinnin kehittämistä ja sen työhyvinvointitoimintaa.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Työhyvinvointia tukeva johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointi		
<b>Sivumäärä</b>  85	<b>Kieli</b> <b>Suomi</b>	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b> 2 liitettä		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Tiina Kuru		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>

## DESCRIPTION

		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  4.5.2017	
<b>Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu</b>		<b>Degree programme and option</b> Development and Management in Social- and Health Care. Master's Degree.	
<b>Authors</b> Hanna Kettunen Marjut Nyysönen			
<b>Name of the master's thesis</b> Well-being at work by management. Employees' and managers' views on management promoting well-being at work in Varkaus.			
<b>Abstract</b> <p>The objective of this thesis was to study the views employees and managers working with pre-school education and intensified sheltered housing as well as the upper management of Varkaus administration in relation to management supporting well-being at work. The aim of this thesis was to produce research data on management promoting well-being at work, its improvement and its influence on well-being at work. In our study we identified development targets related to management promoting well-being at work in the investigated fields of operation.</p> <p>The research material of the thesis was collected by a survey and interviews. The survey was implemented for pre-school and intensified sheltered housing employees and managers to investigate their views and experiences related to management promoting well-being at work. The interviews were conducted for the higher management of Varkaus City Administration. The purpose of the interviews was to clarify the management's views related to development objects brought up in the survey and find ways to improve management promoting well-being at work.</p> <p>In the results of the study a need to improved management promoting well-being at work was clearly highlighted. The managerial skills of the managers and their skills in equal and fair management were identified as key areas of improvement. In the results of the study managerial skills were identified to be crucial for the work community and its welfare. The manager was expected to be fair, honest, logical and to treat subordinates equally. According to the results the managerial skills of immediate superiors vary a lot. Improvement of managerial skills is considered to be the most important way to develop well-being at work. The results of the study support the development of well-being at work and well-being activities within the Varkaus administration personnel.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  well-being at work, management of well-being at work			
<b>Pages</b>  85	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b> 2 appendices			
<b>Tutor</b> Tiina Kuru		<b>Master's thesis assigned by</b>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN TUKENA .....	3
3	HYVÄN JOHTAMISEN KRITERIT TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN TUKENA .....	8
4	TYÖYHTEISÖJEN TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ ....	11
4.1	Työhyvinvoinnin portaat työhyvinvoinnin perustana.....	14
4.2	Työhyvinvoinnin haasteita työhyvinvoinnin portailla.....	18
4.3	Työterveyshuolto .....	18
5	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN .....	20
5.1	Johtamisen kehittämisen prosessi .....	20
5.2	Johtamisen tavoitteena jaettu johtajuus .....	22
6	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTA JA TAVOITTEET .....	27
6.1	Opinnäytetyön tausta, tarve ja lähtökohta .....	27
6.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävät .....	27
6.3	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset .....	28
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
7.1	Tutkimusosion prosessikuvaus .....	28
7.2	Kyselytutkimus .....	30
7.3	Teemahaastattelututkimus .....	32
7.4	Aineiston analysointi .....	33
8	TUTKIMUSTULOKSET .....	35
8.1	Kyselyn tulokset .....	35
8.1.1	Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi.....	36
8.1.2	Yhteisöllisyys.....	39
8.1.3	Arvostus ja luottamus .....	41
8.1.4	Osaaminen ja kehittyminen.....	43
8.1.5	Työntekijöiden näkemyksiä esimiehen johtamisosaamisesta.....	45
8.1.6	Esimiesten näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan.....	49
8.1.7	Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä hyvästä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta .....	51
8.2	Teemahaastatteluiden tulokset.....	59

8.2.1	Esimiehen johtamisosaaminen.....	59
8.2.2	Työntekijöiden työssä jaksaminen ja sen tukeminen.....	63
8.2.3	Työyhteisön viestintä ja tiedottaminen .....	66
8.2.4	Tulevaisuuden visiot työhyvinvointia tukevaan johtamiseen .....	68
9	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....	69
10	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	72
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET	
	1 Sähköinen kyselytutkimus	
	2 Teemahaastattelukysymykset	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tutkia työhyvinvointia tukevan johtamisen nykytilaa henkilöstön ja esimiesten näkökulmista Varkauden kaupungissa tehostetun palveluasumisen ja varhaiskasvatuksen toimialoilla. Tutkimuksen avulla nostamme esille työhyvinvointia tukevan hyvän johtamisen piirteitä sekä tuomme esiin kehittämistietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen lisäksi Varkauden kaupungin eri sektoreilla työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyömme aikana Varkaudessa on käynnistynyt uusi työhyvinvointihanke, joka toteutetaan vuosina 2017 - 2018. Tämän hankkeen tavoitteena on kehittää toimintamalli, jolla tuetaan organisaation osaamista ja oppimista. Uuden toimintamallin tarkoituksena on tukea esimiehiä työyhteisöjen työhyvinvoinnin johtamisessa. Hankkeen aikana kaupungille tehdään työhyvinvointiohjelma, jonka tavoitteena on tukea henkilöstön jaksamista työssään. Opinnäytetyömme avulla saatavaa kehittämistietoa voidaan hyödyntää myös työhyvinvointihankkeen toteutuksessa.

Opinnäytetyömme lähtökohtana ovat valtakunnalliset työelämän kehittämisen strategiat ja hankkeet sekä Varkauden kaupungin työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvät strategiset linjaukset. Opinnäytetyömme on selkeästi työelämälähtöinen ja sen perustana on tarve johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyömme ideoiminen lähti omasta kiinnostuksestamme työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Jo pitkään perustyötä sairaanhoitajana ja lastentarhanopettajana tehneinä olemme kokeneet ja havainneet johtamisen merkityksen ja tärkeyden koko työyhteisön hyvinvoinnille.

Tämän päivän työelämän ja sen toimintaympäristön nopea ja jatkuva muutos haastaa organisaatioita kehittämään toimintaansa ja johtamistaan selviytyäkseen tulevaisuuden työelämän vaatimuksista. Tulevaisuuden työelämässä korostuu inhimillinen pääoma ja organisaation kyky uudistua. Inhimilliset resurssit syrjäyttävät aiemmin vallalla olleet aineelliset resurssit. Inhimillisten resurssien pääoma muodostuu organisaation henkilöstöstä, sen asenteista, osaamisesta ja motivaatiosta. Inhimilliseen pääomaan ja sen kehittämiseen panostamalla luodaan kestävää työhyvinvointia. Koko henkilöstön työhyvinvointi on organisaation menestyksen kulmakivi, jonka avulla luodaan laadukasta ja tuloksellista työelämää. Työhyvinvoinnin johtaminen on avainasemassa kehitettäessä

tehokasta, laadukasta ja tulevaisuuden haasteisiin vastaavaa työelämää. Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuvat työntekijöiden inhimilliset pääomat eli osaaminen ja voimavarat sekä sosiaalinen pääoma eli työyhteisön sosiaaliset suhteet, yhteiset arvot ja normit. (Larjovuori ym. 2015, 6, 9 - 10; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6.)

Suomalaisen työelämän kehittämiseksi on tehty valtakunnallisia linjauksia, selvityksiä ja hankkeita. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 täsmentää strategiaa Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Linjauksen tarkoituksena on kohdistaa huomiota erityisesti työhyvinvoinnin ja työympäristön visioon ja työelämän kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5.) Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteena on kehittää Suomen työelämää Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Hanke on aloitettu vuonna 2013, ja se jatkuu pääministeri Juha Sipilän hallituskauden ajan. Hankkeen päämääränä on edistää vuonna 2012 valmistuneen työelämästrategian toteuttamista, jonka tavoitteena on työhyvinvoinnin, työelämän laadun, työllisyysasteen ja tuottavuuden parantaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013; Valtakari 2015, 3.) Työelämä 2025 -katsaus, Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin, on tulevaisuuskatsaus, jossa tarkastellaan työntekijöiden työhyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta tulevaisuuden näkökulmasta. Katsaus nostaa esille osallistavan johtamisen, jaetun johtajuuden ja työnimun, jotka ovat tulevaisuuden keinoja työhyvinvoinnin lisäämisessä ja johtamisessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 7, 39, 49.) Näiden valtakunnallisten hankkeiden ja linjausten toteuttaminen vaatii monialaista yhteistyötä ja yhteistä tahtotilaa edistää suomalaista työelämää ja sen uudistamista sekä kehittymistä. Työelämän ja työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii kaikilta työelämän osapuolilta määrätietoista ja vastuullista osallistumista.

Opinnäytetyössämme käytetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä. Aineiston keräämiseen käytimme kahta erilaista aineistonkeruumenetelmää, sähköistä kyselytutkimusta ja haastattelututkimusta. Toteutimme sähköisen kyselytutkimuksen varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen toimialoilla lähiesimiehille ja työntekijöille. Lisäksi aineistonkeruumenetelmänä käytimme asiantuntijahaastatteluja, jotka teimme temahaastattelumenetelmällä. Näillä tiedonkeruumenetelmillä tavoittelimme luotettavaa dataa sekä etsimme rajapintoja kahden erilaisen toimintakentän johtamisessa.

## 2 JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

Johtaminen luo aina pohjan työyhteisöjen työhyvinvoinnin muodostumiselle, sen ylläpidolle ja kehittämiselle. **Työhyvinvoinnin johtaminen** on johtajuuden näkökulma, jonka avulla huomioidaan organisaation työhyvinvointiin ja sen johtamiseen sisältyviä toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen valvonnan, seurannan ja ohjauksen avulla vaikutetaan työyhteisön henkiseen hyvinvointiin, työturvallisuuteen, työssä jaksamiseen sekä toimintaympäristön ja työolosuhteiden muutoksen tarpeisiin. Työhyvinvoinnin johtaminen sisältää neljä erilaista aluetta, joiden tasapuolinen huomioiminen ja toteutuminen ovat työhyvinvoinnin johtamisessa ensiarvoisen tärkeää. Nämä osa-alueet ovat strateginen johtaminen, asiajohtaminen, henkilöjohtaminen sekä hallinnollinen johtaminen. (Tarkkonen 2012, 74, 77 - 78.)

Työntekijöiden työhyvinvointi ja lähijohtaminen ovat tiukasti sitoutuneita toisiinsa. **Työhyvinvointia tukeva johtaminen** on ensisijaisesti oikeudenmukaista ja työntekijöitä tasapuolisesti kohtelevaa toimintaa. Työhyvinvointia tukevan johtamisen tavoitteena on hyvän johtamisen periaatteita noudattaen ehkäistä työstä aiheutuvaa pahoinvointia sekä lisätä työntekijöiden kokemaa kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työntekijöiden hyvinvointia edistäviä voimavaratekijöitä. Työhyvinvointia tukevassa johtamisessa on perusajatuksena, että esimies voi vaikuttaa työyhteisön työoloihin ja siihen, kuinka ne havaitaan ja huomioidaan johtamisessa. Olennaista on, että esimies toiminnallaan vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja luo me-henkeä yhdessä työyhteisön kanssa. Esimiehen on ennen kaikkea oltava alaistensa tukena ja omalla esimerkillään pidettävä yllä työyhteisön hyvää ilmapiiriä. Esimies mahdollistaa työntekijöille optimaaliset työolosuhteet organisoimalla ja suunnitelmalla työtä, riittäväällä viestinnällä sekä tavoitteiden ja tehtävien määrittelyllä. (Perko & Kinnunen 2013, 7 - 8, 63, 77 - 78.)

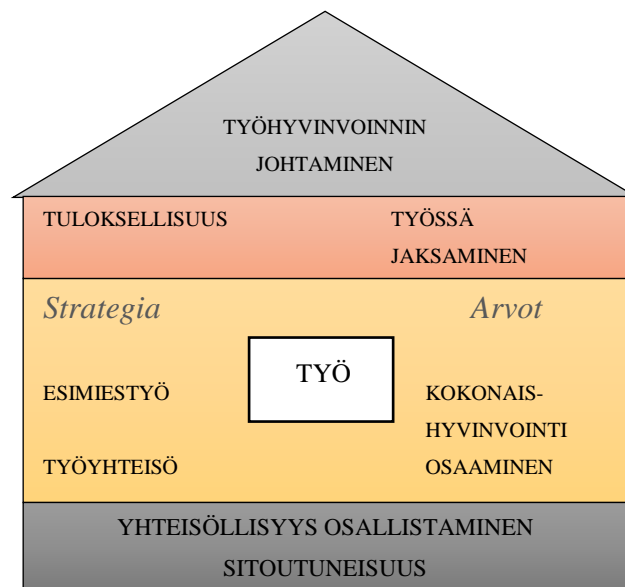
Johtaminen on keskeinen osa työhyvinvointia sekä sen tukemista ja kehittämistä. Johtaminen on ratkaiseva tekijä työyhteisön hyvinvoinnissa, ja se vaikuttaakin kaikkeen, mitä organisaatiossa tapahtuu. Hyvällä johtamisella luodaan perusta työntekijöiden hyvinvoinnille ja organisaation toiminnalle. Johtamisella on suora yhteys työilmapiiriin ja työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin sekä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.



Mielekäs ja kiinnostava työ on työhyvinvoinnin perusta, mutta ilman avointa, luottamuksellista ja kunnioittavaa johtamista työhyvinvointi ei pysty täysin toteutumaan. (Juuti & Vuorela 2015, 8 - 9, 23, 45, 48 - 49.)

Esimiehen on luotava työyhteisöön yhteisöllisyyttä, luottamusta ja avoimuutta lisätäkseen työyhteisön työhyvinvoinnin kokemista. Hänen on toimittava kunnioittavasti, arvostavasti ja oikeudenmukaisesti. Hänen on myös toiminnallaan luotava työyhteisöön hyvää ilmapiiriä ja me-henkeä työntekijöiden kesken. Esimiehen tehtävänä on luoda perusta työyhteisön yhteistoiminnalle edistämällä työyhteisön yhteistä etua kuitenkin aina huomioiden myös jokaisen työntekijän henkilökohtainen etu. Johtaminen on tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä; se vaikuttaa kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Vanhanaikainen ylhäältä alas -johtaminen synnyttää työyhteisössä ristiriitoja ja vaikuttaa negatiivisesti työhön sitoutumiseen ja työniloon. (Juuti & Vuorela 2015, 23, 26, 48 - 49.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja sen johtamista voidaan kuvata Ilmarisen Työhyvinvointitalon mallilla (kuva 1). Mallia voidaan käyttää tukena organisaation työhyvinvoinnin ja sen johtamisen sekä käytäntöjen kehittämisessä. (Ilmarinen 2014, 4 - 5.)



**KUVA 1. Työhyvinvointitalo (Ilmarinen 2014, 5)**

Työhyvinvointitalon katon muodostaa työhyvinvoinnin johtaminen, jonka avulla työhyvinvoinnin toimenpiteet yhdenmukaistetaan organisaation muun johtamisen kanssa.

Tärkeimmät työhyvinvoinnin tavoitteet, tuloksellisuus ja työssä jaksaminen, sijaitsevat heti katon alla. Työhyvinvointitoiminnan keskipisteenä on työ, jonka perustana on sujuva työn tekeminen. Työ yhdistyy työhyvinvoinnin osa-alueisiin, joita ovat työyhteisö, esimiestyö, osaaminen ja kokonaishyvinvointi. Strategia ja arvot ovat pohjana kaikelle organisaation toiminnalle, myös työhyvinvoinnille. Perustukset työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle muodostavat osallistaminen, sitoutuneisuus ja yhteisöllisyys. (Ilmarinen 2014, 5.)

Työhyvinvointi vaatii aina systemaattista johtamista, ja työhyvinvointityö onkin liitettävä osaksi organisaation strategiaa. Organisaatiossa on oltava yhteinen käsitys työhyvinvoinnin tavoitteista, sisällöstä, toimintakeinoista, arvioinnista ja seurannasta. Strategiatyöhön kuuluu työhyvinvoinnin tavoitteiden asettaminen, keinot tavoitteisiin pääsemiseen sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuva arviointi. Työhyvinvointi nähdään nykypäivänä organisaatioiden strategisena voimavarana ja kilpailutekijänä. Hyvinvoiva työyhteisö on määrätietoinen ja tavoitteellinen. Vain hyvinvointia kokevat työntekijät pystyvät tuomaan esille organisaation osaamisen ja kyvykkyyden. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen avulla organisaatioilla on kirkas tulevaisuuskuva sekä kyky suhteuttaa strategista toimintaansa muuttuvan ympäristön ja tulevaisuuden mukaan. Työhyvinvoinnin toimiva strateginen johtaminen on ennakoivaa, se vastaa toimintaympäristön haasteisiin sekä mahdollistaa organisaation toiminnan ja työhyvinvoinnin onnistumisen. (Juuti 2010, 53; Manka & Manka 2016, 80; Pursio 2010, 59 - 60; Suutarinen 2010, 21.)

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamiseen sisältyvää suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, joka toteutetaan yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön kanssa. Jokaisella työntekijällä on oltava tiedossaan yksikkönsä ja oman työnsä vastuut ja tavoitteet. Töiden on vastattava työntekijän ammattitaitoa sekä toimintakykyä ja työn sisällön on oltava monipuolista ja mielekästä. Esimiehen on jatkuvasti pidettävä huolta työntekijän osaamisesta ja ammattitaidosta sekä kannustettava häntä työssään ja sen kehittämisessä. (Kuntatyönantajat 2007, 6.)

Esimies tarvitsee aina organisaation johdon kokonaisvaltaisen tuen, jotta hän voi sitoutua työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen. Organisaation arvot ja etiikka ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä toimintaa määrittäviä tekijöitä. Työhyvinvoinnin näkö-

kulmasta on tärkeää keskustella avoimesti organisaation arvoista ja niiden merkityksestä koko työyhteisölle. Työntekijöiden ja organisaation arvojen on oltava sopusoinnussa keskenään, jotta työhyvinvoinnilla on mahdollisuus toteutua. (Kärkkäinen 2002, 11, 35, 40.)

Arvoristiriidat heikentävät työntekijän hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Jos työntekijä kokee, että organisaation arvot ovat ristiriidassa hänen omien arvojensa kanssa, eikä hän pysty toteuttamaan koulutustaan ja osaamistaan vastaavaa työtä niin hyvin kuin haluaisi, aiheutuu tästä ahdistuneisuutta ja turhautumista. Arvoristiriidat heikentävät työntekijän itsetuntoa ja vähentävät hänen henkisiä voimavarojaan. Tärkeäksi ja arvokkaaksi koettu työ voi kehittyä oikeasti aidoksi toiminnaksi eettisen johtamisen keinoin. Eettisellä johtamisella on positiivinen vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin, organisaation tuloksellisuuteen ja asiakasatyytyväisyyteen. Eettisessä johtamisessa korostuu oikeudenmukainen toiminta ja laaja-alaisuus. Johtaja, joka toimii eettisesti, on puolueeton, luotettava ja suoraselkäinen. Hän osaa kantaa vastuunsa ja kykenee hahmottamaan ja ajattelemaan laajoja kokonaisuuksia monialaisesti. Toteuttaakseen eettistä johtajuutta, on johtajan pystyttävä kriittiseen oman työnsä arviointiin, opittava hyödyttämään omaa sisäistä rohkeuttaan sekä pysähdyttävä aidosti pohtimaan omaa johtajuuttaan ja sen vaikutuksia työyhteisön työhyvinvointiin. (Suonsivu 2011, 165 - 167.)

Kuten eettinen johtaminen, myös autenttinen eli aito ja esikuvallinen johtaminen on selkeästi yhteydessä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Autenttisen johtajan piirteitä ovat karismaattisuus, taito motivoida, kannustaa ja inspiroida työyhteisöä. Autenttinen johtaja näkee työntekijät yksilöinä ja kannustaa heitä luovaan ongelmanratkaisuun. Aidolla johtajalla on hyvä itsetuntemus, hän tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä niiden vaikutukset johtamistapaansa. Hän kannustaa esimerkillään avoimeen tiedonjakamiseen sekä omien tunteiden ja mielipiteiden ilmaisuun. Aidolla johtajalla on vahva sisäinen moraalit, ja hän toimii omien ja yhteisten arvojen mukaisesti ulkopuolisista paineista riippumatta. (Larjovuori ym. 2015, 25; Tavast 2012, 5.)

### *Työntekijän alaistaidot*

Työntekijän alaistaidot ovat keskeisessä asemassa työyhteisön vuorovaikutuksellisen ja avoimen ilmapiirin muodostamisessa. Alaistaidot ovat jokaisen työntekijän henkilökohtaisia velvollisuuksia ja kehittämiskohteita. Jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla on

huolehtia työyhteisön viihtyvyydestä, vuorovaikutussuhteista, resurssien asianmukaisesta käytöstä, aktiivisesta osallisuudesta sekä omien näkemysten julkituomisesta. Alaistaidot omaava työntekijä toimii työyhteisössä perustehtävän mukaisesti esimiestä ja työkavereita tukien ja kannustaen. Työlainsäädäntö velvoittaa työntekijää tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja ammattitaitoisesti. Työsopimuslaki ohjaa työntekijöitä huolehtimaan työturvallisuudesta, noudattamaan työnantajan ohjeita ja tietoturva- ja salassapitosopimuksia sekä olemaan huolellinen työssään. Työturvallisuuslaki määrittelee työntekijöiden käyttäytymistä, jonka mukaan työntekijän on käyttäydyttävä asiallisesti ja kunnioittavasti työssään muita kohtaan. (Paasivaara 2009, 95 - 98.)

Lainsäädännöstä nousevat vaatimukset eivät kuitenkaan pelkästään riitä hyvinvoivan työyhteisön muodostumiseen, vaan työntekijän alaistaidot ovat merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kokeakseen työhyvinvointia on työyhteisön alaistaitojen oltava vuorovaikutuksellisia. Työntekijällä on oltava yhteistyökykyä ja yhteisöllisyyden taitoa. Alaistaitoinen työntekijä kykenee toisten kannustamisella, huomioimisella ja arvostavalla kohtelulla luomaan työyhteisöön me-henkeä. Osaava alainen pysyy monin eri keinoin vaikuttamaan työyhteisön johtamiseen ja työilmapiiriin. Hän tekee työnsä hyvin ja pyrkii kehittymään siinä, tukee työkavereita, antaa rakentavaa palautetta kaikille työyhteisössä sekä kantaa vastuun työstään ja käyttäytymisestään. Alaistaitoinen työntekijä luottaa esimieheen, työyhteisöön ja omaan osaamiseensa. (Paasivaara 2009, 95 - 98.)

Alais- ja esimiestaidoissa on pohjimmiltaan kyse hyvistä yhteistyötaidoista ja työyhteisön kyvystä toimivaan vuorovaikutukseen. Alaistaitojen ja esimiestaitojen sijaan voitaisiin puhua työyhteisötaidoista, joissa yhdistyvät sekä esimies- että alaistaidot. Työyhteisötaidoissa korostuu koko työyhteisön tunnetaidot ja niiden vaikutus työhyvinvointiin. Työyhteisötaitoihin voidaan lukea hyvät käytöstavat, vuorovaikutustaidot, ongelmien ratkaisutaidot, ammattitaito, empaattisuus sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Toimivilla työyhteisötaidoilla voidaan ehkäistä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. (Vesterinen 2010, 111, 114.)

Työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä korostuvat johtaminen, toimivat käytännöt sekä vuorovaikutussuhteet päivittäisessä työssä. Organisaatioilla on erilaisia toimintoja, joilla kannustetaan työntekijöitä pitämään huolta hyvinvoinnistaan. Osa näistä toiminnoista perustuu lakiin, osa kuuluu organisaation hyvään henkilöstöpolitiikkaan. Tärkein

rooli työhyvinvoinnin aikaansaamisessa on viime kädessä kuitenkin työntekijällä itsellään. Jokainen työyhteisön jäsen voi omilla ratkaisuillaan ja arjen valinnoillaan vaikuttaa omaan ja työyhteisön työhyvinvointiin. Jokainen työntekijä voi tarkastella omaa toimintaansa kokonaisvaltaisesti arkipäiväisissä asioissa ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulisi miettiä elämäntapojaan, ravitsemustaan, lepoaan, liikkumistaan ja päihteiden käyttöään sekä sitä, miten pitää huolta omasta työkyvystään ja osaamisestaan. Mitä enemmän tehdään työtä itsenäisesti, sitä tärkeämpää on pohtia arkipäivän valintojen vaikutuksia työhön ja työhyvinvointiin. (Hyppänen 2010, 302 - 303.)

### **3 HYVÄN JOHTAMISEN KRITTEERIT TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN TUKENA**

Hyvän johtamisen kriteerit ovat ajankohtainen näkökulma erityisesti kehitettäessä julkisen sektorin työhyvinvoinnin johtamista. Kriteereistä nousevia keskeisiä näkemyksiä johtajuudesta voidaan käyttää keskustelun käynnistäjinä, reflektoinnin tukena, arviointiperustana ja apuna työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Nämä kriteerit haastavat tämän päivän julkista johtamista. Hyvän johtamisen kriteereihin kuuluvia osa-alueita ovat **luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus**. Näitä kriteerejä voidaan hyödyntää työyhteisöjen toiminnan ja johtamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. (Työterveyslaitos 2015a.)

**Luottamus ja arvostus** ovat pohjana työyhteisön sosiaaliselle pääomalle. Luottamus on vahvasti sidoksissa hyvään johtamiseen ja sen toteutumiseen, ja se syntyy työyhteisön ja esimiehen välisellä kunnioittavalla ja arvostavalla vuorovaikutuksella. Luottamus ilmenee vastavuoroisena toimintana; työyhteisö viestii kunnioittavansa ja arvostavansa toistensa osaamista ja tekemistä. Luottamus on myös esimiehen oikeudenmukaista toimintaa työyhteisöä kohtaan. Oikeudenmukaisella toiminnalla esimies voi viestittää arvostavansa työyhteisöä ja pitävänsä sitä tärkeänä. Näin työyhteisö saa positiivisia kokemuksia oikeudenmukaisesta johtamisesta ja toimintatavoista. (Paasivaara 209, 122 - 123.)

Hyvin toimiva ja tulokellinen työyhteisö vaatii aina luottamuksellisen ja arvostavan suhteen johdon ja henkilöstön välillä. Luottamuksellisen ja arvostusta edistävän johtamisen kriteereitä ovat vastuullisuus, eettisyys ja avoimuus. Johtajan toiminnan on oltava aina rehellistä, avointa ja läpinäkyvää. Työyhteisössä tulee syntyä kokemus oikeudenmukaisesta ja keskusteleavasta johtamisesta. Johtajan on pystyttävä jakamaan vastuuta ja valtuuksia sekä tehtävä organisaation arvot, visiot ja tavoitteet koko työyhteisön yhteisiksi päämääriksi. (Työterveyslaitos 2015a.)

Luottamus on monisyinen asia, joka kehittyy ajan mittaan työyhteisön vuorovaikutuksesta. Luottamus ei synny itsestään, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen on ansaittava se toiminnallaan. Kaikkien työyhteisössä on pystyttävä luottamaan siihen, että organisaation, yksittäisen työntekijän, työyhteisön ja johdon antamat lupaukset ovat pitäviä ja niihin voi luottaa. Yksilön on uskallettava olla riippuvainen muista työyhteisön jäsenistä ja pystyttävä luottamaan toisiin asioissa, jotka ovat hänelle haasteellisia; vain näin aito luottamus voi syntyä työyhteisöön. Luottamus ja avoimuus ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa eikä niitä voi erottaa toisistaan. Luottamalla esimieheen työyhteisö voi luottaa myös organisaatioon. Esimiehen toiminnassa tulee heijastua myös organisaation arvostus ja kunnioitus työyhteisöä kohtaan. Keskinäisellä kunnioituksella saadaan työyhteisö sitoutumaan perustehtävän laadukkaaseen ja tulokelliseen toteuttamiseen. (Juuti 2016, 37, 39, 41, 43 - 44.)

**Yhteistyön ja verkostojen** johtaminen korostuu tämän päivän työelämässä, jossa resurssit vähenevät ja moniammatillinen yhteistyö lisääntyy ja monipuolistuu. Johtamiseen kuuluu yhä enemmän yhteistyötä eri toimijoista koostuvien ja asiantuntijarajoja ylittävien verkostojen kanssa. Yhteistyön ja verkostojen johtamisessa korostuvat työyhteisötaidot ja koko työyhteisöä tukeva johtaminen. Yhteistyön on oltava aina tavoitteellista ja tarkoituksenmukaista, ja sille on sovittava yhteiset toimintatavat, joihin kaikki sitoutuvat. (Työterveyslaitos 2015.) Verkostojen johtamisessa on tärkeää konkretisoida verkostoitumisen hyöty kaikille osapuolille, jotta verkostojen välille rakentuu luottamuksellinen suhde ja osapuolet sitoutuvat yhteistyöhön. Verkostojen ja yhteistyön toimivalla johtamisella voidaan kehittää toiminnan tehokkuutta, joustavuutta ja ketteryyttä. Toimivan yhteistyön avulla löydetään uusia näkökulmia, uutta osaamista ja luodaan uudenlaisia yhteistyön toimintamalleja. (Kuntaliitto 2014, 13.)

**Monimuotoisuus ja yksilöllisyys** tulisi nähdä työyhteisön voimavarana. Työyhteisön ja asiakaskunnan monimuotoisuus on organisaatioin olennainen osa, joka vaikuttaa suoraan työn laatuun sekä toimintatapojen ja palveluiden kehittymiseen. Organisaatiossa on hyödynnettävä ihmisten monimuotoisuus ja heidän erilaiset taustansa, kokemuksensa ja osaamisensa. Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen mahdollistaa tasapuoliset oikeudet, velvollisuudet, mahdollisuudet ja tasapuolisen kohtelun kaikille. Johtamisessa on ennakoitava työntekijöiden erilaiset työkyvyt ja voimavarat ja tarvittaessa mahdollistettava työn joustavuus muuttuvissa elämäntilanteissa. (Työterveyslaitos 2015a.) Hyvän johtamisen on perustuttava ihmissuhdetaitoihin ja ihmistuntemukseen, jotta työntekijöiden monimuotoisuutta ja yksilöllisyyttä pystytään hyödyntämään. Johtajan tulisi nähdä jokainen työntekijä inhimillisenä ja yksilöllisenä pystyäkseen tunnistamaan jokaisen henkilökohtaiset tarpeet ja taidot. (Vesterinen 2006, 146.)

**Osaamisen ja kehittymisen** johtamisella voidaan ennakoida tulevaisuuden osaamista, joka vastaa organisaation strategiaan myös tulevaisuudessa. Ennakoiva osaamisen kehittäminen vaikuttaa työyhteisön menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Osaamisen ja kehittymisen johtamisen on oltava jatkuvaa, johdettua, ja sillä on oltava konkreettiset tavoitteet. Osaamista voidaan kehittää erilaisilla menetelmillä, kuten kehityskeskusteluilla, henkilöstökoulutuksilla, projekteilla, kehittämishankkeilla, vierailuilla ja työnohjauksella. Osaamisen ja kehittymisen johtamisen kriteereihin kuuluu myös jatkuvan toimintaa kehittävän palautteen antaminen työyhteisössä. Johtaja ei yksin ole vastuussa osaamisen kehittymisestä, vaan sen kehittäminen ja jakaminen ovat koko työyhteisön vastuulla. (Työterveyslaitos 2015a.) Osaamisen ja kehittymisen johtamisessa yksi tärkeimmistä lähtökohdista on koko työyhteisön tasapuolinen kehittyminen. Kaikkia työntekijöitä, riippumatta heidän taustoistaan tai ammattiryhmästään, on tuettava tasapuolisesti työssä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. Kehittymisen johtamisella kannustetaan ja ohjataan jokaista työntekijää innovointiin. Näin pystytään kehittämään työyhteisöä ja organisaatiota työntekijälähtöisesti. (Larjovuori ym. 2015, 26.)

**Uudistumisen ja osallisuuden** johtaminen on välttämätöntä muutoksen ja uudistumisen aikaansaamiseksi ja onnistumiseksi. Uudistuminen ja muutos toteutuvat henkilöstön ja eri toimijoiden osaamisen, kokemusten ja asiantuntemuksen avulla. Uudistuminen tarvitsee kuitenkin tehokasta ja suunnitelmallista johtamista sekä kykyä osallistaa ja innostaa työyhteisöä muutokseen. Uudistumisen johtamisessa tasapainossa on oltava tavoitelähtöinen, ylhäältä alas -johtaminen sekä käytännönläheinen, alhaalta ylöspäin -

johtaminen. Näin uudistumisesta ja muutoksesta tulee innostava ja työyhteisöä aktiivisesti osallistava. (Työterveyslaitos 2015a.) Uudistuminen vaatii aina rohkeaa ja rehellistä johtamista, jossa johtaja ottaa koko työyhteisön mukaan muutokseen ja sen toteuttamiseen. Johtajan on pystyttävä motivoimaan työyhteisöä uudistumiseen ja muutokseen aktiivisella ja totuudenmukaisella tiedottamisella. Johtajan tehtävänä on myös poistaa muutoksen tiellä olevia esteitä, jotta työyhteisöllä on mahdollisuus toteuttaa muutos käytännön työssä. (Toivola 2010, 136 - 138.)

Johtajan tehtävänä on myös pystyä perustelemaan päätöksiään ja työyhteisöä koskevia muutoksia rehellisesti ja rakentavasti. Muutosta johdettaessa johtajan on kuljettava työyhteisön edellä ja oltava esimerkkinä työyhteisölle. (Vesterinen 2006, 150.) Osallisuuden johtamisessa tärkeintä ovat organisaation osallistavat henkilöstökäytännöt, jotka parantavat työntekijöiden työ- ja suorituskkyä ja sitoutumista sekä lisäävät tuloksellisuutta. Osallistavia käytäntöjä ovat työntekijöiden oikeudenmukainen palkitseminen ja arvostaminen, toimiva tiedottaminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä sekä osaamisen kehittämiseen. (Larjovuori ym. 2015, 24.)

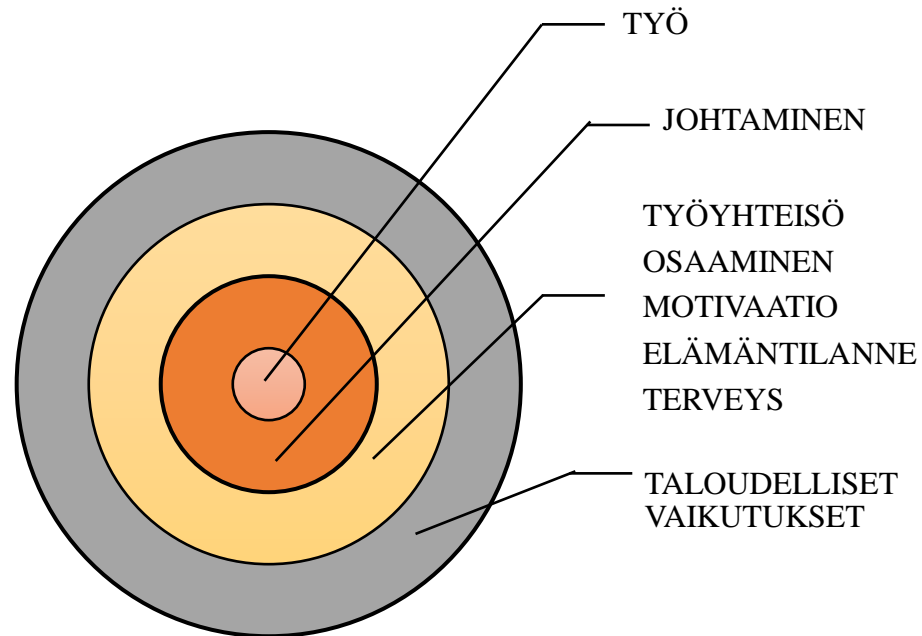
#### **4 TYÖYHTEISÖJEN TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ**

Työhyvinvointia kokeva henkilöstö on organisaation kulmakivi ja sen tärkein voimavara. Työhyvinvoinnin tila vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen, kilpailukykyyn ja maineeseen. Koko työyhteisö aina johdosta työntekijöihin saakka on vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä, kehittämisestä ja sen ylläpitämisestä. Hyvinvoiva ja ammattitaitoinen työyhteisö toteuttaa terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä. Vain hyvin johdetussa työyhteisössä työntekijät kokevat työhyvinvointia mielekkään ja palkitsevan työn kautta. Työhyvinvointi tukee osaltaan myös henkilöstön elämänhallintaa, jolloin työllä ja vapaa-ajalla on mahdollisuus rytmittyä kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvoinnin konseptin on sisällyttävä organisaation strategiaan, visioon ja johtamisen tavoitteisiin. (Työterveyslaitos 2015b.)

Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen kotihoidossa -gradussa Piirainen (2015, 11) havainnollistaa työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavia tekijöitä Evita-ympyrän



avulla (kuva 2). Evita-ympyrä on Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman suunnittelema käytännöllinen työhyvinvoinnin malli, joka on tarkoitettu yleiseen käyttöön organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi.



**KUVA 2. Evita ympyrä (Piirainen 2015, 12)**

Evita-ympyrä sisältää kuusi työhyvinvoinnin osa-alueita: työ, johtaminen, työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne, terveys sekä taloudelliset vaikutukset. Ympyrän keskiossa on **työ** ja perustehtävän ammattitaitoinen suorittaminen. Työtä ympäröi **johtaminen**, sillä johtaminen on merkittävin työhyvinvoinnin tekijä. Sen vaikutukset näkyvät kaikessa organisaation toiminnassa ja koko työyhteisön työhyvinvoinnissa. Toimiva **työyhteisö**, jossa vallitsee hyvä yhteishenki ja yhteisöllisyys, antaa työntekijälle voimavaroja työssä jaksamiseen, etenkin kuormittavissa tilanteissa. Työhyvinvointi työyhteisössä rakentuu avoimen vuorovaikutuksen, toimivien työtapojen sekä yhteisen vastuunkantamisen ja ongelmatilanteisiin puuttumisen avulla. (Piirainen 2015, 12 - 13.)

Työntekijöiden **osaamisen** hyödyntäminen, jakaminen ja kehittäminen luovat osaltaan työhyvinvointia. Osaamisen ja ammattitaidon huomioiminen synnyttävät onnistumisen kokemuksia ja lisäävät **motivaatiota** ja tätä kautta sitouttavat työntekijää yhteisiin tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin kokemista ja motivaatiota lisää rakentava palaute, vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja työyhteisössä vallitseva oikeudenmukaisuus.

Muuttuvien **elämäntilanteiden** huomioiminen sekä vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittaminen lisäävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Jokaisen työntekijän fyysinen ja psyykkinen **terveys** ja toimintakyky ovat pohjana työhyvinvoinnille ja sen kokemiselle. Työhyvinvoinnin **taloudelliset vaikutukset** näkyvät selkeimmin sairaslomissa sekä eläke- ja tapaturmakustannuksissa. Työhyvinvointi lisää asiakastyytyväisyyttä sekä parantaa organisaation tulosta ja tuottavuutta. (Piirainen 2015, 12 - 13.)

Työhyvinvointia ja muuta ihmisen kokemaa hyvinvointia on hankalaa erotella toisistaan, sillä ne heijastuvat suoraan toisiinsa. Koska työ on keskeinen osa ihmisten elämää ja hyvinvointia, vaikuttaakin yksityiselämän laatu oleellisesti työelämän laatuun ja työelämän laatu yksityiselämän laatuun. Useat tekijät vaikuttavat ihmisen kokemaan hyvinvointiin, kuten henkilökohtaiset arvot ja persoonallisuustekijät, tarpeet ja niiden tyydyttyminen sekä päivittäiset arjen valinnat. Työntekijöiden hyvinvointi syntyykin siis työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteydestä ja vaikutuksesta toisiinsa. (Rauramo 2012, 10.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa ihmisestä tulisi nähdä kokonaiskuva, johon kuuluu fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen puoli. Näistä koostuvan kokonaisuuden tulee olla tasapainossa keskenään, ja ihmisen on koettava hyvinvointia kaikilla näillä alueilla. Työhyvinvointi vaatii työyhteisössä avointa ja laaja-alaista käsittelyä. Työhyvinvointia voi olla hankala käsitellä konkreettisesti, koska se ei ole selkeästi käsin kosketeltava asia, vaan jokaisen yksilöllinen kokemus hyvinvoinnin tunteesta. Työhyvinvointia ei kuitenkaan voida tarkastella vain yhden työntekijän näkökulmasta, vaan siinä on aina huomioitava koko työyhteisö kokonaisuutena. Työhyvinvointi on jokaisen työntekijän henkilökohtainen tunne- ja viretila, mutta samaan aikaan se on koko työyhteisön yhteisesti kokemaa tunnetta sekä psyykkistä ja fyysistä toimintakykyä. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Jokainen työntekijä vaikuttaa itse työhyvinvoinnin kokemiseen, mutta organisaation välituilla toimintalinjoilla ja -tavoilla on suuri merkitys työhyvinvoinnin toteutumiseen ja sen kokemiseen (Hyppänen 2010, 311). Työhyvinvointia ei pitäisi myöskään nähdä pysyvänä tilana, koska siihen vaikuttaa yhtä aikaa useita eri tekijöitä, kuten työympäristö, organisaatio, työyhteisö ja työntekijä itse. Työhyvinvointi voidaan nähdä myös kon-

tinuumina eli jatkumona, jossa toisessa ääripäässä on koko työyhteisön kokemus työhyvinvoinnista ja toisessa ääripäässä ovat työkyvyttömyys, vammat ja työpahoinvointi. (Tarkkonen 2012, 13 - 14.)

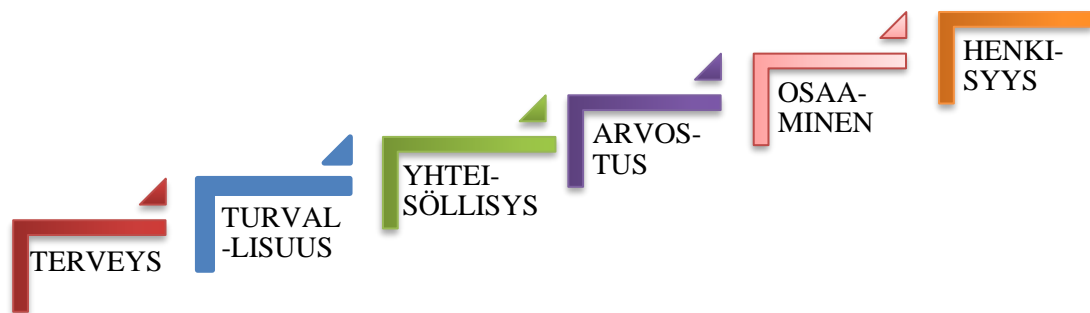
Työhyvinvoinnin kokeminen parantaa työntekijän työhön sitoutumista, työmotivaatiota, stressiä ja elämänhallintaa sekä lisää työntekijän luottamusta ja työtyytyväisyyttä. Näiden avulla työntekijät jaksavat työssä pidempään ja heidän työsuorituksensa paranevat. Työhyvinvointi näkyy työyhteisössä sujuvana toimintana, tasapuolisena työnjakona, me-henkisyytenä, hyvänä työilmapiirinä, toimivana tiedonkulkuna ja avoimena vuorovaikutuksena. Työhyvinvointia kokeva työyhteisö on suuntautunut tulevaisuuteen ja sen toiminta on kehittävää ja suunnitelmallista. Työyhteisössä koetaan työhyvinvointia, kun työyksikön perustehtävä on toiminnan keskiössä ja lähtökohtana kaikelle toiminnalle. Perustehtävän tulee olla jokaisen työyksikön jäsenellä kirkaana johtoajatukseksi ja kaikkien on sitouduttava siihen. (Suonsivu 2011, 59 - 60.)

Työhyvinvointi mahdollistuu, kun työyhteisössä on yhteiset arvot ja siinä vallitsee luottamuksellinen ja oikeudenmukainen ilmapiiri. Kaikilla työyhteisön jäsenillä tulee olla monipuoliset vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet omaan työhönsä. Turvallinen ja terveellinen työympäristö sekä palvelussuhdeturva vaikuttavat olennaisesti työhyvinvointiin ja sen kokemiseen. Jokaisen työntekijän ura- ja kehittymismahdollisuuksien tukeminen sekä oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus- ja palkitsemispolitiikka lisäävät työntekijän työmotivaatiota sekä kannustavat ja sitouttavat työntekijää työyhteisöön. Osallistava, tasapuolinen ja oikeudenmukainen johtaminen on työhyvinvoinnin kokemisen keskus ja ydin; esimies on kokonaisvastuussa työyhteisön työhyvinvoinnista. (Suonsivu 2011, 59 - 60.)

#### **4.1 Työhyvinvoinnin portaat työhyvinvoinnin perustana**

Työhyvinvoinnin portaat -malli pohjautuu Maslow`n motivaatioteoriaan, jonka perustana ovat viisi ihmisen perustarvetta. Maslow`n mukaan ihmisen perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa ihmisen perustarpeet käsitellään termeillä terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvotus ja osaaminen; nämä termit soveltuvat optimaalisesti myös työelämään. (kuva 3.)

Työhyvinvoinnin portaat -malli havainnollistaa selkeästi työhyvinvoinnin oleelliset tekijät ja toimintatavat työhyvinvoinnin systemaattisen kehittämisen avuksi. Malli kuvaa, kuinka ihmisen perustarpeilla on ilmeinen vaikutus työhön ja ihmisen kokemaan motivaatioon. Tämän mallin keinoin pystytään portaittain kehittämään työntekijän, työpaikan ja organisaation työhyvinvointia. (Rauramo 2012, 12 - 13.) Porrasmainen malli kuvaa ihmisen monipuolisia fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tarpeita. Mallia ei pitäisi lukea kaavamaisesti ajatellen, että edellisen portaan tarpeiden tulee olla toteutuneet ennen seuraavan portaan kehittämistä, vaan työhyvinvoinnin kehittämisessä asiat voivat vaikuttaa toisiinsa odottamattomasti. Kuitenkin, mitä heikompi tilanne on ensimmäisellä ja toisella portaalla, sitä hankalampaa on ylempien portaiden kehittäminen. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 111.)



**KUVA 3. Työhyvinvoinnin portaat (Ojala & Ahonen 2005, 15; Rauramo 2012, 15 mukaan)**

Alimmaisen portaan tavoitteena on yksilön **terveys**. Ihmisen psykofysiologisten perustarpeiden on täyttyvä, jotta ihminen kokee terveyttä, fyysistä hyvinvointia ja työssä jaksamista. Terveysteen sisältyy työn ja virikkeisen vapaa-ajan yhdistäminen, monipuolinen ravinto ja liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja niiden hoito. Tällä portaalla työterveyshuollolla on tärkeä asema terveyden ja työhyvinvoinnin tukijana. (Rauramo 2012, 14 - 15.) Tulevaisuudessa työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvien elintapojen ylläpitäminen korostuu työhyvinvoinnissa. Tulevaisuuden visioina on työntekijöiden työkyvyn heikkeneminen ylipainon, liikkumattomuuden ja pitkäaikaisen näyttöpäätetyöskentelyn vuoksi. Tulevaisuuden työurien piteneminen ja jo eläkkeelle siirtyneiden kiinnostus työntekoon tuo haasteita työhyvinvointiin etenkin terveyden saralla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 37 - 38.)

Seuraavan portaan päämääränä on yksilön kokonaisvaltaisesti kokema **turvallisuus**. Kokeakseen kokonaisvaltaista turvallisuutta ihmisen työympäristön ja sen toimintatapojen on oltava turvallisia ja hänen on koettava oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta sekä tasa-arvoa työyhteisössä. (Rauramo 2012, 14 - 15.) Ihminen tarvitsee työssään sekä fyysistä että henkistä turvallisuutta. Fyysistä turvallisuutta lisää työympäristön ja työvälineiden ergonomisuus ja turvallisuus. Henkistä turvallisuutta luo tasa-arvoinen ja luottamuksellinen työilmapiiri, jossa ei esiinny kiusaamista ja jossa kaikki tekevät yhdessä työtä yhteisen päämäärän hyväksi. (Ojala & Ahonen 2005, 29.) Ihmisen turvallisuuden tunnetta ylläpitää tasapainon ja pysyvyyden säilyminen elämässä. Työn säännöllisyys ja toimeentulon riittävyys luovat yksilölle turvallisuuden tunnetta. Kokonaisvaltaista turvallisuutta tavoiteltaessa työsuojelulla ja organisaation riskienhallinnalla on tällä portaalla merkittävä rooli. (Rauramo 2012, 14 - 15, 69.)

Ihmisten tärkeimpinä arvoina pidetään terveyttä ja turvallisuutta, joiden tulee toteutua kaikilla työpaikoilla kaikkien työntekijöiden kohdalla. Työhyvinvoinnille antaa suunnan yhteinen ajattelutapa siitä, millaisia ovat hyvä työ ja työpaikka sekä hyvä työhyvinvoinnin johtaminen. Hyvässä työyhteisössä on luottamuksellinen, aito ja tasa-arvoinen ilmapiiri, ja siellä kohdellaan kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Hyvän työpaikan piirteitä ovat turvallisuus, viihtyisyys, terveellisyys, tuottavuus ja kannattavuus. Hyvällä työpaikalla noudatetaan yhteisiä arvoja ja tavoitteita. Hyvällä johtamisella tuetaan terveyden, turvallisuuden ja työhyvinvoinnin toteutumista. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, 5.)

Kolmannen portaan pyrkimyksenä on yksilön kokonaisvaltainen **yhteisöllisyys**. Tämä porras liittyy ihmisen sosiaalisuuteen, tunnesiteisiin, ystäväyhteyteen, perheeseen ja parisuhteeseen. Yhteisöllisyyden tarpeet täyttyvät, kun työyhteisössä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja työpaikalla tuetaan yhteishenkeä sekä jokaisen työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä. Yhteisöllisyyttä lisää myös esimies-alaisuudesta sekä henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtiminen. Työyhteisön ja ulkoisten sidosryhmien toimiva yhteistyö ovat pohjana yhteisöllisyyden kokemiselle. (Rauramo 2012, 14 - 15, 103.) Ihmisellä on luontainen yhteisöllisyyden tarve ja halu kuulua tiivistä johonkin yhteisöön. Työssä ei tärkeää ole ainoastaan suoritus ja päämäärä, vaan se henki, jolla tavoitteisiin päästään. (Leppänen & Rauhala 2012, 247, 265.) Me-henkeä

luomalla voidaan lisätä yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisöön. Me-henkeä voidaan kehittää erilaisilla osallistavilla toimilla, mutta toimivin yhteishenki syntyy päivittäisessä työssä yhdessä tekemällä ja yhteisillä saavutuksilla. (Ojala & Ahonen 2005, 201 - 202.)

Neljännellä portaalla tavoitteena on jokapäiväisessä elämässä koettava **arvostus**, joka kohdistuu omaan ja toisten tekemään työhön. Arvostus voidaan jakaa toisilta ihmisiltä saatavaan sosiaaliseen arvostukseen ja itsearvostukseen. Organisaation hyvinvointia ja kannattavuutta lisäävä strategia ja näkemys tukevat yksilön ja työyhteisön arvostuksen tunnetta. Jotta yksilö kokee arvostusta työssään, on organisaatiossa oltava sitä tukevia monipuolisia ja pitkäjänteisiä toimintatapoja. Näitä toimintatapoja ovat oikeudenmukainen palkkaus ja palkitsemiskäytäntö, toiminnan arviointi ja kehittäminen sekä käytäntö säännöllisestä palautteen antamisesta. (Rauramo 2012, 14 - 15, 123.) Työelämässä arvostus pohjautuu vahvasti ammattitaitoon ja osaamiseen. Arvostus lisää turvallisuutta ja sosiaalista hyvinvointia nykypäivän työelämässä ja sen tulisi näkyä päivittäisissä teoissa eikä vain puheissa. (Ojala & Ahonen 2005, 30; Paasivaara 2009, 123.)

Ylimmällä, viidennellä portaalla päämääränä on organisaation ja yksittäisen työyhteisön jäsenen kompetenssia tukeva **osaaminen**. Tämän portaan keskiössä on oppiva organisaatio sekä yksilön ja koko työyhteisön oppimisen, osaamisen ja kehittymisen tukeminen. Työssä on huomioitava ja hyödynnettävä työyhteisön jäsenten ammattitaito ja osaaminen. Työn on luotava yksilölle positiivisia kokemuksia omasta osaamisesta ja oppimisesta sekä jokaisen ammattitaidon hyödyntämistä työyhteisön hyväksi. Työn on oltava mielekästä, ja sen on sisällettävä sovituisissa rajoissa luovuutta ja vapautta, jotta yksilön osaaminen voidaan maksimaalisesti hyödyntää. Osaamisen johtaminen on pohja työntekijöiden jatkuvalla oppimiselle ja työyhteisön osaamiskulttuurille. (Rauramo 2012, 14 - 15, 147.)

Ojalan ja Ahosen (2005, 30) mukaan työhyvinvoinnin portaisiin voidaan liittää lisäksi kuudes porttas, joka sisältää henkisyiden ja sisäisen energian. Tämä porttas käsittää pääosin yksilön henkisen hyvinvoinnin, johon sisältyy yksilön arvot, ihanteet ja motiivit. Nämä henkisen hyvinvoinnin tekijät suuntaavat ja ohjaavat yksilön innostumista ja sitoutumista elämässään eri asioihin. Yksilön hyvinvoinnin lähtökohtana on yksilö itse ja hänen halunsa voida hyvin. Henkinen hyvinvointi on pohjana kaikelle ihmisen koke-

malle hyvinvoinnille. Ilman sitä muut hyvinvoinnin portaiden tavoitteet eivät voi täydellisesti toteutua ja hyvinvoinnin kokemus jää puutteelliseksi. Henkisen hyvinvoinnin pettäminen voi johtaa pahoinvointiin muillakin työhyvinvoinnin portailla.

Kaikkea vaikuttavuutta, myös työhyvinvoinnin ja sen kehittämistoiminnan vaikuttavuutta, on arvioitava ja mitattava järjestelmällisesti. Arvioinnin avulla osataan tehdä niitä työyhteisössä toimenpiteitä, jotka edistävät hyvinvointia. Työssään hyvinvoivat työntekijät ovat myös tuottavia ja arvokkaita organisaatiolle, ja siksi työyhteisön hyvinvointi ja sen kehittäminen ovat tärkeä osa organisaation visiota. (Rauramo 2012, 16.)

#### 4.2 Työhyvinvoinnin haasteita työhyvinvoinnin portailla

Työhyvinvoinnissa on erilaisia haasteita, jotka voivat estää työhyvinvoinnin tavoitteiden toteutumisen. **Terveyden** portaalla psykofysiologisia perustarpeita voi heikentää liiallinen työnkuormitus ja epäterveelliset elämäntavat kuten tupakointi, unen vähyys, liiallinen alkoholin käyttö, riittämätön liikunta ja epäterveellinen ravinto. **Turvallisuuden** tunnetta voi laskea turvattomuus taloudellisesta tilanteesta tai työsuhteen epävarmuudesta. Turvattomuutta voi luoda työpaikan muutokset, työtapaturmat sekä vaara- ja väkivaltatilanteet. Turvallisuuden tunne on sidoksissa työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja tasa-arvoiseen kohteluun työyhteisössä. Selvittämättömät ongelmat, häirintä, syrjintä ja kiusaaminen uhkaavat yksilön turvallisuuden tunnetta. **Yhteisöllisyyden** toteutumista voivat estää ongelmat työyhteisön ilmapiirissä ja johtamiskäytännöissä. Toimimaton tiedonkulku ja puutteellinen kohtaaminen sekä dialogi johdon ja työntekijöiden välillä heikentävät merkittävästi kokemusta yhteisöllisyydestä. **Arvostuksen** kokeamiseen ja tunteeseen vaikuttavat negatiivisesti ongelmat palautekäytännöissä, palkkauksessa ja palkitsemisessa sekä erilaisuuden hyväksymisessä. Ongelmat ja haasteet organisaation ja työyhteisön kehittämisessä ja työn tuloksellisuudessa estävät **osaamisen** ja oppimisen tavoitteiden täyttymisen. (Rauramo 2012, 16.)

#### 4.3 Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on kaikkien työssäkäyvien etuoikeus ja osa perusterveydenhuoltoa. Se toimii puolueettomana asiantuntijana työn ja terveyden välisessä suhteessa. Työterveyshuollon tehtävänä on huolehtia työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpidosta sekä työturvallisuudesta yhteistyössä työpaikkojen kanssa. (Työterveyslaitos 2016.)

Työterveyshuollon palvelujen sisältö ja niiden toteuttaminen ovat aina lähtöisin työpaikan tarpeista. Työterveyshuollon tehtävänä on edistää turvallista ja terveellistä työympäristöä sekä hyvinvoivaa työyhteisöä. Työterveyshuollon palvelut ovat tarkoitettu ehkäisemään ja hoitamaan sairauksia sekä ylläpitämään työkykyä. Työterveyshuollon yhteistyötoimijoina toimivat työpaikalla johto, henkilöstöhallinto, työturvallisuusasiantuntijat sekä työsuojelun toimijat. Vakuutusyhtiöt, kuntoutuslaitokset ja muut terveyspalveluiden toimijat ovat työterveyshuollon ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. (Rauramo 2012, 37 - 38.)

Työterveyshuollolla on merkityksellinen ja monipuolinen rooli henkilöstön työhyvinvoinnissa. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu työtapaturmien ehkäisy, sairauksien hoito sekä ammattitautien ja työperäisten sairauksien ehkäisy, toteaminen ja seuranta. Myös kuntoutukseen ohjaus ja työhön paluun tuki sekä tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus ovat osa työterveyshuollon tehtäviä. Työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn sekä työn vaarojen ja kuormitustekijöiden terveydellisen merkityksen arviointi ja tukeminen kuuluvat myös työterveyshuollon toiminnan sisältöön. (Työterveyslaitos 2016.) Työterveyshuollon laajaan tehtäväkenttään kuuluvat lisäksi terveystarkastukset, terveysneuvonta, sairauspoissaolojen hallinta, onnettomuuksien torjunta, työkyvyn edistäminen, ensiapuvalmiudesta ja ergonomiasta huolehtiminen, interventiot, yhteistyö kuntoutuksen toimijoiden kanssa, työyhteisötoiminta ja kriisiapu. Työpaikan työterveys- ja turvallisuusriskejä arvioidaan ja toimenpiteitä sekä ohjeistuksia suunnitellaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuolto suorittaa työpaikkakäyntejä, joilla arvioidaan ja seurataan työoloja. (Rauramo 2012, 38.)

Investoimalla työterveyshuoltoon organisaatio voi vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Varhainen puuttuminen työyhteisössä ilmeneviin työterveys- ja työturvallisuusongelmiin maksaa niihin sijoitetun euron moninkertaisesti organisaatiolle takaisin. (Työterveyslaitos 2016.) Hyvin toimivan työterveyshuollon tunnusmerkkejä ovat toimivuus, tehokkuus, riittävyys, saatavuus, vaikuttavuus, tarkoituksenmukaisuus sekä hyväksi koettu laadukas toiminta. (Rauramo 2012, 38).



## 5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin kehittämisessä johtamisen kehittäminen on keskeisessä asemassa, koska johtamisella on ratkaiseva merkitys työyhteisön hyvinvointiin ja sen kokemiseen. Johtamisen kehittäminen on kaikkia niitä keinoja ja menetelmiä, joilla kehitetään esimiehen ammattitaitoa ja pätevyyttä tehdä esimiestyötä. (Juuti 2006, 83, 86 - 87.) Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen tulee aina tehdä johdon ja henkilöstön välisessä yhteistyössä (Työterveyslaitos 2015b). Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämiseen on monia eri keinoja, mutta onnistuakseen kehittäminen vaatii ennen kaikkea hyvää ihmisten johtamista. Työhyvinvointia ja sen johtamista kehitettäessä lähtökohdiana on yksittäisen työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kehittämistyössä on tarkasteltava ihmisen ja työn välistä suhdetta sekä työyhteisön toiminnan ja vuorovaikutussuhteiden yhteyttä. Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämisessä on myös huomioitava organisaation toiminnan kehittäminen mahdollisimman optimaaliseksi. Esimies on tässä kehittämissä avainasemassa, hänen on johdettava työntekijöitä entistä parempaan työpanokseen ja -suoritukseen sekä osattava innostaa ja motivoida heitä. (Juuti 2006, 83, 86 - 87.)

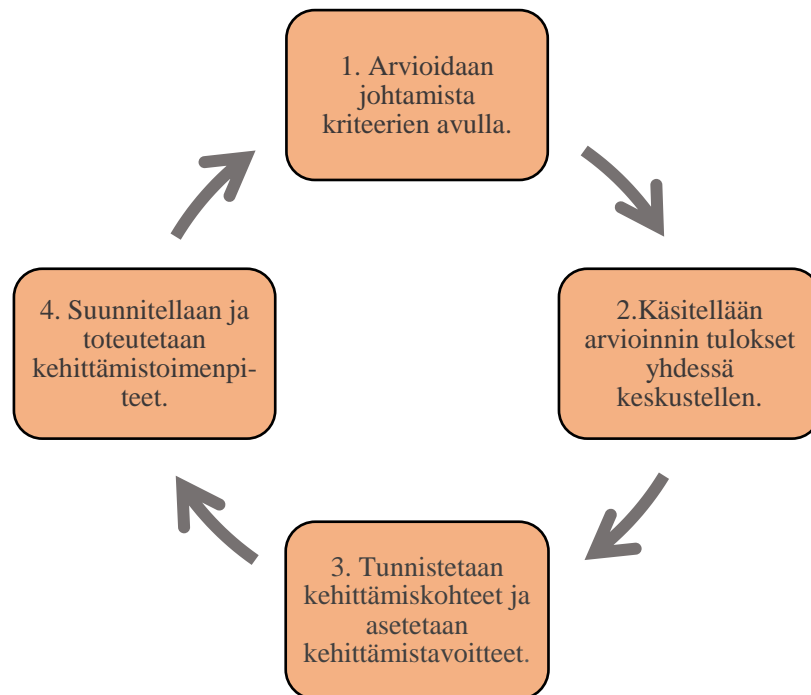
Työyhteisössä on oltava selkeät tavoitteet, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, toimiva yhteistyö ja halu kehittyä, jotta työhyvinvoinnin kehittäminen mahdollistuu. Työyhteisössä vallitsevat yhteenkuuluvuuden tunne ja me-henkisyys saavat aikaan turvallisen perustan työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämiseksi. Näin myös työyhteisön keskinäinen itseluottamus paranee ja työyhteisössä koetaan työhyvinvointia. (Suonsivu 2011, 62.) Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen eivät vaadi taikatemppuja, vaan niitä voidaan parantaa päivittäisen työn ääressä. Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämisen tulisi olla työyhteisössä kaikkia koskettavia jokapäiväisiä arkisia tekoja ja valintoja. (Hyppänen 2010, 311.)

### 5.1 Johtamisen kehittämisen prosessi

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on monia eri keinoja ja näkökulmia, mutta lähtökohdiana tulee olla aina johtaminen ja sen kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on koko työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. Työntekijä tulee nähdä fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena kokonaisuutena, jotka ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Ei ole merkitystä, mistä osa-alueesta työhyvinvoinnin kehittäminen

aloitetaan, vaan tärkeintä on, että kehittäminen käynnistetään. Esimies on työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollistaja. Hänen tehtävänä on poistaa työhyvinvoinnin kehittämisen esteitä ja kannustaa sekä innostaa työyhteisöä työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Juuti 2006, 83, 86; Juuti 2016, 91.)

Johtamisen kehittäminen voidaan nähdä prosessina, joka alkaa arvioinnista ja jatkuu kehittämiseen (Työterveyslaitos 2015a) (kuva 4).



**KUVA 4. Arvioinnista johtamisen kehittämiseen -prosessi (Työterveyslaitos 2015a)**

Arvioinnista johtamisen kehittämiseen -prosessi tulisi aloittaa kokonaisprosessin kuvauksella käytännön työssä ja prosessin tarkoituksen määrittämisellä. Prosessin **ensimmäiseen vaiheeseen** kuuluu myös tavoitteiden määrittäminen ja niiden perustelu sekä tulevaisuuden ennakkointi. Prosessin aluksi on arvioitava, kuinka hyvän johtamisen kriteerit toteutuvat työyhteisössä tällä hetkellä. Arviointi voidaan toteuttaa kyselynä työyhteisössä tai pienryhmissä keskustellen yhteisen käsityksen muodostamiseksi. (Työterveyslaitos 2015a.)

Prosessin **toinen vaihe** on arvioinnin tuloksien käsittely yhteisesti keskustellen. Tämä vaihe nähdään tärkeimpänä osana Arvioinnista johtamisen kehittämiseen -prosessissa. Ennen työyhteisössä tapahtuvaa yhteistä keskustelua tulokset olisi hyvä käydä läpi esimiestasolla, jolloin tulokset voidaan yhdistää organisaation johtamisen strategiaan tavoitteisiin. Työyhteisössä käytävällä keskustelulla varmistetaan, että kaikki työyhteisössä tulevat kuulluksi ja voivat vaikuttaa toiminnan ja johtamisen kehittämisessä. Tuloksia tulkitaan yhteisesti ja pyritään muodostamaan kokonaiskuvaa johtamisen tilasta sekä löytää johtamisen vahvuudet ja kehittämishaasteet. (Työterveyslaitos 2015a.)

Prosessin **kolmannessa vaiheessa** tarkennetaan kehitettävät kohteet ja luodaan kehittämistavoitteet. Viimeisessä **neljännessä vaiheessa** suunnitellaan kehittämistä koskevat käytännön toimenpiteet ja aikataulu toteutukselle. Tässä prosessin vaiheessa aloitetaan kehittämisen toteutus eli kehittäminen. On tärkeää muistaa myös sopia miten, milloin ja kenen toimesta johtamisen kehittymistä seurataan ja arvioidaan. Arvioinnin tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa. (Työterveyslaitos 2015a.)

## 5.2 Johtamisen tavoitteena jaettu johtajuus

Pauli Juutin (2016, 9 - 10) mukaan hyvä johtaminen on ihmisen työhyvinvointia edistävää ja sillä on suuri vaikutus työntekijöiden työelämän laatuun. Hyvää johtamista on usein työyhteisöissä, joissa on hyvä työilmapiiri, korkea työmotivaatio ja työmoraali, hyvät yhteistyötaidot sekä laadukasta ja tuloksellista työn toteutusta. Johtamisen kehittämiselle on suuria vaatimuksia, koska sillä on merkittävä vaikutus asiakkaille, organisaatiolle ja henkilöstölle. Johtamisen kehittäminen on kuin vierivä kivi, joka ei koskaan pysähdy, vaan kehittämisen on oltava jatkuvaa ja eteenpäin vievää. Jatkuva globaalinen ja yhteiskunnallinen muutos luo jatkuvasti haasteita organisaatiolle, sen johtamiselle ja kehittämiselle.

Johtamisen kehittämisen tulee olla säännöllistä, jatkuvaa ja ennakoivaa, jotta työyhteisö pystyy toimimaan laadukkaasti ja korkeatasoisesti. Johtamisen kehittäminen ei saa olla vain esimiehen tehtävä vaan se tulee nähdä koko työyhteisön yhteisenä vuorovaikutuksellisenä tehtävänä. (Juuti 2016, 81, 86.) Vallitsevat johtamismallit ja trendit ovat aina oman aikansa kuvauksia, jotka peilaavat yhteiskunnallista tilannetta ja aikaa. Tämän

päivän johtamista luonnehtii jaetun johtajuuden malli, jossa tavoitteena on yhdessä tekeminen ja johtajuuden jakaminen. Tärkeintä on jatkuva vuorovaikutus ja läsnä oleva sekä työyhteisöä tukeva johtaja. (Vesterinen 2006, 151 - 152.)

Johtamisen kehittyminen jaettuun johtajuuteen voidaan havainnollistaa kolme vaihetta käsittävän prosessin avulla (kuva 5). Prosessin tavoitteena on esimiestyön kehittyminen johtajuudeksi ja johtajuuden kehittyminen jaetuksi johtajuudeksi. Prosessin vaiheet eivät näy käytännön johtamistyössä näin selkeästi jaoteltuina, vaan prosessin vaiheissa on paljon päällekkäisyyttä ja toistoa. Jokaiseen johtamisen kehittymisen prosessiin vaikuttaa esimies, hänen persoonansa ja työyhteisönsä. (Juuti 2016, 10 - 11.)



#### **KUVA 5. Johtamisen kehittyminen jaettuun johtajuuteen (Juuti 2016, 10)**

Prosessi alkaa esimiestyön kehittämällä eli esimiehen oman toiminnan kehittämällä. Päämääränä tulisi olla esimiestyön kehittyminen johtamiseksi. Olennaisinta on, että esimies saa henkilöstön toteuttamaan työyhteisön yhteisiä päämääriä aktiivisesti ja innostuneesti. Johtamisen kehittämisen tärkein päämäärä on saada ihmiset kehittämään työyhteisöä. Tätä kautta voidaan luoda optimaalinen olosuhde, jossa henkilöstö toteuttaa perustehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla, itsensä peliin laittaen. Tärkeää on osata hyödyntää jokaisen työyhteisön jäsenen ammattitaitoa ja asiantuntijuutta. (Juuti 2016, 10 - 11.)

Johtamisen kehittymisen tärkein tavoite ja paras johtajuuden ilmenemismuoto on jaettu johtajuus. Jaetun johtajuuden tarkoituksena ei ole esimiehen töiden tai vastuun delegoiminen työyhteisölle, vaan vastuunkannon jakaminen. Jaetun johtajuuden saavuttaminen on haastavaa, sillä se vaatii työyhteisöltä laaja-alaista sitoutumista ja jatkuvaa panostamista. Jaetussa johtajuudessa kaikki työyhteisön jäsenet käyttävät asiantuntemustaan ja valtaansa tehokkaasti hyödykseen päästääkseen yhteiseen sovittuun päämäärään ja saadakseen aikaan onnistuneita asiakaskokemuksia. Jaetun johtajuuden tasolla työyhteisössä on pystyttävä sujuvaan ja läpinäkyvään yhteistyöhön kaikkien jäsenten parhaita

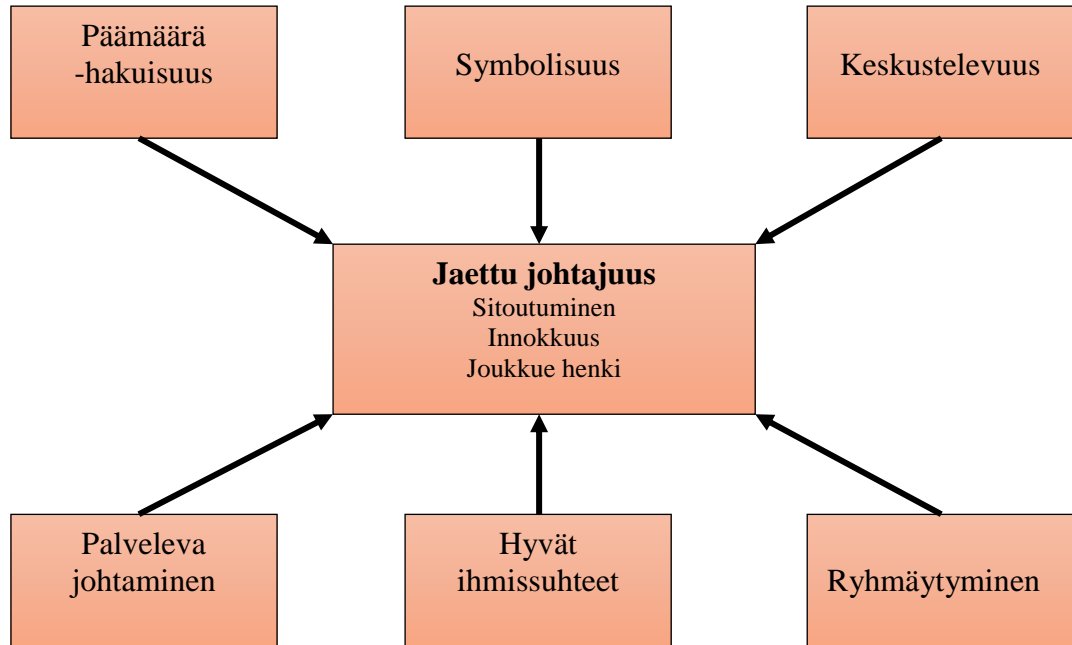
piirteitä hyödyntäen. Jaetun johtajuuden perustana on, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee tasa-arvoa, arvokkuutta ja ainutlaatuisuutta omassa työssään. Kaikilla työyhteisössä tulee olla kokemus tasapuolisuudesta ja vastavuoroisuudesta sekä oman työpanoksensa merkityksellisyydestä. Perinteisesti johtajuus on mielletty ylhäältä alas -johtamisena tai joukon edellä kulkevana johdattajana. Jaetussa johtajuudessa tärkeintä on kuitenkin yhteinen matka yhteisellä tiellä kohti yhteisiä tavoitteita. (Juuti 2016, 16 - 17.)

Työyhteisössä, jossa vallitsee jaettu johtajuus, työntekijät ovat ammattitaitoisia, asiantuntevia ja heillä on jopa enemmän ammatillista tietämystä kuin esimiehellä. Jaetun johtajuuden omaava esimies etsii aktiivisesti tietoa muilta työyhteisön jäseniltä ja osaa kuunnella heitä ja hyödyntää heidän osaamistaan. Jaettu johtaminen perustuukin esimiehen kykyyn vaihtaa paikkaa työyhteisössä tilanteen ja oman professionaalisuutensa mukaan. (Pearce ym. 2008, 625.) Pääasiassa esimiehen tulisi kulkea työyhteisön keskellä ja antaa vastuuta niille, jotka ovat parhaita asiantuntijoita kyseisessä tilanteessa. Tarvittaessa esimiehen on osattava kulkea ja johtaa muiden edellä silloin kun hänellä on asiantuntemusta muita enemmän. Toisinaan esimiehen on tärkeää jättäytyä takalalle voidakseen tarkkailla työyhteisöä eri näkökulmasta ja sitä kautta oppia johtamaan työyhteisöään ryhmänä ja sen jäseniä yksilöllisesti. (Juuti 2016, 16 - 17.)

Jaetussa johtajuudessa työyhteisö on sisäistänyt yhdessä sovitut normit ja tavoitteet. Tämä vaatii esimieheltä kykyä saada työyhteisö toimimaan omaehtoisesti ja saada heidät luopumaan alamaisuusasenteestaan. Jaettu johtajuus toteutuu vasta kun työyhteisö seuraa vapaaehtoisesti esimiestä ja luottaa häneen. Jaetulla johtajuudella on mahdollisuus toimia vasta kun esimiestyöstä on siirrytty johtamiseen ja esimies osaa käyttää valmentavaan johtamistapaa. Työyhteisössä lisääntyy epävarmuus, jos johtaja ei ole saanut työyhteisöään seuraamaan häntä vapaaehtoisesti, tai hän pyrkii toteuttamaan jaettua johtajuutta ennen kuin työyhteisö on siihen valmis. Kun johtamisen kehittämisessä esimiestyöstä on siirrytty johtamisen tasolle, esimiestyö tuntuu helpommalta ja toimivammalta, koska työyhteisö seisoo esimiehen takana ja toimii hänen ohjeidensa mukaan. Johtajuuden tasolla olevasta esimiehestä saattaa tuntua absurdilta luovuttaa valtaansa tässä vaiheessa työntekijöille, mutta tämä on välttämätöntä kehittyäkseen jaetun johtajuuden tasolle. (Juuti 2016, 81 - 82.)

Jaettu johtajuus on interaktiivinen eli vuorovaikutteinen prosessi, jossa työyhteisö kulkee kohti yhteisiä päämääriä hyödyntäen kaikkien työyhteisön jäsenten ammattitaitoa

ja osaamista. Prosessin tavoitteena on saada muodostettua työyhteisöstä joukkue, jolla on yhteinen päämäärä. (Juuti 2013, 145 - 146; Pearce ym. 2008, 622, 624.) Jaettu johtajuus vaatii kaikkien kuvassa 6 esitettyjen osa-alueiden yhtäaikaista ja tasapuolista ilmenemistä. (Juuti 2013, 145 - 146.)



**KUVA 6. Jaetun johtajuuden osa-alueet (Juuti 2016, 83)**

Johtajuuden tasolla työyhteisössä kiintopisteenä on esimies, mutta jaetussa johtajuudessa työyhteisön toiminnan keskipisteenä on sen perustehtävä. Kun huomio kiinnittyy perustehtävään, alkaa työyhteisö hyödyntää tietojään ja taitojaan perustehtävän hyväksi ja tämä näkyy aina positiivisena vaikutuksena asiakkaisiin. Toteutuessaan jaettu johtajuus luo työyhteisöön avoimuuden, arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriin; nämä luovat työyhteisöön sitoutumista, innokkuutta ja joukkuehenkeä. (Juuti 2016, 83 - 84.)

Usein johtamisessa korostuu päämäärähakuisuus. Liian voimakkaana se näyttäytyy liiallisena vallankäyttönä ja luo työyhteisöön vihamielisyyttä sekä huonontaa ilmapiiriä. Päämäärähakuisuuden autoritäärisyyttä voidaan ehkäistä positiivisella molemmin puoleisella tunneilmaisulla. Jaetun johtajuuden yhtenä osana on symbolisuus, joka näkyy esimiehen myönteisessä asennoitumisessa työntekijöihin ja joka yhdistää johtamisen työyhteisön kulttuuriin. Tunnetasoltaan työyhteisön kulttuuriin sopiva esimiehen toiminta luo työyhteisöön yhteenkuuluvuutta ja hyvää ilmapiiriä. Esimiehen tulee olla

joustava ja mukautuva, ja hänellä on oltava kykyä tunnistaa monimutkaisia vuorovaikutussuhteita työyhteisössä. Hänen on myös löydettävä hyödyllisiä ja tehokkaita vaikutuskeinoja vuorovaikutussuhteiden toimivuuteen. Työyhteisön vahva kulttuuri ja hyvä ilmapiiri luovat pohjan keskusteleavuuden kulttuurille, joka osaltaan lisää yhteenkuuluvuutta, suvaitsevaisuutta sekä vähentää kilpailuasetelmia. (Juuti 2016, 84 - 85; Yukl 2008, 717.)

Esimies, jonka johtaminen on kehittynyt jaetun johtajuuden tasolle ja joka haluaa edistää perustehtävän toteutumista ilman autoritäärisyyttä, pystyy toteuttamaan palvelevaa johtamista. Palvelevassa johtamisessa kiteytyy palvelemisen ja johtamisen yhdistyminen. Esimies palvelee työyhteisöä suorittaessaan johtamistehtäväänsä ja näin parantaa esimiehen ja alaisen välistä epäsymmetristä suhdetta. Palvelevaa johtamista toteuttavalla esimiehellä tulee olla vahva itseluottamus, jotta hän pystyy asettumaan muita työyhteisön jäseniä alemmalle tasolle. Jaettu johtaminen voi toteutua vain, jos esimies ja työyhteisö sitoutuvat palvelevaan johtamistyyliin ja sen toteuttamiseen. Palvelevalla johtamisella esimies pystyy sitouttamaan kaikki työyhteisön jäsenet yhteiseen perustehtävään ja pyrkimysiin. (Juuti 2013, 147 - 148; Juuti 2016, 85.)

Johtamisessa korostuu usein johtajan oma toiminta, jolloin helposti unohdetaan työyhteisön vuorovaikutus, joka on kuitenkin keskeisintä jaetussa johtajuudessa. Esimiehen johtamistoiminta on suoraan yhteydessä työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin ja ihmisuhteisiin. Jaetun johtamisen tasolla esimies on avainasemassa työyhteisön ryhmäytymisessä joukkueeksi. Työyhteisön muodostama kypsä ryhmä hyväksyy kaikkien jäsenten ainutlaatuisuuden, osaamisen ja vahvuudet. Jaettu johtajuus voi toimia vain kypsässä ryhmässä. (Juuti 2013, 151, 154.) Esimies tarvitsee koko työyhteisön mukaansa toiminnan kehittämiseen päästäkseen johtajuuden tasolta jaetun johtajuuden tasolle. Johtamisen ja toiminnan kehittämiseen tarvitaan kaikkien työyhteisön jäsenten satusta. Näin pystytään ottamaan huomioon erilaiset mielipiteet ja näkökulmat työyhteisön kehittämisessä. Tätä kautta toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöiseksi, jossa huomioidaan asiakkaiden tarpeet ja toiveet. (Juuti 2016, 86.) Työyhteisön kyvykkyyden, vahvojen taitojen ja motivaation huomioiminen lisää työn innovatiivisuutta, tehokkuutta ja tätä kautta parantaa asiakaslähtöisyyttä (Yukl 2008, 711)

## 6 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTA JA TAVOITTEET

### 6.1 Opinnäytetyön tausta, tarve ja lähtökohta

Varkaus on tunnettu perinteinen teollisuuskaupunki, joka sijaitsee Pohjois-Savossa järvien ympäröimänä. Varkauden asukasmäärä joulukuussa 2016 on tilastokeskuksen ennakkotiedon mukaan 21441 (Tilastokeskus 2016). Varkauden kaupungin vakituisen henkilöstön määrä vuonna 2015 oli 1367, joista tehostetussa palveluasumisessa työskenteli 170 työntekijää ja varhaiskasvatuksessa 154 työntekijää. (Varkauden kaupungin talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma 2017 - 2018, 13 - 14, 59.) Varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen kentät valikoituivat tutkimusaineiston kohteiksi, koska työskentelemme kyseisillä alueilla.

Opinnäytetyömme kytkeytyy Varkauden kaupunkistrategiaan (2013), jossa yhtenä painopistealueena on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Päämääränä vuodelle 2016 on työelämän hyvä laatu ja henkilöstön hyvinvointi sekä osaamisen kehittäminen. (Varkauden kaupunkistrategia 2013, 13.) Talousarviossa 2016 painotetaan joustavaa ja oikeudenmukaista henkilöstöpolitiikkaa, jota toteutetaan huolehtimalla henkilöstön työkykyisyydestä ja kannustavalla palkkauksella. Henkilöstöhallinnon toiminnan painopistealueisiin kuuluvat myös henkilöstön ja esimiesten osaamisen sekä työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan kehittäminen. Myös työkykyisyyden turvaaminen painottuu henkilöstöhallinnon toiminnassa. Työnjohdollisilla toimilla ja työhyvinvoinnista huolehtimisella vaikutetaan henkilöstön työssä jaksamiseen ja työilmapiiriin. (Varkauden kaupungin talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma 2017 - 2018, 19, 44.) Varkauden väkimäärän väheneminen ja ikärakenteen kehitys asettavat haasteita palvelurakenteelle ja tätä kautta organisaation johtamiselle. Vaikka henkilöstömenoista joudutaan säästämään, tavoitteena on joustavan ja oikeudenmukaisen henkilöstöpolitiikan avulla pitää huolta kaupungin henkilöstöstä. Talousarviossa yhtenä painopisteenä onkin osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. (Varkauden kaupungin talousarvio 2015, 15, 31.)

### 6.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyömme tavoitteena on tutkia varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen työntekijöiden ja esimiesten sekä kaupungin ylemmän johdon näkemyksiä Var-



kauden kaupungin työhyvinvointia tukevasta johtamisesta sekä sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tuomme esille varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen toimialojen eroavaisuuksia työhyvinvoinnin kokemisesta sekä sen johtamisesta. Näiden perusteella tunnistamme mahdollisia kehittämiskohteita ja esitämme kehittämissuhteita nykyisiin toimintatapoihin. Tutkimustehtävänä on löytää keinoja sekä tulevaisuuden visioita työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyöllemme tuotamme tutkimustietoa työhyvinvointia tukevasta johtamisesta, sen kehittämisestä ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämisessä Varkauden kaupungin eri sektoreilla.

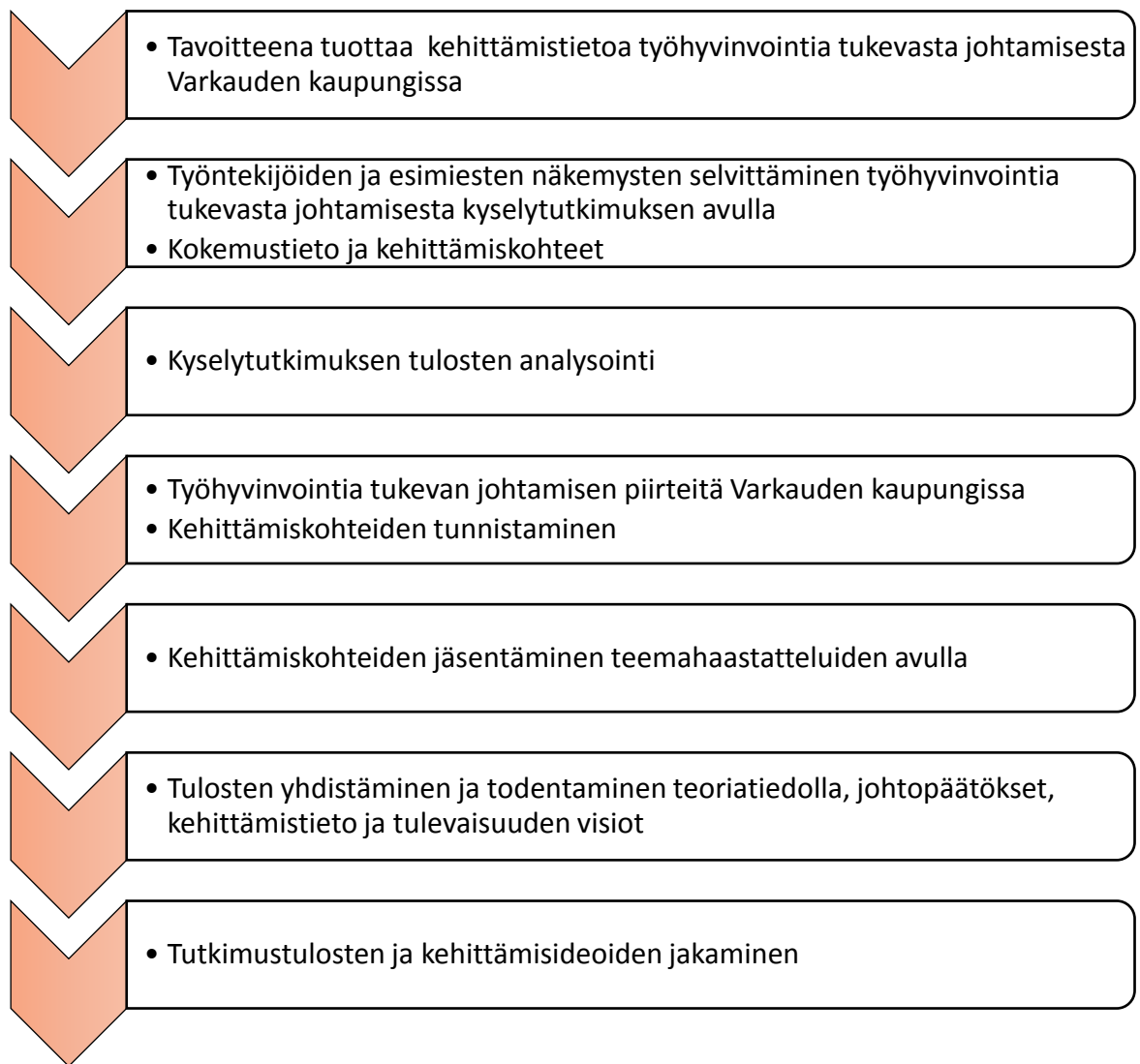
### **6.3 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset**

1. Millaiseksi Varkauden kaupungin varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen työntekijät kokevat työhyvinvointinsa?
2. Millaiseksi työntekijät ja esimiehet arvioivat johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyden omassa työssään?
3. Kuinka työntekijöiden ja esimiesten näkemykset työhyvinvointia tukevasta johtamisesta eroavat varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen toimialoilla?
4. Mitkä ovat työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiskohteet varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen toimialoilla?
5. Millä keinoilla työhyvinvointia tukevaa johtamista kehitetään Varkauden kaupungissa?

## **7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **7.1 Tutkimusosion prosessikuvaus**

Olemme kuvanneet tutkimusosion prosessin sanallisesti ja kuvallisesti tässä luvussa (kuva 7).



### KUVA 7. Tutkimusosion prosessikuvaus

Tutkimus toteutettiin varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen toimialueilla. Tutkimustietoa kerättiin toimialueiden esimiehiltä ja työntekijöiltä sekä Varkauden kaupungin ylemmältä johdolta. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin kysely- ja haastattelututkimuksen keinoin. Tutkimusaineistosta saatiin selville varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä sekä kokemustietoa työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Aineistosta nostimme esille kehittämiskohteet sekä tulevaisuuden visiot Varkauden kaupungin työhyvinvointia tukevaan johtamiseen. Opinnäytetyön tuotoksena loimme kehittämistietoa tutkittavasta ilmiöstä, joka yhdessä tulevaisuuden visioiden kanssa antaa suunnan Varkauden kaupungin työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiseksi.

Kyselytutkimuksella kartoitimme varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvointia tukevasta johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Kyselytutkimuksesta saadun tiedon pohjalta nostimme esiin pääteemat työhyvinvointia tukevasta johtamisesta, joista muodostimme haastattelukysymykset ylemmälle johdolle. Pääteemoiksi muodostuivat työhyvinvointia tukevan johtamisen selkeimmät kehittämiskohteet. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli saada selville ylemmän johdon näkemykset kyselytutkimuksen tuloksista sekä selvittää, millä keinoilla ja käytännön toimenpiteillä esiin tulleisiin kehittämiskohteisiin voidaan vastata.

Kahden erilaisen tiedonkeruumenetelmän avulla pyrimme saavuttamaan mahdollisimman monipuolisen ja kattavan tutkimusaineiston. Saadaksemme luotettavia ja hyödynnettäviä tutkimustuloksia oli aineistoa kerätessä huomioitava riittävä volyymi. Saadaksemme riittävän paljon luotettavaa dataa päädyimme valitsemaan sekä varhaiskasvatuksen että tehostetun palveluasumisen tutkimuksen aineiston lähteiksi. Näin löysimme myös rajapintoja kahden erilaisen toimintakentän päivittäisestä johtamisesta. Toteutimme otoksen kokonaistutkimuksena, jolloin otoksen muodostivat koko varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen henkilöstö (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 79).

Yksittäistä ilmiötä tutkittaessa useampaa kuin yhtä tutkimusmenetelmää tai aineistonkeruumenetelmää käytettäessä puhutaan metodologisesta triangulaatiosta. Aineiston triangulaatiossa kerätään tutkimusaineistoa eri paikoissa, eri aikoina ja eri tutkimuslähteistä. Eri menetelmät voivat täydentää toisiaan tai antaa uusia näkökulmia aiheesta. Aineiston triangulaation avulla saadaan laajempi käsitys ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Opinnäytetyömme tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmänä korostuukin metodologinen triangulaatio sekä aineiston triangulaatio. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmiä käyttämällä saadaan monipuolisia, syvällisiä ja yleistettäviä tuloksia, mutta aineistojen tulosten yhdistäminen voi olla hyvinkin haastavaa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 58 - 59.)

## **7.2 Kyselytutkimus**

Vallin (2015) mukaan sähköisesti toteutettavat verkkokyselyt ovat lisääntyneet tutkimuskäytössä. Niiden vahvuutena on suurempi vastausprosentti verrattuna perinteisiin

kyselyihin sekä ulkoasun visuaalisuus. Verkkokyselyn käyttöä puoltaa sen nopeus vastaamisessa ja palauttamisessa. Verkkokyselyt ovat myös taloudellisia käyttää, sillä aineiston keruussa ei aiheudu juurikaan kuluja eikä sille ole maantieteellisiä rajoja. Sähköinen verkkokysely vähentää tutkijan työmäärää, sillä aineistoa ei tarvitse enää käsitellä vaan se on jo sähköisessä muodossa. Verkkokysely vähentää myös virheitä, joita voi syntyä aineiston syöttövaiheessa. (Valli 2015, 47 - 48.) Sähköinen kyselytutkimus mahdollistaa suuren otoksen, jolloin saamme paljon vertailukelpoista aineistoa ja luotettavuutta tutkimuksellemme. Sähköisen kyselytutkimuksen käyttöä puoltaa sen laaja otos, jolloin saamme kattavan kuvan työhyvinvointia tukevasta johtamisesta eikä tuloksista selviä yksittäisen vastaajan vastaukset. Tutkimusmenetelmä mahdollistaa myös saamamme aineiston vertailun monipuolisesti.

Sähköistä verkkokyselyä suunnitellessa täytyy huomioida nykypäivän monipuolinen teknologia. Kyselylomakkeen tulee olla yhtä toimiva ja helppokäyttöinen kaikissa laitteissa. Kyselylomaketta laadittaessa tulee huomioida sen pituus ja kysymysten lukumäärä sekä selkeys ja ulkoasu. Kysymykset tulee liittää tutkimuskohteeseen, muotoilla vastaajalle henkilökohtaisesti ja niiden tulee edetä loogisesti. Kysymysten asettelussa tulee ehdottomasti välttää johdattavia kysymyksiä. Opinnäytetyömme tunteita ja mielipiteitä herättävä aihe puoltaa verkkokyselyn käyttöä, sillä näin tutkijan eleet ja olemus eivät vaikuta vastauksiin. Kysymykset ovat kaikille vastaajille samassa muodossa, mikä osaltaan lisää tutkimustulosten luotettavuutta. (Valli 2015, 43 - 44.)

Tutkimuksemme kysely osoitettiin sekä lähiesimiehille että työntekijöille varhaiskasvatuksessa ja tehostetussa palveluasumisessa. Kyselytutkimuksen toteutimme Webropol -verkkokyselytyökalulla. Verkkokysely toteutettiin ajalla 22.11 - 16.12.2016. Lähestyimme aluksi varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen esimiehiä sähköpostilla, jossa informoimme tulevasta kyselystä ja siihen vastaamisesta. Viikon kuluttua lähetimme heille uuden sähköpostin, joka sisälsi linkin kyselyyn. Esimiehet jakoivat kyselyn sähköpostitse oman yksikkönsä työntekijöille. Kyselyn aikana lähetimme esimiehille vielä kaksi kannustusviestiä, joissa toivoimme heidän innostavan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

Työntekijöille ja lähiesimiehille osoitettava kyselytutkimus sisälsi sekä yhteisiä väittämiä että työntekijöille ja lähiesimiehille omia eriteltyjä väittämiä. Näihin väittämiin jo-

kainen vastasi oman näkemyksensä ja kokemuksena mukaan. Väitteisiin vastattiin asteikolla täysin eri mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tutkimus sisälsi lisäksi kaksi avointa kysymystä työntekijöille ja kolme avointa kysymystä lähiesimiehille; näillä haimme syvällisempiä ja laajempia vastauksia hyvästä päivittäisestä johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. (liite 1.) Kyselytutkimuksen väitteet ja kysymykset pohjautuivat Työhyvinvoinnin portaat -malliin ja Hyvän johtamisen kriteereihin. Väittämät ja kysymykset luokiteltiin neljään eri kategoriaan, jotka muodostimme Työhyvinvoinnin portaat -askelmia ja Hyvän johtamisen kriteereiden osa-alueita yhdistämällä. Kysymyskategoriat olivat terveys, turvallisuus ja hyvinvointi, yhteisöllisyys, arvostus ja luottamus sekä osaaminen ja kehittyminen.

### **7.3 Teemahaastattelututkimus**

Teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole tarkkoja, ja niiden muotoiluun voi tulla täsmennyksiä haastattelun aikana. Teemahaastattelussa on kuitenkin kyse tutkimushaastattelusta, ja sillä haetaan tietoa sekä vastauksia tutkittavaan asiaan tutkimustehtävän mukaisesti. Haastattelujen avulla voidaan saada verkkokyselyä syvällisempää ja analyttisempää tietoa aiheesta. Niiden avulla voidaan saada tietoa aiheesta, jota on vähän käsitelty julkisesti tai joka on ollut vähän tietoisesti käytössä. Puutteena on kuitenkin haastattelujen työläys ja aikaa vievä tulosten analysointi. Haastattelujen vaativuus ja mahdollinen tutkijan ja tutkittavan välinen valta-asema voivat vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 95 - 99.) Tutkimuksemme teemahaastatteluissa painottuivat haastateltavien tulkinnat ja merkitykset tutkittavasta asiasta.

Teemahaastattelut teimme yksilöhaastatteluina Varkauden kaupunginjohtajalle, sosi-aali- ja terveysjohtajalle, sivistysjohtajalle, henkilöstöjohtajalle, varhaiskasvatuspäällikölle sekä kotiin annettavat palvelut ja sairaalahoito -palvelualuepäällikölle. Haastattelujen avulla saimme ylemmän johdon näkökulman työhyvinvointia tukevasta johtamisesta ja sen tulevaisuuden visioista. Teemahaastattelut toteutettiin 21.2 - 23.3.2017. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja niiden kesto vaihteli 15 minuutista 75 minuuttiin. Litteroimme haastattelut aina haastattelun jälkeisenä päivänä.

Kohdistimme teemahaastattelut kuudelle tärkeimmälle ylemmän johdon henkilölle saadaksemme tietoa työhyvinvointia tukevasta johtamisesta Varkauden kaupungissa sekä

niistä keinoista ja käytännön toimenpiteistä, joilla vastataan työhyvinvointia tukevan johtamisen haasteisiin. Haastatteluiden tarkoituksena oli löytää keinoja työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiseen. Teemahaastattelussa oli kolme pääteemaa, jotka muodostuivat kyselytutkimuksen tuloksista. (liite 2.) Pääteemoja olivat esimiehen johtamisaaminen, työntekijöiden työssä jaksaminen ja sen tukeminen sekä työyhteisön viestintä ja tiedottaminen. Näiden teemojen alle keräsimme kyselytutkimuksesta nousseita merkittävimpiä työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiskohteita. Kehittämiskohteet valitsimme kyselytutkimuksen vastausten keskiarvojen ja lukumäärien mukaan. Kehittämiskohteiksi valikoituivat kysymykset, joiden vastauksissa oli pienimmät keskiarvot tai joiden vastauksissa oli merkittävästi hajontaa. Haastattelukysymyksiä oli kolme, ja niillä haettiin vastauksia kyselytutkimuksesta esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin. Haastattelujen avulla saimme selville ylemmän johdon näkemyksiä ja kehittämistoimenpiteitä sekä tulevaisuuden visioita työhyvinvointia tukevasta johtamisesta Varkauden kaupungissa.

#### 7.4 Aineiston analysointi

**Kvantitatiivisen tutkimuksen** tutkimusongelmat ja tutkimuksen tarkoitus määrittävät tilastollisen menetelmän ja analyysimenetelmän valinnan. Kvantitatiivinen tutkimus voi olla ennustava, selittävä, kuvaileva tai muuttujien välisiä yhteyksiä kuvaava. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 100.) Hyvä kvantitatiivinen tutkimus onnistuu vain, jos sen avulla saadaan tutkimuskysymyksiin luotettavia vastauksia. Tutkimuksessa tulisi huomioida puolueettomuus ja eettisyys, jotta vastaajille ei aiheudu tutkimuksesta haittaa. Hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat pätevyys, luotettavuus sekä avoimuus. Lisäksi tehokkuus ja taloudellisuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus kuuluvat hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimukseen. Tulosten on oltava ajankohtaisia ja täsmällisiä. Kyselylomakkeen suunnittelu vaatii aikaa ja huolellisuutta, sillä toimimaton kyselylomake voi estää luotettavien tutkimustulosten saamisen. (Heikkilä 2008, 29 - 32.) Oikeanlaisten mittareiden valinta ja niiden soveltuminen mittauskohteen mittaamiseen lisäävät tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimus on sitä luotettavampi, mitä enemmän sillä on reliabiliteettia eli tutkimuksella on edellytyksiä ei-sattumanvaraisille tuloksille. (Valli 2015, 139.)

Toteutimme kyselytutkimuksen kokonaisotantana, koska otannaksi valikoitui koko varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen työntekijät ja esimiehet. Onnistunut

kvantitatiivinen tutkimus perustuu hyvin suunniteltuun kokonaisotantaan. Tutkimuksemme kohderyhmän valinta ja sen laajuus mahdollistavat aineiston yleistettävyyden. (ks. Valli 2015, 21 - 23.) Kyselytutkimuksen aineistoa olemme analysoineet tarkastelemalla vastausten keskiarvoja sekä vastausten lukumääriä ja niiden hajontaa. Aineistosta olemme keskiarvojen mukaan nostaneet esiin jokaisesta kategoriasta esille nousseita vahvuuksia sekä kehittämisen kohteita. Jokaisen kysymyskategorian olemme kuvanneet taulukoilla, joissa näkyy kaikkien vastausten lukumäärät ja niiden hajonta sekä keskiarvot vastauksille. Kyselytutkimuksen aineisto myös mahdollisti analyysivaiheessa tulosten vertailun toimialoittain. Suoritimme vertailua jokaisen kysymyskategorian tuloksista. Kuvassimme kaikki vertailut taulukoina jokaisen kategorian osalta. Vertailussa valitsimme keskiarvojen mukaan ne väittämät, joiden keskiarvoissa oli suurimmat erot toimialojen välillä. Aineistosta tunnistimme ja kokosimme merkityksellisiä teemoja, jotka ohjasivat teemahaastattelun suunnittelua ja toteutusta.

**Kvalitatiivisen tutkimuksen** aineiston analysoinnissa käytimme fenomenologista lähestymistapaa, joka on analyysimenetelmä laadulliselle tutkimukselle. Fenomenologisen analyysin keinoilla selvitetään tutkittavien vuorovaikutussuhteita heidän elinympäristössään. Tutkijan tavoitteena on ymmärtää tutkittavan elämän todellisuutta ja hänen kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa kuvataan sitä, mitä tutkittavat ovat sanoneet tutkimuksen aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville tutkimukseen osallistuvien näkökulmia ja kokemuksia tutkimuksen aiheesta. Fenomenologisessa analyysissä tutkija ei saa tuoda itseään esille lainkaan, vaan hänen on kuvattava se, mitä tutkimusaineistossa tulee ilmi tutkittavasta aiheesta. Fenomenologisella lähestymistavalla tavoitellaan mielellisiä merkityksiä ja merkityssuhteita tutkittavasta aiheesta. (Vilka 2005, 136 - 137.)

Tutkimuksemme kvalitatiivista aineistoa olemme analysoineet fenomenologisen analysoinnin pohjalta, joka perustuu tutkimuskohteesta saatuun kokemustietoon ja sen pohdintaan sekä reflektointiin. Haastattelujen merkitystä koko tutkimukselle ohjaa tutkimuskysymykset ja tutkimusaineisto. Fenomenologinen lähestymistapa soveltuu hyvin haastattelututkimuksemme analysointiin, sillä sen tavoitteena oli haastateltavien kokemuksia ilmentävä tutkimus. Haastattelukysymykset olivat vain ohjaavia ja suuntaantavia. Haastatteluista muodostui kertomuksenomaisia ja paljon informaatiota sisältäviä haastattelutilanteita. Haastatteluaineistomme käsittää paljon haastateltujen kuvauksia, tunteita ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Haastateltavat käyttivät puheissaan

paljon vertauskuvia ja aihetta kuvaavia ilmaisuja. Fenomenologisen lähestymistavan mukaan aineiston litteroinnissa ei ole tärkeää haastateltavan äänenpainot ja tauot haastattelussa, vaan siinä korostuvat haastateltavien merkitykselliset näkemykset aiheesta. (ks. Vilkka 2005, 137 - 139.)

## **8 TUTKIMUSTULOKSET**

### **8.1 Kyselyn tulokset**

Kysely lähetettiin kaikille tehostetun palveluasumisen ja varhaiskasvatuksen työntekijöille ja esimiehelle. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 102, joista työntekijöitä oli 94 ja lähiesimiehiä 8. Kyselytutkimuksen kokonaisvastausprosentti oli 31,5. Vastaajista 50 % oli varhaiskasvatuksen toimialalta ja 50 % tehostetun palveluasumisen toimialalta. Vastaajista naisia oli 99 % ja miehiä 1 %. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden vastausprosentti oli 31,8 ja tehostetun palveluasumisen työntekijöiden vastausprosentti oli 28,7. Kysely lähetettiin kymmenelle esimiehelle, joista kahdeksan vastasi; esimiesten vastausprosentti oli 80 %. Varhaiskasvatuksesta kyselyyn vastasi neljä esimestä ja tehostetusta palveluasumisesta neljä esimestä.

Kaikki kyselytutkimukseen osallistuneet vastasivat kysymyskategorioihin terveys, turvallisuus ja hyvinvointi, yhteisöllisyys, arvostus ja luottamus sekä osaaminen ja kehittyminen. Näiden kategorioiden jälkeen väitteet ja kysymykset eriytyivät ammattiryhmän mukaan työntekijöihin ja esimiehiin. Työntekijät arvioivat oman esimiehensä johtamisosaamista ja esimiehet omaa johtamisosaamistaan. Kyselytutkimus sisälsi kaikille myös avoimia kysymyksiä johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Työntekijöillä ja esimiehillä oli kaksi avointa kysymystä työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin, millaista tukea he toivoisivat omaan esimiestyöhönsä ja työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen. Avoimiin kysymyksiin vastasi 93 työntekijää ja seitsemän esimestä.

Jokaisen kysymyskategorian kohdalla olemme kuvanneet taulukoilla väittämien vastausten määrän, niiden jakautumisen ja keskiarvon (taulukot 1 - 6). Kuvissa olemme havainnollistaneet pylväsdiagrammeilla vastausten jakautumisen ja keskiarvon toimialoittain (kuvat 8 - 13). Toimialojen keskiarvojen suuret erot yksittäisissä väittämissä



vaikuttavat myös väittämien kokonaiskeskiarvoon. Tämän vuoksi olemme vertailleet vastauksia toimialoittain sekä tuoneet jokaisesta kysymyskategoriasta esille vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Vastauksista olemme nostaneet esille kategorioiden toimivia aihealueita sekä kehittämiskohteita vastausten keskiarvojen ja vastausten lukumäärien jakautumisen mukaan. Jokaisen kategorian toimivia aihealueita olemme nostaneet esille sen perusteella, mitä korkeampi on vastausten keskiarvo. Kehittämiskohteita olemme tunnustaneet sen perusteella, mitä pienempi on vastauksien keskiarvo. Joidenkin väitteiden vastauksissa korkea keskiarvo ei toisaalta merkinnyt aihealueen toimivuutta, vaan päinvastoin osoitti sen kehittämiskohteeksi.

### **8.1.1 Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi**

Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi -kategoriaan vastasivat kaikki työntekijät ja lähiesimiehet (N=102). Väittämät käsittelivät työhön ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Jokainen vastasi väittämiin oman kokemuksensa ja näkemyksensä mukaan. (taulukko 1.)

Vastauksista positiivisena asiana nousi esiin työntekijöiden sitoutuminen työhönsä. Vastaaajista 97 oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän ”olen sitoutunut työhöni” kanssa ja keskiarvoksi muodostui 4,39. Vastauksista vahvuutena näkyi myös työntekijöiden korkea työmotivaatio ja työssä viihtyminen. Väitteeseen ”minulla on korkea työmotivaatio” 85 vastaajaa vastasi samaa mieltä tai täysin samaa mieltä ja väitteen keskiarvoksi tuli 4,1. Väitteeseen ”viihdyn työssäni” vastaajista 90 vastasi samaa mieltä tai täysin samaa mieltä ja keskiarvoksi muodostui 4,11. Työssä viihtyminen ja työhön sitoutuminen vaikuttavat selkeästi työn ilon kokemiseen työssä; 84 vastaajaa kertoikin kokevansa työniloa päivittäisessä työssä ja keskiarvo väittämälle oli 3,93.

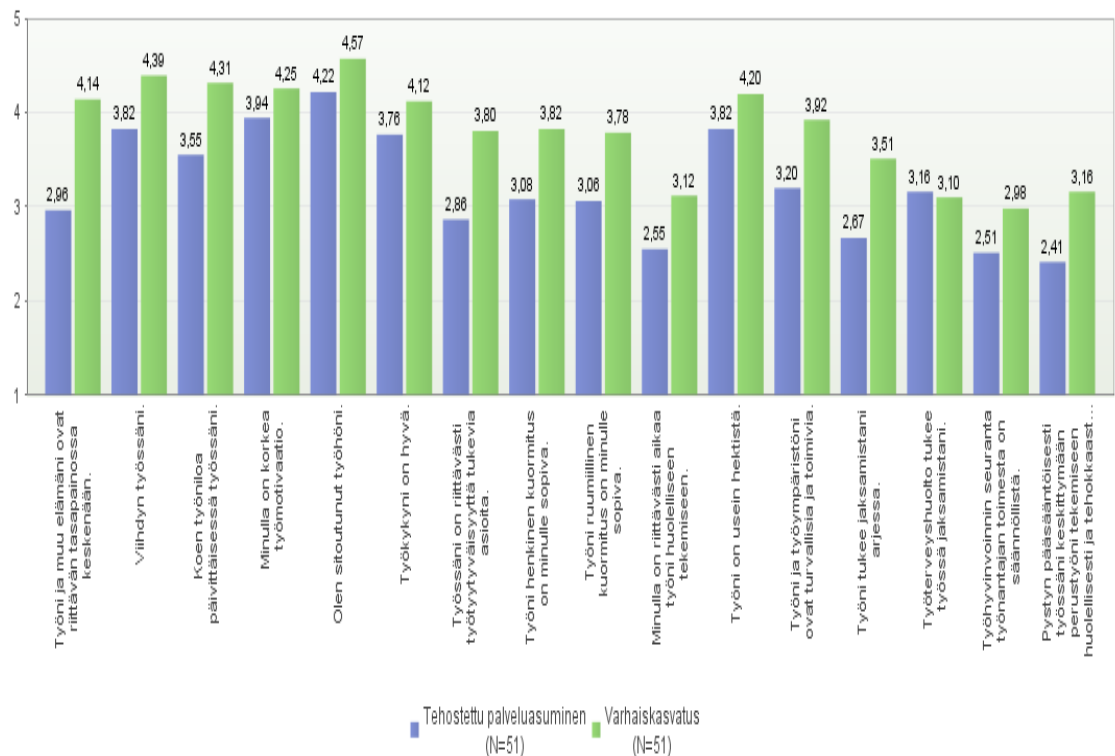
**TAULUKKO 1. Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi -kategorian kaikki vastaukset (N=102)**

	täysin eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Työni ja muu elämäni ovat riittävän tasapainossa keskenään.	2	27	5	49	19	102	3,55
Viihdyn työssäni.	1	3	8	62	28	102	4,11
Koen työnioloa päivittäisessä työssäni.	0	12	6	61	23	102	3,93
Minulla on korkea työmotivaatio.	0	7	10	51	34	102	4,1
Olen sitoutunut työhöni.	0	3	2	49	48	102	4,39
Työkykyni on hyvä.	2	11	9	49	31	102	3,94
Työssäni on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia asioita.	4	25	16	47	10	102	3,33
Työni henkinen kuormitus on minulle sopiva.	2	23	16	49	12	102	3,45
Työni ruumiillinen kuormitus on minulle sopiva.	3	25	17	40	17	102	3,42
Minulla on riittävästi aikaa työni huolelliseen tekemiseen.	10	43	11	30	8	102	2,83
Työni on usein hektistä.	0	12	10	45	35	102	4,01
Työni ja työympäristöni ovat turvallisia ja toimivia.	1	18	19	51	13	102	3,56
Työni tukee jaksamistani arjessa.	7	26	26	37	6	102	3,09
Työterveyshuolto tukee työssä jaksamistani.	6	23	31	36	6	102	3,13
Työhyvinvoinnin seuranta työnantajan toimesta on säännöllistä.	13	34	25	26	4	102	2,75
Pystyn pääsääntöisesti työssäni keskittymään perustyöni tekemiseen huolellisesti ja tehokkaasti, ilman keskeytyksiä.	10	44	8	38	2	102	2,78
Yhteensä	61	336	219	720	296	1632	3,52

Vastauksista kehittämiskohteiksi nousi perustyön huolellinen tekeminen kiireettömästi, työhyvinvoinnin seuranta työnantajan toimesta sekä työn hektisyys. Väittämän ”työni on usein hektistä” kanssa samaa tai täysin samaa mieltä oli 80 vastaajaa ja keskiarvo väittämälle oli 4,01. Vastaajista 53 koki, että heillä ei ole riittävästi aikaa työn huolelliseen tekemiseen ja väitteen vastausten keskiarvo oli 2,83. Lisäksi 54 vastaajaa oli sitä mieltä, että he eivät pysty keskittymään perustyön tekemiseen huolellisesti ja tehokkaasti ilman keskeytyksiä. Tämän väittämän keskiarvoksi muodostui 2,78. Vastaajista 72 olivat täysin eri mieltä, eri mieltä tai eivät osanneet kertoa kantaansa väitteeseen

”työhyvinvoinnin seuranta työnantajan toimesta on säännöllistä”. Ainoastaan 30 vastaajaa koki työhyvinvoinnin seurannan olevan säännöllistä. Väitteen keskiarvo oli 2,75.

Tässä kategoriassa usean väitteen kohdalla tuli esiin selkeitä eroja varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen välillä. Kuvassa 8 on näkyvissä vastaukset toimialoittain ja vastausten vertailu keskiarvon mukaan. Vastaajia oli saman verran molemmilla toimialoilla. (N=51.)



## KUVA 8. Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi -kategorian vastausten vertailu toimialoittain

Suurin ero toimialojen välillä oli väittämässä ”työni ja muu elämäni ovat riittävän tasapainossa keskenään”. Varhaiskasvatuksen vastaajista 47 oli väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä. Tehostetussa palveluasumisessa väitteeseen samoin vastasi 21 työntekijää. Tehostetun palveluasumisen työntekijöistä 26 koki, ettei työ ja heidän muu elämänsä ole riittävän tasapainossa keskenään. Vain 3 vastaajaa koki asian samoin varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen keskiarvo tässä väittämässä oli 4,13 kun taas tehostetun palveluasumisen keskiarvo oli 2,96. Varhaiskasvatuksessa työ koetaan usein hektisemmäksi kuin tehostetussa palveluasumisessa; 44 varhaiskasvatuksen työntekijää on väitteen ” työni on usein hektistä” kanssa samaa tai täysin samaa mieltä ja keskiarvo

tälle väittämälle oli 4,2. Tehotetussa palveluasumisessa työn kokee hektiseksi 36 työntekijää ja väittämän keskiarvoksi tuli 3,82. Vaikka varhaiskasvatuksessa työ koetaan hektiseksi, on tulosten mukaan heillä työssään enemmän työtyytyväisyyttä tukevia asioita kuin tehostetussa palveluasumisessa. Väitteessä ”työssäni on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia asioita” tehostetun palveluasumisen työntekijöistä 22 oli eri mieltä tai täysin eri mieltä ja 11 ei osannut sanoa kantaansa. Tehostetun palveluasumisen työntekijäistä 18 koki, että heillä on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia asioita, kun taas varhaiskasvatuksen työntekijäistä samoin koki 39 työntekijää. Väittämän kanssa eri mieltä oli vain 7 varhaiskasvatuksen työntekijää. Keskiarvo varhaiskasvatuksen vastauksissa oli 3,80 ja tehostetun palveluasumisen 2,86.

Varhaiskasvatuksen työntekijät kokivat myös, että heidän työnsä tukee arjessa jaksamista ja he saavat työniloa päivittäisessä työssään enemmän kuin tehostetun palveluasumisen työntekijät. Kyselyyn vastanneista varhaiskasvatuksen työntekijöistä 30 koki, että työ tukee heidän jaksamistaan arjessa. Samoin kokee vain 13 tehostetun palveluasumisen työntekijää. Tämän kategorian kaikkien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,52. Varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo tässä kategoriassa oli 3,82 ja tehostetun palveluasumisen 3,22.

### **8.1.2 Yhteisöllisyys**

Yhteisöllisyys -kategoriaan vastasivat kaikki työntekijät ja lähiesimiehet (N=102). Väittämissä käsiteltiin työyhteisön ja työyksikön toimivuutta ja vuorovaikutuksellisuutta. (taulukko 2.)

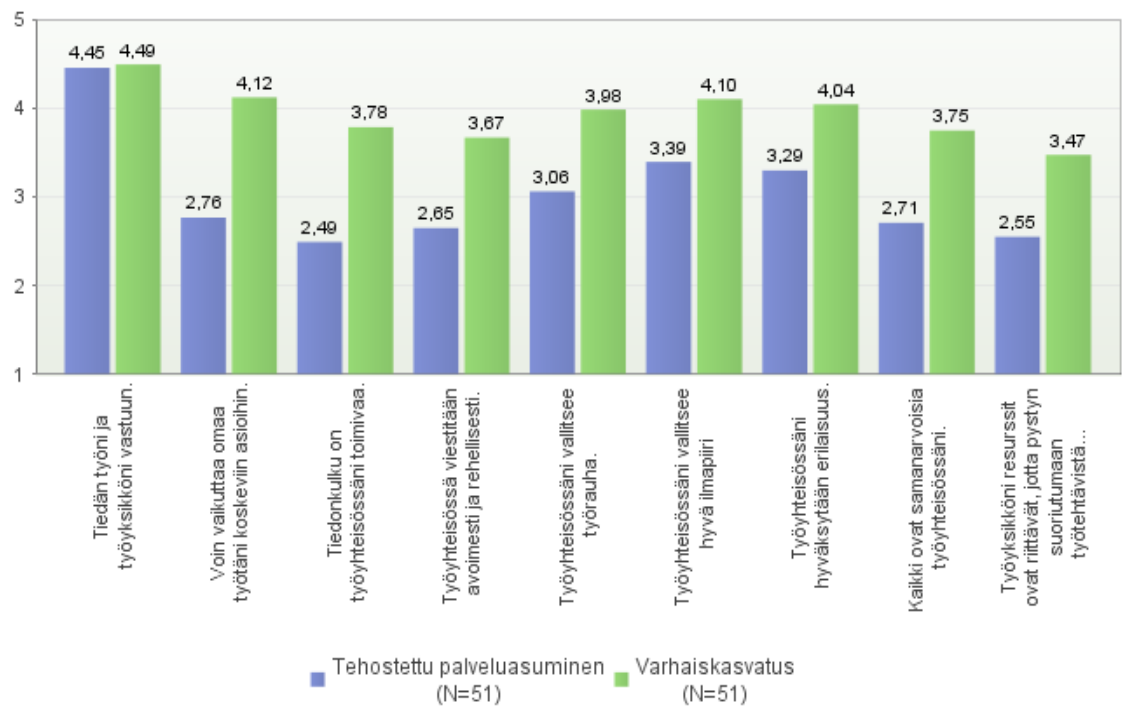
## TAULUKKO 2. Yhteisöllisyys -kategorian kaikki vastaukset (N=102)

	täysin eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Tiedän työni ja työyksikköni vastuun.	0	0	0	54	48	102	4,47
Voin vaikuttaa omaa työtäni koskeviin asioihin.	1	27	14	46	14	102	3,44
Tiedonkulku on työyhteisössäni toimivaa.	4	35	14	41	8	102	3,14
Työyhteisössä viestitään avoimesti ja rehellisesti.	8	27	15	45	7	102	3,16
Työyhteisössäni vallitsee työrauha.	1	24	15	45	17	102	3,52
Työyhteisössäni vallitsee hyvä ilmapiiri	1	17	10	53	21	102	3,75
Työyhteisössäni hyväksytään erilaisuus.	2	15	18	47	20	102	3,67
Kaikki ovat samanarvoisia työyhteisössäni.	7	26	17	41	11	102	3,23
Työyksikköni resurssit ovat riittävät, jotta pystyn suoriutumaan työtehtävistäni mahdollisimman hyvin.	9	35	12	38	8	102	3,01
Yhteensä	33	206	115	410	154	918	3,49

Yhteisöllisyys -kategoriassa vastauksista vahvuuksina nousi selvästi esiin, että työntekijät tietävät työnsä ja työyksikkönsä vastuun. Kaikki vastaajat olivat samaa tai täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa ja keskiarvoksi muodostui 4,47. Vastaajista 74 oli myös sitä mieltä, että työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja keskiarvo väittämälle oli 3,75. Työyhteisöissä hyväksytään erilaisuus 67 vastaajan mielestä ja keskiarvo tälle väittämälle oli 3,67.

Selkeimmäksi kehittämiskohteeksi vastausten perusteella nousi resurssien riittämättömyys. Väitteen ”työyksikköni resurssit ovat riittävät, jotta pystyn suoriutumaan työtehtävistäni mahdollisimman hyvin” vastanneista 46 oli samaa tai täysin samaa mieltä, mutta 56 vastaajaa oli eri mieltä, täysin eri mieltä tai ei osannut sanoa kantaansa. Tämän väitteen keskiarvoksi muodostui 3,01. Vastausten perusteella kehittämiskohteeksi nousi myös se, että työyhteisöjen tiedonkulussa ja viestinnässä on parannettavaa. Väitteeseen ”tiedonkulku on työyhteisössäni toimivaa” vastasi samaa tai täysin samaa mieltä 49 työntekijää, 39 työntekijää on eri tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Keskiarvoksi väittämälle muodostui 3,14. Väitteeseen ”työyhteisössäni viestitään avoimesti ja rehellisesti” vastasi samaa tai täysin samaa mieltä 52 vastaajaa, kun taas eri tai täysin eri mieltä oli 35 vastaajaa. Keskiarvo väittämälle tuli 3,16.

Yhteisöllisyys -kategoriassa usean väitteen kohdalla nousi esiin selkeitä eroja toimialojen välillä. (kuva 9.)



**KUVA 9. Yhteisöllisyys -kategorian vastausten vertailu toimialoittain**

Suurimmat erot toimialojen vastauksissa näkyivät tiedonkulussa ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksissa. Väitteen ”voin vaikuttaa omaa työtäni koskeviin asioihin” keskiarvo varhaiskasvatuksessa oli 4,12 kun tehostetun palveluasumisen keskiarvo oli 2,76. Väitteen ”tiedonkulku on työyhteisössäni toimivaa” varhaiskasvatuksen keskiarvo oli 3,78 ja tehostetun palveluasumisen keskiarvo 2,49. Tämän kategorian kaikkien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,49. Varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo tässä kategoriassa oli 3,93 ja tehostetun palveluasumisen keskiarvo 3,04.

### 8.1.3 Arvostus ja luottamus

Arvostus ja luottamus -kategorian väittämiin vastasivat kaikki työntekijät ja lähiesimiehet (N=102). Väittämät käsittelivät arvostuksen ja luottamuksen kokemista sekä sitoutumista työyhteisössä. (taulukko 3.)

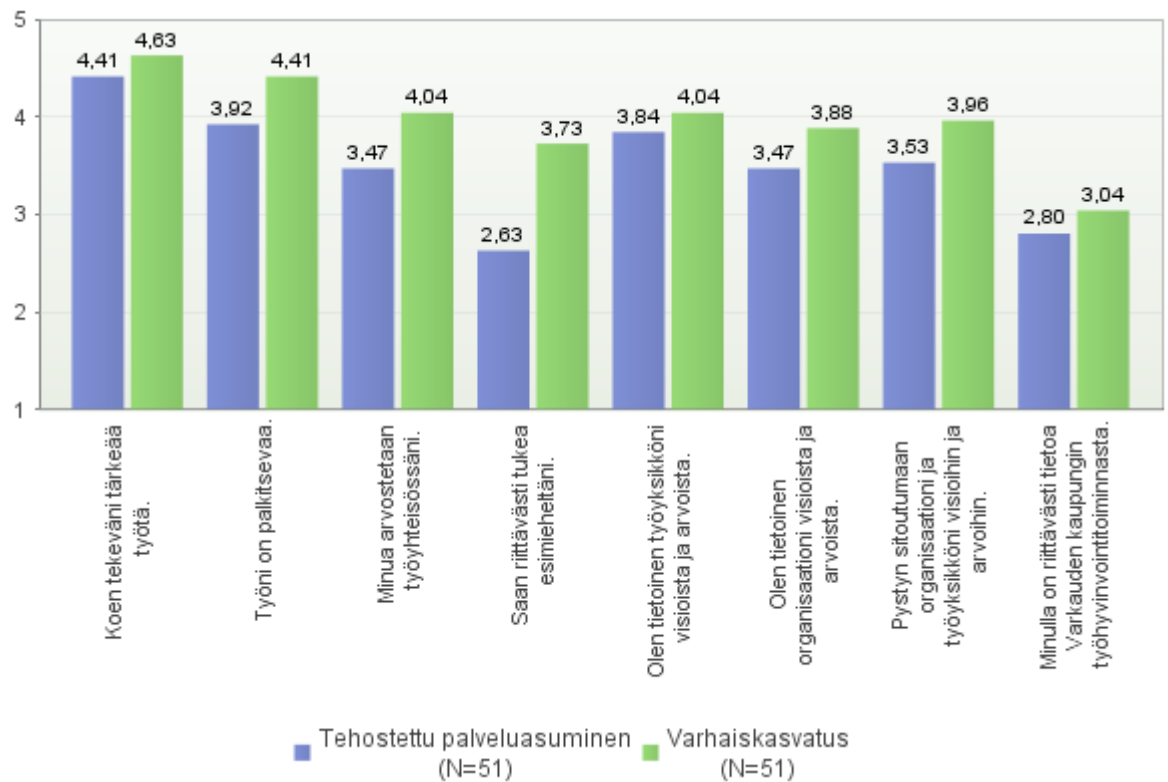
**TAULUKKO 3. Arvostus ja luottamus -kategorian kaikki vastaukset (N=102)**

	täysin eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Koen tekeväni tärkeää työtä.	0	2	4	35	61	102	4,52
Työni on palkitsevaa.	2	3	4	60	33	102	4,17
Minua arvostetaan työyhteisössäni.	2	9	22	48	21	102	3,75
Saan riittävästi tukea esimieheltäni.	14	20	17	36	15	102	3,18
Olen tietoinen työyksikköni visioista ja arvoista.	0	8	14	56	24	102	3,94
Olen tietoinen organisaationi visioista ja arvoista.	0	13	22	52	15	102	3,68
Pystyn sitoutumaan organisaationi ja työyksikköni visioihin ja arvoihin.	0	7	25	57	13	102	3,75
Minulla on riittävästi tietoa Varkauden kaupungin työhyvinvointitoiminnasta.	11	25	30	33	3	102	2,92
Yhteensä	29	87	138	377	185	816	3,74

Tästä kategoriasta nousi selkeästi vahvuuksina esille se, että työntekijät ja lähiesimiehet kokevat tekevänsä tärkeää työtä ja tätä kautta tuntevat työnsä palkitsevana. Kaikista vastaajista tärkeää työtä koki tekevänsä 96 vastaajaa ja keskiarvo väittämälle oli 4,52. Työnsä palkitsevana koki 93 vastaajaa. Toisaalta 9 vastaajaa tunsivat, ettei työ ole heille palkitsevaa. Keskiarvoksi väittämälle muodostui 4.17.

Kehittämiskohteiksi nousi esille tiedon puute työhyvinvointitoiminnasta ja tuen saaminen esimieheltä. Väitteeseen ”minulla on riittävästi tietoa Varkauden kaupungin työhyvinvointitoiminnasta” 66 vastaajaa oli väittämän kanssa eri mieltä, täysin eri mieltä tai eivät osanneet kertoa kantaansa ja keskiarvoksi muodostui 2,92. Väitteeseen ”saan riittävästi tukea esimieheltäni” vastanneista puolet oli samaa tai täysin samaa mieltä. Toisaalta puolet vastaajista ei koe saavansa riittävästi tukea esimieheltään tai eivät osanneet kertoa kantaansa. Keskiarvo väittämälle oli 3,18. Väitteeseen ”olen tietoinen organisaationi visioista ja arvoista” 22 vastaajaa ei osannut kertoa kantaansa, keskiarvo oli väitteelle 3,68. Myös väitteeseen ”pystyn sitoutumaan organisaationi ja työyksikköni visioihin ja arvoihin” 25 vastaajaa ei osannut kertoa kantaansa, vaikka keskiarvo väitteelle oli 3,75. Olemme nostaneet nämä kaksi väitettä esiin niiden merkittävyyden vuoksi. Organisaation ja työyksikön toiminnan kannalta on erityisen tärkeää, että jokainen työntekijä tietää organisaation visiot ja arvot ja pystyy sitoutumaan niihin.

Tämän kategorian vastauksissa ei ollut juurikaan merkittäviä eroavaisuuksia toimialojen välillä. (kuva 10.)



**KUVA 10. Arvostus ja luottamus -kategorian vastausten vertailu toimialoittain**

Suurin ero toimialojen vastausten välillä oli väittämässä ”saan riittävästi tukea esimieheltäni”. Tehostetun palveluasumisen vastausten keskiarvo tälle väittämälle oli 2,63 kun taas varhaiskasvatuksen keskiarvo oli 3,73. Tämän kategorian kaikkien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,74. Varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo oli 3,97 ja tehostetun palveluasumisen keskiarvo 3,51.

#### 8.1.4 Osaaminen ja kehittyminen

Osaaminen ja kehittyminen -kategoriaan vastasivat kaikki työntekijät ja lähiesimiehet (N=102). Väittämät käsittelivät työyhteisön ammattitaitoa, osaamista sekä työyhteisön vaikuttamismahdollisuuksia. (taulukko 4.)



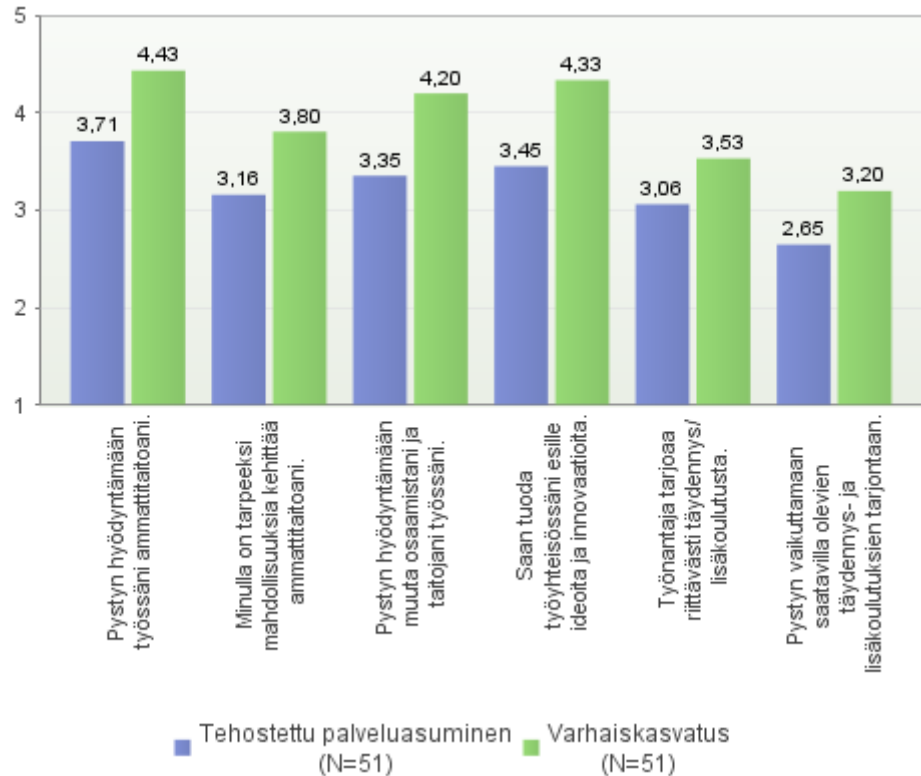
**TAULUKKO 4. Osaaminen ja kehittyminen -kategorian kaikki vastaukset (N=102)**

	täysin eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Pystyn hyödyntämään työssäni ammattitaitoani.	2	10	1	55	34	102	4,07
Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoani.	5	19	20	38	20	102	3,48
Pystyn hyödyntämään muuta osaamistani ja taitojani työssäni.	2	15	10	52	23	102	3,77
Saan tuoda työyhteisöissäni esille ideoita ja innovaatioita.	1	13	9	52	27	102	3,89
Työnantaja tarjoaa riittävästi täydennys/ lisäkoulutusta.	4	21	25	45	7	102	3,29
Pystyn vaikuttamaan saatavilla olevien täydennys- ja lisäkoulutuksien tarjontaan.	6	36	26	28	6	102	2,92
Yhteensä	20	114	91	270	117	612	3,57

Osaaminen ja kehittyminen -kategorian vahvuuksina korostuivat työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen hyödyntäminen työssä sekä ideoiden ja innovaatioiden esiintuominen työyhteisössä. Väitteeseen ”pystyn hyödyntämään työssäni ammattitaitoani” vastaajista 89 oli samaa tai täysin samaa mieltä ja keskiarvoksi muodostui 4,07. Väitteeseen ”saan tuoda työyhteisöissäni esille ideoita ja innovaatioita” vastanneista 79 oli samaa tai täysin samaa mieltä. Keskiarvo tälle väittämälle oli 3,89. Vastaajista 75 myös vastasi pystyvänsä hyödyntämään muuta osaamistaan ja taitojaan työssään ja keskiarvoksi tuli 3,77.

Selkeimmäksi kehittämisen kohteeksi vastausten perustella nousi työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet saatavilla olevien täydennys- ja lisäkoulutuksien tarjontaan. Suuri osa vastaajista koki vaikutusmahdollisuutensa tähän heikoksi. Vain 34 vastaajaa oli samaa tai täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Keskiarvo tälle väittämälle oli 2,92.

Suurimmat erot toimialojen vastauksissa tässä kysymyskategoriassa liittyivät ammattitaidon hyödyntämiseen työssä ja ideoiden ja innovaatioiden esille tuomiseen työyhteisössä. (kuva 11.)



**KUVA 11. Osaaminen ja kehittyminen -kategorian vastausten vertailu toimialoit-  
tain**

Varhaiskasvatuksen henkilöstö koki pystyvänsä hyödyntämään ammatitaitoaan ja ideoitaan työyhteisössä paremmin kuin tehostetun palveluasumisen työntekijät. Tämän väittämän varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo oli 4,43 ja tehostetun palveluasumisen keskiarvo 3,71. Tämän kategorian kaikkien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,57. Varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo oli 3,92 ja tehostetun palveluasumisen keskiarvo 3,23.

### 8.1.5 Työntekijöiden näkemyksiä esimiehen johtamisosaamisesta

Esimieheni johtamisosaaminen -kategoriaan vastasi 94 työntekijää, joista 47 oli tehostetun palveluasumisen ja 47 varhaiskasvatuksen toimialoilta. Väitteissä käsiteltiin työntekijöiden näkemyksiä esimiehen johtamisosaamisesta. (taulukko 5.) Vastauksista nostimme esiin johtamisosaamisen vahvuuksia sekä kehittämiskohteita työntekijöiden vastausten mukaan.

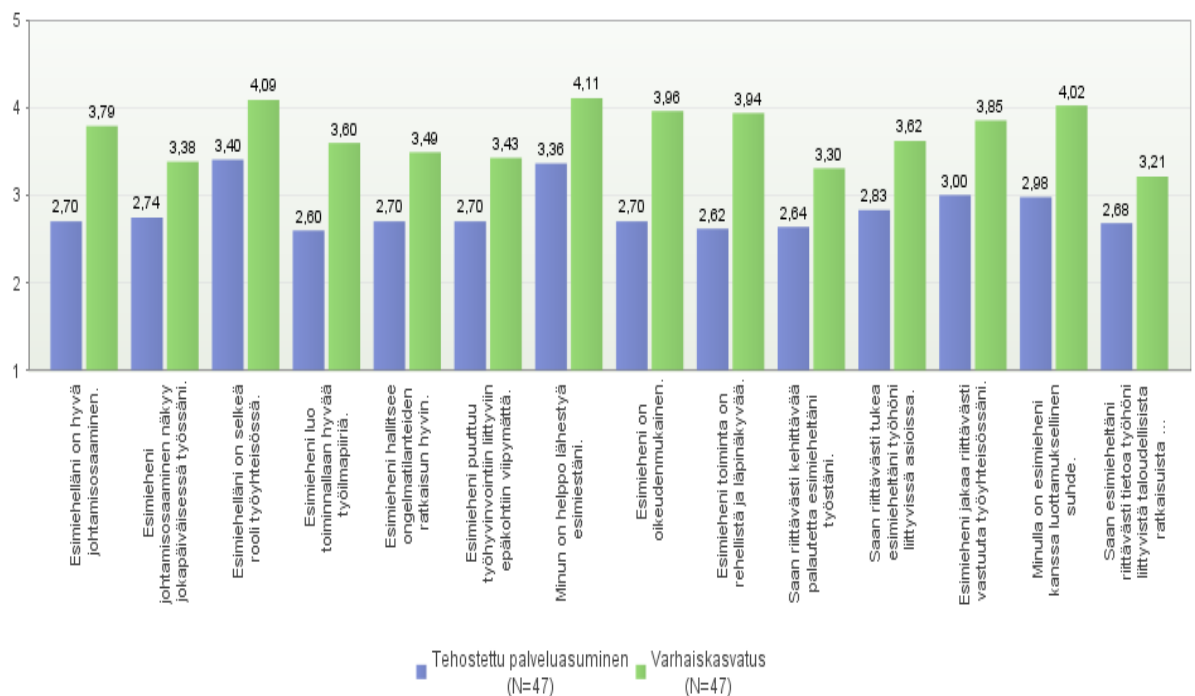
**TAULUKKO 5. Työntekijöiden vastaukset Esimieheni johtamisosaaaminen -kategoriaan (N=94)**

	täysin eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Esimiehelläni on hyvä johtamisosaaaminen.	8	21	14	42	9	94	3,24
Esimieheni johtamisosaaaminen näkyy jokapäiväisessä työssäni.	6	24	27	32	5	94	3,06
Esimiehelläni on selkeä rooli työyhteisössä.	4	9	12	51	18	94	3,74
Esimieheni luo toiminnallaan hyvää työilmapiiriä.	9	24	20	31	10	94	3,1
Esimieheni hallitsee ongelmatilanteiden ratkaisun hyvin.	6	22	30	29	7	94	3,1
Esimieheni puuttuu työhyvinvointiin liittyviin epäkohtiin viipymättä.	9	18	32	28	7	94	3,06
Minun on helppo lähestyä esimiestäni.	4	14	13	35	28	94	3,73
Esimieheni on oikeudenmukainen.	7	20	19	31	17	94	3,33
Esimieheni toiminta on rehellistä ja läpinäkyvää.	10	13	26	31	14	94	3,28
Saan riittävästi kehittävästä palautetta esimiehelläni työstäni.	8	28	22	29	6	93	2,97
Saan riittävästi tukea esimiehelläni työhöni liittyvissä asioissa.	7	18	29	27	13	94	3,22
Esimieheni jakaa riittävästi vastuuta työyhteisössäni.	4	15	25	37	13	94	3,43
Minulla on esimieheni kanssa luottamuksellinen suhde.	10	10	16	39	19	94	3,5
Saan esimiehelläni riittävästi tietoa työhöni liittyvistä taloudellisista ratkaisuista ja resursseista.	8	19	43	18	6	94	2,95
Yhteensä	100	255	328	460	172	1315	3,27

Vastauksista vahvuuksina erottui esimiehen selkeä rooli työyhteisössä ja se, että heitä on helppo lähestyä. Vastaajista 69 oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän ”esimiehelläni on selkeä rooli työyhteisössä” kanssa; keskiarvo väittämässä oli 3,74. Väittämän ”minun on helppo lähestyä esimiestäni” kanssa 63 vastaajaa oli samaa tai täysin samaa mieltä. Keskiarvo väittämässä oli 3,73. Väitteen ”minulla on esimieheni kanssa luottamuksellinen suhde ” kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,5, mutta tässä väitteessä oli merkittävä ero toimialojen välillä. (kuva 12.)

Vastauksista kehittämiskohteiksi nousi palautteen ja työhön liittyvien tietojen saaminen esimieheltä sekä esimiehen päivittäinen johtamisosaaminen ja työhyvinvoinnin epäkohtiin puuttuminen. Kaikkien työntekijöiden vastauksista esiin nousi se, että työntekijät eivät koe saavansa riittävästi tietoa työhön liittyvistä taloudellisista ratkaisuista ja resursseista eivätkä he saa riittävästi kehittävään palautetta esimieheltä. Väittämässä ”saan esimieheltäni riittävästi tietoa työhöni liittyvistä taloudellisista ratkaisuista ja resursseista” vain 24 vastaajaa oli samaa tai täysin samaa mieltä ja väittämän keskiarvo oli 2,95. Väittämässä ”saan riittävästi kehittävää palautetta esimieheltäni työstäni” vain 35 vastaajaa oli samaa tai täysin samaa mieltä ja keskiarvo oli 2,97. Väittämän ”Esimieheni johtamisosaaminen näkyy jokapäiväisessä työssäni” kanssa 37 työntekijää oli samaa tai täysin samaa mieltä. Väittämään ”Esimieheni puuttuu työhyvinvointiin liittyviin epäkohtiin viipymättä” 35 työntekijää vastasi olevansa samaa tai täysin samaa mieltä. Molemmissa väittämissä keskiarvo oli 3,06. (taulukko 5.)

Esimieheni johtamisosaaminen -kategoriassa esiin nousi useita väittämiä, joissa varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen vastaukset erosivat selkeästi toisistaan. (kuva 12.)



**KUVA 12. Esimieheni johtamisosaaminen -kategorian työntekijöiden vastausten vertailu toimialoittain**

Väittämässä ”esimiehelläni on selkeä rooli työyhteisössä” näkyi selkeitä eroja työntekijöiden vastauksissa vertailtaessa tehostetun palveluasumisen ja varhaiskasvatuksen tuloksia. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden keskiarvo väittämään oli 4,09, kun taas tehostetun palveluasumisen työntekijöillä keskiarvo oli 3,4. Tuloksesta näkyy, että varhaiskasvatuksessa esimiehen rooli on työyhteisöissä selkeämpi kuin tehostetussa palveluasumisessa. Väittämässä ”esimieheni toiminta on rehellistä ja läpinäkyvää” varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo oli 3,94 kun taas tehostetun palveluasumisen vastausten keskiarvio oli 2,62. Myös väitteessä ”esimieheni on oikeudenmukainen” näkyi suuri ero toimialojen välillä: varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo oli 3,96, kun taas tehostetun palveluasumisen keskiarvo oli 2,7. ”Minulla on esimieheni kanssa luottamuksellinen suhde”-väitteessä varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo oli 4,02, tehostetun palveluasumisen vastausten keskiarvo oli 2,98. Vastauksista näkyy selkeästi, että varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat esimiestyön oikeudenmukaisempana, rehellisempänä ja läpinäkyvämpänä kuin tehostetun palveluasumisen työntekijät. Vastauksista selviää myös se, että varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat suhteen esimiehensä kanssa luottamuksellisempana kuin tehostetun palveluasumisen työntekijät.

Varhaiskasvatuksen esimiesten johtamisosaaminen koettiin parempana kuin tehostetussa palveluasumisessa. Väitteeseen ”esimiehelläni on hyvä johtamisosaaminen” varhaiskasvatuksessa 34 vastasi olevansa samaa tai täysin samaa mieltä ja vastausten keskiarvo oli 3,79. Tehotetussa palveluasumisessa väitteen kanssa 17 oli samaa mieltä ja vastausten keskiarvo oli 2,7, eikä kukaan ollut täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteen kanssa eri tai täysin eri mieltä oli 23 vastaajaa, kun taas varhaiskasvatuksessa vain kuusi vastaajaa oli tästä eri mieltä. Esimiesten koettiin myös luovan toiminnallaan hyvää työilmapiiriä selkeämmin varhaiskasvatuksessa kuin tehostetussa palveluasumisessa. Väitteen ”esimieheni luo toiminnallaan hyvää työilmapiiriä” kanssa samaa tai täysin samaa mieltä oli 29 varhaiskasvatuksessa työntekijää, kun taas tehostetussa palveluasumisessa samoin vastasi vain 11 työntekijää. Tehostetun palveluasumisen työntekijöistä 25 oli eri tai täysin eri mieltä väitteen kanssa, kun taas vain 8 varhaiskasvatuksen työntekijää oli eri mieltä väitteen kanssa; kukaan varhaiskasvatuksen työntekijöistä ei ollut täysin eri mieltä tämän väitteen kanssa. (kuva 12.) Tämän kategorian kaikkien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,27. Varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo tässä kategoriassa oli 3,7 ja tehostetun palveluasumisen 2,83.

### 8.1.6 Esimiesten näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan

Johtamisosaamiseni -kategoriaan vastasi kahdeksan esimiestä, joista neljä oli varhaiskasvatuksen ja neljä tehostetun palveluasumisen toimialoilta. He kaikki arvioivat omaa johtamisosaamistaan ja siihen liittyviä tekijöitä. Vastauksista löytyi johtamisosaamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet esimiesten näkökulmasta. (taulukko 6.)

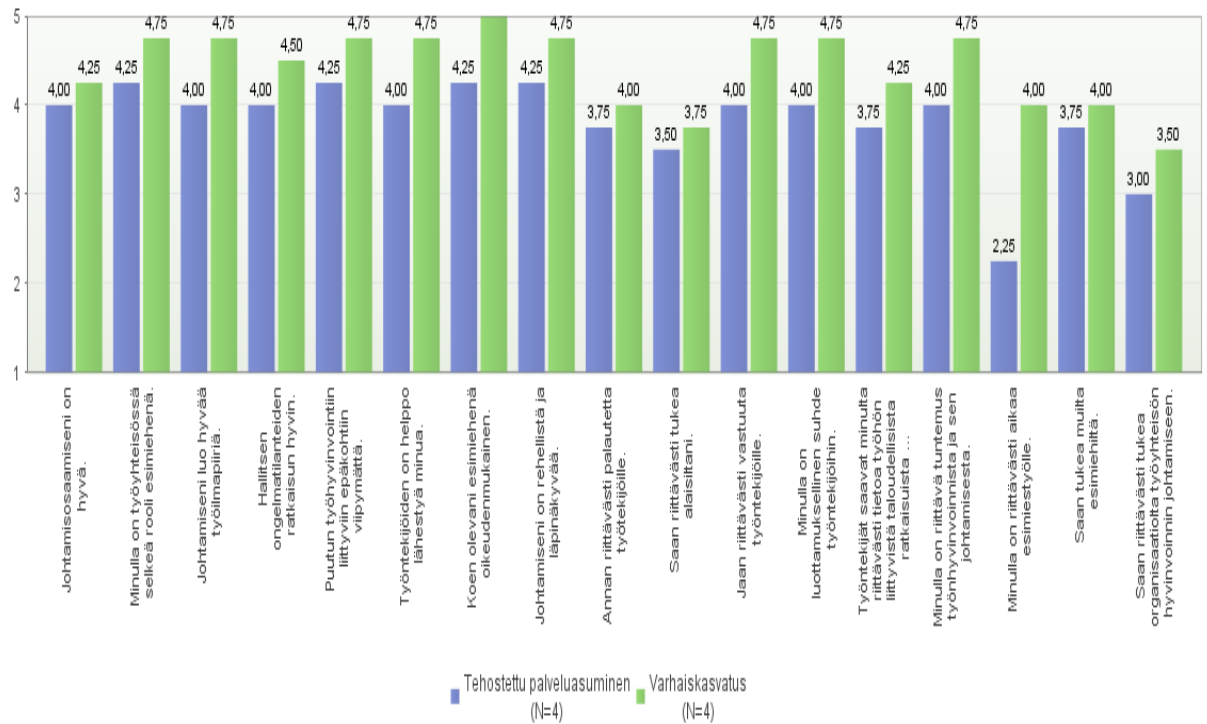
**TAULUKKO 6. Johtamisosaamiseni -kategorian vastaukset (N=8)**

	täysin eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa	samaa mieltä	täysin sama mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Johtamisosaamiseni on hyvä.	0	0	0	7	1	8	4,13
Minulla on työyhteisössä selkeä rooli esimiehenä.	0	0	0	4	4	8	4,5
Johtamiseni luo hyvää työilmapiiriä.	0	0	1	3	4	8	4,38
Hallitsen ongelmatilanteiden ratkaisun hyvin.	0	0	1	4	3	8	4,25
Puutun työhyvinvointiin liittyviin epäkohtiin viipymättä.	0	0	0	4	4	8	4,5
Työntekijöiden on helppo lähestyä minua.	0	0	1	3	4	8	4,38
Koen olevani esimiehenä oikeudenmukainen.	0	0	1	1	6	8	4,63
Johtamiseni on rehellistä ja läpinäkyvää.	0	0	1	2	5	8	4,5
Annan riittävästi palautetta työntekijöille.	0	0	1	7	0	8	3,88
Saan riittävästi tukea alaisiltani.	0	2	1	3	2	8	3,63
Jaan riittävästi vastuuta työntekijöille.	0	0	0	5	3	8	4,38
Minulla on luottamuksellinen suhde työntekijöihin.	0	0	1	3	4	8	4,38
Työntekijät saavat minulta riittävästi tietoa työhön liittyvistä taloudellisista ratkaisuista ja resursseista.	0	0	1	6	1	8	4
Minulla on riittävä tuntemus työnhyvinvoinnista ja sen johtamisesta.	0	0	0	5	3	8	4,38
Minulla on riittävästi aikaa esimiestyölle.	0	3	1	4	0	8	3,13
Saan tukea muilta esimiehiltä.	0	1	1	4	2	8	3,88
Saan riittävästi tukea organisaatiolta työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen.	0	3	0	5	0	8	3,25
Yhteensä	0	9	11	70	46	136	4,13

Kokonaisuudessaan esimiehet arvioivat oman johtamisosaamisensa hyväksi eikä vastauksissa näkynyt suuresti hajontaa. Vastausten perusteella esimiehet kokivat onnistuneensa parhaiten oikeudenmukaisessa johtamisessa. Väitteeseen ”koen olevani esimiehenä oikeudenmukainen” 7 esimiestä oli samaa tai täysin samaa mieltä, vain 1 ei osannut kertoa kantaansa väittämään ja keskiarvoksi väittämälle muodostui 4,63. Väitteisiin ”minulla on työyhteisössä selkeä rooli esimiehenä” sekä ”puutun työhyvinvointiin liittyviin epäkohtiin viipymättä” kaikki esimiehet vastasivat samaa tai täysin samaa mieltä ja väitteiden keskiarvoksi tuli 4,5. Esimiehet myös näkivät oman johtamisensa rehellisenä ja läpinäkyvänä, 7 esimiestä oli väitteen kanssa samaa tai täysin samaa mieltä ja 1 ei osannut sanoa kantaansa. Myös tämän väitteen keskiarvo oli 4,5. (taulukko 6.)

Esimiesten vastauksista tuli selkeästi esille ajan ja tuen puute esimiestyölle. 3 esimiestä koki, että heillä ei ole riittävästi aikaa esimiestyölle, 1 ei osannut sanoa kantaansa ja 4 oli samaa mieltä väittämän kanssa. Kaikkien esimiesten vastausten keskiarvo väittämälle ”minulla on riittävästi aikaa esimiestyölle” oli 3,13. Vastauksista ilmeni myös se että, kaikki esimiehet eivät kokeneet saavansa riittävästi tukea organisaatiolta työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen. Vastaajista 5 oli samaa mieltä ja 3 eri mieltä väittämän kanssa. Kaikkien vastausten keskiarvo väittämälle oli 3,25.

Esimiesten vastaukset tässä kategoriassa osoittivat heidän kokevan johtamisosaamisensa hyväksi. Tämän kategorian kaikkien vastausten kokonaiskeskiarvo oli 4,13. Varhaiskasvatuksen vastausten keskiarvo tässä kategoriassa oli 4,43 ja tehostetun palveluasumisen 3,82.



**KUVA 13. Johtamisosaamiseni -kategorian vastausten vertailu toimialoittain**

Tässä kategoriassa ainoastaan yhden väittämän kohdalla nousi esille merkittävä ero toimialojen välillä (kuva 13). Väittämässä ”minulla on riittävästi aikaa esimiestyölle” näkyy selvä ero varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen välillä. (kuva 13.) Vastanneista varhaiskasvatuksen esimiehistä kaikki kokivat, että heillä oli riittävästi aikaa esimiestyölle. Vastanneista tehostetun palveluasumisen esimiehistä 3 mielestä heillä ei ole tarpeeksi aikaa esimiestyölle ja 1 ei osannut sanoa kantaansa. Keskiarvo varhaiskasvatuksen esimiehillä oli 4,0, kun taas tehostetun palveluasumisen esimiehillä vain 2,25.

### 8.1.7 Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä hyvästä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta

Avoimilla kysymyksillä (liite 1) selvitimme työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä hyvästä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta sekä sitä, millaista tukea esimiehet toivovat omaan esimiestyöhönsä ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Niin esimiesten kuin työntekijöidenkin vastauksista näkyi selkeästi työhyvinvoinnin ja hyvän johtamisen yhteys. Hyvän johtamisen koettiin olevan edellytys työhyvinvoinnin toteutumiselle. Työntekijöiden vastauksissa esimiestä on verrattu laivan kapteeniksi ja suunnannäyttäjäksi, joka esimerkillään ja ammattitaidollaan johtaa työyhteisöä ja edistää työhyvinvointia.



Työntekijöiden ja esimiesten vastauksista tulee myös esiin, että työhyvinvointi koetaan koko työyhteisön asiaksi, vaikka esimies nähdäänkin merkittävimpänä tekijänä työhyvinvoinnin toteutumisessa.

### *Työntekijöiden näkemykset*

Tulostimme kaikki avointen kysymysten vastaukset ja kävimme ne huolellisesti läpi. Alleviivasimme vastauksissa usein toistuvia asioita ja nostimme esille aihealueita, jotka toistui työntekijöiden vastauksissa toimialasta riippumatta. Työntekijöiden vastauksissa toistui **arvostus, luottamus ja avoimuus, rehellisyys ja vuorovaikutus sekä tasanapuolisuus ja kunnioitus**. Nämä aihealueet ovat vahvasti sidoksissa niin toisiinsa kuin myös työhyvinvoinnin kokemiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Avoimista vastauksista näkyy selkeästi työntekijöiden näkemys johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä sekä siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

*”Hyvä johtaja on yhtä kuin hyvä työhyvinvointi.” Työntekijä, varhaiskasvatus.*

*”Semmonen talo, mimmonen esimies. Esimiehellä iso osuus ilmapäiriin vaikuttamisessa.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*”Mitä parempi johtaja ja johtajuustaito, sitä parempi työyhteisö ja työtulokset.” Työntekijä, varhaiskasvatus.*

*”Jos ei ole hyvää johtamista ei työhyvinvointikaan ole mallillaan. Johtamisesta lähtöisin oleva työhyvinvointi ja työssä viihtyminen ja päivittäistä. Luottamukseen perustuvaa toimintaa puolin ja toisin.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*”Kulkevat käsikädessä, työhyvinvointi avain ongelmien ratkaisussa. Työhyvinvointi nostettava tärkeään rooliin työssäjaksamiselle, kehitykselle. Ikkuna ulkomaailmaan, hyvinvoiva työyksikkö saa aikaa kehittyvää, toimivaa tulosta. Hyvinvoiva työyhteisö ratkaisee myös ongelmatilanteet tuloksellisesti.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen*

Työntekijät kokivat, että **avoimella, luottamuksellisella ja arvostavalla** toiminnalla esimies osoittaa arvostustaan työntekijää kohtaan. Kun työntekijä kokee olevansa arvostettu, hän pystyy työskentelemään omana itsenään ammattitaitoisesti ja tuloksellisesti. Työntekijät kokivat myös, että heidän työhyvinvointiaan parantaa se, että esimies arvostaa asiakkaita sekä työntekijöiden ammattitaitoa. Esimiehen arvostuksen tulisi näkyä kaikessa hänen toiminnassaan sekä ulottua asiakastyön ja työn laadun arvostamiseen. Työntekijöiden vastauksista korostui, että luottamuksen ylläpitäminen työntekijän ja esimiehen välillä on olennainen tekijä työhyvinvoinnin kokemiselle. Esimies ei saa kertoa työntekijöiden henkilökohtaisia asioita muille työyhteisön jäsenille, puhua epätosia eikä lietsoa negatiivista ilmapiiriä. Esimiehen ja työntekijöiden välistä luottamusta vahvistetaan avoimella tiedottamisella ja työntekijöiden aidolla kuuntelulla. Saalessaan oman äänensä kuuluviin, työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat työhön. Työntekijät kokivat, että avoin ja luottamuksellinen esimiessuhde vaikuttaa selkeästi heidän työssä jaksamiseen. Esimiehen aito kiinnostus heidän työssä jaksamisesta sekä työn, vapaa-ajan ja elämäntilanteiden yhteensovittamisesta luo turvallisuuden tunnetta ja yhteistä pohjaa työhyvinvoinnille. Esimiehen tulisi huomioida työntekijöiden fyysiset ja henkiset voimavarat sekä työn kuormittavuus tukeakseen kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia.

*”Työntekijälle tulee luottavainen olo, jos esimies on avoin ja kertoo työhön liittyvistä asioista avoimesti. Luottamus vahvistuu avoimuudella.”  
Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*”Luotettava ja kannustava esimies vaikuttaa todella paljon työhyvinvointiin. Työntekijän täytyy saada tuntea olevansa arvostettu työntekijä, jota kuunnellaan ja ei aliarvioida missään asioissa.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen*

*”Hyvä esimies on laivan kapteeni, joka luo työyhteisöön luottamuksen ilmapiiri.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*”Kuunnellaan työntekijää luottamuksella, toimitaan ongelmatilanteessa eikä jätetä asiaa hoitamatta. Positiivisen palautteen antaminen ja arvotus näkyväksi. Hyvä johtaminen.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen*

*”Esimies voisi avoimella, luottamuksellisella ja rehellisellä suhtautumisellaan osoittaa arvostustaan työntekijöitä kohtaan.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*”Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus ja arvostus lisää työmotivaatiota ja esimies luo kaikille me -henkeä, joka osaltaan vaikuttaa jo työhyvinvointiin.” Työntekijä, varhaiskasvatus.*

*”Kunnioitus työntekijöitä kohtaan lisää työhyvinvointia. Lisäksi luottamuksellinen suhde esimieheen on perusta työhyvinvoinnille.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

Useissa avoimissa vastauksissa korostui myös esimiehen **rehellisyys** ja toiminnan **läpinäkyvyys**. Varsinkin tehostetun palveluasumisen vastauksista nousi esille esimiehen rehellisen toiminnan merkitys työhyvinvoinnille. Vastauksissa kaivattiin selkeitä, läpinäkyviä ja yhdenmukaisia käytäntöjä kaikille saman toimialan työntekijöille, erityisesti tiedottamiseen ja viestintään. Asioiden piilottelun ja tiedottamattomuuden esimiehen puolelta koettiin lisäävän työntekijöiden levottomuutta ja epäluottamusta esimiestä kohtaan. Johtamisen toivottiin olevan selkeästi reilua ja rehellistä. Esimiehen rehellisyyden ja selkeän roolin koettiin luovan luottamuksen ilmapiiriä työyhteisöön. Vastajat kuvasivat avoimissa vastauksissa, kuinka heidän mielestään johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

*”Kuuntelemalla ja kyselemällä työntekijöiden ajatuksia ja olemalla rehellinen ja tasapuolinen.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen*

*”Tasa-arvoisuus, johdonmukaisuus, luottamus siihen mitä luvataan tai puhutaan, REHELLISYYS.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*”Johtamisella on merkitystä työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Johtamisen tulisi olla läpinäkyvää.” Työntekijä, varhaiskasvatus.*

Työntekijöiden avoimissa vastauksissa korostui myös, että työhyvinvoinnin kokemiselle edellytyksenä on esimiehen **oikeudenmukainen** ja **kunnioittava** toiminta. Näihin on kiinteästi sidoksissa työntekijöiden **tasapuolinen kohtelu ja vuorovaikutus** sekä

johdonmukainen käyttäytyminen. Etenkin varhaiskasvatuksen vastauksissa korostui työntekijöiden toive tasapuolisesta kohtelusta esimiehen toiminnassa. Työntekijöiden vastausten mukaan oikeudenmukaisesti toimiva esimies osaa tehdä tasavertaisia ratkaisuja kaikkien työntekijöiden kesken huomioiden kaikki työyhteisön jäsenet. Tasapuolisesti toimiva esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä samanarvoisesti riippumatta ammattiryhmästä tai työtehtävästä sekä ottaa jokaisen työntekijän huomioon yksilönä. Esimiehellä on myös oltava rohkeutta toimia asemaansa mukaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti suosimatta ketään työyhteisössä.

*”Oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, tasapuolinen kohtelu, ei kaverisuhteita alaisten kanssa, pysyminen sanojen takana. Palautteen vastaanottaminen asiallisesti.” Työntekijä, varhaiskasvatus.*

*”Tasapuolisuus ja työntekijöiden arvostus heidän työtehtävistään/ammattinimikkeistään riippumatta vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon, työteho nousee.” Työntekijä, varhaiskasvatus.*

*”Tasapuolinen kohtelu, työn arvostus, kuunteleminen, yhteiset pelisäännöt, rakentavaa palautetta, ei syyllistämistä.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*”Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Molempien puoleinen luottamus, Empaattisuus ja huumorintaju ei pahitteeksi.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

Työntekijöiden avoimista vastauksista nousee esille, että työntekijät haluaisivat esimiehen olevan jämällä johtamistyössään ja hänen olisi pysyttävä rohkeasti päätöksissään. Esimiehen roolin tulisi olla selkeä ja vahva, kuitenkin hänen tulisi samalla olla helposti lähestyttävä, avarakatseinen ja joustava. Esimiehen toivottiin olevan läsnä työyhteisön päivittäisessä arjessa sekä ymmärtävän työyhteisön perustehtävän kokonaisuudessaan. Hänen tulisi tuntea työyksikön asiakasryhmät ja ymmärtää niiden vaikutus päivittäiseen työhön. Esimiehen toivottiin olevan osa työyhteisöä ja olevan aidosti läsnä muutenkin kuin fyysisesti. Hänen toivottiin olevan linkki ylempään johtoon ja toimivan työntekijöiden äänenä päätöksiä tehdessä. Esimiehen tulisi kaikella toiminnallaan näyttää olevansa työntekijöiden puolella. Vastauksista nousi esiin myös, että työntekijöitä tulisi

kuulla päätöksiä tehdessä, jotta saadaan aikaan toimivia ratkaisuja, joihin koko työyhteisö pystyy sitoutumaan. Esimiehen tulisi luoda työyhteisöön avointa ja huomioon otettavaa ilmapiiriä ja luotava toiminnallaan me-henkeä työyhteisöön. Hänen pitäisi myös antaa säännöllisesti rakentavaa palautetta työntekijöille.

*”Ylin johto on vieraantunut varsinaisesta hoitotyöstä, katsovat vain numeroita. Minusta työhyvinvointiin ei panosteta ollenkaan. Työntekijämitoituksethan jo kertovat tästä. Myös salamyhkäisyys toiminnassa ärsyttää, ylin johto ei kerro, mitä ovat tekemässä, vain lopputulos kerrotaan ja se tulee nopeasti käytäntöön.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*”Esimiesten tulisi lisätä henkilöstöjohtamista. Valitettavasti meidänkin alalla esimiesten työnkuva on paljon hallinnollista, jonka vuoksi henkilöstöjohtaminen jää hyvin vähälle ja sitä kautta voi myös alaisten työhyvinvointi kärsiä. Tilanteet ajautuu kriisiin ja niin sanottu ennaltaehkäisevä työ ei enää riitä.” Työntekijä, varhaiskasvatus.*

*”Johtajan kuuluisi olla kartalla arjen perustilanteista ja tehtävistä, joita teemme ryhmissämme. Pikavisiitit ryhmissä eivät anna täyttä kuvaa siitä, mitä kaikkea teemme päivittäin arjessa.” Työntekijä, varhaiskasvatus.*

*”Johtamisen tulisi olla läpinäkyvää ja mielestäni johtajan tulisi olla selvillä, mitä hänen omassa yksikössään tehdään ja miten sekä hänen tulisi tehdä omaa olemistaan välittömämmäksi esim. ryhmissä vierailamalla.” Työntekijä, varhaiskasvatus.*

*”Säästöt, säästöt. Kaikki liittyy säästöihin. Työ pitäisi saada onnistumaan säästöjen kanssa ja rehellisesti niitä säästöjä yhdessä tehden! Samalla vanhusten täytyisi saada laadukasta hoitoa ja työntekijöiden jaksaa työssä kun mitoitukset on pienet ja kiitosta ei tule.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*”Johtajalla tulee olla rohkeutta puuttua asioihin ja pysyä päätöksissä, eikä soutaa ja huovata.” Työntekijä, tehostettu palveluasuminen.*

*Esimiesten näkemykset*

Esimiesten avoimissa kysymyksissä selvitettiin heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin, millaista tukea he toivoisivat omaan esimiestyöhönsä ja työhyvinvoinnin tukemiseen. Esimiesten vastauksista nousi esiin, että esimiehen tasapuolinen ja kaikkia arvostava toiminta on lähtökohtana työhyvinvoinnille. Vastaajat kokivat, että hyvällä johtamisella luodaan hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Kuten työntekijöiden vastauksissa myös esimiesten vastauksissa näkyi oikeudenmukaisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille. Esimiehen pitää toimia tasapuolisesti ja reilusti kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan. Ongelmiin on puuttava viipymättä ja käsiteltävä ne yhdessä avoimesti.

Esimiehen tehtävänä on vahvistaa työyhteisön voimavaroja, luoda toivoa haasteellisina aikoina sekä yhdessä työntekijöiden kanssa kehittää toimintatapoja. Esimiehet myös toivoivat, että heidät koettaisiin helposti lähestyttävinä ja tavoitettavina. Työhyvinvointi koettiin kuitenkin koko työyhteisön yhteiseksi tavoitteeksi, johon koko työyhteisön on osallistuttava. Työhyvinvointia ei saisi jättää vain esimiestyön harteille, vaan se olisi tehtävä tiiviissä yhteistyössä työyhteisön kanssa. Esimiehen kokivat, että heidän on tärkeä muistaa huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan, jotta he pystyvät olemaan työntekijöilleen esimerkkeinä ja innostajina. Esimiesten mukaan heidän on myös itse oltava motivoituneita, jaksavia ja osaavia omassa työssään. Esimiehen on osattava arvostaa työntekijöiden työtä ja työpanosta, hyödyntää erilaisuutta sekä osallistaa työntekijöitä.

Vastauksissa esiin nousi myös, että esimiestyöhön kaivattiin enemmän aikaa. Tällä hetkellä hallinnolliset työt vievät aikaa henkilöstöjohtamiselta. Esimiehen tulee sitoutua työhyvinvoinnin toteuttamiseen ja siitä huolehtimiseen kokonaisvaltaisesti. Esimiehen on toimittava yhteistyössä oman esimiehen, henkilöstöhallinnon, työsuojeluvaltuutetun ja työterveyshuollon kanssa sekä noudatettava työelämän lakeja. Hyvään työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu myös työhyvinvoinnin ja työkyvyn edellytyksistä huolehtiminen.

*”Kun henkilöstö sitoutuu työhönsä ja kantaa vastuun tehtävästään, on johtaminenkin yhtä työhyvinvoinnin johtamista.”*

*”Jos esimies on tasapuolinen ja kaikkia arvostava, asenne välittyy toivotavasti koko työyhteisöön. Tiukkoina aikoina esimiehen tärkeä tehtävä on valaa työyhteisöön toivoa ja sitä kautta jaksamista.”*

*”Hyvällä johtamisella voidaan luoda hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Tärkeintä on se, että esimestä on helppo lähestyä, koska tällöin epäkohdat tuodaan julki nopeasti, eikä ongelmat kasaannu ja paisu liian suuriksi. Esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja ottaa ongelmat viipymättä käsittelyyn.”*

*”Esimiestehtävien tekemiseen tulisi olla riittävästi aikaa. Aikaa tulisi jäädä myös työyhteisön tukemiseen, mitä ei aina tänä päivänä jää, koska esimiehille on siirtynyt paljon ”paperihommia”. Riittävän ymmärtävä johtaminen heijastuu positiivisesti henkilöstöön, ja sairauspoissaolot vähenevät; työstä otetaan kukin osaltaan enemmän vastuuta, kun työssä viihdytään.”*

Esimiehet toivoivat ylemmän esimiehensä tukea esimiestyöhönsä ja työhyvinvoinnin tukemiseen. Tärkeää olisi saada tukea ja apua mahdollisimman pian, kun ongelmia ilmenee. He toivovat myös vastuun jakamista oman esimiehen kanssa sekä tietoa siitä, että oma esimies tukee heitä tarvittaessa vaikeissakin päätöksissä. Esimiehet toivoivat myös vertaistukea muilta esimiehiltä ja koulutusta koko henkilöstölle. Esimiesten pitäisi myös saada riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa suunnitelmista, jotta he pystyisivät tiedottamaan asioista omassa työyksikössään oikeaan aikaan. Organisaatiolla pitäisi esimiesten mielestä olla yhteiset ja selkeät pelisäännöt, joilla tuetaan työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tukemiseen pitäisi saada myös enemmän työkaluja, ohjeistuksia ja konsultaatiomahdollisuuksia.

*”Ylipäätään ylemmän esimiehen tuki olisi ensiarvoisen tärkeää lähiesimiehen työlle. Ylempi esimies ei saisi vetää mattoa lähiesimiehen jalkojen alta.”*

*”Vertaistukea esimiesten kesken, omalta esimieheltä aikaa, tietoa tulevista suunnitelmista, jotta pystyy tiedottamaan asioita oikea-aikaisesti omassa yksikössä.”*

## 8.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Teemahaastatteluiden teemat pohjautuivat kyselytutkimuksen tuloksiin. Kyselytutkimuksesta esiin nousseet tulokset työhyvinvointia tukevasta johtamisesta ja sen kehittämiskohteista linjasivat teemahaastatteluiden kysymysasettelua. Teemahaastatteluissa käsiteltiin teemoittain työntekijöiden ja esimiesten kyselytutkimuksesta esiin tulleita kehittämiskohteita sekä haettiin niihin vastauksia. Teemat olivat **esimiehen johtamisosaaminen, työntekijöiden työssä jaksaminen ja sen tukeminen sekä työyhteisön viestintä ja tiedottaminen**. Jokaisen teeman alle keräsimme kyselytutkimuksista nousseita konkreettisia haasteita ja kehittämiskohteita, joihin haimme teemahaastatteluilla vastauksia. Teemahaastatteluilla selvitimme, mistä ylemmän johdon mielestä työhyvinvointia tukevan johtamisen haasteet ja kehittämiskohteet johtuvat ja millä keinoilla niihin voitaisiin vastata. Teemahaastattelulla selvitimme myös, millaisena ylempi johto näkee työhyvinvointia tukevan johtamisen tulevaisuuden Varkauden kaupungissa. Jokaisesta teema-alueesta nousi esille ylemmän johdon konkreettisia näkemyksiä kehitettäviin teemoihin. (liite 2.)

Saamamme aineiston litteroinnin jälkeen käsitelimme haastattelujen tuloksia teema-alue kerrallaan. Tutkimustulosten julkaisussa oli huomioitava haastateltavien pieni määrä ja heidän anonymiteettinsä säilyminen. Aineiston litteroinnin jälkeen käsitelimme haastattelujen tuloksia teema-alue kerrallaan. Olemme myös tuoneet tulokset esille teemoittain. Teemahaastattelun tutkimustulokset olemme tuoneet esille siten, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyys selviä niistä. Tutkimustulosten julkaisussa emme ole käyttäneet omaa tulkintaa, vaan olemme esittäneet haastattelujen tutkimustulokset niin kuin ne ovat haastatteluissa kerrottu.

### 8.2.1 Esimiehen johtamisosaaminen

Kaikista teemahaastatteluista nousi esiin esimiehen johtamisosaamisen merkitys työyhteisölle ja sen hyvinvoinnille. Lähes kaikki haastatellut näkivät työhyvinvoinnin pitkälti johtamiskysymyksenä. Haastatellut kokivat esimiesten toiminnan olevan oikeudenmukaista, rehellistä ja johdonmukaista. Kuitenkin kyselytutkimuksen tuloksista kehittämiskohteiksi nousivat juuri nämä asiat. Haastatellut näkivät näiden asioiden olevan työyhteisön sisällä koettuja asioita, jotka eivät tule ylemmän johdon tietoisuuteen. Asioista ei ehkä puhuta riittävän suoraan ja rehellisesti työyhteisön sisällä, jolloin työntekijät



kokevat, että tietoa pimitetään. Asioista ei ehkä myöskään pystytä puhumaan avoimesti esimiehen kanssa. Oikeudenmukaisuuden uskottiin liittyvän päivittäiseen työntekoon ja työtehtävien jakoon. Oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus ovat arvoja, jotka ovat perustana työyhteisöjen johtamiselle. Oikeudenmukaiseen, rehelliseen ja johdonmukaiseen toimintaan ajateltiin vaikuttavan myös esimiehen ja työntekijöiden henkilökemia sekä esimiehen persoona.

Haastatteluissa tuli ilmi, että esimies johtaa aina omalla yksilöllisellä persoonallaan, joka vaikuttaa myös siihen, kuinka hänen toimintansa ja käyttäytymisensä koetaan. Esimiehen persoona ei voida muuttaa, mutta jokainen esimies pystyy muuttamaan omaa käyttäytymistään ja kehittämään johtamisosaamistaan. Haastatteluista selvisi myös, että lähiesimiesten esimiestaidot vaihtelevat selkeästi. Työhyvinvointi nähtiin lähtevän siitä, kuinka osaava ja ammattitaitoinen esimies on ja kuinka hän pystyy huomioimaan työyhteisön ja yksittäiset työntekijät. Ainoana keinona esimiehen johtamisosaamisen kehittämiseen nähdään johtamisen osaamiseen ja esimiestyöhön panostaminen substanssiosaamisen sijaan.

Kyselytutkimuksesta nousi esille, että työntekijät toivoivat esimieheltä enemmän aikaa henkilöstöjohtamiseen ja aitoa läsnäoloa päivittäiseen arkeen. Lähes kaikissa haastatteluissa tuli selkeästi esille työn kiireellisyys kaikilla tasoilla, jolla on konkreettinen vaikutus esimiehen läsnäoloon työyhteisön arjessa. Ylemmällä johdolla oli selkeä käsitys lähiesimiesten ja työntekijöiden kiireestä päivittäisessä arjessa. Samanlainen kiire ja tiivis tahti näkyivät myös ylemmän johdon toiminnassa. Työn rätinalisointi ja järjeistäminen sekä työn tehokkaampi suunnittelu nähtiin keinoina vähentää päivittäistä kiirettä. Työn rätinalisoinnin myötä esimiehille jäisi enemmän aikaa henkilöstöjohtamiseen ja läsnäoloa päivittäiseen arkeen. Työtä tulisi virtaviivaistaa, työnkuvat päivittää sekä tarkastella, mistä työpäivä oikeasti koostuu. Näin selvitetään, tehdäänkö turhia ja päällekkäisiä töitä ja kuluuko esimiesten aika saman asian äärellä, vai pystyisikö vastuuta jakamaan vielä tehokkaammin esimiesten kesken.

Haastateltujen mielestä työntekijöiden kokemus siitä, ettei esimies ole tarpeeksi läsnä päivittäisessä arjessa kumpuaa aikaisemmin tehdystä organisaatiomuutoksessa. Lähiesimiestyö on muuttunut hallinnolliseksi johtamiseksi eikä esimies pysty enää olemaan konkreettisesti mukana päivittäisessä työssä. Lähiesimiestyö koetaan nykyään

selkeästi vaativampana. Johtajia on vähennetty ja vastuualueita on jaettu esimiesten kesken. Haastateltujen mukaan johtajuuden muutos edellyttää uudenlaista osaamista ja asennoitumista niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin. Haastatelluilla oli käsitys, että lähiesimies on kuitenkin tarvittaessa työyhteisön tukena ja läsnä tilanteissa, joissa häntä tarvitaan.

Johtamisosaamisen kehittämiskohteisiin on yhden haastatellun mukaan selkeästi vaikuttanut Varkauden kaupungin johtamiskulttuuri. Kaupungin johtamisjärjestelmän sekä organisaatio- ja toimintakulttuurin avoimuudessa, läpinäkyvyydessä ja vuorovaikutuksessa on hänen mukaansa selkeästi kehitettävää. Tämä näkyy kaupungin yleisessä organisaation toiminta- ja johtamiskulttuurissa ja myös poliittisella tasolla saakka. Hänen mukaansa kaupungin johtamisessa näkyy edelleen hierarkkinen ja formaalinen johtamistapa sekä tiukat valtasuhteet. Se, millaista johtamiskulttuuria ylin johto viestittää sekä millaisena johtamiskulttuurina, -tyylinä, -tapana, -asenteina ja arvoina se siirtyy ylhäältä alaspäin, näkyy suoraan lähiesimiestyön toteutumisena. Hän kokee, että esimiesten näyttämä esimerkki työyhteisöille ja viesti siitä, millaista johtamistyön pitäisi olla, vaikuttaa eri toimialojen johtamiseen.

Haastatellut näkivät, että esimiesten erilaiset johtamisvalmiudet liittyvät myös toimintakulttuuriin toimialoilla. Osa esimiehistä on monipuolisesti kouluttautuneita ja valmiimpia jo lähtökohtaisesti kehittämään johtamistaitojaan. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen toimialoilla vallitsee erilainen johtamiskulttuuri. Heidän mielestään varhaiskasvatuksessa on lähtökohtaisesti oppimis- ja kouluttautumismyönteinen ja osaamista painottava johtamiskulttuuri. Sosiaali- ja terveysalalla johtamiskulttuuri ei ole niin oppimismyönteinen, eikä se kannusta selkeästi johtamisen osaamiseen ja oppimiseen.

Kyselytutkimuksen kehittämiskohteiksi nousi hyvän ja avoimen ilmapiirin luominen työyhteisössä sekä avoimen, läpinäkyvän ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luominen työntekijöiden ja esimiehen välillä. Kaikki haastatellut kokivat, että hyvä ja avoin ilmapiiri on työyhteisöjen vähittäisvaatimus. Kiireen nähtiin selkeästi vaikuttavan työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin, mutta kiireen syyksi ei kuitenkaan voida laittaa toimimatonta vuorovaikutusta. Vastaajat kokivat, että avoimen vuorovaikutuksen avulla voidaan asioita viedä eteenpäin työyhteisöissä. Esimiehen on omalta osaltaan

toimittava avoimesti, läpinäkyvästi ja luottamuksellisesti ansaitakseen työyhteisön luottamuksen, mutta tätä samaa odotetaan myös työntekijöiltä. Työyhteisön ilmapiirin ja vuorovaikutuksen pitäisi olla avointa ja luontevaa päivittäistä toimintaa. Yksi haastateltu pohti, että työntekijät eivät aina uskalla kertoa asioista esimiehelle, koska pelätään esimiehen suhtautumista asiaan. Haastatteluissa korostettiin kuitenkin sitä, että asioihin ei saada muutosta, jos niitä mietitään vain työyhteisön sisällä. Asioita pitäisi pystyä tuomaan rohkeasti esille työyhteisössä, sillä esimiehet eivät ole ajatusten lukijoita. Asioita pitäisi käsitellä avoimesti ja asianmukaisesti aidon dialogin kautta.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelut ja tiimipalaverit ovat työntekijöiden väyliä asioiden esille tuontiin työyhteisössä. Nähtiin kuitenkin, että kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu ei riitä luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen. Vuorovaikutuksen pitäisi olla luontevaa päivittäistä arjessa tapahtuvaa toimintaa, joka luo hyvää ja avointa työilmapiiriä. Hyvän ja avoimen työilmapiirin luominen nähtiin koko työyhteisön yhteisenä asiana, ei vain esimiehen. Kaikki voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa sen toteutumiseen, sen eteen on tehtävä koko ajan työtä.

Kehittämiskohteeksi kyselytutkimuksesta nousi työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet saatavilla olevien lisäkoulutuksien tarjontaan. Kehityskeskustelut ovat kaikkien haastateltujen mukaan toimiva keino saada selville työntekijöiden lisäkoulutus- ja kehittämistoiveita. Kehityskeskusteluissa edellytetään, että työntekijä on tietoinen omasta osaamisestaan ja siitä, mitä koulutusta tarvitsisi lisää. Lisäkoulutusta on tarjolla kaikille, mutta haastatellut myöntävät, että koulutukset ovat usein esimiesten määrittelemiä. Varsinkin varhaiskasvatuksen puolella uudet esiopetus- ja varhaiskasvatussuunnitelmat sanelevat lisäkoulutustarjonnan.

Kyselytutkimuksen tuloksista kehittämiskohteeksi nousi esimiehen antama tuki työyhteisölle työhön liittyvissä asioissa. Myös esimiehen saama tuki johtamiseensa ylemmältä johdolta ja organisaatiolta koettiin tärkeänä kehittämiskohteena. Haastateltujen mukaan ylemmän johdon ja organisaation tehtävänä on mahdollistaa hyvä lähiesimiestyö. Kaikissa haastatteluissa tuli esiin se, että ylemmän johdon antama tuki lähiesimiehelle luo pohjan toimivalle esimiestyölle ja työyhteisön tukemiselle. Tarvittavan ja riittävän tuen antaminen lähiesimiehelle ja sitä kautta työyhteisölle, on oltava tilannesidonnaista. Etenkin isojen muutosten aikaan ylemmällä johdolla on vastaajien mielestä ol-

tava kyky ymmärtää tuen tarve työyhteisössä. Ylemmän johdon tuki näkyy myös yhteinäisinä linjauksina ja toimintamalleina, joita kaikki noudattavat ja joita käydään läpi ja päivitetään tarvittaessa.

Yhden haastateltavan mielestä ylemmän esimiehen on osattava henkilökohtaisesti sparrata esimiestä entistä parempaan johtamistyöhön. Sparrauksen on pohjaututtava esimiehen vahvuuksiin ja potentiaaliin. Merkittävänä tukena esimiestyölle nähdään myös verkostoituminen ja vertaistuki kollegoilta. Haastatteluissa tuli esiin, että uutena keinona johtamiskulttuurin yhtenäistämiseen on otettu käyttöön esimiesten työparityöskentely. Kun esimiestyötä työparityöskentelyn keinoin jaetaan, esimiestyön haavoittuvaisuus vähenee ja esimies pystyy olemaan enemmän läsnä arjessa. Johtaminen ole enää vain yhdestä esimiehestä kiinni, vaan johtamistyötä voidaan tehdä ristikkäin toinen toista tukien.

### **8.2.2 Työntekijöiden työssä jaksaminen ja sen tukeminen**

Tämän teeman kehittämiskohteita olivat ajan riittämättömyys perustyön huolelliseen tekemiseen ilman keskeytyksiä, resurssien riittämättömyys ja niiden vaikutus työtehtävistä suoriutumiseen mahdollisimman hyvin sekä työn hektisyys ja kokemus työn kiireellisyydestä. Kaikkein haastateltujen mielestä resurssien ja henkilöstömitoituksen lisääminen ei ole aina ratkaisevin ja kannattavin keino vähentää kiirettä. Toimintoja olisi arvioitava kriittisesti, kehitettävä niitä uudellaisiin näkökulmin ja löydettävä tehokkaampia, asiakaslähtöisempiä ja laadukkaampia tapoja toimia. Näin voidaankin havaita, että olemassa olevat resurssit ovat riittäviä ja kiireen kokemus saattaa lieventyä. Toimintojen arviointi ja niiden kehittäminen tulisi haastateltujen mukaan nähdä olennaisena keinona päivittäisen työn uudelleen organisoinnille ja sille olisikin järjestävä riittävästi yhteistä aikaa. Toimintojen kehittäminen vaatii jokaisen uskallusta poistua omalta mukavuusalueeltaan.

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että esimiesten tehtävänä on käynnistää toimintatapojen kehittämisprosessi, jota he johtavat sekä osallistaa, rohkaista ja sitouttaa työntekijät siihen. Ei voida olettaa, että työntekijät kyseenalaistaisivat ja lähtisivät kehittämään toimintaa ilman esimiehen mukana oloa. On kuitenkin tärkeää kuunnella työyhteisöä toiminnan kehittämisessä, sillä työntekijöillä on korvaamatonta tietoa arjen toi-

minnasta ja siitä, kuinka sen voisi tehdä toisin. Vastaajat näkivät, että jokaisella esimiehillä on erilaiset valmiudet johtamiseen ja työn kehittämiseen. Sekä esimiehellä että työntekijöillä on oltava valmius arvioida kriittisesti työtä ja työajan riittävyyttä. Yhden haastatellun mielestä kiireinen työn tahti voi johtaa johtamistyön kokonaiskuvan katoamiseen, jolloin keskitytään vain rutiinien suorittamiseen ja kehittämistyö jää päivittäisten rutiinien jalkoihin. Hänen mielestään esimiesten työnohjaus ja sparraus olisivat keinoja, jotka auttavat heitä jäsentämään omaa työkenttäänsä ja hahmottamaan kehittämistyön ja sen johtamisen merkitystä.

Yhden haastatellun mukaan työntekijän osaamisen ja ammattitaidon tulee vastata työn vaativuutta ja asiakaskuntaa, jotta työntekijä jaksaa työssään, kokee työn iloa ja sitoutuu työhönsä. Muuten työntekijä voi joutua työskentelemään osaamisensa äärirajoilla. Hänen mielestään esimies on avainasemassa työyhteisön voimavaroja ja jaksamista huomioidessa. Esimiehen tulee tarkkailla ja huomioida, onko henkilöstön työtaakka liian suuri ja kokevatko he uupumusta työssään. Kaikissa haastatteluissa tuli esiin, että työyhteisössä pitäisi vallita avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen ilmapiiri. Haastateltujen mielestä esimiehen ja työntekijöiden välisen suhteen tulee olla luonteva ja mutkaton, sellainen että esimiestä voi lähestyä helposti missä tilanteessa tahansa. Toimivat vuorovaikutussuhteet työyhteisössä sekä ammattitaitoa ja kokemusta vastaava työ nähtiin auttavan työssä jaksamisessa ja työn ilon kokemisessa.

Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että hektisyyden ja kiireen kokemiseen työssä vaikuttaa yleisesti vallitseva kiireen kulttuuri. Hänen mukaansa tällainen toimintakulttuuri siirtyy ylimmän ja toimialajohdon esimerkin kautta aina perustyön tekemiseen. Työn sankaruutena koetaan se, että ollaan aina tavoitettavissa ja saatavilla. Kiirettä lisää myös nykypäivän työn ulospäin suuntautuneisuus. Toinen haastateltava koki, että entistä enemmän odotetaan työyhteisöjen olevan sosiaalisempia, ulospäin suuntautuneita ja että heillä on runsaasti kontakteja sekä sidosryhmiä työyksikön ulkopuolella. Hänen mielestään esimiehen olisi huolehdittava siitä, ettei työyksikön perustyö ja asiakkaat kärsi työn liiallisesta ympäristöön laajenemisesta. Tärkeää olisikin oppia löytämään oikeat ja hyödylliset yhteistyötahot, jotka eivät lisää työn kuormittavuutta.

Haastateltujen mielestä työhyvinvointi muodostuu myös jokaisen henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Jokaisen on pidettävä huolta itsestään ja jaksamisestaan sekä oltava sinut oman itsensä ja elämänsä kanssa. Haastateltujen mielestä esimiesten tulisi oppia

johtamaan itseään ja työyhteisöä siten, että työ tehdään lähtökohtaisesti työajalla. Vapaa-ajalla on tarkoitus levätä ja kerätä voimia, tällä on myönteinen vaikutus myös muuhun jaksamiseen. Kiireen kokemiseen vaikuttaa myös se, millä mielellä työtä tehdään, motivaation rakentaminen onkin aina johtamisen asia.

Organisaation visioiden ja arvojen tunteminen ja niihin sitoutuminen näkyi kyselytutkimuksen tuloksissa selkeänä kehittämiskohteena. Haastateltujen mukaan kaupungin visioiden ja arvojen tulisi olla kirjattuna kaupunkistrategiaan. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Varkauden kaupunkistrategia on suppea, se on irtonainen organisaation kontekstista ja sen käsittely on jäänyt taka-alalle koko kaupungissa. Yksi haastatelluista koki myös strategisen johtamisen puuttumisen näkyvän selkeästi organisaation johtamisessa. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työyhteisöt ovat motivoituneita ja tietävät oman roolinsa, mutta se kuinka työyhteisöt liittyvät osaksi kaupunkiorganisaatiota on hyvin epäselvää.

Kaikkien haastateltujen mielestä on hyvin hälyttävää, ettei työyhteisöissä ole tietoa ja ymmärrystä kaupungin visioista ja arvoista. Heidän mielestään kaupunkistrategiassa ei ole selkeää arvopohjaa, jonka pohjalta kaupungissa toimittaisiin. Visiot sekä arvot nähdään erittäin tärkeinä lähtökohtina työlle. Niiden kuuluisi olla kaikkien yhteinen päämäärä ja arvoja sekä visioita tulisi käsitellä yhteisesti organisaation kaikilla tasoilla. Osa haastatelluista pohti, että yhteisten arvojen ja visioiden puuttuessa organisaatio ja sen työyhteisöt muodostavat omat arvonsa ja visionsa, joita ei välttämättä ole kirjattu mihinkään. Nähtiin, että hyvin tehtyä ja toimivaa työtä ei pitäisi kuitenkaan ajatella arvona, vaan ainoastaan tapana toimia. Haastatelluista selvisi, että uuden kaupunkistrategian kehittämisprosessi on nyt käynnistynyt ja sen onnistuminen vaatii kaikkien tasojen osallistamista. Se vaatii organisaatiolta jatkuvaa ja aktiivista vuoropuhelua, joka kulkee organisaatiossa ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Ainoastaan näin voidaan saada koko organisaation potentiaali käyttöön strategian tekemisessä ja sitä kautta saadaan sitoutettua koko henkilöstö siihen.

Työhyvinvoinnin seuranta työnantajan toimesta ja esimiehen puuttuminen työhyvinvoinnin epäkohtiin viipymättä nousivat kehittämiskohteiksi kyselytutkimuksesta. Haastateltavat olivat yksimielisiä, että esimiehellä on velvollisuus puuttua työhyvinvoinnin epäkohtiin, mutta myös työntekijällä on velvollisuus kertoa niistä. Haastateltujen mie-

lestä työhyvinvoinnin epäkohtien lisäksi on puututtava myös työntekijöiden toiminnassa näkyviin epäkohtiin, laiminlyönteihin ja puutteisiin sekä annettava palautetta työntekijöille. Liian herkästi työyhteisössä saatetaan hyväksyä huono ja epäammattillinen käytös, koska ei haluta puuttua asiaan tai se koetaan liian hankalana. Esimiehen tulisi vastaajien mielestä hyvin herkästi ottaa ongelmat puheeksi ja antaa rakentavaa palautetta työntekijöille.

Haastatellut kertoivat, että työhyvinvointia seurataan säännöllisesti toteutettavilla työhyvinvointikyselyillä, mutta kyselyiden hyödyntäminen on jäänyt vähäiseksi. Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että toimintakulttuuriamme pitäisi muuttaa enemmän puuttumisen kulttuuriksi, joka tulisi nähdä myös välittämisen kulttuurina. Hän kertoi, että työhyvinvointikyselyihin on jatkossa tarkoitus liittää lyhytmuotoinen Pulssikysely, joka toistetaan useammin. Pulssikyselyn avulla nähdään nopealla syklillä tilannekuva siitä, kuinka työhyvinvointihanke on alkanut toimia. Haastateltu kertoi myös, että työhyvinvoinnin seurantaan on tullut myös uusia teknisiä työkaluja. Esimerkiksi sairauspoissaoloja pystytään seuraamaan nopeammin, ajantasaisemmin ja tehokkaammin. Näin pystytään nopeammin saamaan selville pitkittyneet sairauspoissaolot, joita käsitellään työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteisessä työhyvinvointikeskustelussa. Haastateltu kertoi myös, että esimiehiä koulutetaan ja valmennetaan havaitsemaan työhyvinvoinnin epäkohtia ja seuraamaan työhyvinvoinnin toteutumista. Haastatellut olivat sitä mieltä, että toimintakulttuuria tulisi muuttaa niin, että esimiehen olisi luontevaa ottaa työhyvinvointi ja sen epäkohdat puheeksi ja tämä nähtäisiin esimiestyönä, ei työntekijöiden kyttämisenä.

### **8.2.3 Työyhteisön viestintä ja tiedottaminen**

Rakentavan palautteen saaminen esimieheltä nähtiin yhtenä tärkeänä kehittämiskohdeena. Yksi haastatelluista kuvasi palautteen antamista lahjana eikä negatiivisena asiana. Hänen mielestään työntekijöiden tulisi koulia itseään ottamaan vastaan kriittistä palautetta ja nähdä se positiivisena mahdollisuutena muutokselle. Lähes kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että palautetta olisi annettava luonnollisissa vuorovaikutustilanteissa päivittäin, ei ainoastaan kerran vuodessa tapahtuvissa kehityskeskusteluissa. Heidän mielestä on tärkeää huomioida, kuinka palautetta annetaan, syyllistetäänkö, nöyrytetäänkö vai otetaanko esille rakentavasti. Myös esimiehen tulisi aina käsitellä saamaansa palautetta johtamisestaan. Osa haastatelluista ajatteli, etteivät esimiehet aina

mielellään käy läpi saamaansa palautetta työyhteisön kanssa, sillä he saattavat kokea palautteen henkilökohtaisena arvosteluna. Palautetta tulisi kuitenkin käsitellä ja tutkia analyttisesti. Positiivisen palautteen hyödyntäminen on erityisen tärkeää, mutta yhtä tärkeää on myös huomioida kriittinen palaute ja korjata toimintaa sen mukaan. Yhden haastatellun mielestä Varkaudessa ehkä vallitsee toimintakulttuuri, jossa ei ole millään tasolla totuttu käsittelemään palautetta systemaattisesti ja oppimaan siitä. Hänen mielestään vain oppiva organisaatio pystyy uudistumaan, kun osataan ottaa opiksi ja hyödyntää niin positiivinen kuin kriittinenkin palaute. Hän myös näki, että organisaation ylimmän johdon tehtävänä on ylläpitää oppimisen kulttuuria, johon kuuluu luonnollisena osana keskustelun ilmapiiri ja palautteen hyödyntäminen.

Suurin osa haastatelluista koki, että viestintä on ennen kaikkea johtamisprosessi ja sen kehittäminen avoimemmaksi, rehellisemmäksi ja yhdenmukaisemmaksi on johtajien ja esimiesten tehtävä. Heidän mielestään viestintävalmiudet ja viestintäosaaminen ovat yksi keskeisin johtamisen osaamisalue. Haastatteluissa tuli esille, että Varkauden kaupungilla on viestintäpäällikkö, joka voi asiantuntijana antaa osaamistaan ja kumppanuuttaan viestintään. Vastaajien mielestä organisaatiossa on oltava yhdenmukaiset käytännöt viestinnässä ja sen toteutuksessa. Myös työyhteisöjen on osattava ottaa vastuuta viestinnästä, tiedonkulusta ja sen välittämisestä. Haastatellut näkivät yhtenä tärkeimpänä alaistaitona ja työyhteisötautona tiedonkulun edistämisen työyhteisössä. Esimiesten tulisi opetella viestimään aina kun tehdään jotain, ei vain silloin kun on aikaa tai resursseja. Viestintä voi olla myös haastateltujen mukaan myös arkista jutustelua esimiehen ja työyhteisön välillä, eikä aina virallista tiedottamista. Yksi haastateltu näki viestinnän hyvänä kehittämiskeinona sen, että esimiehillä olisi oma henkilökohtainen viestintäsuunnitelma, joka ohjaa heitä viestinnässään. Hänen mielestään sen avulla viestintä ja tiedottaminen olisi loogisempaa ja säännöllisempää. Viestintää tulisi hänen mukaansa kehittää innovatiivisesti, osallistavin menetelmin koko työyhteisön kanssa.

Kehittämiskohteena tässä teemassa oli myös työntekijöiden tiedon puute työhyvinvointitoiminnasta. Haastateltujen mukaan työhyvinvointi ei voi pohjautua ainoastaan kaupungin organisoituun työhyvinvointitoimintaan. Heidän mukaansa työhyvinvointi syntyy työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa päivittäin. Työhyvinvointia rakennetaan suurimmassa määrin esimiehen ja työyhteisön jokapäiväisessä kohtaamisessa. Haastateltujen mielestä kaupungin työhyvinvointitoiminnasta tiedottamista tulisi parantaa huomattavasti. Haastatteluista nousi esille, että syksyllä 2016 organisaatiossa on



aloittanut uusi työhyvinvointikoordinaattori, jonka tehtäviin kuuluu työhyvinvoinnin kehittäminen ja työhyvinvointi -hankkeen koordinointi.

#### **8.2.4 Tulevaisuuden visiot työhyvinvointia tukevaan johtamiseen**

Teemahaastattelujen mukaan toimintakulttuurin muutos on avainasia johtamisen kehittämisessä. Haastateltujen näkemys oli, ettei toimintakulttuurin muutos tule itsestään, vaan sitä on opeteltava yhdessä. Haastatelluista kolmen mielestä Pro -koulun toimintamalleja voitaisiin hyödyntää koko kaupungin toimintakulttuurin kehittämisessä. Heidän mielestään uuden välittämisen ja myönteisen toiminnan kulttuurin kautta saadaan muutosta aikaa. He myös näkivät, että esimiesten on toimittava esimerkkinä muutoksessa, myönteisen ajattelun sekä palautteen ja kiitoksen antamisen keinoin. Haastatteluissa tuli myös esiin, että Pro -koulun mallia hyödynnetään Pro -työyhteisö mallin suunnittelussa, joka kehittää toimintakulttuuria myönteisempään suuntaan. Yhden haastatellun näkemyksenä oli, että myönteistä oppimisen toimintakulttuuria voidaan lähteä kehittämään keskijohtoa ja ruohonjuuritasoa sparraamalla. Hänen mielestään myönteinen toimintakulttuuri nousee ja leviää kapillaari-ilmion tavoin myös ylempään johtoon. Toimintakulttuurin muutos liittyy hänen mukaansa myös positiivisuuteen, oppimiseen sekä yhdessä tekemiseen ja sitä on opeteltava päivittäin. Muutos tapahtuu hitaasti ja sitä on vietävä eteenpäin pienin askelin. Haastatellut näkivät, että muutos voi oikeasti käynnistyä vain jos, ylemmällä johdolla on valmius ja tahtotila kuunnella työyhteisöjä. Heidän pitäisi käydä työyksiköissä ja tavattava muitakin kuin vain toisia esimiehiä, jotta he saisivat näkemyksen työyhteisöjen potentiaalista ja heidän päivittäisestä työstään.

Haastatteluissa tuli esiin myös asiakasnäkökulman tärkeys johtamisessa. Haastateltujen mukaan hyvinvoiva työyhteisö toimii tuloksellisesti, asiakaslähtöisesti ja tuottaa laadukkaita palveluita. He näkivät, että panostamalla työhyvinvointiin ja etenkin johtamisen kehittämiseen, työn tulos ja asiakaslähtöinen toiminta paranevat. Työhyvinvoinnin lähtökohta ja sen tarkoitus saattavat kuitenkin välillä hämärtyä. Työhyvinvoinnin itsetarkoitus ei haastateltujen mukaan ole se, että työssä on kivaa, esimies kohtelee hyvin ja töissä on hyvä fiilis. Haastateltujen mielestä työhyvinvoinnin tulee aina johtaa hyvään asiakaspalveluun ja asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Esimiestyötä tulisi heidän mukaansa kehittää asiakaslähtöisesti eri asiakasryhmät huomioiden. Yksi haastatelluista koki, että esimiestasolta saattaa unohtua asiakas ja hänen tarpeensa.

Yhden haastatellun mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen kaivataan yhteiskunnan sektorit ylittävää yhteistyötä ja vuoropuhelua julkisen ja yksityisen sektorin välille. Hänen mielestään näin voitaisiin oppia työhyvinvoinnin toimivista käytänteistä puolin ja toisin. Hänen mukaansa varsinkin asiakaslähtöisyys näkökulman liittäminen työhyvinvointiin kaivataan yrityksistä toimintamalleja ja ideoita. Hän kertoi, että tällä hetkellä on kehitteillä varkauteen johtamisfoorumi, jossa kohtaisivat yksityisen sektorin ja kaupungin johtajat sekä esimiehet. Foorumissa käydään dialogia, jonka fokus on johtamisessa ja yhteisessä johtamisen oppimisessa. Hänen mukaansa tulevaisuuden visiona nähdään Varkauden malli - varkauteen johtamistapa toimia, jossa johtajuuden arvot ja lähtökohdat olisivat yhteiset koko kaupunkiyhteisön näkökulmasta. Sekä yritykset että kaupunki tekisivät työtä samojen arvojen mukaan.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että yhä vahvemmin pitäisi tehdä työhyvinvointityön, kuten työhyvinvointiprojektien ja kaiken sen eteen tehdyn työn vaikuttavuuden mittaamista. Hänen mukaansa vaikuttavuuden arvioinnilla ja mittaamisella voidaan todistaa, että työstä on ollut oikeasti hyötyä. Hän kertoi, että vaikuttavuuden arviointia on tehty jo viimeisimmän henkilöstökyselyn tuloksia analysoidessa ja niistä on näkynyt selkeästi esimiestyön kehittyminen parempaan suuntaan.

## **9 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS**

Tutkimuksen lähtökohtana on aina oltava sen eettisyys ja luotettavuus. Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä joudutaan pohtimaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa, tutkimusaiheen valinnassa, tutkimus- ja analyysimenetelmien valinnassa sekä siinä, mihin tutkimuksella pyritään. (Kananen 2008, 113.) Tutkimusaiheemme valintaan vaikutti aiheen merkityksellisyys ja hyödynnettävyys. Tutkimuksellamme on selkeästi yhteiskunnallinen ote ja sillä on vaikutus organisaatiomme työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi. Tutkimusaiheen valinta on ensimmäinen eettinen ratkaisu, jonka teimme opinnäyte-työtä aloittaessamme. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2013, 218) kertovat, että tutkija joutuu pohtimaan valitsemansa aiheen yhteiskunnallista merkitystä sekä sen vaikutusta tutkimuksen kohderyhmälle. Eettisesti luotettavan tutkimuksen tulee aina olla hyödyllinen; hyöty voi kohdistua tutkimuksen kohderyhmälle tai sitä voidaan hyödyntää vasta tulevaisuudessa. Tutkijan on huomioitava eettisyys koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen on edettävä eettisten sääntöjen mukaan aina tutkimusaiheen valinnasta lähtien.

Tutkimuksen toteuttamiseen haimme luvan varhaiskasvatuspäälliköltä ja kotiin annettavat palvelut ja sairaalahoito -palvelualuepäälliköltä. Varmistimme tutkimuksen kohderyhmien anonymiteetin koko tutkimusprosessin ajan huolehtimalla siitä, että aineisto on vain tutkijoiden hallussa ja käytettävissä. Tutkimustuloksista ei myöskään selviä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys eikä vastaukset. Analysoimme esimiesten avoimet vastaukset sekä haastattelut huomioimalla pienet kohderyhmät ja ottamalla huomioon anonymiteetin säilyminen. Tutkimuksemme aineiston keräämisessä näkyy oikeudenmukaisuus, koska kohderyhmänämme oli koko varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen henkilöstö sekä näiden toimialojen ylempi johto. Tutkimuksen kohderyhmästä emme sulkeneet pois ketään mahdollisia ei-toivottuja tutkittavia. Tutkittavat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti: kaikilla oli mahdollisuus olla osallistumatta kyselytutkimukseen tai olla antamatta haastattelua. Jokaisen osallistuminen perustui tietoiseen suostumukseen: kaikkia osallistujia informoitiin etukäteen tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218 - 219, 221 - 222.)

Tutkimus ei voi olla luotettava, jos siinä ei ole panostettu suunnitelmallisuuteen tai laadun valvontaan. Luotettavuus tulisi huomioida jo tutkimusta suunniteltaessa. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Triangulaatiolla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiossa yhdistyy samassa tutkimuksessa useampi tutkimusmenetelmä. (Kananen 2014, 121, 145 - 147.) Opinnäytetyössämme olemme yhdistäneet kaksi tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmää, kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen. Koska kyselytutkimuksella emme olisi saaneet riittävästi kehittämistietoa tutkittavasta aiheesta, syvensimme kehittämistietoa haastattelututkimuksen avulla. Opinnäytetyössämme reliabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys, näkyy tutkimustulosten toistettavuutena. Haastateltujen mielestä tutkimustuloksistamme näkyy reliabiliteetti ja he kokivat tulokset yhteneväisiksi koko organisaation työhyvinvoinnin johtamisessa. Tutkimuksemme luotettavuutta lisää myös samankaltaiset tulokset Varkauden kaupungin viimeisimmän henkilöstökyselyn kanssa.

Validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen ja mittaaminen näkyvät tutkimuksessamme oikeanlaisten tutkimusmenetelmien, tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston analyysin valinnalla. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmillä on pystytty mittaamaan tutkittavaa ilmiötä ja sen ominaisuuksia. Kyselytutkimuksella saavutimme suuren otoksen tutkittavan aiheen kohderyhmästä, jolloin saimme runsaasti tietoa ilmiöstä. Haastattelututki-

muksella syvensimme kyselytutkimuksella saatua tietoa. Oikeanlainen aineiston analyysi, jossa eri tutkimusmenetelmillä kerätyt aineistot selittävät ja varmentavat toisiaan, on osa tutkimuksemme validiteettia. Kyselytutkimuksella saimme selville työhyvinvointia tukevan johtamisen haasteita ja kehittämiskohteita ja teemahaastatteluilla on haettu keinoja ja toimenpiteitä kehittämiskohteisiin. Tutkimuksessamme validiteetti näkyy oikeanlaisten tutkimusmenetelmien ja tutkimuksen kohderyhmien valintana.

Opinnäytetyössämme on tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulma. Toikko & Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminnasta saatavan tiedon on oltava todenmukaista, mutta aina myös hyödynnettävissä käytäntöön. Tutkimus nähdään luotettavana, kun kehittämistoiminnasta saatu tieto on oikeasti käyttökelpoista ja siirrettävissä käytäntöön. Tutkijan tehtävänä on saada tutkimuksesta ja sen tuloksista niin läpinäkyvät, että työyhteisöt voivat itse ilman tutkijan läsnäoloa arvioida ja hyödyntää kehittämistietoa käytännössä. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 125 - 126.) Opinnäytetyöllämme tavoittelemme toimivampia ja läpinäkyvämpiä käytäntöjä työhyvinvointia tukevaan johtamiseen Varkauden kaupungissa. Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuottaa kehittämistietoa työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Tämän tiedon avulla työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittäminen pääsee vauhtiin ja etenee. Toivomme, että opinnäytetyömme toimii innostajana ja motivaattorina koko Varkauden kaupungin työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiselle. Onnistuakseen tämä vaatii koko kaupungin johdolta yhteisen tahtotilan asioiden kehittämiselle ja muuttamiselle. Johdon halu ja innostus muuttaa asioita motivoi koko henkilöstöä mukaan johtamisen muutokseen. Työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämisellä pystytään vaikuttamaan positiivisesti koko Varkauden henkilöstön työhyvinvointiin.

Kehittämistoimintaan liittyy voimakkaasti työyhteisössä oleva hiljainen tieto. Työyhteisöllä on usein tietoa kehittämistarpeista ja toimivista käytännöistä, mutta näitä tietoja työyhteisössä ei välttämättä pystytä pohjaamaan teoreettisesti. Kehittämistoiminnassa hiljaisella tiedolla ja arkitiedolla on suuri merkitys, mutta kehittämistieto on kuitenkin syvällisempää ja monipuolisempaa tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 40 - 41.)

## 10 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyömme oli kehittämisprosessi, jonka avulla tuotimme tutkimustietoa työhyvinvointia tukevasta johtamisesta ja sen kehittämisestä Varkauden kaupungissa. Tutkimustietoa saimme kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun menetelmillä. Tutkimukseen osallistui tehostetun palveluasumisen ja varhaiskasvatuksen työntekijät, lähiesimiehet, toimialajohtajat ja kaupungin ylin johto. Tutkimuksessa oli laaja ja kattava poikkileikkaus toimialoilta työntekijätasolta aina ylimpään johtoon saakka. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta Varkauden kaupungissa sekä nostaa esille työhyvinvointia tukevan johtamisen piirteitä henkilöstön ja lähiesimiesten näkökulmasta. Toisena tavoitteena oli saada selville kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet tämän hetkisiin työhyvinvointia tukevan johtamisen toimintatapoihin. Tartuimme opinnäytetyöllämme juuri ajan hermolla olevaan aiheeseen oikeaan aikaan. Työhyvinvointi, sen johtaminen ja johtamisen kehittäminen ovat olleet valtakunnallisesti pinnalla viime vuosina. Myös Varkaudessa on herätty ymmärtämään johtamisen merkitys työhyvinvoinnille. Koko organisaation johtamiskulttuuriin on ryhdytty systemaattisesti panostamaan. Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämiseksi onkin viimeisen vuoden aikana aktiivisesti ryhdytty toimimaan ja pyritty vaikuttamaan työhyvinvoinnin toteutumiseen.

### *Opinnäytetyöprosessin arviointia*

Opinnäytetyömme eteni aikataulullisesti ja loogisesti suunnitelmamme mukaan. Valitsimme muista opinnoista opinnäytetyötä ja sen tekemistä tukevia opintojaksoja, joita pystyimme hyödyntämään konkreettisesti opinnäytetyön tekemisessä. Myös aikataulullisesti työmme eteni lähes suunnitellusti. Kyselytutkimuksen aloittaminen viivästyi hie- man meistä itsestämme riippumattomista syistä. Kuitenkin saimme sen toteutettua ai- kataulun puitteissa. Uppouduimme opinnäytetyön tekemiseen toden teolla ja välillä se veikin liikaa aikaa muilta opinnoilta. Opinnäytetyön prosessi on ollut ajatuksia herät- tävä ja laaja-alaisesti kehittävä. Aikataulutimme opinnäytetyön tekemisen pitkälle aika- välille ja jätimme aikaa ajatusten ja toimintamenetelmien kehittymiselle rauhassa. Teimme opinnäytetyön parityönä ja se auttoi selkeästi koko opinnäytetyön kokonaisuus- den parempaan hahmottamiseen ja syvälliseen ajatusten vaihtoon. Yhdessä tehden työstä tuli ehkä laajempi kuin yksin tehtynä. Opinnäytetyön prosessoiminen yhdessä

antoi meille enemmän laaja-alaisempaa ymmärrystä aiheesta sekä kehitti ammatillisuutta ja omaa osaamista. Opinnäytetyötä tehdessä on kuitenkin toisinaan sokaistunut omalle työlleen ja pintaan on noussut epävarmuus, tehdäänkö työtä oikein ja riittävän hyvin. Toisaalta taas opinnäytetyön aihe on vienyt hyvällä tavalla mukanaan ja työ on laajentunut ja syventynyt matkan varrella. Olemme saaneet ja käsitelleet runsaasti ja monipuolisesti tietoa johtamisen nykytilasta, sen tulevaisuudesta ja vaikutuksesta työhyvinvoinnille. Työtä tehdessä syventyi kyky kriittiseen ja monitahoiseen pohdintaan. Mielestämme tieteellisen kirjoittamisen taidot kehittyivät merkittävästi opinnäytetyön aikana.

Saimme myös lisää kokemusta ja uusia taitoja tutkimuksen tekemiseen. Kun valitsimme tutkimusmenetelmän, meillä oli vain vähän tietoa ja kokemusta menetelmien käyttämisestä. Teemahaastattelumenetelmän valinta oli onnistunut ja sillä saimme käyttökelpoista ja hyödyllistä tietoa tutkimuksemme aiheesta. Kyselytutkimusmenetelmä oli myös onnistunut valinta, ja sen toteuttaminen Webropol -työkalulla sujui hyvin. Webropol oli meille täysin uusi ohjelma, jonka käyttöön haimme tukea ja apua. Eniten epävarmuutta tunsimme kyselytutkimuksen suunnittelussa. Kyselytutkimuksen teemat pohjautuivat opinnäytetyön teoreettiseen tietoon. Tutkimustuloksia analysoitaessa huomasimme, että olisimme voineet vielä tarkemmin suunnitella kysymyskategorioiden otsikoinnin siten, että työhyvinvointia tukeva johtaminen korostuisi niissä selkeämmin. Suunnittelisimme myös kyselytutkimuksen asteikon nyt hieman eri tavalla. Siirtäisimme en osaa sanoa -vastausvaihtoehdon viimeiseksi siten, että se ei vaikuttaisi tulosten keskiarvoon. En osaa sanoa -vastausvaihtoehto koetaan todennäköisesti helpoksi vastausvaihtoehdoksi epävarmoihin aihealueisiin. Tulokset olisivat ehkä voineet olla hieman erilaiset, jos vastausvaihtoehdoissa ei olisi ollut tätä vaihtoehtoa.

Koska haastateltuja oli vain kuusi ja he tekevät läheisesti yhteistyötä, oli tämä huomioitava haastattelujen tulosten analysoinnissa ja julkaisussa, jotta heidän anonymiteettinsä säilyy. Teemahaastatteluissa haastateltavien näkemykset ja mielipiteet olivat pääsääntöisesti hyvin yhteneväisiä. Kuitenkin osa haastatelluista vastasi hyvin yleisellä tasolla esiin tulleisiin kehittämiskohteisiin.

Kyselytutkimuksen jakamisessa oli meistä riippumattomia tekijöitä, jotka hidastivat työn etenemistä ja saivat meissä aikaan epävarmuuden tunteen. Käytännön syistä kyse-

lyn jakaminen henkilöstölle tapahtui esimiesten välityksellä ja jouduimmekin varmistamaan usein, että kysely on varmasti mennyt sovitusti eteenpäin. Kävi ilmi, ettei kysely ollut tavoittanut kaikkia työyhteisöjä samaan aikaan, vaan jouduimme muistuttamaan esimiehiä kyselyn jakamisen tärkeydestä useamman kerran.

Kyselytutkimuksen vastausprosentit jäivät melko mataliksi. Matalaa vastausprosenttia voisi ehkä selittää se, että osa työntekijöistä sai kyselyn melko myöhään tai kaikkia kysely ei ehkä koskaan tavoittanut. Vaikka tiedustelimme työyhteisöistä kyselyn etenemisestä, emme voi olla kuitenkaan varmoja, onko kysely tavoittanut kaikkia. Matalaa vastausprosenttia voi selittää myös kyselyn toteutuksen ajankohta. Lähellä joulua toteutettu kysely sijoittui ehkä haastavaan aikaan työyksiköiden kannalta. Kyselytutkimus välitettiin kaikille työsähköpostin kautta. Kaikki eivät aktiivisesti käytä sähköpostia työssään, joka voi osaltaan näkyä vastausprosentissa. Matalaa vastausprosenttia voi selittää myös se, että erilaisia työhyvinvointikyselyitä tehdään Varkaudessa säännöllisesti, mutta niiden tuloksia ei työntekijätasolla ole käsitelty kattavasti. Työntekijät voivat olla pettyneitä asioiden käsittelyyn ja tuntea, että myöskään meidän kyselyllä ei ole oikeasti merkitystä. Aiemmin kyselyt ovat olleet työnantajan toimesta pakollisia, mutta meidän kyselyymme vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyn tulokset tuskin olisivat olleet erilaiset, vaikka vastausprosentti olisi ollut korkeampi. Teemahaastatteluisa tuli ilmi, että haastateltujen mielestä tutkimuksemme tulokset olisivat samansuuntaisia ja yleistettävissä laajemmin myös muilla toimialoilla Varkaudessa.

#### *Tutkimuksesta saatu kehittämistieto*

Tutkimustuloksistamme selkeästi peilautuu työhyvinvoinnin ja sitä tukevan johtamisen teorian tieto. Tutkimuksestamme esiin nousseet kehittämiskohteet osoittivat sen, minkälaista työhyvinvointia tukevan johtamisen toivotaan Varkaudessa olevan. Tutkimustuloksissa näkyy, kuinka johtaminen on työhyvinvoinnin kulmakivi ja kuinka se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työyhteisöön ja sen työhyvinvointiin. Tuloksien mukaan johtamisen tulisi olla työhyvinvointia tukevaa ja sen tulisi yhdistyä Hyvän johtamisen kriteereihin. Tuloksista näkyi selkeästi myös, kuinka työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Työhyvinvointia ei voida kokea, jos Työhyvinvoinnin portaiden askelmat eivät toteudu.

Opinnäytetyötä tehdessämme olemme havainneet selkeän tahtotilan Varkauden johtamisen toimintakulttuurin muutokselle. Opinnäytetyömme ja sen tutkimustulokset tukevat kaupungin työhyvinvoinnin kehittämistä ja työhyvinvointihanketta. Työmme tuloksista nousi selkeästi esiin tarve työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiseen. Laajalla teoriapohjalla työhyvinvoinnin johtamisesta, hyvän johtamisen kriteereistä ja työhyvinvoinnista varmensimme saamamme tutkimustulokset. Aineiston monipuolinen vertailu antoi monitahoisia näkökulmia kehitettävään ilmiöön ja mahdollisti kehittämistiedon laaja-alaisesti. Tutkimustuloksilla ja niistä nousevilla kehittämistiedoilla voidaan kehittää Varkauden kaupungin työhyvinvointia tukevaa johtamista. Tutkimustulosten ja kehittämisideoiden hyödyntämistä suunnitellessa on huomioitava Varkauden kaupungin strategiat, arvot ja tulevaisuuden visiot. Tutkimustulokset ja kehittämistiedon esittelemme lopuksi Varkauden kaupungin ylemmälle johdolle.

Vuosina 2017 - 2018 Varkauden kaupungissa toteutetaan työhyvinvointihanke, jonka tavoitteena on kehittää toimintamalli tukemaan organisaation osaamista ja oppimista. Uudella toimintamallilla tuetaan esimiehiä työyhteisöjen työhyvinvoinnin johtamisessa. Hankkeen aikana kaupungille laaditaan työhyvinvointiohjelma, jonka päämääränä on tukea henkilöstön jaksamista työssään. Kun organisaatiossa investoidaan työhyvinvoinnin edistämiseen ja henkilöstön kehittämiseen, organisaation tuloksellisuus, asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys paranevat. (Varkauden kaupungin talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2018 - 2019, 13 - 14.) Varkauden kaupungin työhyvinvointia tukevaa johtamista on ryhdytty kehittämään myös uusien Esimiesklubien avulla. Esimiesklubi on Varkauden kaupungin työhyvinvointikoordinaattorin ideoima menetelmä, jossa kaupungin eri toimialojen esimiehet jakavat osaamistaan ja ideoitaan esimiestyön kehittämisestä. (Murtomäki 2017.) Sekä työhyvinvointihanke että esimiesklubit ovat opinnäytetyömme prosessin aikana käynnistyneitä kehittämistoimia työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämiseen. Esimiesklubit voisivat olla oikea paikka esitellä ja käsitellä tutkimuksemme tuloksia. Esimiesklubit voisivat myös toimia työstämme nousseiden kehittämisideoiden jatkokehittämisareenana.

Opinnäytetyömme tutkimustuloksista näkyi selkeästi työntekijöiden sitoutuminen työhönsä, korkea työmotivaatio sekä heidän työssä viihtyminen. Nämä asiat tulisi nähdä selkeinä työyhteisöjen voimavaroina ja lähtökohtina työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämiseksi. Kehittämistyön lähtökohtana pitäisikin olla työntekijöiden potentiaali ja motivaatio työn kehittämiseen. Kehittämisessä tulisi hyödyntää työyhteisöissä piilevät



vahvuudet ja sen tulisi lähteä ruohonjuuritasolta työyhteisöistä eikä ainoastaan ylimmästä johdosta.

**Esimiesten johtamisosaaminen** sekä organisaation **johtamis- ja toimintakulttuuri** nousivat tutkimuksessamme keskeisiksi kehittämiskohteiksi. Johtamisen kehittämisessä korostuvat esimiehen kyky tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen sekä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Sekä työhyvinvointihanke että Esimiesklubi -toiminta tarttuvat juuri näihin kehittämiskohteisiin. Työhyvinvointihankkeessa esimiestyön kehittämisen ytimenä on muutoksen johtaminen. Ylemmän johdon teemahaastatteluista nousi esille selkeästi tarve organisaation johtamiskulttuurin muutokselle. Johtaminen voi kehittyä työhyvinvointia tukevaksi vain johtamiskulttuurin muutoksen myötä. Ilman johtamiskulttuurin muutosta ei työhyvinvoinnissa voi tapahtua pysyvää kehittymistä ja muutosta. Yleensä johtamisen muutos saa alkunsa ylemmästä johdosta. Toisaalta johtamiskulttuuri ja johtamisen muutos voi lähteä keskijohdosta ja lähiesimiestasolta ja sitä kautta levitä ylimpään johtoon sekä ruohonjuuritasolle. Johtamiskulttuurin muutosta on lähdettävä viemään eteenpäin pienin askelin kaikilla organisaation tasoilla, niin yhdessä kuin erikseenkin.

Johtamiskulttuurin muutoksella voidaan vaikuttaa kattavasti organisaation ja sen työyhteisöjen työhyvinvointiin. Muutoksella pystytään vaikuttamaan kaikkiin tutkimuksessa esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin. Johtamiskulttuurin kehittämisellä on positiivinen vaikutus työyhteisöjen ilmapiiriin ja arkeen, esimiestyön kokemiseen, työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työyhteisöjen vuorovaikutussuhteisiin sekä viestintään. Tällä muutoksella saadaan aikaan läpinäkyvämpää, rehellisempää, oikeudenmukaisempaa sekä johdonmukaisempaa johtamista koko organisaatiossa.

Tutkimustulokset kuvastavat myös johtamiskulttuurin selkeitä eroja eri toimialoilla. Varhaiskasvatuksen tulokset olivat systemaattisesti ja selkeästi positiivisempia niin esimiehen johtamisosaamisessa kuin muissakin tutkimuksen kategorioissa verrattuna tehostetun palveluasumisen tuloksiin. Selkeimmin vastaukset erosivat esimiehen johtamisosaamisen ja työhyvinvointia tukevien asioiden kokemisessa kuten esimiehen tuessa, tiedonkulussa, kiireen kokemisessa ja omaan työhön vaikuttamisessa. Eroja toimialojen vastauksissa voi johtamisen lisäksi selittää erot työn luonteessa sekä päivittäisen työn tekemisessä. Tehostetussa palveluasumisessa työntekijöiden mitoitus on tiu-

kempi ja työ fyysisesti raskaampaa kuin varhaiskasvatuksessa. Väheksymättä varhaiskasvatuksen kiirettä ja kokemusta työn raskaudesta, tehostetun palveluasumisessa työn hektisyys vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin kokemiseen ja työssä jaksamiseen. Näistä johtuen tehostetun palveluasumisen työntekijät kokevat riittämättömyyttä työsään sekä sitä, että eivät pysty tekemään työtään riittävän hyvin. Nämä vaikuttavat suoraan työntekijöiden työn ilon kokemiseen sekä työn ja muun elämän tasapainottamiseen. Toimialojen eroavaisuudet johtuvat tuloksien mukaan toimialojen erilaisesta johtamis- ja toimintakulttuurista. Varhaiskasvatuksen oppimis- ja kouluttautumismyönnteistä ja oppimista painottavaa johtamiskulttuurin toimintamallia pitäisi jakaa myös muille toimialoille. Kun organisaatiossa tunnustetaan toimivia johtamisen ja toimintakulttuurin malleja, tulisi niitä hyödyntää yli toimialarajojen. Johtamiskulttuuri kehittyy vain, jos organisaation ylin johto on avoin muutokselle ja omalla esimerkillään levittää johtamiskulttuurin muutosta ympärilleen.

Molempien toimialojen esimiehet kokivat oman johtamisosaamisensa hyväksi toisin kuin toimialojen työntekijät. Mielenkiintoista on, miksi esimiehet ja työntekijät kokevat johtamisosaamisen niin eri tavalla. Erityisen tärkeää olisi selvittää, miten tehostetun palveluasumisen ja varhaiskasvatuksen johtamisen käytännöt eroavat toisistaan. Kun tämä asia saataisiin selville, pystyttäisiin puuttumaan ja vaikuttamaan kehittämiskohteisiin. Tehostetun palveluasumisen johtamista tulisi kehittää toimivalla viestinnällä ja sen kehittämällä. Teemahaastattelussa korostettiin, kuinka viime vuosina johtamisen luonne on selkeästi muuttunut ja johtaminen on haastavampaa kuin ennen. Henkilöstöjohtaminen on jäänyt hallinnollisen johtamisen jalkoihin. Työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämisen kannalta olisi tärkeää ymmärtää, onko johtamisen muutos otettu paremmin vastaan varhaiskasvatuksessa, vai onko varhaiskasvatuksen työntekijöillä enemmän tietoa johtamisen nykytilasta.

Organisaation toimintakulttuurin muutos mahdollistaa johtamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin lisääntymisen. Toimintakulttuurin pitäisi muuttua enemmän puuttumisen kulttuuriksi, jossa työhyvinvointiin ja sen epäkohtiin puuttuminen olisi arkipäiväinen asia. Työyhteisöissä tulisi vallita myös yleinen välittämisen kulttuuri, joka näkyisi aitona toisten välittämisenä niin esimies- kuin työntekijätasolla. Avoimen keskustelun ja aidon dialogin työyhteisön sisällä tulisi olla luontainen tapa toimia. Toimintakulttuurin muutos luo työyhteisöihin avoimempaa ilmapiiriä, jossa esimiehen kanssa ja työyhteis-

sön sisällä pystytään keskustelemaan normaalina kanssakäymisenä arjessa. Kuten teemahaastatteluiden tuloksissa, myös jaetun johtajuuden periaatteissa näkyvät keskusteluvuuden kulttuurin merkitys työhyvinvoinnille. Työyhteisössä vallitseva vahva sisäinen kulttuuri ja avoin ilmapiiri mahdollistavat keskustelevan vuorovaikutuksen, ja näin lisäävät työyhteisön jäsenten välistä yhteenkuuluvuutta. Usein kehityskeskustelu on vielä ainut tilanne, jossa työntekijä voi tuoda esille ajatuksiaan ja toiveitaan. Jos kehityskeskustelu ei jostain syystä ole onnistunut, työntekijällä ei välttämättä ole muita väyliä tai keinoja keskusteluyhteyden luomiseen.

Toimintakulttuurin muutosta voidaan lähteä viemään eteenpäin Pro -koulun toimintamalleja hyödyntäen. Varhaiskasvatuksessa on suunnitteilla Pro -vekara malli, jossa varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria kehitetään positiiviseksi yhdessä tekemisen kautta. Pro -koulun toimintamalleja hyödynnetään myös työyhteisöjen kehittämisessä Pro -työyhteisö mallilla. Sen lähtökohdana on työntekijöiden asenteiden, ajatusten ja työtapojen kehittäminen positiiviseksi ja kannustavaksi. Uusien toimintatapojen ja -asenteiden muutos on hidasta, mutta hitaasti kehittyen se voi muodostua luontaiseksi toimintataivaksi työyhteisöissä. Pro -toimintamalleja voisi laajentaa myös muille toimialoille. Vanhustyötä voisi kehittää Pro -koulun toimintamallien avulla Pro -vanhus toimintamalliksi, jossa työyhteisöjen positiivisella asenteella saataisiin aikaan vanhuslähtöisempiä palveluja ilman resurssien lisäämistä.

Tutkimuksemme tuloksissa korostui kiire ja hektisyys niin työntekijöillä kuin esimiehillä. Nykypäivän kiireen kulttuuri ruokkii jatkuvaa kiireen tunnetta työyhteisöissä. On työyhteisöjä, joissa kiire on todellista, mutta myös niitä, joissa kiire on läsnä ilman todellisuuspohjaa. Kiireen kulttuurista voidaan päästä pois vain toimintakulttuurin muutoksella, ja avainasemassa tässä muutoksessa ovat esimiehet ja ylempi johto. He voivat omalla esimerkillään muuttaa työhön suhtautumista ja sitä, että kiire ei ole ihannoitava asia. Kiireen ei pitäisi olla mittari sille, miten hyvin työt tehdään ja ovatko resurssit riittäviä. Toimintakulttuurin pitäisi olla sellainen, että on luvallista tehdä työt rauhassa ja antaa aikaa asiakkaalle. Varsinkin varhaiskasvatuksessa ja tehostetussa palveluasumisessa, jossa asiakkaat ovat haavoittuvaisia, tulisi pyrkiä pois kiireen ja tehokkuuden ihannoinnista. Inhimillisten arvojen tulisi korostua ihmisläheisessä työssä ja ajan antaminen asiakkaille tulisi nähdä toivottavana tavoitteena ja asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohdana.

Työntekijöiden tulisi pystyä sitoutumaan organisaation **visioihin ja arvoihin**, jotta heidän työnsä voi perustua yhteiseen arvopohjaan. Koko organisaatiolla tulisikin olla yhteinen arvopohja ja visio, jonka mukaan toimitaan. Jos organisaatiolla ei ole kirjattuna eikä yhdessä suunniteltuna yhteisiä arvoja, eivät työyhteisöt voi sitoutua niihin tai toimia niiden mukaan. Jokainen työyhteisö muodostaa tällöin omat arvonsa ja tapansa toimia, mutta se ei ole kuitenkaan yhteisesti sovittu tapa toimia eikä yhteinen päämäärä. Jos työyhteisöllä ei ole yhdessä sovittuja arvoja, työ ei ole johdonmukaista eikä työyhteisössä pystytä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jos organisaatiolta puuttuvat yhteiset arvot tai työntekijät eivät ole tietoisia olemassa olevista arvoista, vaikuttaa se työntekijän henkisiin voimavaroihin ja tätä kautta työhyvinvoinnin kokemiseen. Yhteisten arvojen merkitys työhyvinvoinnille näkyy myös Työhyvinvoinnin portaatt -mallissa. Arvot ovat yksi ihmisen henkisen hyvinvoinnin tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat hänen sitoutumiseen elämän eri alueille, kuten työhön. Jos yksikin työntekijä ei pysty sitoutumaan organisaation arvoihin, vaikuttaa se muiden työnhyvinvoinnin toteutumiseen. Työhyvinvointi voi toteutua vain, jos työyhteisöissä on yhteiset arvot ja sen sisällä kokonaisvaltaisesti oikeudenmukainen ja luottamuksellinen henki.

**Asiakaslähtöisyys** ja johtamisen suora vaikutus siihen korostuivat ylemmän johdon haastatteluissa. Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä työhyvinvoinnin tuotoksena, sillä ainoastaan hyvinvoivat ja työhyvinvointia kokevat työntekijät voivat toimia asiakaslähtöisesti. Leppälän & Rauhalan (2012) mukaan hyvinvoiva ja onnellinen työyhteisö onkin asiakaslähtöisyyden lähtökohta. Työyhteisön kokema työhyvinvointi vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen ja sen kautta organisaation tuottavuuteen. Työntekijän myönteinen kokemus ja asennoituminen työyhteisöön, organisaatioon sekä johtamiseen näkyvät työntekijän työn laadussa ja tuloksissa sekä parempana työtyytyväisyytenä. Työntekijän myönteinen asenne ja onnellisuus työssään peilautuvat asiakkaisiin ja tuottavat asiakastyytyväisyyttä. Esimiehen hyvinvointi vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin, organisaation menestymiseen ja asiakastyytyväisyyteen. Hyvinvointi tulee nähdä psyykkisenä ja fyysisenä kokonaisuutena. Työntekijän on koettava hyvinvointia sekä vapaa-ajalla että työelämässä kokeakseen elämässään onnellisuutta ja elämäntyytyväisyyttä. Elämäntyytyväisyyden kokeminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta sillä on vaikutus asiakaskokemuksiin ja asiakastyytyväisyyteen. (Leppälä & Rauhala 2012, 289, 291, 294 - 295, 297.)

Vain hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä pystyy kehittämään hyviä suhteita asiakkaisiin ja ylläpitämään asiakastyytyväisyyttä. Työntekijä, joka ei koe työhyvinvointia työssään, ei pysty rakentamaan luottamuksellista ja laadukasta suhdetta asiakkaisiin. Työn kehittäminen tapahtuu usein organisaation ja asiakkaiden välisessä rajapinnassa. Tyytyväiset asiakkaat luovat organisaatiolle mahdollisuuden työn ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen sekä asiakastarpeiden muuttumisen ennakointiin, Työyhteisön ilmapiiri näkyy asiakastyytyväisyydessä ja vain työhyvinvointia kokeva työyhteisö voi saada aikaa tyytyväisiä asiakkaita. Työhyvinvointi voidaan nähdä organisaation laatutyön tuloksena. Työhyvinvoinnin kehittämisellä on suora vaikutus organisaation kilpailukykyyn, koska työhyvinvointi parantaa työn laatua, lisää asiakastyytyväisyyttä ja työn tuottavuutta. Työhyvinvointityön tulee olla merkittävä osa organisaation toiminnan laadun kehittämistä. (Ojala & Ahonen 2005, 80 - 81, 84, 213.)

**Jatkokehittämisajatuksena** nousi johtamiskulttuurin sektorirajat ylittävä laaja-alainen tutkiminen Varkauden kaupungissa. Tutkimustulostemme myötä meille heräsi kiinnostus laajempaan näkökulmaan työhyvinvointia tukevasta johtamisesta ja sen kehittämisestä Varkaudessa. Olisi mielenkiintoista tutkia myös muiden toimialojen näkemyksiä johtamisesta ja sen merkityksestä työhyvinvoinnille. Näin voisi nähdä, olisivatko tulokset yhteneväisiä, vai löytyisikö eroavaisuuksia tutkimuksemme tulosten kanssa. Tutkimustulosten vertailulla saataisiin hyödyllistä ja käyttökelpoista tietoa, jonka avulla voitaisiin laaja-alaisesti kehittää työhyvinvointia tukevaa johtamista Varkaudessa. Vertailu mahdollistaisi eri toimialojen toimivien käytäntöjen hyödyntämisen ja soveltamisen käytäntöön myös muilla toimialoilla. Tätä kautta Varkauden kaupungille voisi muodostua yhtenäinen johtamiskulttuuri. Myös yksityisen sektorin johtamista voitaisiin tutkia samoin menetelmin kuin Varkauden kaupungin johtamista. Saatavaa tietoa vertaamalla löydettäisiin toimivia käytäntöjä sekä yhteiset johtajuuden arvot, joiden mukaan toimittaisiin niin kaupungissa kuin yksityiselläkin sektorilla. Tavoitteena olisivat yhteiset johtajuuden lähtökohdat, käytännöt sekä arvot koko kaupunkiyhteisölle.

Varkauden kaupungissa pitäisi lähteä systemaattisesti kehittämään työhyvinvointia tukevaa johtamista tutkitun tiedon ja toimiviksi havaittujen käytäntöjen pohjalta. Työhyvinvoinnin portaat -malli olisi toimiva pohja työyhteisön työhyvinvoinnin ymmärtämiselle ja sen kehittämiselle. Työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämistä voidaan viedä eteenpäin Arvioinnista johtamisen kehittämiseen -prosessin avulla (ks. kuva 4).

Kehittäminen tulisi nähdä jatkuva syklinä, jossa kehittäminen on jatkuvaa ja sitä syvennetään koko ajan. Tutkimuksemme on edennyt selkeästi kyseisen prosessin mukaan. Olemme tuottaneet tietoa kahden eri toimialan työhyvinvointia tukevasta johtamisesta, tätä tietoa pitäisi saada tutkimusten avulla myös muilta toimialoilta. Tutkimustieto tulisi jakaa ja käsitellä yhdessä työyhteisöjen ja johdon kanssa, joita tutkimus koskettaa. Prosessin tarkoituksena on tunnistaa kehittämiskohteet ja suunnitella tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Tutkimuksellamme olemme tunnistaneet kehittämiskohteita työhyvinvointia tukevasta johtamisesta kahdella toimialalla. Kehittämistoimenpiteiden käytännön suunnittelu ja toteutus onnistuvat vain ylemmän johdon ja toimialojen sitoutumisella kehittämistyöhön. Tavoitteena työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämisessä voisi Varkaudessa olla jaettu johtajuus (ks. kuva 5). Sen avulla työyhteisöstä muodostuu tiimi, jolla on yhteinen päämäärä ja yhteiset arvot. Siinä kaikki työyhteisön jäsenet ovat tasa-arvoisia, kokevat arvostusta, ovat motivoituneita ja ammattitaitoisia ja ennen kaikkea kokevat työhyvinvointia.

*Johtaminen on ajattelemista,  
ihmisten ajattelun ja toiminnan ymmärtämistä,  
suunnan valitsemista, suunnan näyttämistä,  
edessä kävelemistä, ihmisten kohtaamista,  
liikkeelle panemista, ihmisten vahvuuksien näkemistä,  
potentiaalin maksimoimista,  
**välittämistä.***

*(Leppälä & Rauhala 2012)*

## LÄHTEET

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hyppänen, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ilmarinen 2014. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. PDF -dokumentti. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. Päivitetty 7.11.2014. Luettu 17.1.2017.

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS -Kustannus.

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

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

Juuti, Pauli 2010. Työhyvinvoinnin strategia-mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 45 - 55.

Juuti, Pauli 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77 - 91.

Kananen Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY pro

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kinnunen, Tommi & Saarikoski, Ville 2006. Toivon johtamiselle työhyvinvointia! Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 107 - 119.

Kuntaliitto 2014. Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. WWW -dokumentti. <http://flash.kunnat.net/2014/tartuverkkoon/>. Ei päivitystietoja. Luettu 12.1.2017.

Kuntatyönantajat 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt- suositus kunta- alalle. WWW -dokumentti. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot.aspx>. Päivitetty 30.5.2007. Luettu 2.5.2016.

- Kärkkäinen, Merja 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Talentum.
- Larjovuori, Riitta-Liisa, Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportteja ja muistioita 2015:5. PDF -dokumentti. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125755/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125755/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1). Ei päivitystietoja. Luettu 13.9.2016.
- Leppänen Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Otala, Leena-Maija & Guy Ahonen 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Murtomäki, Kirsti 2017. Esimiesklubit. WWW -dokumentti. <http://www.kunteko.fi/katso/543>. Ei päivitystietoja. Luettu 27.3.2017.
- Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pearce, Craig L, Conger, Jay A & Locke, Edwin A 2008. Shared leadership theory. The Leadership Quarterly 19, 622 - 628. PDF -dokumentti. [http://ac.els-cdn.com.ezproxy.xamk.fi:2048/S1048984308001021/1-s2.0-S1048984308001021-main.pdf?\\_tid=f7886032-1f58-11e7-af81-00000aab0f01&acdnat=1491985442\\_f860fd4b92cb834846083afe2e651927](http://ac.els-cdn.com.ezproxy.xamk.fi:2048/S1048984308001021/1-s2.0-S1048984308001021-main.pdf?_tid=f7886032-1f58-11e7-af81-00000aab0f01&acdnat=1491985442_f860fd4b92cb834846083afe2e651927). Ei päivitystietoja. Luettu 10.3.2017.
- Perko, Kaisa & Kinnunen, Ulla 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: kahden vuoden seuranta tutkimus kunta-alalla. PDF -dokumentti. [http://www.uta.fi/projektit/resu-lead/reports/Perko\\_Kinnunen\\_2013.pdf](http://www.uta.fi/projektit/resu-lead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 21.4.2016.
- Piirainen, Outi 2015. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen kotihoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Kansanterveystiede. Pro gradu -opinnäytetyö. PDF -dokumentti. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150648/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150648.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150648/urn_nbn_fi_uef-20150648.pdf). Päivitetty 30.6.2015. Luettu 20.11.2016.
- Pursio, Hannu 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 56 - 66.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. PDF -dokumentti. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112490/Julka201113.pdf?sequence=1>. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2011:13. Tampere. Päivitetty 16.3.2016. Luettu 15.8.2016.



Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015. Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2015: 16. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125724/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125724/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1). Ei päivitystietoja. Luettu 13.9.2016.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Suutarinen, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 11 - 44.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress.

Tavast, Marjo 2012. Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Psykologian pro gradu -tutkielma. PDF -dokumentti. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83279/gradu05687.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 12.1.2017.

Tilastokeskus 2016. WWW -dokumentti. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_vrm\\_vamuu/005\\_vamuu\\_tau\\_101.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=82ce39f0-3202-4b33-bfcd-3ece427997ad](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vrm_vamuu/005_vamuu_tau_101.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=82ce39f0-3202-4b33-bfcd-3ece427997ad). Ei päivitystietoja. Luettu 6.4.2017.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Toivola, Olavi 2010. Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Työelämä 2020. WWW -dokumentti. [http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama\\_2020\\_hanke](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_hanke). Ei päivitystietoja. Luettu 14.9.2016.

Työterveyslaitos 2015a. Hyvän johtamisen kriteerit. WWW -dokumentti. <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/sivut/default.aspx>. Päivitetty 2.12.2015. Luettu 19.4.2016.

Työterveyslaitos 2015b. Työhyvinvointi. WWW -dokumentti. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Päivitetty 8.11.2016. Luettu 11.1.2017.

Työterveyslaitos 2016. Työterveyshuolto. WWW -dokumentti. <http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 11.6.2016. Luettu 25.8.2016.

Valli, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS -kustannus.

Valtakari, Mikko 2015. Työelämä 2020 -hankkeen erillisselvitys. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2/2015. PDF -dokumentti. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75075/TEMrap\\_26\\_2015\\_web\\_26032015.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75075/TEMrap_26_2015_web_26032015.pdf?sequence=1). Ei päivitystietoja. Luettu 13.9.2016.

Varkauden kaupunkistrategia 2013. WWW -dokumentti. <http://www.varkaus.fi/paatosenteko/kaupunkistrategia-17062013/>. Päivitetty 17.6.2013. Luettu 12.4.2016.

Varkauden kaupungin talousarvio 2015. WWW -dokumentti. <http://varkaus-fi-bin.aldone.fi/@Bin/e043f9c4490377b0fb0963c2dbf667ab/1460444883/application/pdf/4283539/2015%20Talousarvio%20hyv%C3%A4ksyty%20kv%2015.12.2014.pdf>. Päivitetty 15.12.2014. Luettu 12.4.2016.

Varkauden kaupungin talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma 2017–2018. PDF -dokumentti. <http://varkaus-fi-bin.aldone.fi/@Bin/a835795de27df64be0468c20ea92a619/1460961411/application/pdf/5058792/talousarvio%202016.pdf>. Päivitetty 14.12.2015. Luettu 12.4.2016.

Varkauden kaupungin talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2018-2019. PDF -dokumentti. [http://varkaus-fbin.aldone.fi/@Bin/c42bc8ef68a5037d394690eb57bd7662/1490607919/application/pdf/5746491/Talousarviokirja%20%202017\\_%20KV%2012.12.16.pdf](http://varkaus-fbin.aldone.fi/@Bin/c42bc8ef68a5037d394690eb57bd7662/1490607919/application/pdf/5746491/Talousarviokirja%20%202017_%20KV%2012.12.16.pdf). Päivitetty 12.12.2016. Luettu 27.3.2017.

Vesterinen, Pirkko 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 141 - 156.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 111 - 117.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Väestörekisterikeskus 2016. Kuntien asukasluvut aakkosjärjestyksessä. WWW -dokumentti. <http://www.vrk.fi/default.aspx?id=278>. Päivitetty 31.1.2016. Luettu 12.4.2016.

Yukl, Gary 2008. How leaders influence organizational effectiveness. Shared leadership theory. The Leadership Quarterly 19, 708 - 722. PDF -dokumentti. [http://ac.els-cdn.com.ezproxy.xamk.fi:2048/S104898430800129X/1-s2.0-S104898430800129X-main.pdf?\\_tid=5e551450-1f58-11e7-aaf3-00000aab0f26&acdnat=1491985185\\_5bd2cdf1d8ac65595767cb52f3925915](http://ac.els-cdn.com.ezproxy.xamk.fi:2048/S104898430800129X/1-s2.0-S104898430800129X-main.pdf?_tid=5e551450-1f58-11e7-aaf3-00000aab0f26&acdnat=1491985185_5bd2cdf1d8ac65595767cb52f3925915). Ei päivitystietoja. Luettu 9.3.2017.

**LIITE 1(1).**  
**Sähköinen kyselylomake**

**Kyselyn saatekirje**

**Arvoisa vastaanottaja**

Opiskelemme Mikkelin ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyömme käsittelee työhyvinvointia tukevaa johtamista ja sen kehittämistä Varkauden kaupungissa. Tarkoituksenamme on kartoittaa työhyvinvointia tukevan johtamisen nykytila varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen toimialoilla henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen avulla nostamme esiin työhyvinvointia tukevan hyvän johtamisen piirteitä sekä osoitamme kehittämiskohteet työhyvinvointia tukevaan johtamiseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää koko Varkauden kaupungin työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyömme tutkimusaineiston keräämme Webropol- kyselytutkimuksella, joka osoitetaan varhaiskasvatuksen ja tehostetun palveluasumisen lähiesimiehille ja työntekijöille. Toivomme Sinun vastaavaan oheiseen kyselyyn. Tähän kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta vastauksesi on meille erittäin tärkeä, jotta saamme selville henkilöstön ja lähiesimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvointia tukevasta johtamisesta Varkauden kaupungissa. Vastaathan kysymyksiin rehellisesti ja ajatuksella omiin kokemuksiisi ja näkemyksiisi pohjaten. Vastauksesi käsittelemme anonymisti, eettisesti ja luottamuksellisesti noudattaen tietosuoja-, salassapito- ja arkistointisääntöjä. Kyselyyn vastaaminen kestää 10–15 minuuttia. Sähköpostin lopussa on kyselyn linkki, jota klikkaamalla pääset suoraan kyselyyn.

**Vastaathan kyselyyn 9.12.2016 mennessä.**

Kiitämme etukäteen vaivannäöstäsi ja halukkuudestasi vastata kyselyyn.

Ystävällisin terveisin Marjut Nyysönen ja Hanna Kettunen

## **Taustatiedot**

### **Sukupuoli:**

- Mies
- Nainen

### **Toimiala:**

- Tehostettu palveluasuminen
- Varhaiskasvatus

### **Ammatti:**

- Esimies
- Sairaanhoidaja
- Lähihoitaja
- Lastentarhanopettaja
- Lastenhoitaja

### **Työsuhde:**

- Vakituinen
- Määräaikainen

### **Ikä:**

- 1) 18–29
- 2) 30–39
- 3) 40–49
- 4) 50–59
- 5) 60-

### **Työkokemus vuosissa:**

- 1) 0-5 vuotta
- 2) 6-10 vuotta
- 3) 11–19 vuotta
- 4) 20–29 vuotta
- 5) yli 30- vuotta

**Asteikko:**

täysin eri mieltä  
eri mieltä  
en osaa sanoa  
samaa mieltä  
täysin samaa mieltä

**Yhteiset kysymykset työntekijöille ja esimiehille:**

**Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi:**

Työni ja muu elämäni ovat riittävän tasapainossa keskenään.  
Viihdyn työssäni.  
Koen työnioloa päivittäisessä työssäni.  
Minulla on korkea työmotivaatio.  
Olen sitoutunut työhöni.  
Työkykyni on hyvä.  
Työssäni on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia asioita.  
Työni henkinen kuormitus on minulle sopiva.  
Työni ruumiillinen kuormitus on minulle sopiva.  
Minulla on riittävästi aikaa työni huolelliseen tekemiseen.  
Työni on usein hektistä.  
Työni ja työympäristöni ovat turvallisia ja toimivia.  
Työni tukee jaksamistani arjessa.  
Työterveyshuolto tukee työssä jaksamistani.  
Työhyvinvoinnin seuranta työnantajan toimesta on säännöllistä.  
Pystyn pääsääntöisesti työssäni keskittymään perustyöni tekemiseen huolellisesti ja tehokkaasti, ilman keskeytyksiä.

**Yhteisöllisyys:**

Tiedän työni ja työyksikköni vastuun.  
Voin vaikuttaa omaa työtäni koskeviin asioihin.  
Tiedonkulku on työyhteisössäni toimivaa.  
Työyhteisössä viestitään avoimesti ja rehellisesti.  
Työyhteisössäni vallitsee työrauha.  
Työyhteisössäni vallitsee hyvä ilmapiiri

**Sähköinen kyselylomake**

Työyhteisössäni hyväksytään erilaisuus.

Kaikki ovat samanarvoisia työyhteisössäni.

Työyksikköni resurssit ovat riittävät, jotta pystyn suoriutumaan työtehtävistäni mahdollisimman hyvin.

**Arvostus ja luottamus:**

Koen tekeväni tärkeää työtä.

Työni on palkitsevaa.

Minua arvostetaan työyhteisössäni.

Saan riittävästi tukea esimieheltäni.

Olen tietoinen työyksikköni visioista ja arvoista.

Olen tietoinen organisaationi visioista ja arvoista.

Pystyn sitoutumaan organisaationi ja työyksikköni visioihin ja arvoihin.

Minulla on riittävästi tietoa Varkauden kaupungin työhyvinvointitoiminnasta.

**Osaaminen ja kehittyminen:**

Pystyn hyödyntämään työssäni ammattitaitoani.

Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoani.

Pystyn hyödyntämään muuta osaamistani ja taitojani työssäni.

Saan tuoda työyhteisössäni esille ideoita ja innovaatioita.

Työnantaja tarjoaa riittävästi täydennys- / lisäkoulutusta.

Pystyn vaikuttamaan saatavilla olevien täydennys- ja lisäkoulutuksien tarjontaan.

**Kysymykset työntekijöille:**

Esimieheni johtamisosaaminen:

Esimiehelläni on hyvä johtamisosaaminen.  
Esimieheni johtamisosaaminen näkyy jokapäiväisessä työssäni  
Esimiehelläni on selkeä rooli työyhteisössä.  
Esimieheni luo toiminnallaan hyvää työilmapiiriä.  
Esimieheni hallitsee ongelmatilanteiden ratkaisun hyvin.  
Esimieheni puuttuu työhyvinvointiin liittyviin epäkohtiin viipymättä.  
Minun on helppo lähestyä esimiestäni.  
Esimieheni on oikeudenmukainen.  
Esimieheni toiminta on rehellistä ja läpinäkyvää.  
Saan riittävästi kehittävää palautetta esimiehelläni työstäni.  
Saan riittävästi tukea esimiehelläni työhöni liittyvissä asioissa.  
Esimieheni jakaa riittävästi vastuuta työyhteisössäni.  
Minulla on esimieheni kanssa luottamuksellinen suhde.  
Saan esimiehelläni riittävästi tietoa työhöni liittyvistä taloudellisista ratkaisuista ja resursseista.

**Avoimet kysymykset työntekijöille:**

Miten mielestäsi johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin?  
Mitä muuta haluaisit sanoa johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä?

**Kysymykset esimiehille:**

Johtamisosaamiseni:

Johtamisosaamiseni on hyvä.  
Minulla on selkeä rooli esimiehenä työyhteisössä.  
Johtamiseni luo hyvää työilmapiiriä.  
Hallitsen ongelmatilanteiden ratkaisun hyvin.  
Puutun työhyvinvointiin liittyviin epäkohtiin viipymättä.  
Työntekijöiden on helppo lähestyä minua.  
Koen olevani esimiehenä oikeudenmukainen.  
Johtamiseni on rehellistä ja läpinäkyvää.

## **LIITE 1(6).**

### **Sähköinen kyselylomake**

Annan riittävästi palautetta työntekijöille.

Saan riittävästi tukea alaisiltani.

Jaan riittävästi vastuuta työntekijöille.

Minulla on luottamuksellinen suhde työntekijöihin.

Työntekijät saavat minulta riittävästi tietoa työhön liittyvistä taloudellisista ratkaisuista ja resursseista.

Minulla on riittävä tuntemus työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta.

Minulla on riittävästi aikaa esimiestyölle.

Saan tukea muilta esimiehiltä.

Saan riittävästi tukea organisaatiolta työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen.

#### **Avoimet kysymykset esimiehille**

Miten mielestäsi johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin?

Millaista tukea toivoisit esimiestyöhön ja työhyvinvoinnin johtamiseen?

Mitä muuta haluaisit sanoa johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä?



## Teemahaastattelukysymykset

Teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat sähköisen kyselytutkimuksen tuloksiin. Kyselytutkimuksesta esiin nousseet tulokset työhyvinvointia tukevasta johtamisesta ja sen kehittämiskohteista linjaavat teemahaastattelun kysymysasettelua. Teemahaastattelussa käsitellään teemoittain työntekijöiden ja esimiesten kyselytutkimuksesta esille tulleita kehittämiskohteita.

Sähköisen kyselytutkimuksen vastauksista olemme koonneet työhyvinvointia tukevan johtamishaasteet ja kehittämiskohteet kolmen teeman alle. Teemat ovat **esimiehen johtamisosaaminen, työntekijöiden työssä jaksaminen ja sen tukeminen sekä työyhteisön viestintä ja tiedottaminen.**

### **Kehittämiskohteet esimiehen johtamisosaamisessa:**

- Esimiehen rehellinen, oikeudenmukainen ja johdonmukainen toiminta.
- Avoimen, läpinäkyvän ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luominen työntekijöiden ja esimiehen välille.
- Työyhteisön tukeminen työhön liittyvissä asioissa.
- Hyvän ja avoimen työilmapiirin luominen työyhteisössä.
- Ongelmatilanteiden ratkaiseminen ja niiden hallinta.
- Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet saatavilla olevien lisäkoulutuksien tarjontaan.
- Tukea johtamiseen ylemmältä johdolta ja organisaatiolta.
- Enemmän aikaa henkilöstöjohtamiseen ja aitoa läsnäoloa päivittäiseen arkeen. Tällä hetkellä hallinnolliset työt vievät aikaa henkilöstöjohtamiselta.

### **Kehittämiskohteet työntekijöiden työssä jaksamiseen ja sen tukemiseen:**

- Ajan riittämättömyys perustyön huolelliseen ja kiireettömään tekemiseen ilman keskeytyksiä.
- Resurssien riittämättömyys ja niiden vaikutus työtehtävistä suoriutumiseen mahdollisimman hyvin.
- Työn hektisyys ja kokemus työn kiireellisyydestä

**Teemahaastattelukysymykset**

- Työhyvinvoinnin seuranta työnantajan toimesta.
- Esimiehen puuttuminen työhyvinvoinnin epäkohtiin viipymättä.
- Organisaation visioiden ja arvojen tunteminen ja niihin sitoutuminen.

**Kehittämiskohteet työyhteisön viestintään ja tiedottamiseen:**

- Työyhteisöjen viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen avoimemmaksi, rehellisemmäksi ja yhdenmukaisemmaksi.
- Työntekijöiden tiedon puute organisaation työhyvinvointitoiminnasta.
- Tiedon saaminen työhön liittyvistä taloudellisista ratkaisuista ja resursseista.
- Rakentavan palautteen saaminen esimieheltä.

Teemahaastatteluissa edellä kuvattuihin kehittämiskohteisiin haetaan vastauksia ja keinoja seuraavin kysymyksin:

1. Mistä mielestänne johtuvat esiin tulleet työhyvinvointia tukevan johtamisen haasteet ja kehittämisen kohteet?
2. Millä keinoilla ja käytännön toimenpiteillä esiin tullessiin kehittämiskohteisiin voidaan vastata Varkauden kaupungissa?
  - Millä keinoilla kehittäminen saadaan jalkautumaan organisaation eri tasoille?
3. Millaisena näet työhyvinvointia tukevan johtamisen tulevaisuuden Varkauden kaupungissa? Tulevaisuuden visiot?