

Opinnäytetyö YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2018

Kaisa Andersson

ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

OPINNÄYTETYÖ YAMK | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2018 | 63 sivua, 2 liitettä (10 liitesivua)

Ohjaava opettaja: Anne Rouhelo

Kaisa Andersson

ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin johtamisen kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Kehittämiprojektin tavoitteena oli tuottaa perusteltua tietoa johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin esimiestyön tueksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi SoteNavi-hankkeeseen. SoteNavi-hanke on pienten ja keskisuurten hyvinvointialan yritysten ja järjestöjen valmennushanke, joka pureutuu tulevan sote-uudistuksen haasteisiin ja sen tarkoituksena on lisätä työhyvinvointia ja rakentaa muutosjohtamista.

Kehittämiprojekti oli kaksiosainen ja se koostuu sekä tutkimus- että kehittämisosiesta. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin työhyvinvointia ja sen edistämistä käsitteenä. Työhyvinvointia tarkasteltiin myös erityisesti johtamisen näkökulmasta, sillä työhyvinvoinnin johtaminen on olennainen osa työhyvinvointia. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat työhyvinvointia ja jaksavat työssään. Aineisto kerättiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Valittujen tutkimusten ja julkaisujen perusteella määriteltiin, millaiset työhyvinvoinnin johtamista edistävät käytänteet on todettu tutkimusten mukaan vaikuttaviksi. Toisessa osassa kehitettiin työhyvinvoinnin johtamista tukeva itseoppimismateriaali esimiehille SoteNavi-hankkeeseen.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat monet eri asiat. Työhyvinvoinnin johtamiseen sisältyy lukuisia eri osa-alueita ja ulottuvuuksia. Kehittämiprojektin materiaalia kerätessä aineistosta oli kuitenkin löydettävissä neljä eri teemaa, jotka toistuivat useissa julkaisuissa ja joita pidettiin tärkeinä elementteinä työhyvinvoinnin johtamisessa. Teemat ovat: vaikutusmahdollisuudet työssä, oikeudenmukaisuus, innostaminen ja motivointi sekä esimiehen tuki. Kehittämiprojektin tuotoksena syntyneessä työhyvinvoinnin itseopiskelumateriaalissa syvennytään näihin teemoihin.

ASIASANAT:

Työhyvinvointi, kehittäminen, johtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of healthcare I Development and management of social affairs and health

2018 |63 pages, 2 appendices (10 pages)

Instructor: Anne Rouhelo

Kaisa Andersson

SUPERVISOR AS A PROMOTER OF WELL-BEING AT WORK

The purpose of the development project was to find out how well-being at work is influenced by management, based on literature and research on well-being at work. The goal of the development project was to provide information on the impact of management of well-being at work to support supervisory work in the SoteNavi project. The SoteNavi-training project provides coaching and help for the small and medium-sized enterprises and for the associations the challenges of the upcoming social and health service reformation.

The development project was a two-part one and includes both research and development sections. The theoretical framework deals with well-being at work and its promotion as a concept. Moreover, well-being at work has been examined especially from a management point of view, as the management of well-being at work is an essential part of well-being at work. Good management can influence how the employees experience well-being at work and how they perform their tasks. The material was collected using a descriptive literature review. Based on the studies and publications selected, it was determined what practices promoting well-being at work have been found contributing to the studies. In the second part, self-study material supporting the management of well-being at work was developed for the supervisors in the SoteNavi project.

Based on the study, it appears that well-being at work is influenced by many different things. The management of well-being at work includes a number of different areas and dimensions. However, when collecting material for the development project, four different topics were found, repeated in several publications and considered as important elements in the management of well-being at work. The topics are: influence opportunities at work, fairness, inspiration and motivation, and support of a supervisor. In the self-study material of well-being at work, created as a result of the development project, these topics are explored.

KEYWORDS:

Well-being at work, management, development

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINNIN TÄRKEYS	8
2.1 Työhyvinvointi	8
2.2 Johtaminen	12
2.3 Työhyvinvointi ja tuottavuus	14
2.4 Sote-alan yritysten ja järjestöjen työhyvinvointi	18
2.4.1 Mikroyritysten työhyvinvointi	21
2.4.2 Työhyvinvointi sote-alan järjestöissä	23
3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE, TUOTOS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	25
3.1 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tuotos	25
3.2 Kehittämiprojektin toimintaympäristö	26
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTTAMINEN TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KIRJALLISUUSKATSAUS	29
4.1 Kehittämiprojektin toteuttaminen ja tutkimuskysymykset	29
4.2 Kirjallisuuskatsaus	30
4.2.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	30
4.2.2 Finkin malli	31
4.2.3 Meta-analyysi	31
4.2.4 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	32
4.3 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen	33
4.4 Aineiston analysointi	35
5 JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ	37
5.1 Esimies työhyvinvointia edistämässä	37
5.2 Vuorovaikutus- ja johtamistyyli	38
5.2.1 Palveleva johtamistyyli	39
5.2.2 Autenttinen/aito johtamistyyli	39
5.2.3 Transformationaalinen johtamistyyli	40
5.2.4 Voimaannuttava johtamistyyli	40
6 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT JOHTAMISTAVAT JA KÄYTÄNTEET	42

7 ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ ITSEOPISKELUMATERIAALI	47
7.1 Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	48
7.2 Oikeudenmukaisuus	49
7.3 Esimiehen tuki	49
7.4 Innostaminen ja motivointi	50
8 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	51
9 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI	54
9.1 Kehittämiprojektin suunnitteluvaihe	54
9.2 Kehittämiprojektin toteutusvaihe	54
LÄHTEET	57

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuushakukoonti

Liite 2. Työhyvinvoinnin johtaminen itseopiskelumateriaali

KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.	12
Kuvio 2. Kehittämiprojektin eteneminen.	30
Kuvio 3. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen eteneminen vaiheittain.	33
Kuvio 4. Itseopiskelumateriaaliin valitut teemat jotka esimiehen on hyvä ottaa huomioon työhyvinvointia johdettaessa.	48

1 JOHDANTO

Työhyvinvointitutkimuksen määrä on melko runsasta, mutta jostain syystä tutkimustulosten hyödyntäminen käytäntöön on vähäisempää. Tutkimustiedon hyödyntämisen hankaluus saattaa johtua siitä, että tutkimus sisältää usein hyvin spesifiä uutta tietoa jonka asettaminen käytännön työhön voidaan kokea vaikeaksi. Tänä päivänä työhyvinvoinnin keskeisimmät haasteet liittyvät jatkuviin muutoksiin työelämässä. Epävarmuus ja työelämän muutokset koetaan usein raskaana ja jopa työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Myös teknologian nopea kehittyminen, kuten esimerkiksi tekoäly, digitalisaatio ja robotisaatio vaikuttaa työhyvinvointiin, koska se tuo mukanaan paljon uuden opettelemista ja haastaa näin työntekijöitä opettelemaan uusia työtapoja vanhojen ja tuttujen tilalle tai rinnalle. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi, & Manka 2015, 4.)

Harvoissa organisaatioissa keskustellaan johtamisen ja erityisesti lähiesimiestyön merkityksestä ja vaikutuksista työhyvinvointiin. Usein organisaatioissa ei ole laadittu esimiestoiminnalle periaatteita, tavoitteita, arvoja tai laatukriteereitä. Myös henkilöstökyselyiden sisältämien tai erikseen tehtävien esimiestoiminnan arviointien tuloksia ei hyödynnetä käytännön työssä. Esimiestoiminnan merkitystä organisaation menestymiseen, henkilöstön hyvinvointiin tai esimerkiksi työntekijöiden sairauspoissaoloihin ei riittävästi vielä huomioida. (Mäkelä, Viitanen, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013, 2.)

Kokemukseni mukaan myös useimmissa työpaikoissa tehtävät työhyvinvointikyselyt jäävät kyselyn tasolle, eikä tuloksia juurikaan analysoida henkilöstön kanssa tai ainakaan kehittämistoimiin ei ryhdytä. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja muutos edellyttää myös johtamiselta enemmän työhyvinvoinnin huomioimista. Esimiehillä ei välttämättä ole aikaa etsiä viimeisimpiä tutkimustuloksia ja miettiä niiden sovellettavuutta omaan työhön ja sen vuoksi on hyvä, että relevanttia tietoa muokataan helpommin käytettäväksi.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli tuottaa työhyvinvoinnin johtamisen tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta analysoitua tietoa, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvoinnin johtamista. Kehittämisprojekti toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa kuvataan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esiintyviä työhyvinvointia ja sen johtamista edistäviä tekijöitä. Kehittämisprojektin tutkimustulosten pohjalta kehitettiin työhyvinvoinnin johtamisen itseopiskelumateriaali SoteNavi-hankkeeseen.

SoteNavi-hanke on pienten ja keskisuurten hyvinvointialan yritysten sosiaali- ja terveysalan rakennemuutoksen valmennushanke. Hankkeen tarkoituksena oli koota valtakunnallisesti neljästä maakunnasta erikokoisten yritysten ja järjestöjen konkreettisia tarpeita liittyen tulevan Sote-uudistuksen vaateisiin. Hankkeen tavoitteena oli näin lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta yritys- ja järjestökentässä, joka toimii rakennemuutoksessa olevassa Sote-palvelujärjestelmässä. (Sotenavi 2018.)

2 TYÖHYVINVOINNIN TÄRKEYS

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määrittelyn perustana on työkyvyn käsite. Alun alkaen työkyvyn käsite on rajoittunut lääketieteelliseen terveyttä ja työkykyä tarkastelevaan malliin. Tästä käsite on laajentunut työntekijän voimavaroja ja työn vaatimuksia tarkastelemaan määritelmään, jossa pitää huomioida myös johtaminen ja työyhteisön osuus. Nykyään tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että työhyvinvointia määrittävät tekijät eivät rajoitu vain organisaatioon ja yksilöön, vaan siihen vaikuttaa myös työelämän ulkopuoliset asiat ja ympäristö. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 17-20.) Työhyvinvointi on käsitteenä melko uusi. Työhyvinvointi (TYHY) on tullut työkykyä ylläpitävän TYKY-toiminnan jälkeen suomalaiseen työelämään vasta 1990-luvulla (Kauhanen 2016, 22).

Työkyky on määritelty myös työterveyshuoltolaissa. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.) Monet ovat todenneet työhyvinvoinnin käsitteen monitahoiseksi ja vakiintumattomaksi. Työhyvinvointi ilmiön haasteena onkin juuri useat erilaiset määritelmät ja käsitteen monitahoisuus. Alm (2013) on tutkinut työhyvinvoinnin käsitettä pro gradu- tutkielmassaan ja pyrki määrittelemään työhyvinvoinnin käsitettä, sillä käsitteen sisällöstä löytyy useita eri näkemyksiä ja mielipiteitä. Tutkielman kyselyn tulosten mukaan työhyvinvoinnilla ymmärrettiin pääsääntöisesti psyykkistä ja fyysistä hyvää oloa eli sitä, että työhön lähdettiin mielellään ja työpaikalla oli psyykkisesti ja fyysisesti hyvät tuntemukset. Toiseksi eniten työhyvinvoinnilla ymmärrettiin yksilöllisten tarpeiden huomioonottamista työpaikalla. Edelleen toiseksi eniten, samalla frekvenssillä, työhyvinvoinnilla ymmärrettiin sitä, että työympäristö on asianmukainen. Toisin sanoen työtilat ja välineet ovat asialliset ja työn tekemiseen sopivat.

Työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyy kaksi ulottuvuutta, kuormitus- ja voimavara-tekijät. Kuormitustekijät voivat tarkoittaa esimerkiksi asioita jotka kuormittavat aivoja. Työstä aiheutuvat tekijät tulevat helposti ensimmäisenä mieleen, kun pu-

hutaan aivojen hyvinvointia kuormittavista asioista. Tutkimusten mukaan on kuitenkin nähtävissä, että myös vapaa-aika kuormittaa yhä enemmän ihmisiä, jopa enemmän kuin työssäolo. Yhä useammin myös työn ja vapaa-ajan ero on nykyään häilyvä. Päivittäiset työmatkat lisäävät kuormitusta entisestään. Muita kuormitustekijöitä työssä voivat olla muun muassa fyysinen rasittavuus, staattisuus, huonot työasennot, meluisa työympäristö jne. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Kuormitustekijöitä voivat olla myös erilaiset keskeytykset työssä, tiedollinen kuormittavuus eli kognitiivinen kuormittavuus, sekä vaatimukset kognitiivisen joustavuuteen. Myös sosiaaliset kuormitustekijät, kuten epäasiallinen kohtelu työpaikalla, huono tiedonkulku ja epäjohdonmukainen esimiestyö, sekä psyykkiset kuormitustekijät, kuten epäselvät tavoitteet työssä, merkityksellisyyden ja palautteen puute ovat merkittäviä työn kuormittavaksi kokemisen tekijöitä. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Työn voimavaratekijät sen sijaan ovat niitä työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka nostavat motivaatiota, antavat energiaa, vähentävät työn koettuja vaatimuksia ja vaikuttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Monia työn voima-varatekijöitä voi helposti kehittää työpaikalla ja ne ovat ilmaisia. Työn voimavaratekijöihin olisikin hyvä kiinnittää enemmän huomiota työpaikoilla, jotta kuormitustekijöiden haitallisia vaikutuksia voitaisiin ehkäistä ja välttää. (Hakanen 2011, 38-50.)

Useat työhyvinvoinnin määritelmät tuovat esille sen, että käsite on moniulotteinen ja sisältää monia eritasoisia osatekijöitä. (Pääatalo 2016, 30-31.) Työhyvinvoinnin käsitteen määritelmä riippuu siitä, kuka sitä tarkastelee ja mistä näkökulmasta. Työhyvinvointia on tutkittu monilla tieteenaloilla ja myös siitä syystä käsitteistö on osin epäyhtenäinen. (Marjala 2009, 21.) Hyvinvointi organisaatioissa käsitetään usein työntekijöiden fyysisenä tai psyykkisenä terveytenä. Siihen liitetään laaja joukko sosiaalisia, psykologisia ja biologisia tekijöitä jotka rakentavat ihmiselle mielekkään elämän. (Cartwright & Cooper 2009.)

Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä asioita on tutkimuksissa todettu olevan vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä, työn hallinta, sosiaalinen tuki sekä

johtamisen toimivuus (Väänänen-Tomppo 2010; Schreurs, Nele, Hetty, Guy & De Witte 2011; Hofstetter & Cohen 2014; Sejbaek, Nexo & Borg 2013). Työhyvinvoinnin kokemisessa on keskeistä sekä se, että ihminen kokee työssään positiivisia tunteita ja samalla myös olevansa tärkeä ja merkityksellinen työyhteisössä. Hyvinvoinnin käsitteen tulisi siis sisältää sekä ”työnilon”, että ”tarkoituksellisuuden”. Robertson ja Flint-Taylor ovat määritelleet psyykkisen hyvinvoinnin työssä seuraavasti: ”The affective and purpose psychological state that people experience while they are at work”. Robertson on tutkimuksessaan todennut, että psykologiseen hyvinvointiin vaikuttavat yksilön persoonallisuuteen vaikuttavat tekijät ja sen lisäksi monet tilannetekijät työssä. (Robertson-Cooper 2011-2012.) Keskeisiä työhön liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työpaikan sosiaaliset suhteet, työn ja yksityiselämän välinen tasapaino, työn ja kontrollin ja autonomian välinen suhde (Sparks, Faragher & Cooper 2001). Lisäksi työssä koettua hyvinvointia voivat uhata muun muassa työympäristössä ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Shneider on tutkimuksessaan kyseenalaistanut muun muassa sitä, että määrittävätkö tilanteet ihmisen käyttäytymisen vai ihmisten ominaisuudet tilanteita? Schneider on todennut tutkimuksessaan, että ihmiset ja heidän käyttäytymisensä muokkaavat aina työympäristöä. Siksi on tärkeää, että työntekijöiden valintaan kiinnitetään erityistä huomiota, sekä suunnataan voimavaroja heidän hyvinvointinsa ja sitoutumisensa ylläpitämiseen. (Schneider 2008.)

Henkilöstön hyvinvoinnilla ja siihen liittyvillä tekijöillä on suuri merkitys myös organisaation toiminnalle. Hyvin menestyviä sairaaloita koskevassa tutkimuksessa on osoitettu, että työhyvinvointi, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden kokemus itsenäisyys ovat keskiössä, kun verrataan, hyvin toimivia ja huonosti menestyviä sairaaloita. Henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta eräs keskeisimmistä tekijöistä on tyytyväisyys esimiestyöhön. Esimiestyössä tärkeintä on se, että työntekijä kokee tulevaisuutensa kuulluksi, kohdelluksi samanarvoisesti ja, että hän kokee toiminnan olevan avointa ja että tehtyjä päätöksiä voidaan tarvittaessa korjata. (Kääriäinen, Törmä, Torppa & Paasivaara 2009, 21.)

Henkilökunnan työtyytyväisyyteen vaikuttaa mm. se, kuinka he kokevat saavansa vaikuttaa työhönsä ja kuinka he saavat tietoa ja tukea työssään. Autonomiaa korostava ilmapiiri sallii työntekijöiden käyttää asiantuntijuutta työssään. Henkilökuntajärjestelyt ovat joustavia, tasapuolisia ja tarjoavat mahdollisuuden uralla etenemiseen. Hyvin menestyvissä, vetovoimaisissa terveydenhuollon organisaatioissa hoidon laadun on todettu olevan parempi ja vaikuttavan jopa pienentävästi potilaskuolleisuuteen. Myös yhteistyö lääkäreiden kanssa on koettu paremmaksi kuin ei-vetovoimaisissa sairaaloissa. (Kääriäinen ym. 2009, 21.)

Työhyvinvointia määritellessä siis huomataan, että työhyvinvointi on moniulotteinen ja monen eri tekijän summa. Työhyvinvoinnin voidaan sanoa syntyvän pääasiassa työn arjessa. Työhyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä ja tavoitteellista työtä eikä sitä saavuteta yksittäisillä terveystempauksilla. (Työterveyslaitos 2018.) Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on esitelty alla olevassa kuviossa (kuvio 1.). Kuvioista voidaan nähdä, että työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa; organisaatio, työympäristö, työyhteisö, työprosessit ja johtaminen, sekä tärkeänä tekijänä on myös työntekijä itse (asenteet, fyysinen kunto, psykologinen pääoma ja terveys).



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Mukaillen Manka 2011).

Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvointia seuraavasti:

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on sekä työnantajan, että työntekijän vastuulla. He ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Muita keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikan tärkeä kumppani on työterveysluoto.” (Työterveyslaitos.)

2.2 Johtaminen

Johtajuus on yksi keskustelluimmista ja eniten tutkituista, sekä väitellyistä aiheista sosiaalisissa tieteissä. Johtamista määritellään usein erilaisten dikotomioiden pohjalta. Usein määrittelyssä johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Johtamisen tarkastelussa on näkynyt myös yhteisön ja yksilön välinen jako. Johtamista on saatettu tarkastella vain johtajien tai työntekijän näkökulmasta tai työyhteisön näkökulmasta, mikä on osaltaan eriyttänyt yksilöpainotteista johtamistutkimusta työyhteisö- tai työelämä-tutkimuksesta. (Lammintakanen & Rissanen 2012.)

Lisäksi on puhuttu johtamistyöstä eri tasoilla, kuten ylimmässä johdossa, keski-johdossa ja lähijohdossa. Tyypittely tällä tavalla on usein yksinkertaistava, mutta myös helpottava tarkastelukeino. Lähijohtamisella on useimmiten tarkoitettu johtajan ja työntekijän välistä työnjohtajatyypistä johtamissuhdetta. Keskijohto taas sijoittuu ylimmän ja lähijohdon väliin ja sen nimikkeenä voivat olla esimerkiksi ylihoitaja tai yksikön johtaja. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yleensä organisaation strategisesta johtamisesta vastuussa olevaa henkilöä esimerkiksi toimialajohtajaa, sairaanhoitopiirin johtajaa tai muuta vastaavaa. (Lammintakanen & Rissanen 2012.)

Eri kirjoittajat määrittelevät johtamista eri tavoilla. Usein johtamiseen kuitenkin liitetään näkökulma asioiden eteenpäin viemisestä. Johtaminen on määritelty myös toiminnaksi tai prosessiksi, jolla organisaation jäsenet saadaan toimimaan tavoitteellisesti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtamista on määritelty myös erilaisten johtamistehtävien, johtamisroolien tai johtamiskäyttämisen tyypittelyllä. Usein on käytetty Luther Gulickin (1937) POSDCORB-määritelmää, jonka mukaan johtajan tehtäviin kuuluvat suunnittelu (planning), organisointi (organizing), henkilöstön hankinta ja kehittäminen (staffing), ohjaus ja johtaminen (directing), koordinointi (co-ordinating), raportointi (reporting) ja budjetointi (budgeting). (Lammintakanen & Rissanen 2012.)

Johtamisessa on olennaista tuntee johtamisen moninaisuus. Erilaiset luokittelut ovat hyviä analyysin ja oppimisen välineitä johtamisen ymmärtämisessä, mutta on tärkeää huomata eri tehtävien ja roolien vaihtelevuus erilaisissa johtamistehtävissä ja ympäristöissä. Esimerkiksi henkilöstö- tai budjettivastuu tai sen puuttuminen vaikuttaa vahvasti johtamistyöhön myös sosiaali- ja terveysalalla. (Lammintakanen & Rissanen 2012.) Mohr & Wolfram ovat tutkimuksessaan todenneet sen, miten esimiehet ovat monien erilaisten vaatimusten ristipaineessa useassa organisaatiossa. Esimiesten vastuulla on useimmiten ylimmän johdon strategisten päätösten toimeenpano ja samanaikaisesti alaisilla on myös käytännöllisiä ongelmia, joihin toivotaan esimieheltä ratkaisua ja tukea. (Mohr & Wolfram 2010.)

Esimiesten työhön vaikuttaa aina lisäksi muitakin tekijöitä, kuten esimerkiksi luottamushenkilöt sekä asiakkaat, joilla on omat odotuksensa esimiestä kohtaan. Esimiehet ja erityisesti keskijohtoon kuuluvat ovat ainakin osittain vastuussa omien alaistensa hyvinvoinnista ja vaikuttavat siihen jopa eniten kuin mikään muu tekijä organisaatiossa. (Gilbreath & Benson 2004.)

Kunnallisan kehittämissätiö selvitti yhdessä muutamien ammattijärjestöjen kanssa kunta-alan työntekijöiltä, millainen johtamisen tilanne on heidän mielestään. Kyselyssä haluttiin selvittää mikä tekee johtamisesta hyvää. Vastauksissa kerrottiin muun muassa, että esimiehen jäykkä ja johdonmukainen toiminta, työntekijöiden ja työyhteisön tukeminen, lakien ja sopimusten kunnioittaminen,

vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja ammatillinen ja johtamisosaaminen olivat vastaajien mielestä merkki hyvästä johtamisesta. Johtopäätöksenä todettiin, että vastaajat eivät odota ”ihmeitä tapahtuvan”, vaan heille riittäisivät esimiehen arjen taidot ja perusasioiden kuntoon saattaminen. Todettiin myös, että hyvällä johtamisella olisi saavutettavissa paljon vaikuttavuutta työhön. (Bordi, Heikkilä-Tammi & Manka 2012, 54-60.)

2.3 Työhyvinvointi ja tuottavuus

Aura & Ahonen (2016) tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että työhyvinvointi on selkeästi johdettava asia. Aura ja Ahonen toteavat, että työhyvinvoinnilla on kaksi taloudellista merkitystä: organisaation työn tuottavuuden kehittyminen ja puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentäminen. Työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavat hyvä johtaminen, työntekijöiden motivaatio ja työn hallinta, sekä organisaatiossa vallitseva ilmapiiri ja toiminnan sujuvuus. Lisäksi ihmisten oma hyvinvointi ja sen kehittäminen, jossa elämäntavoilla ja työn ja vapaa-ajan erottamisella on tärkeä rooli. Hyvinvointiin liittyy työntekijän oma terveys ja sen edistäminen ja myös laadukas sairauksien hoito. (Aura ym. 2016.)

Työhyvinvoinnilla on paljon taloudellisia vaikutuksia, jotka voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin vaikutuksiin. Välillisillä vaikutuksilla tarkoitetaan työntekijän sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden tuloksena nousutta työn tuottavuuden ja laadun paranemista, jotka antavat lisäarvoa sekä organisaatiolle, että asiakkaille. Välittömillä vaikutuksilla tarkoitetaan sen sijaan esimerkiksi sairauspoissaoloista kertyneitä kustannuksia. Puutteet työhyvinvoinnissa voivat aiheuttaa organisaatioille paljon ylimääräisiä kuluja. Puutteellisesta työhyvinvoinnista johtuvia kuluja ovat muun muassa sairauspoissaolo-, tapaturma-, vakuutus-, ja työkyvyttömyyseläkekustannukset. Kustannukset jotka aiheutuvat sairauspoissaoloista voivat nousta jopa kolminkertaisiksi palkkakustannuksiin verrattuna, kun vertailussa otetaan huomioon esimerkiksi sijaisen palkkaamisesta aiheutuneet kustannukset. (Lahdensaari-Nätt, Pietilä & Tuure 2011.)

Johtajien pitäisi jo tänä päivänä tiedostaa, että työhyvinvointiin panostaminen on oikeasti kannattavaa. Useissa organisaatioissa onkin viime vuosina opittu näkemään, kuinka kalliiksi työpahoinvointi tulee. Koska nykypäivänä halutaan ihmisten jatkavan työssään yhä pidempään, on työhyvinvoinnin osuutta alettu enemmän miettimään. Työhyvinvoinnin lisääminen ei tapahdu kuitenkaan vain lainsäädännön ja pakon avulla vaan hyvällä johtamisella ja kannustavalla työilmapiirillä. (Heikkilä-Tammi, Manka & Vauhkonen 2012, 12-13.) Työhyvinvointia pitäisikin tarkastella enemmän liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta, jotta sen vaikutuksista saataisiin irti paras mahdollinen hyöty. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset ovat pitkäaikaisia ja arvoa lisääviä, sekä kustannuksia pienentäviä ja siksi niihin liittyvän tiedon pitäisi olla tukemassa organisaation johdon päätöksentekoa. (Kehusmaa 2011, 140-145.)

Työhyvinvoinnin tilannekuva - tutkimuksessa selvisi, ettei työhyvinvoinnista ole kovin selkeää eikä jäsentynyttä kuvaa. Suurin osa haastateltavista arvioi tärkeimmäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi hyvän johtamisen ja esimiestyön, toiseksi henkilöstön ja kolmantena osaamisen. Organisaatioiden työhyvinvointitoimet keskittyivät enimmäkseen vain lakisääteisten velvollisuuksien täyttämiseen, eivätkä varsinaisesti työhyvinvoinnin edistämiseen. (Ravanti & Pääkkönen 2012, 6-7.)

Merkittävää oli erityisesti se, että työhyvinvointi yhdistettiin hyvin harvoin yrityksen talouteen liittyviin asioihin. Toimet työhyvinvoinnin parantamiseksi saatetaan toisinaan delegoida vain työterveyshuollolle, koska työhyvinvointitoimenpiteiden hyötyjä ei ymmärretä organisaatioissa riittävän hyvin. (Ravanti ym. 2012, 19.) Yritykset/organisaatiot jotka pystyvät auttamaan työntekijöidensä kasvua, saavuttavat sillä myös kilpailuetua. Kun organisaatioiden menestyksen kriteereiksi valitaan kestävä tuottavuuden mukainen onnistuminen, laajenevat menestyskriteerit tavanomaisista taloudellisista kriteereistä myös henkilöstön työhyvinvoinnin huomioimiseen. (Juuti 2012.)

Työhyvinvointia johdettaessa vaaditaan kykyä arvioida sitä, miten merkittävä rooli työhyvinvoinnista seuraavilla hyödyillä on organisaation menestykselle. Laadu-

kas työhyvinvointia tukeva johtaminen rakentuu johtamisen perusosaamisen, kuten henkilöstön, talouden, tuotannon, sekä strategioiden ja arvojen johtamisen päälle. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden laajuutta ja työhyvinvointiin liittyvien investointien kannattavuutta arvioitaessa pitää huomioida se, millainen merkitys esimerkiksi hyvällä työskentelyotteella, koetun palvelun arvolla, hyvällä maineella ja kilpailukyvyllä on organisaatioiden menestykseen. Arviointikriteerien laajentaminen auttaa havaitsemaan sellaisia työhyvinvoinnista seuraavia hyötyjä, joita ainoastaan taloudellisten kriteerien seuraamisella ei voida huomata. (Ravantti ym. 2012, 19.)

Työhyvinvointi vaikuttaa olennaisesti organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvin suunnitellut investoinnit työhyvinvointiin voivat parhaimmillaan maksaa itsensä moninkertaisina takaisin (Työterveyslaitos 2018).

Suomessa selvitettiin vuonna 2011 strategisen hyvinvoinnin investointien kokonaissumma, joka oli silloin 2,1 miljardia euroa vuodessa. Yksilötasolla se tarkoittaa noin 861 euroa per henkilö. Strateginen hyvinvointi on se osa henkilöstön hyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. (Ahonen 2011.) Työvoima on yksi tärkeimmistä resursseista organisaation prosesseissa, joten työhyvinvointi vaikuttaa välillisesti aina koko prosessiin. Kun otetaan huomioon, että sairauspoissaolot ovat yleisiä monissa organisaatioissa on ilmiöllä väistämätön taloudellinen vaikutus organisaatioon ja siksi työhyvinvointiin kannattaa panostaa entistä enemmän. (Kahn, Stevenson & Roslender 2010.)

Hyvinvoivalla työpaikalla jää enemmän aikaa tehokkaaseen työntekoon ja vähemmän aikaa työn kannalta epäolennaiseen puuhailuun ja virheiden korjaamiseen. Sujuvat työprosessit selkiyttävät esimiestyön tekemistä ja toiminnan johtamista. Tärkeitä ovat myös muut sujuvaa työtä tukevat toiminnot kuten henkilöstöön tai työturvallisuuteen liittyvät prosessit. Selkeät ja sujuvat prosessit auttavat esimiestä ja koko henkilöstöä ymmärtämään työpaikan toiminnan kokonaisuuden ja oman työn merkityksen siinä. Ne luovat ennakoivuutta ja järjestelmällisyyttä työpaikoille. Organisaation suorituskyky ja tuottavuus riippuvat paitsi prosessien

sujuvuudesta, myös siitä, miten koko henkilöstö osallistetaan ja innostetaan oman työn kehittämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työhyvinvointiin sijoitettu euro voi tutkimusten mukaan tuottaa kuusi euroa. Jotta päästäisiin tällaiseen tulokseen se vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä kehittämistyötä useiden eri työpaikan toimijoiden ja verkostojen kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Aikaisempien tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulokseen, kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Työterveyslaitos 2018.)

Suomen bruttokansantuote oli noin 180 miljardia euroa vuonna 2010 ja valtion budjetti noin 50 miljardia. Työhyvinvointiin liittyvät kustannukset olivat samana vuonna seuraavanlaiset:

- sairauspoissaolojen osuus noin 4% työpanoksesta eli noin 7 miljardia euroa
- ennen aikaisten eläkkeiden osuus noin 18 miljardia euroa
- työtapaturmien osuus noin 2 miljardia euroa
- presenteismi noin 4 % työpanoksesta, eli noin 7 miljardia euroa (presenteismi = sairaudesta tai muuten puutteellisesta alisuoriutumisesta johtuva tuottavuuden alentuma)
- terveyden- ja sairaanhoitokulujen osuus noin 7 miljardia euroa. (Ahonen 2012.)

Puutteellisen työhyvinvoinnin kustannuksiksi voidaan siis laskea noin 41 miljardia euroa. Suoraan työhyvinvointiin panostamalla voidaan siis vaikuttaa näihin kustannuksiin. Laskelma perustuu muun muassa siihen, että huonoksi koetun esimiehen alaisilla saattaa olla jopa 60 prosenttia enemmän poissaoloja kuin hyväksi koetun esimiehen alaisilla. Lisäksi tulevat huonon esimiestyön aiheuttamat kustannukset, joista suurimpana henkilöstön ei-toivottu vaihtuvuus. Tutkimusten mukaan 70 prosenttia itse irtisanoutuvista työntekijöistä lähtee huonon esimiehen

vuoksi. Ei-toivottu vaihtuvuus aiheuttaa ylimääräisiä rekrytointikustannuksia, uusien ihmisten työn vajaatehoa heidän perehdyttämisaikanaan, sekä alaisten huonompaa motivaatiota ja siitä seuraavaa heikentyntä tuottavuutta. Uuden työntekijän rekrytointi maksaa arviolta noin 5000 euroa (työpaikkailmoitus, haastattelut ja valintakokoukset) ja perehdyttäminen arviolta saman verran. Voidaankin todeta, että Suomessa panostetaan vuodessa noin 2,2 miljardia euroa työhyvinvoinnin edistämiseen, kun kansantaloudellinen hyötypotentiaali on noin 35 miljardia ja liiketaloudellinen hyötypotentiaali noin 4,5 miljardia euroa. (Ahonen 2012.)

Henkilöstöllä ja sen osaamisella sekä me-hengellä on uskottu olevan jopa 50-90% vaikutus tulokseen. Aineellisen pääoman, kuten koneiden ja laitteiden käytön tehostamisella on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10-50% vaikutus organisaation tulokseen. Voimavarat saadaan parhaiten käyttöön, kun työntekijät saavat olla itse keksimässä niitä ratkaisuja, jotka ovat heille tärkeitä ja merkityksellisiä työn tekemisen kannalta. On hyödyllistä tarkastella työhyvinvointia kokonaisuutena ja keskittyä toimenpiteisiin joilla hoidetaan ongelmien perimmäisiä syitä. Tällä tavalla toimien henkilöstön myönteiset tunteet ja kokemukset lisääntyvät ja myös henkilöstön mahdollisuudet työhyvinvointiin kasvavat. Jos työhyvinvointia haluttaisiin hyödyntää niin, että se toimisi kilpailuetuna olisi mielekästä seurata, paljonko henkilöstön ideoimia keinoja voidaan toteuttaa, miten yhteinen arviointi on työpaikalla toteutettu ja käytetäänkö päätöksenteossa tietoa, joka on kerätty henkilöstöltä. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2.)

2.4 Sote-alan yritysten ja järjestöjen työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveystalouden tuottajat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: julkinen sektori, yritykset ja järjestöt. Yksityisissä sosiaali- ja terveystalouksissa on kuitenkin jonkin verran eroavaisuuksia, muun muassa sosiaalipalveluiden puolella suurempi osa toiminnasta on järjestöpuolella, kun taas terveystalouksissa on isommin edustettuna yrityspuolella. (Österberg-Högstedt, 2009, 13.) Terveystalouden ja sosiaalipalvelualalla toimii yhteensä 18 549 yritystä (v. 2016, ennuste). Sote-alan yritys-

ten kokonaismäärä on hieman laskenut vuodesta 2015. Terveys- ja sosiaalipalvelualan yritykset ovat pääosin mikroyrityksiä, joita oli 17 610 vuonna 2016 (noin 95 % alan yrityksistä). (Tevameri 2017, 14.)

Sosiaalialan palveluntuottajat ovat Suomessa enimmäkseen pienyrityksiä. Sosiaalialan suurimmat toimijat ovat Suomessa vanhusten palveluasuminen, lastensuojelulaitokset, ammatillinen perhehoito ja mielenterveysasiakkaiden asumispalvelut. Myös kotihoito/kotisairaanhoidoyrityksiä on paljon. Terveyspalveluiden suurimpia toimijoita ovat lääkäriasemat, fysioterapiapalvelut, yksityislääkärit, hammaslääkärit ja ryhmä muu terveyspalvelu, joka koostuu erilaisista itsenäisistä terveyspalveluiden yrittäjistä. (Tevameri 2017, 15.) Sosiaali- ja terveyspalvelut eroavat toisistaan myös asiakasmateriaalin suhteen. Yksityisten sosiaalipalveluntuottajien suurimpia asiakkaita ovat kunnat, kun yksityisiä terveyspalveluita ostavat pääasiassa kotitaloudet, työnantajat ja Kansaneläkelaitos. (Österberg-Högstedt, 2009, 13.)

Sosiaali- ja terveysala on hyvin työvoimavaltainen, kuten myös naisvaltainen ala. Suurin osa alalla työskentelevistä työskentelee julkisella sektorilla, mutta yksityisen sektorin henkilöstömäärä on viime vuosina kasvanut julkista sektoria nopeammin. Lähivuosina yritysten merkitys sote-palvelujen tuottajana tulee vielä kasvamaan, koska väestön ikääntyessä julkinen sektori ei yksinään kykene tuottamaan kaikkia palveluita. (Kauppinen & Niskanen 2005, 34-36.)

Sosiaali- ja terveyspalvelualan työvoimavaltaisuudesta johtuen seuraavien vuosien aikana ongelmaksi muodostuu pula osaavista työntekijöistä. Vuoteen 2025 mennessä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten tarve lisääntyy 125 000 henkilöllä. Alan työvoiman kasvavia tarpeita ei voida turvata ainoastaan sillä, että lisätään koulutuspaikkoja. Tulevaisuudessa pitää miettiä yhä enemmän keinoja joilla voidaan parantaa tuloksellisuutta ja uudistaa palveluntuotantoa. Tärkeää olisi myös uusien palvelukonseptien kehittäminen, joustavien henkilöstörakenteiden luominen ja myös työhyvinvointiin panostaminen. (Hartman 2011, 17.)

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjä mieltää itsensä usein ensisijaisesti vahvaksi alan ammattilaiseksi ja johtajan asemaa ja identiteettiä hieman vierastetaan. Alan yrittäjyyskoulutus on melko vähäistä ja peruskoulutukseen sitä ei kuulu kovinkaan paljoa. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjä lähtee yrittäjäksi usein syystä, että ajatuksena on itsensä työllistäminen, ihmisten auttaminen ja laadukkaan palvelun tuottaminen. Yrityksen kasvuhakuisuus ja tuloksen tekeminen on monelle yrittäjäksi ryhtyvälle tuntematon ja jopa vieras ajatus. Tästä voi seurata se, ettei yrittäjä hallitse tai häntä ei kiinnosta liiketoiminta-osaaminen juurikaan. Tutkimuksissa on todettu, että usein sote-alan yrittäjä haluaisi pääasiassa tehdä koulutustaan ja kokemustaan vastaavaa työtä, jolloin yrityksen johtamiselle ja kehittämiselle ei jää riittävästi aikaa. (Hartman 2011, 43-47.)

Hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen on työnantajan velvollisuus. Yrityksen henkilöstön ja yrittäjän hyvinvointi nähdään yrityksen pääomana ja työhyvinvointiin panostamalla voidaan vaikuttaa ja mahdollisesti jopa moninkertaistaa yrityksen pääomaa. (Holma 2003.)

Työterveyslaitoksen pientyöpaikkaohjelman tutkimuksessa selvisi, että yli 10% pientyöpaikkojen henkilöstöstä oli uupuneita. Seurantatutkimukset osoittavat, että työuupumus on kasvanut 1990-luvun jälkeen. Työuupumuksen syntyyn vaikuttaa mm. sosiaalisen tuen puute työpaikalla, työntekijöiden suuri sitoutuminen työhönsä, sekä rooliristiriidat työpaikalla. Erityisesti vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin liittyvät tekijät ovat tärkeässä asemassa tutkittaessa työuupumuksen yhteyksiä erilaisiin kuormittaviin tekijöihin. Heikot vaikutusmahdollisuudet ja kiire yhdistettynä riittämättömään esimiehen tukeen ja kannustukseen muodostavat ison riskikokonaisuuden. Tutkimuksessa huomattiin työpaikan koolla olevan merkitystä ja vaikuttavan uupumisriskiin. Mitä pienempi yritys sitä parempana koetaan esimieheltä saatu tuki ja arvostus, sekä yleinen työilmapiiri ja sosiaaliset suhteet työpaikalla. Nämä samat tekijät vaikuttavat luonnollisesti myös yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Niinpä henkilöstön monitaitoisuuden ja yhteistyötaitojen lisääminen ja esimiestaitojen kehittäminen on suoraan yhteydessä yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen. (Ahonen 2012, 3.)

Työterveyslaitoksen järjestämässä työhyvinvoinnin alueellisessa työpajassa Pirkanmaalla selvisi, että yritykset tarvitsevat tukea siihen, miten arjen kiireessä olisi mahdollista saada tilaa työhyvinvoinnin kehittämistyölle, jotta jatkuvan kriisin hoidon tilalle saataisiin hyvää suunnittelua, johtamista ja osaamisen kehittämistä. Usein tiedon etsiminen ja toimenpiteiden miettimiseen lähdetään vasta sitten, kun akuutti ongelma on jo päällä. Pienet yritykset eivät aina ehdi tai koe tärkeäksi hyödyntää tietoa ennakoivasti. (Liuhamo 2015, 2.)

Pk-yritys – Hyvä työnantaja 2014 -tutkimuksen mukaan pienissä yrityksissä on monia hyviä työhyvinvointia tukevia asioita. Pienissä yrityksissä työpaikkojen säilyvyyteen luotetaan enemmän kuin suurissa yrityksissä. Pienissä yrityksissä on kuitenkin pienemmät resurssit työhyvinvoinnin kehittämiseen ja se aiheuttaa omat haasteensa. (Suomen Yrittäjät 2014.) Tutkimusten mukaan pienet yritykset selviävät huonommin lakisääteisistä velvoitteistaan kuin keskisuuret ja suuret yritykset. Esimerkiksi työympäristön turvallisuus ja valmiudet sen kehittämiseen ovat pienissä yrityksissä keskimääräistä heikompia. Pienten yritysten työhyvinvointi on kuitenkin yleisesti ottaen paremmalla tasolla kuin yleisesti luullaan. (Liuhamo 2015, 1.)

2.4.1 Mikroyritysten työhyvinvointi

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa selvisi, että mikroyritysten työntekijät kokivat useimmin saavansa esimieheltä tukea työn kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan tilanne heikkeni jonkin verran, kun henkilöstön määrä organisaatiossa lisääntyi. Tutkimuksen mukaan myös vuorovaikutus lähiesimiehen kanssa väheni ja hankaloitui suurissa organisaatioissa. (Työterveyslaitos 2013.) Mikroyritysten johdon ja työntekijöiden avoin ja myönteinen vuorovaikutussuhde mahdollistaa työhyvinvoinnin toteutumisen. Työhyvinvointi voidaan saavuttaa mikroyrityksissä strategisen suunnittelun, työhyvinvoinnin jatkuvan arvioinnin ja lisäämällä henkilöstön voimavaroja. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten mikroyrityksessä jaetun johtamisen periaatteen mukaan ja sen lisäksi on tärkeää,

että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää, että on myös itse vastuussa omasta ja muiden työhyvinvoinnista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)

Tutkimusten mukaan tapaturmien vahinkosuhte ja työkyvyttömyysriski ovat mikroyrityksissä keskimääräistä hieman suurempia, mutta toimialojen välillä on suuria eroja. Työterveyshuollon järjestämisessä mikroyrityksissä ollaan selvästi jäljessä isompiin yrityksiin verrattuna. Mikro- ja pienyritysten työntekijät ovat tyytyväisimpiä työntekijöiden ja työnjohdon välisiin suhteisiin, sekä esimiestyöskenteleyn. Mitä pienempi työpaikka, sitä vähemmän työntekijät kokevat, että työpaikalla esiintyisi eriarvoista kohtelua, syrjimistä tai työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Mikroyrityksissä työntekijät pystyvät myös vaikuttamaan omaan työtahtiin, työtehtäviin, sekä töiden jakoon, jonka koetaan parantavan työssä viihtymistä ja hyvinvointia. (Liuhamo 2015, 39.)

Kun mikroyrityksessä voidaan hyvin, yritys pystyy myös vastaamaan menestyksellä liiketoimintatavoitteisiin. Yrityksen hyvinvointi myös parantaa yrityksen tuottavuutta, sillä mikroyrityksen hyvä työhyvinvointi peilautuu suoraan asiakastyytyväisyyteen ja tällä tavoin yrityksen markkina-asema säilyy. Yrityksen on myös helpompi rekrytoida uusia työntekijöitä, kun sillä on hyvinvoivan työpaikan imago. Näin ollen työhyvinvointi luetaankin tärkeäksi osaksi yrityksen kasvustrategiaa. (Ojala 2003, 14.) Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny itsestään eikä se myös ole yrityksen itsetarkoitus. Jotta varsinainen yritystoiminta ja palveluntuottaminen olisi menestyksekkästä, työhyvinvointia tulee koko ajan kehittää niin mikro- kuin pk- yrityksissäkin.

Kun yritys tekee hyvää tulosta, on kilpailukykyinen ja työhyvinvointi toteutuu, sitä voidaan sanoa menestyväksi yritykseksi, oli se sitten minkä kokoinen tahansa. Tärkeimpiä menestystä tukevia tekijöitä ovat yhteiset ja selkeät tavoitteet henkilöstön kesken, työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä sekä johtaminen. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 138.)

Organisaatiossa jossa tehdään hyvää tulosta henkilöstö saattaa olla hyvin kuormittunut ja kokea työpahoinvointia. On kuitenkin myös mahdollista niin päin, että

yrityksessä henkilöstö voi hyvin, mutta hyvää tulosta ei kuitenkaan synny. (Kinunen ym. 2005, 138.) Henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta huolehtiminen on tänä päivänä oleellinen osa jokaisen yrityksen kilpailukykyä (Manka ym. 2007, 47-50).

Työterveyslaitoksen pientyöpaikkatutkimuksessa on laskettu, että yritys voi säästää 1000-2500 euroa vuodessa työntekijää kohden, kun työhyvinvointiin panostetaan. Professori Alex Edmans (London Business school) on tutkinut Fortune talouslehden 100 parasta työpaikkaa -listalle päässeitä yrityksiä vuosina 1984-2011. Edmansin tuloksista ilmeni selkeästi se, että ne yritykset jotka huolehtivat parhaiten henkilökuntansa työhyvinvoinnista menestyivät paremmin kuin kilpailijayrityksensä. (Satuli 2017, 12.) Henkilöstön työhyvinvoinnin huomioimisella on siis yritykselle merkittävä taloudellinen vaikutus ja hyöty.

Sekä sosiaali- ja terveysalan yrittäjä-esimiestä ja järjestötyössä toimivaa esimiestä koskevat samat lainalaisuudet ja periaatteet työhyvinvoinnin johtamisessa, kuin julkisen sektorin esimiestäkin. Eroavaisuutena on kuitenkin se, että yrittäjä on usein sekä perustuksen tekijä, että myös työyhteisön esimies. Hän johtaa yritystä, huolehtii usein myös markkinoinnista ja perustuksen sujumisesta sekä on yleensä oman ammattialansa asiantuntija. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjä-esimiehellä ei aina välttämättä ole esimieskoulutusta, joka sen sijaan melkein poikkeuksetta julkisen sektorin esimiehellä nykyään pitää olla.

2.4.2 Työhyvinvointi sote-alan järjestöissä

Sosiaali- ja terveysalan järjestötyössä työelämä on moniulotteisempi kuin niin sanottu perinteinen työelämä, johtuen työn erilaisista toteuttamistavoista. Järjestöissä työtä tehdään sekä palkattuna, vapaaehtoisvoimin, että erilaisten aate- taustojen pohjalta. Viime vuosina järjestötyö on lisääntynyt sosiaali- ja terveysalalla. Järjestöpuoli, eli niin sanottu kolmas sektori on ottanut aktiivisemmän roolin työelämän saralla. Tämän seurauksena myös järjestöissä on alettu enemmän kiinnittää huomiota työhyvinvointiin. Samat oikeudet ja velvollisuudet koskevat

järjestöissä työntekijöitä, olivat he sitten palkattuja tai vapaaehtoisia. (Möttönen & Niemelä 2005, 171-174.)

Järjestössä luottamusjohdon ja toimihenkilöiden yhteistyön ja työnjaon pitää toimia saumattomasti, jotta työyhteisössä voidaan hyvin. Järjestöissä työntekijöillä on usein vaihteleva työ ja tiedon työn luonteesta pitää myös kulkeutua esimiestasolle. Esimiestyö järjestössä on haasteellista, mutta jos johtamiskäytänteet ovat toimivia mahdollistuu henkilöstölle hyvä ja turvallinen työilmapiiri. Esimiehen perustehtävä järjestössä on samankaltainen kuin esimerkiksi yrityksissäkin, mutta järjestöissä esimiestaidot vielä korostuvat, sillä järjestökenttä on jatkuvassa muutoksessa. Järjestössä esimiehenä työskentelevältä vaaditaan hyviä reflektointitaitoja ja kykyä havainnoida ja reagoida työyhteisön muutostarpeisiin. Parhaimmillaan järjestössä esimiehenä työskentelevä on koko työyhteisön rohkaisija ja tukija, joka pitää huolen, että työyhteisössä säilyy avoin keskustelukulttuuri. (Oksivis 2018.)

Märkjärvi (2012) on kirjoittanut järjestön johtamisesta ja kirkastaa sen perustehtäväksi kommunikaation ja yhteistyön, sekä niiden jatkuvan kehittämisen. Johtaminen ja viestintä ovat ydinalueena. Viestintään kuuluu tiedon välittäminen organisaatiossa sekä kaikki työntekoon ja yhteistyöhön tähtäävä toiminta, joilla organisaatiota johdetaan ja tehdään tunnetuksi. Viestintä ja sen kehittäminen kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle, se ei siis ole yksinomaan esimiesten harteilla. (Märkjärvi 2012, 54-55.)

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE, TUOTOS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tuotos

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin johtamisen kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Kehittämiprojektin tavoitteena oli tuottaa perusteltua tietoa johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin esimiestyön tueksi ja organisaatioiden työhyvinvoinnin parantamiseksi. Analysoidun tiedon pohjalta kehittämiprojektin tuotoksena tuotettiin työhyvinvoinnin johtamisen itseopiskelumateriaali esimiesten käyttöön. Tuotos julkaistaan SoteNavi- hankkeen digitaalisessa navigaattorissa. Itseopiskelumateriaalin tavoitteena oli olla johtamisen apuväline mikro- pien- ja keskisuurten sote-alan yritysten ja järjestöjen lähiesimiehille työhyvinvoinnin ongelmatilanteisiin tai niiden ennaltaehkäisyyn.

Työelämän haasteellisuus ja työtehtävien monipuolisuus ovat lisääntyneet ja tämän vuoksi työhyvinvoinnin merkitys yritysten ja yhteisöjen menestyksessä on noussut tärkeämmäksi. Tiedetään, että yritys, joka panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen saa taloudellisia etuja siitä, että työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset pienenevät, työn tehokkuus kasvaa ja sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvointi vaatii organisaatiossa systemaattista johtamista. Esimies on avainasemassa luomassa tuottavan ja toimivan työyhteisön rakenteita ja kulttuuria koko työyhteisölle. Työilmapiiriin ja työn hallintaan voidaan vaikuttaa olennaisesti johtamisella ja myös siihen miten oikeudenmukaiseksi ilmapiiri työyhteisössä koetaan. Esimies voi edistää työssä jaksamista linkittämällä työhyvinvoinnin kehittämisen osaksi muuta pitkäkestoista kehittämistoimintaa. Työhyvinvoinnin edistäminen on siis jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla, mutta esimiehen merkitys siinä on suuri. (Mäkelä-Pusa ym. 2012, 7.)

3.2 Kehittämiprojektin toimintaympäristö

Tämä kehittämisprojekti alkoi liittymällä Sotenavi-hankkeeseen lokakuussa 2017. SoteNavi-hanke on mikro, -pienien ja keskisuurten sote-alan yritysten ja järjestöjen valmennushanke, joka pureutuu tulevan sote-rakennemuutoksen haasteisiin ja tarjoaa navigointiapua yrityksille ja järjestöille. Hanke on suunniteltu kaksivuotiseksi (1.3.2017-28.2.2019) ja se on valtakunnallinen käsittäen Varsinais-Suomen, Pirkanmaan, Etelä-Pohjanmaan, sekä Uudenmaan.

SoteNavi-hankkeen tarkoituksena oli lisätä työhyvinvointia ja rakentaa muutosjohtamista luomalla erilaisia alueellisia ja valtakunnallisia toimintamalleja ja verkostoja, kehittämällä monipuolista osaamista yrityksissä ja järjestöissä (esim. digitalisaatio, teknologia, markkinointi ja viestintä, laadukas asiakaslähtöinen palveluntuotanto, sote-palvelujärjestelmän hallinta) ja mahdollistamalla yhteistyö erilaisten yritysten kesken (verkosto- ja mentor-työskentely). Hankkeessa luotiin alueellisia ja valtakunnallisia verkostoja, kehitettiin monipuolista osaamista yrityksissä ja järjestöissä sekä mahdollistettiin yhteistyö erilaisten toimijoiden kesken. (SoteNavi 2018.) Hankkeessa syntyy digitaalinen navigaattori, joka sisältää yrityksille ja järjestöille välineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseen. (SoteNavi 2018.)

Tässä kehittämisprojektissa projektipäällikkönä toimi YAMK-opiskelija. Projektipäälliköllä on vastuu siitä, että projekti valmistuu ajoissa ja lopputulos on asetettujen tavoitteiden mukainen (Ruuska 2012, 137). Kehittämisprojektissa perustettiin projektipäällikön avuksi ohjausryhmä ja projektiryhmä. Ohjausryhmässä oli mukana kehittämisprojektin kannalta keskeiset tahot ja yhteistyökumppanit. Ohjausryhmän avulla projektille saatiin hyväksyntä ja ohjausryhmässä projektia ja sen etenemistä voitiin jäsentää. Ohjausryhmä hyväksyy projektisuunnitelman ja hyväksyy mahdolliset muutokset, joita projektin etenemisen aikana esiintyy (Mäntyneva 2016, 20-22).

Kehittämisprojektin ohjausryhmään kuuluivat yliopettaja, joka toimi hankkeen sisällöllisenä johtajana ja kehittämisprojektin mentorina, lehtori, joka toimi hank-

keessa asiantuntijana sekä opinnäytetyön ohjaaja, joka myös työskenteli hankkeessa. Ohjausryhmä kokoontui kolme kertaa kehittämisprojektin teon aikana ja hyväksyi kehittämisprojektin suunnitelman sekä ohjasi työskentelyä koko prosessin ajan.

Projektia varten perustetaan yleensä projektiryhmä. Projektiryhmän jäsenet osallistuvat projektin suunnitteluun sekä huolehtivat ja raportoivat erikseen määritellyistä tehtävistään. Projektiryhmässä sen jäsenet tukevat toisiaan ja keskustelevat projektiin liittyvistä yksityiskohdista (Mäntyneva 2016, 26). Tämän kehittämisprojektin projektiryhmään kuului kaksi muuta YAMK-opiskelijaa, jotka tekivät kehittämisprojektiaan samaan hankkeeseen. Projektiryhmällä ei ollut varsinaisesti kokoontumisia, mutta ryhmä oli yhteydessä sähköpostitse ja skypen välityksellä muutamia kertoja projektin teon aikana. Projektiryhmän tehtävä tässä kehittämisprojektissa oli enemmänkin kannustaa eteenpäin ja keskustella projektiin ja hankkeeseen liittyvistä asioista.

Hankkeeseen liittymisen jälkeen projektipäällikkö mietti yhdessä kehittämisprojektin ohjausryhmän kanssa, millaisia tarpeita hankkeessa oli ja miten kehittämisprojekti voisi vastata näihin tarpeisiin. Projektipäälliköllä oli itsellään toivomus tehdä kehittämisprojekti työhyvinvoinnista ja johtamisesta ja se sopi hyvin hankkeen tavoitteisiin. Tämä kehittämisprojekti oli rajattu tarkastelemaan johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

SoteNavi-hankkeessa tehtiin alkukartoituskysely jonka tarkoituksena oli selvittää työyhteisöjen voimavaroja, toimivuutta ja työhyvinvoinnin tilaa. SoteNavi-hankkeen henkilöstölle toteutetun alkukartoituskyselyn avointen kysymysten vastauksista nousi esiin kolme työhyvinvoinnin haastetta:

- KUORMITTAVA TYÖ (liian paljon työtehtäviä ja asiakkaat haasteellisia resursseihin nähden)
- KIIRE (työtehtävien hoitoon nähden liian vähäiseksi resursoitu aika)
- ESIMIESTYÖ (lähiesimiehen johtamisosaaminen ja kyky/osaaminen esimiestehtävissä toimimiseen)

Tämän kehittämisprojektin tuotoksena syntynyt itseopiskelumateriaali esimiehille vastaa alkukartoituskyselyn tulosten perusteella syntyneeseen tarpeeseen kehittää lähiesimiehen johtamisosaamista työhyvinvoinnin toteutumiseksi. Kehittämisprojektin tuotoksena syntynyt itseopiskelumateriaali sijoittuu hankkeen digitaaliseen navigaattoriin.

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTTAMINEN

TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KIRJALLISUUSKATSAUS

4.1 Kehittämiprojektin toteuttaminen ja tutkimuskysymykset

Kehittämiprojekti oli kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa tehtiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena oli luoda yhteneväinen kuva johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä ja esittää tiiviisti aiempaa tutkimustietoa. Toisessa osassa kehitettiin työhyvinvoinnin johtamista tukeva itseoppimismateriaali esimiehille, joka tulee SoteNavi-hankkeen digitaaliseen navigaattoriin. Kehittämiprojektin tutkimuksellisessa osiossa tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Miten johtaminen on yhteydessä koettuun työhyvinvointiin?
 - a) Miten johtaminen vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin?
 - b) Millaiset johtamiseen liittyvät tekijät ovat parantaneet tai heikentäneet työhyvinvointia?
2. Millaisilla johtamisen keinoilla työhyvinvointia voidaan parantaa?
 - a) Millaisia hyviä käytäntöjä, malleja tai johtamisen keinoja on esitetty työhyvinvoinnin kehittämiseksi?

Kehittämiprojekti eteni niin, että ensin hankittiin aineistoa työhyvinvoinnin ja johtamisen yhteydestä. Tutkimusaineistona olivat aikaisemmat tutkimukset ja muu kirjallisuus, joista etsittiin vastausta siihen, millaisilla johtamisen keinoilla työhyvinvointia voidaan parantaa. (kuvio 2.) Kehittämiprojektin toisessa osiossa kehitettiin teoreettinen tiivis työhyvinvoinnin johtamisen tietopaketti, joka on itseopiskelumateriaali sote-alan esimiehille. Kehittämistyössä konkretisoitiin tutkimuskirjallisuutta ja tuotettiin materiaali sosiaali- ja terveystieteiden mikro-pien- ja keskisuurten yritysten ja järjestöjen tarpeita vastaavaksi. Itseopiskelumateriaali on johtamisen apuväline esimiehille työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla.

10/2017-4/2018	Aiheen valinta + Tutkimuskirjallisuuden valinta
kevät 2018	Tutkimuksiin ja kirjallisuuteen syventyminen
kesä 2018	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus + teoreettisen tietopaketin luominen
syksy 2018	Itseopiskelumateriaalin sisällön kehittäminen
11/2018	Kehittämisprojekti valmis

Kuvio 2. Kehittämisprojektin eteneminen.

4.2 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on tutkimustekniikka, jossa tutkitaan jo tehtyä tutkimusta, eli toisin sanoen kootaan tutkimusten tuloksia ja tehdään niistä synteesiä. Usein kirjallisuuskatsauksen tyyppi on jaettu kolmeen eri kategoriaan, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. (Salmi-
nen 2011, 11.)

4.2.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tiivistetään aihepiirin aiempien tutkimusten olennainen sisältö. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi runsaasti tutkimusmateriaalia tiiviissä muodossa pyrkien siihen, että tutkimus saadaan asetettua sekä oman tieteenalansa, että historialliseen kontekstiin. Tällä tavoin tutkijan on helpompi perustella, miksi juuri hänen tutkimuksensa on merkittävä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa esittää tutkimustuloksia tiiviissä muodossa ja arvioida niiden johdonmukaisuutta. Se voi myös tuoda

esiin uusia tutkimustarpeita paljastaen aikaisemmassa tutkimuksessa esiintyneet puutteet. (Salminen 2011, 9-10.)

4.2.2 Finkin malli

Finkin mallissa ensimmäiseksi asetetaan tutkimuskysymys ja sen jälkeen valitaan tietokannat ja kirjallisuus. Seuraavaksi valitaan käytettävät hakutermit, jotka voivat olla fraaseja tai sanoja. Jotta valittu materiaali vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseen on hakutermin valinnalla iso merkitys. Seuraavissa vaiheissa tehdään seulontaa esimerkiksi sen perusteella mitkä kielet ja vuodet valitaan rajaaviksi kriteereiksi. Tämän jälkeen seuraa hakutulosten seulonta metodologisessa mielessä jossa päämääränä on valikoida katsaukseen mahdollisimman laadukasta materiaalia. Seuraavaksi on itse katsauksen tekeminen. Luotettava katsaus vaatii standardoidun muodon, jota seuraamalla artikkeleista kerätään halutut tiedot. Lopuksi on vielä vuorossa tulosten syntetisointi, jolla on myös merkittävä rooli katsauksen teossa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on selkeästi omanlaisensa verrattuna muihin kirjallisuuskatsauksiin sen tarkan seulonnan vuoksi. Seulonnassa jokainen tutkimus käydään huolellisesti läpi noudattaen katsaukselle asetettuja kriteereitä. (Salminen 2011, 10-11.)

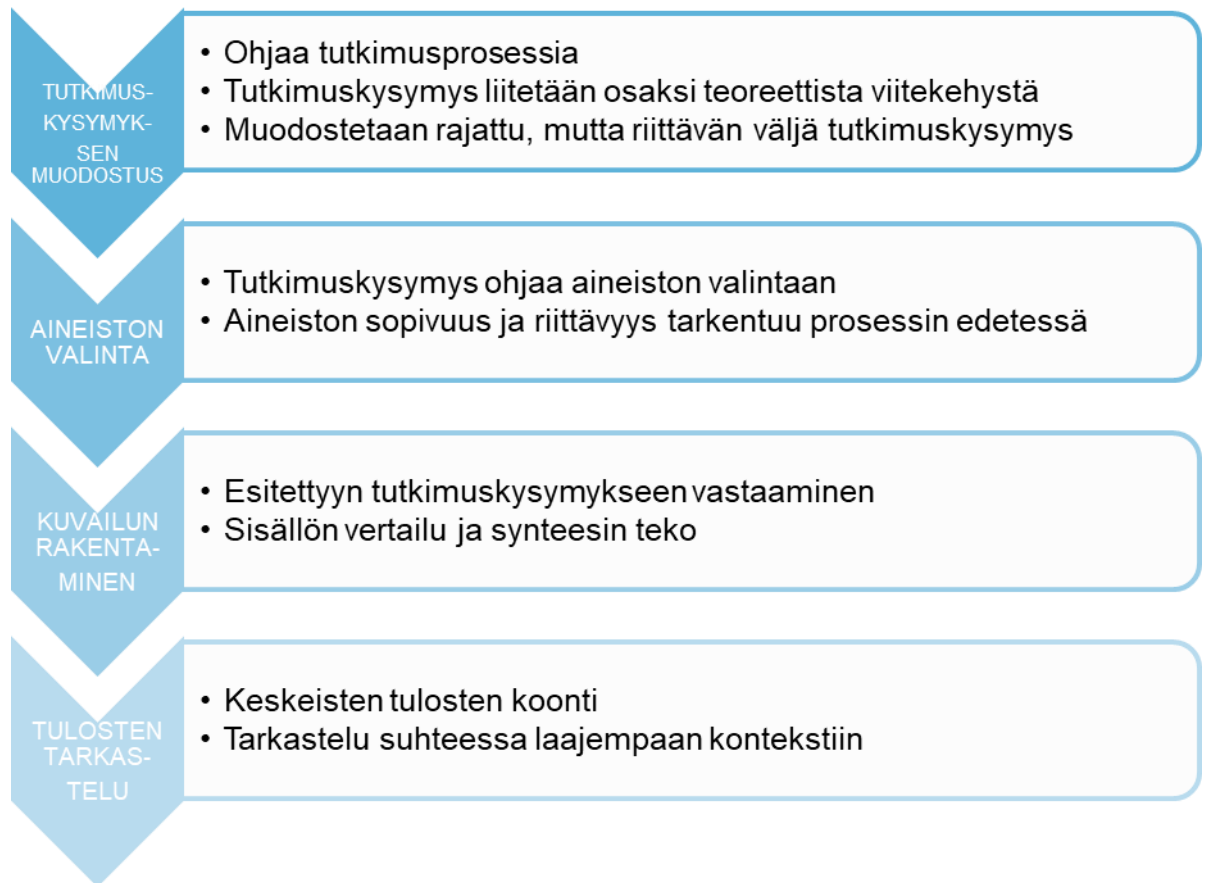
4.2.3 Meta-analyysi

Kolmas kirjallisuuskatsauksen tyypeistä on meta-analyysi. Meta-analyysi jaetaan kahteen eri suuntaukseen joita ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen meta-analyysi. Kvalitatiivinen meta-analyysi sisältää kaksi orientaatiota, joita ovat metayhteenveto ja metasynteesi. Metasynteesi on kuvailevampi analyysin muoto, kun taas meta-yhteenveto on matemaattisempi ja määrällisempi. Metasynteesi muistuttaa läheisesti systemaattista kirjallisuuskatsausta. (Salminen 2011, 12-14.)

4.2.4 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan sanoa yleiskatsaukseksi jossa ei ole tiukkoja sääntöjä. Käytetyt aineistot ovat usein laajoja ja aineiston valinta on vapaampi, eli sitä eivät rajaa metodiset säännöt. Ilmiö jota tutkitaan, pystytään kuitenkin kuvaamaan laaja-alaisesti ja tarvittaessa luokittelemaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. (Salminen 2011, 6-7.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla kyetään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta ja voidaan myös kuvailla käsiteltävän aiheen historiaa ja kehityskulkua. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus auttaa tutkimustiedon ajantasaistamisessa, mutta ei varsinaisesti tarjoa kaikkein analyttisintä tulosta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus toimii siis itsenäisenä tutkimusmetodina, mutta se voi myös tarjota uusia tutkittavia ilmiöitä systemaattista kirjallisuuskatsausta varten. (Salminen 2011, 6.) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus etenee vaiheittain alkaen tutkimuskysymysten asettamisesta, päättyen tulosten tarkasteluun. (kuvio 3.)



Kuvio 3. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen eteneminen vaiheittain. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013).

4.3 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

Tässä kehittämisprojektissa kirjallisuuskatsaus toteutettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli lähinnä koota jo olemassa olevaa tietoa, eikä luoda uutta teoriaa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus valittiin tutkimusmetodiksi kehittämisprojektiin, koska kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla saatiin laajasti esille aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta ilman tiukkaa metodologista seulomista. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin hakusanoina; työhyvinvointi, johtaminen, job satisfaction, well being at work. Ennen aineiston hakua määrittelin sisäänottokriteerit valittaville tutkimuksille. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa hyvä kriteeri aineiston sopivuudelle on se, voidaanko valitulla aineistolla tarkastella tutkittavaa kohdetta tarkoituksenmukaisesti (Kangas-

niemi ym. 2013, 295). Hakuja tehtiin yhdistelemällä termejä eri tavoin. Kansainvälisiä tietokantoja olivat Cinahl, ja PubMed. Kansallisista tietokannoista käytettiin Melinda ja Finna- Google scholar- tietokantoja joista haettiin aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Haut toteutettiin talvella 2017- kesällä 2018. Hakujen rajaukset olivat v. 2008-2018 englanninkieliset vertaisarvioidut katsaukset. Finna ja Melinda tietokannoissa rajauksena oli v.2008-2018 suomen ja vieraskieliset väitöskirjat ja Google scholar tietokannassa v. 2008-2018 suomen- ja vieraskieliset artikkelit, jotka löytyvät e-materiaalina. Hakusanojen muodostuksessa käytettiin Boolean operaattoreita AND ja NOT. Lisäksi haluttiin tietoa erityisesti sote-alan yritysten ja järjestöjen työhyvinvoinnista ja sen vuoksi tehtiin lisähakuja myös paljon myös manuaalisesti esimerkiksi aineistojen lähdeluetteloista. Aineistona käytettiin myös kirjoja.

Tietokantahakuja täydennettiin itseopiskelumateriaalissa hyödynnettävillä internet-lähteillä. Hakusanoina käytettiin sekä suomenkielisiä, että englanninkielisiä sanoja. Taulukossa (liite 1.) on esitetty hakuprosessissa käytettyjä hakusanoja, osumia ja hakukoneita. Tutkimuksen aineisto valittiin sen perusteella, että siinä käsiteltiin sekä työhyvinvointia, että johtamista. Lisäksi tiedonhaussa pyrittiin löytämään mahdollisimman paljon aineistoa nimenomaan sosiaali- ja terveysalan yritysten ja järjestöjen työhyvinvoinnin johtamisesta, koska kehittämisprojekti suuntautui tälle sektorille. Aineiston arvioinnin kautta pyrittiin saamaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli löytää työhyvinvoinnin johtamisesta kertovaa suomenkielistä ja englanninkielistä tutkimusmateriaalia.

Aineistosta karsittiin pois sellaisia lähdemateriaaleja, joilla ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä. Tällaisia olivat esimerkiksi materiaalit joista ei löytynyt selvää lähdettä, kuten erilaiset luento-esitykset, internetsivut, artikkelit jne. Tutkimusaineisto vastasi tutkimuskysymyksiin ja auttoi hahmottamaan, mitä aiheesta on aiemmin tutkittu.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnissa menetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin toteuttamiselle ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa. Tutkija ja tutkimuskysymykset vaikuttavat siihen, millainen tutkimuksen sisällönanalyysista muodostuu. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21–24, 36–37, Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–108.) Sisällönanalyysin avulla tutkimustulokset saadaan esille tiivistetyksi kuvailemalla sanallisesti tutkittavia ilmiöitä ja tekemällä havaintoja aineistosta (Kylmä & Juvakka 2007, 112, Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–106).

Sisällönanalyysissä on kuusi vaihetta, jotka ovat; analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, pelkistäminen, luokittelu ja tulkinta ja lopuksi luotettavuuden arviointi (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21-24). Analyysiyksiköllä tarkoitetaan sanaa tai lausetta, jossa lähtökohtana ovat tutkimuskysymykset. Pelkistämisvaiheessa aineistosta etsitään vastausta tutkimuskysymyksiin ja kuvataan tutkittavaa ilmiötä luotettavasti. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 25.) Sisällönanalyysi tarkoittaa siis aineistossa ilmeneviä tarkoituksia, merkityksiä ja seurauksia sekä aineistossa ilmeneviä yhteyksiä. Olennaista sisällönanalyysissä on löytää eroavaisuudet ja samankaltaisuudet tutkimusaineistosta. (Jauhonen 2001, 23.)

Tämän kehittämisprojektin aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että valitusta aineistosta haetaan ilmiön kannalta merkityksellisiä seikkoja, joita ryhmitellään sisällöllisesti kokonaisuuksiksi. Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin tulostamalla valitut aineistot paperille, jonka jälkeen aineisto luettiin ja refleктоitiin läpi useampaan kertaan, jotta aineistosta muodostui selkeä kokonaiskuva. Lukemisen tavoitteena oli löytää aineistosta kiinnostavia ilmiöitä tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Lukemisen jälkeen aineisto pelkistettiin alleviivaamalla siitä lauseita, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin.

Aineiston läpikäymiseen voidaan käyttää apuna koodaamista, joka auttaa jatkossa käsittelemään aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Koodaamisella tarkoitetaan esimerkiksi alleviivauksella aineistoon tehtävää jäsentelyä ja luokittelua. Koodaamisella, joka tässä tapauksessa oli alleviivausta, saadaan aineistoon

ryhtiä ja selkeyttä tulkintaan. Koodaamiseen ei ole vain yhtä ainoaa mallia, vaan sitä voi tehdä juuri alleviivaamalla tai käyttämällä merkkejä tai numeroita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Lopuksi aineisto teemoiteltiin taulukkoon, johon eriteltiin tutkimusaineiston sisältöä tutkimuksen aihealueen mukaan. Teemoittelussa teemojen alle kootaan tutkimusaineistosta ne kohdat, joissa mainitaan kyseinen teema (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Lukumäärällä ei ole merkitystä teemoittelussa, vaan ainoastaan sillä mitä kustakin teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93-95.) Teemoittelulla mahdollistetaan vertailu tiettyjen teemojen esiintymisessä aineistossa. Teemoiksi muodostuivat työhyvinvoinnin johtaminen, esimiestyö, työhyvinvointi, liittykö sote-alan pk- yritykseen/isoon yritykseen/järjestöön. Aiheiden teemoittelu taulukkoon auttoi hahmottamaan aineiston sisältöä.

5 JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

5.1 Esimies työhyvinvointia edistämässä

Kun organisaatioissa halutaan kehittää johtajuutta, on siihen kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen on johtamistyötä tekevien johtajien ja esimiesten johtamisvalmiuksien kehittäminen ja toinen organisaation tavoitteiden, toimintatapojen ja sisältöjen määrittelemineen. Koska lähiesimiehet ovat niin tärkeässä asemassa vaikuttamassa koettuun työhyvinvointiin on heidän johtamisvalmiuksiensa kehittäminen hyvin tärkeä keino työhyvinvoinnin edistämiseksi. Esimiestyön laadun parantaminen on keskeinen tapa edistää työhyvinvointia ja tässä yksi keskeinen keino on esimieskoulutus. On havaittu, että työhyvinvoinnin kannalta esimiesvalmennus voi vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi työntekijöiden stressitasoon ja unenlaatuun. (Donaldson-Feilder, Munir & Lewis 2013, 155-174.)

Esimesvalmennuksella voidaan vaikuttaa siihen, miten esimieheltä saatu tuki koetaan. Valmennuksella/koulutuksella saadaan myös esimiehille välineitä esimerkiksi työpahoinvointiin puuttumiseen. Koulutuksen tai valmennuksen ansiosta esimies voi myös omaksua työhyvinvointia tukevan johtamistyylin. Esimiehellä on useita keinoja edistää työhyvinvointia. Esimies voi vaikuttaa moniin työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten työoloihin. Esimies on usein päättämässä työntekijän työnkuvasta, millaisia työtehtäviä siihen sisältyy ja miten itsenäisesti tai kenen kanssa työtä tehdään. (Wegge, Shemla & Haslam 2014, 6-23.) Kun nämä asiat ovat työntekijän puolelta toivotulla tavalla järjestetty työhyvinvointi syntyy työn hallinnan tunteesta, mahdollisuudesta työskennellä itsenäisesti tai tiimissä ja työn merkityksellisyyden kokemisesta. (Arnold & Connelly 2013, 175-194.)

Esimes voi lisätä työhyvinvointia mm. delegoimalla valtaa ja vastuuta, valtaistamalla (empowerment) ja suostumalla aktiiviseen vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa. Myös työntekijän pitää kuitenkin ottaa vastuuta ja käyttää hänelle annettua valtaa, jotta organisaation yhteiset tavoitteet voisivat toteutua. Esimiehen on kuitenkin tuotava riittävän selkeästi esille työn tavoitteet ja organisaatio-

tion resurssit, jotta työntekijällä on mahdollisuus ottaa vastuuta yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Hyvä esimies-alaisuus antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa esimiehen kautta myös useisiin asioihin organisaatiossa. Työn hallinnan kokemus liittyy alaistaitojen osalta olennaisesti esimies-alaisuuteen toimivuuteen. Työn hallinnan tunne tarkoittaa keinoja ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. (Rehnback & Keskinen 2005, 6.)

Johtajuus siis vaikuttaa kokonaisvaltaisesti henkilöstön työhyvinvointiin, asenteisiin, työssä pysyvyyteen ja haluun sitoutua organisaatioon sekä työtyytyväisyyteen, työkykyyn ja terveyteen. Esimiestyö on tutkitusti myös yhteydessä työstressiin, työuupumukseen, vähäisiin psyykkisiin rasitusoireisiin, ahdistukseen, emotionaaliseen väsymykseen, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen (Utriainen, Ala-Mursula & Virokannas 2011; Kanste 2011).

5.2 Vuorovaikutus- ja johtamistyyli

Myös esimiehen vuorovaikutus- ja johtamistyyllillä on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia tukevassa kohtaamisessa esimies tarjoaa esimerkiksi stressaavassa tilanteessa työntekijälle sosiaalista, emotionaalista tai konkreettista apua. Esimies voi tällaisessa tilanteessa myös antaa arvostavaa palautetta, luoda toivoa ja kannustaa työntekijää. Esimies voi toisaalta myös jättää tuke-matta, kiusata, kohdella epäkorrektisti, epäoikeudenmukaisesti tai loukkaavasti mikä puolestaan voi vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 20). Esimies voi myös omalla suhtautumisellaan rakentaa yleistä käsitystä siitä, miten työpaikalla reagoidaan työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin, esimerkiksi sairauspoissaoloihin, sekä omalla käytöksellään mallintaa tähän liittyvää käyttäytymistä (Wegge, Shemla & Haslam 2014, 6-23).

Esimies voi myös tietoisesti pyrkiä kehittämään työpaikkansa työhyvinvointia eli omaksua työhyvinvoinnin kehittäjän roolin. (Mäkinieniemi ym. 2015, 20-21.) Esimiehen keskeisimpiä keinoja lisätä työhyvinvointia on hänen tyyliensä johtaa. Johtamistyyliä on erilaisia ja tiettyjen johtamistyylien on havaittu olevan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013,

99-101.) Näitä johtamistyyliä ovat esimerkiksi vuorovaikutteinen johtamistyyli, voimaannuttava johtamistyyli, transformationaalinen johtamistyyli, autenttinen johtamistyyli, palveleva ja positiivinen, sekä oikeudenmukainen johtamistyyli. (Linna, Elovainio, Virtanen & Kivimäki 2012, 45-54.) Näiden lisäksi kuulee usein puhuttavan työhyvinvointia edistävästä johtamisesta ja sillä tarkoitetaan sitä, että esimies antaa työntekijöille tilaa itsenäiseen työskentelyyn ja myös mahdollisuutta osallistua työhön liittyvään päätöksentekoon. Tällä tavoin työolot vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. (Mäkinen ym. 2015, 20-21.)

5.2.1 Palveleva johtamistyyli

Palvelevaa johtamistyyliä käyttävä esimies haluaa nimenomaan palvella työntekijöitä. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 29.) Käytännössä palvelevaa johtamistyyliä toteuttava esimies tukee ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymistä ja itsensä toteuttamista. Hän on aito, nöyrä, anteeksiantava, oppii kritiikistä sekä huomioi johtamisessaan kokonaisuuden ja vastuullisuuden esimerkiksi siten, että antaa työntekijöille kunnian ja kiitoksen menestyksestä. (Mittal & Dorfman 2012, 555-570.) Palvelevan johtamisen on havaittu edistävän työn imua ja sen yhteyttä työn imuun välittää sitoutuminen organisaatioon sekä psykologinen voimaantuminen. Palvelevalla johtamistyyllillä on yhteyttä vähäisempiin työn lopettamisaikeisiin sekä työssä uupumiseen. Palveleva johtamistyyli tukee siis erityisesti työntekijän työhön sitoutumista, voimaantumista, koettua oikeudenmukaisuutta sekä antaa työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia jotka lisäävät työhyvinvoinnin kokemuksen lisääntymistä. (Hakanen & Van Dierendonck 2013, 253-261.)

5.2.2 Autenttinen/aito johtamistyyli

Autenttiselle/aidolle johtamistyyllille on ominaista, että esimies tuntee hyvin omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ilmaisee avoimesti tunteitaan ja ajatuksiaan työyhteisössä, analysoi monipuolisesti tietoa ja on avoin erilaisille näkemyksille ja itseensä kohdistuvalle kritiikille. (Laschinger & Fida 2014, 19-28.) Nämä piirteet ovat

yhteydessä siihen, että työuupumusta, kyynisyyttä ja väsymystä koetaan työyhteisössä vähemmän. (Kinnunen ym. 2013.) Tälle johtamistyyliille ominaista on niin sanotut voimaannuttavat työolot, eli mahdollisuus haasteisiin, hyvä tiedonkulku, riittävä tuki ja resurssit. (Laschinger ym. 2014, 541-552.) Autenttinen/aito esimies luo voimaannuttavia työoloja, jotka taas synnyttävät työhyvinvointia. Autenttisen johtamistyylin on havaittu myös tukevan myönteistä työilmapiiriä ja sitä kautta lisäävän työhyvinvointia (Nelson, Boudrias, Brunet, Morin, De Civita, Savoie & Alderson 2014, 90-101).

5.2.3 Transformationaalinen johtamistyyli

Transformationaliselle johtamistyyliille on tyypillistä innostava motivointi, älyllinen haastaminen ja yksilöllinen huomiointi. Näiden elementtien on havaittu lisäävän työn imua ja vähentävän uupumusoireita. (Vincent-Höper & Muser 2012, 663-682.) Transformationaalisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin välittyy esimerkiksi esimiehen kohdistuvana luottamuksena, pystyvyyden tunteina ja työn merkitykselliseksi kokemisen kautta. (Liu, Siu & Shi 2010, 454-479.) Transformationaalinen esimies usein kuvaa yhteisen tavoitteen ymmärrettävällä tavalla ja antaa työtehtäviä, jotka saavat työntekijät tuntemaan, että he tekevät merkityksellistä työtä. (Mäkinieniemi ym. 2015, 20-21.)

5.2.4 Voimaannuttava johtamistyyli

Voimaannuttavan johtamistyylin on havaittu olevan yhteydessä työn imuun, ja tämän johtamistyylin esimiehelle on ominaista, että hän rohkaisee työntekijöitä tiimityöhön. Voimaannuttavan johtamistyylin esimies kannustaa työntekijöitä oppimaan uutta ja kehittämään itseään, sekä myös ottamaan rohkeasti vastuuta uusillakin osa-alueilla. (Tuckey, Bakker & Dollard 2012, 15-27.) Voimaannuttavassa johtamistyyliässä esimiehen tulee tietoisesti kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön työoloihin ja ammatilliseen osaamiseen sekä siihen, että työntekijöiden kyvyt ja tehtävät ohjautuvat organisaation tarpeiden mukaisesti. Luottamus on yksi voimaannuttavan johtamistyylin avainsanoista. Kun esimies luottaa työntekijään,

työntekijä saadaan uskomaan omiin kykyihinsä ja hänen minäkuvansa vahvistuu ja tätä kautta hyvinvoinnin kokemukset työstä kasvavat (Eronen 2011, 69-77).

6 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT JOHTAMISTAVAT JA KÄYTÄNTEET

Työhyvinvointia edistävää johtamistyyliä toteuttava esimies toimii oikeudenmukaisesti, reilusti, avoimesti ja on aito. Hän tsemppaa työntekijöitä näkemään työssä myönteisiä asioita ja luo toivoa, kiittää, kannustaa ja selvittää ongelmatilanteet nopeasti ja tehokkaasti eikä jätä asioita roikkumaan ilmaan. Hän antaa työntekijöille myös mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Esimiehen rooli korostuu etenkin erityistilanteissa, joita voivat olla esimerkiksi pitkältä sairauslomalta töihin palaaminen tai muutostilanteet. (Arnold & Connelly 2013, 175-194.)

Oikeudenmukaisuus on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista. Jokainen varmasti voi olla asiasta samaa mieltä, että toivoisi esimiehen olevan oikeudenmukainen itseään ja koko työyhteisöä kohtaan. Minkälainen on sitten oikeudenmukainen esimies? Tärkeintä oikeudenmukaisessa kohtelussa on se, että esimies kohtelee kaikkia samanarvoisesti, eikä hänellä ole suosikkityöntekijöitä, joita kohdellaan paremmin kuin muita työntekijöitä. Oikeudenmukaisuuteen kuuluu myös, se, että esimies tekee päätökset avoimesti, perustelee ne selkeästi ja informoi niistä kaikkia työntekijöitä. Esimiehen tulee noudattaa oikeudenmukaisuuden periaatetta jatkuvasti ja muutenkin olla toimissaan johdonmukainen, avoin ja ennustettava. (Mäkelä-Pusa ym. 2012, 10.)

Pirkko-Liisa Vesterinen on tutkinut hyvää johtajuutta TYHY-tutkimuksessa (2006) ja listannut seuraavanlaisia ominaisuuksia hyvälle johtajalle työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella hyvä johtaja ottaa vastaan ehdotuksia, välittää, kuuntelee alaisten toivomuksia, on varma ja rehellinen, luotettava, tiedottaa avoimesti meneillään olevista muutoksista, arvostaa työntekijöitä, valtuuttaa, vastuuttaa ja delegoi. Hyvä johtaja osoittaa arvostavansa työntekijöitä niillä keinoin kuin hänellä on käytössä, esimerkiksi palkalla, vastuutehtävillä, nimityksillä ja tarjoaa mahdollisuutta kouluttautumiseen. Hyvän johtajan toimintaa ohjaavat aina yleisesti sovitut arvot ja periaatteet, jotka ovat myös työntekijöiden tiedossa. Hyvä johtaja huomioi työntekijän elämäntilanteen ja joustaa sen mukaan

ja myös hyväksyy jokaisen työntekijän erilaisuuden eikä syrji ketään. (Vesterinen 2006.)

Hyvä johtaminen tuottaa sekä tulosta, että työhyvinvointia. Kun henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen liitetään osaksi työpaikan strategiaa, työhyvinvoinnin tavoitteet ja suunnitelmallisuus selkiytyvät. Työhyvinvointia tuottava johtaminen on sekä asioiden, että ihmisten johtamista. Tarkoituksena on ohjata henkilöstö toimimaan haluttuun suuntaan. Johtamisessa yhdistyvät vastuu ihmisistä ja arjen asioista. (Työterveyslaitos 2018.)

Harmoinen on tutkinut arvostavan johtamisen toteutumista ja todennut tutkimuksessaan, että arvostava johtaminen toteutuu terveydenhuollon organisaatioissa pääasiallisesti hyvin. Parhaiten on toteutunut tasa-arvoisuus ja heikkojen suunnitelmallinen johtaminen. (Harmoinen 2014, 13.) Esimiehen tehtävänä on saada työyhteisö motivoitumaan, innostumaan ja toimimaan kohti organisaation tavoitteita. Esimiehen voi olla kuitenkin mahdotonta tunnistaa millaiset asiat innostavat kutakin työntekijää. Jokaisella työntekijällä on erilaiset arvot ja arvostuksen kohteet, jotka vaikuttavat työn motivaatiotekijöihin. Esimiehen on tärkeää kysyä työntekijöiltä mikä heitä innostaa ja motivoi työssä ja on myös tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus kertoa motivaattoreistaan. Esimiehen tehtävä on luoda mahdollisimman toimivat edellytykset hyvän työn tekemiselle. Esimiehen tulee myös riittävästi osata ennustaa tulevaa, eli nähdä mihin suuntaan toimintaa ollaan viemässä ja suunnata voimavaroja tulevaan. Hyvä johtaminen on menestyvän työyhteisön kulmakivi (Työturvallisuuskeskus 2010, 15-18).

Esimes joka innostaa työntekijöitä omalla esimerkillään on myös rohkea otta-
maan riskejä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Hän uskaltaa myös tarpeen
vaatiessa kyseenalaistaa organisaation syvään juurtuneita ajattelutapoja ja osaa
myös perustella omia ajatuksiaan asioista. Esimes näyttää näin toimiessaan
myös esimerkkiä työyhteisölle ja kannustaa työntekijöitä uudistushakuisuuteen.
Hyvä esimes seisoo myös aina työntekijöidensä takana tukien heitä ja puolustaa
aina omaa tiimiään tarvittaessa ylemmälle johdolle. Työntekijöille välittyy tunne
siitä, että esimes on heidän tukenaan tilanteessa kuin tilanteessa ja se tutkitusti
lisää työhyvinvoinnin kokemista. (Hakanen 2011, 80.)

Hyvä esimiestyö ja oikeudenmukainen johtaminen lisäävät henkilöstön motivaatiota, työhön sitoutumista, työhyvinvointia, jaksamista ja halukkuutta jatkaa työssä. Esimies voi vaikuttaa kaikkiin työhyvinvointiin useimmin liitetyistä osa-alueista, kuten organisaation toimintatapa ja kulttuuri, johtaminen, työympäristö, työn sisältö, osaaminen yksilön työkyky ja työyhteisö. Esimiestyön tärkeys työhyvinvoinnissa on siis äärimmäisen tärkeä (Työturvallisuuskeskus 2010, 15-18). Jari Hakanen väitöskirjassaan 2004 totesi, että esimiehen tuki auttoi opettajia säilyttämään työhyvinvoinnin tunteen niissäkin tapauksissa, kun työssä oli paljon ongelmia, verrattuna tilanteeseen jossa esimiehen tukea ei ollut saatavilla. Työhyvinvoinnin kokemus ja työssäjaksaminen laski merkittävästi ongelmien lisääntyessä jollei saatavilla ollut esimiehen tukea. (Hakanen 2004.)

Hyvässä johtamisessa yhdistyvät ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla on ammatillinen käyttäytyminen työpaikalla, mutta esimies näyttää mallia omalla esimerkillään; ammatillisesti ja aikuismaisesti. Esimiehen puheet eivät saa olla ristiriitaisia vaan puheet ja teot tulee olla johdonmukaisesti linjassa. Ammatillisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että esimiehellä on kokonaisvastuu siitä, että jokaisella työntekijällä perustehtävä, tavoite ja rooli työyhteisössä ovat selvillä. Työntekijöiden työtehtävät on rajattu ja riittävästä resursoinnista on huolehdittu. Työntekijän perusoikeuksiin kuuluu tietää mitä heiltä odotetaan ja miksi he työtään tekevät. Esimiehen tehtävänä on pitää huoli siitä, ettei osaamisvajeita synny. Esimiehen vastuulla on myös työympäristön siisteys ja turvallisuus. Esimiehen tulee osata olla mukana alaistensa arjessa, läsnä ja lähellä (Työturvallisuuskeskus 2010, 15-18).

Ihmisillä on luontaisesti useita erilaisia tarpeita ja yksi tarve on tulla kuulluksi ja nähdyksi. Työyhteisössä esimiehen vaikutus tässä asiassa on yleensä korostunut. Esimiehen arvostus alaista ja hänen työtään kohtaan kertoo paljon siitä, miten merkitykselliseksi työntekijä kokee itsensä työpaikalla. On tärkeää, että esimiehellä on aikaa olla läsnä työn arjessa, koska silloin hänen on helpompi tunnistaa työyhteisön häiriötekijöitä ja muutoksia niin jaksamisessa kuin ilmapiirisäkin. Esimieheltä odotetaan ihmisten erilaisuuden ymmärtämisen ja hyväksymisen lisäksi erilaisuuden hyödyntämistä. Hyvä esimies osaa hyödyntää ihmisten

erilaisuutta ja pitää sitä työyhteisön vahvuutena, eikä tee sitä ongelmaa. Vahvuuksia esille nostamalla saadaan ihmiset innostumaan työstään, kun taas heikkouksia osoittamalla saadaan ihminen lannistumaan ja voimaan pahoin. Koulutuksella voidaan lisätä työntekijöiden osaamista erilaisilla osa-alueilla ja kääntää tällä tavalla heikkoudet vahvuuksiksi (Työturvallisuuskeskus 2010, 15-18.)

Hyvä johtaminen, joka pitää sisällään vuorovaikutteisuuden, huomioonottamisen ja esimiehen jatkuvan tuen, ennustaa monin tavoin hyvinvointia. Meta-analyysin mukaan hyvä johtaminen ennustaa psyykkistä hyvinvointia, vähäisempiä sairauspoissaoloja ja ennen aikaista eläkkeelle lähtöä. (Kuoppala, Lamminpää & Liira 2008.)

Tutkimukset osoittavat, että ihmissuhteisiin keskittyvä tulevaisuusorientoitunut, oikeudenmukainen, muutoksiin myönteisesti suhtautuva, motivoiva ja henkilöstön tarpeita huomioiva ja työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia korostava, sekä palkitseva johtamistapa edistävät työhyvinvointia. Johtaminen on tällöin johdonmukaista, työprosesseja kehittävää ja yhteisen tavoitteen mukaiseen toimintaan kannustavaa ja tähtäävää. Työhyvinvointia edistäviin käytänteisiin sisältyy esimiehen esimerkkinä toimiminen ja hyvä yhteistyö työntekijöiden kanssa, luottamuksen herättäminen/luottamuksellinen toiminta, työntekijöiden tukeminen ja innostaminen, kouluttautumiseen kannustaminen ja yksilöllinen kuunteleva kohtaaminen. Työhyvinvointia tukee se, että esimies on jatkuvasti tietoinen työntekijöidensä työtilanteesta, joka tarkoittaa esimieheltä jatkuvaa arviointia ja tiedonkeruuta työnteosta, rakentavaa palautteenantoa, avointa keskusteluympäristöä, hyvää tiedottamista sekä tietysti asianmukaista palkkaa ja etuja. Sen sijaan se, että esimies passiivisesti valvoo työntekijöitä ja työsuorituksia, välttelee päätöksentekoa ja vastuuta sekä työyhteisössä on rooliristiriitoja altistaa työuupumukselle ja työtytymättömyydelle. (Utriainen ym. 2011; Kanste 2011; Rehnback & Keskinen 2005; Mäkinen ym. 2015; Wegge ym. 2014; Vesterinen 2006; Kääriäinen ym. 2009.)

Vaikka tutkimuksissa on pystytty tunnistamaan työhyvinvointia tukevia johtamistyylejä niin yksilölliset tekijät kuten työntekijän psykologinen pääoma ja pystyvyyden tunne voivat vaikuttaa siihen, miten yksilöt kokevat johtamistyylin ja miten kokemus heijastuu työhyvinvointiin. (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu 2012.) Yksilöllisen johtamisen merkitystä siis ei voi väheksyä, koska kaikki eivät hyödy samanlaisesta johtamisesta. Työhyvinvointia tukeva johtaminen ottaa siis huomioon jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet ja pyrkii joustamaan niiden mukaan.

7 ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ ITSEOPISKELUMATERIAALI

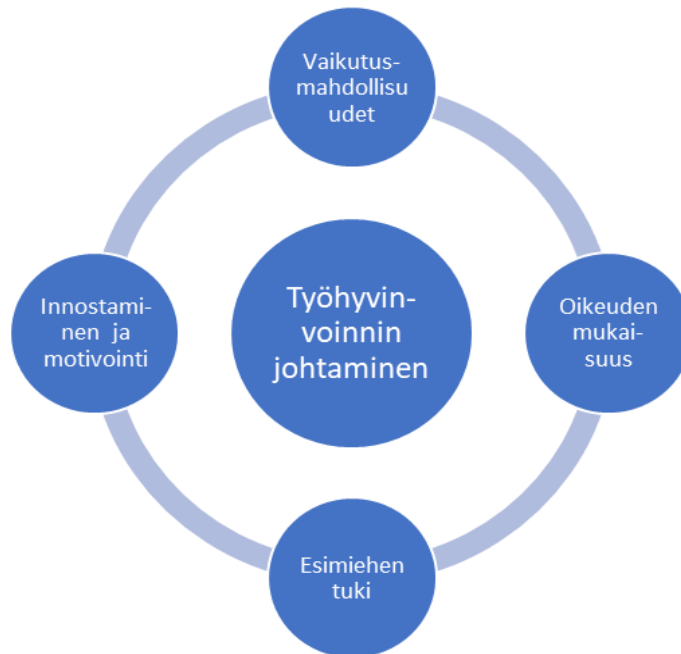
Kehittämiprojektin tavoitteena oli tuottaa analysoitua tietoa siitä, mitkä asiat tukevat työhyvinvoinnin johtamista ja sen perusteella kehittää työhyvinvoinnin edistämisen itseopiskelumateriaali SoteNavi-hankkeelle. Työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista tukevat lukuisat eri asiat, kuten kirjallisuuskatsauksen tuloksena voitiin huomata. Kaikkein eniten tutkimuksista ja kirjallisuudesta nousi esille kuitenkin neljä teemaa (kuvio 4), jotka valikoituivat syvempään tarkasteluun ja materiaaliksi työhyvinvoinnin johtamisen itseopiskelumateriaaliin. Nämä neljä teemaa, jotka nousivat selvästi esiin, olivat:

- Innostaminen ja motivointi
- Vaikutusmahdollisuus omaan työhön
- Oikeudenmukaisuus
- Esimiehen tuki

Näiden teemojen pohjalta kehitettiin työhyvinvoinnin johtamisen itseopiskelumateriaali, joka sijoittuu SoteNavi-hankkeen digitaaliseen navigaattoriin esimiesten avuksi käytännön työhön (liite 2.). Itseopiskelumateriaali on testattu asiantuntijapaneelissa, jossa oli mukana SoteNavi-hankkeessa mukana olevia sosiaali- ja terveysalan mikro- pk- ja järjestösektorin asiantuntijoita.

Materiaalin alussa avataan lyhyesti työhyvinvoinnin ja johtamisen teoriaa ja ikään kuin viritetään lukijaa aiheeseen. Materiaalissa syvennytään neljään teemaan ja jokaisen teeman lopussa on käytännön vinkkejä ja esimerkkejä esimiehelle “mitä esimies voi tehdä?” Teemoissa on myös lisälukemista kyseisestä aihealueesta ja koko materiaalin loppuun on koottu lisälukemisvinkkejä. Materiaaliin perehtyminen vie aikaa noin 30 minuuttia ja lisälukemiseen noin 60 minuuttia.

Seuraavaksi esitellään itseopiskelumateriaalin teemoja ja sisältöä lyhyesti. Itseopiskelumateriaali sijoittuu SoteNavi-hankkeen digitaaliseen navigaattoriin ja sen lopullinen ulkoasu tulee muuttumaan nykyisestä, koska se upotetaan digitaaliseen alustaan.



Kuvio 4. Itseopiskelumateriaaliin valitut teemat jotka esimiehen on hyvä ottaa huomioon työhyvinvointia johdettaessa.

7.1 Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen

Yksi olennainen osa työhyvinvoinnin johtamisessa on työntekijöiden osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Oman työtehtävän sisältöön ja työn toteuttamistapaan vaikuttaminen on yksi keskeisimmistä ja tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Esimies voi käytännössä lisätä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia muun muassa vaikuttamalla työoloihin eli esimerkiksi mahdollistaa itsenäisemmän työn tekemisen ja antaa työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. Keinoja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi työpaikalla voivat olla muun muassa; joustava työvuorosunnittelu, mahdollisuus vaikuttaa työ-aikoihin, mahdollisuus etätöihin, työpaikkademokratiakokoukset, avoimen ja rennon ilmapiirin

luominen työyhteisöön jossa työntekijöiden on helppo keskustella esimiehen kanssa ja näin kokea myös tulleeensa kohdatuksi ja kuulluksi. (Arnold & Connelly 2013; Bordi, Heikkilä-Tammi & Manka 2012; Kinnunen, Feldt & Mauno 2015; Laschinger & Fida 2014; Mäkelä-Pusa ym. 2012; Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015; Rehnback & Keskinen 2005.)

7.2 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus oli tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista. Oikeudenmukainen esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, eikä suosi tai syrji ketään. Esimiehen tulee perustella tekemänsä päätökset ja niiden periaatteet pitää olla kaikkien tiedossa. Näitä periaatteita tulee johdonmukaisesti noudattaa ja muutenkin esimiehen tulee rakentaa toiminnastaan mahdollisimman ennustettavaa. Epäoikeudenmukaista toimintaa pidetään esimiehen liki pahimpana virheenä ja kielteisenä johtamisena, joka horjuttaa organisaation etua ja vahingoittaa sen jäseniä. Esimiehen olisi hyvä olla aina tasapuolinen, eikä syrjiä tai suosia ketään. Esimiehen pitäisi perustella päätöksensä oikeudenmukaisesti ja pyrkiä olemaan kaikissa toiminnoissa läpinäkyvä ja tiedottamaan avoimesti. Esimiehen pitäisi myös olla helposti lähestyttävä ja luoda avointa ilmapiiriä. Kokoukset pitäisi aina järjestää niin, että mahdollisimman moni voi osallistua ja laatia kokouksista aina muistio, joka jaetaan kaikille. Esimiehen tulee aina tarttua ongelmatilanteisiin heti ja pyrkiä aktiiviseen selvittämiseen. Esimies voi myös määritellä yhdessä työntekijöiden kanssa oikeudenmukaisuuden kriteerit omaan työyhteisöön. (Hakanen & Van Dierendonck 2013; Linna, Elovainio, Virtanen & Kivimäki 2012; Mäkelä-Pusa ym. 2012; Vesterinen 2006.)

7.3 Esimiehen tuki

Esimiehen tukea tarvitaan ongelmatilanteiden ratkaisussa ja kehittymisen suunnittamisessa. Tutkimusten mukaan työntekijöistä oli tärkeää, että esimies on läsnä työyhteisön arjessa, kysyy kuulumisia ja aidosti kuuntelee. Esimiehen halu ja kyky kuunnella alaistaan viestii arvostuksesta. Kuuntelemisen ja läsnäolon taito

on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia tukevan johtamisen elementeistä. Esimiehen tulee olla läsnä työntekijöiden arjessa niin fyysisesti kuin henkisesti ja auttaa työhön liittyvien hankalien asioiden ratkaisemisessa. Esimiehen tehtävänä on myös auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa ja valjastaa vahvuudet myös työyhteisössä käyttöön. (Arnold & Connelly 2013; Hakanen 2004; Kuoppala, Lamminpää & Liira 2008; Mittal & Dorfman 2012; Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015; Wegge, Shemla & Haslam 2014.)

7.4 Innostaminen ja motivointi

Ulkoisen motivointi esimerkiksi palkankorotuksella tai ylennyksellä toimii useimmiten vain vähän aikaa, kun taas sisäinen motivaatio auttaa työntekijää yleensä jaksamaan pidempään. Sisäistä motivaatiota voidaan kasvattaa kehittämällä työntekijöiden omaa asiantuntijuutta. Esimiehen tehtävä on tukea työntekijöitä tunnistamaan itse omia mahdollisuuksiaan kehittää ammattitaitoaan ja luomaan itselleen välineitä kehittyä. Esimiehiltä odotetaan, että he luovat työyhteisössään uskoa tulevaisuuteen ja auttavat näkemään muutokset mahdollisuuksina. Esimiehen tulisi olla itse innostunut ja motivoitunut työstään ja näin tartuttaa innostusta esimerkillään myös työyhteisöön. Esimiehen on uskallettava antaa vastuuta ja vapauksia työntekijöilleen. Kun työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia ja aikaa kehittymiseen, tuloksiakin syntyy varmemmin. Esimiehen on tärkeä antaa palautetta työntekijöille säännöllisesti ja kiittää työntekijöitä hyvin tehdystä työstä. Palautteen annossa on tärkeää muistaa antaa palautetta aina henkilökohtaisesti tai vastaavasti koko tiimille yhteisesti. (Hakanen 2011; Tuckey, Bakker & Dollard 2012; Vincent-Höper & Muser 2012.)

8 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen perustehtävänä ja tarkoituksena oli tuottaa luotettavaa tietoa tutkitavasta ilmiöstä. Tutkimustyötä tekevä on itse vastuussa tutkimuksensa eettisestä kestävydestä ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. Tutkijan työtä määrittävät tutkimuseettisten periaatteiden lisäksi myös lainsäädäntö, joita ovat esimerkiksi tietosuojalainsäädäntö ja erityisesti henkilötietolaki. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-135.)

Tutkimusten tulosten ja johtopäätösten pitäisi olla oikeita, luotettavia ja uskottavia. Kehittämistyön yhtenä hyvyyden mittarina käytetään termiä luotettavuus. Luotettavuus mittaa myös työn laatua ja oikean tiedon tuottamisen varmistamiseksi onkin kehitetty omat menetelmänsä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat aina tutkija ja tutkijan taidot, aineiston laatu, aineistosta tehty analyysi ja tutkimustulosten raportointi ja esittäminen. Sisällönanalyyseissä luotettavuuteen vaikuttaa myös aineiston pelkistäminen siten, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti ja laajasti tutkittavaa ilmiötä. (Janhonen & Nikkonen 2003, 36.)

Eettisesti hyvän tutkimuksen teossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijat ovat tällöin toimineet huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti esittäessään tutkimuksen tuloksia. Tutkimus on myös suunniteltu, raportoitu ja toteutettu yksityiskohtaisesti ja avoimesti. Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät ovat eettisesti kestäviä ja ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä. Tutkijan on arvostettava muiden tutkijoiden tutkimuksia ja niiden tuloksia ja niiden merkitys huomioidaan tutkimusta tehdessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23-24.)

Tämän opinnäytetyön teossa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus toteutettiin huolellisesti ja tutkimuksen tekoa ohjasi kehittämisprojektin suunnitelma. Koska tutkimusmenetelmänä oli kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa analysoitiin jo olemassa olevaa tietoa, tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmä oli eettisesti kestävä, sillä analysoitu tieto on julkisesti saatavilla eikä aineiston hankinta

tai säilyttäminen aiheuttanut eettistä ristiriitaa. Kehittämiprojekti tehtiin tunnollisesti ja rehellisesti niin, että lukija pystyy seuraamaan raportista tutkimuksen vaiheita ja tutkimus on myös toistettavissa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin perusteella. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja sisäinen validiteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta ja esimerkiksi käsitteiden ja teorioiden oikeellisuutta. (Metsämuuronen 2005, 65.) Reliabiliteetin tarkastelussa arvioidaan sitä, miten tutkimustulos vastaa tutkimuskohdetta ja vastaavatko tutkimuksen johtopäätökset alkuperäistä tutkimusaihetta (Hirsjärvi ym. 2009, 213).

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkija on avoimesti selostanut auki tutkimuksen kaikki vaiheet. Luotettavuuden osoittamiseksi on tuotava esille myös tehtyjen luokittelujen syntyminen perusteluineen. Lisäksi pitää osoittaa, millä perusteella on esittänyt tulkintoja ja päätelmiä ja mihin ne perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Aineiston hankinta on tehty käyttäen useita eri tietokantoja ja manuaalista hakua. Hakusanojen avulla pyrittiin löytämään tutkimuksia ja julkaisuja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin melko monipuolista aineistoa; väitöskirjoja, tutkimusartikkeleita, pro gradu- tutkimuksia, kirjoja ja muita julkaisuja. Käytetty aineisto tukee toinen toistaan ja esille nousi samoja asioita julkaisun tyypistä riippumatta ja tämän voidaan ajatella myös tukevan aineiston keskinäistä luotettavuutta. Tutkimuskohteesta saatiin kokonaisvaltainen kuva niin kuin tutkimuksen tavoitteena oli.

Sisällönanalyysiä kritisoidaan joissain yhteyksissä siitä, että se ei tuota uutta tutkimustietoa vaan lähinnä muokkaa vanhaa jo olemassa olevaa tietoa (Tuomi & sarajärvi 2003). Laadullista sisällönanalyysiä kritisoidaan myös joskus subjektii-visuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta voi kuitenkin parantaa kuvailemalla avoimesti tutkimusprosessia ja prosessia miten saadut tulokset ovat syntyneet. Tässä

kehittämiprojektissa olen pyrkinyt tähän työskentelytapaan projektin alusta lähtien. Tutkimuksen tulokset ja se miten tulokset on saavutettu, on pyritty tekemään näkyväksi tässä kehittämiprojektissa. Kokemattomuus tutkimuksenteossa on asia, joka voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on väistämättä osa tutkimusta. Laadullisessa sisällönanalyyysissä tutkimustulokset vaativat aina tutkijan tulkintaa, eivätkä ne sen vuoksi voi olla aina täysin objektiivisia tai kaikenkattavia. Tulosten analysointia ja tulkintaa on kuitenkin pyritty tekemään mahdollisimman hyvin ja oikeaoppisesti, sekä apuna prosessissa on käytetty sisällönanalyyysistä kirjoitettua metodikirjallisuutta.

Itseopiskelumateriaalin kehittäminen oli haastava ja monivaiheinen prosessi. Materiaalista tehtiin muutamia versioita, joita matkan varrella hiottiin lopulliseen muotoonsa ohjausryhmän ja projektiryhmän palautteiden pohjalta. Itseopiskelumateriaali voi ensimmäisellä vilkaisulla näyttää yksinkertaiselta ja helposti tehdyltä, mutta todellisuudessa sen kehittäminen oli pitkä prosessi. Materiaaliin kootut lisälukemisvinkit laajentavat sisältöä huomattavasti ja syventävät sen merkitystä. Materiaali on tarkoituksellisesti haluttu tehdä helppolukuiseksi ja sen tarkoituksena on olla helposti lähestyttävä ja herättää lukijassa kiinnostusta aiheeseen.

Itseopiskelumateriaalin kehittäjänä ajattelen, että sote-alan esimiehillä ei ole juurikaan ylimääräistä aikaa muun työn ohessa lueskella pitkiä ja monimutkaisia materiaaleja. Tämä kehittämiprojektina tuotettu itseopiskelumateriaali pyrkii vastaamaan myös tähän tarpeeseen saada tietoa tiivistetysti, sujuvasti ja nopeasti.

9 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

9.1 Kehittämiprojektin suunnitteluvaihe

Tämän kehittämiprojektin tavoitteena oli tuottaa perusteltua tietoa johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin esimiestyön tueksi ja organisaatioiden työhyvinvoinnin parantamiseksi. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa analysoidun tiedon pohjalta työhyvinvoinnin johtamisen itseopiskelumateriaali esimiesten käyttöön SoteNavi-hankkeeseen.

Kehittämiprojektin suunnitteluvaiheessa haettiin tietoa kirjallisuuskatsausta varten työhyvinvoinnista ja johtamisesta eri hakusanavalinnoilla. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen oli projektipäällikölle haastava, mutta mielenkiintoinen työvaihe. Projektipäälliköllä ei ollut aiempaa kokemusta kirjallisuuskatsauksen teosta, joten tämä työvaihe vei paljon aikaa ja myös energiaa. Projektipäällikkö huomasi kuitenkin projektin teon aikana koko ajan kehittyvänsä kirjallisuuskatsauksen tekemisessä. Aluksi kirjallisuuskatsaus tuntui hyvin haastavalta ja vaativalta metodilta kokemattomalle tutkijalle, mutta projektin edetessä tiedonhakutaidot- ja aineiston lukeminen kehittyivät ja tulivat sujuvammaksi. Seuraavan kirjallisuuskatsauksen tekeminen sujui jo helpommin.

9.2 Kehittämiprojektin toteutusvaihe

Kehittämiprojektin toteuttaminen oli uusi kokemus projektipäällikölle. Projektipäälliköllä ei ollut aikaisempaa projektinjohtamiskokemusta, eikä myöskään esimieskokemusta. Tämä on vaikuttanut siihen, että aika ajoin projektinteon aikana projektipäällikkö on tuntenut osaamisensa olevan puutteellista ja ohjausta tarvittiin melko paljon projektin toteuttamiseen. Johtamisosaaminen kehittyi tavoitteellisen projektityöskentelyn aikana ja projekti eteni hieman aikataulua nopeammin projektipäällikön suuren motivaation ja innostuksen ansiosta.

Aineiston analysoiminen oli projektipäällikölle uusi kokemus, mutta aina uudelleen palaamalla metodikirjallisuuteen alkoi sisällönanalyysi pikkuhiljaa selkeytyä ja sujua. Raportin kirjoittaminen kehittyi kehittämisprojektin teon aikana. Vaikeinta kirjoittamisessa raportin muotoon oli oikeanlaisen rakenteen löytäminen ja kokonaisuuden saaminen ymmärrettävään ja selkeään muotoon, sekä ulkoasun saaminen virheettömäksi. Ohjaavan opettajan tuki ja ohjaus auttoi tässä paljon, kun omalle tekstilleen tulee helposti ”sokeaksi”. Opintojen aikana kirjoitettiin useita eri raportteja, joten tämä on ollut myös hyvää harjoitusta kehittämisprojektin loppuraporttia ajatellen. Haastavista työvaiheista huolimatta projekti eteni suunnitelman mukaisesti.

Oman työskentelyn ja toiminnan reflektointia projektipäällikkö suoritti koko prosessin ajan ja mietti sekä arvioi omaa toimintaansa projektipäällikkönä. Oman haasteensa työskentelyyn toi myös se, että projektipäälliköllä ei ollut juurikaan aiempaa kokemusta sosiaali- ja terveysalan yrityksistä ja järjestöistä, johon tämä kehittämisprojekti kohdentui. Tämä myös toisaalta teki projektista vielä kiinnostavamman, kun oli mahdollisuus laajentaa omaa tietämystään muusta kuin julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollosta.

Kehittämisprojektin työstäminen oli antoisaa ja todella opettavaista, joskin myös haastavaa juuri sen vuoksi, että aiempaa kokemusta ei ollut. Kehittämisprojektin teossa on tärkeää jo luotettavuudenkin kannalta, että tutkija on kiinnostunut tutkittavasta aihe-alueesta. Tämän kehittämisprojektin tekeminen oli aidosti kiinnostavaa ja sen tekemiseen on paneuduttu.

Kehittämisprojektin ohjausryhmä toimi kiitettävällä tavalla ja tuki projektin etenemistä alusta loppuun. Todella tärkeä tuki projektin teossa oli kehittämisprojektin ohjaaja, joka tuki koko prosessin ajan ja asiantuntevasti ohjasi kehittämisprojektin etenemistä. Projektiryhmän tukea olisi voinut olla enemmän. Jostain syystä projektiryhmän toiminta ei ollut kovin sujuvaa ja yksi ryhmän jäsenistä ei juurikaan osallistunut ryhmän toimintaan. Hyvin toimiva ohjausryhmä, kehittämisprojektin ohjaaja ja mentorin tuki kuitenkin korvasi projektiryhmän puutteellisuutta.

Hyvällä johtamisella saadaan aikaan sujuvaa ja mielekästä työntekoa, jonka tuloksena syntyy työhyvinvointia. Työhyvinvointia tulee kehittää, ylläpitää ja myös seurata ja myös johtamisosaamista kehittää. Työhyvinvoinnin johtaminen on yhtä tärkeä osa esimiestyötä, kuin kaikki muutkin esimiehen työnkuvaan kuuluvat osa-alueet. Työhyvinvoinnin johtamisessa riittää edelleen työsarkaa ja asiaan huomion kiinnittäminen on erittäin tärkeää kaikenkokoisissa organisaatioissa, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla.

Tutkimuskysymyksiksi oli asetettu seuraavat kysymykset; Miten johtaminen on yhteydessä koettuun työhyvinvointiin? Miten johtaminen vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin? Millaiset johtamiseen liittyvät tekijät ovat parantaneet tai heikentäneet työhyvinvointia? Millaisilla johtamisen keinoilla työhyvinvointia voidaan parantaa? Millaisia hyviä käytäntöjä, malleja tai johtamisen keinoja on esitetty työhyvinvoinnin kehittämiseksi? Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus kirjallisuuskatsauksen avulla ja näin olleen kehittämisprojektin voidaan nähdä onnistuneen.

Kehittämisprojektin tuotoksena syntynyt Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä itseopiskelumateriaali pyrkii vastaamaan sosiaali- ja terveysalan mikro- ja pk-yritysten sekä järjestöjen esimiesten tarpeisiin lisäämällä heidän tietoisuuttaan työhyvinvoinnin johtamisesta ja siihen vaikuttavista asioista. Se tarjoaa myös konkreettisen työvälineen jolla esimies voi parantaa työhyvinvoinnin edistämistä omalta osaltaan.

LÄHTEET

- Ahonen, G. 2012. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys. TTL. Helsinki.
- Alm, E. Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan. 2013. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto.
- Arnold, K.A. & Connelly, C.E. 2013. Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. In L. Skipton, R. Lewis, A.M. Freedman & J. Passmore (Eds.) The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. Strateginen hyvinvointi. 2016. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki.
- Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. 2012. Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. KAKS Kunnallisan kehittämissäätö. Viitattu 12.9.2018 <https://kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2088.pdf>.
- Cartwright, S., Cooper, C.L. 2009. Organizational well-being. Oxfords University.
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F. & Lewis, R. 2013. Leadership and Employee Wellbeing. In L. Skipton, R. Lewis, A. M. Freedman & J. Passmore (Eds.) The WileyBlackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development. West Sussex: John Wiley & Son.
- Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Gilbreath, B., Benson, P. 2004. Organizational leadership and supervision faculty publications. Indiana University.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto. Helsinki. Viitattu 14.3.2018 <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/12347>.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 20.8.2018 https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 3.6.2018 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1.

Hakanen, J. & van Dierendonck, D. 2013. Servant leadership and life satisfaction. *International Journal of Servant Leadership*, 7(1).

Harmoinen M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Hartman, S. 2011. Terveyspalvelut. Toimialaraportti 10/2011. Viitattu 26.9.2018 http://www.lpy.fi/files/kumppania/lpy_doc/Toimialaraportit-Terveyspalvelut_2010-2011.pdf.

Heikkilä-Tammi, M., Manka, M-L., Vauhkonen, K. 2012. Työhyvinvointi ja tulokellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.5.2018 http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaat/hakuopas_netti.pdf.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hofstetter, Hila & Cohen, Aaron. 2014. The mediating role of job content plateau on the relationship between work experience characteristics and early retirement and turnover intentions. *Personnel Review*, 43(3), 350–376.

Holma, T. 2003. ITE2-opas itsearviointiin ja laadunhallintaan. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Janhonen S., Nikkonen M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva. WSOY.

Jauhonen, S. 2001. Teoksessa S. Jauhonen & M. Nikkonen (toim.). Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. WSOY.

Juuti, P. 2012. Menestystarinoita. Johtamistaidon opisto. Kirkkonummi.

Kahn, H., Stevenson, J.E., Roslender, R. 2010. Workforce health as intellectual capital: A comparative study of UK accounting and finance and human resource directors, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P., Liikanen, E. 2013. Kuvailuva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25 (4).

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö*, 9 (2), 30–36.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Tampereen Yliopisto.

Kauppinen, S., Niskanen, T. 2005. Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskus STAKES, raportteja 288.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna. Karisto.

Kinnunen U., Feldt T. & Mauno S. 2005. Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 50.

Kuoppala J, Lamminpää A, Liira J. 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. Journal of Occupational and Environmental Medicine 50, 904-915.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kääriäinen, O., Törmä, A-M., Torppa, K. & Paasivaara, L. 2009. Vetovoimaisen hoitotyön malli ja sen piirteitä OYS:n Erva-alueen sairaaloissa. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 2. Oulun yliopistollinen sairaala, Oulun yliopisto, Terveystieteiden laitos.

Lahdensaari-Nätt, L., Pietilä, T., Tuure, VM. 2011. Productivity and financial benefit of well-being at work. Management Services.

Lammintakanen, J., Rissanen, S. 2012. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy. Viitattu 12.2.2018 <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.turkuamk.fi/reader/9789510383469>.

Laschinger, H. K. & Fida, R. 2014. New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. Burnout Research, 1.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen Sirpa & Nikkonen Merja (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy, 21-23

Linna, A., Elovainio, M., Virtanen, M. & Kivimäki, M. 2012. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa T. Oksanen (toim.), Hyvinvointihavainnot – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki. Työterveyslaitos.

Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. 2010. Transformational leadership and employee wellbeing: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. Applied Psychology: An International Review, 59(3).

Liuhamo, M. 2015. Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi. Esitutkimuksen raportti. Työterveyslaitos. Helsinki

Manka, M-L. 2011. Työnilo. WsoyPro.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere. Viitattu 28.5.2018 <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina-
narratiivinen arviointitutkimus. Oulun Yliopisto.

Metsämuuronen, J. 2005. Näyttöön perustuva päätöksenteko ja systemoitu kirjallisuuskatsaus. *Psykologia* 40: 5–6.

Mittal, R. & Dorfman, P. W. 2012. Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47.

Mohr, G., Wolfram, H-J. 2010. Stress among managers: The importance of dynamics tasks, predictability, and social support in unpredictable times. *Journal of occupational health psychology*.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R., Uotila, T-P. 2013. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan Yliopisto. Viitattu 20.2.2018 https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf.

Mäkelä-Pusa, P., Terävä, K. 2012. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen Yliopisto.

Mäkinen, J-P. Heikkilä-Tammi, K. Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisan alan kehittämässätiön tutkimusjulkaisu nro 92. Vammalan kirjapaino Oy. Sastamala.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki. Kauppakamari

Märkjärvi, L. 2012. Järjestöjohtamisen pyörteissä. Ankkuriksi perustehtävä, kommunikaatio ja yhteinen toimijuus. Management institute on Finland MIT. Jyväskylä. Kopijyvä Oy.

Möttönen, S., Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Jyväskylä. PS kustannus.

Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. & Alderson, M. 2014. Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2).

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ok-Sivis. 2018. Työhyvinvointia järjestötyöpaikoille. Viitattu 29.5.2018 <https://www.ok-sivis.fi/tyohyvinvointia-jarjestotyopaikoille/3.-johtaminen-ja-tyohyvinvointi/esimiehena-jarjestossa.html>.

Otala, U-M. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki. WSOY.

Päätaalo, K., Kauppi, S. 2016. Työhyvinvointi lääkärin työssä: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. Oulun Yliopisto.

Ravanti, E., Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Työterveyslaitos. Tampere.

Rehnbäck, K., Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus, tutkimusraportti. Helsinki.

Repo, S. Ravanti, E. Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki.

Robertson-Cooper. 2011-2012. Good Work & Society – Time for Change, The Business Well-Being Network Annual Report.ell- BW Well-Being Society – Time for Change.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaiutus. 7. painos. Vantaa. Hansaprint Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo, ylläpitäjä ja tuottaja. Viitattu 4.9.2018 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja – opetusjulkaisuja johtaminen & julkisjohtaminen 4. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Satuli, H. 2017. Nauru parantaa tiliä. Life magazine. Kevät-kesä, 10-17.

Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement, industrial and organizational psychology 1.

Schreurs, Bert, De Cuyper, Nele, van Emmerik, Hetty I. J., Notelaers, Guy & De Witte, Hans. 2011. Job demands and resources and their associations with early retirement intentions through recovery need and work enjoyment. South African Journal of Industrial Psychology, 37(2), 63–72.

Sejbaek, Camilla S., Nexø Mette A. & Borg, Vilhelm. 2013. Work-related factors and early retirement intention: A study of the Danish eldercare sector. European Journal of Public Health, 23(4), 611–616.

Sparks, K., Faragher, B., Cooper, C. L. 2001. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 489–509. Printed in Great Britain. The British Psychological Society. Viitattu 3.4.2018 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.91.440&rep=rep1&type=pdf>.

SoteNavi 2018. Tietoa hankkeesta. Viitattu 20.3.2018 <https://sotenavi.turkuamk.fi/>.

Stolt, M., Axelin, A., Suhonen, R. (toim.) 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku. Juvenes Print.

Suomen Yrittäjät. 2014. PK-Yritys-Hyvä työnantaja. Työolobarometri. Viitattu 7.7.2018 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/pk_yritys_hyva_tyonantaja_2014.pdf.

Tevameri, T. 2017. Terveys- ja sosiaalipalvelut – suurten murrosten kynnyksellä ja valtaviin mahdollisuuksiin äärellä. Toimialaraportit 4/2017. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tuckey, M. R., Bakker, A. B. & Dollard, M. F. 2012. Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17.

Tuomi J., Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Annettu Helsingissä 1.1.2002. Viitattu 20.2.2018 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Työterveyslaitos. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tammerprint Oy. Tampere. Viitattu 16.1.2018 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>

Työterveyslaitos. 2018. Toimiva työyhteisö, työhyvinvointi. Viitattu 20.4.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työturvallisuuskeskus. 2008. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 1.5.2018 https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä työhyvinvointia. Painojussit Oy. Viitattu 12.4.2018 https://ttk.fi/files/5625/Tyosta_hyvinvointia.pdf.

Työturvallisuuskeskus. 2018. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 20.5.2018. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Virokannas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö*, 9 (1), 29–35.

Vesterinen, P-L. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Johtamistaidon opisto, luentomateriaali. Viitattu 13.6.2018 http://www.firstbeattechnologies.com/user-Data/firstbeat/tiedostolataukset/koulutus-ja-seminaarit/Vesterinen_Tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf.

Vincent-Höper, S. & Muser, C. 2012. Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7).

Väänänen-Tomppo, I. 2010. Jotta jaksaisi ja jatkaisi työssä mahdollisimman pitkään. Teoksessa Tuominen, Eila, Takala, Mervi & Forma, Pauli (toim.) *Työolot ja työssä jatkaminen*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia nro 2 (s. 59–90). Helsinki: Eläketurvakeskus.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. 2012. Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1).

Wegge, J., Shemla, M. & Haslam, A. 2014. Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2).

Österberg-Högstedt, J. 2009 Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveystalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta, sarja A-3:2009. Turun Kauppakorkeakoulu. Uniprint Oy.

Kirjallisuushakukoonti

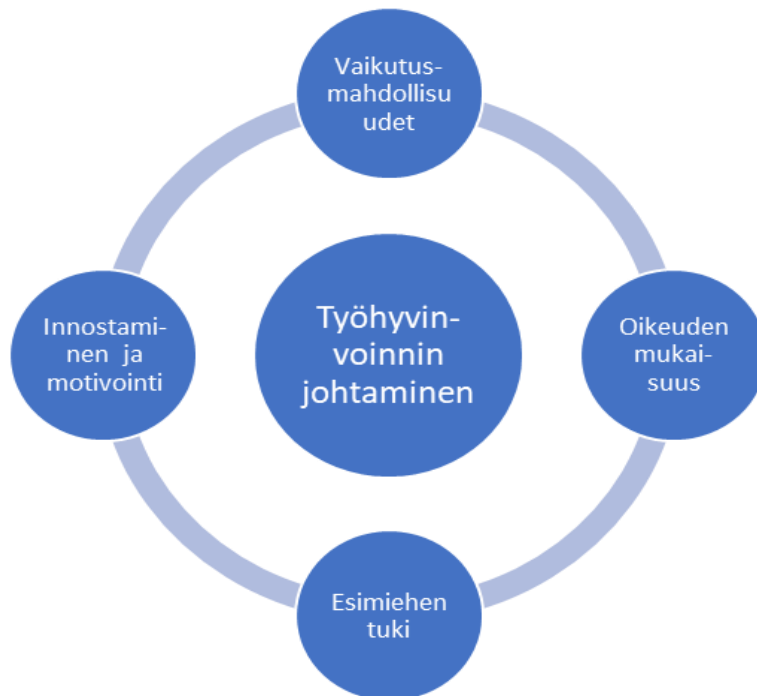
Tietokanta/tietolähde	Hakusanat	Rajaukset	Osumien määrä/hyödynnetty
Cinahl	job satisfaction AND leadership	Academic journals	117/2
Pubmed	well being at work	Review	20/3
Melinda	työhyvinvointi AND johtaminen	väitöskirja 2007- 2017, e-aineisto	10/1
Medic	johtaminen AND hyvinvointi	väitöskirja 2007- 2017, e-aineisto	10/3
Google Scholar	työhyvinvoinnin johtaminen sosi- aali- ja terveysala yritys	e-aineisto 2008- 2018	6350/7
Työterveyslaitos	Työhyvinvointi + johtaminen	kaikki e-aineisto	40/3
Työturvallisuus- keskus	Esimiestyö	kaikki e-aineisto	71/3

Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä itseopiskelumateriaali

Työhyvinvoinnin johtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikalla. Työhyvinvointia on yhtä tärkeä johtaa kuin muitakin yrityksen liiketoiminnan osa-alueita.

Työhyvinvoinnin johtamisen itseopiskelumateriaalin sisältö perustuu sekä suomalaisista, että kansainvälisistä tieteellisistä väitöskirjoista, tutkimuksista ja artikkeleista kerättyyn tutkittuun tietoon. Työhyvinvoinnin johtamisen itseopiskelumateriaalin lukeminen vie sinulta ajallisesti arviolta noin 30 minuuttia, testien tekeminen ja lisämateriaaliin tutustuminen luonnollisesti pidentää luku-aikaa arviolta noin 60 minuuttiin.

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat monet asiat. Työhyvinvoinnin johtamiseen sisältyy lukuisia eri osa-alueita ja ulottuvuuksia. Tutkimusaineistosta oli kuitenkin löydettävissä neljä teemaa, jotka toistuivat useissa julkaisuissa ja joita pidetään erityisen tärkeinä elementteinä työhyvinvoinnin kokemisessa. Itseopiskelumateriaalissa keskitytään syvällisemmin näihin teemoihin; **vaikutusmahdollisuudet työssä, oikeudenmukaisuus, innostaminen ja motivointi sekä esimiehen tuki.**



- Jokaisen teeman alussa esitetään kysymyksiä, joiden avulla pääset miettimään, miten sinun työpaikallasi kyseistä teemaa toteutetaan tällä hetkellä, entä tulevaisuudessa?
- Seuraavaksi esitellään lyhyesti faktatietoa kyseisestä teemasta ja lopuksi tulee vinkkiruutu esimiehelle ”Mitä esimies voi tehdä?” parantaakseen kyseiseen teemaan liittyviä asioita tai tarkistaakseen miten työpaikalla toimitaan tai olisi hyvä toimia.
- Teemojen lopussa on kyseiseen sisältöön liittyviä nettilinkkejä ja itseopiskelumateriaalin lopusta löydät vielä enemmän lisälukemista nettilinkkien muodossa.

Innostavaa matkaa työhyvinvoinnin johtamisen maailmaan!

Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen

Miten voit esimiehenä tarjota kaikille työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia joko oman työnsä sisältöön tai työpaikan toimintatapoihin? Onko työpaikassanne mahdollisuus vaikuttaa esim. työ-aikaan tai työtehtäviin?

Yksi olennainen osa työhyvinvoinnin johtamisessa on työntekijöiden osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Oman työtehtävän sisältöön ja työn toteuttamistapaan vaikuttaminen on yksi keskeisimmistä ja tärkeimmistä motivaatiotekijöistä.

Mitä esimies voi tehdä: Esimies voi käytännössä lisätä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia muun muassa vaikuttamalla työoloihin eli esimerkiksi mahdollistaa itsenäisemmän työn tekemisen ja antaa työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. Joustava työvuorosuunnittelu, mahdollisuus vaikuttaa työ-aikoihin, mahdollisuus etätööhön, työpaikkademokratiakokoukset, avoimen ja rennon ilmapiirin luominen työyhteisöön, jossa työntekijöiden on helppo keskustella esimiehen kanssa ja näin kokea myös tulleensa kohdatuksi ja kuulluksi.

Vaikuttaminen työ-aikoihin lisää merkittävästi työhyvinvointia:

Työterveyslaitos/työajoilla on väliä:

<https://www.ttl.fi/blogi/tyoajoilla-on-valia/>

Työterveyslaitos/työaikojen suunnittelu:

<https://www.ttl.fi/tyopiste/15-kysymysta-tyoaikojen-suunnittelusta/>

Työterveyslaitos/vuorotyöntekijä viihtyy työssään:

<https://www.ttl.fi/tyopiste/vuorotyontekija-viihtyy-tyossaan-kun-saa-vaikuttaa-tyo-aikoihinsa/>



Oikeudenmukaisuus

Oletko sinä mielestäsi oikeudenmukainen esimies? Keskustellaanko teidän työyhteisössänne avoimesti? Kokevatko kaikki olevansa samanarvoisia?

Oikeudenmukaisuus on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista. Oikeudenmukainen esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, eikä suosi tai syrji ketään. Esimiehen tulee perustella tekemänsä päätökset ja niiden periaatteet pitää olla kaikkien tiedossa. Näitä periaatteita tulee johdonmukaisesti noudattaa ja muutenkin esimiehen tulee rakentaa toiminnastaan mahdollisimman ennustettavaa. Epäoikeudenmukaista toimintaa pidetään esimiehen liki pahimpana virheenä ja kielteisenä johtamisena, joka horjuttaa organisaation etua ja vahingoittaa sen jäseniä.

Mitä esimies voi tehdä: Ole aina tasapuolinen, älä syrji tai suosi ketään. Perustelee päätöksesi oikeudenmukaisesti ja pyri olemaan kaikissa toimissasi läpinäkyvä ja tiedottamaan avoimesti. Pyri olemaan helposti lähestyttävä ja luomaan avointa ilmapiiriä. Järjestäkää kokoukset niin, että mahdollisimman moni voi osallistua ja laatikaa kokouksista aina muistio, joka jaetaan kaikille. Tartu aina ongelmatilanteisiin heti ja pyri aktiiviseen selvittämiseen, tarvittaessa pyydä apua. Esimies voi myös määritellä yhdessä työntekijöiden kanssa oikeudenmukaisuuden kriteerit omaan työyhteisöön.

Työyhteisössä on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt, jotka lisäävät yhteistyön sujumista ja työhyvinvoinnin kokemista. Pelisääntöjen/työpaikan arvojen luomiseen on tärkeää ottaa mukaan koko työyhteisö:

Työturvallisuuskeskus/Reilun pelin säännöt:

https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saaennoet-tyoyhteisoes-sae/Reilun_pelin_saannot_tyoyhteisossa-original.pdf

TTT-lehti/Esimiehen kolmen suora:

<https://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>



Esimiehen tuki

Oletko läsnä, kun kohtaat työntekijöitä? Onko sinulla rohkeutta kohdata vaikeita asioita, entä kykyä iloita onnistumisista työntekijöiden kanssa?

Esimiehen tukea tarvitaan ongelmatilanteiden ratkaisussa ja kehittymisen suunnitamisessa. Työntekijöille on tärkeää, että esimies on läsnä työyhteisön arjessa, kysyy kuulumisia ja aidosti kuuntelee. Esimiehen halu ja kyky kuunnella alaistaan viestii arvostuksesta. Kuuntelemisen ja läsnäolon taito on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia tukevan johtamisen elementeistä.

Mitä esimies voi tehdä: Ole läsnä työntekijöiden arjessa niin fyysisesti kuin henkisesti. Auta työhön liittyvien hankalien asioiden ratkaisemisessa. Auta työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa ja valjasta vahvuudet myös työyhteisössä käyttöön.



Innostaminen ja motivointi

Tiedätkö esimiehenä mikä motivoi työntekijöitä työn tekemiseen? Kiitätkö työntekijöitä hyvin suoritetusta työstä? Onko työntekijöillä tiedossa työn arvot ja tavoitteet?

Ulkoisen motivointi esimerkiksi palkankorotuksella tai ylennyksellä toimii useimmiten vain vähän aikaa, kun taas sisäinen motivaatio auttaa työntekijää yleensä jaksamaan pidempään. Sisäistä motivaatiota voidaan kasvattaa kehittämällä työntekijöiden omaa asiantuntijuutta. Esimiehen tehtävä on tukea työntekijöitä tunnistamaan itse omia mahdollisuuksiaan kehittää ammattitaitoaan ja luomaan itselleen välineitä kehittyä. Esimiehiltä odotetaan, että he luovat työyhteisössään uskoa tulevaisuuteen ja auttavat näkemään muutokset mahdollisuuksina.

Mitä esimies voi tehdä: Olemalla itse innostunut ja motivoitunut työstäsi tartutat sen esimerkilläsi myös työyhteisöön. Esimiehen on uskallettava antaa vastuuta ja vapauksia työntekijöilleen. Kun työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia ja aikaa kehittymiseen, tuloksiakin syntyy varmemmin. Muista antaa palautetta työntekijöille säännöllisesti. Muista kiittää työntekijöitä hyvin tehdystä työstä. Anna palautetta aina henkilökohtaisesti tai vastaavasti koko tiimille yhteisesti.



Työhyvinvointia voi ja kannattaa yrityksessä myös seurata mm. seuraavien asioiden avulla; työilmapiiri/työtyytyväisyys, työntekijöiden poissaolot ja vaihtuvuus, kehittämisideat, osaamisen kehittäminen Työhyvinvoinnin seurantaan on kehitetty myös runsaasti erilaisia mittareita ja kyselyitä, tässä muutamia esimerkkejä:

Yksilötutka työhyvinvointikysely:

<http://yksilotutka.ttk.fi/kysely/Nettisivujen+testi>

Työyhteisötaitojen pikatesti:

https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoeyhteisoetaitojen-pikatesti/Tyoyhteisotaitojen_pikatesti-original.pdf

Lisälukemista työhyvinvoinnin johtamisesta:

Pienten yritysten työhyvinvoinnin johtaminen – keskustelukysymyksiä, jotka haastavat pysähtymään hetkeksi ja arvioimaan työolosuhteita ja työhyvinvointia:

https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/keskustelukysymykset-tyohyvinvointi-pienissa-yrityksissa/Tyohyvinvointi_pienissa_yrityksissa_keskustelukysymykset.pdf

Esimiehen navigaattori on apuväline päivittäiseen johtamiseen ja kehittämiseen:

https://ttk.fi/files/5787/esimiehen_navigaattori_infograafi.pdf

Innostavan esimiehen työkirja tukee esimiestä vahvistamaan innostusta ja menestystä työyhteisössä:

<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Tyhy-opas on tarkoitettu tueksi työhyvinvoinnin kehittämistyöhön erityisesti pien-työpaikoille ja yksinyrittäjille:

https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Tiiviisti tietoa työhyvinvoinnin osa-alueista ja työhyvinvoinnin johtamisesta:

<https://www.matkahyvaankuntoon.fi/fi/johdolle-ja-yrittajille/hyva-johtaminen-lisaa-tyohyvinvointia-ja-tul/>

TTK:n materiaalia luottamuksen rakentamisesta työyhteisössä, sivuilla hyviä linkkejä, esitteitä ja webinaaritallenteita:

<https://ttk.fi/luottamus>

ITSEOPISKELUMATERIAALIN LÄHTEET

Arnold, K.A. & Connelly, C.E. 2013. Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. In L. Skipton, R. Lewis, A.M. Freedman & J. Passmore (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö*, 9(2), 30–36.

Kuoppala J, Lamminpää A, Liira J et al. 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects, A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50,904-915.

Kääriäinen, O., Törmä, A-M., Torppa, K. & Paasivaara, L. 2009. Vetovoimaisen hoitotyön malli ja sen piirteitä OYS:n Erva-alueen sairaaloissa. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 2. Oulun yliopistollinen sairaala, Oulun yliopisto, Terveystieteiden laitos. Hakupäivä 6.6.2018. Saatavilla osoitteessa: https://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds...

Laschinger, H. K., Wong, C. A. & Grau, A. L. 2013. Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison of new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3).

Liuhamo, M. 2015. Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi. Esitutkimuksen raportti. Työterveyslaitos. Helsinki.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere. Viitattu 28.5.2018.

Märkjärvi, L. 2012. Järjestöjohtamisen pyörteissä. Ankkuriksi perustehtävä, kommunikaatio ja yhteinen toimijuus. Management institute on Finland MIT. Jyväskylä. Kopijyvä Oy.

Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. & Alderson, M. 2014. Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2).

Rehnbäck, K., Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus, tutkimusraportti. Helsinki.

TTK. Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä hyvinvointia. Painojussit Oy.

Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 15-27.

Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Virokannas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö*, 9(1), 29–35.

Vesterinen, P-L., 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Johtamistaidon opisto, luentomateriaali.

Wegge, J., Shemla, M. & Haslam, A. 2014. Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *Zeitschrif für Personalforschung*, 28(1-2).

<https://www.ok-sivis.fi/tyohyvinvointia-jarjestotyopaikoille/3.-johtaminen-ja-tyohyvinvointi/esimiehena-jarjestossa.html>. Viitattu 29.5.2018.

ITSEOPISKELUMATERIAALIN NAVIGAATTORIN LINKKIEN LÄHTEET

TTT-lehti. 2014. Esimiehen kolmen suora: Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Haettu 1.6.2018. Saatavilla osoitteessa: <https://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>.

Työterveyslaitos. 2016. Työajoilla on väliä. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Haettu 22.5.2018. Saatavilla osoitteessa: <https://www.ttl.fi/blogi/tyoajoilla-on-valia/>.

Työterveyslaitos. 15 kysymystä työaikojen suunnittelusta. Työpiste verkkolehti. Julkaistu 2.3.2016. Haettu 25.5.2018. Saatavilla osoitteessa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/15-kysymysta-tyoaikojen-suunnittelusta/>.

Työterveyslaitos. Vuorotyöntekijä viihtyy työssään, kun saa vaikuttaa työaikoihinsa. Työpiste verkkolehti. Julkaistu 10.11.2015. Haettu 25.5.2018. Saatavilla osoitteessa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/vuorotyontekija-viihtyy-tyossaan-kun-saa-vaikuttaa-tyoaikoihinsa/>.

Työturvallisuuskeskus. Pienten yritysten työhyvinvoinnin johtaminen. Haettu 20.9.2018. Saatavilla: [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/keskustelukysymykset-tyohyvinvointi-pienissa-yrityksissa_keskustelukysymykset.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/keskustelukysymykset-tyohyvinvointi-pienissa-yrityksissa/Tyohyvinvointi_pienissa_yrityksissa_keskustelukysymykset.pdf).

Työturvallisuuskeskus. Yksilötutka työhyvinvointikysely. Haettu 22.5.2018. Saatavilla osoitteessa: <http://yksilotutka.ttk.fi/kysely/Nettisivujen+testi>.

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työyhteisötaitojen pikatesti. Työyhteisötaitoilla tulosta. Haettu 20.5.2018. Saatavilla osoitteessa: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoeyhteisoetaitojen-pikatesti/Tyoyhteisotaitojen_pikatesti-original.pdf.

Työturvallisuuskeskus. 2010. Reilun pelin säännöt työyhteisössä. Välitä työhyvinvointia – työturvallisuuslain näkökulma. Haettu 1.6.2018. Saatavilla: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saaennoet-tyoeyhteisoessa/Reilun_pelin_saannot_tyoyhteisossa-original.pdf