

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN TUUSULAN KERTTULI OY:SSÄ

Anna Hämäläinen ja Katja Ruotsalainen
Opinnäytetyö, kevät 2012
Diakonia ammattikorkeakoulu
Diak etelä, Järvenpää
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (AMK)

TIIVISTELMÄ

Hämäläinen, Anna & Ruotsalainen, Katja. Esimiestyö ja johtaminen – Tuusulan Kerttuli Oy:ssä. Järvenpää kevät 2012, 65 s., 1liite.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Etelä, Järvenpää. Sosiaalian koulutusohjelma. Sosiaali- ja kasvatustieteiden suuntautumisvaihtoehto, sosionomi (AMK).

Tutkimus oli työelämälähtöinen, jonka tavoitteena oli selvittää, miten Tuusulan Kerttuli Oy:n esimiehet näkevät itse tämän hetkisen tilanteen esimiestyössä ja mitä esimiehet ajattelevat sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään Tuusulan Kerttuli Oy:n esimiestyötä kehitettäessä. Tuusulan Kerttuli Oy on yksityinen hoivakoti, jossa on asiakkaina pääsääntöisesti vanhuksia ja mielenterveyskuntoutujia.

Työn teoriaosuuden keskeisimpinä käsitteitä ovat: esimiestyö, johtajuus ja työhyvinvointi. Tutkimuksemme on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, yhdeksältä Kerttulien esimieheltä. Tutkimusaineisto on analysoitu tilastollisin menetelmin ja sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Tutkimuksen mukaan esimiehet arvostavat jo olemassa olevaa työnohjausta, he kokivat sen lisäävän työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Parhaana työnohjausmuotona pidettiin ryhmätyönohjausta. Esimiestyössä korostui tukevana tekijänä perhe ja läheiset. Heikentävä tekijänä koettiin kiire ja itsetunto-ongelmat. Esimiehet pitivät tärkeänä hyvää työnkuvaa Tuusulan Kerttulissa. Esimiestyötä ja johtamista auttaa hyvä työilmapiiri ja sen avoimuus.

Tutkimuksesta selvisi myös, kuinka tärkeää on rauha ja tila tehdä esimiestyötä. Palautteen saamisella ja antamisella on kehittävä ja kannustava vaikutus esimiestyöhön. Palautteen puuttuminen koettiin heikentävänä asiana. Naisvaltaisella alalla lisääntyy ”selän takana” puhuminen mutta työyhteisön yhteishengen parantaminen vähentää sitä ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Avainsanat: Esimiestyö, Johtajuus, Työhyvinvointi, Työssä jaksaminen, Kvalitatiivinen tutkimus

ABSTRACT

Hämäläinen, Anna & Ruotsalainen, Katja. Supervision work and leadership in a private service home Tuusulan Kerttuli. Järvenpää, Spring 2012, 65 pages 1 appendix. Language: Finnish.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services, Option in Social Services and Education. Degree: Bachelor of Social Services.

This study originates from working life and the main goal was to determine how in Tuusulan Kerttuli managers saw their situation of their leadership at the moment in their work. Tuusulan Kerttuli is a private service home for senior citizens and people who have mental health problems. The study also focused on what managers think of inner and outside factors influencing well-being at work and coping with work. The results of this study can be used when Tuusulan Kerttuli is improving their management program.

The main points of this study are managers and work-related well-being. This research is qualitative. The research material was collected by a questionnaire from nine managers of Kerttuli. The results were analyzed by using statistical methods and content analysis.

The study indicates that managers value existing supervision of work and they think that it helps well-being at work and coping with work. The best way for supervision of work was found out to be group supervision. In management it was noted that family and friends play a big part. An enervating factor was experienced to be rush and self-esteem problems. Managers thought that an important part of a job is a good job description in Tuusulan Kerttuli. Good and open work atmosphere and honesty help the leader in work.

The study also revealed how important space and peace in leadership is. By giving and getting feedback has an improving and supporting influence on the manager's work. Missing feedback was felt to be a weakening thing. Improving team spirit lowers talking behind one's back.

Key words: leadership, management, well-being at work, coping with work, qualitative study.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
3 JOHTAJUUS.....	9
3.1 Johtajien luonnetyypit.....	9
3.1.1 Hallitsevuuspersoonana.....	10
3.1.2 Vaikuttavuuspersoonana	10
3.1.3 Pysyvyyspersoonana.....	11
3.1.4 Myöntövyyspersoonana	11
3.2 Roolit osaamisen johtamisessa	12
3.2.1 Valmentajan rooli esimiehenä	12
3.2.2 Kapteenin rooli esimiehenä.....	13
3.2.3 Luotsin rooli esimiehenä	14
3.2.4 Kollegan rooli esimiestyössä.....	14
4 ESIMIESTYÖ	16
4.1 Esimiehen tehtäväalueet	17
4.2 Lähiesimiehen rooli työyhteisön toimivuudessa.....	17
4.3 Esimiehen itsetuntemus	18
4.4 Esimiehen herättämät tuntemukset	19
5 TYÖHYVINVOINTI.....	20
5.1 Työhyvinvointi mallit	20
5.1.1 Porrasmalli.....	20
5.1.2 Työkyvyn talomalli	22
5.2 Esimiehen hyvinvointi.....	24
5.3 Esimiestyöllä tukea työhyvinvointiin	25
5.4 Yksilöllinen työhyvinvointi	26
5.5 Vapaa-aika ja työ.....	27
5.6 Työnohjaus.....	28
6 TUUSULAN KERTTULI OY	30
6.1 Hoivakoti.....	30
6.2 Kuntokoti	31
6.3 Ryhmäkoti	31

6.4 Esimiestyö Tuusulan Kerttulin hoivakodissa ja kuntokodissa	31
6.5 Esimiestyö Tuusulan Kerttulin ryhmäkodissa	32
6.6 Vastaavan sairaanhoitajan esimiestyö Tuusulan Kerttulissa	32
6.7 Kerttulin yrittäjien toimenkuva	33
6.8 Kerttulin henkilöstön työskentelyn periaatteet	34
7 AIEMPAA TUTKIMUSTA	35
8 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	37
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
9.1 Taustatiedot	39
9.1.1 Työkokemus ja esimiestyökokemus sosiaali- ja terveysalalta	39
9.1.2 Esimiesten koulutus	39
9.2 Työnohjaus	42
9.3 Työaika	43
9.4 Työssä jaksaminen	44
9.5 Esimiehen ja työyhteisön tuki ja arvostus	44
9.6 Sisäiset ja ulkoiset tekijät	46
9.7 Esimiestyön kehittäminen	48
10 TULOSTEN LUOTETTAVUUS	50
11 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
LÄHTEET	55
LIITE 1: KYSELYLOMAKE TUUSULAN KERTTULIN ESIMIEHILLE	58

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme työstäminen alkoi tammikuussa 2011 aiheen valinnalla, seminaari työskentelyllä ja eri metodien opiskelulla. Työmme alku johdattaa teoriatiedon kautta omaan tutkimukseemme ja sen tuloksiin.

Opinnäytetyön aiheena on esimiesten työhyvinvointi ja työssä jaksaminen yksityisellä sosiaali- ja terveysalalla. Kartoitimme yksityisen yrityksen (Tuusulan Kerttuli Oy:n) esimiesten työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyviä asioita kyselyn avulla. Tarkoituksena on selvittää tämän aineiston avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin, sekä tuottaa tietoa yrityksen johdon ja esimiesten käyttöön.

Olemme molemmat opiskelleet ja tehneet esimiestyötä sosiaalialalla yksityisellä sektorilla. Tiedostamme esimiestyön haasteet ja paineet. Esimiestyö ja sen tuomat haasteet etenkin työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta on paljon esimiehiä puhuttava aihe.

Opinnäytetyömme on työelämälähtöinen. Toteutimme kyselyn Tuusulan Kerttuli Oy:n yhdeksälle esimiehelle. Kyselyn tarkoitus oli selvittää Kerttulिन esimiesten omia ajatuksia esimiestyöstään. Selvitimme opinnäytetyössämme Kerttulissa nyt jo toimivia esimiestyöhön liittyviä asioita työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa selvittämään esiin tulevien asioiden aiheita sekä toimia työvälineenä esimiesten työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kehittämisenä Tuusulan Kerttulissa. Tutkimuskysymyksinä meillä on: kuinka Kerttulिन esimiehet näkevät oman esimiestyönsä tilanteen juuri tällä hetkellä sekä mitä esimiehet ajattelevat sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta.

Työmme alkoi teoriatietoon tutustumisella ja sen keräämisellä keväällä 2011. Selvitimme aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Tutkimussuunnitelman esitimme huhtikuussa 2011. Teoriatiedon sisäistämisen jälkeen laadimme kyselylomakkeen, jonka toimivuutta kokeilimme muutamalla ihmisellä.

Kyselylomakkeen valmistuttua talvella 2011 lähetimme sen Kerttulin esimiehille. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti. Vastausprosenttimme oli sata, mistä olimme todella tyytyväisiä. Esimiehet olivat myös kunnolla vastanneet kyselyyn ja siten mahdollistivat työn onnistumisen. Mikäli esimiehet eivät olisi vastanneet kunnolla, olisi aineistomme jäänyt liian pieneksi ja työ tekemättä.

Kyselyn valmistuttua 2012 vuoden alussa aloimme analysoida tuloksiamme. Tutkimuksemme on kvalitatiivinen tutkimus. Analysointiin olemme käyttäneet myös tilastollista menetelmää ja avoimien kysymysten tulkintaan olemme käyttäneet sisällönanalyysiä. Olemme tuloksia tulkittaessa verranneet tilastollista puolta sisällönanalyysiin. Vuoden 2012 kevään olemme käyttäneet työn tekemiseen ja kirjoittamiseen.

Työmme onnistumiseen ovat vaikuttaneet suuresti meidän molempien perheet. Perheet ovat antaneet rauhan ja ajan kirjoittaa työtä, iso kiitos heille siitä. Haluamme kiittää Tuusulan Kerttulin esimiehiä ja ohjaajiamme, sekä muita tukijoita jotka ovat kannustaneet aina jatkamaan.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Työ on tutkimuspainotteinen, jossa pyritään selvittämään yrityksen esimiestyön sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tutkimus on työelämälähtöinen, siinä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin esimiestyön työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseksi sekä nykyisen tilanteen selvittämiseksi. Tutkimuksen on tarkoitus vastata juuri siihen, mitä esimiehet ajattelevat itse tämän hetkisestä tilanteesta. Tuusulan Kerttuli Oy halusi selvittää esimiesten ajatuksia ja tuntemuksia, koska Kerttulissa on kokonaan uudistunut esimiesten työnkuva, eikä esimiehille ole tällaista selvitystä aiemmin tehty. Koko työyhteisölle on tehty hyvinvointikysely, mutta se ei kohdistunut esimiehiin.

Tutkimuskysymykset:

- 1 Kuinka Kerttulien esimiehet näkevät oman esimiestyönsä tilanteen juuri tällä hetkellä?
- 2 Mitä esimiehet ajattelevat sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta?

Työmme teoria osuudessa käsittelemme erilaisten esimiesroolien ja johtamispersoonien kautta tapaa toimia esimiehenä. Työhyvinvointia käsittelemme työhyvinvointi portaiden ja työkykytalo mallien kautta. Nämä mallit tukevat omia tutkimustuloksiamme ja tutkimuskysymyksiämme laajasti.

3 JOHTAJUUS

Johtajuudella on suuri merkitys siihen kuinka esimiehenä pystyt johtamaan omaa työryhmääsi. Johtajuutta on monenlaista ja on hyvä tietää millä tavalla eri johtamistyyli vaikuttavat tulokseen ja työssä jaksamiseen. Käsittelemällä ja kehittämällä omaa johtajuutta ihminen pystyy vaikuttamaan moneen asiaan, kuten työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Johtajuusteoria tukee suuresti meidän omaa tutkimustamme ja sen tuloksia.

Johtajuus on teema, jota voidaan käsitellä monella eri tavalla. Johtajuus on käsitteenä laaja, ja siksi se ei ole yksinkertainen. Johtajuus voidaan määritellä työntekijöiden toimintatapojen säätelyksi. Voidaan sanoa että johtajuutta on kaikissa niissä tilanteissa, joissa joku yrittää vaikuttaa toisen ihmisen käyttäytymiseen. Asiantuntijat sanovat johtajuutta olevan niissä tilanteissa, joissa on tavoitetsuuntautunutta vaikuttamisprosessia. Tyypillistä johtajuudelle on aktiivisuus ja aloitteellisuus. Johtaja on aina vastuussa omistajille organisaation tuloksesta ja johtajuuden onnistumisesta. Yleensä esimies ja työntekijät vaikuttavat nykyään yhdessä siihen, millaisena yrityksen johtajuus nähdään. Johtaminen on vuorovaikutuksellista, ja se käsittää kolme erilaista elementtiä: vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli sekä työyhteisön tavoite. Johtajuutta ei katsota tapahtuvan, ellei esimiesasemassa oleva henkilö pysty vaikuttamaan siihen, että organisaation tavoite tulisi toteutettua. (Jalava 2001, 8-10.)

Johtajan rooli työyhteisössä on kaikista tärkein. Ilman johtajaa työyhteisöllä ei ole opasta tai suuntaa, ja siitä todennäköisesti tulee tuottamaton. Kaikkien johtajien tärkein rooli on auttaa työyhteisöä saavuttamaan yhteinen tavoite ja ylläpitää yhtenäisyyttä, sekä varmistaa, että yksilöt tekevät parhaansa. Tämä pätee kaikkiin johtajiin kaikissa tilanteissa. (Thomas 2004, 21.)

3.1 Johtajien luonnetyytit

Kyky kohdata itsensä ja tutkia itseänsä on tärkeää. Jokaisessa ihmisessä on vahvuuksia ja erilaisia heikkouksia, jotka vaikuttavat organisaatioihin ja yksilöi-

hin. Jokainen ihminen voi kasvaa ja kehittyä itse, mutta se vaatii motivaation kehittymiseen ihmisenä, jotta siinä kykenee onnistumaan. (Leskelä 2001, 54–57.) Leskelä tuo hyvin esiin erilaiset luonnetyytit. Hän korostaa niissä samankaltaisuutta, mutta tekee hyvin eroja persoonien välille. Johtajien luonnetyytit tuovat hyvin esiin erilaisen persoonan joka ihmisellä voi olla esimiestyötä tehdessä. On tärkeää tunnistaa erilaisia tyytejä ja luonteita tehdä esimiestyötä. Ymmärtämällä erilaisuutta pystyy ajattelemaan esimiehenä eritavalla.

3.1.1 Hallitsevuuspersoona

Hallitsevan johtajan vahvuuksina on strateginen ajattelu ja suunnittelu. Hallitseva johtaja tekee päätökset nopeasti ja ottaa itselleen valtuuksia ja vastuuta. Tyypillistä tälle persoonalle on hyvin korkeat tavoitteet, jotka ovat usein haasteellisia. Hän kehittää itseänsä jatkuvasti ja on erittäin aktiivinen toimija. Hallitseva johtaja käynnistää usein toimintoja ja häntä pidetään uudistajana. (Leskelä 2001,86–87.)

Hallitsevan johtajan vahvuuksia on voimakkuus ja energisyys. Neuvokkaalla asenteella hän on esimerkkinä muille. Hänellä on suuri itseluottamus ja hän on erittäin suorapuheinen persoona. Heikkoutena hallitsevalla johtajalla on valtuuksien ylittäminen. Se, ettei hän halua toimia ryhmässä, on suuri heikkous. Hän ottaa usein muilta tilaa itselleen. Henkilö ei välttämättä sitoudu yritykseen. Omat edut ovat hänelle liian usein etusijalla, mikä aiheuttaa kireää ilmapiiriä. Hallitseva johtajan sanotaan usein olevan pelottava ja aggressiivinen, hän väheksyy muita ihmisiä ja eikä ymmärrä erilaisuutta. (Leskelä 2001, 87.)

3.1.2 Vaikuttavuuspersoona

Johtajana vaikuttavuuspersoona näkyy myönteisenä ja kannustavana ilmapiirinä. Hän vaikuttaa kaikkien motivaatioon ja lisää vuorovaikutustilanteita työpaikalla. Persoonalle tyypillistä on huolehtia työympäristön viihtyvyydestä, mikä yleensä myös kehittää vapaa-ajan toimintoja. Hän toimii avoimena esikuvana ja vaikuttaa hyvään ryhmähenkeen. Persoona haluaa tehdä aina työntekijöiden kannalta positiivisia päätöksiä ja haluaa auttaa muita. (Leskelä 2001,87- 88)

Vaikuttavuuspersoonan vahvuuksina tunnetaan ihmisten aktivointi ja viihtyvyyden lisääminen työpaikalla. Heikkoutena hänellä on liian tunneperäinen käyttäytyminen. Hän ei kykene sanomaan ei ja luottaa aivan liikaa ihmisiin. Hän ei valvo riittävästi ihmisten tekemisiä ja lupaa heille liikoja. Hän pysyy erossa ristiriitatilanteista ja on kiireinen ja jatkuvasti liikkeessä. (Leskelä 2001, 88.)

3.1.3 Pysyvyysoona

Pysyvyysoonalle tyypillistä on rauhallisuus ja harkinta. Persoonan tapa toimia organisaatiossa näkyy sitoutuneisuutena ja työn loppuun tekemisenä. Hän kuuntelee ja on ryhmätyötaiteinen arvostaen myös hallinnollisia töitä. Hänen vahvuuksina pidetään empaattisuutta ja kiltteyttä. Hän sopeutuu tilanteeseen kuin tilanteeseen ja on erittäin hyvä kuuntelija. Pysyvyysoona antaa ihmisille työrauhan ja tilaa toimia. (Leskelä 2001,89.)

Pysyvyysoonan heikkouksia on hitaus päätöksissä ja muutoksissa. Ryhmätyöskentelyssä hän on todella hiljainen eikä kykene oma-aloitteellisuuteen. Hän on liian kiltti ja ottaa liikaa töitä itselleen. Hän tarvitsee käskyn toimiakseen. Ei osallistu ristiriitatilanteisiin ollenkaan. Pysyvyysoonalla on suuri riski tulla hyväksikäytetyksi. (Leskelä 2001,89.)

3.1.4 Myönteisyyspersoonaa

Myönteisyyspersoonalle tyypillistä on erilaisten pelisääntöjen noudattaminen. Hän kunnioittaa auktoriteetteja ja korostaa ammatillisuutta ja laatua. Hän käyttää analyyttistä lähestymistapaa ja on erittäin luotettava työntekijä. Hän pyrkii välttämään riskejä ja pitää lupauksensa. Täsmällisyys ja tarkkuus ovat hänelle luontaista. Myönteisyyspersoonaa on laadukas työntekijä. (Leskelä 2001, 89.)

Myönteisyyspersoonan heikkouksina ovat hitaat päätöksenteot osaamisalueensa ulkopuolella. Hänen tapansa toimia kuuluu liiallinen huomion kiinnittäminen pikkuasioihin. Tyypillistä hänelle on se, ettei hän halua työskennellä ryhmissä, eikä osaa delegoida töitensä muille. Hän saa aikaan usein kireän työilmapiirin, jossa avoimia keskusteluja ei ole. Hän saattaa painottaa liian paljon toisten

henkilöiden virheitä, mutta ei näe omia virheitään. Myönteisyyspersoonana välttelee vuorovaikutustilanteita, mikäli ne eivät liity suoraan faktatietoon. (Leskelä 2001,89.)

3.2 Roolit osaamisen johtamisessa

Johtaminen on eräänlainen rooli, jonka esimies-toimija määrittelee olevan itsellään. Työpaikan odotukset vaikuttavat johtajan ja esimiehen rooliin. Vaikuttavia tekijöitä ja odotuksia esimiehelle tulee työyhteisöstä, omalta esimieheltä, organisaatiosta sekä työn ulkopuolelta. Johtamisen rooli koostuu monista yhteisvaikutuksen tekijöistä. Viitala on määritelly neljä erilaista esimiestyyppiä, jotka kukin painottavat eri tavalla esimiestyöhön. Esimiestyötyypit määriteltiin synonyymisesti niiden nimensä mukaisesti valmentajiin, kapteeneihin, luotseihin sekä kollegoihin. (Viitala 2005, 325.)

3.2.1 Valmentajan rooli esimiehenä

Valmentajille tyypillinen johtaminen on aktiivista ja jokainen työryhmän jäsen tietää johtajansa sekä hänen toimeliaisuutensa. Tämän ryhmän esimies on paljon aktiivisempi kuin muiden ryhmien tyypit. Valmentajatyypinen esimies valaisee koko työyksikön tavoitteet kaikille, ja päämäärä on selkeä. Esimiehenä hän aktiivisesti pitää huolta asiakkaiden palautteista sekä heidän tarpeidensa huomioimisesta. Tyypillistä tälle roolille on myös keskustelua synnyttävä toimija, joka käsittelee myös virheitä ja ongelmia ratkaisuun asti. (Viitala 2005, 326.)

Valmentajan roolissa näkyy hyvin hyvä yhteistyö työyhteisön kanssa, ja hän onkin mitä parhain työyhteisön suunnannäyttävä. Tärkeää on oman työyhteisön mielipiteet ja siksi valmentajat osaavat luoda avoimen ja keskustelevan työilmapiirin työyhteisöön. Valmentaja myös tuntee hyvin jokaisen työyhteisön tai tiiminsä jäsenet. Hän on valmis ottamaan palautetta omasta toiminnastaan, jotta voisi kehittää sitä aktiivisesti. Tämä rooli on selkeästi tekojen tasolla, mikä tukee työyhteisön työnlaatua sekä niiden suorituksia ja kehityksiä. Valmentaja näkee jokaisen yksilön vahvuudet ja heikkoudet, ja siksi hän pystyy määrittelemään

jokaisen tarvittavaa osaamista suorituksissa. Esimiehenä valmentaja on työpaikan kehittäjä, joka kehittää työyhteisöä ja yksilöitä. (Viitala 2005, 326–327.) Viitala kuvaa mielestämme hienosti ja selkein käytännönläheisin esimerkein johtajien roolit.

3.2.2 Kapteenin rooli esimiehenä

Tämän ryhmän esimies on toiseksi aktiivisin toimija, heti valmentaja-tyyppin jälkeen. Kapteenille tyypillistä on esimerkillä toimiminen. Hän ohjaa toimintoja selkeä suuntaisesti kohti tukevaa työilmapiiriä. Kapteeneille tyypillistä on liian vähäinen tukeminen oppimisprosesseissa. Kapteenit kiinnittävät esimiestyössään huomiota ennen kaikkea suunnan selkeyttämiseen ja sen ylläpitämiseen. Valmentajan ja kapteenin voi erottaa sillä seikalla, että kapteeni ei ole niin vahvasti kiinnostunut työilmapiiri-kysymyksistä, eikä välttämättä työnosaamisen kehittämistä, kuin valmentaja. Hän kuitenkin haluaa kehittää työyhteisön hyvinvointia. (Viitala 2005, 327.)

Kapteeni on kovin innostunut ja sitoutuu työhönsä hyvin. Koska kapteenin vahvuus on ennen kaikkea suunnannäyttävä, niin myös oman ryhmänsä kehittäminen on hänen vahvuuksia. Asiakkaiden palautteet ja tarpeet, sekä ryhmän tavoitteet kapteeni pitää jokaisen työryhmänjäsenen mielessä. Kapteenit pystyvät huomioimaan koko organisaation ja sen tulevaisuuden. Heille on myös tyypillistä olla käytännön toimijoina, jossa laatu ja siitä käyty keskustelu on kapteenin yksi suurimmista johtamisen vahvuuksista. (Viitala 2005, 328- 329.)

Kapteeni arvostaa työyhteisöä ja on kiinnostunut heidän mielipiteistään. Kapteeni tuntee ryhmänsä jäsenet ja toivoo myös saavansa itse palautetta jotta voisi kehittyä omassa työssään. Kapteeni on kiinnostunut ratkaisemaan ja käsittelemään työyhteisössä tapahtuvia ongelmia sekä virheitä. Hän on perillä työyhteisön yksilöiden vahvuuksista sekä heikkouksista ja hän pystyy kohtalaisella tasolla kehittämään kehityskeskusteluissa tulleita palautteita huomioiden niiden kehitystarpeet. Hän on kiteytettynä johtajana motivoitunut ja perinteinen esimies, vaikka ei lähdekään henkisten asioiden hoitajaksi. (Viitala 2005, 328–329.)

3.2.3 Luotsin rooli esimiehenä

Luotsi on johtamisen rooleista selkein suunnannäyttävä. Hänen toiminnalleen tyypillistä on vähäinen reagoiminen työilmapiiriin ja oppimisen kehitykseen. Tämä ryhmä on kiinnostunut omasta työstään sekä omasta ammatillisesta oppimisesta ja pystyvät sitä kautta toimimaan esimerkkeinä työssään. He eivät ota niin selkeää roolia esimiehenä kuin edellä mainitut valmentajat ja kapteenit. He pystyvät sitoutumaan muutoksiin ja ovat jollakin tavalla innostuneita omasta työstään. (Viitala 2005, 329)

Tyypillinen luotsi ottaa vain puheeksi asiakkaiden antamat palautteet ja kehitystarpeet. Luotsi hoitaa välttävästi työyhteisön yhteiset suunnittelut ja keskusteluhetket. Hän ei kykene jakamaan osaamista työyhteisöön. Luotsi pitää matalaa profiilia virheiden ja ongelmien ratkaisussa ja heidän on hankala ottaa myös itselleen rakentavaa palautetta. He eivät loista työilmapiiriin kehittäjinä eivätkä tue yksilöiden oppimista. (Viitala 2005, 329- 330.)

Luotsi pystyy tunnistamaan työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden heikkoudet ja vahvuudet, mutta pystyvät vain kohtalaisella tasolla tukemaan heidän työsuorituksiaan. Tällä ryhmälle on tyypillistä vain oman ammattitaidon kehittäminen ja siksi esimerkiksi kehityskeskustelut ovat luotsin kanssa melko hyödyttömiä. (Viitala 2005, 330.)

3.2.4 Kollegan rooli esimiestyössä

Tämä ryhmä koetaan esimiestyössä kaikista passiivisimmaksi ja siksi he pystyvät kehittämään työyhteisöä vain oman esimerkin kautta. Tälle roolille tyypillistä on vähäinen osaamisen johtaminen. Kollegat ovat pikemminkin työkavereita muiden työntekijöiden kanssa eivätkä pysty vaikuttamaan aktiivisesti esimerkiksi ilmapiiri kysymyksiin. Heidän osaamisen kehittäminen työryhmässä on heikkoa. He eivät pysty edes toimimaan ryhmänsä suunnannäyttäjänä. (Viitala 2005, 330–331.)

Kollegan vahvuuksista parasta on toiminnoista ja laaduista keskusteleminen sekä tulevaisuuden suunnitelmien kirkastaminen. Hän pyrkii myös yksikön kehittämiseen, mutta yhteinen suunnitelmallisuus jää kovin vähäiseksi. Hänen tapansa toimia ei kuulu keskusteleva työyhteisö eikä palautteiden käsittely. (Viitala 2005, 331.)

Kollegat pyrkivät tuntemaan kaikki työryhmänsä jäsenet, mutta he eivät ole ilmapiiirin rakentajia. He eivät ole kuitenkaan etäisiä työryhmänjäseniä kohtaan. Tyypillistä tälle roolille on, että he eivät osoita mielenkiintoa sekä luottamusta ryhmän ongelmien eikä virheiden ratkaisuisissa. Kollegat eivät pysty ottamaan rakentavaa palautetta itsestään vastaan, siksi kehityskeskusteluista ei heidän kanssaan koeta kovinkaan hyödyllisiksi. (Viitala 2005, 331–332.)

Voidaan todeta, että kollegat ovat esimiestyössä ongelmallinen ryhmä, sillä heidän vastuunsa työskennellä esimiehenä on huonoa. He eivät pysty ottamaan esimiehen roolia työssään eivätkä työyhteisössä. (Viitala 2005, 332.)

4 ESIMIESTYÖ

Esimiestyön esittely on tutkimuksemme kannalta tärkeää, sillä halusimme selvittää kuinka Kerttulin esimiehet kokevat oman esimiestyönsä tällä hetkellä. Tuusulan Kerttuliin on tullut useita uusia esimiehiä toiminnan laajentuessa. Esimiestyön tuomien haasteiden ymmärtäminen edesauttaa ihmisen omaa kehitystä esimiehenä. Tutkimuksessamme esimiehen itsetuntemuksen osuus korostui todella suureksi osaksi esimiestyötä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Esimiehet käsitetään ryhmän tai yksilöiden johtajina. Kaikissa organisaatioissa toimii esimiehiä. Esimies on usein rautainen ammattilainen omassa työssään, mikäli ammattitaitoa esimieheltä ei löydy voi se johtaa ongelmiin. Esimiehen rooliin vaikuttaa pääsääntöisesti omat havainnot ja muiden odotukset, joita työntekijät, asiakkaat ja organisaatio hänelle asettavat. (Jalava 2001, 11,19.)

Hyvä esimies ymmärtää oman tehtävänsä esimiehenä sekä osaa keskittyä olennaiseen omassa työtehtävässä. Esimiehen työtehtävä määräytyy yrityksen perustehtävästä. Esimiehen tärkein tehtävä on saada alaisten kanssa yhdessä paras mahdollinen suoritus ja tulos aikaiseksi. (Aarnikoivu 2008, 34.) Esimiehen tulisi luoda sellainen toimintakulttuuri jossa näkyvät selkeät ohjeet työn kulusta (Juuti & Vuorela 2006, 21–22).

Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu oman työryhmänsä toimivuuden sekä hyvinvoinnin jatkuva seuraaminen päivittäisessä kanssakäymisessä. Esimies havainnoi työryhmäänsä ja puuttuu mahdollisiin ongelmiin. (Sundvik 2006,41.) Esimiehen rooli tulee olla selkeästi määritelty, jottei perustehtävä hämärä ja katoa. Tavoitteisiin tulee kuulua esimiestyöntavoitteita sekä niiden arviointia. Esimiehen on sisäistettävä se tosiasia että hän aina esimies teki hän mitä tahansa.(Aarnikoivu 2008, 34–35.)

4.1 Esimiehen tehtäväalueet

Oleennaista on että esimies ymmärtää kokonaisuudessaan oman roolinsa, jotta voi toimia esimiestyössä. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu työntekijöiden työtapojen ja tavoitteiden selkeyttäminen. Esimiehen tulee ylläpitää jatkuvia haastavia tavoitteita jotta työntekijät pääsivät aina parhaaseen tulokseen työssään. Työntekijöiden tukeminen on yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä varsinkin silloin kun on kysymys olosuhteista joissa fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus on suurta. Esimiehen tulee jatkuvasti kehittää työyhteisön vuorovaikutusta. Positiivinen vuorovaikutus johtaa aina hyvään lopputulokseen. (Jalava 2001, 20–21.)

Esimiehen tulee luoda ryhmäkeskeinen päätöksenteko omalle työryhmälleen, jossa ongelmat ratkaistaan yhdessä ryhmän kanssa. Esimies joutuu työssään hoitamaan paljon ulkoisia suhteita. On tärkeää osata huolehtia myös ulkopuolisista kontakteista. Esimiehen täytyy osata tuoda hyvässä valossa organisaation imago esiin. (Jalava 2001, 22.)

Esimiehen on tehtävä myös hankalia päätöksiä joihin työryhmä ei kykene. Esimiehen on kyettävä myös psykologisiin tehtäviin, pystyttävä ohjaamaan riitautunut työryhmä jälleen takaisin tulokselliseen ryhmätyöhön. (Heiske 1997, 174–175.)

4.2 Lähiesimiehen rooli työyhteisön toimivuudessa

Esimiehen valinta vaikuttaa oleellisesti koko organisaatioon ja siksi siihen tulee panostaa. Pitkälläkään työkokemuksella tai hienolla koulutuksella ei ole välttämättä mitään merkitystä siihen soveltuuko kyseinen henkilö esimiestyöhön kyseiseen organisaatioon. Esimiehen tulee olla oikeudenmukainen koska se lisää työhyvinvointia. Työhyvinvointi vähentää esimerkiksi sairauspäiviä sekä lisää tuottavuutta työssä. Hyvä esimies pystyy luomaan työyhteisöön hyvän työilmapiirin, joka vaikuttaa työhyvinvointiin sekä työnlaatuun. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 104.)

Aarnikoivun mielestä johtaminen lähtee kumppanuusjohtamisesta. Kumppanuusjohtamisessa on kysymys siitä kuinka hyödynnetään käytännössä toimiviksi todetut asiat. Kumppanuusjohtamisessa pyritään saamaan alaiset sitoutumaan omaehtoisesti, eikä pakottamalla. Kumppanuusjohtamisessa työntekijä kokee olevan mahdollisuuksia ja oikeuksia pakottamisen ja velvollisuuksien sijaan. Kumppanuusjohtaminen on nimensä mukaisesti esimiehen ja alaisen välinen kumppanuus josta muodostuu positiivinen riippuvuus molemmille osapuolille. Kumppanuussuhteessa kummankin etu on sama. Kumppanuusjohtamisen onnistumisen edellytys on esimiehen kyky huomioida alaisten yksilöllisyys ja pystyä ajattelemaan työntekijän kannalta työtä ja sen tavoitetta. Kumppanuusjohtamisessa esimiehen tuki korostuu yhdessä ohjaustaitojen kanssa. Palautteen anto on erityisen tärkeässä roolissa. Palautteella saadaan sitoutunut työntekijä jatkamaan omaehtoisesti tavoitteeseen. (Aarnikoivu 2008, 15–16.)

Kumppanuusjohtaminen on lähimpänä kapteenin ja valmentajan roolia esimiestyöskentelyssä. Kuitenkaan suoraan kumpikaan rooli ei ole kumppanuusjohtamista, mutta mikäli nämä kaksi roolia sekoittaisi, syntyisi selkeä kumppanuusjohtaminen.

4.3 Esimiehen itsetuntemus

Esimiehen oma persoonallisuus on merkittävä tekijänä hänen toimiessaan johtajan roolissa. Se vaikuttaa siihen kuinka esimies pystyy kantamaan vastuuta ja käyttämään valtaa. Esimies ei kykene välttämättä muuttamaan omaa itseään toisenlaiseksi vaikka haluaisi, koska persoona muodostuu pitkän ajan tuloksena. Esimies pystyy kuitenkin muuttamaan ja kehittämään johtamiskäyttäytymistään. (Järvinen 2007, 69.)

Esimies hallitsee omaa käyttäytymistään oman itsetuntemuksen kautta. Itsetuntoa esimies voi kehittää mutta se vaatii suuren kiinnostuksen omiin tunteisiin ja tuntemuksiin. Esimieheltä vaaditaan pitkäjänteisyyttä, epämiellyttävien tunteiden ja mielihalujen sietämiseksi, jotta pystyy kehittämään omaa itsetuntemustaan. On riski tehdä liian tunteikkaita reagoineja. (Järvinen2007, 69.)

Keino esimiehelle kehittymiseen on itsetutkiskelu omasta käyttäytymisestään ja saamastaan palautteesta. Omia ajatuksia ja tunteita on hyvä pysähtyä pohtimaan. Esimiehen tulee havainnoida itseään ja tunnistaa omat tunteensa. Kun tunteet on tunnistettu, ne täytyy hyväksyä ja sietää. Esimiehen tulee analysoida omat tunteensa ja pohtia miten hän ilmaisee omat tunteensa. (Järvinen 2007,79–83.)

4.4 Esimiehen herättämät tuntemukset

Työyhteisössä esimies voi tietämättään herättää erilaisia tuntemuksia ja toiveita. Esimies omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen miten työyhteisö häneen reagoi. Esimiehen rooli kuvaa työyhteisössä muistoja omasta lapsuudesta. Esimiestä verrataan usein omiin vanhempiin ja muihin auktoriteetteihin jotka vaikuttavat suhtautumiseen. (Järvinen 2007,89.)

Työyhteisön kokemat tunteet voivat hankaloittaa tai helpottaa esimiehen ja työntekijöiden välistä kommunikaatiota ja viestintää. Esimiehen on hyvä tuntea työntekijänsä pintaa syvemältä. Työyhteisö pystyy kehittämään esimiestään antamalla hänelle aktiivisesti realistista palautetta hänen esimiestyöskentelystään. (Järvinen 2007,89.)

5 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä. Työhyvinvointiin vaikuttaa työpaikan lisäksi myös ihminen itse omilla elintavoillaan. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii aina jatkuvaa kehittämistä niin työpaikalla, kuin ihmisen itsensä kanssa. Kerran saavutettu työhyvinvointi saattaa murentua äkkiä elämän muuttuessa.

5.1 Työhyvinvointi mallit

Työhyvinvointia voi käsitellä usealla eri tavalla. Lähestymme työhyvinvointia kahden eri mallin avulla, jotka ovat porrasmalli ja työkyky-talomalli. Työkyky-talomallin on luonut Ilmarinen ja porrasmallin on tehnyt Rauramo.

5.1.1 Porrasmalli

Päivi Rauramo kuvaa työhyvinvointia viidellä eri portaalla. Kuvio on suuntaa antava, eikä se tarkoita että jokaisen asian yhdellä portaalla tulisi olla täysin kunnossa ennen seuraavalle siirtymistä. Portaat havainnollistavat kuitenkin hyvin työhyvinvoinnin oleelliset asiat. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 110–111.)

Ensimmäinen porras on psykofysiologiset perusteet jossa organisaation työn kuormitus, työterveyshuolto ja työpaikkaruokailu vaikuttavat työhyvinvointiin. Työntekijä voi itse vaikuttaa tähän terveellisillä elämätavoilla. Tätä porrasta voidaan arvioida erilaisilla kyselyillä työterveystarkastuksilla, sekä fyysisen kunnan mittaamisella. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 111.)

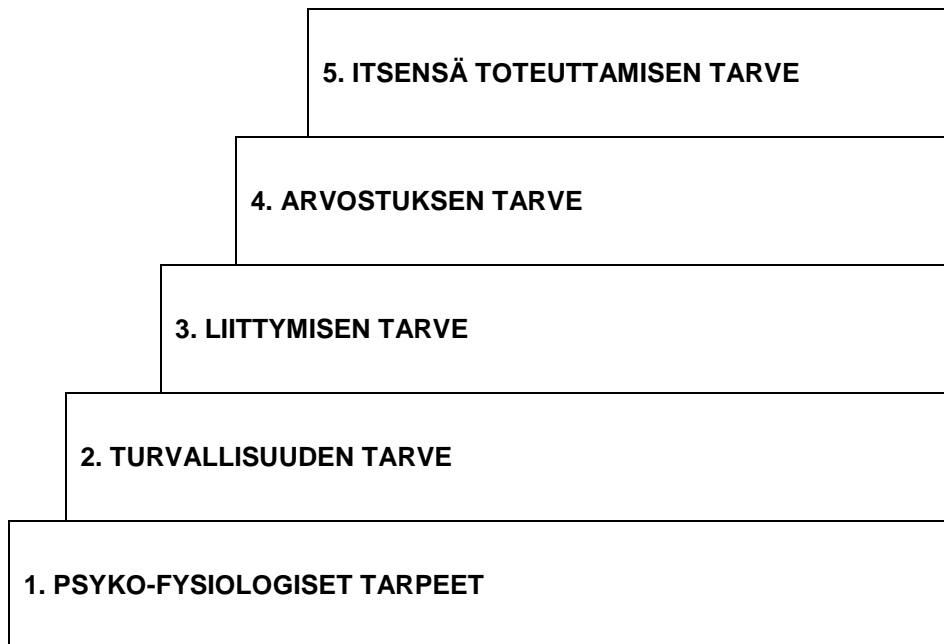
Toinen porras koostuu turvallisuuden tarpeesta jossa organisaation työolot ja työsuhte turvaavat työhyvinvoinnin. Työn pysyvyys sekä toimeentulo luo ihmiselle turvallisuuden tunteen. Työntekijä voi itse vaikuttaa turvallisilla ja ergonomisilla työasunnoilla työhyvinvointiin. Turvallisuuden tarvetta voidaan arvioida tilastoilla, riskienkartoituksilla ja erilaisilla selvityksillä. Mikäli ensimmäinen

ja toinen porras eivät ole kunnossa on melkein mahdotonta kehittää kolme loppuporrasta. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 111.)

Kolmas porras kuvaa liittymisen tarvetta jossa työyhteisö ja johtaminen korostuvat. Yhteishengen sekä henkilöstön huolehtiminen tukevat työhyvinvointia. Työntekijä voi vaikuttaa tällä portaalla työhyvinvointiin joustavuudella, myönteisyydellä ja hyväksymällä erilaisuutta. Tätä porrasta voidaan mitata erilaisilla työtyytyväisyys-, työyhteisö- ja työilmapiirikyselyillä. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 111.)

Neljäs porras kuvaa henkilön arvostuksen tarvetta. Organisaatio tukee tätä porrasta laatimalla kestävät arvot yritykselle. Organisaation toiminta ja talous vaikuttavat työhyvinvointiin sekä oikeudenmukainen palkitseminen ja palautteen antaminen lisäävät työntekijän työhyvinvointia. Kehityskeskustelut kuuluvat oleellisesti tähän portaaseen. Työntekijän voi itse vaikuttaa tällä portaalla olemalla aktiivinen organisaation erilaisissa toiminnoissa ja niiden kehittämisessä. Toimintaa tulisi arvioida ja kehittää jatkuvasti. Porrasta voidaan arvioida työtyytyväisyyskyselyillä sekä taloudellisilla ja toiminnallisilla tuloksilla. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 111.)

Viides porras kuvaa itsensä toteuttamisen tarvetta. Organisaatio pystyy tukemaan tätä antamalla työntekijöille vaputta toteuttaa työtehtäviä ja tukemalla heidän luovuutta. Osaamisenhallinta on tälle portaalle tyypillistä. Työntekijä kykenee vaikuttamaan portaalle itse omantunnonhallinnalla ja sen ylläpitämisellä. Porrasta voidaan arvioida kehityskeskusteluiden, ja osaamisprofiilit. Tällä portaalla näkyy innoatiivisuus. (Kinnunen & Saarikoski 2006,111.)



Kuva 1 Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo2008, 27).

5.1.2 Työkyvyn talomalli

Juhani Ilmarinen on kehittänyt työkykyä kuvaan mallin, jota kutsutaan työkyky taloksi. Ilmarinen perustaa mallinsa tutkimuksiin joissa on tutkittu työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Talosta löytyy neljä kerrosta, niistä kolme alimmaista kuvaa pelkästään ihmisen henkilökohtaisia voimavaroja ja ainoastaan ylin kerros työtä ja työoloja. (Työterveyslaitos 2012.)

Talon perusta rakentuu terveydestä ja toiminta kyvystä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Nämä Yhdistettynä terveyteen ovat työkyvyn perusta. Toisessa kerroksessa on ammatillinen osaaminen, joka koostuu peruskoulutuksesta ja ammatillisista tiedoista ja taidoista. Toisessa kerroksessa korostuu jatkuva oppiminen ja tiedon päivittäminen, nykypäivänä ei enää riitä pelkkä peruskoulutus koska vaatimukset osaamisesta uusiutuvat jatkuvasti. (Työterveyslaitos 2012.)

Kolmannessa kerroksessa on ihmisen omat arvot ja asenteet sekä motivaatio. Kerros kuvaa sitä miten ihminen onnistuu yhdistämään työelämän ja muun elä-

mänsä sulavasti yhteen. Mikäli ihminen ei nauti omasta työstään, heikentää se selkeästi työkykyä. Mikäli ihminen taas nauttii suuresti työstään lisää se huomattavasti työkykyä. Iän myötä asenteet saattavat muuttua mikä voi johtaa siihen, että ihminen jättää työelämän tai syrjäytyy. (Työterveyslaitos 2012.)

Viimeinen kerros on itse työ, kerroksesta löytyy työpaikka. Työpaikan itse työ ja työolot vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation lisäksi myös työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen. Esimiehet ja johtajat organisoivat ja kehittävät jatkuvasti työpaikan työtoimintaa. Työkyky koostuu kaikista näistä kerroksista ja niiden tasapainosta. Talo pysyy pystyssä vain mikäli kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Liian usein neljäs kerros alkaa painaa liikaa ja painaa alas alakerroksia huonoin seurauksin. (Työterveyslaitos 2012.)

Jotta kaikki kerrokset tukisivat toisiaan jatkuvasti, se vaatii niiden kokoaikaista kehittämistä. Ihmisten elämäntilanteet niin työssä kuin vapaa-ajallakin muuttuvat jatkuvasti, jatkuvalla tasaisella kehittämisellä ei mikään kerroksista kasva liian painavaksi. Ihminen on aina vastuussa omista voimavaroistaan ja niiden kehittämisestä. Koko taloa ympäröi eri verkostot kuten perhe, ystävät ja sukulaiset. Myös yhteiskunnan rakenteet ja muutokset vaikuttavat ihmisen työkykyyn. (Työterveyslaitos 2012.)



Kuva 2 työkyky talo (työterveyslaitos 2012).

Porrasmallissa korostuu työn ja työyhteisön osuus enemmän kuin työkyky talomallissa. Työkyky talo mallissa korostetaan yhteiskuntaa, perhettä ja lähiyhteisöä suhteessa työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Molemmat mallit kuvaavat kuitenkin tärkeästi työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen periaatteita ja perusteita.

5.2 Esimiehen hyvinvointi

Kun esimies voi hyvin niin muutkin voivat hyvin. Nykyaika asettaa erilaisia paineita esimiehille kuten alaisten suurempi vaativuus esimiehiltä. Voidaan myös sanoa, että nykyaikana ei ole enää esimiehellä niin suurta suojaa hierarkiasta kuin aikaisemmin. Jatkuva muutos kuormittaa esimiehiä. Esimiehille tuodaan jatkuvasti erilaisia muutos kohteita ja prosesseja jotka heidän täytyy johtaa. Valitettavan usein he eivät ole saaneet osallistua muutoksen suunnitteluun lain-

kaan, heidän täytyy ne silti toteuttaa ja onnistua markkinoimaan ne työryhmälle. Nykyisin esimiestyö on kovin moninaista ja siksi esimiehiltä vaaditaan paljon erilaista sietokykyä. (Salminen 2006, 222–223.)

Henkilöstöjohtaminen ei onnistu mikäli esimies on itse uupunut. Uupunut esimies kykenee vain välttämättömiin asioihin ja hänen luovuus sekä mahdollisuuksien näkeminen kaventuu. Esimiehen uupuessa on tärkeää, että saa apua ja tukea omalta esimieheltään sekä mahdolliselta työterveyshuollolta. Usein on helpompi keskustella asioista ulkopuolisen henkilön kanssa. Uupumuksen hoidossa on hyvin tärkeää riittävä lepo ja keskittyminen itselle mieluisiin asioihin. (Sundvik 2006, 49.)

5.3 Esimiestyöllä tukea työhyvinvointiin

Esimies voi keskustelevalle johtamisella lisätä työyhteisön työhyvinvointia. Ihmisten mielipiteiden huomioiminen ja kuunteleminen on erittäin tärkeää. Työntekijälle tulee tunne siitä että häntä kuunnellaan ja on siksi osallistuvampi työn tekemiseen ja kehittämiseen. Tämä on mahdollista vain mikäli esimies ja työntekijä keskustelevat avoimesti ja luottamuksellisesti yhdessä. Keskusteluita vaikeuttaa usein ajanpuute sekä ihmisten työssä opittu tieto taito jota ei välttämättä osata puheeksi sanoiksi ns. hiljainen tieto. Esimiehen on osattava käyttää vuorovaikutustaitoja todella monipuolisesti ja osata lukea herkästi toista ihmistä. (Juuti & Vuorela 2006, 19.)

Käskyvaltainen johtamistyyli, toisin sanoen autoritaarinen johtamistyyli johtaa usein ongelmiin. Syntyy paljon vihamielisyyttä ja erilaisia aggressioita työyhteisössä jotka voivat purkautua takaisin esimieheen. Autoritaarinen johtamistyyli vie työyhteisöltä usein työn ilon sekä oma-aloitteellisuuden työstä. Jokaisen esimiehen on itse mietittävä kuinka hän haluaa kohdata työntekijöitä. Haluaako hän keskustelevan työyhteisön jossa mielipiteiden vaihto on sallittua vai haluaako hän työntekijöiden mielistelyn kohdistuvan itseensä. Useimmissa organisaatioissa on edelleen hierarkkisuutta ja autoritaarisuutta, vaikka kuinka yrittäisi olla demokraattinen esimies. (Juuti & Vuorela 2006, 20–21.)

5.4 Yksilöllinen työhyvinvointi

Jokainen kokee yksilöllisesti työhyvinvoinnin. Ihmiset voivat käsittää työhyvinvoinnin eri tavalla, vaikka työskentelisivät samassa työpaikassa. Samoissa työtehtävissä työskentelevät työntekijät, voivat kokea aivan eritavalla oman jaksamisensa. Toinen voi kokea olevansa innostunut, motivoitunut ja jaksavansa työtehtävän hoitamisen ja toinen voi tuntea saman työtehtävän tekemisen lähes mahdottomaksi. Syitä tähän pystyy osittain selittämään henkilön taustatekijöillä. Taustatekijöillä tarkoitetaan henkilön ikää, sukupuolta, koulutusta, kokemusta sekä perhetilannetta. Organisaatiolla on myös omat syynsä jotka voivat vaikuttaa ihmisten kokemaan työhyvinvointiin, esimerkiksi huono johtaminen. Myös ihmisen oma persoonallisuus voi vaikuttaa osittain ihmisen kokemaan työhyvinvointiin. (Kinnunen, Fedlt & Mauno 2008, 75.)

Nykyisin työ ja työelämä ovat muuttuneet entistä haastavammaksi ja siksi työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat ajankohtaisia asioita. Työhyvinvointi nähdään ilmiönä joka on monitahoinen ja se vaikuttaa jokaiseen työntekijään itseensä työssä ja työympäristössä. Työn täytyy olla tasapainossa yksilön omiin voimavaroihin. Työnantaja katsoo työhyvinvoinnin olevan sellainen tekijä jolla työntekijä pysyy terveenä ja tekee pitkäkestoisen työuran. (Salminen 2006, 130 – 131.)

Oman fyysisen terveyden ja kunnon ylläpitäminen on tärkeää. Työnantaja voi tukea työntekijän kunnon kohentamista tarjoamalla esimerkiksi erilaisia virikkeitä ja mahdollisuuksia kunnon ylläpitämiseen. Jokainen vastaa kuitenkin itse omasta toimintakyvyn ylläpitämisestä. Hyvinvointiin vaikuttaa ihmisen henkinen jaksaminen joka on myös monitahoinen ilmiö. Henkinen hyvinvointi koostuu ihmisen omasta elämän tilanteesta, tavoitteesta sekä tunteista ja motivaatiosta. Työyhteisö sekä johtaminen pystyvät vaikuttamaan henkiseen hyvinvointiin tukemalla yksilön omia ominaisuuksia. Henkiseen kuormittavuuteen vaikuttaa työnlaatu ja sen rasittavuus sekä työskentelyolot. (Salminen 2006, 131.)

Mikäli itsestään aktiivisesti huolehtiva ihminen kokee työuupumusta, on silloin mietittävä mitkä asiat kuormittavat henkilöä. Kysymyksessä voi olla työn henki-

nen ja fyysinen kuormitus ja silloin tulisi miettiä työn sisältöä sekä omaa ammatillista omaamista. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000,134.)

Ihminen on itse vastuussa myös henkisen hyvinvoinnin ylläpitämisestä, sillä siihen vaikuttavat myös monet ulkopuoliset asiat. Työnantaja vastaa omalta osaltaan jokaisen työntekijän henkisestä hyvinvoinnista. Suomalaiset työntekijät ovat hyvin työkeskeisiä, työ on suuri osa ihmisen vuorokautta. Työ vaikuttaa suuresti ihmiseen ja onkin tärkeää että työ sopii työntekijälle. Mikäli ihminen kokee työn liian helpoksi tai vaikeaksi niin hän ei saa siitä tarpeeksi tyydytystä. Työn tulee olla jokaiselle merkityksellinen ja siksi tehtävä on haastava esimiehelle. Työyhteisöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin työilmapiirin kautta. On selvää että positiivinen ja kannustava työilmapiiri lisää henkistä työssä jaksamista suuresti. (Salminen 2006, 131–132.)

5.5 Vapaa-aika ja työ

Ihmisellä on suuri haaste saada sovitettua työ ja perhe-elämä yhteen. Tapoja yhdistämiseen on varmasti monia. Parhaassa tapauksessa ne pystyvät tukemaan toisiaan täydellisesti niin positiivisessa kuin negatiivisessakin muodossa. Joskus työ voi viedä kaiken ajan, eikä aikaa jää perheelle tai vapaa-ajalle. Ihminen saattaa ajautua tähän tilanteeseen huomaamattaan ja pikkuhiljaa. Jokaisen ihmisen tulisi tunnistaa, milloin voimavarat työstä ja perhe-elämästä eivät ole tasapainossa. Perhe-elämä on ihmiselle suuri voimavara siinä missä työ on myös ihmisen voimavara. Perhe-elämän ongelmiin haetaan usein voimaa työstä ja työ ongelmia tukee taas vastaavasti perhe. (Juuti & Vuorela 2006, 77–79.)

Liikunta on osoittautunut monessa mielessä hyväksi työkyvyn ja työssäjaksamisen keinoksi. Liikunta mielletään usein fyysiseen kuntoon vaikka sillä on myönteisiä vaikutuksia sosiaalisiin ihmissuhteisiin ja omaan psyykkiseen hyvinvointiin. Mikäli organisaatio järjestää työporukoille mahdollisuuden harrastaa liikuntaa, antaa se mahdollisuuden työntekijöille kehittää suhteitaan myös työpaikan ulkopuolella. Liikunta tukee jokaisen ihmisen itseluottamusta, koska sillä on taipumusta saavuttaa tietyt tavoitteet. Liikunta auttaa rentoutumaan ja unohtamaan

hankalat ajatukset. Liikunnasta saatu hyvän olon tunne näkyy muillakin elämän osa-alueilla.(Juuti & Vuorela 2006, 74.)

5.6 Työnohjaus

Työnohjaus on jokaisen oman työn kehittämistä, jota voidaan toteuttaa yksilö, ryhmä tai koko työyhteisölle. Työnohjauksen tavoitteena on kehittää omaa ammatillista osaamista. Työnohjaus tukee esimiehiä heidän omien roolien selkeyttämisessä ja auttaa erilaisissa muutoksissa. tyypillistä työnohjaukselle on työyhteisön vuorovaikutussuhteiden paraneminen ja edistyminen. Parhaimmillaan työnohjaus antaa ratkaisuja työongelmiin. Yhteishenki paranee yleensä työnohjauksen myötä joka vahvistaa jokaisen omaa ammatti-identiteettiä. (Rauramo 2008, 171–172.)

Työohjaajien osaaminen ja heidän koulutuksen taso vaikuttaa oleellisesti työnohjauksen sisältöön. Työnohjausta on Suomessa ollut käytössä jo 1950- luvulla, joten sillä on pitkät perinteet. Kansainvälisesti työnohjausta on käytetty jo 1800- luvulla, Euroopassa 1920 luvulla. (Paunonen- Ilmonen 2001,23.)

Tampereella käynnistetään 1970- luvulla ensimmäiset työnohjaaja koulutukset. 1980- luvulla työnohjauksesta tehdään ensimmäinen opinnäytetyö ja ensimmäiset työohjausta koskevat teokset alkavat ilmestyä suomalaisessa sosiaalityössä. Työnohjaus tutkimukset saavat alkunsa ja työohjaajakoulutukset tällöin vakiintua. 1990- luvulla ilmestyy sosiaalityön ohjauksen väitöskirja. 2000- luvulla työnohjaus on vakiintunut ja työohjaajien koulutus on lisääntynyt.(Karvinen- Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007.39–44.)

Työnohjausta voidaan toteuttaa monenlaisissa kokoonpanoissa sekä erilaisilla muodoilla jossa otetaan ennen kaikkea huomioon ohjattavan omat tarpeet. yleisimpiä työnohjausmuotoja ovat yksilö-, ryhmä-, ja yhteisötason työnohjatukset.(Karvinen ym. 2007,164.)

Esimiestyö vaatii tänä päivänä paljon ja siksi esimiesten työnohjaus on ajankoh-
taista. Nykyisin johtamiseen kiinnitetään enemmän huomiota ja siksi esimiehen
työnohjauksessa korostuu oman työn kehittäminen. (Karvinen ym. 2007, 176.)

6 TUUSULAN KERTTULI OY

Tuusulan Kerttuli Oy on yksityinen hoivakoti Tuusulassa, joka tuottaa yksityisesti asumispalveluita vanhuksille, vammautuneille sekä mielenterveys- ja päihdekuntoutujille. Kerttulissa on kolme yksikköä; hoivakoti, kuntokoti ja ryhmäkoti. Kerttulissa työskentelee yhteensä 33 työntekijää, joista esimiesasemassa olevia 11 henkilöä. Asukkaita Kerttulissa on yhteensä 74. Asukkaat tulevat Kerttuliin eri kunnista, kuten Tuusula, Järvenpää, Kerava, Hyvinkää, Nurmijärvi ja Vantaa. Näiden kuntien ja kaupunkien kanssa Tuusulan Kerttuli on solminut puitesopimukset kilpailutuksien yhteydessä. Tuusulan Kerttuli Oy on perustettu vuonna 1992 elokuussa. Tuusulan Kerttuli on ajan saatossa laajentanut toimintaansa nykyiseen muotoonsa. Kerttuli on aiemmin toiminut Tuusulan vanhainkodin Tuuskodon tiloissa, ja vuonna 2005 Kerttulille valmistui omat toimitilat Tuusulan Lahelaan.

6.1 Hoivakoti

Hoivakoti on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat hoivaa ja huolenpitoa sekä ympärivuorokautista valvontaa. Kerttuli on huomioinut asukkaiden asumisen tarpeet tehostetulla asumispalvelulla siten, että asukkaat saavat enemmän hoivaa ja huolenpitoa asukkaiden ollessa yhä iäkkäämpiä ja huonokuntoisempia. Hoivakodissa on huomioitu jokaisen työntekijöiden koulutus, sekä hyvä henkilökunnan määrä. Hoivakodissa saa ohjausta päivittäisissä toiminnoissa, sekä ohjattua viriketoimintaa. Hoivakodissa asuu 21 asukasta ja työskentelee yhdeksän vakituista hoitajaa ja yksi siistijä. Työntekijöistä yksi on ammattikorkeakoulun käynyt sairaanhoitaja ja seitsemän on ammatillisen koulutuksen saaneita lähihoitajia, sekä yksi sairaala-apulainen. Siivoojalla on laitospulaisen ammatillinen koulutus. Asukkaista suurin osa on vanhuksia.

6.2 Kuntokoti

Kuntokoti on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat hoivaa ja huolenpitoa, sekä kuntouttavaa kuntoutusta ympärivuorokauden. Työssä korostuu kuntouttava työote. Kuntokodissa saa kuntouttavaa ohjausta päivittäisissä toiminnoissa, sekä ohjattua viriketoimintaa. Kuntokodissa asuu 21 asukasta ja työskentelee kahdeksan vakituista hoitajaa ja yksi siivooja. Hoitajista kaikilla on ammatillinen lähihoitajatutkinto. Siivoojalla on ammatillinen laitosapulaisen tutkinto. Asukkaista suurin osa on mielenterveys- ja päihdekuntoutujia.

6.3 Ryhmäkoti

Ryhmäkoti on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat päivittäistä ohjausta ja valvontaa arkisissa askareissa ja toimissa. Asukkaiksi valitaan henkilöitä, jotka pystyvät melko itsenäiseen asumiseen. Yöllä ryhmäkodissa valvonta tapahtuu turvapuhelimen avulla, henkilökuntaa ei ole yöllä paikalla. Asukkaille järjestetään ryhmäkodissa ohjattua viriketoimintaa. Henkilökunta on paikalla aamu seitsemästä ilta kahdeksaan. Hoivakodin ja kuntokodin yöhoitajat ovat tarvittaessa yöllä tavoitettavissa puhelimitse ja pääsevät tarpeen tullen paikalle pikaisesti. Ryhmäkodissa on 12 asukasta ja neljä vakituista työntekijää. Kaikilla on ammatillinen lähihoitajatutkinto. Ryhmäkodin asukkaista suurin osa on mielenterveys- ja päihdekuntoutujia.

6.4 Esimiestyö Tuusulan Kerttulin hoivakodissa ja kuntokodissa

Kunto- ja hoivakodissa toimivat lähiesimiehet ja heidän varaesimiehensä. Heidän tehtävänä on toimia osastojen lähiesimiehinä. He vastaavat työntekijöille päivittäin eteen tuleviin kysymyksiin ja ovat viestinviejinä esimiehelleen. Lähiesimiehet huolehtivat työnorganisoinnista osastoilla. He vastaavat arjen sujumisesta ja käytännön työstä osastoilla.

Lähiesimiehet vastaavat kunto- ja hoivakodissa heidän omista osastojen kokouksistaan, joita järjestetään kolmen viikon välein. Heidän on huolehdittava

oman osaston työntekijöiden työhyvinvoinnista ja sen mahdollisesta puheeksi ottamisesta. Lähiesimiehet tuovat organisaation viestit omaan osastoonsa kaikille tiedoksi. Lähiesimiehet valvovat osastojen työntekijöiden perustehtävien sujuvuudesta, esimerkiksi omahoitajuuden toimivuudesta. Lähiesimies valvoo hoito- ja palvelusuunnitelmien sekä kuntoutussuunnitelmien laatimisesta, sekä niiden ajantasalla olemisesta. He myös varmistavat, että jokaiselle asukkaalle tehdään elämänkaari-haastattelu. Lähiesimiehet huolehtivat omien osastojensa hoitoneuvotteluista ja niiden järjestelyistä. Lähiesimiehillä on kerran viikossa varattu päivä, jolloin heillä on aikaa tehdä toimistotyötä, muutoin he osallistuvat perushoitotyön tekemiseen.

6.5 Esimiestyö Tuusulan Kerttulin ryhmäkodissa

Ryhmäkodin esimies ja varaesimies vastaavat kokonaisuudessaan ryhmäkodin arjen toimivuudesta. He vastaavat kaikista samoista asioista kuin kunto- ja hoivakodin lähiesimiehet, mutta lisäksi he huolehtivat sairauslomista osastolla, sekä hoitavat kaikki hoitoneuvottelut ilman omaa lähiesimiestään. Ryhmäkoti on erillinen rakennus pienen matkan päässä Tuusulan Kerttulista. Vastuu ryhmäkodin esimiehillä on suurempi kuin hoiva- ja kuntokodissa, sillä johto ja vastaava sairaanhoitaja eivät ole koko ajan läsnä fyysisesti.

6.6 Vastaavan sairaanhoitajan esimiestyö Tuusulan Kerttulissa

Vastaava sairaanhoitaja toimii kunto-, hoiva- ja ryhmäkodin esimiesten esimiehenä. Vastaava sairaanhoitaja on Tuusulan Kerttulin hoitotyönvastaava. Sairaanhoitaja huolehtii Kerttulin lääkehuollosta ja lääkehoito oppaan laatimisesta, toteutumisesta, sekä oppaan päivityksestä. Tehtäviin kuuluu myös sairaanhoidolliset toimenpiteet, kuten sairaanhoitajan vastaanotto kerran viikossa ja laboratorionäytteiden ottaminen. Vastuu alueisiin kuluu myös lääkäriasioista huolehtiminen. Kerttulissa käy kerran kuukaudessa psykiatri ja yleislääkäri. Vastaava sairaanhoitaja osallistuu myös hoitotyöhön viikoittain.

Vastaava sairaanhoitaja tekee verkostotyötä kuntien sosiaali- ja terveysviranomaisten kanssa ja vastaa asukkaiden muuttamisesta Kerttuliin. Vastaava sairaanhoitaja on mukana vuosittaisissa kehityskeskusteluissa yhdessä johtajan kanssa.

6.7 Kerttulien yrittäjien toimenkuva

Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen ovat yrittäjien päätoimenkuva. Toinen johtaja toimii varsinaisena johtajana, joka on tällä hetkellä osa-aika eläkkeellä. Hänen toimenkuvaansa kuuluu koko talon johtaminen. Johtaja vastaa yhdessä vastaavan sairaanhoitajan kanssa hoitotyön toteutumisesta, sekä antaa tukea ja neuvontaa hoitotyöhön liittyviin kysymyksiin ja haasteisiin. Hän toimii vastaavan sairaanhoitajan esimiehenä. Johtajan työnkuvaan kuuluu asiakassuhteiden hoitaminen kuntasektorille ja muihin sidosryhmiin. Johtaja vastaa myös talossa tapahtuvista kilpailutuksista, sekä henkilökunnan vuosittaisista kehityskeskusteluista. Hoitotyö on myös osa johtajan työtä.

Toinen omistajista toimii henkilöstöjohtajana. Hänen työnkuvaansa kuuluu henkilökunnan kehittäminen, sekä koulutuksista vastaaminen. Henkilöstöjohtajan työtehtäviin kuuluu työvuorolistojen laatiminen, sekä vuosilomista ja sairauslomista vastaaminen. Henkilöstöjohtaja vastaa myös rekrytoinnista, sekä perehdytyksen toteutumisesta. Yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä on työterveyshuollon kanssa toimiva yhteistyö, sekä työnohjauksista vastaaminen. Henkilöstöjohtaja vastaa myös koulusta tulevien opiskelijoiden harjoitteluista ja sekä työvoimatoimistosta tulevista työpaikkavalmennuksista. Hänen tehtäviinsä kuuluu yhteistyö monien viranomaisten kanssa. Henkilöstöjohtaja on Kerttulissa organisoija ja järjestelijä, joka huolehtii koko talon henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta yhteistyössä väliesimiesten kanssa.

Kerttulissa toimii myös talousvastaava, joka huolehtii Kerttulien talousasioista yhteistyössä johtajien kanssa. Talousvastaavan työnkuvaan kuuluu yhteistyö tili-toimiston kanssa, sekä verkostotyö asiakassuhteisiin eri kuntien kanssa. Hänen toimenkuvaansa kuuluu laskutukset, sekä henkilöstön palkka-asiat. Markkinointi

on yksi talousvastaavan vastuu-alue. Hän vastaa myös yhdessä johtajan kanssa kilpailutuksista kuntiin. Laajalti tässä työnkuvassa näkyy myös atk-laitteiden, sekä talon välineistön ja kalustojen hankinnoista vastaaminen.

6.8 Kerttulin henkilöstön työskentelyn periaatteet

Moniammatillisen henkilökunnan tavoitteena on tarjota yksilöllisiä palveluita Kerttulin asukkaille. Tavoitteena on tukea asukkaan omatoimisuutta, huomioiden asukkaan yksilölliset toiveet ja tarpeet. Ammatillisella hoitotyöllä henkilökunnan tulee tarjota asukkaille palveluita huomioiden heidän yksilöllisyytensä, valinnanvapautensa, itsemääräämisoikeutensa, tasa-arvoisuutensa ja toimintakykyisyytensä. Työskentely perustuu suunnitelmalliseen hoito- ja palvelusuunnitelmaan.

Tuusulan Kerttulin henkilökunta noudattaa omassa työssään hoitotyön periaatteita. Koko henkilökunnalta vaaditaan joustavaa, aktiivista, asukkaita tukevaa ja innostunutta vanhus- ja mielenterveyshoitoa kehittävää työtettä. Kerttulissa panostetaan kuntouttavaan työotteeseen, jonka päämääränä on edistää asukkaiden hyvinvointia ja elämänlaatua, sekä lisätä asukkaiden elämänhallintaa ja turvallisuutta.

7 AIEMPAA TUTKIMUSTA

Valitsimme Tilanderin Eevan ja Kangasmäen Elisan tutkimukset, koska heillä oli sama näkökulma oman tutkimuksemme kanssa. Tilander tutkimuksessa käsitelään työhyvinvointia tukevia tekijöitä kuten meidän omassakin tutkimuksemme. Tutkimustulokset tukevat omia tutkimustuloksiamme hyvin. Kangasmäen tutkimus on myös sosiaali- ja terveysalalta jota pidimme tärkeänä kriteerinä valitessamme aiempaa tutkimustietoa työhömmе. Kangasmäen tutkimustulokset kertovat hyvin samankaltaista tietoa kuin oma tutkimuksemme sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä työhyvinvoinnin kannalta. Johtajuutta ja esimiestyötä on tutkittu paljon, mutta esittelemämme aiemmat tutkimukset ovat sidoksissa omaan tutkimukseemme sosiaali- ja terveysalalta sekä aihepiireiltään.

Eeva Tilander on tutkinut hoitotyön johtajien työhyvinvointia tukevia tekijöitä vuonna 2010 pro gradu tutkielmassa. Tutkimus selvitti hoitotyön johtajien työhyvinvointia tukevia tekijöitä johtajuuden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa kävi ilmi että hoitotyön johtajien työhyvinvointi onnistuu vain silloin kun työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa ihmisen omien voimavarojen ja tarpeiden kanssa. (Tilander 2010.)

Työhyvinvointia tukee myös työyhteisö joka antaa aseman ja selkeän työnjaon esimiehelle. Huomioitava on myös suuri vaikutus hyvällä ja kannustavalla työilmapiirillä työhyvinvointiin. Tilander totesi että johtajuudelta kaivataan selkeää linjausta, kannustavuutta ja avoimuutta sekä selkeitä raameja työhön. Tutkimuksen tuloksissa korostuu myös ajantasainen palaute, arviointi ja viestintä. Yksilöön itseensä kohdistuvia työhyvinvointia tukevia asioita oli koulutus ja osaaminen. Vapaa-ajalta työhyvinvointia tuki, sosiaaliset suhteet kuten ystävät ja läheiset sekä heidän tukensa ja hyvä terveys oli myös tärkeää. Tasapainoa työhön tuovat erilaiset harrastukset vapaa-ajalla. (Tilander 2010.)

Elisa Kangasmäen pro gradu tutkielma eettisen johtamisen toteutumisesta ja sen merkityksestä henkisen hyvinvoinnin tukemisessa, sairaanhoitajien kokemuksia sairaalan osaston työyhteisössä vuonna 2007. Kangasmäki sai vastauk-

sia siihen mikä koetaan eettisenä johtamisena. Tutkimuksen mukaan eettiseltä johtamiselta kaivattiin ennen kaikkea tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja arvostusta ihmisen ammattitaitoa kohtaan. Eettiseltä johtamiselta odotettiin myös omaan työhön vaikutusmahdollisuuksia, palautteen saamista, kannustusta, kehittymisen mahdollisuuksia ja tukea. (Kangasmäki 2007,2.)

Tutkimus totesi että terveydenhuollossa tarvitaan eettistä johtamista etenkin henkisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Eettisellä johtamisella oli vaikutusta myös työssä jaksamiseen. Henkisellä hyvinvoinnilla ja työssä jaksamisella pystytään varmistamaan laadukas terveydenhoito. Kangasmäki toteaa tutkimuksessaan sen että niin henkilöstö kuin johtokin tulisi nähdä voimavarana joiden työhyvinvointia tuetaan niin sisäisin kuin ulkoisin keinoin. (Kangasmäki 2007,2.)

Molemmat tutkimukset tukevat omaa tutkimustamme. Vastauksissa on paljon samankaltaisuuksia tutkimuksemme kanssa, esimerkiksi työn arvostaminen nousee meilläkin tärkeäksi asiaksi. Ilmapiiri ja kannustaminen yhdistää kaikkia näitä kolmea tutkimusta. Tillanderin tutkimuksessa korostui läheisten ja ystävien rooli työn ulkopuolisena tekijänä työhyvinvoinnin tukemisessa. Teoriatieto tukee kaikkia tutkimustuloksia. Tillanderin tutkimuksessa viestintä korostui huomattavasti enemmän kuin omassa tutkimuksessamme. Kangasmäen koko tutkimus vahvistaa meidän omaa tutkimustamme.

8 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytimme kyselylomaketta. Kyselylomakkeessa oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin kaikille Tuusulan Kerttulin esimiehille. Esimiehiä Tuusulan Kerttulissa on yhdeksän.

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta, jossa kuvataan elämän todellisuutta. Siinä pyritään kokonaisvaltaisesti tutkimaan tutkittavaa kohdetta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on tosiasioiden löytäminen ja paljastuminen. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään tiettyä kohderyhmää, joilta tieto halutaan. Kvalitatiivinen tutkimus sopii parhaiten laatimiimme tutkimuskysymyksiin, koska haluamme tietoa juuri Kerttulin esimiehiltä emmekä muilta esimiehiltä. Kyselylomakkeessamme on paljon avoimia kysymyksiä joita tulkitsemme sisällönanalyysin avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161.)

Tutkimus on työelämälähtöinen, ja tarkoitus on saada objektiivista tietoa Tuusulan Kerttulin käyttöön. Toinen meistä on yksi yrityksen johtajista ja kyselyämme osallistuvien esimiesten esimies. Oli siis tärkeää luoda vastaajille luottamus siitä, että heidän vastauksensa pysyvät nimettöminä ja siksi meidän läsnäolo haastatteluissa olisi todennäköisesti tuonut epäluotettavaa tietoa. Koska halusimme kerätä objektiivista tietoa ja mielestämme tähän oli paras ratkaisu kyselylomake. Kyselylomakkeeseen vastaaja voi vastata täysin nimettömästi. Laadimme kyselylomakkeen kysymykset niin, ettei niistä pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Strukturoitujen kysymysten lisäksi halusimme laittaa mukaan avoimia kysymyksiä, joilla halusimme koota ihmisen omiin ajatuksiin ja mielipiteitä.

Tutkimuksemme viittaa myös toisen laadullisen tutkimuksen ulottuvuuteen hermeneuttiseen tutkimukseen. Hermeneutiikka on tulkintaa tekstin ymmärtämisestä ja sen merkityksestä. (Hirsjärvi ym 2009, 166.) Reflektoimme omaa tietämystämme hyödyntäen fenomenologista lähestymistapaa. Olemme hyödyntäneet omaa osaamistamme esimiestyöstä analysoidessamme tutkimustuloksia eten-

kin avoimien kysymysten kohdalla. Hyödynsimme omaa ammatillista kokemustamme esimiestyöstä ja johtamisesta myös kyselytutkimuksen kysymyksiä laadittaessa.

Lähetimme kyselyn esimiehille sähköpostilla saatekirje mukana. Esimiehet vastasivat kyselyyn itsenäisesti. Heille oli varattu vastaamiseen aikaa työajan puitteissa. Esimiehet vastasivat kyselyyn joko koneella tai käsin, sulkivat vastaukset kirjekuoriin ja palauttivat suljetut kirjekuoret ennalta määrättyyn postilaatikkoon. Toinen meistä, joka ei työskentele kyseisessä yksikössä, avasi kaikki kuoret ja tarkoitus oli, että hän olisi kirjoittanut puhtaaksi käsin täytetyt lomakkeet, mutta niitä ei ollut yhtään kappaletta. Kaikki vastaajat olivat kirjoittaneet koneella vastuksensa. Ainoastaan yksi vastaaja oli kyselyssä ympyröinyt vastuksensa käsin. Näin pystyimme takaamaan jokaisen vastaajan henkilöllisyyden pysymisen salassa.

Kyselyyn vastasi kaikki yhdeksän esimiestä, joten vastausprosentti on siis 100. Ennen kyselylomakkeiden lukemista numeroimme kaikki vastaajat numeroilla yhdestä yhdeksään. Aloitimme vastauksien analysoinnin lukemalla kyselylomakkeet läpi. Vertailimme tilastollisesti osaa vastauksista ja käytimme sisällönanalyysiä avoimiin kysymyksiin. Vertailimme tilastollista ja sisällönanalyysiä myös toisiinsa. Tilastoidessa käytimme taulukkomenetelmää.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

9.1 Taustatiedot

Keräsimme vastaajilta taustatietoja selvittääksemme, vaikuttaako työ- ja esimiestyökokemus, sekä vastaajien koulutustaso työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Taustatiedoissa meillä oli selkeästi kolme teemaa: työkokemus, esimiestyökokemus ja koulutus. Koulutuksen jaottelimme koulutustason, esimiestyöskentelystä saatuun koulutukseen sekä heidän omaan mielipiteeseen ja koulutuksen tarpeesta ja nykytilanteesta.

9.1.1 Työkokemus ja esimiestyökokemus sosiaali- ja terveystalalta

Yhdeksästä vastaajasta kaikilla oli yli viisi vuotta työkokemusta sosiaali- ja terveystalalta. Kolmella vastaajista oli sosiaali- ja terveystalalta työkokemusta viidestä yhdeksään vuotta, kahdella työkokemusta oli 10-14 vuotta ja neljällä vastaajalla työkokemusta oli yli 14 vuotta. Työkokemus ei ollut pelkästään Tuusulan Kerttulin palveluksesta, vaan vastaajien koko työuralta.

Selvitimme vastaajilta myös heidän koko työuransa aikaisen työkokemuksen esimiestyöstä. Alle vuoden esimiestyökokemusta oli kahdella vastaajalla, ja yhdestä kolmeen vuoteen esimiestyökokemusta oli yhdellä vastaajalla. Esimiestyökokemusta neljästä kuuteen vuotta oli kahdella vastaajalla ja yli kuuden vuoden esimiestyökokemus oli neljällä vastaajista.

9.1.2 Esimiesten koulutus

Yhdeksästä vastaajasta ammatillisen koulutuksen saaneita oli kuusi. Ammattikorkeakoulun tai opistoasteen koulutuksen saaneita oli kolme vastaajista. Seitsemän vastaajista sanoi heillä olevan jonkinäköistä esimiestyökoulutusta, ja kahdella vastaajista ei ollut mitään esimiestyökoulutusta. Esimieskoulutus oli osalla itsenäisesti opiskeltua, ja osalla vastaajista oli eri työnantajien järjestämiä koulutuksia.

Kysyimme myös vastaajien omaa mielipidettä siitä, että onko heillä riittävä koulutustaso esimies työskentelyyn. Vastaajista kuusi oli sitä mieltä, että heillä on riittävä koulutus esimiestyöskentelyyn. Kolme vastaajista vastasi, ettei heillä ole tarpeeksi koulutusta esimiestyöskentelyyn. Kaikilla ei ollut kyllä- tai ei- vastauksia, koska kysymys oli avoin. Vastauksia joutui tulkitsemaan kyllä- tai ei- vastauksiksi. Haastattelut ilmaisivat koulutustason riittävyttä seuraavasti:

Koskaan ei koulutusta ole liikaa ja toisaalta mitä ei tiedä aina osaa / ymmärrä kaivatakkaan. Arjen työssä harvoin tulee tilanteita joissa olisin pulassa. (vastaaja 1.)

Kyllä, työ on myöskin opettanut paljon (vastaaja 8).

Ammatillinen koulutus ei mielestäni ole riittävä esimiestyöskentelyyn. Mielestäni menen tällä hetkellä koulutustaustaltani juuri ja juuri rimaa hipoen. Siksipä jatkan opintoja eteenpäin. (vastaaja 2)

Vastaajista oli kuusi opiskellut itsenäisti esimiestyötä ja loput kolme eivät.

Lukenut alan kirjallisuutta. (vastaaja 5)

Hakeutunut itse kursseille ja käynyt sitä iltaisin. (vastaaja 4)

En ole käynyt mitään koulutuksia itsenäisesti, mutta olen opiskellut esim. tietoteknillisiä taitoja ajatellen esimiestehtäviä. (vastaaja 9)

Vastaajista kahdeksan koki, että heillä on mahdollisuus osallistua työpaikan kautta esimiestyön koulutuksiin. Yksi vastaajista ei osannut sanoa, voiko osallistua työpaikan koulutuksiin.

Voin itse etsiä kiinnostavia koulutuksia ja esitellä ne työnantajalleni, joka useimmiten mahdollistaa niihin osallistumisen. (vastaaja 5)

Sellaisiin, jotka eivät maksa liikaa (vastaaja 9)

Muutama vuosi sitten muutamalle muulle tarjottiin koulutusmahdollisuutta, joten uskon että minullekin saatetaan jossain vaiheessa tarjota. (vastaaja 2)

Vastaajista yksi ei halunnut työnantajan järjestävän esimiestyöskentelyyn koulutusta. Viisi vastaajaa halusi työnantajan järjestävän lisäkoulusta esimiestyöskentelyyn. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa haluavatko he lisäkoulutusta.

Koulutus on aina hyväksi. (vastaaja 1)

Ihmissuhdetaitojen ja erilaisten ihmisten kohtaamiseen ja neuvottelutaitoa lisää. (vastaaja 4)

Esimiehenä toivoisin voivani kouluttautua lisää mahdollisemman laajalti voidakseni jälleen ohjeistaa kollegojani päivittäisessä työssä. Erittäin tarpeelliseksi koulutuksen, joka antaisi lisää avaimia aukoa henkilöstön sosiaalisia ja työntekoon liittyviä pulmatilanteita rakentavasti. (vastaaja 9)

Koulutusasioissa tulkitsimme, että vastaajista osa halusi lisää koulutusta juuri väliesimiehille. Vastaajat kaipaivat lisäkoulutusta täsmällisesti mielenterveysongelmista. Osa vastaajista kehui jo aiemmin olleita koulutuksia. Vastaajat kokivat oppineensa paljon myös työn kautta. Yksi vastaaja toi esiin toiveen henkilöstön pääsemisestä yhdessä koulutuksiin.

Työkokemuksella ja esimiestyökokemuksella ei ollut merkitystä siihen, halusiko lisäkoulutusta vai ei. Se, oliko käynyt ammatillisen vai ammattikorkeakoulun / opistoasteen, ei vaikuttanut lisäkoulutuksen haluamiseen. Lisäkoulutus koettiin yksilöllisesti, omien tietojen ja taitojen sekä tarpeiden mukaan. Yksilöllinen kiinnostus vaikutti myös suuresti lisäkoulutukseen.

9.2 Työnohjaus

Kaikki vastaajat kokivat saavansa työpaikalla säännöllisesti työnohjausta. Kaksi vastausta poikkesi muista vastauksista kun kysyimme kuinka usein työnohjaus on järjestetty työpaikalla. Toinen heistä vastasi, että työnohjaus on järjestetty kaksi kertaa vuodessa ja toinen vastasi työnohjauksen olevan kerran viikossa.

Tiedämme, että työnohjaus on Tuusulan Kerttulissa kaikilla esimiehillä kerran kuussa. Tämän lisäksi on järjestetty säännöllisesti viiden viikon välein ryhmätyönohjaus työyhteisölle. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että he pääsevät osallistumaan aina työnohjaukseen lukuun ottamatta lomiam tai sairauspoissaoloja. Halusimme selvittää vastaajien oman kokemuksen siitä, tuntuuko heistä siltä, että he pääsevät aina osallistumaan kaikkiin työnohjauksiin.

Kysyttäessä esimiesten mielipidettä parhaasta työnohjausmuodosta, vastaukset olivat aika yhtenäisiä. Vastaajista kahdeksan vastasi työnohjausmuodoksi ryhmätyönohjauksen, ja yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta kokonaan. Vastaajat olivat kaikki sitä mieltä, että ryhmätyönohjaus on paras muoto. Kolme vastaajista toivoi saavansa yksilötyönohjausta ryhmätyönohjauksen lisäksi. Yksi vastaajista toivoi ryhmätyönohjauksen koskevan välillä vain omaa osastoa.

Esitimme työnohjauksesta kolme erilaista väittämää monivalintakysymyksinä. Ensimmäinen väittämä oli, että työnohjauksesta on hyötyä esimiestyöskentelyssä. Rauramo (2008, 171–172.) toteaa työnohjauksen kehittävän omaa työtä ja selkeyttää esimiehen omaa roolia. Vastaajista neljä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, neljä vastaajista oli samaa mieltä ja yksi ei osannut sanoa.

Toinen väittämä oli: työnohjaus lisää työhyvinvointia. Rauramon (2008, 171–172.) mielestä työnohjaus parantaa vuorovaikutussuhteita ja edistää jokaisen omaa ammatti-identiteettiä. Hyvä työnohjaus antaa erilaisia ratkaisuja mahdollisiin työongelmiin. Vastaajista neljä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja viisi oli samaa mieltä. Kolmas väittämä oli: työnohjaus on riittävä työpaikallani. Vastaajista kolme oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja kuusi samaa mieltä.

Tulkitsimme vastauksista, että suurin osa pitää työnohjausta erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Katsomme vastausten perusteella työnohjauksen olevan riittävä Tuusulan Kerttulissa. Vastaajista osa kuitenkin korosti yksilötyönohjauksen tarpeellisuutta.

Itse koen ryhmätyönohjauksessa että kuulen asioita joita on hyvä tietää ja ne kehittävät työskentelyäni. Itse olen huono tuomaan esille asioita jotka mieltäni painaa. Voin puhua asioita mutta joista eniten ahdistusta niin en osaa niitä puhua. (Vastaaja 1)

Hoitoala on kuormittavaa sekä fyysisesti, että psyykkisesti. Työssä jaksamisen kannalta työnohjaus on ehdottoman tärkeää myös ennaltaehkäisevänä tekijänä. Työtä päästään tutkimaan yhdessä ja löytämään ehkä uusia tapoja toimia tai selvittää raskaista tilanteista. Reflektoimalla tapahtuneita tilanteita yhdessä voidaan löytää yhteinen ymmärrys asioihin. (vastaaja 5)

Erilaisissa haastavissa tilanteissa voisi olla paikallaan, että sitä tarvitsevilla olisi mahdollisuus yksilötyönohjaukseen. Itse en ole vielä kokenut tarvetta siihen. (vastaaja 2)

Yksi vastaajista toi esille toiveen työnohjaajan lisäävän ohjausta, koska hän koki työnohjaajan olevan nyt lähinnä vain kuuntelijan roolissa. Hän koki nykyisen työnohjaajan ohjausosuuden jäävän vähäiseksi.

9.3 Työaika

Suurin osa kyselyyn vastaajista piti omaan työaikaan vaikuttamista hyvänä. Yksi vastaajista koki, ettei pysty vaikuttamaan omaan työaikaansa ja yksi ei osannut sanoa. Tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan omaan työaikaan, lisää selvästi työmotivaatiota ja hyvinvointia työyhteisössä. Vastaajien mielestä he pystyvät vaikuttamaan omaan työaikaansa, vaikka tunne työaikaan vaikuttamisesta on aina yksilöllinen.

Vastaajista seitsemän oli sitä mieltä, että esimiestyöskentelyyn on tarpeeksi aikaa, ja yksi koki, ettei aika riitä esimiestyöskentelyyn. Vastaajista yksi ei

osannut sanoa, riittääkö aika vai ei. Kuitenkin vastaajista kolme tarvitsi enemmän aikaa esimiestyöskentelyyn ja viisi oli sitä mieltä, ettei lisääikaa tarvita esimiestyöskentelyyn. Yksi vastaaja ei tiennyt, tarvitseeko hän lisääikaa vai ei. Vastaajat kokivat ajan riittävän esimiestyöskentelyyn, mutta osa halusi siihen lisääikaa. Vastaukset olivat ristiriitaisia keskenään ja pohdimme omasta kokemuksestamme, että työpäivän uudelleen organisoinnilla voisi saada hyvin lisääikaa esimiestyöskentelyyn.

9.4 Työssä jaksaminen

Kaksi kyselyyn vastanneista ilmoitti työasioiden tulevan työpaikan ulkopuolelle. Seitsemän vastaajista ilmoitti pystyvänsä rajaamaan työasiat vain työpaikalle. Kaksi heistä ilmaisi sen onnistuvan täydellisesti. Tulkitsimme työntekijöiden pystyvän pitämään työasiat työasioina ja työpaikan sisäpuolella. Vastaajat pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä, kukaan ei ollut eri mieltä asiasta. Kolme vastaajaa totesi pystyvänsä vaikuttamaan täydellisesti omaan työhönsä ja loput kuusi vastaajaa ilmoitti sen onnistuvan.

Vastaajista viisi tunsi itsensä tarmokkaaksi ja vahvaksi työssään päivittäin, ja neljä vastaajaa tunsi olevansa vahvoja ja tarmokkaita työssään viikoittain. Vastaajista suurin osa tunsi olevan innostuneita työssään päivittäin, ja vain kolme yhdeksästä vastaajasta ilmoitti olevansa innostuneita työstään vain viikoittain.

9.5 Esimiehen ja työyhteisön tuki ja arvostus

Kaksi vastaajista ei osannut sanoa, arvostaako oma esimies heidän esimiestyöskentelyään. Neljä vastaajista tunsi esimiehen arvostavan heitä, ja kolme tunsi esimiehen arvostavan heitä täydellisesti. Yhtä lukuun ottamatta vastaajat tunsivat saavansa tarpeeksi tukea esimieheltänsä. Viitalan (2005 329–332.) mukaan palautteen vastaanottamisessa ja antamisessa on ongelmia etenkin luotsin ja kollegan rooleissa.

Tärkeinä vastaajat pitivät luottamusta ja avoimuutta. Esimiehen läsnäoloa ja tavoitettavuutta pidettiin myös tärkeänä. Yksi vastaajista vastasi, ettei lähiesimies tue häntä tarpeeksi. Hän myös toivoi saavansa johdolta lisäkiitosta hyvin hoidetusta työstä.

Tiedän esimieheni tukevan ja arvostavan työtäni ajatuksen tasolla, mutta toivoisin myös konkreettisia tekoja esim. Jos olen aloittanut jonkin asian hoidon ja pyydän tukea ja apua lähiesimieheltäni, toivoisin hänen *oikeasti* auttavan siinä. Korkeammilta esimiehiltä ”lisätuki” voisi olla vaikkapa koulutuksen ja kiitoksen muodossa. (Vastaaaja 9)

Koen että esimieheni luottaa minuun ja tarvittaessa voin kääntyä hänen puoleensa milloin ja missä asiassa vain. (Vastaaaja 1)

Kolme vastaajista ei pystynyt sanomaan, arvostaako työyhteisö heidän esimiestyöskentelyään. Neljä vastaajista tunsivat työyhteisön arvostavan heidän esimiestyöskentelyään, ja kaksi vastaajista tunsivat arvostuksen olevan täydellistä. Kuitenkin kaikki tunsivat saavansa tarpeeksi tukea työyhteisöltä esimiestyöskentelyyn.

Työyhteisö tukee omaa esimiestyötäni arvostamalla sitä. Tämä tulee esille yhteisissä keskusteluissa ja luottamuksena esimiestyötä toteuttaessani. (Vastaaaja 3)

Työyhteisömme on niin suuri, että ristiriidoilta ei voi välttyä. Naisvaltaisessa työpaikassa mielipiteet tulevat hyvin vahvoina esille ja erilaiset persoonat kokevat esim. työtapojen muutokset eri tavalla. Haastavimpia ovatkin tilanteet, jolloin totuttuja työtapoja ja käytäntöjä täytyy muuttaa. Neuvottelutaidot ovat silloin tarpeen. (Vastaaaja 5)

Juuti & Vuorela (2006, 19.) pitävät tärkeänä työntekijöiden mielipiteiden huomiointia. Kun saadaan aikaan avoin ja luottamuksellinen yhteistyö niin työntekijälle tulee tunne että häntä arvostetaan ja kuullaan. Esimiehen hyvä vuorovaikutustaito on tärkeää ja työyhteisöä kehittävä.

Vastaajista kaikki kokivat vaikeita tilanteita esimiestyössä. Kolme vastaajaa vastasi vaikeita tilanteita olevan harvoin, ja viisi vastaajaa vastasi niitä olevan jon-

kin verran. Yksi vastaaja ei tiennyt kokeeko vaikeita tilanteita vai ei. Esimiehet kokevat saavansa tukea työyhteisöltä täydellisesti. Vastaukset olivat ristiriidassa vaikeiden tilanteiden kokemisen kanssa, sekä työyhteisön arvostusentunteen kanssa.

Työryhmässä yhdessä sovittujen työskentelymallien noudattamatta jättäminen tai niiden muuttaminen. Tämä aiheuttaa koko työyhteisössä paljon sekaannusta ja levottomuutta. (Vastaaja 3)

Leskelän (2001, 88.) mukaan esimerkiksi vaikuttavuuspersoonana haluaa pysytellä erossa ristiriita tilanteista. Hän ei pysty sanomaan kielteistä vastausta mihinkään ja hänen käyttäytymistään ohjaa tunnepitoisuus. Viitala (2005, 327.) tuo esiin valmentajan roolissa esimiehenä korostuvan ongelmanratkaisukyvyyn jolloin kaikki ongelmatilanteet ratkaistaan ja selvitetään kunnolla.

9.6 Sisäiset ja ulkoiset tekijät

Työpaikalta esimiestyötä tuki eniten lähiesimiehen tuki ja avoimuus/ avoin keskustelu. Tärkeänä vastaajat pitivät myös esimiesten työhjausta ja ryhmätyönohjausta. Muutama vastaaja piti tärkeänä esimiestyötä tukevana asiana myös työyhteisön arvostusta ja tukea sekä esimiesten kokouksia. Vastauksissa arvostettiin myös hyviä työkavereita, yhteistyöhalukkuutta ja organisaation keveyttä, sekä selkeätä työnkuvaa ja positiivista palautetta.

Työkaverit antavat esimiehille työrauhan, tuen ja luottamuksen tehdä esimiestyötä. Yhteistyöhalukkuudella korostettiin keskustelua ja ohjeiden noudattamista. Organisaatiossa kiiteltiin selkeätä työnkuvaa ja hyvää johtoa. Palautteella tarkoitettiin niin työkavereiden kuin esimiesten ja asiakkaiden antamaa palautetta.

Suurimpana työpaikalta esimiestyötä heikentävä tekijä oli kiire. Kiire ilmeni vastauksissa lähinnä omien työtehtävien hoidossa, sekä henkilökunnan vähyytenä. Esimiestyötä heikentävinä tekijöinä pidettiin myös oman itseluottamuksen puutetta, sekä epävarmuutta luottaa omiin kykyihin. Myös omiin ajatuksiin sulkeutuminen koettiin heikentävänä tekijänä. Vastaajat kokivat positiivisen palautteen

vähyyden heikentävän esimiestyötä, useammin tulee negatiivista palautetta kuin positiivista.

Suuresta työryhmästä johtuen koettiin heikentävänä tekijänä yhteisen ajan puutetta, joka alentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Moniongelmaisuus asiakkaissa, lisääntynyt työtaakka ja asiakkaiden kunnon heikentyminen heikentävät esimiestyötä. Tästä johtuen väsyminen ja tyytymättömyys työhön lisääntyivät. Väsymyksestä ja tyytymättömyydestä johtuen koettiin lisääntyneen selän takana puhumisen, johon entistä useampi osallistuu. Asiattomat kommentit työyhteisössä asiakkailta, työkavereilta ja esimiehiltä heikentävät työn tekemistä.

Esimiestyötä heikentävänä asiana pidettiin myös konkreettista tilan puutetta, jossa voisi tehdä esimiestyötä rauhassa. Vastaajat kokivat henkilökunnan ja asiakkaiden jatkuvasti keskeyttävän esimiestyönteon. Tietoteknilliset ongelmat heikensivät myös vastaajien mielestä esimiestyötä. Usein koettiin tietokoneiden olevan rikki ja omat taidot eivät ole tietoteknillisissä asioissa tarpeeksi hyvät ja riittävät.

Rauramon (2008, 27.) porrasmalli korostaa kolmessa viimeisessä portaassa yhteishengentärkeyttä, jotta työntekijä voi tuntea kuuluvansa työyhteisöön ja kokevansa arvostuksen tunnetta. Palautteen antaminen ja oikeanlainen palkitseminen lisäävät selvästi työhyvinvointia. Organisaation on tuettava yksilön luovuutta ja tuomalla sen kautta omaan työhön työn kokonaisvaltaista hallintaa. Kokonaisuudessaan työpaikan työolot vaikuttavat työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Työn ulkopuolelta esimiestyöhön vaikuttavina asioina pidettiin eniten omia perhesuhteita, harrastuksia ja elämäntapoja. Elämäntapoihin liitettiin lepo, ruokailutottumukset ja liikunta. Harrastuksilla koettiin pääsevän irrottautumaan työstä. Perhesuhteet ja ystävät koettiin positiivisena ja työtä tukevinä, sekä psyykkisiä voimavaroja lisäävinä.

Työstä irtaantumiseen koettiin vaikuttavan koulutus ja sen mahdollinen puutteellisuus. Ammattitaidon vähyys vaikutti työstä irtaantumisen tunteeseen. Talou-

dellisella tilanteella vastaajien mielestä oli myös vaikutusta esimiestyöhön. Perheissä muuttuu taloudellinen tilanne välillä nopeasti, esimerkiksi työttömyys vaikuttaa perheen rahatilanteeseen. Omalla terveydentilalla oli myös vaikutusta esimiestyöskentelyyn, etenkin sairauksilla. Erilaisilla yhteiskunnallisilla muutoksilla on myös vaikutusta esimiestyöskentelyyn, esimerkkinä lait ja asetukset. Tietoteknillisten taitojen vähyys ja niiden jatkuva kehittäminen lisäsi paineita esimiestyöskentelyyn.

Ilmarisen (työterveyslaitos 2012.) kehittämä työkyky talomalli tuo hyvin esiin ulkoisten tekijöiden vaikuttavuuden työhyvinvointiin. Tärkeää on terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen. Työntekijän on oltava kiinnostunut jatkuvasti omasta ammatillisesta kehityksestään. Motivaatio yhdessä ihmisen omien arvojen ja asenteiden kanssa vaikuttavat työhön ja muun elämän yhteensovittamisessa.

9.7 Esimiestyön kehittäminen

Vastaajat kehittävät esimiestyötä Kerttulissa aktiivisesti ja mielellään. Esimiestyö on muuttunut ja kehittynyt jatkuvasti jo usean vuoden ajan. Muutokseen ovat vaikuttaneet toisen omistajan jääminen osa-aikaeläkkeelle ja vuonna 2005 valmistuneet uudet toimitilat.

Viimeisen kuuden vuoden aikana, jolloin Kerttuli on toiminut uusissa tiloissa ja työntekijä – ja asukasmäärä on kasvanut, on myös esimiestyötä jouduttu pohtimaan ja uudistamaan. Osastot ovat saaneet vastaavat hoitajansa ja heille varahenkilöt, omistaja taholla on tullut muutoksia toisen johtajan jäädessä osa-aikaeläkkeelle. Kerttulिन organisaatio on elänyt ja kehittynyt koko ajan tarpeen mukaan. Kerttulिन vahvuutena onkin organisaation keveys ja mahdollisuus kehittää sitä joustavasti. (Vastaaja 5)

Vastaajat halusivat pohtia aika-ajoin yhteisiä tavoitteita ja kehittää niitä yleisen työnteon kannalta sekä esimiestyön kannalta. Toivottiin myös työmenetelmänä kehittämiseen selkeää projektia. Yhteistyö kehittämisessä katsottiin myös tärkeäksi.

Esimiestyön kehittäminen ei ole kenenkään yksittäisen esimiehen asia. Se on yhteinen ja parhaimmillaan voimaannuttava kokemus,

jonka avulla työhyvinvointi kohenee. Herkästi huomaa toisen kehitettävät alueet, mutta itseään voi ja pitää muuttaa, jotta esimiestyössä voi kehittyä. (vastaaja 3)

10 TULOSTEN LUOTETTAVUUS

Edellytys hyvään tutkimukseen on hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen, silloin työ on eettisesti hyvä. Tutkimuksen tekemiseen ja hankintaan liittyy useita eettisiä kysymyksiä, jotka tulee ottaa huomioon. (Hirsijärvi ym. 2009, 23.)

Aineisto koottiin kyselylomakkeella, minkä kysymykset oli tarkkaan laadittu. Kyselyt lähetettiin sähköpostilla, ja vastaajat palauttivat kyselylomakkeet suljetussa kirjekuoressa nimettömänä ennalta ohjeistettuun paikkaan.

Kyselyyn olisi ollut mahdollista vastata myös käsin, jolloin riski käsialan tunnistamiseen olisi ollut suuri, koska toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee yrityksessä. Sovimme, että toinen opinnäytetyön tekijöistä avaa kaikki kuoret ja kirjoittaa koneella puhtaaksi kaiken käsinkirjoitetun tekstin. Vastauksista yhtään ei ollut käsinkirjoitettu.

Työtä julkistettaessa on pidettävä huolta siitä, että vastaajien anonymiteettisuojaus ja luottamuksellisuus säilyy. Kyselyä laadittaessa on huomioitava, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Vastaajan henkilöllisyyden paljastumisen täytyy olla mahdollisimman vaikeaa. (Eskola & Suoranta 2003, 57.)

Opinnäytetyön lähdemateriaaliin olemme pyrkineet käyttämään vain aiheeseen sopivaa ja ajankohtaista materiaalia. Otimme huomioon myös lähteiden luotettavuuden ja pidimme tärkeänä lähteiden monipuolisuutta.

Tutkimustuloksien tulkintaan vaikuttaa molempien opinnäytetyön tekijöiden näkemykset. Tutkimustuloksia on tulkittu kahdesta eri näkökulmasta yhden sijaan, koska tutkijoita oli kaksi.

11 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Moni esimies oli opiskellut itsenäisesti esimiestyötä, lukemalla kirjallisuutta. Suurin osa esimiehistä koki, että heillä on nyt riittävä koulutus esimiestyöskentelyyn. Yli puolet esimiehistä halusi kuitenkin mahdollisuuden lisäkoulutukseen. Lisäkoulutusta järjestettäessä on tärkeää ottaa huomioon se, halutaanko koulutusta jostain tietyistä aihealueista. Lisäkoulutuksen tulee olla vapaaehtoista, koska pakottamalla koulutuksen mielekkyys ja antoisuus katoaa. Koulutustasolla eikä esimiestyökokemuksella ollut mitään merkitystä tai vaikutusta siihen, haluttiinko lisäkoulutusta vai ei.

Työnohjaus koettiin tärkeäksi ja antoisaksi esimiestyön kannalta. Työnohjauksen katsottiin lisäävän työpaikalla työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Parhaana työnohjaus-muotona pidettiin jo olemassa olevaa ryhmätyönohjausta, sekä esimiesten omaa työnohjaus ryhmää. Lisäksi moni toivoi mahdollisuutta saada tarvittaessa yksilötyönohjausta. Työnohjaus on riittävä Tuusulan Kerttulissa tällä hetkellä, joten voimme todeta tämän hetkisen työnohjaus tilanteen olevan kunnossa.

Esimiehet kokivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan työaikaansa. Tämän hetkinen esimiestyöaika vaatii uudelleen organisointia. Osa esimiehistä koki, ettei esimiestyö-aikaa ole riittävästi ja osa koki sitä olevan tarpeeksi. Onko kysymys siitä, että esimiestyöaikaa on niukasti, ja siksi sen organisointi saattaa joillekin esimiehille olla haasteellinen?

Suurin osa esimiehistä koki pystyvänsä pitämään työasiat työpaikalla, ja kaikki tunsivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä. Esimiehet olivat tarmokkaita ja vahvoja, sekä innostuneita työstään usein.

Esimiehet saavat usein tukea omalta esimieheltään. Osa esimiehistä ei osannut sanoa arvostaako esimies heidän työtänsä, vaikka melkein kaikki kokivat esimiehen heitä tukevan työssä. Yksi esimies koki, ettei esimies arvostanut ja tu-

kenut hänen työtään. Hänellä oli selkeästi tunne siitä, ettei arvostusta ja tukea tullut sydämestä asti vaan puheet olivat vain puheen tasolla.

Leskelä (2001, 54–57.) erittelee erilaisia luonnetyyppejä johtamisessa, ja kertoo näiden persoonien hyvistä ja huonoista puolista. Jokainen esimies voi peilata itseään ja miettiä omia vahvuuksiaan. Omia persoonallisia piirteitä voi kuitenkin kovalla työllä ja halulla kehittää. Itsestä voi tehdä paremman esimiehen niin halutessaan. Viitala (2005,325.) määrittelee johtamisen erilaisiin rooleihin, esimiehet voivat miettiä omaa roolia ja katsoa muita rooleja. Näistä roolien hyviä puolia voi hyödyntää juuri omassa esimiestyössä tai siinä mahdollisesti olevassa ongelmassa, kuten itsetunto.

Esimiehillä oli myös ristiriitaisia tuntemuksia siitä, arvostaako työyhteisö heitä. Osa esimiehistä koki epävarmana arvostuksen itseään kohtaan. Rauramon (2008, 27.) porrasmallissa neljännellä portaalla on kuvattu arvostuksen tunteen tärkeyttä niin organisaation, kuin työyhteisön kannalta. Ristiriitaa korostaa se, että kaikki kokivat saavansa tukea esimiestyöhön työyhteisöltä. Esimiehet ovat selvästi hieman arkoja ja epävarmoja arvioimaan omaa toimintaansa työntekijöiden puolelta. Osalta esimiehistä puuttuu selkeä auktoriteetti, koska työntekijät kyseenalaistavat ja jättävät noudattamatta annettuja ohjeita ja käskyjä. Esimiehillä lisääntyy vaikeat tilanteet työssä, mikäli ei pysty pitämään selkeätä linjaa omassa esimiestyössä

Esimiehen itsetunto-ongelmat olivat yhtenä suurena asiana esimiestyötä heikentävänä tekijänä. Itsetunto-ongelmat saattavat vaikuttaa uskottavan auktoriteetin luomiseen. Ilman auktoriteettia ei voi johtaa työryhmää parhaaseen tulokseen. Huono itsetunto johtaa usein moniin erilaisiin ongelmiin, joka todennäköisesti tulee vielä vaikuttamaan siihen, että työasiat alkavat kuormittaa vapaa-ajallakin. Liian vähäinen positiivisen palautteen saaminen vaikuttaa omaan itsetuntoon ja oikean positiivisen palautteen antamista voisi lisätä. Myös positiivisen palautteen vastaanottamista on hyvä miettiä.

Pekka Järvinenkin toteaa kirjassaan ”Ammattina esimies”, että persoonallisuus ja hallittu itsetuntemus vaikuttavat siihen, miten esimies kokee asiat. Järvinen-

kin uskoo ihmisen pystyvän muuttumaan ja kehittämään omaa itsetuntoa, kunhan haluaan tutkia itseä ja omia tunteita. (Järvinen 2007, 69–83.)

Suurimpana ongelmana esimiestyössä koettiin kiire, joka tukee käsitystämme siitä, että esimiestyöskentelyyn olisi hyvä varata lisää aikaa, tai sitä pitää organisoida siihen suuntaan, jossa kiirettä ei tunnu. Liian vähäinen henkilöstömäärä lisää kiireen tuntua ja voi aiheuttaa pitkään jatkuessaan uupumusta koko työyhteisöön. Kiireen katsottiin lisääntyneen, koska asiakkaat ovat nykyään huonokuntoisempia kuin ennen, ja henkilöstömäärä saattaa olla ajoittain liian suppea.

Esimiestyöhön saatiin eniten tukea omasta perheestä. Ystävillä ja sukulaisilla koettiin myös olevan suuri vaikutus esimiestyöskentelyyn. Perhe ja ystävät pitävät tasapainossa työn ja oman vapaa-ajan. Sisäisinä tekijöinä esimiestyön tukemisessa pidettiin selkeää linjausta organisaatiossa, työnohjausta, toisen esimiehen tukemista, sekä hyvää työilmapiiriä.

Ilmarisen (työterveyslaitos 2012.) kuvaama työkyvyn talomalli tukee tuloksia perheen ja ystävien tärkeydestä, sillä ne ympäröivät yhdessä yhteiskunnan kanssa koko työkyky-taloa. Työkyky-talomallissa myös työpaikan työ ja työolot, esimerkiksi kiire, vaikuttavat työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Opinnäytetyö tulee tukemaan omaa työtämme jatkossa. Työn tekemiseen on mennyt puolitoista vuotta, jonka aikana olemme perehtyneet laajasti sosiaalialan esimiestyöhön ja johtajuuteen. Olemme pohtineet yhdessä paljon esimiestyön haasteellisuutta ja monipuolisuutta. Opinnäytetyön tekemisen aikana opimme paljon tutkimuksen tekemisestä. Tutkimuksen muotojen ja analyysien tuntemus on syventynyt todella paljon ja kehittynyt alun asetelmasta.

Tutkimuksemme auttaa varmasti Tuusulan Kerttulia esimiestyön kehittämisessä. Tutkimus on käyttökelpoinen myös muissa sosiaalialan verkostoissa. Kerttuli saa tutkimuksen kautta täsmällistä tietoa esimiestyöstään, mutta muille siitä saa hyviä ideoita. Toivomme että kysely uusitaan Kerttulissa muutaman vuoden päästä ja tuloksia verrattaisiin keskenään. Olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus

myös siitä näkökulmasta mitä Kerttulin työntekijät ajattelevat esimiehestään ja kuinka heidän mielestään esimiestyötä tulisi kehittää.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heiske, Pirkko 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita.15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi, Laura; Junnila, Kirsi; Ollila, Juhani; Poskiparta, Hanna; Rantala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Juuti, Pauli & Vuorela Antti 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.

Järvinen, Pekka 2007. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.

Kangasmäki, Elisa 2007. Pro gradu tutkimus, Eettisen johtajuuden toteutuminen ja sen merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa – sairaanhoijien kokemuksia osaton työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.2.2012

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12255/URN_NBN_fi_jyu-2007885.pdf?sequence=1

Karvinen-Niinikoski, Synnöve; Rantalaiho, Ulla-Maija & Salonen, Jari 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.

- Kinnunen, Tommi & Saarikoski Ville 2006. Toivon johtamisella työhyvinvointia. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, Ulla; Feldt, Taru & Mauno Saija 2008. Työ leipälajina - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toinen painos. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Leskelä, Jori 2001. Motivaatiojohtaminen- ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Miettinen, Seija; Miettinen, Merja; Nousiainen, Inkeri & Kuokkanen, Liisa 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY
- Paunonen- Ilmonen 2001. Työohjaus – Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum media Oy.
- Sundvik, Lilli 2006. Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Thomas, Neil 2004. Adair on teambuilding and motivation. Lontoo: Thorogood.
- Tilander, Eeva 2010. pro gradu tutkielma, hoitotyön johtajien työhyvinvointia tukevat tekijät. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.2.2012
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25497/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201010193001.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos 2012. viitattu 21.02.2012

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ia_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista - osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE TUUSULAN KERTTULIN ESIMIEHILLE

1. Kuinka paljon sinulla on työkokemusta sosiaali- ja terveysalalta?

1. alle viisi vuotta
2. 5 – 9 vuotta
3. 10- 14 vuotta
4. Yli 14 vuotta

2. Kuinka paljon sinulla on esimiestyökokemusta sosiaali- ja terveysalalta?

1. Alle vuosi
2. 1 – 3 vuotta
3. 4 – 6 vuotta
4. yli 6 vuotta

3. Minkälainen koulutustaso sinulla on sosiaali- ja terveysalalta?

1. Ammatillinen koulutus
2. Opistoasteen koulutus
3. Ammattikorkeakoulu
4. Yliopisto
5. Ylempi ammattikorkeakoulu
6. Jokin muu, mikä

4. Minkälaista koulutusta sinulla on esimiestyöskentelyyn?

5. Onko koulutustasosi riittävä esimiestyöskentelyysi?

6. Onko sinulla mahdollisuutta osallistua työpaikkasi kautta esimiestyön koulutuksiin?

1. Ei
2. Kyllä

Jos vastasit kyllä, kerro millaisiin koulutuksiin

7. Oletko opiskellut itsenäisesti esimiestyöskentelyä?

1. En
2. Kyllä

Jos vastasit kyllä kerro miten

8. Haluaisitko työnantajasi järjestävän koulutusta esimiestyöskentelyyn?

1. En
2. Kyllä
3. En osaa sanoa

Mikäli vastasit kyllä, millaista koulutusta haluaisit työnantajan järjestävän?

9. Haluaisitko sanoa vielä jotain esimiestyönkoulutusiin liittyvistä asioista?

10. Onko työpaikallasi järjestetty säännöllistä työnohjausta?

1. Ei
2. Kyllä

Jos vastasit kyllä kerro kuinka usein työnohjaus on järjestetty?

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen ei, niin siirry suoraan kohtaan 15.

11. Kuinka usein osallistut työpaikkasi järjestämään työnohjaukseen?

1. säännöllisesti
2. joka toinen kerta
3. Joskus
4. en koskaan

12. Onko sinulla mahdollisuus osallistua aina työnohjaukseen, lukuun ottamatta vuosilomia / sairauslomia?

1. Ei
2. Kyllä

Jos vastasit ei, kerro miksi et voi osallistua?

13. Miten työnohjauksesi on järjestetty?

1. Yksilötyönohjauksena
2. Ryhmätyönohjauksena
3. yksilö ja ryhmätyönohjauksena

14. Mikä työnohjausmuoto on mielestäsi paras ja miksi?

15. Haluaisitko sanoa vielä jotakin liittyen työnohjaukseen?

Seuraavassa on esitetty joukko väittämiä. Ympyröi väittämien vaihtoehtoista se, mikä sopii sinulle parhaiten. (1= Täysin erimieltä, 2= erimieltä, 3= en osaa sanoa, 4= samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä.)

16. Työnohjauksesta on hyötyä esimiestyöskentelyssä

1 2 3 4 5

17. Työnohjaus lisää työhyvinvointia?

1 2 3 4 5

18. Työnohjaus on riittävä työpaikallani

1 2 3 4 5

19. Pystyn vaikuttamaan omaan työaikaani

1 2 3 4 5

20. Minulla on riittävästi aikaa esimiestyöskentelyyn, oman työajan puitteissa

1 2 3 4 5

21. Tarvitsen enemmän aikaa esimiestyöskentelyyn

1 2 3 4 5

22. Pystyn rajaamaan työasiat vain työpaikalle

1 2 3 4 5

23. Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni 1 2 3 4 5

24. Esimieheni arvostaa esimiestyöskentelyäni 1 2 3 4 5

25. työyhteisö arvostaa esimiestyöskentelyäni 1 2 3 4 5

26. Saan tarpeeksi tukea esimiestyöhösi esimieheltäni

1. En
2. Kyllä

Perustele vastauksesi

27. Tukeeko työyhteisö omaa esimiestyötäsi?

1. Ei
2. Kyllä

Perustele vastauksesi

28. Koen työssäni olevan esimiestyön kannalta vaikeita tilanteita

1. Ei koskaan
2. harvoin
3. en osaa sanoa
4. jonkin verran
5. usein

Perustele vastauksesi

29. Mainitse kolme työpaikallasi olevaa asiaa jotka tukevat esimiestyötäsi

30. Mainitse kolme työpaikallasi olevaa asiaa jotka heikentävät esimiestyötäsi

31. Mainitse kolme työnulkopuolista asiaa jotka vaikuttavat esimiestyöhösi

32. Tunnen itseni tarmokkaaksi ja vahvaksi työssäni

1. Vuosittain
2. Kuukausittain
3. en osaa sanoa
4. viikoittain
5. päivittäin

33. Olen innostunut työstäni

1. Vuosittain
2. Kuukausittain
3. en osaa sanoa
4. viikoittain
5. päivittäin

34. Haluatko sanoa vielä jotakin esimiestyöstä tai sen kehittämisestä?

Kiitos kun vastasit kyselyymme!