Minna Savolainen

Esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointi ja sitä tukevat tekijät organisaatiossa X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Yamk, Sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

22.9.2016

Metropolia

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Minna Savolainen Esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointi ja sitä tukevat tekijät organisaatiossa X 43 sivua + 3 liitettä
Tutkinto	Yamk, ylempi AMK -tutkinto
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaaja	Anne Nikula, Yliopettaja TtT Terveyden edistäminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät työpaikalla vaikuttavat esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointiin. Tavoitteena oli tulosten pohjalta kehittää organisaation toimintatapoja esimiestyössä toimivien työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan tekijöitä, joiden avulla organisaatio voi tukea henkilöstön työhyvinvointia ja joilla on vaikutusta työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on monialainen ja suuri ammatillisen koulutuksen järjestäjä pääkaupunkiseudulla. Kohdejoukon muodostivat yhden yksikön esimiehet ja tiimivastaavat (n=13), jotka valittiin tarvearvion perusteella tutkimuskohteeksi yhdessä organisaation henkilöstöpalvelujen kanssa. Aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2016 ja siihen vastasi 9 henkilöä. Kyselyn lisäksi opinnäytetyötä varten haastateltiin organisaation henkilöstöosaston sekä työsuojelun edustajia (n=2) työhyvinvointiteemaan liittyen. Kyselyn vastaukset ja haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen.

Tulosten mukaan organisaatio tukee henkilöstön työhyvinvointia ja työn tekemistä tarjoamalla muun muassa koulutusta, työnohjausta, tukea esimiestyöhön sekä monipuolisia henkilöstöetuuksia. Esimiehet ja tiimivastaavat kokivat työhyvinvointia vahvistaviksi tekijöiksi organisaation hyvän henkilöstöosaamisen, esimiestyössä saatavan tuen, hallinnan tunteen, riittävät resurssit ja joustot työssä sekä toimivan organisaatiokulttuurin. Työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi koettiin työn pirstaleisuus, negatiivinen työilmapiiri, epäoikeudenmukainen esimiestyö sekä tukipalvelujen ja prosessien toimimattomuus. Esimiehet ja tiimivastaavat kokivat tarvitsevansa lisää koulutusta sekä vertaistukea työhönsä. Organisaation edustajien näkökulmasta työn organisoimisen ja työnkuvien selkeyttämisen nähtiin olevan tärkeimpiä työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevia kehittämiskohteita kohdeyksikössä.

Tämän opinnäytetyön tulokset antavat tietoa siitä, mitkä tekijät työssä tukevat ja vahvistavat esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointia. Tulosten avulla organisaatio voi kehittää työhyvinvointia tukevia toimintatapoja. Opinnäytetyön tulokset olisi hyödyllistä käydä läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Tulosten pohjalta voidaan miettiä tärkeimmät kehittämiskohteet työssä ja näin parantaa työhyvinvointia työpaikalla.

Avainsanat	työhyvinvointi, työkyky, työssä jaksaminen, esimies, esimiestyö, tiimivastaava, organisaatio

Author Title Number of Pages Date	Minna Savolainen Managers and team leaders` wellbeing at work and the authors supporting it 43 pages + 3 appendices
Degree	Master of Social Services and Health Care
Degree Programme	Social Services and Health Care
Specialisation option	Health Business Management
Instructor	Anne Nikula Principal Lecturer, PhD Health Promotion

The purpose of this study was to find out the authors, which have an impact to the managers and team leaders' wellbeing at work. The aim was to find out how to improve the wellbeing at work and how to develop the procedures to do it. In this study the focus was to examine only those authors, how organization can improve the wellbeing at work and what has an impact to it.

The organization is a multisector organizer for the vocational education in the metropolitan area in Finland. The data for the study was collected by an electronic questionnaire. The questionnaire was sent to managers and team leaders by email (n=13) and it was actualized on March 2016. 9 answers were received for the questionnaire. Managers and team leaders were selected to this study by the need of personnel services of the organization. Additionally the deputy of the organization (n=2) was interviewed. The collected data was analysed by using a qualitative analysis method.

The results of this study indicate that organization supports wellbeing at work by many different ways. Managers and team leaders felt that the most supporting authors at work were professional human resources, support for managers, controlled feeling and adequate resources at work, flexible working possibilities and the functional organizational culture. Undermine authors were shattered work, negative atmosphere, unfair management and the inoperative processes. Managers and team leaders felt that they needed more peer support, education, common rules, logical management and positive climate at their work. The deputy of the organization thought that the most important thing was to organize and clarify the job descriptions.

The results give information about the authors, which support managers and team leaders` wellbeing at work. By the results the organization can develop procedures to support wellbeing at work and is able to improve personnels occupational health. It would be beneficial to go through the results with the personnel and consider the most important targets to focus on.

Keywords	wellbeing at work, occupational health, ability to work, manager, management, teamleader, leadership, organization

Sisällys

1 Johdanto 1

2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät 3

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys 3
2.2 Työkyky 3
2.3 Työhyvinvointi 5
2.4 Työhyvinvointi ja esimiestyö 8
2.5 Muutosten vaikutus työhyvinvointiin 11

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset 11

4 Opinnäytetyön empiirinen toteuttaminen 12

4.1 Kirjallisuushaku 12
4.2 Tutkimusympäristö 13
4.3 Tutkimusmenetelmä 14
4.4 Tutkimusaineiston keruu 16
4.5 Sisällönanalyysi 16
4.6 Tutkimusaineiston analysointi 17

5 Tulokset 19

5.1 Taustatiedot 19
5.2 Esimiesten ja tiimivastaavien arvio omasta työhyvinvoinnistaan 20
5.3 Organisaation työhyvinvointia tukevat tekijät ja toimintatavat esimiesten 22
ja tiimivastaavien näkökulmasta 22
5.4 Esimiesten ja tiimivastaavien kokemukset työhyvinvointia vahvistavista 23
ja heikentävistä tekijöistä 23
5.5 Esimiesten ja tiimivastaavien kokemuksia lisätuen tarpeesta työssä 26
5.6 Organisaation edustajien näkemyksiä kohdeyksikön työhyvinvoinnista 28

6 Pohdinta 30

6.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelua 30
6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus 34
6.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia 36
6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi 39

Liitteet

Liite 1. Saatekirje 18.3.2016

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Esimerkki aineiston analyysistä

1 Johdanto

Työhyvinvointia käsitteenä ei voi kuvata täsmällisesti. Työhyvinvoinnin kokemus on aina yksilöllinen ja työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat. Eri tahot määrittelevät työhyvinvoinnin eri tavoin. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin koostuvaksi työstä ja työn mielekkyydestä sekä työntekijän terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista työssä. Esimiestyöllä ja johtamisella, työyhteisön ilmapiirillä sekä henkilöstön osaamisella on myös iso vaikutus työhyvinvointiin. Sekä työnantajalla että työntekijällä itsellään on vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä. Työhyvinvointi vaikuttaa yksilötasolla muun muassa työssä jaksamiseen. Organisaatiotasolla henkilöstön työhyvinvointi lisää työn tuottavuutta. Lisäksi työhyvinvoinnin tiedetään lisäävän työhön sitoutumista. Kun henkilöstö voi hyvin, yleensä sairauspoissaolotkin vähenevät. (STM 2015.) Väestön työkykyisyyden ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen ovat merkittäviä työuria pidentäviä keinoja yhteiskuntatasolla (Keva 2011). Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus myös organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. (Työterveyslaitos 2015a.)

Työnantajilla on erilaisia tapoja tukea henkilöstön työhyvinvointia työssä. Sosiaali- ja terveysministeriön (STM 2015) mukaan hyvinvointia työssä voidaan parantaa esimerkiksi työolojen kehittämisen, ammatillisen osaamisen, työkykyä ylläpitävän toiminnan sekä työterveyshuollon avulla. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen tehdään yhteistyössä työntekijöiden, esimiesten ja johdon kanssa (Työterveyslaitos 2015a). Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin merkitys tulee yhä kasvamaan työelämän murroksen ja jatkuvan muutoksen keskellä (Sinisammal 2011).

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työturvallisuuslain tarkoituksena on turvata työntekijöiden työkyky parantamalla ja edistämällä työympäristöä ja työolosuhteita. Lain mukaan työn ja työympäristön aiheuttamat mahdolliset terveyshaitat tulee ennaltaehkäistä ja näin torjua työn tekemisestä johtuvia tapaturmia, ammattitauteja ja muita haittoja. (Finlex 2016.) Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on sekä työnantajalla että työntekijällä. Työnantajan vastuulla on huolehtia turvallisuusasioiden ohessa myös hyvästä johtamisesta ja esimiestyön oikeudenmukaisuudesta. (STM 2015.)

Työskentelin aiemmin opinnäytetyön kohdeorganisaation nimettynä työterveyshoitajana. Työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin haasteet tunnistettiin tuolloin myös työterveyden

toimesta. Työn psyykkiset kuormitustekijät, suuri työn määrä sekä jatkuvat muutokset työssä kuormittivat kyseisen yksikön henkilöstöä. Kohdeyksikössä tapahtui iso organisaatiomuutos vuoden 2015 alussa, jolloin yksikkö yhdistyi nykyorganisaatioon. Henkilöstö, sekä erityisesti esimiehet, olivat mukana organisaatiomuutoksen valmistelussa ja varsinaisessa toteutuksessa. Työterveyshuollon tekemän työpaikkaselvityksen perusteella organisaatiomuutos lisäsi henkilöstön työn määrää, muutti työnkuvia erityisesti esimiestasolla, ja vaikutti tätä kautta henkilöstön työhyvinvointiin. (Terveystalo 2015.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli valitun yksikön esimiehille ja tiimivastaaville (n=13) suunnatun sähköisen kyselyn avulla selvittää, mitkä tekijät työssä vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Lisäksi opinnäytetyötä varten haastateltiin organisaation henkilöstö- sekä työsuojelupäällikköä (n=2) ja kartoitettiin heidän näkemyksiään kohdeyksikön työhyvinvointitilanteesta ja organisaation tarjoamista työhyvinvointia tukevista toimintatavoista. Tavoitteena oli tulosten pohjalta kehittää organisaation toimintatapoja esimiestyössä toimivien työhyvinvoinnin tukemiseksi. Esimiehet ja tiimivastaavat valittiin tarvearvion perusteella tutkimuksen kohderyhmäksi yhdessä organisaation henkilöstöpalvelujen kanssa. Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan nimenomaan niitä tekijöitä, joiden avulla organisaatio voi tukea henkilöstön työhyvinvointia ja joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Opinnäytetyötä tehdessä tiedostettiin, että monella työn ulkopuolisella tekijällä on myös vaikutusta yksilölliseen työhyvinvointiin ja jokaisella työntekijällä on vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Opinnäytetyö työstettiin organisaation näkökulmasta. Opinnäytetyö julkaistaan ilman organisaation tunnistetietoja.

2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä yksilö-, työyhteisö-, organisaatio- että yhteiskuntatasolla. Yhteiskuntatasolla työikäisen väestön työhyvinvoinnin tukemisella on tärkeä merkitys työurien pidentämisessä ja ennenaikaisten eläköitymisten ehkäisemisessä. Organisaatiotasolla voidaan työhyvinvoinnin tukemisella edistää henkilöstön hyvinvointia, ennakoida työkyvyn tuen haasteita sekä hallita paremmin työkyvyttömyyden kustannuksia. Työhyvinvoinnin tiedetään olevan yhteydessä myös muun muassa työn tuottavuuteen. Työhyvinvoinnilla on iso vaikutus työyhteisön ilmapiiriin sekä henkilöstön työssä jaksamiseen. Yksilötasolla työhyvinvoinnilla on niin taloudellinen, terveydellinen kuin ammatillinenkin merkitys. (Keva 2015).

Kunta-alalla maksetaan vuosittain ainakin kaksi miljardia euroa työkyvyttömyydestä aiheutuvia menoja. Työkyvyttömyydestä aiheutuvia välittömiä kustannuksia ovat muun muassa sairauspoissaolo-, työterveyshuolto-, tapaturma- ja eläkekustannukset. Välittömien kustannusten osuus koko kunta-alalla on noin miljardin euron luokkaa. Työkyvyttömyydestä aiheutuvat välilliset kustannukset koostuvat esimerkiksi työhyvinvoinnin ja palvelutuotannon heikkenemisen sekä tuottavuuden alenemisen seurauksena. Välillisten kustannusten osuus on kunta-alalla vuosittain noin miljardi euroa. (Keva 2015).

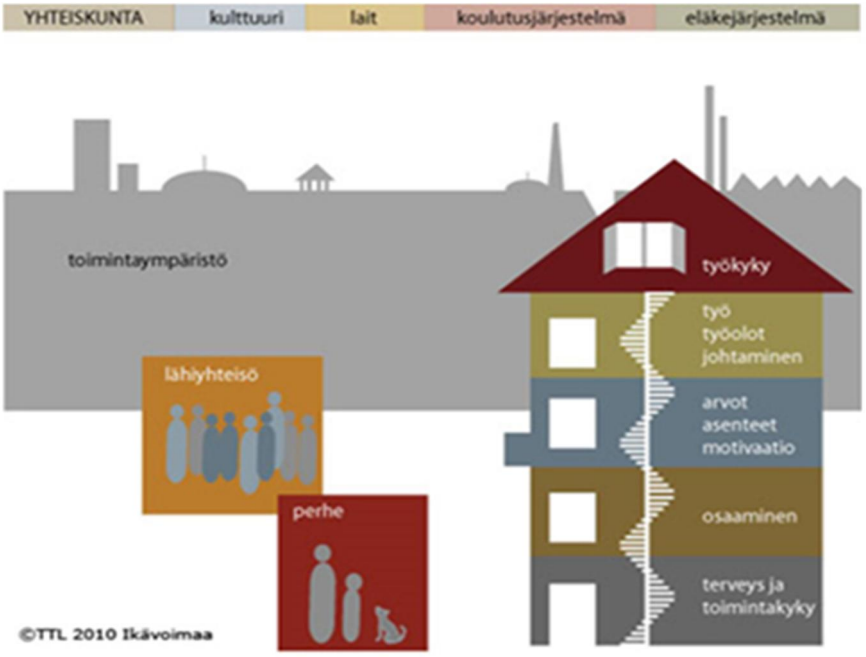
Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet organisaatiossa voivat parhaillaan olla hyvinkin kannattavia. Tutkimusten mukaan yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tulee kuusinkertaisena takaisin. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet organisaatiossa saavat aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde paranee, paranee myös organisaation kannattavuus ja toiminta yleensä. (Työterveyslaitos 2015b.)

2.2 Työkyky

Työkyvyllä on iso vaikutus työhyvinvointiin. Työkyky on laaja käsite. Työkykyyn vaikuttavat monet asiat. Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt Työkykytalo -mallin (Kuva 1.). Työkykytalo -malli perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työntekijöiden työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Talo koostuu neljästä kerroksesta ja kaikki kerrokset tukevat toisiaan.

Työkykytalon ympärillä yksilön työkykyyn vaikuttavat sosiaaliset verkostot. Myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat työkykyyn yksilötasolla. Vastuu yksilön työkyvystä jakautuu yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos 2015a.)

Juhani Ilmarisen mukaan työkyky perustuu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn sekä terveyteen. Työkykytalon ensimmäinen kerros on työkyvyn perusta. Talon toisen kerroksen perustana on osaaminen, mihin vaikuttavat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tämän päivän työelämässä korostuu oppimisen ja osaamisen päivittämisen tarve jatkuvien muutosten ja työelämän murroksen keskellä. Uusia työkyvyn sekä osaamisen vaatimuksia syntyy kaikilla aloilla jatkuvasti. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio omaa työtä kohtaan. Työkyvyn kannalta on merkitystä erityisesti sillä, että työn vaatimukset vastaavat omia odotuksia työssä. Työmotivaatio ja asenteet työtä kohtaan vaikuttavat olennaisesti työkykyyn. Työn tekeminen vahvistaa työkykyä silloin, kun työssä on sopivasti haasteita ja se koetaan mielekkäänä. Jos työ ei vastaa omia odotuksia, sillä on työkykyä heikentävä vaikutus. Talon neljäs kerros koostuu johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. Johtaminen ja esimiestyö kuuluvat myös tähän kerrokseen. Esimiehillä ja johdolla on vastuu työkyky-toiminnan kehittämisestä työpaikalla. (Työterveyslaitos 2015a.)



Kuva 1. Professori Juhani Ilmarisen kehittämä Työkykytalo-malli. Työterveyslaitos 2015a.

2.3 Työhyvinvointi

Työn imu kuvaa työniloa ja työssä koettua innostumista. Työn imu tarkoittaa positiivista tunnetilaa työssä ja työtä tehdessä. Työn imua voidaan pitää yhtenä työhyvinvoinnin mittarina. Työn imulla on useita positiivisia vaikutuksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Tehtyjen tutkimusten perusteella työn imua työssään kokeva suoriutuu omasta työstään hyvin ja tavoitteiden mukaisesti. Työntekijä on myönteisesti suhtautunut työhönsä ja omaa positiivisen asenteen työtään kohtaan. Hän on aloitteellinen ja motivoitunut oppimaan uutta, nauttii työstään ja aika kuluu töissä huomaamatta. Useimmiten työn imua kokeva on muita terveempi ja tyytyväisempi myös muuhun elämäänsä. (Työterveyslaitos 2016.)

Väitöskirjatutkimuksessa kartoitettiin työn imua ja sitä edistäviä työn voimavaratekijöitä useasta eri näkökulmasta. Tulosten mukaan haastavat työolot kuormittivat työntekijöitä enemmän kuin yksityiselämän haasteet. Kun työn vaatimukset olivat suuret, yksityiselämän kuormitustekijät altistivat vain vähän työuupumusoireille. Yksityiselämän kuormitustekijöillä ei ollut vaikutusta työhyvinvointiin, kun työn vaatimukset olivat kohtuulliset. Tulosten mukaan yksinkertaisissa ja kuormittavissa työoloissa työskentelevät kokivat useimmin työuupumusoireita jossain vaiheessa työuraa. Tällä tiedettiin olevan vaikutusta työuran pituuden ennustamiseen. Jos työuralla oli koettu jo pitempään epävarmuutta ja henkilökohtaisia haasteita, olivat nämä tekijät suoraan yhteydessä työuupumukseen ja tyytymättömyyteen muussa elämässä. Jokin muutos työuralla koettiin työhyvinvoinnin näkökulmasta myönteisenä asiana. (Hakanen 2005: 1.)

Hakasen (2005) mukaan opetusalan työntekijöillä työn imu vaikutti positiivisesti työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn. Jos työn imua ei koettu, vaikutti se lisäävästi eläke- ja eroajatuksiin työssä. Kaikissa opetusalan ammattiryhmissä työn imua koettiin enemmän ja vastaavasti stressi- ja uupumusoireita vähemmän. Naispuoliset ja määräaikaiset työntekijät kokivat tulosten mukaan enemmän työn imua. Lisäksi työssäoloaika vaikutti työn imun kokemukseen. Alle viisi vuotta ja yli 30 vuotta työssään toimineet kokivat muita enemmän työn imua. Työn kuormittavat vaatimukset, kuten tiukka työtahti ja haasteellinen oppilasaines, olivat yhteydessä heikentyneeseen työkykyyn. Voimavaratekijät kuten itsenäisyys työssä, esimieheltä saatu tuki ja työn arvostus, olivat yhteydessä työn imuun. (Hakanen 2005: 1.)

Julkisella alalla tehtyjen tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvointia tukevia tekijöitä työssä olivat muun muassa työhön sitouttaminen, hyvin tehdystä työstä palkitseminen, luottamuksen osoittaminen sekä työntekijöiden osallistaminen kehittämistyöhön. Avoin viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä tukivat hyvää ilmapiiriä työssä ja tätä kautta työntekijöiden kokema työnilo lisääntyi. (Pekka – Perhoniemi 2014: 64 - 66.) Samankaltaisia tutkimustuloksia saatiin myös hoitotyössä. Pitkään hoitotyössä työskennelleiden sairaanhoitajien mukaan työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen ydin oli vastavuoroinen, hyvä suhde kollegoihin sekä potilaisiin. Toiset huomioiva ja toisen työtä arvostava ilmapiiri, työtehtävien jakaminen sekä päivittäisissä työtehtävissä auttaminen, koettiin tärkeiksi työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi. Yhteisöllisyyden lisäksi tärkeinä pidettiin asioiden jakamista, avointa keskustelua ja huumoria työyhteisössä. Työhyvinvointia alentaviksi tekijöiksi koettiin resurssipulasta johtuva riittämättömyyden tunne, jolloin työtä ei voitu tehdä niin hyvin kuin olisi haluttu. Myös keskeneräisyydet työssä kuormittivat sairaanhoitajia arjessa. (Utriainen - Kyngäs - Nikkilä 2011: 152 - 155.)

Koulumaailmassa tutkittiin opetushenkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä erilaisten työhyvinvointihankkeiden myötä. Laineen (2012) mukaan opettajat kokivat työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä muun muassa vuorovaikutustaitoja edistävän koulutuksen sekä yhteisten hyvinvointi-iltapäivien ja keskustelutilaisuuksien järjestämisen työpaikalla. Tärkeitä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat myös vaikutusmahdollisuudet työssä, kuulluksi tulemisen tunne työyhteisössä sekä johdon sitouttaminen työhyvinvointia edistävään toimintaan. Työterveyshuollon aktiivista roolia pidettiin myös tärkeänä. (Laine 2012: 29 - 30.)

Niemelä (2011) tutki suomalaisissa kansanopistoissa henkistä työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä ja näiden yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Tulosten mukaan henkistä työhyvinvointia lisäävästi vaikuttivat työn sisältö ja työn haasteellisuus, uusien asioiden oppiminen, työn vaihtelevuus ja itsenäisyys, mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne ja vaikutusmahdollisuudet työssä, työn arvostus sekä miellyttävät asiakkaat. Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttivat parantavasti myös työpaikan henki, suhteet työtovereihin ja esimiehiin sekä työsuhteen varmuus, työn kiireettömyys, työajat, sopiva palkka, hyvät työskentelyolosuhteet sekä uralla etenemis- ja ylenemismahdollisuudet. Henkistä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä olivat etenemismahdollisuuksien puute työssä, työpaikan huono ilmapiiri, heikot työjärjestelyt, johtaminen ja suhteet esimiehiin, heikko tiedonkulku, arvostuksen ja palautteen puute, kireät

aikataulut, työn pakkotahtisuus, jatkuva uuden omaksumisen vaatimus sekä haasteelliset työajat. Työn haittapuoliksi määriteltiin työn yksitoikkoisuus, hankalat asiakkaat, työn vuoksi matkustaminen sekä epävarmuus työsuhteen jatkumisesta. Työn sisältö, työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus olivat yhteydessä organisaatioon samaistumiseen ja ylpeyteen siellä työskentelystä, haluun pysyä organisaation jäsenenä, halun ponnistella organisaation hyväksi sekä työpaikan vaihtohalukkuuteen. Jos henkilö voi työssään hyvin, hän oli myös vahvasti sitoutunut organisaatioon. Vastaavasti henkilöt, joiden henkinen työhyvinvointi oli heikko, olivat usein heikosti sitoutuneita. Työpaikan vaihtohalukkuus oli yhteydessä kaikkiin henkistä työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin. Mitä huonommaksi henkilö koki kehittymismahdollisuudet ja johtamisen, mitä kovemmaksi kiireen ja mitä suuremmiksi työn haittapuolet, sitä halukkaampi hän oli vaihtamaan työpaikkaa. (Niemelä 2011: 9, 73 - 87.)

Suomalaisille palomiehille tehdyn kyselytutkimuksen mukaan työn ja yksilön voimavarat sekä työn vaatimukset vaikuttivat työntekijöiden hyvinvointiin pitkälläkin aikavälillä. Tulosten mukaan sellainen työntekijä, jolla oli useita voimavaroja sisältävä työ sekä kohtuulliset psyykkiset ja fyysiset vaatimukset työssä, voi paremmin, oli terveempi, energisempi ja motivoituneempi. Työntekijä oli vähemmän sitoutunut ja voi huonommin työn vaatimusten sekä voimavarojen ollessa epäsuotuisat. Myös hyvä itsetunto, optimistinen suhtautuminen tulevaisuuteen sekä terveelliset elämäntavat myötävaikuttivat työntekijän hyvinvointiin. Työpaikat voivat vaikuttaa näihin tekijöihin ja edistää näin työntekijöiden hyvinvointia ja samalla vaikuttaa myönteisesti työurien pidentymiseen. (Airila 2015: 2 - 3.)

Pirkanmaalla tehtiin tutkimus osana Ikästrategia – hanketta, jossa tarkasteltiin yli 55-vuotiaiden palkansaajien työurien jatkamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä ikääntyvien työntekijöiden omasta näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä tekijät motivoivat ja innostavat työssä ja mitkä tekijät vaikuttavat työssä jatkamisen halukkuuteen. Yli 55 – vuotiaiden työntekijöiden mukaan motivoiva työ oli haasteellista ja vaihtelevaa. Tärkeänä pidettiin mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Oman työn hyvä hallinta vaikutti työhyvinvointiin positiivisesti. Hyvä työilmapiiri, mukavat työkaverit, kollegoiden tuki sekä toisen arvostaminen työyhteisössä koettiin innostavina tekijöinä työssä. Heikko ilmapiiri vaikutti ikääntyneiden mielestä jopa yli tiimirajojen ja heikensi merkittävästi työmotivaatiota. Esimiehiltä toivottiin enemmän palautetta tehdystä työstä. Johtamisen koettiin olevan erittäin merkittävä työmotivaation ja työssä jatkamiseen liittyvä tekijä ikääntyvillä työntekijöillä. Joustot työssä, kuten mahdollisuus vaikuttaa oman työn määrään ja

työaikoihin oman elämäntilanteen mukaan, olivat keskeiset työuran jatkamiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulisi jatkuvasti kehittää työhyvinvointia ja työuran jatkuvuutta edistäviä toimenpiteitä. (Peltonen – Wallin 2014: 12 - 14, 24 - 26, 28.)

2.4 Työhyvinvointi ja esimiestyö

Organisaation työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla osa organisaation pitkäjänteistä kehittämissuunnitelmaa. Esimies luo toiminnallaan toimivan työyhteisön rakenteita ja johtamisella tuetaan erityisesti työilmapiiriin ja työn hallintaan liittyviä asioita (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 6.) Aarnikoivun mukaan hyvä johtaminen ja esimiestyö näkyvät organisaation hyvänä tuloksena ja henkilöstön hyvinvointina. Huono johtaminen ja esimiestyö näkyvät puolestaan organisaation huonona tai tyydyttävänä tuloksena ja työntekijöinä, jotka eivät ole tyytyväisiä työhönsä. Huono johtaminen on Aarnikoivun mukaan organisaation kilpailukykyä merkittävästi heikentävä tekijä. (Aarnikoivu 2008: 177.)

Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta organisaatiossa on tärkeää, että esimiehet ymmärtävät työhyvinvointitoimenpiteiden hyödyn suhteessa organisaation liiketoimintaan ja tuottavuuteen. Esimiehet mahdollistavat työpaikalla hyvät ja toimivat edellytykset työn tekemiselle ja tätä kautta työssä jaksamiselle. (Ilmarinen 2016: 5.) Useiden tutkimusten mukaan hyvällä johtamisella on yhteys korkeaan työhyvinvointiin. Viitalan (2013) mukaan esimiehen rooli on ratkaiseva muun muassa toimivien työnkuvien, hyvän yhteistyön, tasa-arvon toteutumisen ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Henkilöstön sitouttamiseen voi vaikuttaa hyvällä henkilöstöpolitiikalla kuten esimerkiksi hyvällä johtamisella, palkitsemisella, kiinnostavalla työllä sekä työssä kehittymismahdollisuuksilla. (Viitala 2013: 88 - 89, 229). Henkilöstöpolitiikalla voidaan vaikuttaa myös siihen, miten ristiriidat käsitellään ja miten tasa-arvoisuuteen vaikutetaan. Esimies on organisaation henkilöstöpolitiikan tulkitsija. Henkilöstöpolitiikka ottaa kantaa työhyvinvointiin, työkykyisyyteen ja työurien pidentämiseen. Esimiehen rohkaiseva ja myönteinen suhtautuminen työntekijään tämän kohdatessa vaikeuksia, on ensiarvoisen tärkeää. (Timonen - Mäkelä - Raivio 2015: 85.)

Hyvät vuorovaikutustaidot kuuluvat esimiehen ydinosaamiseen. Taitavasti ja arvostavasti annettu palaute motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Työssä kannustaminen ja positiivinen palaute parantavat työilmapiiriä. (Kupias - Peltola - Saloranta 2011: 13 - 16.) Työyhteisön johtamisessa tärkeää on kyky yhdistää ja hyödyntää erilaisia ihmisiä ja osaamista. Arvostuksen, kuuluvuuden ja osallisuuden tunteiden vahvistaminen työntekijöille on tärkeää. (Timonen ym. 2015: 15.) On tutkittu, että kunta-alan esimiehet voivat ja osaavat toimia työhyvinvoinnin kehittäjinä, jos organisaation esimieskäsitys on riittävän myönteinen. Lisäksi esimies tarvitsee kehittämistyöhönsä apua, koulutusta ja tukea. (Manka – Mäkiniemi – Heikkilä-Tammi 2015: 50 - 52.)

Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointia tukeva johtaminen on työyhteisössä tasapuolista, työntekijöitä kannustavaa ja kaikkia kohtaan oikeudenmukaista. Työyhteisötaidoilla ja yhteisten pelisääntöjen luomisella koetaan olevan merkittävää vaikutusta työhyvinvointiin. Työnantajan roolilla huolehtia henkilöstön työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista on koettu olevan vaikutusta työyhteisön toimivuuteen ja tulokselliseen toimintaan. Myös esimiesten hyvinvoinnista ja heidän osaamisestaan tulisi huolehtia. (Pekka - Perhoniemi 2014: 64 - 66.)

Mankan ym. (2013) mukaan eri-ikäiset työntekijät toivoivat esimiestyöltä erilaisia asioita. Keski-ikäisten mielestä hyvä esimiestyö mahdollisti avoimen ja rehellisen keskustelun esimiesten ja alaisten välillä. Yli 50-vuotiaat työntekijät pitivät esimiesroolin kannalta tärkeänä vastuun ottamista, asioiden hoitamista ja niiden ratkaisemista työyhteisössä. Nuorimmat (alle 30-vuotiaat) sekä yli 50-vuotiaat työntekijät korostivat henkilöstön kuuntelemista, huomioimista ja osallistamista. Työntekijöiden reilua kohtelua pidettiin tärkeänä ominaisuutena kaikissa ikäryhmissä. Kun esimies on kiinnostunut työntekijöiden arjesta ja heidän kokemuksistaan, tiedetään sen lisäävän työhyvinvointia työyhteisössä. Joustavat työjärjestelyt olivat keino, joilla työntekijöiden voimavaroja ja tätä kautta työhyvinvointia voitiin lisätä. Eri-ikäisten johtamisessa olennaista oli eri-ikäisten tarpeiden ja toiveiden kuuntelu sekä työntekijöiden kokemusten huomioon ottaminen. Lähiesimieheltä tämä edellyttää läsnäoloa ja työyhteisön arjen tuntemista. (Manka – Heikkilä-Tammi – Nuutinen – Bordi 2013: 53 - 54, 57, 59.)

Ruotsissa tutkittiin sairauspoissaolojen lisääntymisen syitä ja kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, että naisten sairauspoissaolot mielenterveyssyistä olivat kasvaneet. Aikaisempien tutkimusten mukaan tiedettiin, että organisatorisilla tekijöillä on vaikutusta ter-

veen ja hyvinvoivan työympäristön luomisessa. Ruotsalaistutkimuksessa eri alojen työntekijöitä vastasi kyselyyn, missä psyykkistä jaksamista, työhön liittyvää väsymystä sekä työtyytyväisyyttä mitattiin. Tulosten mukaan työympäristön tekijöillä oli suuri vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Tulosten mukaan esimies voi vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia edistäviä tekijöitä työssä. (Jansson von Vultee 2015: 660 - 666.)

Suomessa tutkittiin lähiesimiehen johtamistyylin yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn kunta-alalla. Tulosten mukaan kaikki tutkitut johtamistyylit olivat yhteydessä työntekijöiden kokemaan uupumusasteiseen väsymykseen työssä. Kun johtamistyylissä tunnistettiin loukkaavan johtamisen piirteitä, työntekijöiden riski kokea uupumusasteista väsymystä oli kasvanut. Esimiehen käyttäytymistä suhteessa sairaana työskentelyyn tutkittiin viiden eri ulottuvuuden avulla. Tutkituista ulottuvuuksista rehellisyys ja autoritaarisuus esimiehen käytöksessä olivat yhteydessä sairaana työskentelyyn. Ne miehet ja naiset, jotka kokivat esimiehensä käyttäytyvän rehellisesti, olivat harvoin sairaana töissä. Jos esimiehen koettiin käyttäytyvän vähemmän rehellisesti, työntekijät olivat useammin sairaana töissä. Myös ne miehet, jotka arvioivat esimiehen käyttäytyvän usein autoritaarisesti, olivat useammin sairaana töissä. Yhteydet kuvaavat esimiehen ja alaisen välisen luottamuksellisen suhteen tärkeyttä. Esimiehen on voitava luottaa alaiseensa, mutta alaisen on voitava luottaa myös esimiehensä käyttäytymiseen, jolloin esimiessuhteesta ei synny paineita esimerkiksi sairaana työskentelyyn. Tulokset osoittavat, että esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa työntekijöiden uupumusasteisen väsymyksen kokemukseen sekä sairaana työskentelyyn. Johtopäätöksenä todettiin, että johtamista kehittämällä voidaan vähentää sairaana työskentelyä sekä henkilöstön uupumista. (Kinnunen - Perko - Virtanen 2013: 59 - 68.)

Kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä. Kehityskeskustelun perustarkoitus on edistää työn sujuvuutta ja työyhteisön toimintaa sekä lisätä yksilön voimavaroja. Parhaimmillaan toteutettuna kehityskeskustelut tukevat työntekijän työhyvinvointia laajasti. Kehityskeskustelussa olisi hyvä käydä läpi kunkin yksilön työtehtävien vaatimaa osaamista ja sen kehittämistä, työmotivaatiota, työuralla etenemistä, työssä jaksamista, yksilöllisiä voimavaroja ja työn tuloksellisuutta. Henkilökohtainen hyvinvointi ja elämäntapojen kartoittaminen ovat osa voimavarojen kartoittamista. Tutkimusten mukaan kehityskeskusteluissa työhyvinvointiteemaan panostaminen lisää merkittävästi työn tuloksellisuutta erityisesti esimiestyön, ilmapiirin, työkyvyn ja osaamisen kautta. Mitä luottamuksellisemmat esimies-alaisvälit ovat,

sitä paremmin kehityskeskusteluissa yleensä onnistutaan. (Aura - Ahonen 2016: 136 - 138.)

2.5 Muutosten vaikutus työhyvinvointiin

Tutkimusten mukaan muutostilanne herättää työyhteisössä epävarmuutta ja lisää keskustelun tarvetta työyhteisössä. Tämä kasvattaa työyhteisössä odotuksia lähiesimiestyötä kohtaan (Vakkala 2012: 155). Työn tekemisen edellytykset heikkenevät usein muutosprosessin aikana. Tällä on koettu olevan vaikutusta työn mielekkyyden kokemukseen. (Manka ym 2013: 69). Muutosprosessin aikana työyhteisöissä esiintyy todennäköisesti tavallista useammin erilaisia ongelmatilanteita. Esimiesten omaan työhön kohdistuu usein muutospaineita. Samaan aikaan työntekijöiden odotukset esimiestyötä kohtaan kasvavat. Henkilöstö kokee usein, ettei esimies ehdi olla riittävästi läsnä muutostilanteessa. Esimiehen rooli korostuu muutosprosessin aikana. Muutostilanteen luomassa epävarmuudessa työntekijälle on tärkeää toimiva päivittäisjohtaminen ja esimiehen antama tuki. Johtamiselta vaaditaan muutostilanteissa joustavuutta ja pitkäjänteisyyttä. (Vakkala 2012: 12, 22, 146, 162).

Työyhteisön ilmapiirillä ja esimiestyöllä tiedetään olevan merkitystä organisaatiomuutoksessa ja siitä selviämisessä. Hyvän ilmapiirin on koettu parantavan yhteisöllisyyttä ja tunnetta siitä, ettei muutoksessa olla yksin. (Manka ym. 2013: 75 - 76.) Vakkalan (2012) mukaan muutoksella voi olla myös positiivisia vaikutuksia omaan työhön. Muutokset työtehtävissä tai työyhteisössä eivät välttämättä ole muutos huonompaan. Muutos voi parhaimmillaan mahdollistaa oman työn, osaamisen ja ammatillisuuden kehittämisen sekä työyhteisön vaihtumisen osalta parantaa yhteisöllisyyttä ja työssä viihtyvyyttä. (Vakkala 2012: 142.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kohdeyksikön esimiehille ja tiimivastaaville suunnatun kyselyn avulla selvittää, mitkä tekijät työssä vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Tavoitteena oli tulosten pohjalta kehittää organisaation keinoja esimiestyössä toimivien työhyvinvoinnin tukemiseksi. Esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvoinnin ja sitä tukevien tekijöiden kartoittaminen on osa isompaa kokonaisuutta organisaatiossa. Tarve

opinnäytetyöhön nousi organisaation tarpeista kehittää omia toimintatapojaan työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten esimiehet ja tiimivastaavat arvioivat omaa työhyvinvointiaan?
2. Mitkä ovat organisaation työhyvinvointia tukevat tekijät ja toimintatavat esimiesten ja tiimivastaavien näkökulmasta?
3. Millaisia ovat esimiesten ja tiimivastaavien kokemukset työhyvinvointia vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä?
4. Mitä lisätukea esimiehet ja tiimivastaavat kokevat tarvitsevansa työssä?
5. Mitkä ovat organisaation edustajien näkemykset kohdeyksikön työhyvinvoinnista?

4 Opinnäytetyön empiirinen toteuttaminen

4.1 Kirjallisuushaku

Kirjallisuushaun tavoitteena oli löytää ajankohtaisia ja opinnäytetyön aiheeseen sopivia tutkimusartikkeleita. Tässä opinnäytetyössä kirjallisuushaku tehtiin käyttäen kotimaisia ja kansainvälisiä elektronisia tietokantoja. Opinnäytetyöhön valitut lähteet löydettiin seuraavista tietokannoista: Medic, CINAHL (EBSCOhost), Arto, Emerald Insight ja ProQuest. Aluksi tehtiin kokeilevia hakuja, kunnes sopivat hakusanat ja rajaukset löytyivät. Haut rajattiin artikkeleihin, mitkä on julkaistu vuosina 2010 - 2016. Hakusanoina käytettiin erilaisia hakusanayhdistelmiä, kuten esimerkiksi Esimie* AND työhyvinvoint*, joht* AND työhyvin*, leader AND well being at work ja manager of institute AND well being at work. Opinnäytetyöhön löytyi tutkimusartikkeleita myös valittujen artikkeleiden lähdeluetteloista. Opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden valinnassa oltiin kriittisiä. Vaikka tutkimusartikkelit on julkaistu luotettavissa tietokannoissa, arvioitiin jokaisen artikkelin luotettavuus erikseen. Tutkimusartikkelit valittiin ensin otsikkotasolla. Tämän jälkeen sopivat artikkelit luettiin tiivistelmätasolla, jonka jälkeen valitut artikkelit luettiin vielä kokonaan ja lopuksi arvioitiin sisältö ja sopivuus opinnäytetyön lähteeksi.

4.2 Tutkimusympäristö

Organisaatio X on monialainen ja suuri ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Organisaatiossa opiskelee vuositasolla jopa 10 000 opiskelijaa. Näistä perustutkintokoulutuksessa on noin 5000 opiskelijaa. Vapaan sivistystyön kursseilla kävijöitä on vuosittain yli 50 000 ja kursseja on noin 3000. Oppisopimuksen kautta opiskelee hieman yli 2700 henkilöä. Aikuislukiossa oppijoita on reilu 2000. Henkilöstömäärä on yli 860. Organisaatiossa omistajana on kolme jäsenkuntaa. Organisaatiolla ovat laajat kansalliset ja kansainväliset yhteistyö- ja sidosryhmäverkostot. (Organisaatio X 2016.)

Organisaatio muodostuu Aikuisten oppimispalveluista ja Nuorten oppimispalveluista ja Yhtymäpalveluista. Organisaation oppimispalvelut koostuvat Aikuisopistosta, Oppisopimustoimistosta, Yksiköstä X ja Aikuislukiosta. Nuorten oppimispalvelut sisältävät Ammattiopiston ja Nuorten työpajatoiminnan. Yhtymäpalveluihin kuuluvat yksiköt tuottavat palveluja koko organisaatiolle (tietohallinto, tila- ja ravitsemuspalvelut, yleishallinto, henkilöstöpalvelut, X sekä kehittämispalvelut X). Yksikön oppimispalveluja johtaa organisaation oppimispalvelujen johtaja ja hänen alaisensa on kohdeyksikön rehtori. Opetuspäällikkö ja asiakaspalvelupäällikkö ovat rehtorin alaisuudessa. Tiimivastaavia ja esimiehiä on yksikössä yhteensä 13 henkilöä. (Organisaatio X 2016.)

Kohdeyksikön toiminta on jaettu tiimeihin. Tiimivastaavilla on hallinnollinen vastuu tiimeistä ja lähes kaikki tiimivastaavat toimivat esimiehinä tiimiläisille. Tiimivastaavia on 7 henkilöä. Kohdeyksikön tiimit on jaettu seuraavasti: osaamisen ja kehittämisen tiimi, asiakaspalvelutiimi sekä yhteiskunta ja aktiivinen kansalaisuus-, kielet ja kulttuuri-, koti ja vapaa-aika-, kädentaidot-, taiteet-, liikunta- ja terveystiimit. Tiimivastaavien rooli on tärkeä toiminnan sujuvuuden kannalta. Tiimivastaavat tekevät tiivistä yhteistyötä yksikön johdon kanssa. (Terveystalo 2015.)

Yksikön X toiminnan ydintehtävä on vapaan sivistystyön opetuksen toteutus (Yksikön X toimintakertomus 2014: 4). Vapaan sivistystyön tarkoitus on tukea yksilöiden persoonallisuuden monipuolista kehittymistä, kykyä toimia yhteisössä sekä elinikäistä oppimista. Vapaan sivistystyön sanotaan edistävän kansanvaltaisuuden, tasa-arvon ja monipuolisuuden toteutumista yhteiskunnassa. Opetuksessa ei ole tutkintotavoitteita. Opetussisältöjä ei ole säädetty laissa. Oppilaitosten ja organisaatioiden ylläpitäjiä ovat kunnat, kuntayhtymät, yhdistykset, säätiöt tai osakeyhtiöt. Koulutuksen järjestäjä päättää itse koulutuksen sisällöistä ja tavoitteista. Opinnot ovat yleissivistäviä, harrastustavoitteisia

sekä yhteiskunnallisia opintoja. Opintoja on tarjolla sekä kokopäiväisesti että iltaopiskeluna. Kursseja on saatavilla joko lyhyt- tai intensiivimuotoisesti. (Opetushallitus 2016.)

Kiinnostus tehdä työhyvinvointia koskeva opinnäytetyö kyseiseen organisaatioon heräsi oman työn kautta. Olen toiminut organisaation nimettynä työterveyshoitajana aiemmin. Työhöni kuului aktiivinen yhteistyö organisaation johdon, henkilöstöpalvelujen sekä työsuojelun kanssa. Ehdotin itse opinnäytetyön tekemistä organisaatioon ja keskustelimme henkilöstöpäällikön kanssa työhyvinvointiteemaan liittyvistä tarpeista. Opinnäytetyön kohderyhmäksi valitsimme yksikön X esimiehet ja tiimivastaavat noin vuosi sitten tapahtuneen organisaatiomuutoksen, työtehtävissä tapahtuneiden muutosten sekä työkuormituksen vuoksi. Henkilöstön keski-ikä on korkea ja erityisesti esimiestason henkilöstöä tulee eläköitymään runsaasti lähivuosina. Organisaatiossa on tapahtunut muutoksia, resurssit ovat tiukkenemassa ja työn määrä on toisinaan suuri. Henkilöstössä on ollut jonkin verran vaihtuvuutta ja organisaatiomuutoksen myötä on ollut myös esimiesmuutoksia. Nämä tekijät ovat vaikuttaneet työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Terveystalo 2015.) Suullinen lupa opinnäytetyötä varten saatiin kohdeorganisaation johtajalta lokakuussa 2015. Lisäksi suullinen suostumus kysyttiin oppimispalvelujen johtajalta. Kirjallinen tutkimuslupa anottiin kohdeorganisaation johtajalta tammikuussa 2016 ja hyväksytty vastaus saatiin helmikuussa 2016.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kyselyä. Kysely sopii monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Kysely on menetelmänä suhteellisen nopea ja tehokas. Kyselyn käytön perusvaatimus on, että tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi aiempaa tietoa, jotta kyselylomakkeessa osataan kysyä oikeanlaisia asioita. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2009: 108 - 109.)

Kysely toteutettiin sähköisesti (e-lomake). Verkkolomakkeen etu oli vastausten suora tallentuminen sähköiseen muotoon ja näin virhealttius tietoja siirrettäessä oli vähäisempi verrattuna paperilomakkeeseen. Verkkolomake ei aina välttämättä tavoita kaikkia vastaajia. (Vehkalahti 2008: 47 - 50.) Kyselylomakkeen teemat valittiin yhdessä organisaation henkilöstöpalvelujen kanssa. Ennen kyselylomakkeen laatimista tutustuttiin erilaisiin työhyvinvointia kartoittaviin kyselyihin sekä tutkimustietoon työhyvinvoinnista. Hyvän kyselytutkimuksen tunnuspiirteitä ovat Vehkalahden (2008) mukaan muun muassa kyselyn

esitestauksen tekeminen varsinaista kyselyä edeltävästi, kattava saatekirje, kyselylomakkeen toimivuus ja tavoitettavuus, mahdollisimman tiivis kysymyspatteristo, kielellisesti selkeät kysymykset, kyselyyn vastaamisen helppous sekä kyselylomakkeen mahdollisimman edustava ulkoasu. (Vehkalahti 2008: 47 - 50.)

Opinnäytetyön kyselylomake pyrittiin muokkaamaan sellaiseksi, että kysymykset olisivat yksinkertaisia, ymmärrettäviä sekä tarkoituksenmukaisia. Kysymykset olivat kohtuullisen mittaisia ja tarkkoja. Kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että niihin olisi helppo vastata. Lomakkeessa oli ymmärrettävät ja yksityiskohtaiset vastausohjeet. (Ojasalo ym. 2009: 115 - 119.) Kyselyssä oli taustamuuttujien ja määrällisten kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla haluttiin selvittää esimiesten ja tiimivastaavien omia kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointiin liittyvistä teemoista. (Ojasalo – Moilanen - Ritalahti 2014: 52 - 53.)

Tämän opinnäytetyön kyselylomake annettiin helmikuussa luettavaksi alaa tunteville henkilöille ja sitä muokattiin saatujen kommenttien perusteella. Lisäksi kyselylomake esitestattiin tutkimusorganisaatiossa kahdella henkilöllä ennen sen käyttöönottoa. Kyselylomake oli esitestattavana 15. - 18.3.2016 välisenä aikana. Esitestauksessa saatiin tietoa siitä, oliko kyselylomake toimiva ja paljonko aikaa lomakkeen täyttämiseen kului. Esitestauksen perusteella kyselyyn tehtiin pieniä rakenteellisia muutoksia ulkoasun selkeyttämiseksi.

Esimiehille ja tiimivastaaville kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista saatekirjeen (Saatekirje, Liite 1.) avulla kyselyä edeltävästi. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen perustiedot; mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tekee tutkimusta, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia käytetään jatkossa. (Vehkalahti 2008: 47 - 50.) Saatekirjeessä kerrottiin myös tutkimuksen tarkoitus ja tarpeellisuus. Vastaajien anonymiteetistä ja jokaisen vastauksen tärkeydestä mainittiin. Saatekirjeessä kerrottiin vastausaika ja viimeinen vastauspäivä. Saatekirjeessä kiitettiin mahdollisista vastauksista ja yhteistyöstä etukäteen. Tutkimuksen tekijän ja ohjaajien allekirjoitukset oli kirjoitettu alle lopuksi. Saatekirje pyrittiin laatimaan niin, että se herättäisi kiinnostusta tutkimusta kohtaan. Saatekirjeellä on suora vaikutus kyselyn vastausprosenttiin. (Ojasalo ym. 2009: 117 - 119.)

4.4 Tutkimusaineiston keruu

Taustatietoja kerättiin organisaation henkilöstöpalvelujen, työsuojelun sekä kohdeyksikön edustajilta. Taustatietojen keruussa hyödynnettiin myös työterveyshuollon kohdeyksikköön tekemää työpaikkaselvitysraporttia. Opinnäytetyön aineisto kerättiin kohdeyksikön esimiehille ja tiimivastaaville (n=13) kohdistetun sähköisen kyselyn avulla. Kysely lähetettiin tutkijan toimesta sähköpostitse suoraan kohderyhmälle erillisenä linkkinä (Kyselylomake, Liite 2.). Kysely toteutettiin ajalla 22. – 31.3.2016. Vastausaikaa annettiin 10 päivää. Muistutusviesti lähetettiin kahdesti kyselyn aikana. Lisäksi uusintakysely lähetettiin heti kyselyajankohdan umpeutumisen jälkeen kaikille vastaanottajille. Vastausaikaa uusintakyselyyn annettiin 5 päivää. Uusintakyselyn myötä ei tullut lisää vastauksia. Kyselyyn vastattiin nimettömästi. Kyselyn tulokset käytiin läpi luottamuksellisesti eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ole ollut mahdollista tunnistaa missään vaiheessa. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastasi 9 henkilöä. Vastausprosentti oli 69,2 %.

Kyselyn lisäksi opinnäytetyötä varten haastateltiin (n=2) kohdeorganisaation henkilöstöpäällikköä sekä työsuojelupäällikköä. Haastattelussa käytiin läpi samoja teemoja kuin esimiehille ja tiimivastaaville suunnatussa kyselyssä oli ollut. Haastattelun avulla haluttiin kartoittaa organisaation edustajien näkemyksiä kohdeyksikön työhyvinvoinnista. Haastattelu tapahtui organisaation tiloissa 20.5.2016. Haastattelu nauhoitettiin ja aineisto analysoitiin haastattelun jälkeen.

4.5 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi. Sisällönanalyysin avulla aineistosta etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Aineistoa koskeva tieto esitetään sanallisina tulkintoina. Sisällönanalyysissä on tavoitteena löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä päätetään tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mistä toiminnan logiikkaa lähdetään etsimään. Metodikirjallisuudessa puhutaan tutkimusaineiston litteroinnista tai koodaamisesta. Tämä tarkoittaa kerätyn aineiston läpikäymistä ja niiden asioiden merkitsemistä, mitkä kiinnostavat aineistossa ja mitkä halutaan nostaa esiin. Tutkija työstää vaiheen itse parhaaksi katsomallaan tavalla. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 94 - 95, 107 - 115.)

Koodaamisen jälkeen aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen. Tutkimusaineiston pelkistäminen eli redusointi kuuluu aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessiin. Pelkistämisessä aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto. Pelkistäminen voi olla joko tutkimusmateriaalin tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineistosta litteroidut alkuperäisilmaukset käydään ensin läpi ja tämän jälkeen siitä etsitään samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston klusterointia seuraa aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Tämän tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan yhdistämällä luokkia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan vastaus tutkimustehtävään yhdistämällä käsitteitä. Tuloksissa tullaan kuvaamaan luokittelujen pohjalta muodostetut kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätöksiä tehdessään tutkijan tulisi pyrkiä ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 94 - 95, 107 - 115.)

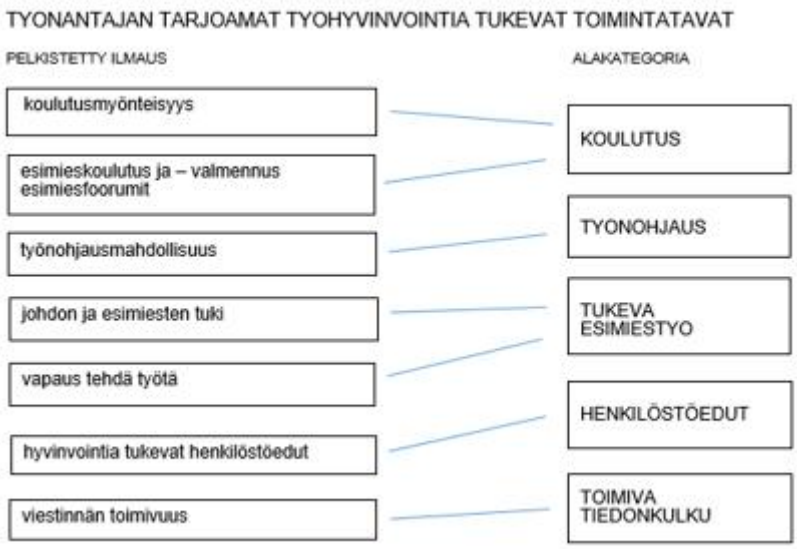
4.6 Tutkimusaineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Kyselyn vastaukset käytiin läpi kyselyn toteuttamisen jälkeen ja vastaukset kirjoitettiin auki alkuperäisessä muodossaan yhtenäiselle lomakkeelle. Aineisto koodattiin samalla vastaajittain. Vastaajat koodattiin v-kirjaimella (v=vastaaja) ja lisäksi numerolla, kuinka mones kyselyyn vastannut oli kyseessä. Esimerkiksi kolmas kyselyyn vastannut nimettiin v3:ksi. Tämän jälkeen aineiston alkuperäisilmauksista kerättiin tutkimustehtäviä vastaavat olennaiset ilmaukset ja näistä kirjattiin pelkistetyt ilmaukset. Kuviossa 1 on esitetty esimerkki alkuperäisilmaisun pelkistämisestä.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
”Työskentely on vapaata eikä ilmene niskaan huohottamista.” (v3)	Vapaus tehdä työtä

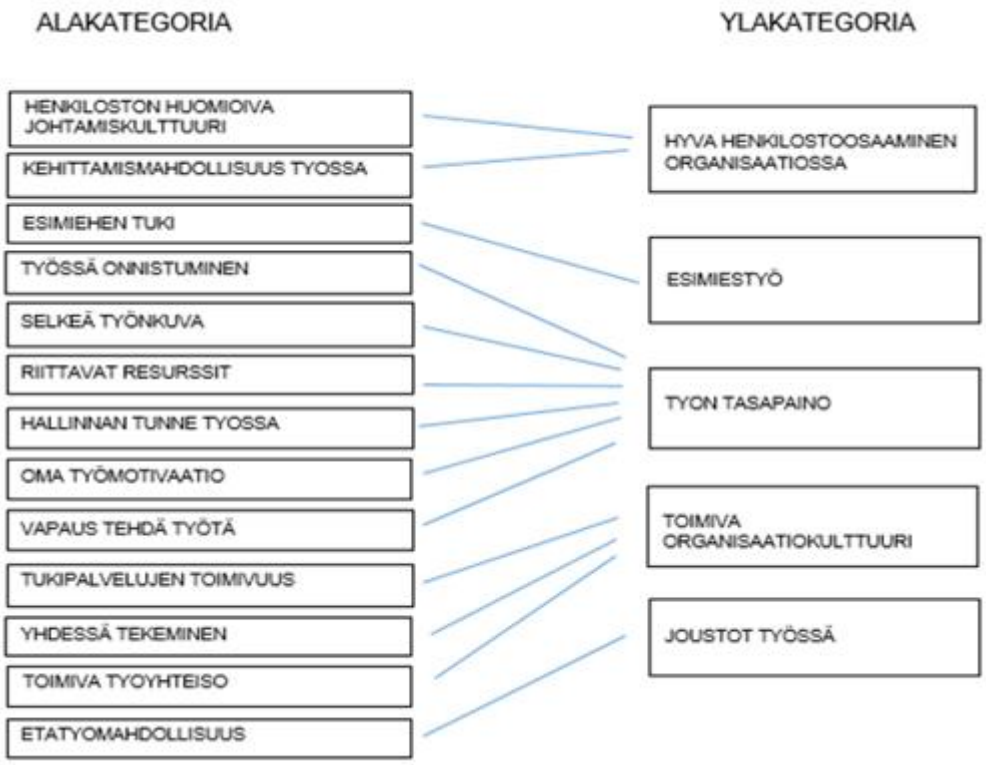
Kuvio 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samaa asiaa tarkoittavia käsitteitä ja ne yhdistettiin edelleen alaluokiksi eli alakategorioiksi. Käsitteiden yhdistämisen jälkeen alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavalla yhteisellä käsitteellä. Kuviossa 2 on esitetty esimerkkikaavio aineiston ryhmittelystä eli pelkistettyjen ilmausten muodostamisesta alakategorioiksi.



Kuvio 2. Esimerkkikaavio aineiston ryhmittelystä aiheesta Työnantajan tarjoamat työhyvinvointia tukevat toimintatavat.

Alakategorioiden muodostamisen jälkeen käsitteellistämistä eli abstrahointia jatkettiin edelleen. Aineistosta poimittiin olennaiset, saman käsitteen alle poimittavat asiat ja muodostettiin niistä edelleen yhdistäen yläluokkia eli yläkategorioita. Käsitteellistämistä jatkettiin edelleen muodostaen yläkategorioista pääluokkia. Käsitteellistämisen avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Vastaukset tutkimuskysymyksiin esitetään opinnäytetyön tulokset – osiossa. Kuviossa 3 on annettu esimerkki luokkien eli kategorioiden muodostamisesta alakategorioista yläkategorioiksi.



Kuvio 3. Esimerkki alakategorioiden muodostamisesta yläkategorioiksi aiheesta Työhyvinvointia vahvistavat tekijät.

5 Tulokset

5.1 Taustatiedot

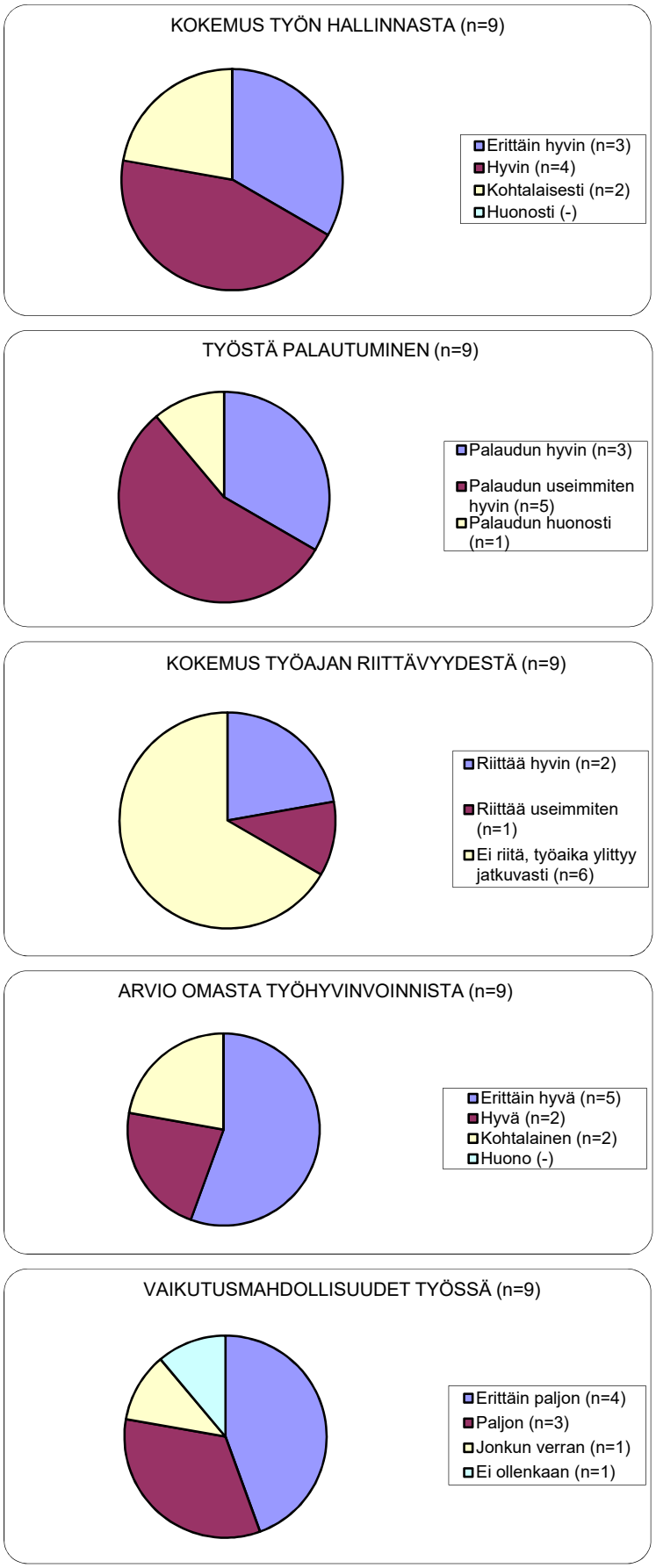
Opinnäytetyön aineisto muodostui yhteensä 9 esimiehen ja tiimivastaavan vastauksista. Vastaajat olivat iältään 36 – 54 – vuotiaita. Kahdeksalla vastaajalla (8/9) koulutustausta oli yliopisto- tai korkeakoulututkinto ja yhdellä vastaajista (1/9) ammattikorkeakoulututkinto. Kokemus esimiestyöstä vaihteli seitsemästä kuukaudesta 19 vuoteen. Suurimmalla osalla vastanneista esimiestyökokemusta oli viisi vuotta tai alle viisi vuotta. Työkokemus valitussa organisaatiossa vaihteli yhdestä vuodesta yli 12 vuoteen. Suorien alaisten määrä vaihteli kahdeksalla (8/9) vastaajista 3 – 90 välillä, yhdellä vastaajista ei ollut lainkaan alaisia. Kyselyyn vastanneista kolme henkilöä (3/9) työskenteli yksikössä esimies – nimikkeellä ja vastanneista kuusi (6/9) tiimivastaava – nimikkeellä. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Yhteenveto vastaajien taustatiedoista (n=9).

Taustatiedot	
Ikä	36 - 54 vuotta
Koulutustausta (n=9)	
Ammattiopisto	
Ylioppilas	
Ammattikorkeakoulu, Amk	(n=1)
Ammattikorkeakoulu, Yamk	
Yliopisto / korkeakoulututkinto	(n=8)
Kokemus esimiestyössä (n=9)	
7kk – 19 vuotta	
Työkokemus valitussa organisaatiossa (n=9)	
1 – 12 vuotta	
Suorien alaisten määrä (n=9)	
3 – 90 alaista	(n=8)
Ei alaisia	(n=1)
Työnimike (n=9)	
esimies	(n=3)
tiimivastaava	(n=6)

5.2 Esimiesten ja tiimivastaavien arvio omasta työhyvinvoinnistaan

Esimiehet ja tiimivastaavat arvioivat oman työhyvinvointinsa pääsääntöisesti erittäin hyväksi. Työhyvinvoinnin tilaa arvioitiin myös siihen vaikuttavien tekijöiden kautta. Suurin osa esimiehistä ja tiimivastaavista kertoi hallitsevansa työnsä erittäin hyvin tai hyvin. Työajan riittävyyttä kysyttäessä suurin osa esimiehistä ja tiimivastaavista kertoi normaalin työajan ylittyvän jatkuvasti. Vaikutusmahdollisuudet omassa työssä koettiin pääsääntöisesti hyviksi. Työstä palauduttiin useimmiten hyvin. Viisi henkilöä arvioi oman työhyvinvointinsa erittäin hyväksi, kaksi henkilöä hyväksi ja yksi henkilö kohtalaiseksi. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Esimiesten ja tiimivastaavien arvio omasta työhyvinvoinnistaan.

Kolme vastaajaa koki hallitsevansa työnsä erittäin hyvin, neljä hyvin ja kaksi kohtalaisesti. Normaalin työajan riittävyyttä työn tekemiseen kysyttäessä kaksi henkilöä vastasi työajan riittävän hyvin, yhdelle työaika riitti useimmiten ja kuuden työaika ylittyi jatkuvasti. Vaikutusmahdollisuuksia omassa työssä koki neljä henkilöä olevan erittäin paljon, kolme paljon, yksi jonkun verran ja yksi ei ollenkaan. Suurin osa vastaajista koki palautuvansa työstä hyvin tai useimmiten hyvin. Yksi vastaaja koki palautuvansa huonosti. Suurin osa vastaajista uskoi pystyvänsä työskentelemään terveytensä puolesta nykyisessä ammatissa kahden vuoden kuluttua.

5.3 Organisaation työhyvinvointia tukevat tekijät ja toimintatavat esimiesten ja tiimivastaavien näkökulmasta

Esimiesten ja tiimivastaavien kokemusten mukaan organisaation tarjoamat työhyvinvointia tukevat tekijät ja toimintatavat olivat koulutusmyönteisyys, esimiehille järjestettävät koulutukset, valmennukset ja foorumit, työnohjausmahdollisuus, johdolta ja muilta esimiehiltä saatu tuki, vapaus tehdä työtä, hyvinvointia tukevat henkilöstöetuudet sekä viestinnän toimivuus. Organisaation toimintatapojen koettiin tukevan työhyvinvointia ja työn tekemistä.

Esimiesfoorumien hyöty koettiin vaihtelevasti hyödylliseksi. Vastauksissa nousi esiin se, että aikaisemmassa organisaatiossa tiimivastaavien on ollut mahdollista osallistua Leadership – kursseille sekä suorittaa Johtamisen erikoisammattitutkinto (Jet), minkä koettiin olevan hyvä työhyvinvointia ja esimiestyötä tukeva toimintatapa. Joustavan esimiestyön koettiin mahdollistavan työn tekemisen vapauden. Työntekijät kokivat työhyvinvointia tukevaksi sen, että työskentely yksikössä oli vapaata ja luovaa. Työskentely oli itsenäistä ja työntekijälle on annettu vapaus päättää, miten hän työnsä tekee.

Esimiestyön merkitys ja esimieheltä saatu tuki vaikuttivat esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointiin. Esimiehen tuki arkisissa tilanteissa koettiin tärkeäksi. Tukea haastaviin tilanteisiin ja apua vaikeiden asioiden selvittelyyn oli saatavilla tarvittaessa.

> *”Tärkeää on myös oman esimiehen arkipäivän tuki eli se, että esimiehen kanssa voi mennä puhumaan, jos jokin asia mietityttää.”(v2)*

Organisaation johdon koettiin tukevan työhyvinvointia työssä. Yksikön uuden johtajan toimintaan henkilöstön jaksamisen ja johtamisen tukena oltiin tyytyväisiä. Sijaisena toimivan opetuspäällikön toiminnan koettiin olevan kiinnostavaa ja innostavaa. Sijaisena toimivan rehtorin toiminta koettiin vaikuttavaksi. Organisaation koettiin tukevan työhyvinvointia mahdollistamalla työnohjaus sekä järjestämällä työhyvinvointipäivät vuosittain.

Organisaation tarjoamina työhyvinvointia tukevina toimintatapoina koettiin olevan erilaiset hyvinvointia tukevat henkilöstöetuudet kuten henkilöstöliikunta, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä erilaiset teemapäivät. Työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi koettiin myös hyvä tiedonkulku organisaatiossa. Tulosten mukaan kokemuksia oli myös siitä, ettei työnantajalla ole tarjota tarpeita vastaavia työhyvinvointia tukevia toimintatapoja. Työnantajan toimintaan tukea henkilöstön työhyvinvointia oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Vastaajien tyytyväisyys työnantajan toimintaan tukea esimiesten työhyvinvointia.

18. KUINKA TYYTYVÄINEN OLET TYÖNANTAJASI TOIMINTAAN TUKEA ESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTIA? (n=9)	
(n=0)	Erittäin tyytyväinen
(n=5)	Tyytyväinen
(n=2)	En tyytyväinen enkä tyytymätön
(n=2)	Tyytymätön
(n=0)	Erittäin tyytymätön

5.4 Esimiesten ja tiimivastaavien kokemukset työhyvinvointia vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä

Esimiehet ja tiimivastaavat kokivat työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä työssä henkilöstön huomioivan johtamiskulttuurin organisaatiossa, esimieheltä saadun tuen, vapauden tehdä työtä, toimivan työyhteisön, selkeän työnkuvan, riittävät resurssit, hallinnan tunteen työssä, oman työmotivaation, yhdessä tekemisen, tukipalvelujen toimivuuden, etätyömahdollisuuden, kehittämismahdollisuudet työssä sekä työssä onnistumisen.

Johdonmukainen ja osallistava johtaminen koettiin työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi. Tämänhetkisen johtamiskulttuurin koettiin olevan henkilöstön voimavarat huomioivaa. Työhyvinvointia vahvistaviksi tekijöiksi työssä koettiin olevan hyvä ja luottamuksellinen suhde esimieheen sekä oman tiimin työntekijöihin. Esimiestyö ja esimiehen tuki

arjessa olivat työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä tekijöitä. Esimiehen kuuntelevaa roolia ja inhimillisyyttä pidettiin tärkeänä.

> *”Tällä hetkellä selkeä henkilöstön voimavarat huomioiva johtamiskulttuuri.”(v8)*

Työn tasapainon koettiin vahvistavan työhyvinvointia työssä. Työn tasapainoon vaikuttivat mm. selkeä työnkuva, riittävät resurssit, vapaus tehdä työtä sekä oma työmotivaatio. Nämä tekijät lisäsivät hallinnan tunnetta ja sitä kautta omaa työhyvinvointia työssä. Lisäksi työrauha koettiin työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi työssä.

> *”Vapaus ja rauha tehdä töitä itsenäisesti.”(v6)*

Kohtuullinen työn määrä koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Hektisen työn ohella koettiin tarvetta myös ajatella ja kehittää toimintaa. Mahdollisuus itsensä jatkuvaan kehittämiseen koettiin myös työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi työssä. Työn vaatimukset ja odotukset suhteessa osaamiseen ja resursseihin sekä työssä onnistuminen koettiin tärkeiksi työhyvinvointia vahvistaviksi tekijöiksi. Omien kriteerien täyttyminen työssä ja myönteisen palautteen saaminen nousivat vastauksissa esiin. Joustot työssä vahvistivat työhyvinvointia. Etätyömahdollisuus koettiin työhyvinvointia tukevaksi ja vahvistavaksi tekijäksi.

Selkeät tehtävänannot ja tavoitteet sekä yhteiset linjaukset työssä koettiin työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä. Toimiva organisaatiokulttuuri mahdollisti yhdessä tekemisen ja tehtävien jakamisen. Työhyvinvointi ja hyvä vuorovaikutus työyhteisössä koettiin tärkeäksi. Työpaikan yleisellä ilmapiirillä koettiin olevan myös työhyvinvointia vahvistava vaikutus työssä.

> *”Yhteishenki. Yhdessä tehdyt linjaukset ja selkeät tehtävänannot.”(v5)*

Toimivat tukipalvelut olivat osa toimivaa organisaatiota ja organisaatiokulttuuria. Työhyvinvointia vahvistaviksi tekijöiksi koettiin myös organisaation toimivat tukipalvelut kuten HR-, viestintä- ja markkinointipalvelut.

Työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi työssä koettiin vaikutusmahdollisuuksien puute, esimiestyön epäoikeudenmukaisuus, työyhteisön negatiivinen ilmapiiri, riittämättömyys

työssä, tiukat aikataulut, epäselvät tehtävänkuvat ja tavoitteet työssä, yhteisten pelisääntöjen puute, työtehtävien hajanaisuus, tuen puute työssä, vaihtelevat käytännöt eri tiimien välillä sekä toimimattomat prosessit ja tukipalvelut.

Työn pirstaleisuus ja hallinnan tunteen puuttuminen työssä aiheuttivat työn epätasapainon ja vaikuttivat työhyvinvointia heikentävästi työssä. Epäoikeudenmukaisen esimiestyön, negatiivisen työilmapiirin sekä tukipalvelujen ja prosessien toimimattomuuden koettiin aiheuttavan tuen puutetta työssä ja tätä kautta vaikuttavan työhyvinvointiin heikentävästi. Hallinnan tunteen puuttumiseen työssä vaikuttivat vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys, riittämättömyys sekä tiukat aikataulut työssä. Epäselvät tehtävänkuvat ja tavoitteet, työtehtävien hajanaisuus, yhteisten pelisääntöjen puute sekä vaihtelevat käytännöt eri tiimien välillä tekivät työstä pirstaleista. Esimiestyössä koettiin epäoikeudenmukaisuutta ja epäasiallista käytöstä. Työn määrä koettiin liian suureksi ja työnkuvat liian laajoiksi. Resurssien riittämättömyys, työtehtävien kasaantuminen ja kaoottisuus sekä työajan ylittyminen aiheuttivat riittämättömyyden tunnetta työssä. Epäselvät, jatkuvasti muuttuvat prosessit ja epäjohdonmukaisuus työssä heikensivät koettua työhyvinvointia.

> *”Esimiehen antamat epäselvät tehtävänannot ja yleensä epäselvät tai jatkuvasti muuttuvat prosessit työpaikalla.”(v1)*

> *”Tiimivastaava ei voi keskittyä esimiestyöhön juuri ollenkaan, koska hoitaa samanaikaisesti samoja työtehtäviä kuin alaiset. Mahdoton tilanne olla itse alainen ja esimies samaan aikaan.”(v5)*

Työssä koettiin ristiriitaisia ja epämääräisiä odotuksia eri tahojen välillä. Toisten työntekijöiden arvostelu ja toisen työn kyseenalaistaminen työyhteisössä aiheuttivat huonommuuden tunnetta työssä. Työyhteisön negatiivinen ilmapiiri vaikutti työhyvinvointia heikentävästi. Tiimien välillä koettiin olevan eroja työn käytännöissä. Resurssit vaihtelivat eri tiimeissä. Tiimien välillä koettiin olevan kilpailua. Vaihtelevat käytännöt ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen olivat työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä työssä. Vastaajien mukaan organisaation heikosti toimivilla prosesseilla ja tukipalveluilla oli työhyvinvointia heikentävä vaikutus. Taulukkoon 3. on koottu yhteenveto esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointia vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä.

Taulukko 3. Esimiesten ja tiimivastaavien kokemukset työhyvinvointia vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä.

VAHVISTAVAT TEKIJÄT	HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT
• henkilöstön huomioiva johtamiskulttuuri • johdonmukainen ja osallistava johtaminen • luottamuksellinen suhde esimieheen ja työyhteisöön • esimiestyön tuki • vapaus tehdä työtä • työrauha • toimiva työyhteisö • hyvä vuorovaikutus työyhteisössä • hyvä työilmapiiri • selkeä työnkuva • riittävät resurssit • hallinnan tunne työssä • oma työmotivaatio • myönteinen palaute • yhdessä tekeminen • tehtävien jakaminen • tukipalvelujen toimivuus • etätyömahdollisuus • joustot työssä • kehittämismahdollisuudet työssä • työssä onnistuminen	• vaikutusmahdollisuuksien puute omassa työssä • epäoikeudenmukainen esimiestyö • työyhteisön negatiivinen ilmapiiri • riittämättömyys • liian suuri työn määrä • tiukat aikataulut • epäselvät tehtävänkuvat ja tavoitteet työssä • yhteisten pelisääntöjen puute • työtehtävien hajanaisuus • tuen puute työssä • vaihtelevat käytännöt eri tiimien välillä • tiimien välinen kilpailu • ristiriitaiset ja epämääräiset odotukset työssä • toimimattomat prosessit ja tukipalvelut • toisten työn arvostelu ja kyseenalaistaminen

5.5 Esimiesten ja tiimivastaavien kokemuksia lisätuen tarpeesta työssä

Esimiehet ja tiimivastaavat kokivat tarvitsevansa lisätukea työn tekemiseen, osaamiseen ja työilmapiiriin liittyen. Työhön toivottiin tukea sekä johdon, työyhteisön että muiden tahojen osalta. Esimiestyöhön toivottiin vertaistukea ja erilaisia toimintatapoja tukea työn tekemistä. Esimiestyöltä toivottiin johdonmukaisuutta ja selkeälinjaisuutta. Osaamisen ylläpitämistä ja edistämistä toivottiin lisäkoulutuksen muodossa. Työyhteisön työilmapiirin toivottiin olevan positiivinen ja toisia arvostava. Henkilöstöjohtamiseen kaivattiin lisätukea vertaistuen ja yhteisen keskustelun muodossa.

> *”…tiimivastaavien kesken voisi olla enemmän luottamuksellista keskustelua ja vertaistukea henkilöstöjohtamisesta.”(v1)*

Työhön toivottiin konkreettista opastusta. Tiimin vetämiseen ja tiimityöskentelyyn haluttiin lisätukea ja ohjausta. Myös omaan työhön ja työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi toivottiin konkreettista tukea.

> *”Oman työn ohjaus: jos vaaditaan jotain tiettyjä tuloksia, mitä konkreettisesti voisi tehdä niiden saavuttamiseksi.”(v3)*

Lisäkoulutukselle koettiin olevan tarvetta. Tiimivastaaville toivottiin yhteistä koulutusta henkilöstöjohtamisesta. Yhteistä keskustelua ja asioiden jakamista koulutusten pohjalta ehdotettiin. Työtehtävien selkeyttämiselle koettiin olevan tarvetta. Esimiestyöltä ja johdolta toivottiin linjassa pysymistä. Työyhteisöltä toivottiin positiivista asennetta ja toisen työtä arvostavaa kulttuuria ja sitä kuvattiin seuraavasti:

> *”Organisaatiokulttuuria pitäisi muuttaa niin, että meillä toisten työ nähdään ja sitä arvostetaan.”(v6)*

Työnohjausmahdollisuutta toivottiin kaikille. Apua toivottiin myös työtehtävien priorisointiin. Organisaation tukipalvelujen ja yksikön tiimisihteerien tukea työhön pidettiin välttämättömänä. Tiimirakenteen uudistaminen koettiin tarpeelliseksi. Kehittämistyölle toivottiin enemmän aikaa. Työympäristön huomioimista osana työhyvinvointia toivottiin. Työnohjausta toivottiin. Suunnittelijaopettajat joutuvat työssään hoitamaan haasteellisiakin henkilöstöasioita ja tämän vuoksi lisätukea työnohjauksen ja lisäkoulutuksen muodossa toivottiin. Kehittämistyölle toivottiin lisää aikaa. Perustyöhön koettiin kuluvan kaiken työajan.

> *”Tällä hetkellä kunnolliseen kehittämiseen ei ole aikaa, sillä perustyöhön menee kaikki työaika.”(v2)*

Ainealueiden tiimirakenteeseen toivottiin rakenteellista uudistusta. Nykyisen tiimirakenteen ei koettu toimivan tällaisenaan. Työympäristön positiivisesta vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työtehoon mainittiin.

5.6 Organisaation edustajien näkemyksiä kohdeyksikön työhyvinvoinnista

Opinnäytetyötä varten haastateltiin organisaation henkilöstöpäällikköä sekä työsuojelupäällikköä. Heidän näkemystensä mukaan kohdeyksikön erityispiirteenä on se, että työntekijät ovat työssään edelleen jonkinasteisessa murrosvaiheessa vuoden 2015 organisaatiomuutoksen jäljiltä. Organisaation edustajien mukaan ”*on haettu ja haetaan kokoajan sitä, että miten heidän kanssaan olisi järkevä toimia*…”. Työntekijöiden on täytynyt asemoida työ ihan uudelleen. Uusia asioita ja muutoksia on tullut valtavasti. Tämän tunnistettiin vaikuttaneen henkilöstön työhyvinvointiin työssä. Lisäksi työssä kuormittivat esimiesten ja tiimivastaavien roolisekamelska, hajanainen työnkuva sekä tiukka tuntikehys. Henkilöstön koettiin olevan erityisen sitoutunutta työhönsä. Organisaation edustajat pitivät työn tekemisen ja työssä jaksamisen tukemista merkittävänä esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvoinnin kannalta. Organisaatio tukee henkilöstön työhyvinvointia erilaisin keinoin. Tärkeinä tukikeinoina nähtiin koulutusmahdollisuudet, esimiestyön tuki, organisaation toimivat rakenteet ja tukipalvelut sekä saatavilla olevat henkilöstöetuudet.

Haastattelun tulosten mukaan organisaation koettiin olevan koulutukseen myönteisesti suhtautuva. Esimiehille on saatavilla koulutusta yksilöllisten tarpeiden mukaan. Esimiehet sopivat omista koulutuksistaan suoraan oman esimiehensä kanssa. Esimiesfoorumeita järjestetään esimiehille noin kerran kuukaudessa. Ne ovat organisaation sisäistä koulutusta ja esimiehet osallistuvat foorumeihin aktiivisesti. Sisäisissä koulutuksissa on usein myös ulkopuolisia puhujia mukana. Kahden viime vuoden aikana on esimiehille järjestetty yli yön – tapaamisia syksyisin, jolloin koulutuksen ohella on pyritty huomioimaan myös esimiehen oma jaksaminen. Monet esimiehet ovat käyneet tai käyvät parhaillaan Jet – koulutusta (Johtamisen erikoisammattitutkinto). Tutkinto on mahdollisuus suorittaa myös omassa organisaatiossa. Jet – tutkinnon suorittamisesta ei kuitenkaan ole tehty organisaatiossa yleistä linjausta, pitäisikö sen olla kaikilla esimiehillä suoritettuna. Organisaatiosta puuttuu esimiesten oma systemaattinen perehdytyssuunnitelma. Tarvetta olisi esimiesten omalle, systemaattiselle perehdytys- ja koulutusohjelmalle. Osaamisen on tunnistettu vaikuttavan oleellisesti esimiesten työhyvinvointiin ja osaamispääoma on kirjattu myös organisaation henkilöstöohjelman yhdeksi osioksi.

Esimiestyötä tukevia toimintatapoja todettiin olevan useita. Esimiehille järjestetään yhteisiä aamukahvitilaisuuksia noin kerran kuukaudessa. Tilaisuudet ovat tärkeitä esimiesten verkostoitumisen ja kollegojen tapaamismahdollisuuden kannalta. Ne ovat olleet

suosittuja esimiesten keskuudessa. Vertaistuki on esimiestyössä erityisen tärkeää. Vertaistukea on mahdollista saada myös vertaismentoroinnin (VERME) kautta. Vertaismentoroinnissa vertaiset eli esimiehet muodostavat tiimin ja tapaavat säännöllisesti. Vertaismentoroinnin ei tiedetty olevan juurikaan käytössä kohdeyksikössä. Ulkopuolista työnohjausta järjestetään myös. Työnohjausta järjestetään tarveperusteisesti. Ryhmätyönohjausta järjestetään esimerkiksi sellaisille tiimille, missä on ollut erityisiä haasteita tai esimiehille, jotka ovat joutuneet kohtuuttoman kuorman alle työssään. Työnohjauksesta sovitaan aina yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti. Vaarana voi olla, että henkilöstö kokee työnohjauksen suhteen eriarvoisuutta, kun sitä ei ole yleisesti linjattu organisaatiossa. Asioiden jakamisen ja yhdessä tekemisen koettiin tukevan esimiesten työhyvinvointia. Aktiivisen tuen ajattelua ja - mallin mukaisia toimintatapoja on koulutettu esimiehille. Henkilöstöpalvelut ja työsuojelu ovat usein mukana haastavien tilanteiden ja asioiden selvittelyssä. Myös henkilöstöasioissa tarjotaan ja annetaan tukea esimiehille. Kolmikantaneuvottelut työmuotona tukevat myös esimiestyötä ja esimiehen jaksamista. Aktiivisen tuen mallin mukainen toiminta ei jätä esimiestä yksin, vaan hänellä on aina tukea saatavilla. Toimiva työyhteisö ja henkilöiden väliset suhteet tukevat työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Myös työterveyshuollosta on mahdollista saada tukea esimiestyöhön. Myös se, millaisessa yhteisössä esimies työskentelee ja miten esimies tulee itse johdetuksi, vaikuttavat oleellisesti siihen, miten esimiehet työssään jaksavat.

Organisaation edustajien vastauksissa toimivien rakenteiden ja tukipalvelujen koettiin tukevan esimiestyötä ja esimiesten työssä jaksamista. Yhteiset pelisäännöt, ohjeistukset ja menettelytavat tukevat ja selkeyttävät esimiestyötä. Työsuojelun systemaattisen toiminnan koettiin vähentävän sekä suoraan että välillisesti esimiestyön kuormaa ja sitä kautta parantavan esimiesten työhyvinvointia. ”*Ikävien asioiden hoitaminen ei jää tuolloin ainoastaan esimiesten hartioille, kun asioita voi jakaa ja niihin saa tukea.”*

Organisaatiossa tunnistettiin olevan haasteita esimerkiksi tila-asioiden hoitamisessa, viestinnässä ja tiedottamisessa. Näiden asioiden koettiin heijastuvan suoraan esimiestyön arkeen ja sitä kautta vaikuttavan esimiesten työhyvinvointiin. Strategisen tason asioilla ja tämän tiedon jalkauttamisella esimiehille koettiin olevan myös vaikutusta työhyvinvointiin. Rakenteiden toimimattomuuden ja muiden haasteiden on jo aiemmin tiedostettu kuormittavan esimiehiä työssään.

> *”Mitä selkeämmät rakenteet ja ohjeet ja käytänteet, sitä paremmat lähtökohdat on työhyvinvoinnille…”*

Organisaatio tarjoaa työntekijöilleen erilaisia työhyvinvointia tukevia henkilöstöetuuksia. Näitä ovat mm. Sporttipassit, uimaliput, monipuoliset liikuntaryhmät sekä kulttuuritarjonta. Työhyvinvoinnin koettiin organisaatiossa olevan tulosta hyvin sujuvasta työstä ja osa isompaa kokonaisuutta.

> *"…kun hommat sujuvat, niin silloin sitä työhyvinvoinnin edistämistä ovat ne rakenteet, että meillä olisi semmoset johtamisjärjestelmät ja rakenteet, että ne tukisivat sitä työtä."*

Työhyvinvoinnin kannalta on merkitystä myös sillä, miten työ on organisoitu ja miten selkeä työn kokonaisuus ja rooli ovat. Työn ja työyhteisön rakenne vaikuttavat oleellisesti siihen, sujuuko esimiehen työ hyvin vai ei. Työn organisoimisen ja työnkuvien selkeyttämisen koettiin olevan yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamista tukevien prosessien kehittämiskohteista. Kertoman mukaan tulevana syksynä ovat alkamassa työnkuvien kartoitukset ja TVA – prosessit esimiesten kohdalla.

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tulosten mukaan esimiesten ja tiimivastaavien kokemukset oman työn hallinnasta olivat hyvää tasoa. Työssä koettiin pääsääntöisesti paljon vaikutusmahdollisuuksia ja suurin osa koki palautuvansa työstä hyvin. Tuloksista käy ilmi, että työaika ylittyi useimmilla esimiehillä ja tiimivastaavilla jatkuvasti. Silti suurin osa arvioi oman työhyvinvointinsa erittäin hyväksi tai hyväksi. Vastausten mukaan ne, jotka kokivat hallitsevansa työnsä erittäin hyvin tai hyvin, arvioivat myös oman työhyvinvointinsa erittäin hyväksi tai hyväksi. Nämä henkilöt kokivat työssään olevan erittäin paljon tai paljon vaikutusmahdollisuuksia. Tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä edistävät työhyvinvointia (Laine 2012: 29 - 30; Niemelä 2011: 9, 73 - 87). Oman työn hyvä hallinta vaikuttaa työssä jaksamiseen positiivisesti (Peltonen – Wallin 2014: 12 - 14, 24 - 26, 28). Opinnäytetyön tulosten mukaan ne henkilöt, joilla kokemus työn hallinnasta oli kohtalaista, arvioivat myös työhyvinvointinsa kohtalaiseksi. Ne, jotka eivät kokeneet vaikutusmahdollisuuksia ollenkaan työssään, kokivat

palautuvansa huonosti. Ne henkilöt, jotka kokivat työhyvinvointinsa kohtalaiseksi, mutta kokemus vaikutusmahdollisuuksista työssä oli positiivinen, kokivat palautuvansa useimmiten hyvin.

Työnantajan tarjoamiksi työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi esimiehet ja tiimivastaavat kokivat organisaation koulutusmyönteisyyden, esimiehille järjestettävät koulutukset, valmennukset ja foorumit, työnohjausmahdollisuuden, esimiestyön tuen, vapauden tehdä työtä, hyvinvointia tukevat henkilöstöedut sekä toimivan viestinnän. Organisaation edustajien näkökulmasta tärkeät työhyvinvointia tukevat keinot olivat koulutusmahdollisuus, esimiestyön tukeminen, organisaation toimivat rakenteet ja tukipalvelut sekä saatavilla olevat henkilöstöetuudet. Opinnäytetyön tulosten pohjalta voidaan todeta, että sekä esimiesten ja tiimivastaavien että organisaation edustajien, näkemykset organisaation toimintatavoista tukea työhyvinvointia olivat samanlaiset. Organisaatiolla on monenlaisia toimintatapoja tukea esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointia. Aiempien tutkimustulosten mukaan tiedetään, että esimiestyöllä ja johtamisella, työyhteisön ilmapiirillä sekä henkilöstön osaamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (STM 2015). Työn ja työyhteisön rakenne vaikuttavat oleellisesti siihen, sujuuko esimiehen työ hyvin vai ei. Esimies luo toiminnallaan toimivan työyhteisön rakenteita ja johtamisella tuetaan erityisesti työilmapiiriin ja työn hallintaan liittyviä asioita. (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 6.)

Vastauksissa nousivat esiin työhyvinvointia vahvistavat tekijät kuten organisaation positiivinen johtamiskulttuuri, esimiestyössä saatu tuki, vapaus tehdä työtä, toimiva työyhteisö, selkeät työnkuvat, riittävät resurssit ja hallinnan tunne työssä, yhdessä tekeminen, tukipalvelujen toimivuus, etätyö- sekä kehittämismahdollisuudet työssä. Aiempien tutkimusten mukaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevat hyvä työilmapiiri, asioiden jakaminen ja avoin keskustelu työyhteisössä (Utriainen ym. 2011: 152 - 155). Niemelän (2011) mukaan henkistä työhyvinvointia lisäävästi vaikuttavat mm. työn sisältö, uusien asioiden oppiminen, työn vaihtelevuus ja itsenäisyys, mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne työssä sekä työn arvostus (Niemelä 2011: 9, 73 - 87).

Työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi koettiin muun muassa vaikutusmahdollisuuksien puute ja riittämättömyys työssä, tiukat aikataulut, epäselvät tehtävänkuvat ja tavoitteet, yhteisten pelisääntöjen puute, työyhteisön negatiivinen ilmapiiri, työtehtävien hajanaisuus sekä organisaation toimimattomat prosessit ja tukipalvelut. Tuloksissa nousivat

esille erityisesti esimiestyön epäjohdonmukaisuus, epäoikeudenmukaisuus sekä epäselvien tehtävänantojen vaikutus työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä. Tiimivastaavien kokemus liian hajanaisista työtehtävistä ja liiallisesta kiireestä korostui. Tiimien koettiin toimivan hyvin eri tavalla toisiinsa nähden. Lisäksi tiimeillä koettiin vastausten perusteella olevan erilaiset resurssit esimerkiksi tiimisihteerien suhteen. Työyhteisötaidoilla ja yhteisten pelisääntöjen luomisella tiedetään olevan merkittävää vaikutusta työhyvinvointiin (Pekka - Perhoniemi 2014: 64 - 66). Järvisen (2008) mukaan hallinnan tunne työssä syntyy, kun jokainen on selvillä työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikalla. Kun kaikki ovat tietoisia yhteisistä tavoitteista, omista ja toisten tehtävistä sekä vastuista, vahvistaa se työyhteisön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Järvinen 2008: 38 - 43.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että osa vastaajista koki organisaation johtamiskulttuurin olevan positiivinen ja, että esimiestyöhön saatiin tukea. Osa koki, että esimiestyö on epäoikeudenmukaista eikä organisaation koettu tukevan esimiestyötä. Osa vastaajista koki, että riittävät resurssit ja selkeät työnkuvat vahvistavat työhyvinvointia. Osa taas koki, että työssä esiintyy riittämättömyyden tunteita, työtä tehdään tiukassa aikataulussa ja tehtävänkuvat sekä tavoitteet työssä ovat epäselviä. Toimivan työyhteisön ja yhdessä tekemisen koettiin vahvistavan työhyvinvointia, kun taas osa koki negatiivisen ilmapiirin heikentävän työhyvinvointia. Vaikutusmahdollisuuksien puute työssä vaikutti kokemusten mukaan työhyvinvointia heikentävästi. Myös yhteisten pelisääntöjen puute heikensi esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointia. Osa vastaajista koki, että organisaation prosessit ja tukipalvelut toimivat hyvin, kun taas osa oli sitä mieltä, että toimimattomat tukipalvelut heikentävät heidän työhyvinvointiaan. Tulokset tukevat sitä ajatusta, että työn käytännöt vaihtelevat suuresti eri tiimien välillä. Tulokset puoltavat myös sitä, että kokemus työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista asioista on aina yksilöllinen (STM 2015).

Aiempien tutkimustulosten mukaan resurssipulan tiedetään vaikuttavan työhyvinvointia alentavasti (Utriainen ym. 2011: 152 - 155). Oman työn hyvä hallinta vaikuttaa työssä jaksamiseen ja jatkamiseen positiivisesti. Heikko ilmapiiri voi heikentää merkittävästi työmotivaatiota. (Peltonen – Wallin 2014: 12 - 14, 24 - 26, 28.) Jos henkilö voi työssään hyvin, hän on todennäköisesti myös vahvasti sitoutunut organisaatioon. Vastaavasti henkilöt, joiden henkinen työhyvinvointi on heikko, ovat usein heikosti sitoutuneita. (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 6.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan esimiehet ja tiimivastaavat kokivat tarvitsevansa lisätukea työn tekemiseen ja työn hallintaan. Työhön toivottiin tukea sekä johdon, työyhteisön että muiden tahojen osalta. Esimiestyöhön toivottiin vertaistukea ja johdolta toivottiin selkeälinjaisuutta. Osaamisen ylläpitämistä ja edistämistä toivottiin lisäkoulutuksen muodossa. Työyhteisön työilmapiirin toivottiin muuttuvan jatkossa paremmaksi. Työhyvinvoinnin kannalta sillä, miten työ on organisoitu ja miten selkeä työn kokonaisuus ja rooli ovat, on iso merkitys. Esimiesten ja tiimivastaavien sekä organisaation edustajien näkemykset työn kehittämisestä ja työhyvinvoinnin tukemisesta olivat samansuuntaiset. Tärkeimpinä tekijöinä nousivat esiin työn organisoimiseen ja työnkuvien selkeyttämiseen liittyvät kysymykset sekä lisätuen kohdistamiseen työn tekemiseen, osaamiseen ja työilmapiirin parantamiseen. Kun tilanne näiden tekijöiden suhteen paranee, paranee todennäköisesti myös kokemus työhyvinvoinnista työssä.

Esimiesten roolia työhyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä ei varmasti voi liikaa korostaa. Kun esimiehet voivat hyvin, se heijastuu heidän alaisiinsa ja tiimeihinsä. Hyvinvoiva esimies toimii mallina alaisille ja koko työyhteisölle. Mankan ym. (2013) mukaan kaikki ikäryhmät korostavat hyvässä johtamisessa työntekijöiden reilua kohtelua, kaikille tasapuolista ja oikeudenmukaista esimiestyötä (Manka ym. 2013: 53 - 54, 57, 59). Esimiestyöllä on iso merkitys erityisesti ikääntyvien työntekijöiden kohdalla. Hyvä esimiestyö vaikuttaa myönteisesti ikääntyvien työntekijöiden työmotivaation ja työssä jatkamiseen. (Peltonen – Wallin 2014: 12 - 14, 24 - 26, 28.) Tutkimusten mukaan esimies voi vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia työssä (Jansson von Vultee 2015: 660 – 666). Esimiesten johtamistyyliä kehittämällä voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia (Kinnunen ym. 2013: 59 - 68). Myönteiset johtamiskokemukset liittyvät erilaisiin esimiehen ja alaisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin. Toimiva esimiestyö tarkoittaa käytännössä työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta ja vastuun ottamista lähiesimiestyöstä. Työntekijät arvostavat esimiestyössä esimiehen läsnäoloa eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. (Manka ym. 2013: 53 - 54, 57, 59.) Tärkeää on toki muistaa, että jokaisella itsellään on myös vastuu omasta hyvinvoinnistaan.

6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan ihmisoikeudet määrittelevät ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan. Eettiseen perustaan kuuluu niin sanottu tutkittavien suoja, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuville on selvitettävä ymmärrettävästi tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Tutkimukseen osallistuvilla tulee olla oikeus sekä osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen että kieltäytyä osallistumasta siihen. Tutkittavilla tulee olla oikeus keskeyttää tutkimus milloin tahansa. Heillä on myös oikeus kieltää jälkikäteen itseä koskevan tiedon käyttö tutkimusaineistona. Nämä asiat tulee olla jokaisen tutkittavan tiedossa. Tutkimuseettisesti keskeistä on osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen. Tutkittavien hyvinvointi tulee huomioida ja mahdolliset riskit tiedostaa etukäteen. Tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia. Tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei saa luovuttaa ulkopuolisille eikä tietoja saa käyttää muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Tutkittavien anonymiteetti tulee taata. Tutkijan tulee toimia vastuullisesti ja noudattaa lupaamiaan sopimuksia. Tutkimuksen rehellisyyttä ei saa vaarantaa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 131.)

Tämä opinnäytetyö on osa laajempaa kokonaisuutta, jossa tarkoituksena oli organisaation esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvoinnin edistäminen sekä työhyvinvointia tukevien toimintatapojen kehittäminen. Opinnäytetyön kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujille annettiin riittävästi tietoa opinnäytetyöstä kyselyyn vastaamista edeltävästi. Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja menetelmät kerrottiin kohderyhmälle kyselyä edeltävästi saatekirjeessä. Kyselyyn vastattiin nimettömästi eikä vastaajien henkilöllisyyttä ollut mahdollisuutta tunnistaa missään vaiheessa. Tiedot jäsennettiin opinnäytetyössä niin, että osallistujien nimettömyys on taattu. Kyselyn yhteydessä saatuja tuloksia ei luovutettu ulkopuolisille eikä tietoja käytetty muuhun kuin sovittuun tarkoitukseen. (Tuomi – Sarajärvi 2004: 128 - 129.) Opinnäytetyö työstettiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämien toimintatapojen mukaan. Rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta noudatettiin opinnäytetyön eri vaiheissa. Opinnäytetyössä sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden tekemä työ huomioitiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisella tavalla. Aikaisempiin tutkimuksiin viitattiin asianmukaisesti. Opinnäytetyö suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyön tulokset raportoitiin sellaisenaan, kuin ne ovat alun perin kuvattu ja kerrottu. (Tenk 2016.)

Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja menetelmät kerrottiin kohderyhmälle kyselyä edeltävästi saatekirjeessä. Lisäksi kohderyhmälle kerrottiin etukäteen, kuinka kauan kyselyyn vastaaminen kestää ja miten pitkään kyselyyn on mahdollista vastata. Vastaajilla oli mahdollisuus olla tarvittaessa yhteydessä tutkijaan lisätietojen saamiseksi. Opinnäytetyötä varten saatiin organisaatiosta tutkimuslupa. (Tuomi – Sarajärvi 2004: 128 - 129.)

Laadullisessa tutkimuksessa ja sen luotettavuuden arvioinnissa keskitytään tutkimusprosessin kokonaisuuden ja tutkijan osuuden arviointiin (Eskola – Suoranta 2005: 210 - 211). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Tässä opinnäytetyössä alkuperäisilmaisut litteroitiin juuri sellaisina kuin ne alkuperäisaineistossa on kirjattu. Alkuperäisilmauksista pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten kannalta oleellisin tieto, minkä pohjalta aineisto on pelkistetty. Koska opinnäytetyö työstettiin yhden henkilön toimesta, on aineiston analyysivaiheeseen kiinnitetty erityistä huomiota virhetulkintojen välttämiseksi. Alkuperäisilmaisut seurasivat prosessin rinnalla analyysin edetessä ja niitä palattiin tarkastelemaan useaan otteeseen analyysin eri vaiheissa. Lisäksi työtä ohjasi Metropoliassa opinnäytetyön ohjaaja. Tulosten siirrettävyyden näkökulmasta tutkimusympäristö saattoi olla hieman erilainen vastaajan toimipisteestä riippuen. Myös työn käytännöissä saattoi olla eroja vastaajien kesken. Vahvistettavuuden osalta tulokset esitettiin työssä mahdollisimman selkeästi ja havainnollistaen alkuperäisilmaisuja lainaamalla. (Tuomi – Sarajärvi 2004: 87, 133 - 139). Kyselyyn vastasi 9 henkilöä 13:sta. Vastaamatta jättäneiden henkilöiden vastaukset eivät olisi välttämättä tuoneet ratkaisevaa vaikutusta opinnäytetyön tuloksiin. Aineiston saturoitumisella tarkoitetaan sitä, että saatu aineisto alkoi toistamaan itseään ja saadun aineiston perusteella saatiin riittävästi vastauksia haluttuihin tutkimuskysymyksiin. (Tuomi – Sarajärvi 2006: 89 - 90.) Tulosten luotettavuutta lisäsi myös se, että tutkimusprosessin vaiheet kuvattiin ja raportoitiin yksityiskohtaisesti ja uskottavasti. Sisällönanalyysin eri vaiheet kuvattiin mahdollisimman tarkasti ala-, ylä- ja pääkategorioiden avulla. Kategoriat pyrittiin muodostamaan niin, että ne vastaavat tutkimusaineistoa. Analyysin kuvaamisessa käytettiin esimerkkitaulukoita, jotta analyysin eri vaiheet tulevat selkeästi esille. Tutkimuskonteksti, kohdeyksikön valinta ja taustat sekä aineiston keruu pyrittiin myös kuvaamaan mahdollisimman selkeästi. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 198).

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti kuvaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti taas kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta. Tutkimusta on kuitenkin

tarkoitus arvioida kokonaisuutena. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan osoittaa arvioimalla tutkimusprosessiin liittyviä asioita kuten tutkimuksen kohdetta ilmiönä, tarkoitusta, omaa sitoutuneisuutta tutkimustyöhön sekä perusteluja tutkimuksen merkityksestä, aineistonkeruuseen liittyviä asioita ja erityispiirteitä, tutkimuskohteen valintaan, yhteydenottoon, anonymiteettiin liittyen. Lisäksi on hyvä arvioida tutkimuksen kestoa ja tutkimusanalyysiä; miten se onnistui, miten tulokset ja johtopäätökset tehtiin, arvio tutkimuksen eettisyydestä, aikataulutuksesta sekä arvio tutkimuksen raportoinnista mm. aineiston kokoaminen sekä analysointitapa. (Tuomi – Sarajärvi 2004: 133 - 139.)

Henkilöstön työhyvinvoinnilla ja työssä jaksamisella on iso merkitys. Tämän vuoksi oli perusteltua lähteä tutkimaan aihetta tarkemmin. Kohdeyksikön työhyvinvoinnin kehittämiselle tiedettiin olevan tarvetta ja siksi opinnäytetyössä lähdettiin kartoittamaan tähän vaikuttavia tekijöitä. Kohde valittiin työelämän tarpeen mukaan ja kohde rajattiin kategorisesti. Opinnäytetyöllä haluttiin tuottaa tietoa esimiesten kokemuksista arkisessa, todellisessa toimintaympäristössä. Opinnäytetyössä kuvaillaan ja analysoidaan esimiesten kokemuksia ja ilmiötä sellaisenaan. (Ojasalo ym. 2014: 52 - 53.) Valitulla aineistonkeruumenetelmällä pyrittiin saamaan oleellisia vastauksia esimiesten ja tiimivastaavien näkemyksistä ja kokemuksista. Valmiiksi laadittujen kysymysten lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti omista ajatuksistaan lisätietojen saamiseksi. Kysely toimi aineistonkeruumenetelmänä hyvin juuri tässä tutkimuskohteessa. Vastaajien työkiireiden ja hajanaisten aikataulujen vuoksi sähköinen kysely oli käytännön kannalta joustava ja toimiva ja tavoitti kohderyhmän hyvin.

6.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia

Työhyvinvoinnille tulee organisaatiossa laatia selkeät sisällöt ja tavoitteet. Työhyvinvointitilanteen kartoituksen avulla voidaan määritellä ensisijaiset kehittämiskohteet ja resurssit kehittämistyötä varten. Organisaatioon on tarpeellista nimetä työhyvinvoinnista vastaava henkilö sekä mittarit, miten työhyvinvointia seurataan. Johtamista kehittämällä voidaan tukea esimiehiä ja tiimivastaavia jokapäiväisessä työssä. Johtamisen tulisi olla tasapuolista ja johdonmukaista, jolloin se tukee merkittävästi henkilöstön työmotivaatiota sekä työssä jaksamista. Työhyvinvoinnin johtamisen peruspilareita ovat yhteisöllisyys, osallistaminen ja sitouttaminen. Osallistavalla johtamisella voidaan sitouttaa työntekijöitä ja lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssä. Osallistamalla lisätään työntekijöiden ymmärrystä omaa työtä ja työympäristöä kohtaan. Valmentamisella ja lisäkoulu-

tuksella voidaan vaikuttaa johdon toimintaan sekä esimies- ja työyhteisötaitoihin. Perehdytyksellä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Esimiehille on hyödyllistä laatia organisaatiossa oma perehdytysohjelma. Ohjelman avulla voidaan edistää esimiesten osaamista, hallinnan tunnetta työssä sekä viime kädessä henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Ilmarinen 2016: 3, 9.)

Työn organisoimisen ja työnkuvien selkeyttämisen myötä voidaan parantaa koko henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työyhteisön rakenteiden selkeyttämisellä voidaan parantaa esimiesten ja tiimivastaavien työn sujuvuutta. Työnkuvien selkeyttämisellä voidaan vaikuttaa sekä resursseihin ja henkilöstön työmotivaatioon. Esimiesten on hyvä varmistaa, että perustehtävä on yksilötasolla jokaisen tiedossa. Esimiesten ja tiimivastaavien työtehtävien tulee olla selkeästi määriteltyjä. Työn vastuut, roolit ja tavoitteet tulee olla tiedossa. Jokaisen tulee ymmärtää, mikä on oman työn tarkoitus ja mitkä ovat työn tavoitteet. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa työn tekeminen tavoitteisiin pääsemiseksi. Työnohjaus ja vertaismentorointi ovat hyväksi koettuja tukitoimia työssä, mutta varsinaisen muutoksen toiminnassa tekee esimies itse. (Ilmarinen 2016: 5.)

Tämän päivän työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Työntekijän täytyy usein omaksua uudenlainen rooli muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtamisen haasteena on vastata toimintaympäristön muutokseen. Muutoksessa tarvitaan hyvää muutosjohtamista sekä henkilöstön osaamisen varmistamista. Koulutusta lisäämällä voidaan osaamista kehittää ja tätä kautta lisätä hallinnan tunnetta työssä. Henkilökohtaisen osaamisen tulee vastata työn vaatimustasoa. Esimiesten ja tiimivastaavien koulutustarve on hyvä kartoittaa ja tehdä tämän pohjalta suunnitelma yksilöllisistä osaamistarpeista. Myös kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää yksilöllisten ja ryhmäkohtaisten koulutus- sekä kehittämistarpeiden kartoitukseen. Jatkuva kommunikaatio ja monikanavainen tiedottaminen auttavat henkilöstöä muutostilanteessa. Muutosjohtamista ja valmentamista on tärkeää järjestää esimiehille. Henkilöstön työhyvinvointia täytyy seurata. Työhyvinvoinnin mittareina voisivat olla esimerkiksi työtyytyväisyys, sitoutuneisuus, tyytyväisyys esimiestyöhön sekä sairauspoissaolojen määrät ja syyt. (Ilmarinen 2016: 4.)

Esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta voidaan parantaa lisäämällä mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun ja kehittämällä uusia kanavia pitää yhteyttä ja vaihtaa ajatuksia. Työyhteisötaitojen valmentamisella voidaan parantaa vuorovaikutusta työpaikalla ja näin edistää työyhteisön ilmapiiriä. Säännölliset palaverikäytännöt ja systemaattiset tapaamiset tukevat vuorovaikutussuhteiden syntymistä työyhteisössä. Toisten työn

sisällön tunteminen auttaa ymmärtämään ja arvostamaan työyhteisön muita jäseniä. Myös jokainen työntekijän oma asenne ja työmotivaatio vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja työyhteisön toimivuuteen. (Ilmarinen 2016: 6.)

Varhainen välittäminen on keskeinen työväline työhyvinvoinnin johtamisessa. Sovitun toimintamallin avulla organisaatio voi seurata ja ennakoida mahdollisia työkykyriskejä. Seurantaa tehdään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työkykyriskeihin on hyvä puuttua ja hakea niihin tapauskohtaisia ratkaisuja. Varhaisella puuttumisella voidaan ehkäistä työkykyriskien, ennenaikaisten eläköitymisten sekä niistä aiheutuvien kustannusten syntymistä. (Ilmarinen 2016: 6 - 7.) Organisaation aktiivisen tuen toimintamallin mukaista toimintaa voidaan ylläpitää ja edistää muun muassa esimiehille järjestettävän valmennuksen ja hyvän ohjeistuksen avulla.

Työturvallisuuslainsäädäntö ohjaa työnantajaa huolehtimaan turvallisesta ja terveellisestä työympäristöstä. Turvallisuusjohtaminen on johdon ja esimiesten jatkuvaa yhteistyötä työpaikan turvallisuuden varmistamiseksi. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa aktiivisella työsuojelutoiminnalla. Hyvä yhteistyö työsuojelun ja työterveyshuollon välillä auttaa seulomaan työympäristön terveys- ja turvallisuusriskit ja tukee tätä kautta henkilöstön työhyvinvointia. Hyvä yhteistyö työterveyshuollon kanssa tukee myös työntekijöiden työssä jaksamista erityisesti ennaltaehkäisevän toiminnan avulla. Hyvin toimivan työterveyshuollon avulla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa henkilöstön työhyvinvointia. (Ilmarinen 2016: 6 - 10.)

Työeläkeyhtiöt tukevat organisaation työhyvinvointia oman asiantuntijuutensa kautta. Kun organisaatiotasolla voidaan hyvin, heijastuu se lopulta koko yhteiskuntaan. Kansaneläkelaitoksella on hyviä toimintatapoja tukea työntekijöiden työssä jatkamista ja työhön paluuta esimerkiksi osasairauspäivärahan tai kuntoutuksen turvin. (Ilmarinen 2016: 10.) Aktiivinen yhteistyö työeläkeyhtiön, työterveyshuollon ja organisaation välillä on suositeltavaa.

Opinnäytetyön tulokset on hyödyllistä käydä läpi yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin esimiehet ja tiimivastaavat saavat itse olla kehittämistyössä mukana. Osallistamalla sitoutetaan henkilöstöä ja lisätään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssä. Esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointia on suositeltavaa seurata. Työntekijöiden palautumista työstä on mahdollista mitata ja näin huomioida työkykyriskit suurta työmäärää tekevillä henkilöillä. Työterveyshuoltoa voidaan hyödyntää työkykyriskien seurannassa ja

työssä jaksamisen tukemisessa. Työssä olevat työhyvinvointia heikentävät tekijät on merkittävää huomioida ja pyrkiä parantamaan tilannetta niiden suhteen. Esimiesten on hyvä huomioida jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet. Organisaation tukipalvelujen toimivuutta on hyvä kartoittaa tarkemmin, jotta haasteet tulisi tunnistettua ja niihin pääsisi pureutumaan paremmin.

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön työstäminen oli mielenkiintoinen prosessi. Työhyvinvointiteeman lähestyminen tutkimuksellisesta näkökulmasta oli opettavaista. Haastavin vaihe opinnäytetyössä oli mielestäni kattavan tutkimussuunnitelman laatiminen ja kohderyhmän informoiminen tutkimuksen kulusta. Kyselyn laatiminen vaati useita vaiheita ennen kuin lopullinen versio valmistui. Kyselyssä oli tärkeää oikeanlaisten kysymysten asettaminen, jotta ne vastaisivat tutkimuskysymyksiin ja antaisivat mahdollisimman hyvät ja kattavat vastaukset tutkijalle. Valittu tutkimusmenetelmä opetti minulle kyselytutkimuksen periaatteita ja käytännön taitoja toteuttaa tutkimus. Sisällönanalyysi vaati tarkkuutta ja palaamista edellisiin vaiheisiin useamman kerran. Tulosten analysointi oli erittäin innostavaa. Mielenkiintoista oli huomata, että vastaukset tukevat aiempaa käsitystäni esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointitilanteesta. Vastaukset tukivat myös aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Mitään erityisen yllättävää ei tuloksissa tullut esiin. Silti uskon vahvasti, että organisaatio pystyy hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia omassa toiminnassaan. Opinnäytetyön työstämisen myötä kirkastui jälleen ajatus siitä, miten monilla asioilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Olen saanut opinnäytetyön myötä uusia eväitä myös omaan työhöni työterveyshuollossa.

Opinnäytetyö on vahvistanut kokemustani etsiä ja hyödyntää tutkittua tietoa. Se on kehittänyt taitojani tutkimustiedon soveltamiseen käytännössä. Opinnäytetyön tulosten ja teoriatiedon kirjoittaminen oli hedelmällistä. Työ on kehittänyt omia valmiuksiani toimia asiantuntijatyössä. Yksin työskentely oli yltiösosiaaliselle luonteelleni opettavaista. Työ opetti minulle kärsivällisyyttä ja sitä, ettei aina kannata hötkyillä. Taukojen pitäminen opinnäytetyön työstämisessä kirkasti omia ajatuksiani työn suhteen. Työ eteni harppauksittain ja tämä oli selvästi minulle oikeanlainen tapa edetä. Opinnäytetyöryhmän aktiivinen ja positiivinen tuki oli kantava voima erityisesti epävarmuuden hetkinä. Työn ohjaaja oli Metropoliassa virallinen, työtä eteenpäin vievä taho prosessin edetessä. Yhteistyö tutkimusorganisaation kanssa sujui hyvin. Koulutus on tuonut lisäarvoa työhöni niin terveydenhuollon tulevaisuuden haasteiden kuin työhyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen

ja johtamisen näkökulmasta. Lopputulos palkitsee ja antaa rohkeutta jatkossakin ryhtyä vastaavanlaisiin prosesseihin.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: Wsoy.

Airila, Auli 2015. Work charasteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters. Academic dissertation. Tampere: Finnish Institute of Occupational Health.

Aura, Ossi – Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Finlex 2016. Työturvallisuuslaki. Verkkojulkaisu. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu 11.2.2016.

Hakanen, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Verkkojulkaisu. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/12347/abstract.pdf?sequence=1>. Luettu 26.7.2016.

Ilmarinen 2016. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Opas työhyvinvoinnin johtamiseen. Verkkojulkaisu. <www.ilmarinen.fi>. Luettu 2.3.2016.

Jansson von Vultee, Pia Hannele 2015. Healthy work environment – a challenge? International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol 28 Iss 7 pp. 660–666. Verkkojulkaisu. <http://dx.doi.org/10.1108/IJHCQA-11-2014-0108>. Luettu 5.5.2016.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: SanomaPro.

Keva 2011. Työhyvinvointi ja työurien pidentäminen. Verkkojulkaisu. <http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/Tyohyvinvointi_ja_tyokyvysta_huolehtiminen_keskeisimmat_tyourien_pidentamisen_keinot.aspx>. Luettu 11.2.2016.

Keva 2015. Työkyvyttömyys maksaa. Verkkojulkaisu. <https://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/tyokyvyttomyyskustannusten_hallinnan_tuki/tyokyvyttomyys_maksaa/Sivut/Default.aspx>. Luettu 27.4.2016.

Kinnunen, Ulla - Perko, Kaisa - Virtanen, Mervi 2013. The relationsships of leadership styles to employees`job exhaustion and sickness presenteeism. Journal of Social Medicine 2013: 50: 59–70.

Kupias, Päivi - Peltola, Raija - Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki. WSOYpro Oy.

X 2016. Henkilöstöpäällikkö. Espoo. Haastattelu 20.5.2016.

Laine, Sari 2012. Koulun henkilöstön yhteisöllinen työhyvinvointi ja sen kehittyminen. Pro Gradu – tutkimus. Itä-Suomen Yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Manka, Marja-Liisa - Heikkilä-Tammi, Kirsi - Nuutinen, Sanna - Bordi, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Manka, Marja-Liisa - Mäkiniemi, Jaana-Piia - Heikkilä-Tammi, Kirsi 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Tampereen yliopisto. Tampere: Vammalan Kirjapaino Oy.

Niemelä, Pia 2011. Henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät ja organisaatioon sitoutuminen – tutkimuskohteena kansanopistot. Pro Gradu – tutkielma. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Ojasalo, Katri - Moilanen, Teemu - Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, Katri - Moilanen, Teemu - Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Organisaatio X 2016. Tietoa X. Verkkojulkaisu. Luettu 7.1.2016.

Opetushallitus 2016. Vapaa sivistystyö. Verkkojulkaisu <http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/vapaa_sivistystyo>. Luettu 10.1.2016.

Pekka, Toni - Perhoniemi, Riku 2014. Julkisen alan työhyvinvointi 2014. Kevan tutkimuksia 1/2014. Helsinki. Verkkojulkaisu. >https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/Default.aspx<. Luettu 10.1.2016.

Peltonen, Pekka – Wallin, Outi 2014. Ikääntyneiden työntekijöiden työurien jatkaminen – Työntekijän, organisaation ja talouden näkökulmasta. Ikästrategia – hankkeen tutkimusraportti. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Sinisammal, Janne 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu: Juvenes Print.

STM 2015. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 16.11.2015.

Tenk 2016. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkojulkaisu. <http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>. Luettu 2.9.2016.

Terveystalo 2015. Työterveyshuollon työpaikkaselvitysraportti.

Terävä, Kimmo - Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Pientyöpaikoilla uudistuminen – hanke 2009 – 2012. Kuntoutussäätiö. Verkkojulkaisu. <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf>. Luettu 9.2.2016.

Timonen, Liisa - Mäkelä, Jaana - Raivio, Anne-Mari 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. - 3. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2015a. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 16.11.2015.

Työterveyslaitos 2015b. Työhyvinvointi ja tuottavuus. Verkkojulkaisu. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu 11.2.2016.

Työterveyslaitos 2016. Työn imu. Verkkojulkaisu. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx>. Luettu 26.7.2016.

Yksikön X toimintakertomus 2014. Espoo: Espoon painatuspalvelut.

Utriainen, Kati - Kyngäs, Helvi - Nikkilä, Juhani 2011. A Theoretical model of ageing hospital nurses` well-being at work. Journal of Nursing Management 19, 1037–1046.

Vakkala, Hanna 2012. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

X 2016. Työsuojelupäällikkö. Espoo. Haastattelu 20.5.2016.

Saatekirje 18.3.2016

Arvoisa vastaanottaja,

Suoritan Metropolia Ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkintoa ja teen opinnäytetyötä aiheesta "Esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointi ja työhyvinvointia tukevat tekijät". Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät työssä vaikuttavat yksikön X esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointiin. Opinnäytetyön aineisto kerätään yksikön X esimiehille ja tiimivastaaville (n=13) suunnatun sähköisen kyselyn avulla.

Kysely toteutetaan 22. - 31.3.2013 välisenä aikana. Kyselylinkki lähetetään työsähköpostiisi kyseisenä ajankohtana.

Kyselylomakkeessa tullaan kysymään kokemuksistasi ja ajatuksistasi työhyvinvointiteemaan ja työhyvinvointia tukeviin tekijöihin liittyen. Varaathan aikaa asioiden pohtimiseen (noin 20 minuuttia) ja lomakkeen täyttämiseen. Tavoitteena on tulosten pohjalta kehittää organisaation X sekä yksikön X toimintatapoja esimiestyössä toimivien työhyvinvoinnin tukemiseksi. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa työstä missään vaiheessa. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua syksyllä 2016. Opinnäytetyön tulokset julkaistaan Theseus-järjestelmässä verkkojulkaisuna. Organisaation nimeä ei tulla julkaisemaan opinnäytetyön lopullisessa versiossa.

Annan mielelläni lisätietoja, joten olethan tarvittaessa yhteydessä minuun! Yhteystiedot näet alla. Kiitos jo etukäteen ajastasi!

Ystävällisin terveisin,
Minna Savolainen
Opiskelija, opinnäytetyön tekijä

Opinnäytetyön ohjaajat:

Henkilöstöpäällikkö, X
Organisaatio X

Anne Nikula
Yliopettaja, TtT, Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kyselylomake

1(2)

Esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointi ja työhyvinvointia tukevat tekijät

Hyvät tiimivastaavat ja esimiehet,

Opinnäytetyöni tarkoituksena on oheisen kyselyn avulla selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yksikön X tiimivastaavien ja esimiesten työhyvinvointiin työssä. Tavoitteena on tulosten pohjalta kehittää organisaation keinoja esimiestyössä toimivien työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 20 minuuttia. Kyselyn tulokset käydään luottamuksellisesti läpi eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa. Organisaation nimeä ei myöskään mainita lopullisessa opinnäytetyössä eikä sen liitteissä. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua marraskuussa 2016. Opinnäytetyölle on saatu tutkimuslupa organisaatiosta X. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus -järjestelmässä verkkojulkaisuna sen valmistuttua.

Yhteistyöterveisin,

Minna Savolainen
Opiskelija, opinnäytetyön tekijä
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön ohjaajat:
XXXXXXXXXXX
Henkilöstöpäällikkö
Organisaatio X

Anne Nikula
Yliopettaja, TtT Metropolia Ammattikorkeakoulu

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Ikä (vuotta) ☐

2. Sukupuoli — Nainen ○ Mies ○

3. Koulutus (merkitse korkein suoritettu tutkinto)
- ○ Ammattiopisto
- ○ Ylioppilas
- ○ Ammattikorkeakoulu, AMK
- ○ Ammattikorkeakoulu, YAMK
- ○ Yliopisto- / korkeakoulututkinto

4. Kokemus esimiestyössä — v ☐ kk ☐

5. Työkokemus yksikössä X — v ☐ kk ☐

6. Suorien alaisten määrä (hlöä) ☐

7. Työnimike
- ○ Esimies
- ○ Tiimivastaava

OMA TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

8. Arvioi omaa työhyvinvointiasi
- ○ Erittäin hyvä
- ○ Hyvä
- ○ Kohtalainen
- ○ Huono

9. Kuinka hyvin hallitset työsi?
- ○ Erittäin hyvin
- ○ Hyvin
- ○ Kohtalaisesti
- ○ Huonosti

10. Riittääkö normaali työaika työn tekemiseen?
- ○ Riittää hyvin
- ○ Riittää useimmiten
- ○ Ei riitä, työaika ylittyy jatkuvasti

11. Kuinka paljon sinulla on vaikutusmahdollisuuksia omassa työssäsi?
- ○ Erittäin paljon
- ○ Paljon
- ○ Jonkun verran
- ○ Ei ollenkaan

12. Miten palaudut työstäsi?
- ○ Palaudun hyvin
- ○ Palaudun useimmiten hyvin
- ○ Palaudun huonosti

13. Uskotko, että terveytesi puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä ammatissasi kahden vuoden kuluttua?
- ○ Kyllä
- ○ En

TYÖNANTAJAN TOIMINTATAVAT ESIMIESTEN TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

14. Kerro, millä tavalla työntajasi tukee esimiesten työhyvinvointia. Mitä erilaisia työhyvinvointia tukevia toimintatapoja yksikössä X on tarjolla?

15. Kerro, mitkä tekijät työssä vahvistavat työhyvinvointiasi.

16. Kerro, mitkä tekijät työssä heikentävät työhyvinvointiasi.

17. Minkälaista tukea koet tarvitsevasi työhösi lisää?

18. Kuinka tyytyväinen olet työntantajasi toimintaan tukea esimiesten työhyvinvointia?

- ○ Erittäin tyytyväinen
- ○ Tyytyväinen
- ○ En tyytyväinen enkä tyytymätön
- ○ Tyytymätön
- ○ Erittäin tyytymätön

19. Mitä muuta haluat sanoa?

Tietojen lähetys

Esimerkki aineiston analyysistä

Työnantajan tarjoamat työhyvinvointia tukevat toimintatavat

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria	Yhdistävä kategoria
ei tarpeita vastaavia				
myönteinen suhtautuminen kouluttautumiseen	KOULUTUSMYÖNTEISYYS			
tiimivalmennus esimiesvalmennus esimieskoulutukset ja -foorumit	ESIMIESTEN VALMENNUKSET KOULUTUKSET FOORUMIT	KOULUTUS	KOULUTUS	TYÖHYVINVOINTIA JA TYÖN TEKEMISTÄ TUKEVA ORGANISAATIO
mahdollisuus työnohjaukseen		TYÖNOHJAUS		
esimiehen tuki arjessa tukea vaikeiden asioiden käsittelyyn on saatavilla tyytyväisyys uusien esimiesten toimintaan	TYÖNOHJAUSMAHDOLLISUUS			
johto tukee henkilöstön jaksamista ja esimiestyötä organisaation hyvä henkilöstöosaaminen	JOHDON JA ESIMIESTEN TUKI	TUKEVA ESIMIESTYÖ	ORGANISAATION TUKI	
luovuus vapaus tehdä työtä omalla tavalla vapaus tehdä työtä itsenäisesti vapaus tehdä työtä	VAPAUS TEHDÄ TYÖTÄ			
henkilöstöliikunta	HYVINVOINTIA TUKEVAT HENKILÖSTÖETUUDET	HENKILÖSTÖ-ETUUDET		
Smartum – setelit hyvinvointia tukevat etuudet kaikille yhteiset työhyvinvointipäivät				
toimiva tiedonkulku viikkotiedote henkilöstöinfo	VIESTINNÄN TOIMIVUUS	TOIMIVA TIEDONKULKU		