

ESIMIESTYÖN MERKITYS TYÖHYVINVOINNISSA

- Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan kokemana



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

HAMK Visamäki, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät, 2018

Hanna Lehto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäki

Tekijä	Hanna Lehto	Vuosi 2018
Työn nimi	Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa – Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulu- opiskelijan kokemana	
Työn ohjaaja	Katja Valkama	

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksellinen opinnäytetyöni tarkastelee sitä, millainen merkitys esimiestyöllä on työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyöni tuo esille työhyvinvoinnillisia toimintatapoja, joiden avulla esimiestyössä toimivat voivat edistää terveellistä ja turvallista työympäristöä sekä ylläpitää työntekijän, -työntekijöiden- ja työyhteisön työkykyä. Opinnäytetyössäni pyritään löytämään kehittämisideoita, joiden avulla esimiestyötä tekevät voivat edistää työyhteisönsä työhyvinvointia. Ja näin ollen saavuttaa koko työyhteisölle terveellinen ja turvallinen työympäristö, joka ylläpitää koko työuran aikaista työkykyä.

Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyviä keskeisiä käsitteitä ja tutkimusmenetelmään liittyvää teoriaa sekä työhyvinvoinnin ja esimiestyön merkitystä. Teoriaosuuteni koostuu kirjallisuudesta ja sähköisistä materiaaleista. Opinnäytetyöni tutkimuksellinen osuus toteutuu kvalitatiivisesti ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyseilyä. Tutkimusaineistoni analysoidaan induktiivisesti fenomenologisesta näkökulmasta. Tämä analysointitapa mahdollistaa aiheeni kokemuksellisuuden ja merkityksellisyyden havainnoimisen ja kehittämisideoiden synnyttämisen. Tutkimusvastaajina ovat Hämeen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun vuoden 2016 linjan (SOTE16) opiskelijat.

Tutkimustulosten perusteella työhyvinvointi on fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia, joka sisältää henkilöstön terveyden ja työympäristön turvallisuuden. Tulosten mukaan vastaajat halusivat keskustella enemmän työhyvinvoinnista työyhteisössä, jotta työhyvinvointia osataan vaalia sekä toteuttaa työyhteisössä paremmin. Esimieheltä odotetaan myös pelisilmää arjen tilanteissa, jotta johtaminen muuttuvassa- ja uudistuvassa työympäristössä olisi mahdollista.

Avainsanat Työhyvinvointi, esimiestyö, merkitys, kokemus, työura, työkyky, kehittäminen

Sivut 61, joista liitteitä 2 sivua

Social and Health Care Development and Management
Visamäki

Author	Hanna Lehto	Year 2018
Subject	The leadership relevancy at work wellbeing – Experienced by a university of applied sciences in social and health care	
Supervisors	Katja Valkama	

ABSTRACT

My thesis investigates what is the role of supervisor in occupational well-being in social and health care sector. The aim is to introduce well-being practices that enable managers to promote a healthy and safe working environment and to maintain the working capacity of employees and organization. The object is to innovate ideas that will enable superiors to further well-being at work in their organization and to ensure a healthy and safe working environment that will maintain work ability through employees' entire career.

In my theoretical part, the key concepts and well-being related to wellbeing at work and supervisor work and the theory of the research method, as well as the importance of working well-being and supervisory work. My theoretical part consists of literature and electronic materials. The research part of my thesis is qualitative realized and the questionnaire is used as material collecting method. My research material is analyzed inductively from a phenomenological perspective. This way of analyzing enables me to observe the experience of my subject and sense of perfection and the development of ideas for development. Research respondents are Häme University of Applied Sciences' students from the 2016 course (SOTE16) of the Master's Degree Programme of Social and Health Care Development and Management.

On the basis of the results, well-being at work is physical, mental and social well-being, which includes the safety of personnel's health and the working environment. The results show that respondents would like to discuss more well-being at the workplace, so that work well being can be better maintained and implemented in the work community. Leaders is also expected good eye game in everyday situations so that management is possible in a changing and reforming world of work.

Keywords Well-being at work, leadership, management, meaningfulness, experience, career, work ability, development

Pages 61 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TEOREETTISEN TIETOPERUSTAN LÄHTÖKOHTIA	3
2.1	Työhyvinvointi	3
2.2	Esimiestyö.....	4
2.2.1	Työhyvinvointiosaaminen esimiestyössä.....	15
3	TUTKIMUKSELLINEN OSUUS	21
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	21
3.2	Tutkimusvastaajien esittely.....	22
3.3	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	22
3.4	Aineiston analyysi.....	25
4	TUTKIMUSTULOKSET	27
4.1	Työhyvinvointi	27
4.2	Esimiestyön johtajuus	29
4.3	Työhyvinvoinnin merkitys hyvässä esimiestyössä	30
4.4	Esimiehen johtamisvalmiudet yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnissa.....	33
4.5	Esimiehen johtamisvalmiudet koko työyhteisön työhyvinvoinnissa.....	35
4.6	Esimiehen johtamisvalmiudet koko työuran aikaisen työkyvyn edistämisessä.....	36
4.7	Kehittämisideoita ja muita ajatuksia	38
4.8	Yhteenveto tuloksista.....	40
5	POHDINTA.....	41
5.1	Johtopäätökset ja tutkimustulosten tarkastelu sekä niiden peilaaminen teoreettisen tietoperustan lähtökohtiin.....	41
5.2	Kehittämisideat ja jatkotutkimusehdotukset.....	49
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	52
5.4	Loppusanat.....	54
	LÄHTEET	55

Liite 1	Tapahtumasivuston esittely ja opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus
---------	--

1 JOHDANTO

Tämän päivän työnantajat ovat entistä kiinnostuneempia organisaationsa työhyvinvoinnista. Työnantajat ovat myös huomanneet henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen olevan koko työyhteisön edunmukaista toimintaa. Työhyvinvoinnista keskustellaan nykyään aktiivisesti niin työyhteisöissä kuin eri tiedotusvälineissä. Aiheesta on myös julkaistu paljon eritahojen laatimia tutkimuksia, artikkeleita ja kirjallisuutta. Työhyvinvointi on kuitenkin vuosien saatossa päässyt muodostumaan hyvin monisäikeiseksi ilmiöksi. Ehkä siksi, että aiheesta esitetään useissa julkaisuissa hyvinkin samaa kuvaavia määritelmiä, mutta ne eroavat toisistaan vain esitystavaltaan. Tästä syystä moni työnantaja onkin varmasti miettinyt, mitä työhyvinvointi oikeastaan on, ja miten sitä voisi omassa organisaatiossa toteuttaa, johtaa ja kehittää. Työnantajat mainitsevat usein, kuinka paljon heidän organisaatiossa työhyvinvointiin sijoitetaan ja näihin sijoituksiin he laskevat muun muassa työterveyshuollon palvelut, virikesetelit sekä hyvinvointitutkimukset. Nämä edellä mainitut pienetkin toimenpiteet koetaan usein suuriksi työhyvinvoinnillisiksi toiminnoiksi. Tämä ei ole ihme, jos työhyvinvointi ilmiönä on liian monisäikeinen ja vaikeasti ymmärrettävä. (Kehusmaa 2011, 31–32.)

On erittäin hyvä, että työhyvinvointi puhuttaa ja totta kai on tärkeää, että sitä edes jollakin tavalla toteutetaan. Harmillista kuitenkin on, että työhyvinvointia pidetään monen tutkijan mielestä edelleen ilmiönä, jonka tulisi elää vain omaa elämää organisaatiossa, ilman että sitä tarvitsisi millään tavoin johtaa. Tämä onkin ehkä yksi syy, joka helposti harhauttaa monia työnantajia uskomaan siihen, että työhyvinvointi ja sen johtaminen olisi jollakin tavoin irrallista toimintaa. (Kehusmaa 2011, 32; Aura & Ahonen 2016, 18.)

Tämän päivän työelämän haasteita ovat kiire, jatkuvat muutokset, henkilöstön niukkuus sekä kiristyneet taloustilanteet, jolloin myös hyvin toimivaan johtamiseen tulisi panostaa. Moni työnantaja nimittäin esim. asettaa työntekijöilleen suuria tulosodotuksia, ja jatkuvat organisaatorakenteissa tehtävät muutokset kuormittavat työyhteisöjä niin henkisesti kuin fyysisestikin. Tämä taas lisää työn teon epäonnistumisriskiä, joka muun muassa näkyy henkilöstön sairauspoissaolojen lisääntymisenä. Tästä johtuen voisi kuvitella, etteivät esim. työterveyshuollon palvelut ja virikesetelit yksin riitä työyhteisön työhyvinvointia edistäväksi toiminnaksi. Toisaalta, jos työhyvinvointi on selkeästi johdettua toimintaa, olisi sillä hyvinkin myönteinen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille. (Aura & Ahonen 2016, 18.)

Ongelmaksi usein kuitenkin muodostuu se, millä tavoin ja miten esimiehet osaavat joustavasti sisällyttää työhyvinvoinnillisia kokonaisuuksia työyhteisönsä arkiseen toimintaan. Niin, että työhyvinvoinnillisella toiminnalla olisi myös kykyä edistää terveellistä ja turvallista työympäristöä sekä

ylläpitää työntekijän, -työntekijöiden- ja työyhteisön työkykyä. Voisiko siis hyvin johdetulla työhyvinvoinnillisella esimiestyöllä olla jonkinlainen merkitys tässä yhtälössä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin selvittää, millainen merkitys esimiestyöllä on työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Miten esimiestyötä tekevät voivat edistää työyhteisönsä työhyvinvointia, ja näin ollen saavuttaa siellä toimiville henkilöille terveellinen ja turvallinen työympäristö, joka ylläpitää heidän koko työuran aikaista työkykyä. Lisäksi opinnäytetyössä on tarkoituksena saada selville kehitysideoita, joilla voitaisiin saada esimiestyö työhyvinvoinnillisemmaksi toiminnaksi.

Ajatus opinnäytetyön aiheesta lähti liikkeelle työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvästä mielenkiinnostani. Mielenkiintoni kohteena on se, että työnantajilla olisi realistisempi käsitys siitä, missä laajuudessa työyhteisön hyvinvointiin todella kannattaisi panostaa. Kiinnostus johtajuutta kohtaan on myös syventynyt näiden opintojen aikana ja näin ollen olisin luontevaa käsitellä tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia juuri esimiestyön näkökulmasta. Miettiessäni tutkimuksellista näkökulmaa opinnäytetyölleni luontevaksi näkökulmaksi valikoitui työhyvinvoinnin merkityksen tarkastelu hyvässä esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla. Tällä näkökulmalla oli tarkoitus saada esille kokemuksellisuutta eli sitä millä tavoin työhyvinvointi näkyy, tai voisi näkyä esimiestyön toteutuksessa. Opinnäytetyön vastaaja valintaan vaikutti vahvasti se, ettei kyseistä aihetta oltu aiemmin käsitelty Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan näkökulmasta.

Työn teoriaosuudessa käsittelen työhyvinvointia ja esimiestyötä ilmiöinä sekä työhyvinvoinnin merkitystä, jotta niiden keskinäisiä yhteyksiä on helpompaa tuoda esille. Teoriaosuudessa käytettiin kirjallisuutta ja sähköisiä materiaaleja. Teoriaosuus luo opinnäytetyölle rungon, jonka jälkeen on luontevampaa siirtyä tutkimusosion pariin. Työn teoriaosuuden jälkeen teen mielessäni yhteenvetoa, jäsentelyä ja pohdintaa. Tällä työskentelytavalla saan kytkettyä tutkimukseni luontevammin aiempaan tietoperustaan.

Tutkimusosiossa esittelen ensin varsinaisen tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteet, tutkimukseen osallistuneen vastaajaryhmän sekä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät. Aineistonanalyysivaiheessa pyrin käymään kattavasti läpi mitä merkitystä tutkittavien mielestä työhyvinvoinnilla on esimiestyössä. Tämän jälkeen kokoan kyselytuloksien pohjalta kehitysideoita, jotka voivat edistää työhyvinvoinnillista työskentelyä esimiestyössä. Opinnäytetyön loppuvaiheessa vertailen vielä saatuja tutkimustuloksia ja aiempaa teoriaa opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen näkökulmasta, jotta opinnäytetyön idea työhyvinvoinnin merkityksestä esimiestyössä avautuisi mahdollisimman monelle. Tulen tarkastelemaan valitsemaani aihetta myös kriittisestä näkökulmasta, jotta se vastaa työlle asetettuun tarkoitukseen ja tavoitteeseen parhaalla mahdollisella tavalla sekä antaa lukijoille

sellaista tietoa, jota itsekin toivoisin työelämää varten saavani. Sisältöä, menetelmiä, teoriaa, toimintatilanteita ja kehittämisideoita unohtamatta matka jatkuu kohti työhyvinvoinnin merkityksen tarkastelua.

2 TEOREETTISEN TIETOPERUSTAN LÄHTÖKOHTIA

2.1 Työhyvinvointi

Suomalaisen Työsuojelusanaston mukaan työhyvinvointi kuvaa työntekijän fyysistä ja psyykkistä olotilaa, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Lisäksi Työsuojelusanaston mukaan sen tärkeimpiin edistäviin tekijöihin kuuluvat niin ammattitaito kuin työn hallinta. Työhyvinvointi-uudistuksia ja hyviä käytäntöjä (2008) projektin mukaan työhyvinvointi voidaan määritellä vieläkin laajempänä kokonaisuutena:

- 1) Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa työyhteisössä. Näin ollen työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä myös sellaiseksi, joka tukee heidän elämänhallintaansa. Tämä määritelmä perustuu tekemiseen.
- 2) Työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen. Tämä määritelmä painottaa kokemusta.
- 3) Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, hyvästä johtamisesta, ammattitaidosta, muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista, työyhteisön tuesta yksilölle sekä siitä, miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö työtä pitää. Tämä määritelmä kuvaa kokemusta.
- 4) Työhyvinvointia koskevien aloitteiden on tasapainotettava työntekijän ja organisaation tarpeet, mikä tarkoittaa sitä, että on luotava sellainen ympäristö, joka edistää tyytyväisyyden tilaa ja antaa työntekijän menestyä ja saavuttaa koko potentiaalinsa sekä heidän omaksi hyödykseen, että organisaation eduksi. Tämä käsittekuvaus tuo esille sen, miten vaativaa määritelmän ja odotettujen tulosten luonnostelu voikaan olla. (Anttonen, Räsänen, Aaltonen, Husman, Lindström, Ylikoski, Jokiluoma, Van Den Broek, Haratau, Kuhn, Masanotti & Wynne 2009, 18–19.)

Tämä tekemiseen ja uudenvuotisiin tuloksiin perustuva määritelmä (1) on tällä hetkellä suosituin tapa kuvata työhyvinvointia. Eri maat kuitenkin odottavat työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden vaikuttavan eritaivoin. Niiden mukaan vaikuttavuus näkyy esim. työn ja muun elämän tasapainossa, muutoksenhallinnassa, organisaatioiden hyvinvointia tukevissa johtamismenetelmissä ja viestinnässä, työtehtävien sisällöissä, työmenetelmissä, työympäristön terveellisyydessä ja turvallisuudessa, tuottavuudessa ja taloudellisessa menestymisessä sekä työntekijän fyysisessä, psyykkisessä, sosiaalisessa hyvinvoinnissa ja työkyvyssä. Kyseisen (2008) projektin aikana kehiteltiin myös muutama muukin vaikuttavuutta kuvaava tekijä. Niitä olivat esim. työympäristön ja liiketoimintojen turvaaminen, johtaminen ja vuorovaikutus, työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikalla, osaamisen ja pätevyyden kehittäminen sekä työyhteisön toiminta. Lisäksi kuvattiin, että näillä työhyvinvointia edistävillä toimilla olisi hyötyä esim. kansantalouteen, laatuun, kilpailukykyyn, motivaatioon, työurien parantumiselle ja laadukkaasti koetulle työ- ja vapaa-ajan kokemiselle. (Anttonen ym. 2009, 19.)

Monien tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on yksi merkittävimmistä työhyvinvointimme vaikuttavista tekijöistä. Näissä tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat monelle esimiehelle vaikeita. Vaikeutta lisää se, että työhyvinvointia tarkastellaan, edistetään ja toteutetaan usein liian irrallisesti työn kokonaisuuteen nähden. Työhyvinvoinnissa keskitytään helpommin ilmapiirin parantamiseen, virkistytymiseen tai kiireen hallintaan liittyviin keinoihin. Näin ollen työhyvinvoinnin edistämisen punainen lanka jää usein taka-alalle. (Schaup, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 44–45.)

Kyseinen projekti (2008) toi esille sen, että työhyvinvointi toiminnan tulisi olla vaikuttavaa, laadukasta, tuloksellista, terveellistä ja turvallista. Siis sellaista toimintaa, joka edistää työuraa ja työkykyä sekä tukee työntekijöiden vapaa-ajalla tapahtuvaa työstä palautumista. Siinä painotetaan osuvasti myös työntekijän omaa kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, johon vaikuttaa muun muassa oma ammattitaito, työyhteisön tuki ja tietysti se kuinka merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö omaa työtään voi pitää. Tärkein kohdan (3) määritelmästä esiin tuleva asia kuitenkin on, että työhyvinvointitoimintaan pitää sisältyä hyvää johtamista. Sellaista toimintaa, missä esimies kykenee vastaamaan muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista. Tämä kuvaa sitä työhyvinvoinnillista kokemusta, mikä meille jokaiselle on varmasti syntynyt työelämämme aikana. (Anttonen ym. 2009, 19.)

2.2 Esimiestyö

Esimiehet ovat työssään vastuussa työnjohdosta ja organisoinnista kustannustehokkaasti, toimien työssään työnantajan edustajina. Heillä on yhdessä työntekijöiden kanssa vastuu työyksikön jäsenten hyvinvoinnista, ja heidän työnsä tuloksista. Omassa työssään esimiehien tulee nimittäin

osata näyttää esimerkkiä, olla kaikille luotettava ja johdonmukainen. Heiltä odotetaan myös työskentelytaitoja huolehtien työn organisoinnista oikeudenmukaisesti, ja vastuuta ottaa henkilöstö mukaan päätöksen tekkoon. Ammattitaitoiset esimiehet antavat aina myös rakentavaa palautetta henkilöstölleen, ja vaalivat työssään myönteistä ilmapiiriä. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 8–9.)

Esimiestyö on näin ollen hyvin vaativaa työtä, eikä kukaan ole synnynnäinen esimies. Sen vuoksi työ edellyttääkin oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, tietoisia valintoja ja sitkeyttä. Lisäksi esimiehiltä odotetaan paineenhallintaa, ristiriitojen sietokykyä ja niiden selvittämismaituuksia, sekä kykyä ottaa vaikeita asioita puheeksi. Luovuus ja innovatiivisuus ovat myös esimiehelle tärkeitä työssä vaadittavia elementtejä. Esimiestyössä onnistumista helpottaa sitkeys, lannistamattomuus ja joustavuus, sekä hyvä kapasiteetti palautua haastavista tilanteista. Muutoksiin sopeutuminen on myös tämän päivän työelämässä selviämisen elinehto, ja tätä taitoa voi esimiestyössä harjaannuttaa rakentamalla luottamusta avoimuudella ja toiminnan läpinäkyvyydellä. (Mäki ym. 2014, 8–9.)

Outi Kanste kuvailee (2005) väitöskirjassaan Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja henkilöstön työuupumus terveydenhuollossa johtajuutta niin, että aktiivinen johtajuus suojaa työuupumukselta, kun taas passiivisten esimiesten alaiset ovat herkästi uupumisvaarassa. Eli työntekijöitä palkitseva ja innostava, yksilöllistä osaamista hyödyntävä, muutosmyönteinen ja tulevaisuussuuntainen esimiestyön johtajuus suojaa työyhteisön jäseniä työuupumukselta. (Kanste 2005.)

Nykyaikaisessa johtajuudessa tuleekin olla monenlaisia piirteitä, jotka edesauttavat työhyvinvoinnillisen johtajuuden onnistumista. Esimiehen tulee taata työssään, että perusasiat työyhteisössä ovat kunnossa. Heidän tulee olla oikeudenmukaisia, ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Heidän tulee olla johdonmukaisia päätöksissään osaten toimia eettisesti ja esimerkillisesti. Heidän puoleensa tulee voida kääntyä helposti pahankin paikan tullen. Esimiehillä tulisi olla myös kykyä kuunnella, ja olla kaikissa tilanteissa aina myös henkisesti läsnä. Heidän tulee osata innostaa henkilöstöä luovaan ajatteluun, ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Heidän tulee olla inspiroija ja osata haastaa työntekijänsä uusille urille ajattelussaan niin, että työntavoitteet ovat jokaisella organisaation toimijalla tiedossa. Heidän tulee osata huolehtia työpaikkansa positiivisesta ilmapiiristä, koska sillä on iso vaikutus asiakastyytyväisyyteen juuri esim. sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi heidän tulee seurata työntekijöidensä niin fyysistä kuin psyykkistä työkykyä, tarttuen ongelmiin nopeasti ja puheeksi ottamalla. On kuitenkin oleellista muistaa, ettei esimiehen tarvitse olla yli-ihminen, vaikka yllä onkin kuvattu pitkälisiä heiltä vaadittavia piirteitä. Sillä työyhteisö voi yhtä lailla auttaa esimiehiltä puuttuvien ominaisuuksien löytämisessä. Voidaankin sanoa, että esimiestyö muodostuu kokotyöyhteisön toimivuudesta, eikä ainoastaan yksin esimiesten ominaisuuksista. (Manka & Manka 2016, 141–142.) (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Mihin yritys ja alaiset tarvitsevat esimiestä. (Salminen 2011, 24.)

Mihin esimiestä tarvitaan?

Yrityksen näkökulmasta	Alaisten näkökulmasta
<ul style="list-style-type: none"> - Esimies edustaa yritystä suhteissa alaisiinsa - Esimies toteuttaa yrityksen strategiaa organisaatiollaan - Esimies vastaa muutosten johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä - Esimies vastaa tavoitteiden toteuttamisesta - Esimies vastaa toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta - Esimies valvoo toimintaa ja reagoi poikkeamiin - Esimies ylläpitää organisaatiossaan asiakkaiden näkökulmaa - Esimies välittää ylemmälle johdolle oman ryhmänsä näkemyksiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimies edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin - Esimies auttaa alaisiaan näkemään kokonaisuuksia ja yrityksen strategiaa - Esimies luo alaisilleen puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen - Esimies antaa palautetta ja tukee, innostaa ja motivoi alaisiaan - Esimies kehittää työyhteisöä, sen sisäistä yhteistoimintaa ja informaation kulkua - Esimies auttaa alaisiaan kehittymään työssään ja ammatissaan - Esimies tukee alaisten kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä - Esimies hankkii alaistensa tarvitsemia resursseja

Hyvän esimiestyön ykköstavoitteeksi nostetaan usein tänä päivänä henkilöstötuottavuuden kehittäminen, joka sisältää niin työkyvyn, osaamisen kehittämisen ja motivoituneen henkilöstövoimavarojen hallinnan. Näihin asioihin päästäkseen on mahdollistettava se, että esimiehillä on riittävät taidot ja kyvyt hyvinvointia turvaavan työpaikkakulttuurin mahdollistajana. Tuottavuutta edistäviä tekijöitä ovat esim. työprosessien koko aikainen analyysi ja työyhteisön kehittäminen. Hyviä toimenpiteitä näiden tekijöiden saavuttamiseksi ovat henkilöstön terveyden edistäminen ja työturvallisuuskulttuurin luominen. (Aura & Ahonen 2016, 46–47.)

Nykyinen työelämämme kehittyy ja muuttuu kovaa vauhtia, eikä vauhti osoita laantumisen merkkejä. Näiden seurauksena ihmisten johtamisen merkitys kasvaa entisestään. Monet työssäkäyvät ihmiset ovat varmasti havainneet, että käytännön työyhteisöt ovat monesti jotakin muuta, kuin organisaatiokaaviot, raportit tai johdon juhlapuheet organisaatioista kertovat. Tällöin myös usein odotetaan, että työyhteisön jäsenet, johtajat ja työntekijät elävät omiin työsopimuksiin nimetyissä tehtävissään. Työyhteisötasolla todellisuus on usein toisenlainen, sillä työyhteisö sekä sen jäsenten asemat ja tekemiset eivät muodostu suunnitelmista vaan arkisissa työtehtävissä. Tästä syystä esimiehen on osattava toimia työyhteisön arjen keskellä, jossa he osaavat hallinnoida ja rakentaa arkityötä spontaanisti, vaikka esim. käytäväkeskusteluiden välityksellä. Virallinen organisaatio on havaittavissa organisaation suunnitelmista, dokumenteista ja Excel-

taulukkoista, joihin on koottu esim. tutkimusraportit tai markkinointimateriaalit. Epävirallinen organisaatio taas ilmenee siinä elämässä, jossa ihmiset elävät työyhteisönsä arjessa esim. työhuoneissa, lounaalla tai vaikka työpaikan ulko-ovella tavatessa. Jälkimmäinen siis rakentuu ihmisten kokemuksellisessa todellisuudessa, joita työyhteisönjäsenille syntyy työstä, työpaikasta ja työkavereista. Kokemuksellisen organisaation lähtökohtana voidaankin ajatella olevan se, että ihminen on koko ajan sisällä tapahtumissa, joissa hän elää, vaikuttaa, ja joita hän kokee. Kokemuksellisuus on siis käytännössä opittua tietotaitoa, mutta myös kaikkea sitä, miten ajatella, tajuamme, tunnemme, uskomme ja tulkitsemme tilanteet, joissa työyhteisön jäsenenä elämme. (Syväjärvi & Perttula 2012, 13; Tökkäri 2012, 19–21.)

Johtamisen näkökulmasta olisikin tärkeää ymmärtää, että ihminen kerää kokemuksiaan erilaisista työyhteisön tilanteista. Kokemuksellisuus työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä korostuu entisestään esim. työelämän muutostilanteissa. Ensiarvoisen tärkeää olisikin tietää oikeasti, mitä ihmiselle kuuluu työelämässä. Näin ollen johtamisessa on kysymys niin yksittäisen työntekijän kuin koko työyhteisön työelämätodellisuudesta ja siitä tietämyksestä, mitä ihmiset työelämässä kokevat, ja miten he kulloinkin ymmärtävät toimintaansa siellä. Tähän sisältyy niin hyvät kuin huonot tilanteet, joita esim. ovat: ihmisten elämäntilanteet, sosiaaliset suhteet, keskinäiset riippuvuudet ja nykytyöelämän tapahtumat esim. työtehtävien lisääntyminen, työn haastavuus, kiire, muutokset, lomautukset ja irtisanomiset. Tällaiset asiat koettelevat monia nykypäivän työyhteisöjä ja useinkaan näitä tekijöitä on vaikea edeltä ennustaa, mikä lisää herkästi työyhteisön epätasapainoa ja kuormittumista. Johtotehtävissä toimivien olisikin tärkeää tunnistaa ne asiat, joita ihmiset liittävät hyviin, toimiviin työyhteisöihin. Johtamisen ydinasia tältä kantilta katsottuna onkin varmasti siinä, että esimiehet- ja johto ovat aidosti tietoisia työyhteisönsä asioista. Tässä onnistuakseen on tärkeää pohtia niitä tapoja, joilla johdetaan kokemuksellisia työyhteisöjä ja miten ihmiset ja työyhteisöt tässä kyetään huomioimaan. (Syväjärvi & Perttula 2012, 11–12.)

Seuraavaksi tuon esille Työterveyslaitoksen koordinoimassa johtamisen verkostossa kehitetyt ”Hyvän johtajuuden kriteerit”, jotka tukevat erityisesti julkisen sektorin johtamisenkehittymistä, mutta niitä voidaan käyttää sosiaali- ja terveysalalla laajemminkin soveltaen ja ideoiden kunkin organisaation tarpeisiin. Kyseiset kriteerit testattiin vuoden 2014 aikana 20 organisaatiossa eri puolella Suomea ja viimeisteltiin testauksessa saatujen arvioiden ja kokemusten pohjalta lopulliseen muotoonsa. Mukana olivat esim. Askolan perusturva, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, KEVA, Lääkärikeskus Aava, Maarianhaminan kaupunki, Pohjois-Pohjanmaan TE-toimisto, Rovaniemen seurakunta, Tampereen kaupunki /erikoissairaanhoito ja Tilastokeskus. Hyvän johtajuuden kriteereinä voidaan pitää tekijöitä, jotka ovat avoimia ja läpinäkyviä. Hyvän johtajuuden kuuluu siis olla oikeudenmukaista, yhdenvertaista ja sellaista, jossa jokaista työyhteisön jäsentä arvostetaan yhdenvertaisena. Työpaikan tavoitteet tulee olla

laadittu yhteisesti ja tieto niistä tulee olla kaikkien saatavilla. Johdon tulee siis kyetä jakamaan yhtä aikaa sekä vastuuta, että valtuuksia. Tällainen työpaikkatoiminta on eettistä ja työpaikalla voidaan jutella kaikista asioista turvallisesti sekä avoimesti. Luottamus on myös yksi tärkeimmistä tekijöistä työyhteisössä ja se edellyttää aina oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua. Työpaikoilla tulisikin luottamuksen ja oikeudenmukaisen johtamisen merkitys korostua erityisesti muutoksissa, joita työelämämme kohtaa tällä hetkellä, ja joihin sisältyy lähes aina epävarmuutta tulevaisuudesta. Luottamusta edistävässä työyhteisössä korostuu aina oikeudenmukainen johtaminen, jossa noudatetaan sovittuja toimintatapoja. Luottamusta korostavassa oikeudenmukaisessa johtajuudessa työskentelytapa on toisia arvostava, vuorovaikutuksellinen, rehellisyyttä korostava ja tiedonvälitys on aina avointa. Työpaikoilla tulisi siis tiedostaa, että erilaisissa verkostoissa toimiminen sekä edellyttää että vahvistaa luottamusta. Luottamus tulisikin nähdä aina työyhteisön sosiaalisena pääomana, jonka avulla vahva sisäinen luottamus mahdollistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työyhteisön. (Työterveyslaitos 2017.)

Johtajuuden vahvana perustana voidaankin nähdä ajatus siitä, että työssä innostuminen lisää tuottavuutta, ja juurikin johtamisen on mahdollistettava työssä innostuminen. Tästä syystä johtajien vuorovaikutustaitoihin on syytä kiinnittää huomiota, ja niitä tulisi kehittää. (Hyppänen 2010, 301.)

Mikko Kosonen Sitrasta (2010) painottaa johtamisen taitoihin kuuluvan kuuntelu, reflektointi, kykyjen tukeminen, rehellisyys, suoraselkäisyys ja jatkuva ihmisenä kehittyminen. Johtamisen muutos vaatii laajaa sitoutumista ja osallistumista. On myös tärkeä ymmärtää, että johtamiseen voi kasvaa ja kehittyä vain kokemusten ja tekemisten kautta. Kososen (2010) mukaan esim. urakierrolla voitaisiin saada johtamiseen uusia tuulia. Johtaminen kun vaatii kykyä uskaltaa hypätä tuntemattomaan. Vaikka epäonnistuu se ei johdu välttämättä osaamisen puutteesta, eikä siitä saisi seurata epäonnistumisen tunnetta tai häpeää. Yksi esimerkki uudeltaisesta johtamisen kehittämisestä on Aalto-yliopiston Executive Education Leadership Lab, jossa oikeat johtoryhmät ovat päässeet ideoimaan, kokeilemaan, ottamaan riskejä ja pohtimaan uusia johtamiskäytäntöjä. Tällöin heille on syntynyt ymmärrys siitä, että muutos vaatii sitoutumista ja osallistumista. Lisäksi se vaatii ajatusta siitä, että johtamiseen voi kehittyä ja kasvaa vain kokemuksen kautta. (Hyppänen 2010, 302.)

Aiheeseen antoi hyvää näkökulmaa ja käytännön tietoa LAMK Symposiumissa (2017) Osuuskauppa Hämeenmaan luennoitsija esityksessään ”Arvostavaa johtajuutta osuuskauppa Hämeenmaassa”. Heidän henkilöstöstrategian tarkoituksena on nähdä työntekijä kokonaisuutena ja yksilönä, jolla on niin psyykkisiä, sosiaalisia kuin fyysisiäkin elementtejä työyhteisöön annettavaksi. He pitivät tärkeänä ymmärtää ja hyödyntää näitä tekijöitä rakentaessa hyvin toimivaa sekä tuloksellista johtajuutta. Luennoitsijan sanoma olikin, että osaamista kehitettäisiin, ja sitä jaettaisiin tehokkaammin esim. monessa organisaatiossa olisi valmiita työkaluja, joilla

osaamista voitaisiin jakaa, ja näin ollen kehittää entistä toimivaksi. Osaamiseen tulisi olla varattu riittävästi aikaa ja rahaa. Koulutusta tuettaisiin ja myös hyödynnettäisiin työssä aktiivisesti. Tärkeää olisi myös, että virheet, häiriöt ja työn teon epäonnistumiset käsiteltäisiin avoimesti, ja niistä opitaisiin. (Virtainlahti 2017.)

Asiantuntijatyön kehityksessä on viimeisten vuosikymmenten aikana korostunut myös strateginen osaamisen, erikoisosaaminen ja yksilöasiantuntijuus, jota organisaatioiden rakenteet, mutta myös osaamisen johtamisen ratkaisut ovat tukeneet. Stakesissa (2002) tehdyn pro gradu tutkielman ”Strategista osaamisen johtamista yhteisökeskeisesti alhaalta-ylös” mukaan osaamisen johtamisen tahdottiin vaikuttavan yhteistyötä lisäävästi. Siinä asiantuntijat nostivat tärkeäksi johtamisen ulottuvuudeksi osaamisen jakamisen ja vuorovaikutuksen tärkeyden. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003.)

Strategisen johtajuuden merkityksestä kertoi myös LAMK Symposiumissa (2017) Työ- ja elinkeinoministeriön strategiajohtaja Antti Joensuu. Hän lainasi Esko Kilpeä, joka on kertonut, että ”Työ on toisiaan tarvitsevien ihmisten välistä vuorovaikutusta” Antti Joensuu kuvailee, myös Steve Jobsin sanoin strategista johtajuutta ”Emme palkkaa älykkäitä ihmisiä kertoaksemme heille, mitä heidän tulee tehdä vaan palkkaamme älykkäitä ihmisiä, jotta he voisivat kertoa meille, mitä meidän tulee tehdä”. Antti Joensuun mukaan eteneminen ilman strategiaa on tehtävien yhteentörmäystä, jossa ei päästä minnekään. Hänen mukaansa vain eteneminen strategian avulla voi olla tuloksellista ja toimivaa. Näin ollen johtajuudenstrategiassa on kyse kyseenalaistamisesta ja kyseenalaistamiseen kannustamisesta. Silloin riski ja virheen välttäminen on selkeästi tiedostettu. Energia on luotu organisaation työtehtäviin, ja siinä yhteinen tavoite on kaikille organisaatiossa kirkkaana. Kuitenkin kokeilujen kautta pystytään onnistumaan, sillä valmiiksi miettiminen ei yleensä onnistu. Ja myös riskin kokoaikainen välttäminen vie eittämättä epäonnistumiseen. Lisäksi Suomessa on maailman parhaat edellytykset digitalisoimiselle, ja sitä kannattaa hyödyntää strategisessa johtamisessa, kiteytti Joensuu puheenvuorossaan. (Joensuu 2017.)

Valtakunnallisen Suomen laajimman kunta-alalla tehdyn Kunta10-seurantatutkimuksen (2017) mukaan johtamiseen on kiinnitetty kunnissa entistä enemmän huomiota. Kyseinen tutkimus seuraa työntekijöiden työtä ja hyvinvointia kahden vuoden välein tehtävillä kyselyillä. Tähän tutkimukseen osallistui vuonna 2017 noin 90 000 vakinaista työntekijää ja pitkäaikaista sijaista. Kunta10-tutkimus yhdessä sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen kanssa kattaa lähes 30 % kunta-alan työntekijöistä. Tutkimuksen (2017) tuloksista näkyy, että esimiehiä on koulutettu enemmän. Myös johtamisen oikeudenmukaisuus on parantunut 2010 luvulla, koska tutkimusten mukaan oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen on yhteydessä muun muassa vähäisempiin sairauspoissaoloihin. Haasteita johtamiselle kuitenkin asettavat työelämän jatkuvat muutokset, esim. tuleva maakunta- ja Sote-uudistus, epävarmuustilanteet ja työmäärän kasvuvauhti. Jopa 39 prosenttia vastaajista kertoi, että työmäärä on lisääntynyt yli sietokyvyn.

Kohtuuttomista työmääristä raportoivat etenkin sosiaali- ja terveysalalla sekä opetuspuolella työskentelevät. Varteenotettavaa oli kuitenkin, että varsinkin sosiaali- ja terveysalalla toimivat työntekijät kokivat, ettei heillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksiin. Kunta-alan eläköityminen nähdään myös hyvin suurena haasteena maakunta- ja Sote-uudistuksissa. Sillä vain 61 % lähihoitajista ja 66 % kodinhoitajista arvelee jatkavansa eläkeikään saakka. (Työterveyslaitos, 2017.)

Kunta- ja palvelurakenneuudistuksen lähtökohtana onkin tänä päivänä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, johtamisosaaminen ja tuottavuus, sekä yhteistyön ja väestöpohjan vahvistaminen palvelujen järjestämisessä. Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteena on Sote-uudistuksen avulla taata yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut kaikille kansalaisille. Tähän keinoina ovat niin kuntarakenteen kuin ja rahoituspuolelta vahvistaminen. Tavoitteen saavuttaminen kuvaillaan olevan mahdollista kuntien yhteistyötä tiivistämällä ja varmistamalla palveluverkon kattavuus. Tähän tarvitaan kuitenkin sosiaali- ja terveystoimen kiinteää ja joustavaa yhteistyötä, jossa näkyy vahvana asiakkaan ja kuntalaisen asema. Tällainen rakenteellinen muutos luo rakenteet ja puitteet, mutta toiminnan kehittäminen edellyttää uudenlaista oppimista ja toimintatapoja. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tarvitaan riittävää johtamisosaamista, osaamisen johtamisen oivaltamista, toimintatapojen uudistamista niin johto- ja työntekijätasolla, sekä tuottavuusnäkökulman huomioimista innovatiivisuutta hyödyntäen. Organisaatioiden johtamistyö edellyttää siis erityisosaamista, joka kumpuaa organisaatioiden perustuksen lähtökohdista. (Ollila 2009.)

Kirjassa ”Sosiaali- ja terveysjohtamisesta 2020-luvulla” Rissanen ja Lamintakanen (2011) esittelivät mallin (Kuvio 1.), jonka avulla sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kokonaisuutta voi jäsentää. Tässä mallissa johtaminen rakennetaan neljälle tasolle. Näissä tasoissa kuvataan kaikki sosiaali- ja terveyspalveluiden toimijat osaksi yhteiskuntaa. Siinä (esim. kuntalaiset, asiakkaat, päättäjät, esimiehet) osallistuvat, sosiaalistuvat ja vaikuttavat osana yhteiskunnan historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta.

Kyseinen malli rakentuu johtamisen neljälle tasolle, joita ovat:

- 1) Vaikuttava taso rakentuu niihin yhteiskunnallisiin tekijöihin, jotka määrittävät organisaatiotason sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista
- 2) Näkyvä taso kuvaa niitä tekijöitä, jotka ovat havaittavissa sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteissa ja käytännöissä
- 3) Tuloksentekijien taso on johtamisen ja johtamiseen liittyvien tekijöiden ymmärtämistä, jotka voivat liittyä esim. organisaatioiden strategioihin, muutokseen ja henkilöstöön sekä eri toimijoiden tavoitteiden vuorovaikutukseen

- 4) Toiminnan tasossa nämä eri tasot yhdistyvät johtamiseksi, johon sisältyy osaaminen ja kehittyminen, henkilöstövarojen johtaminen, strateginen johtaminen, muutos johtaminen, talousjohtaminen sekä erilaiseen tietoon perustuva johtaminen. Tätä toimintaa tukee osaava ja sitoutunut henkilöstö, laadukkaat palvelut, terveys ja hyvinvointi esim. työhyvinvointi, taloudellisuus ja vaikuttavuus sekä asiakaslähtöinen ja oikeudenmukainen tarpeiden tyydytys. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 261.)

Työelämässä jaksaminen ja siinä riittävään pitkään jatkaminen edellyttävät sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilöiltä- ja asiantuntijoilta myös työn laadun varmistamista ja ennen kaikkea työnantajien sekä työntekijöiden sitoutumista terveelliseen ja turvalliseen työelämään. Työelämän tavoitteiksi nostetaan tällä hetkellä juurikin tehokkuus/kustannustehokkuus, joustavuus, uudistumiskyky, innovatiivisuus ja laatu. Tällöin siis on varmistettava työntekijöiden osaaminen, motivaatio, työkyky ja sitoutuminen sekä yhtä lailla lakien, asetusten, työelämysuhteiden hoitaminen ja sopimusten noudattaminen. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat niin johtajuuden hallintaan, kuin henkilöstöjohdon strategioiden muodostumiseen. (STM 2010.)

LAMK Symposiumissa (2017) tutkijayliopetta (HAMK) Päivi Sanerman pitämässä puheenvuorossa saimme kuulla, kuinka työelämäntavoitteiksi nostetaan tällä hetkellä juurikin tehokkuus/kustannustehokkuus, joustavuus, uudistumiskyky, innovatiivisuus ja laatu. Tällöin on siis varmistettava työntekijöiden osaaminen, motivaatio, työkyky ja sitoutuminen. Yhtä lailla lakien, asetusten, työelämän suhteiden hoitaminen, ja sopimusten noudattaminen organisaatioissa ovat tärkeitä. Henkilöstöjohtamisen prosessiin tulisi aina myös kuulua laadukas rekrytointi, asianmukainen ja vaikuttava perehdyttäminen. Lisäksi siihen tulisi kuulua toimivat kehittämisprosessit, yhtenäiset toimintamallit- ja pelisäännöt, työhyvinvoinnin tuki sekä strategiset roolit. (Sanerma 2017.)

Työyhteisöä voidaan kuvailla myös oppivaksi organisaatioksi, koska organisaatioita ollaan alettu pitää yhä enemmän oppivina järjestelminä, jossa kysymys ei ole enää pelkästään yksilöiden tiedoista, taidoista ja tahdosta vaan heidän osaamisensa yhdistymisestä ja yhdistämisestä. Tästä syystä tämän opinnäytetyön aihetta voidaan tarkastella myös kasvatuksen ja oppimisen näkökulmasta. Mietittäessä johtajuutta ja esimiestyön sujuvuutta kannattaisi työyhteisöissä tämäkin näkökulma tiedostaa, sillä toisella työyhteisön jäsenellä voi olla enemmän osaamista esim. terveydestä, ja toisella jäsenellä taas enemmän osaamista taloudesta. Eikö tässä kohtaa olisi hyvä, että osaaminen voitaisiin yhdistää ja toinen toiselle opettaa. (Räsänen 1994, 133–135, 145–146.)

Tähän antoi hyvän esimerkin Matej Lejsal LAMK Symposiumissa (2017) pitämässään luennossa, jossa hän kertoi johtajuuteen tarvittavasta iänikuisesta oppimisesta. ”Jokainen meistä voi oppia mitä vain, kunhan siihen on

motivaatiota”. Se, että ymmärtää myös oppimaansa on sinänsä jo strategiaa. Johtaminen on siis iänikuista oppimista, motivaatiota ja oppimisen ymmärtämistä. (Lejsal 2017.)

Luottamuksellista ja arvostavaa johtajuutta tarvitaan nimenomaan johdon ja henkilöstön välillä kehitettäessä hyvin toimivaa ja tuloksellista työyhteisöä. Johtamisen näkökulmasta tällainen yhteistyötä lisäävä toimintatapa edellyttää kuitenkin sitä, että työyhteisöä johdetaan tasavertaisena työyhteisön jäsenenä eli kumppanina. Kriteereinä voidaan katsoa olevan johto, henkilöstö ja palvelujen käyttäjät, jotka tekevät yhteistyötä tavoitteenaan tehdyn työn tuloksellisuus. Osaamisen ennakoiva kehittäminen onkin keskeinen organisaation ja sen henkilöstön menestykseen ja työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. (STM 2010.)

Osaamisen kehittäminen tulisi näin ollen olla aina johdettua ja tavoitteet tulisi olla konkretisoitu arkisiin työtehtäviin. Työtehtävät ja työnjako tulisi tukea oppimista ja uudistumista. Työyhteisössä annettaisiin jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta. On myös muistettava, että osaamisen kehittäminen ja sen jakaminen ovat jokaisen yksilön vastuulla. Tärkeitä on myös muistaa, että organisaatiossa kyetään yhdessä ennakoimaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. (Työterveyslaitos 2017.)

Todellinen kehittäminen, uudistuminen ja muutos eivät koskaan saisi tulla yksinomaan ylhäältä alas johtaen, vaan niiden tulisi syntyä eri toimijoiden välisenä yhteistyönä, yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta. Onnistuakseen uudistuminen vaatii siis aktiivista ja tietoisia johtamista. Käytäntölähtöinen uudistaminen on usein joustavampaa, nopeampaa ja paikallisempaa, eli alhaalta ylös johtamista. Molempia siis tarvitaan. Ideaalitulanteessa nämä mallit kohtaavat ja toteutuvat samanaikaisesti. Johtamisen kannalta keskeistä on ymmärtää, ettei olla pelkästään muutoksen kohteena. Vaan usein muutos koetaan uhkaksi tai jopa pelottavaksi asiaksi. Innostavaksi muutos muuttuu silloin, kun itsellä on mahdollisuus olla aktiivisesti sitä tekemässä. Hyvällä yhteistyöllä voidaan luoda uusia mahdollisuuksia innovatiivisille ja asiakaslähtöisille palveluille. Tällainen moniammatillinen yhteistyö voisi olla tapa, jolla voisi pärjätä vähentyvien resursien, ja monimutkaistuvien ongelmien muodostamassa sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä. Kriteereinä voidaan katsoa olevan johto, henkilöstö ja palvelujen käyttäjät, jotka tekevät yhteistyötä tavoitteenaan tehdyn työn tuloksellisuus. Organisaatiossa tulisi myös aina arvostaa työyhteisötaitoja, eli halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla esimiestä ja työtovereita tukien. Kehittävässä organisaatiossa johto ja esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja, jossa johto koordinoi uudistuksen toteutuksen, ja huolehtii sen levittämisestä. Hyvin tärkeää on, että uudistusten vaikutusten arvioinnissa seurataan aktiivisesti henkilöstön hyvinvointia. Hyvä kuitenkin olisi muistaa, että muutokseen tarvitaan aina kaikkia organisaation toimijoita, jotta kumppanuuden syntyminen olisi turvattu. Hyvä johtajuus vaatii siis osaamisen kehittämistä, jotta organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät perustehtävässään nyt ja

tulevaisuudessa. Osaaminen taasen kehittyy työtä tekemällä ja työpaikalla oppimalla. Osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa menetelmillä, joita esim. ovat: palaute ja kehityskeskustelut, perehdyttäminen ja työnopastus, henkilöstökoulutus ja valmennukset, projektit ja kehittämishankkeet, konferenssit, vierailut ja verkostoyhteistyö, työnohjaus, työssäoppiminen ja urapolut. (Työterveyslaitos 2017.)

Organisaatioiden on toki myös osattava itse kyseenalaistaa normejaan ja toimintatapojaan, jotta he osaavat vaikuttaa aktiivisesti toimintaympäristössään. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa onkin hyvä muistaa, että jatkuvasta muutoksesta ja kriiseistä selviytyvät parhaiten ne organisaatiot, joiden oppimiskyky on mahdollisimman hyvää. Toisaalta taas oppimiseen vaikuttaa ydinosaamisen määrä ja laatu. Sosiaali- ja terveysalan johtamista on kritisoitu jonkin verran persoonattomuudesta ja liiallisesta byrokratiasta, jonka on kerrottu johtuvan monista käytössä olevista johtamismalleista. Tämä lisää alan työntekijöiden kuormittumista ja vaikuttavat niin henkilökohtaiseen elämään kuin työelämään. Heikosta johtamisosaamisesta kertoo työyhteisön jaksamisongelmat ja ratkaisemattomat konfliktit. Johtajana toimivien on siis tunnettava työyhteisöt, joissa toimivat, jotta he osaavat kehittää sinne sopivia sosiaali- ja terveysalan käytäntöjä ja niiden johtamista. Kyseisten alojen johtajilta edellytetäänkin eri johtamismallien ja organisaatioteorioiden tuntemusta, mutta samanaikaisesti johtajan tulee kyetä toimimaan ja toteuttamaan johtajuuttaan työyhteisönsä arjessa. (Surakka 2008, 59–61.)

Tarkasteltaessa terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin määritelmästä käsin esimiestyön elementtejä voidaankin todeta, että niiden tulisi olla voimakkaasti mukana työntekijöiden arkisen työn johtamisessa. Näin ollen esimiestyön roolin tärkeimpiä tekijöitä ovat työyhteisön fyysisten ja henkisten voimavarojen ylläpitäminen. Siitä syystä ne tulisivatkin liittää yhteen keskusteltaessa hyvän esimiestyön johtajuuden määritelmästä ja käytännön toimintatavoista. Yhtä lailla esimiestyön kehittämisessä ja koulutuksessa ne olisi syytä ottaa huomioon, jotta esimiestehtävissä toimivat työntekijät ymmärtäisivät jo alkuvaiheessa niiden yhteen kuuluvuuden, ja osaisivat toteuttaa työhyvinvoinnillista esimiestyötä. (Torrington & Hall 1995, 502–503.)

Esimiestyön johtajuus, joka tähtää terveyteen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin tulisi koostua seuraavista elementeistä: työntekijää tulisi kannustaa ja tukea, työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit tulisi olla huolellisesti arvioitu niin, että työympäristö olisi toimiva, turvallinen ja terveellinen. Eli niin, että työ vastaa henkilöstön henkisiä ja fyysisiä ominaisuuksia sekä työoloja. Henkilöstön hyvinvointia tulisi myös seurata ja arvioida jatkuvasti. (Kuntatyönantaja 2017.)

Oleellista olisi myös ymmärtää turvallisuus- ja terveyslainsäädäntöä sekä tiedostaa sen tuomat työnantajan vastuut- ja velvollisuudet. Jokaisen työpaikan velvollisuutena tulisikin olla turvallisuus- ja hyvinvointiohjelman

laatiminen, jossa otetaan kantaa työpaikan työturvallisuusriskeihin ja siihen, kuinka niitä ennaltaehkäistään. (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2016, 528, 530, 532.)

Työelämä odotusten näkökulmasta tarkasteltuna voidaan siis todeta, että ihmiselle on tärkeää kokea olevansa hyväksytty juuri sellaisena kuin hän on. Yleensä ihminen haluaa myös tietää, mitä on tapahtumassa ja odottaa työyhteisön tuovan turvallisuutta arkeen. Näiden tekijöiden lisäksi ihmiselle on myös tärkeää kokea olevansa arvostettu, siinä mitä tekee eli suoriutua tehtävistään riittävän hyvin. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että organisaatiolta odotetaan hyvää- ja toimivaa lähiesimiestyötä, ja ihmisten tarpeita huomioon ottavaa johtamiskulttuuria. (Korppoo 2018, 87.)

Lyhyesti voidaankin sanoa, että johtajuus on tavoitteellista toimintaa, jota tehdään työyhteisössä ihmisten, ja muiden työssä tarvittavien resurssien avulla. Näitä resursseja ovat mm. johdettavan organisaation rakenteet, valtasuhteet, käytännöt, järjestelmät, tilat ja teknologia. Johtamisen päämääränä voidaankin sanoa olevan mahdollisuudet yhdistää ihmiset ja nämä edellä kuvatut tekijät sellaiseksi toimintakulttuuriksi, jossa organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. (Eriksson & Lehtimäki 2018, 221–222.)

European Agency for Safety and Health at Work (2012, 2013) tutkimusten mukaan Euroopan tasolla työturvallisuus- ja -terveystyössä on viime vuosina korostettu ylimpien johtajien ja henkilöjohtamisen roolia, jossa keskeisenä tekijänä ovat hyvien tulosten saavuttaminen sekä psykososiaalisiin riskitekijöiden hallinta. Esimiestyöllä on myös siinä keskeinen vaikutus. Näiden työolotutkimusten (2012, 2013) mukaan palkansaajien osaamistaso on noussut, ja mahdollisuudet kehittyä työssä ovat parantuneet. Työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja itsenäisemmiksi. Vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin ovat parantuneet, ja palkansaajat näkevät työnsä entistä useammin merkityksellisenä sekä tärkeänä. Työn sisällön merkitys on alkanut korostua palkkaakin tärkeämpänä asiana työelämässä. Myös hyvät vuorovaikutussuhteet, turvallisuus ja pitkäjänteisyys koetaan tärkeiksi työelämän laatuun vaikuttavista asioista. (European Agency for Safety and Health at Work 2012, 2013.)

Tilastokeskuksen tekemän työolotutkimuksen (2013) mukaan epävarmuus näyttäisi kuitenkin olevan kasvanut merkittävästi suomalaisessa työelämässä. Samaan aikaan positiivista on, että työn arvostus on kasvanut. (Sutela 2014.) Työterveyslaitoksen (2012) keräämä työ ja terveys Suomessa -haastattelututkimus osoitti johdon olevan entistä kiinnostuneempia henkilöstön hyvinvoinnista. Valtaosa työssäkäyvistä koki myös työpaikan päätöksenteon ja menettelytavan olevan oikeudenmukaisia. (Kauppinen ym. 2013.)

Kun työyhteisön toiminta ja tulos ovat laadukasta ja siellä viihdytään, voidaan yksinkertaisemmin sanoa, että työorganisaatiossa on moni asia jo

hyvin. Tällaisessa työyhteisössä jokainen tekee työnsä mallikkaasti, vastuullisesti, sekä kehittää työtään ja työympäristöään yhdessä muiden kanssa. Hyvässä työyhteisössä jokainen myös tukee toinen toistaan ja kaikkien osaamista hyödynnetään sekä jokainen osallistuu työtä koskevaan keskusteluun. Lisäksi ristiriidat myös ratkaistaan viipymättä. Työn pelisäännöt on sovittu yhdessä, ja niitä noudatetaan. Näiden lisäksi esimiehen tulee osata käydä aitoa vuoropuhelua työyhteisönsä kanssa. Huolehtien fyysisistä ja psyykkisistä olosuhteista, jotta ne tukevat sujuvaa työntekoa. (Pahkin & Lindström 2016.)

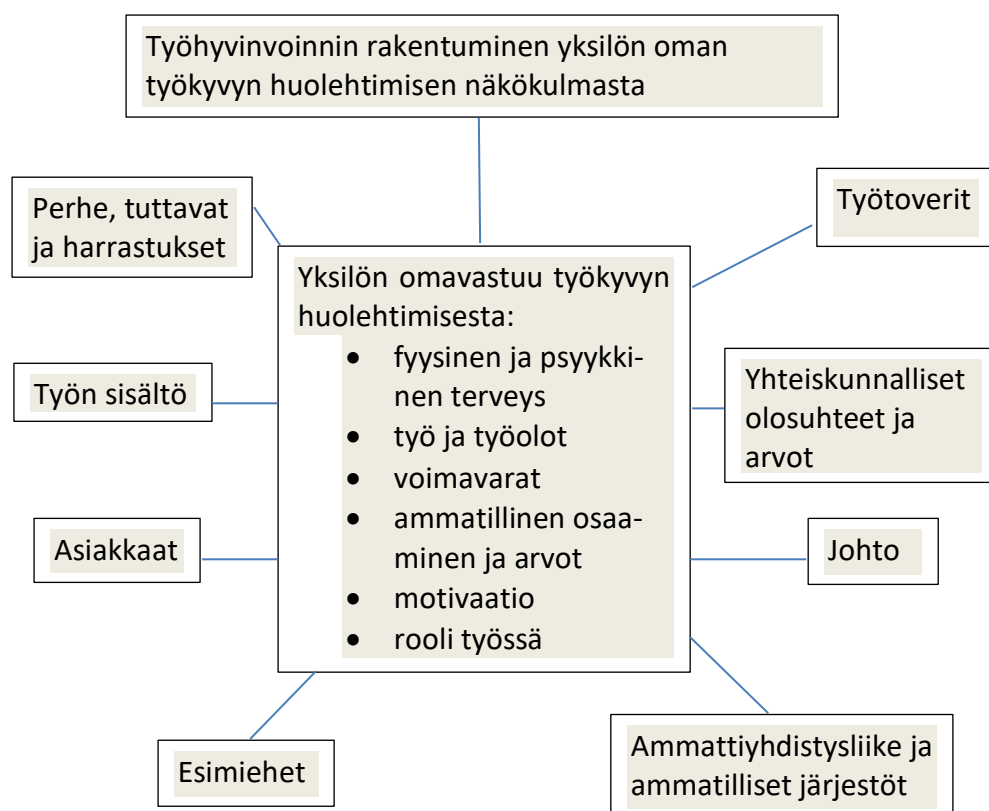
Ihmisillä on usein myös vahva käsitys siitä minkälaista johtamista he toivoivat, mutta yhtä lailla vahva käsitys siitä, minkälaista on niin sanottu huono johtaminen. Esimiesten työstä suurin osa meneekin nykyään näiden toimintojen kehittämiseen, sillä organisaatioympäristöt, ja sitä kautta myös tehtävät muuttuvat koko ajan. Johtaminen on luottamussuhteen rakentamista ihmisten välille, mutta luottamussuhde voi syntyä ainoastaan silloin kun esimiehet ovat ansainneet ihmisten luottamuksen. Parhaimmillaan ihmisten johtaminen on sellaista, kun kyetään rakentamaan uusia ajattelumalleja, ja myös sitoudutaan yhdessä näihin uusiin ajattelumalleihin. Hyvä johtaminen on lisäksi keskustelevaa johtamista, joka antaa ihmisille voimavaroja työssä jaksamiseen, ja siinä viihtymiseen. Esimies on palvelutehtävässä, jossa hän pyrkii saamaan jokaisen henkilön onnistumaan työssään. Johtaminen on opittu taitoa, jota täytyy kaiken aikaa harjaannuttaa ja kehittää, jotta sen avulla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, ja tasokasta työhyvinvointia. Sillä hyvinvoiva johto saa paremmin aikaan tuloksia, ja tuloksellisuus ja menestys taas edesauttavat hyvinvoinnin tunteen lisääntymisessä, sekä samalla työ koetaan merkitykselliseksi. Tähän päämäärään päästäkseen on henkilöstöjohdon tunnettava niin työkenttä, jossa johtaminen tapahtuu kuin erilaiset johtamisnäkömynkset. (Juuti 2013, 105–114.)

2.2.1 Työhyvinvointiosaaminen esimiestyössä

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan ja työhyvinvointi käsitteen painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Työhyvinvoinnin tutkimus sai alkunsa lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta jo 1920- luvulla ja tuolloin tutkimuksen kohteena oli yksilö. Myöhemmin työhyvinvointi teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Työntekijää haluttiin suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta, joten voidaankin katsoa työsuojelun lähteneen tästä liikkeelle. Myöhemmässä vaiheessa käsite laajeni. Se sai mukaansa yksilöiden reaktioiden lisäksi ympäristön- työn ja työolosuhteiden synnyttämät stressivaikutukset. Ajansaatossa työhyvinvointi käsitteeseen liitettiin vielä sosiaalinen tuki, jolla todettiin olevan merkitystä työhyvinvointiin. Yllä kuvatut ärsyke-reaktio-mallit eivät kuitenkaan selittäneet työntekijöiden yksilöllisiä eroja, koska tietyt työt, tai työyhteisön piirteet aiheuttivat joissakin ihmisissä stressireaktioita, kun taas toiset eivät rasittuneet niistä ollenkaan. Tästä syystä stressin syntymiseen lisättiinkin lähestymistapa, jolla alettiin tarkastelemaan työhyvinvoinnin käsitettä erilaisten ympäristön- ja yksilöllisten

tekijöiden vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta. Keskeisintä tässä lähestymistavassa oli se, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin, uhkiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tällöin myös yksilön voimavarat ja välineet oli huomioitava, eli kuinka yksilö pysyy mukautumaan kohdatessaan työssään menetyksiä, haasteita ja uhkia. Näitä voimavaroja ja stressiltä suojaavia tekijöitä ovat terveys ja energisyys, positiiviset uskomukset, ongelmien ratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot ja elämänhallinnantunne. (Manka & Manka 2016, 64–66.)

1990- luvulla Suomessa otettiin käyttöön työhyvinvointi käsitteen rinnalle työkykyä ylläpitävä toimintamalli, jonka tarkoituksena oli samanaikaisesti kehittää työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa on olennaista myös se, että kehittämässä on mukana niin työyhteisö kuin työpaikka. Työkykyä ylläpitävä toiminta on eri osapuolten välistä yhteistoimintaa, johon sitoudutaan ja osallistutaan aktiivisesti. Emeritusprofessori Juhani Ilmarinen Työterveyslaitokselta on tutkinut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä, ja yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi hän on nostanut yksilön vastuun oman työkyvyn huolehtimisesta. Seuraavina tulevat hänen mukaansa yksilön henkilökohtaiset voimavarat, joihin kuuluvat terveys, ammatillinen osaaminen ja arvot sekä itse työ ja työolot. Ilmarinen tähdentääkin, että näitä tekijöitä tulisi arvioida ja pohtia kokonaisuutena. Lisäksi hän pitää tärkeänä sitä, mitä itse voisi tehdä työkykynsä ylläpitämisen eteen. (Kuva 1.) (Manka & Manka 2016, 64–66.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin rakentuminen yksilön oman työkyvyn huolehtimisen näkökulmasta. (Mukaillen Moisala 2009, 357; Manka & Manka 2016, 64-66.)

Varsinaista työelämää on tutkittu ja kehitetty pitkään ja työhyvinvoinnin tilanteesta ollaan Suomessa monenlaista mieltä. Usein media tuo esille työelämää koskevia negatiivisia uutisia positiivisten uutisten sijaan. Esim. lähivuosien aikana olemme saaneet lukea lamasta, irtisanomisista ja lomautuksista ja eläkeiän nostamisesta. Tiedämme, että työelämässä on monia haasteita ja paljon kehitettävää. Eikä sitä edesauta työelämässä pitkään jatkuneet muutoksentuulet. Työelämässä oli vuonna 2010 Tilastokeskuksen mukaan vain 2/3 väestöstä ja luvut ovat nousseet tähän päivään tultaessa. Lisäksi sairauspoissaoloja oli paljon, keskimäärin jopa 12 työpäivää henkilöä kohti (2010). Sairauspoissaolopäivän keskimääräinen hinta päivälle on n. 300 €. Näistä kertoo Ek:n tilastot. Ensiarvoisen tärkeää olisiikin uutisoida positiivisella otteella Suomen työelämästä ja suomalaisten hyvinvoinnista, sillä kansainvälisissä vertailuissa Suomi on kärkimaita. Täällä on hyvä asua, kilpailukyky on 7. paras World Economic Forumien elokuussa 2010 julkaiseman tutkimuksen mukaan. Eurostatin kesällä 2010 tekemän tutkimuksen mukaan Suomi on EU:n 10. varakkain maa. Maailman maiden elinaikavertailussa Suomi on kärkijoukossa. Eurobarometrin mukaan suomalaisista 95% on tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä elämäänsä. (Hyppänen 2010, 245–247.)

Hyvinvointia edistävän ja työn tuloksia tuottavan työn perustana voidaan pitää hyvin toimivaa johtamista, laadukasta esimiestyötä ja organisaatioiden toimintaan sopivia rakenteita. Oikeudenmukainen esimiestoiminta päätöksenteko ovat tutkitusti yhteydessä työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä sairauspoissaoloihin. Selvää kuitenkin on, että työelämässä vallalla olevat rakenteelliset muutokset ja organisaatioissa tapahtuvat muutokset luovat haasteita esimiestyön toteuttamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Näin ollen työhyvinvoinnin tulisi olla merkittävässä roolissa esimiestyönjohtajuudessa. Lisäksi sen tulisi rakentua organisaation vision ja strategian ympärille. Tämä kuitenkin edellyttää työnorganisointia niin, että työlle on asetettu selkeät tavoitteet, työhön on mahdollista vaikuttaa ja työnteolle on asetettu kohtuullisia aikatauluja. Lisäksi tärkeää on, että organisaatiossa olisi mahdollisuutta toteuttaa eri osapuolet huomioivia joustoja esim. työskentelyajan- tai paikan suhteen. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013.)

Seuraavaksi esiteltävät Kunnallisen Työmarkkinalaitoksen (2007) työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt voivat ohjata esimiehiä työhyvinvoinnillisten johtamistapojen äärelle. Toimintalinjat ovat seuraavanlaisia: työhyvinvointi on tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa, jota toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kesken, henkilöstön osaamisesta, pätevyyydestä ja ammattitaidosta pidetään jatkuvasti huolta, jokainen työntekijä tietää yksikkönsä ja oman työnsä

tavoitteet ja työntekijöille on annettu selkeät vastuut suunnitella omaa työtään, työt vastaavat työntekijän osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä, töiden sisältö on monipuolisen mielekäs kokonaisuus, työntekijää kannustetaan ja tuetaan, työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit on huolellisesti arvioitu niin, että työympäristö on toimiva, turvallinen ja terveellinen, työ vastaa henkilöstön henkisiä ja fyysisiä ominaisuuksia sekä työoloja, ja henkilöstön hyvinvointia myös seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. (Kuntatyönantajat 2017, 3–7.)

Työterveyslaitoksen (2012) tekemän Työ ja terveys Suomessa -haastattelututkimuksen mukaan Suomalaisten työhyvinvointi on viimevuosien saatossa parantunut mm. työkykyä kuvaava eläkkeellesiirtymisiän odote on noussut. Henkinen rasittuminen työssä ja oireina ilmenevä stressi ovat hie- man vähentyneet. Haastattelututkimukseen vastanneet kertovat organisaation johdon välittävän henkilöstönsä hyvinvoinnista entistä enemmän. Kyseinen tutkimus tuo esille kuitenkin sen mitä opinnäytetyön tekijä on saanut lukea myös muista aihealueen kirjallisuuksista. Eli fyysisen, henkisen ja sosiaalisen pääoman vaikutukset työhyvinvoinnissa ovat edelleen merkittävät. Lisäksi sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien, ja näihin kaikkiin liittyvän sairaanhoidon sekä alentuneen työkyvyn kustannukset ovat Suomessa 40 miljardia euroa vuodessa. Eli työyhteisön kehittämisen yksi keskeinen tavoite on yksilön hyvinvoinnin ja psykososiaalisten työolojen parantaminen, jotta työkyky ja terveys paranisivat ja sairastaminen vähenisi. Silloinhan nämä ovat juuri niitä kustannuksia, joihin työhyvinvoinnin kehittämällä tulisi pystyä vaikuttamaan. (Kauppi- nen ym. 2013.)

Työhyvinvointiosaaminen on siis varmasti yksi oleellisemmista asioista johtamisen ja erityisesti työhyvinvoinninjohtamisen pätevyyksistä, mutta miten työhyvinvointia johdetaan työyhteisön arkipäivässä? Johtajuuden arvomaailman, ihmiskäsityksen ja maailmankäsityksen, luottamuksen niin itseensä kuin alaisiinsa, itsensä ja muiden kunnioittaminen, vahva tunneäly ja viisaus, kyky itsensä johtamiseen ja oivallus siitä, että yhtä lailla johto tarvitsee toiminnan ohjausta ja kehittämisen apua. Työhyvinvoinninosaa- misen ydin onkin varmasti siinä, että johto omaa aidon kiinnostuksen työhyvinvoinnin edistämiseen. Kuitenkin kokemus työhyvinvoinnista on meillä jokaisella yksilöllinen, ja usein yksittäiset kokemukset tuodaan her- kästi työyhteisötasolle. Toki yleiset organisaation raamit, ja linjaukset luo- vat yksilö- ja työyhteisötasolle oman työhyvinvoinnillisen elementin. Var- maa siis on, että työhyvinvoinnin tulee olla monen toimijan yhteistyötä. Keskeisiä toimijoita työhyvinvointiverkostossa tulisi olla johto, esimiehet, työyhteisö, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Hyvän ja tuloksellisen työyhteisön tunnusmerkkeinä voidaan pitää yhti- söä ja yksilöä arvostava, eettinen ja toisia kunnioittava työkulttuuri. Siinä toteutuvat tasa-arvo, luottamus, oikeudenmukaisuus, moninaisuus, posi- tiiviseksi koettu työilmapiiri, yhteisöllisyys, me-henki, yhteistoiminta, sel- keät yhteiset tavoitteet ja mielekkäät tehtävänkuvat. Lisäksi siinä tulisi to- teutua työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet, oikeudenmukainen ja

kannustava palkka- ja palkitsemisjärjestelmä, osaamisen tukeminen ja ura- ja kehitysmahdollisuudet, tiedon kulku ja vuorovaikutuksellinen viestintä, hyvä palvelusuhdeturva sekä työn perheen ja muun elämän yhteensovittaminen. (Suonsivu 2011, 58–60.)

Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä voidaankin sanoa olevan työn oikeanlainen organisointi, työyhteisölle rakennetut yhteiset pelisäännöt, oikean tyyppisen ja riittävän osaamisen varmistaminen, jossa toimintaa ohjaa vuorovaikutteinen toimintapa ja myönteinen yrityskulttuuri. Työhyvinvointia luodaan siis yhdessä koko työyhteisönä, että yhteistyökumppaneiden tuella. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.)

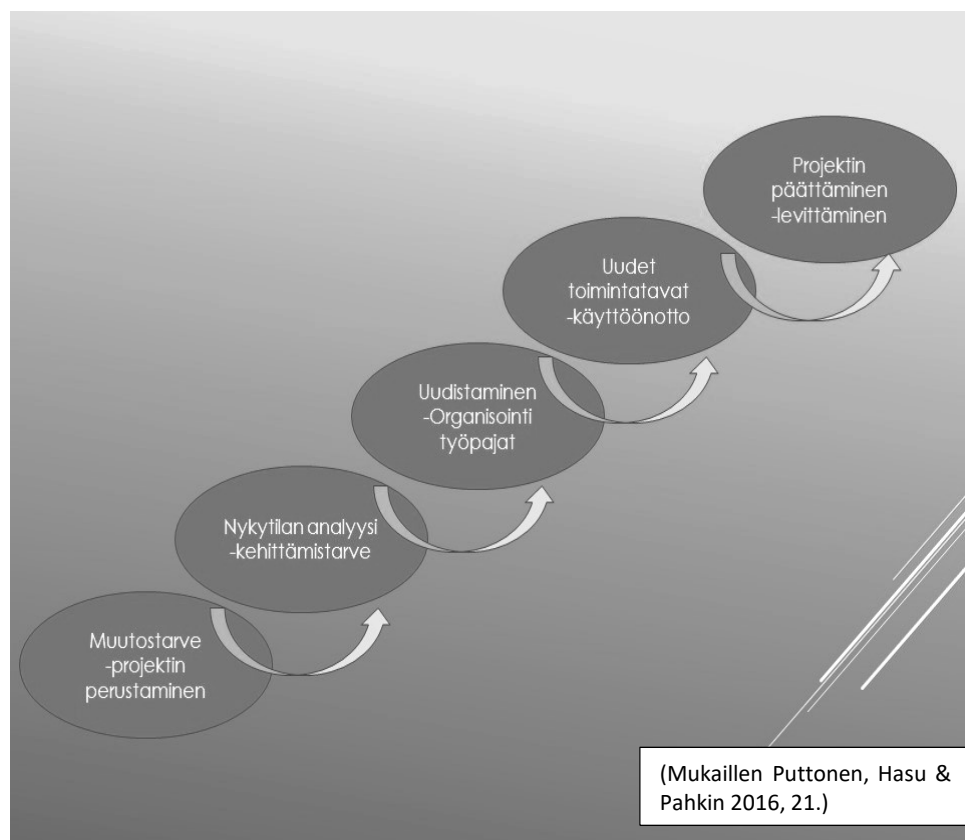
Työhyvinvoinnillisen toiminnan tarkoitus olisi tulevaisuudessa siis entistä enemmän vastata henkilöstön työterveyden ja turvallisuuden kannalta olennaisiin tarpeisiin. Näin ollen esimiesten tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää sitä, että he kykenevät huolehtimaan työntekijöiden työhyvinvoinnista. Toimivien johtamistapojen perustana lieneekin hyvä itsetuntemus sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen. Työhyvinvoinnin sanotaan olevan tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa, jota toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kesken. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa työympäristö, jonka pitää olla toimiva, turvallinen ja terveellinen. (Työterveyslaitos 2017; Virtanen & Sinokki 2014, 227.)

Työyksikkötasolla hyvinvointia kyetään edistämään mm. kiinnittämällä huomiota perustehtävän sujumiseen, eli ydintyön ja työyhteisöjen toimivuuden kehittämiseen. Työyhteisön kehittämisessä ihmisten johtaminen taas tarkoittaa ratkaisukeskeisyyttä, eli vahvuuksien tunnistamista ja niiden etsimistä sekä toisaalta huomion kiinnittämistä niihin keinoihin, jotka lisäävät työniloa ja innostumista työtä ja työyhteisöä kohtaan. Myös yhteisöllisyydellä ja moniammatillisella yhteistyöllä on positiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnin rakentumisessa. (Suonsivu 2011, 58–60.)

Työhyvinvointiosaaminen tarkoittaa siis kaikkia niitä ominaisuuksia, joiden avulla työyhteisö ja organisaatio onnistuvat perustehtävässään, eli työ on tuloksellista. Työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta. Työkyky kuvaa työssä onnistumisen edellytyksiä sekä yksilön voimavarojen, että työn vaatimusten kannalta. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluu myös työn, vapaa-ajan ja levon tasapaino. Työhyvinvoinnin ylläpito on mahdollista kaikissa työyhteisöissä. Sen tulisi olla käytännönläheistä ja selkeää tekemistä päivittäisen työn osana. Työhyvinvoinnin kehittäminen saa aikaan parempaa työssä jaksamista, ehkäisee työkyvyttömyyttä ja pidentää näin työuraa (European Agency for Safety and Health at Work 2012, 2013.)

Vuonna 2012 laaditun kansallisen työelämän kehittämisstrategian vision mukaisesti tavoitteena olisi, että vuonna 2020 Suomessa olisi Euroopan paras työelämä. Kyseisen strategian toteutuksesta vastaa työ- ja

elinkeinoministeriön koordinoima Työelämä 2020–hanke. Tämän hanke antoi Työterveyslaitokselle tehtävän laatia tutkittuun tietoon perustuvia suosituksia työhyvinvoinnin, ja sen tuomia valmiuksia työterveyden edistämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Suositusehdotusten taustaksi on kartoitettu kehittämisalueita MEADOW-tutkimuksen (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) tulosten ja muun ajankohtaisen tutkimustiedon pohjalta. Se on Euroopan komission rahoituksella kehitelty menetelmä kerätä tietoa työn- ja organisaatioiden muutoksesta vertailukelpoisesti Euroopan tasolla. MEADOWIN tuloksista kävi ilmi, että suomalaisessa työelämässä keskimääräisellä tasolla on työntekijöiden osallistuminen yrityksen ja organisaation kehittämiseen. Toki suuria eroja on siinä, miten näihin työhyvinvoinnillisiin tekijöihin on panostettu. Yleisesti kehitettäviä tekijöitä olivat kiireen hallinta ja työaikaan liittyvät vaikutusmahdollisuudet. On kuitenkin muistettava, että nämä yleiset tutkimuksessa esille nousseet kehittämistekijät tulee suhteuttaa jokaisen työyhteisön arkeen, jolloin työpaikan tuleekin itse tunnistaa sopivat tavoitteet ja kehittämistarpeet työhyvinvoinnin edistämiseksi. Yhtenä esimerkkinä MEADOWIN tutkimus ottaa esille juurikin kehittämisvaiheiden tunnistamisen. Siinä edetään vaiheittain muutostarpeiden tunnistamisesta uusiin toimintatapoihin ja keinoihin. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 10–13, 21.) (Kuva 2.)



Kuva 2. Malli työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheista. (Mukaillen Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 21.)

Henkilökohtaisilla arjen valinnoilla on myös vaikutusta tarkasteltaessa työhyvinvoinnin ja työelämän laatua. Kaikesta hyvinvointiin tähtäävästä esimiestyön johtajuudesta huolimatta, tärkein rooli on meillä itse kullakin. Esim. syömmekö terveellisesti, nukummeko ja rentoudummeko riittävästi, miten suhtaudumme päihteidenkäyttöön, hyödynnämmekö työnantajan tarjoamaa lounasetua tai erilaisia liikunta- ja harrastusmahdollisuuksia sekä työterveyspalveluja, sitoudummeko työpaikan työturvallisuusmääräyksiin, huolehdimmeko omasta osaamisesta tai omasta työkyvystämme. (Hyppänen, 303, 2010.) Hyvä työkyky on siis terveyden, toimintakyvyn ja osaamisen, sekä työn vaatimusten hyvää yhteensopivuutta ja tasapainoa. Työkyvyn edellytyksenä kuitenkin on, että työn sisältö, toiveet, työolot ja työyhteisö ovat toimivia sekä työntekijöiden työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä. (Malin 2018, 329.)

Voidaan siis sanoa, että työpaikan työhyvinvointi on terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamista, siten että yhtä aikaa voidaan edistää yrityksen taloutta ja menestymistä. Tämä vaatii kokonaisvaltaisten toimenpiteiden hallintaa, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Siellä työntekijät ja työyhteisö voivat kokea oman työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaa. (Anttonen & Räsänen 2007, 30.)

Keskusteltaessa esimiesten työhyvinvoinnin edistämistekijöistä on tärkeää, että johto ja esimiehet luovat työlle toimivat puitteet. Osaavat määritellä työlle todelliset organisaatiota palvelevat tavoitteet ja sopivat toimintatavoista yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Lisäksi he osaavat toimia ohjaten, valmentaen ja seuraten työn tekemistä niin, että yllä esitetyt työlle luodut toimivat puitteet voivat oikeasti myös toteutua. (Korppoo 2018, 88.)

3 TUTKIMUKSELLINEN OSUUS

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys esimiestyöllä on työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Tekemäni tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille sellaisia työhyvinvoinnillisia toimintatapoja, joiden avulla esimiestyössä toimivat voivat edistää terveellistä ja turvallista työympäristöä sekä ylläpitää työntekijän, -työntekijöiden- ja työyhteisön työkykyä. Lisäksi opinnäytetyöni pyrkii etsimään sellaisia kehittämisideoita, joilla esimiestyötä tekevät voisivat edistää työyhteisönsä työhyvinvointia, ja näin ollen saavuttaa siellä toimiville henkilöille terveellinen ja turvallinen työympäristö, joka ylläpitää heidän koko työuran aikaista työkykyä.

Opinnäytetyölläni pyrin tavoittamaan jo esimiestyössä toimivia, siihen työhön tähtääviä, tai siitä muualla tavoin kiinnostuneita henkilöitä. Niin, että he saisivat omaan työhönsä uudenlaista ymmärrystä, joka vastaisi myös tämän hetkisiin työelämän haasteisiin. Tämän aihealueen myötä pyrin tuottamaan sellaista tietoa, joka tekisi esimiehen työskentelystä laadukkaampaa, järjestelmällisempää, taloudellisempaa, analyttisempää ja kehittämiskykyisempää. Kuitenkin niin, että työyhteisön työhyvinvointi on esimiestyön keskiössä.

3.2 Tutkimusvastaajien esittely

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusvastaajiksi Hämeen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnan johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun vuoden 2016 linjan (SOTE16) opiskelijat. Kyseiseen valintaan vaikutti se, että tutkimusvastaajilla on yhteinen pyrkimys suuntautua sosiaali- ja terveystieteiden johtamis- ja kehittämissuuntaan, tai vastaavasti jo toimia näissä tehtävissä. Vastaajilla oli myös yhteistä kiinnostus esimiestyötä kohtaan, koska heidän toiminta-ajatuksena oli opiskelu sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnan johtamislinjalla. Nämä kaikki yhdessä taas määrittivät henkilön mahdollisen tarpeen, kiinnostuksen ja toiminta-ajatuksensa tutkimukseeni valittua aihetta kohtaan.

3.3 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Käytin tässä työssä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jolla tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on joukko erilaisia tutkimuskäytäntöjä, jonka vuoksi sitä on vaikea selkeästi määritellä, koska sillä ei ole varsinaista teoriaa. Tällainen tutkimusote soveltuu tutkimukseen hyvin silloin, kun tutkitaan esimerkiksi yksityiskohtaisia rakenteita, yksittäisten toimijoiden merkitysrakennetta, luonnollisia tilanteita tai jotakin, mitä ei voi tutkia kokeen avulla. Lisäksi tätä tutkimusotetta voidaan käyttää, kun tutkija pyrkii sijoittamaan tutkimuskohteen yhteiskunnalliseen tapahtumakenttään. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä havainnoimalla, tekstianalyysin, kyselyn ja haastattelun avulla. (Eskola & Suoranta 2003, 13–15; Metsämuuronen 2006, 83, 88.)

Laadullisen tutkimuksen kehittämisnäkökulmaan on otettu vaikutteita monista eri ajattelusuunnista ja tutkimusnäkökulmista. Sillä on geneettisiä suhteita esim. fenomenologiaan. Fenomenologisen menetelmän tärkeimpiä työvälineitä ovat ihmisen käsitykset ajatukset, kokemukset, tunteet ja yhteisöllisyys. Sen avulla tutkitaan ihmisen kokemuksellista suhdetta maailmaan, jossa ihminen kulloinkin elää. Esim. työympäristössä ja sitä kautta työhyvinvoinnin merkityksestä esimiestyön johtajuudessa. Tämän työn tärkeimpinä lähteinä oli kokemuksellinen tutkimuskirjallisuus ja niistä koostettava fenomenologinen näkökulma. Tärkeimpiä käsitteellisiä työkaluja olivat asiakokonaisuuden kokemus ja sen merkitys. (Eskola & Suoranta 2003, 27; Vilka 2005, 136.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yhtenä muotona on avointen kysymysten esittäminen yksilöille tai ryhmille. Tämä tunnetaan kyselytutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Sillä tarkoitetaan sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja, joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että jokaiselta tutkimukseen osallistujalta kysytään tismalleen samalla tavalla kaikki kysymykset. Kyselytutkimuksen teossa saadaan laajaa tutkimusaineistoa, jossa voidaan kysyä monia asioita, mutta sen toteutuminen vaatii tutkimuksen vetäjältä kokemusta, aikaa ja kustannusvalmiutta, sekä taitoa laatia tutkimuskysymykset oikein ymmärrettävään muotoon. Yleensä kyselylomakkeiden kysymysmuodot ovat monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Valitsin tähän tutkimukseen jälkimmäisen vaihtoehdon ja tutkimuksen toteutin elektronisesti verkkoa hyödyntäen, verkkoportaaliissa SurveyMonkey. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 187–189.)

Tämän tyyppisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkimukseen valittujen henkilöiden käsityksiä tutkijaa kiinnostavista asioista. Nämä kysymykset on johdettu teoriasta, mallista tai teoreettisesta viitekehyksestä, koska kyselytutkimuksessa on kyse teoriaa testaavista menetelmistä. Tällöin tutkimuksesta on valittu niitä muuttujia, jotka otetaan mukaan ja mitkä muuttujat jätetään pois. Tästä syystä toivoinkin lähtökohtaisen teorian voivan antaa jonkinlaista vahvistusta survey-tutkimuksen avulla. Toki tiedän, että on myös mahdollista, että kyseinen teoria osoittautuu vääräksi. Viimeksi mainittu on yleensä lukijalle tietysti kiinnostavaa, kun vaan tässä tapauksessa osaan antaa sille myös selityksiä. (Järvinen & Järvinen 2011, 56–57.)

Laadin tutkimuskysymykset avoimiksi niin, että jokaisessa vastauskohdassa esitettiin kysymykset, ja niille jätettiin tyhjää tilaa vastausta varten. Tähän päädyin, jotta tutkimukseen osallistujalla on mahdollisuus kertoa se, mitä hänellä todella on mielessä. Monivalintatyyppiset kysymykset olisivat mielestäni kahlinneet liikaa vastaajia valmiiksi rakennettuihin kysymysvaihtoehtoihin. Avoimien kysymysten avulla toivoin saavani tietää vastaajien tietämyksen aiheesta, eli sen mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa, mitä vastaajat ajattelevat, uskovat ja tuntevat sekä mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja. Laadin kysymykset niin, että yleisimmät helpommin vastattavat kysymykset sijoitin alkuun ja erityisemmät loppuun. Kartoitustietoja en käyttänyt tässä tutkimuksessa tarkoin rajatun tutkimusryhmän johdosta.

Tein tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen saavuttamiseksi seitsemän kysymystä, joihin vähintään kuuteen tuli vastata. Seitsemäs kysymys oli vapaaehtoinen, mutta toivoin kuitenkin siihen vastattavan tutkimusaineiston rikastuttamiseksi. Vastausruutu oli sellainen, että vastaaja sai kirjoittaa

tekstiä tarpeittensa mukaan ja seuraavaan kysymykseen pääsi siirtymään aina, kun napsautti OK ruutua.

Kysymykset olivat:

1. Mitä työhyvinvointi Sinun mielestäsi on?
2. Mitä esimiestyön johtajuus Sinun mielestäsi on?
3. Mitä merkitystä työhyvinvoinnilla Sinun mielestäsi on hyvässä esimiestyössä?
4. Millaisia johtamisvalmiuksia esimiehellä Sinun mielestäsi tulisi olla, jotta ne tukisivat yksittäisen työntekijän työhyvinvointia?
5. Millaisia johtamisvalmiuksia esimiehellä Sinun mielestäsi tulisi olla, jotta ne tukisivat koko työyhteisön työhyvinvointia?
6. Millaisia johtamisvalmiuksia esimiehellä Sinun mielestäsi tulisi olla, jotta ne edistäisivät työntekijöiden työkykyä läpi koko työuran?
7. Haluaisitko kertoa lisää ajatuksia, kehittämisideoita tai jotakin muuta työhyvinvoinnin merkityksestä esimiestyössä nyt ja tulevaisuudessa? Sana on vapaa ja arvokas!

Kyselytutkimukseen päädyin siksi, että se mahdollistaa aiheen fenomenologisen ja induktiivisen analysoinnin.

Tutkimuksen vastaajina toimi sosiaali- ja terveysalan kehittämisen- ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon (SOTE16) kaksitoista opiskelijaa. Tutkimuslupa saatiin Hämeen ammattikorkeakoululta kesäkuussa 2017.

Laitoin tutkimuksen kyselylinkin ohjeineen ja esittelyineen HAMK Moodleen SOTE16 opiskelijoiden uutiset välilehdelle ja SOTE16 opiskelijoiden suljetulle Facebook sivustolle toukokuussa 2017, jotta sain markkinointia tutkimuksen ennen opiskelijoiden kesälomia. Lisäksi tiedotin säännöllisesti kyselytutkimuksesta ja sen vastausajasta kyseisillä sivustoilla, jotta vastaajaryhmän opiskelijat saivat varmasti tiedon kyseisestä tutkimuksesta.

Vastausaika oli 15.8-17.9.2017. Halusin myös muistuttaa vastaajia, että he olivat SOTE16 linjan opiskelijoita. Sillä kyseiseen opiskelijaryhmään tuli myös heitä, jotka olivat aloittaneet aiemmin, ja näin ollen olivat toista opiskelijaryhmää, jolloin heidät rajattiin tämän kyselytutkimuksen ulkopuolelle. Tämä siksi, että tutkimus haluttiin suunnata vain kyseisen ryhmän opiskelijoille. Syyslukukauden 2017 alussa tutkimukseen valittuja opiskelijaryhmän opiskelijoita oli 31 henkilöä. Vastauksia saapui vastausaikaan mennessä 12 kappaletta ja pystyin analysoimaan kaikki vastaukset

valitsemallani tavalla. Vastaukset vastasivat kysymysten aiheita ja ne oli vastattu ohjeitani noudattaen. Vastaukset saapuivat anonyymisti sähköisen vastausportaalin kautta. Tämän jälkeen analysoin ja raportoin ne opinnäytetyön kirjalliseen osuuteen niin, ettei tutkimukseen osallistujia voitu vastauksistaan tunnistaa.

3.4 Aineiston analyysi

Analysoin tutkimusvastaukset fenomenologisen näkökulman kautta. Tarkastelun kohteena oli ihmisen kokemuksellinen suhde maailmaan ja ihmisen elämäntodellisuuteen, jossa hän elää ja vaikuttaa sekä itse rakentaa tuota maailmaa. Kokemuksellinen suhde sisältää ihmisen vuorovaikutussuhteen toisten ihmisten kanssa, ja hänen kokemuksellisen suhteensa kulttuuriin sekä luontoon. Tärkeimpinä käsitteellisiä työkaluja ovat kokemus ja merkitys. Taustalla on humanistinen käsitys, että jokaisella ihmisellä on omat ajatukset, kokemukset, tunteet ja käsitykset eri asiakokonaisuuksista. (Valli & Aaltola 2015, 172.)

Tällainen lähestymistapa mahdollisti välittömien havaintojen tekemiseen ja tutkimuskohteesta saadun kokemuksen pohdinnan ja reflektoinnin.

Fenomenologinen lähestymistapa soveltaa näkökulmaa aina tutkimustilanteen mukaan, eikä fenomenologiselle analyysin tekemiselle ole mitään valmista ohjetta. Tavoitteena kuitenkin on, että tutkijalle tulee ymmärrys tutkittavaa asiaa tai ilmiötä kohtaan juuri siinä elämäkokonaisuudessa, jossa asiaan liittyvät tutkittavan kokemukset ovat muodostuneet tai missä ne tulevat tarkastelun kohteeksi. Tällaisessa ajattelussa kaikki kokemamme merkitsee meille jotain. Sen mukaan jokaisessa havainnoinnissa kohde näyttäytyy havaitsijan pyrkimysten, kiinnostusten tai uskomusten valossa. Eli kun ihminen tekee jotain, voimme ymmärtää hänen toimintansa mielen kysymällä, millaisten merkitysten pohjalta hän toimii. (Valli & Aaltola 2015, 172.)

Tässä opinnäytetyössä fenomenologinen tutkimusnäkökulma painottui tarkastelemaan tutkittavien ihmisten kokemuksen, ja ymmärryksen muodostumista heidän kokemustensa kautta. Kokemuksellisuuden selventäminen ja tutkiminen voi olla yhteiskunnallisesti ja työelämän kannalta hyvin hyödyllistä. Sillä sen kuvataan olevan inhimillisen toiminnan, kehittymisen ja sivistyksen perusta. Tutkittavien määritellesä työhyvinvoinnin merkitystä esimiestyön johtajuudessa tutkittavat pääsevät tuomaan esille omaa kokemustaan ja tietotaidon muodostumista sosiaali- ja terveysalan esimiestyössä.

Fenomenologiassa tutkija ei voi kuitenkaan laatia tutkimusta tyhjästä vaan asiaa koskevat käsitykset ja uskomukset antavat mahdollisuuden ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tutkittavan kokemuksia ja käsityksiä. Tutkijan tuleekin paljastaa lähtökohtansa, ennakkokäsityksensä ja ennakko-oletuksensa tutkijana, koska tavoitteena on, että hän voi kyseenalaistaa

esiymmärryksensä, etääntyä siitä ja laajentaa ymmärrystään tutkimuksen avulla. Tästä syystä otinkin tutkimusta laatiessani tarkasteluun aiemmat kirjalliset tuotokset, joita lukemalla ja niitä analysoimalla sain ymmärryksen esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista sekä sellaisista työhyvinvoinnillisista tekijöistä, joilla kuvataan olevan merkitystä tämän hetken työelämässämme. Samalla pystyin luomaan kuvan omien kokemusteni ja ymmärrysprosessien tarkastelusta, jotta tehtävä tutkimus voitiin liittää tutkittavien ihmisten kokemuksiin. (Valli & Aaltola 2015, 172.)

Tämän kaiken jälkeen tein induktiivista päättelyä kerätyn tutkimusaineiston, aiemman teorian ja niiden välisten suhteiden pohjalta, eli pyrin saavuttamaan yksittäisillä havainnoilla yleisen havainnon aihealueesta. Induktiivinen päättely kun tukee juuri tutkimuksen jälkeisten kehittämisideoiden synnyttämistä ja innovoivaa työskentelyotetta. Tällaisella työskentelyotteella minulla oli mahdollisuus hyödyntää systemaattisesti tuotettua tietopohjaa juuri näiden käytännön ongelmien ratkaisemiseksi, uusien käytänteiden ja ideoiden tuottamiseksi, sekä niiden toteuttamiseksi. Kyseinen päättely kun tarkoittaa sellaisia päättelykeinoja, joiden avulla pystytään johtamaan yleistys joko yksittäisestä tai useammasta yksittäistapauksesta. Näin ollen induktiivisella päättelyllä tarkoitetaan joko päättelyä erityistapauksesta yleistykseen, tai mitä tahansa muuta tietoa lisäävää päättelyä, tai toisaalta mitä tahansa sellaista päättelyä, jossa ratkaisu ei sisälly lähtöoletuksiin. Induktiivisen päättelyn ei siis tarvitse pakosti olla aina todennukaista tai ehdotonta. (Ylemmän ammattikorkeakoulun metodifoorumi 2017.)

Olin kuitenkin valmis kumoamaan saadun esiymmärrykseni aiemmista lukemistani asiakokonaisuuksista, jos oma tutkimusaineistoni ja siinä esiin mahdollisesti tulevat uudet käsitteelliset tiedot tuottaisivat eriäviä mielipiteitä. Tämän avulla saisin mahdollisuuden käsitteellistää asiakokonaisuutta uudelleen, ja näistä käsitteistä pääsisin kokoamaan uutta tutkittavaa asiaa koskevaa tietoperustaa. Tässä opinnäytetyössä sillä tarkoitetaan juuri kehittämistoimintaa, ja sen kautta tulevia kehittämisideoita. Kehittäminen eli kehittämisideoiden synnyttäminen, kun on parhaimmillaan juuri tavoitteen, tai tavoitteiden huolellista määrittelyä, suunnittelua ja näihin perustuvaa toteutusta. Kehittämisessä olennaisessa roolissa tulisi olla yksilön ja koko tutkimusryhmän oppiminen, jossa tähdätään asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Pidin myös tärkeänä tekijänä, että tiedostin oman lähestymistapani, ja siihen liittyvät piirteet, jotta työelämäkäytäntöjen kehittäminen ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ymmärtämiskyvyn lisääntyminen mahdollistuivat. (Ylemmän ammattikorkeakoulun metodifoorumi 2017.)

Opinnäytetyön jatkokehittelyideana voisi olla viimeiseksi mainittu kehittämistoiminta, sillä tämä työ tulee rajautumaan kehittämisideoihin, joita jonkun toisen on sitten mahdollista jatkojalostaa.

Varsinaisessa analyysivaiheessa kopioin kysymysten vastaukset leikkaa- ja liimaa menetelmällä, jotta sain samaan aihepiiriin kuuluvat vastaukset ryhmiteltyä ja näin ollen aineiston luokittelurunko muotoutui vaihe vaiheelta. Vastauksiin tutustuessani minulle syntyi tuntuma, joka helpotti analyysin etenemistä ja tulkintaa. Analyysivaihe perustui tulkintaan, joka oli merkityksen liittämistä valmiiksi järjestettyyn tutkimusaineistoon. Aineiston tulkinta- ja analyysivaiheessa pilkoin vastauksia osiin, jotta sain materiaalista aikaan ymmärrettävän kokonaisuuden. Pidin myös tärkeänä samanaikaista mielikuvituksellisuutta, päättelykykyä, aineistoon eläytymistä ja sen selittämistä. Luinkin vastauksia uudelleen ja uudelleen, jotta pystyin tarkastelemaan aineiston tarjoamia mahdollisuuksia omien käytännön kokemusteni ja aikaisempien kirjallisuus- ja tutkimuslähteiden kautta. Tarkoitukseni oli ennen kaikkea synnyttää aihealueesta oman ajattelun pohjalta ehjä ja ymmärrettävä kokonaisuus. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 45–46.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Työhyvinvointi

Vastaajilta kysyttiin, mikä on heidän oma näkemyksensä työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi koostui heidän mielestä moninaisista asiakokonaisuuksista.

Vastaajien mukaan työhyvinvointiin kuuluu työympäristön terveellisyys ja turvallisuus, niin että työvälineet, työtehtävät ja esimiehen tuki on huomioitu. Työhyvinvointi on fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssä, joka rakentuu monista hienosäikeisistä tekijöistä ja jokainen kokemus on yksilöllinen. Työlle täytyy antaa työtä mahdollistavat olosuhteet esim. työmäärän tulee olla sovitettu osaamistasoon, jotta kaikilla on kokemus riittävästä resurssista toimia. Työhyvinvointia tulee siis tukea.

Heidän mukaansa työhyvinvointiin kuuluvat työ ja sen mielekkyys, terveys ja turvallisuus. Työhyvinvoinnin kerrottiin olevan yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimista, joka tulee käsittää yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvoinnin esim. yksittäiselle työntekijälle työhyvinvointi tarkoittaa, että työn kokee mielekkääksi ja tärkeäksi.

Työhyvinvointi käsittää yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvoinnin. Yksittäiselle työntekijälle se tarkoittaa, että työn kokee mielekkääksi ja tärkeäksi, näin ollen työhyvinvointi on kokemus. Työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistä. Työhyvinvointiin kuuluu myös työympäristön tarkastelu, työympäristön terveellisyys ja turvallisuus. Työyhteisön yhteistoiminta ja työntekijöiden keskinäiset suhteet.

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite.

Vastaaja, 2

Vastaajien mukaan työhyvinvoinnin tulee olla koko työyhteisön yhteinen asia ja jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla tunne, että heitä arvostetaan niin yksilönä kuin työyhteisön yhdenvertaisena jäsenenä. Niin, että työntekijöitä kuunnellaan aidosti ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtä koskeviin asioihin.

Koko työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimista niin, että jokaisella työtekijällä on tunne, että heitä arvostetaan yksilönä ja työyhteisön yhdenvertaisena jäsenenä. Työpaikka, työvälineet, työtehtävät ja esimiehen tuki huomioiden. Avoimuus niin organisaation johdosta kuin esimiehen työstä virtaa työntekijöille saakka. Asioista keskustellaan ja niitä kehitetään tiiminä. Työterveyshuollon tukea ja ammattiosaamista unohtamatta.

Vastaaja, 1

Työhyvinvointi koettiin olevan myös hyvää johtamista, johon liittyy kannustamista, kuuntelemista, asioihin puuttumista (myös vaikeisiin) ja palkitsemista. Esimiehen ja koko työyhteisön työskentelyn tulee olla avointa, työilmapiiriin kannustavaa, keskustelemaa ja työtä tulee tehdä tiiminä. Johtajuuden pitää olla läsnäolevaa, kuuntelevaa ja mahdollistavaa, jolloin jokainen työympäristön jäsen tuntee itsensä tärkeäksi. Työympäristöä ja työtä tulee myös arvostaa, jotta työhyvinvointi voi toteutua.

Työhyvinvointi on kokonaisvaltaista työssä viihtymistä, johon sisältyy sopiva työkuormitus, hyvät työkaverit, innostava ja tukeva esimies. Lisäksi työhyvinvointiin kuuluu myös yksityiselämän sovittaminen työhön ja elämäntilanteiden huomioiminen, jotta työstä voi suoriutua terveellisesti ja turvallisesti. Ergonomiaan pitää olla kiinnitetty huomiota ja työtilojen tulisi olla työhön sopivat. Työhyvinvointi on siis monen eri tekijän yhteissumma, joka syntyy ihan tavallisessa arjen työssä.

Työhyvinvointi koostuu osaamisesta ja työmäärästä, josta kokee selviävänsä, yhdessä tekemisestä ja itsensä ja muiden arvostuksesta.

Vastaaja, 4

Työhyvinvointi on mahdollisuutta suoriutua työstä. Se on kokemusta riittävästä resurssista toimia. Se voi olla riittävä osaamista, välineitä, keinoja, tietoja ja taitoja, aikaa. Työhyvinvointi on fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssä. Se rakentuu monista hienosäikeisistä seikoista ja jokainen kokemus on yksilöllinen. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös muu elämä työn ulkopuolella. Työhyvinvointi on työyhteisössä yhteinen asia, jokainen voi osaltaan vaikuttaa sen hyvään rakentumiseen.

Vastaaja, 5

Työhyvinvointi koostuu osaamisesta ja työmäärästä, josta kokee selviävänsä, yhdessä tekemisestä ja itsensä ja muiden arvostuksesta. Vastaaja, 4

Työn mielekkyyttä, työssä jaksamista, työyhteisön tukea, hyvä ilmapiiri, palautteen antamista ja saamista, sujuvaa yhteistyötä, rakentavaa keskustelua. Vastaaja, 7

Parhaimmillaan työhyvinvointi on sitä, että työ antaa enemmän kuin ottaa. Vastaaja, 12

4.2 Esimiestyön johtajuus

Seuraavana vastaajilta kysyttiin, mitä esimiestyön johtajuus heidän mielestään on. Esimiestyön johtajuuden kerrottiin olevan riittävää kuuntelemisen taitoa ja että, esimiestyössään osaa olla puolueeton työntekijöitään kohtaan. Esimiehen tulee osata omalla johtajuudellaan tukea työntekijöitä ja työyhteisöä työtehtävissä, luoda hyvän työilmapiirin, johtaa työntekijöitä tasa-arvoisesti ja antaa myös työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Esimies osaa myös tukea työssäjaksamista ja työkykyä, jotta terveellinen ja turvallinen työympäristö saavutetaan.

Esimiehen johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Vastaaja, 2

Esimiestyön kerrottiin olevan läsnäoloa, kannustamista, kuuntelemista, ymmärtämistä, reilua toimintaa, tukea, luotettavuutta ja töiden delegointia, asioiden hallintaa ja näkemystä johtamisen kokonaisuudesta. Esimiehillä tulisi olla myös valmiudet tukea vajaakuntoisia työntekijöitä ja ohjata heitä oikeille urapoluille, etsien heille tehtäviä terveellisen työelämän turvaamiseksi.

Kuuntelemista, tukea ja luotettavuutta, myös asioiden hallintaa ja kokonaisnäkemystä. Vastaaja, 4

Esimiehillä tulisi olla myös riittävä tietotaito tehtäviinsä, jotta hän pystyy kuuntelemaan kaikkia alaisiaan tasapuolisesti, osaten johtaa ammattitaitoisesti ja osaten jakaa työtehtävät tasapuolisesti, jolloin työntekijöillä on tunne, että heitä arvostetaan. Tärkeänä pidettiin myös, että esimiehillä tulisi olla johdon tuki omalle työlleen, jotta hän pystyy suoriutumaan työstään toivottavalla tavalla.

Esimiehellä on johdon tuki, jotta hän pystyy vaalimaan hyvää esimiestyötä tiimissään. Esimiehillä on riittävä tietotaito tehtäviinsä. Esimies osaa kuunnella kaikkia alaisiaan ja osaa johtaa ammattitaitoisesti, osaten jakaa työtehtävät tasapuolisesti. On puolueeton alaisiaan kohtaan. Esimiehen johtajuuskuva on selkeä ja avoin. Työntekijöillä on tunne, että heitä arvostetaan työssään. Johtaja ei tuomitse eikä kieli

työntekijöistään. Osaa tukea työkykyä ja arvostaa vajaakuntoisia työntekijöitä ja etsiä heille oikeita työtehtäviä terveellisen työelämän turvaksi. Työterveyshuollon tukea unhoittamatta.

Vastaaja, 1

Esimieheltä odotettiin kykyä luoda hyvä työilmapiiri, jossa työntekijöitä johdetaan tasa-arvoisesti. Esimiestyössä olevan henkilön toivottiin kykenevän hallitsemaan työnsä niin, että jokainen työyhteisön jäsen kokee saavansa vaikuttaa työyhteisön asioihin keskustelemalla. Hyvässä esimiestyössä työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja heitä kuullaan. Näin ollen koko työyhteisö ymmärtää työnsä tavoitteet ja on mukana kehittämässä hyvää työyhteisöä.

Se on tavoitteen kirkastamista ja jatkuvaa kehittämistä. Se on asioiden esiin nostamista ja yhteiseen keskusteluun innostamista. Se on työtä yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi.

Vastaaja, 5

Esimieheltä odotettiin kuuntelemisen, tiedon jakamisen ja läsnäolevaa johtamisen taitoja. Tärkeänä pidettiin myös, että esimies osaa olla kannustava, tarttuu työyhteisön ongelmiin, tekee työtään suunnitelmallisesti ja kykenee antamaan palautetta. Lisäksi esimiestyön johtajuus koettiin olevan alaisten huomioon ottamista, vastuun antamista ja ongelmien ratkaisemista yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeys ja esimiehen kyky huolehtia siitä oli myös yksi tekijä kysyttäessä mitä esimiestyön johtajuus pitää sisällään.

Kuuntelevaa, harkitsevaa, yhteistyötä, kaukonäköisyyttä, kykyä tehdä päätöksiä, uskallusta ottaa vastuuta, suunnitelmallisuutta, mahdollistavaa ja tukea antavaa.

Vastaaja, 10

Sitä että työntekijästä kaikin puolin tuntuu, että on tärkeä tekijä yrityksessä.

Vastaaja, 11

Esimies on vastuussa alaistensa hyvinvoinnista. Esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia alaisistaan.

Vastaaja, 12

Se on tavoitteen kirkastamista ja jatkuvaa kehittämistä. Se on asioiden esiin nostamista ja yhteiseen keskusteluun innostamista. Se on työtä yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi.

Vastaaja, 5

4.3 Työhyvinvoinnin merkitys hyvässä esimiestyössä

Vastaajilta kysyttiin seuraavaksi mitä merkitystä työhyvinvoinnilla on hyvässä esimiestyössä. Työhyvinvoinnin merkitys hyvässä esimiestyössä kuvattiin olevan sellaista, jossa esimies tunnistaa työhyvinvoinnin olevan

kokonaisuus. Hänellä tulee olla kyky kehittää työympäristön toimintatapoja niin, että työhyvinvointi on turvattu. Tärkeänä pidettiin, että työhyvinvoinnista keskustellaan avoimesti ja sen tilaa seurataan, koska tila vaikuttaa kaikilla osa-alueilla esim. työn laadussa, tehokkuudessa ja vuorovaikutuksessa. Vastaajat toivat myös esille, että työhyvinvoinnilla on merkittävä rooli esimerkiksi työstä poissaoloihin. Sen koettiin olevan tasapuolista kohtelua, luottamusta alaisten taitoihin ja vastuun jakamista.

Työhyvinvointi tekee esimiestyön helpommaksi, se onkin yksi johtamisen hyvistä välineistä. Vastaaja, 11

Heidän mukaan esimiehen tulee vaalia omaakin työhyvinvointiaan, jotta hän kykenee johtamaan työyhteisöä terveellisesti ja turvallisesti.

Tärkeäksi tekijäksi nousi kyky osata keskustella avoimesti työhyvinvoinnista. Niin, että sen epäkohtiin osataan puuttua tarvittaessa. Tutkimusryhmä kertoi, että esimiehen toiminta vaikuttaa työyhteisön koettuun työhyvinvointiin. Mutta se myös antaa esimiehelle hyvät mahdollisuudet pärjätä työtehtävissä ja jaksaa esimies työssään.

Esimies tunnistaa työhyvinvoinnin moninaisuuden rakentaen työtavat sen ympärille vaalien turvallista työympäristöä. Vastaaja, 1

Hyvässä esimiestyössä työhyvinvointi näkökulma on huomioitu päivittäisessä työssä ja vaikka työyhteisössä ei olisi työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, hyvässä esimiestyössä työhyvinvoinnin merkitys tiedostetaan koko ajan ja sitä kehitetään jatkuvasti. Sen nähtiin vaikuttavan näin ollen, myös taloudellisuuteen ja laadullisuuteen.

Työhyvinvoinnin kysymykset ovat erittäin keskeisiä esimiestyössä. Vastaaja, 2

Esimiestyö ei ole hyvää, jos työhyvinvoinnista ei pidetä riittävästi huolta. Vastaaja, 3

Vastaajien mukaan hyvä esimiestyö luo pohjaa työhyvinvoinnille. Sen koettiin olevan tasapuolista kohtelua, luottamusta alaisten taitoihin ja vastuun jakamista.

Hyvinvoiva työyhteisö kantaa vaikeittenkin aikojen yli paremmin. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys esimiestyössä. Vastaaja, 5

Vastaajat kertoivat, että työhyvinvoinnin merkitys esimiestyön johtajuudessa antaa pohjaa luovalle ajattelulle ja sitä kautta työn yhteinen kehittäminen mahdollistuu.

Hyvä johtaminen tuottaa työhyvinvointia.

Vastaaja, 9

Tärkeänä pidettiin, että työhyvinvointia seurataan koko ajan, koska sen tila vaikuttaa kaikilla osa-alueilla: esim. työn laadussa, tehokkuudessa, vuorovaikutuksessa niin työyhteisön jäsenien kuin asiakkaiden välillä. Ja, jos työryhmä/sen jäsen ei voi hyvin se vaikuttaa esim. työn laatuun. Tärkeänä tekijänä pidettiin myös, että esimies vaalii omaa työhyvinvointiaan, jotta hän kykenee johtamaan työyhteisöä terveellisesti ja turvallisesti.

Kun työyhteisö ja työntekijät voivat hyvin, asiakkaalla on paremmat mahdollisuudet saada hyvää palvelua.

Vastaaja, 5

Esimiehen toiminnalla koettiin olevan suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin, sillä työhyvinvoinnin koettiin olevan tae hyvälle ja onnistuneelle työlle. Sen koettiin olevan työilmapiiriin vaikuttamista, alaisten tuntemuksien kuuntelemista, vastuuttamista ja sopivien tehtävien löytämistä. Esimieheltä odotettiin myös työntekijän elämäntilanteen huomioimista.

Työhyvinvointi on mielestäni avainasemassa, se mahdollistaa esimiehelle hyvän pohjan toimia ja jaksaa itse tehtävässään.

Vastaaja, 7

Ei esimies jaksa/halua luoda hyviä lähtökohtia työntekijöidensä hyvinvoinnille, jos hänen oma työhyvinvointi ei ole kunnossa. Eli todella suuri merkitys siis!

Vastaaja, 8

Tärkeäksi tekijäksi nousi myös kyky osata keskustella avoimesti työhyvinvoinnista. Niin, että sen epäkohtiin osataan puuttua tarvittaessa. Hyvässä esimiestyössä työhyvinvointi näkökulma on huomioitu päivittäisessä työssä ja vaikka työyhteisössä ei olisi työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, hyvässä esimiestyössä työhyvinvoinnin merkitys tiedostetaan koko ajan ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Esimiehen toiminta vaikuttaa myös työyhteisön koettuun työhyvinvointiin, joka antaa myös esimiehelle hyvät mahdollisuudet pärjätä työtehtävissä ja jaksaa omassa työssään.

Hyvinvoiva työyhteisö kantaa vaikeittenkin aikojen yli paremmin. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys esimiestyössä.

Vastaaja, 5

Hyvä johtaminen tuottaa työhyvinvointia.

Vastaaja, 9

Esimiehen toiminnalla koettiin olevan suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin, sillä työhyvinvoinnin koettiin olevan tae hyvälle ja onnistuneelle työlle. Sen koettiin olevan työilmapiiriin vaikuttamista, alaisten tuntemuksien kuuntelemista, vastuuttamista ja sopivien tehtävien löytämistä. Esimieheltä odotettiin myös työntekijän elämäntilanteen huomioimista.

4.4 Esimiehen johtamisvalmiudet yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnissa

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin millaisia johtamisvalmiuksia esimiehellä tulisi olla, jotta ne voisivat tukea yksittäisen työntekijän työhyvinvointia. Tutkimusryhmän mukaan esimiehen tulee olla perillä erilaisista johtamistavoista niin, että hän kykenee soveltamaan niitä jokaisen yksittäisen työntekijän kohdalla, koska jokainen ihminen on erilainen. Esimiehellä pitää olla kyky johtaa sekä asioita että ihmisiä eli hänen tulee hallita niin toimintaprosessit kuin päätöksenteon taito.

Johtajan tulee osata kuunnella, johtaa, ymmärtää, haluta kehittää työhyvinvointia. Johtajan tulee myös osata ja haluta puuttua epäkohtiin. Vastaaja, 6

Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja hänellä tulee olla kuuntelemisen, keskustelemisen ja vuorovaikutuksellisuuden taidot. Esimieheltä odotetaan sekä valmiutta puuttua vaikeisiin työntekijään kohdistuviin asioihin ja kykyä käsitellä ne yhdessä työntekijän kanssa viipymättä. On siis tärkeää, että esimies keskustelee alustensa kanssa säännöllisesti ja puuttuu epäkohtiin, jotka vaikuttavat työssä selviytymiseen esim. vajaakuntoisuus.

Kuuntelevaa korvaa, keskusteluvalmiuksia sekä rohkeutta ja taitoa puuttua epäkohtiin. Taitoa ohjata työntekijä avun piiriin, mikäli siihen aiheutta. Ymmärrystä pysähtyä tietyn signaalin kohdalle. Osaamista ottaa työntekijä mukaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen - se on yhteinen asia. Vastaaja, 5

Esimieheltä odotetaan valmiuksia tarkkailla sairauspoissaoloja ja kykyä puuttua niihin yhteistyössä työntekijän kanssa. Esimiehellä tulee olla myös kykyä ohjata työntekijä työterveyshuoltoon. Tämä tulee tapahtua työyhteisössä sovitun ohjeistuksen mukaisesti, jotta jokainen työyhteisön jäsen kokee olevansa tasapuolisesti kohdeltu. Esimiehen tulee siis olla helposti lähestyttävä ja helposti työntekijöiden tavoitettavissa, oman rakentavan vastavuoroisen kuuntelemisen taidon, kyeten myös puolustamaan alaisiaan mahdollisuuksien mukaan, ratkaisten ongelma tilanteet mahdollisimman nopeasti sekä uskaltuen puuttua epäkohtiin viipymättä.

Osa kuunnella ja arvioida jokaisen työntekijänsä haasteet ja mahdollisuudet tehden niistä rikkauden työyhteisöön. Keskustele säännöllisesti ja puuttuu epäkohtiin, jotka vaikuttavat työssä selviytymiseen esim. vajaakuntoisuus. Tarkkailee sairauspoissaoloja ja puuttuu niihin työntekijän kesken, osaa ohjata työntekijää tuen piiriin työterveyshuoltoon. Kaikille samalla ohjeistuksella avoimesti. Vastaaja, 1

Ihmistuntemusta, sydän paikallaan ja hyvät välit työterveyshuoltoon. Vastaaja, 11

Toisaalta taas esimiehen tulee antaa työntekijöille mahdollisuus tulla kuulluksi ja ottaa palautetta vastaan esim. työntekijän esiin tuoma huoli tai kehitysidea otetaan huomioon ja siihen pyritään tarttumaan. Esimiehen tulee haluta vaalia työhyvinvointia yhdessä työyhteisönsä kanssa, osaten myös hyödyntää työterveyshuollon asiantuntijuutta työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Työntekijöille pitää antaa mahdollisuus tulla kuulluksi ja ottaa palautetta vastaan. Työntekijän esiin tuoma huoli tai kehitysidea otetaan tosissaan. Vastaaja, 2

Esimiehen pitää kyetä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Eli johtaja hallitsee toimintaprosessit sekä päätöksenteon, jolloin asiat hoidetaan systemaattisesti. Ihmisten johtamisessa hyvä johtaja saa työntekijät toimimaan halutulla tavalla, jotta organisaation tavoitteet savutetaan. Johtajan on osattava toimia yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Esimieheltä odotetaan kykyä kuunnella, keskustella rakentavasti, kannustaa ja motivoida sekä luoda hyvää yhteishenkeä.

Kuuntelemisen taito, rakentavan dialogin ylläpidon taito, puolustaa alaisiaan mahdollisuuksien mukaan, ratkaisee ongelmat mahdollisimman nopeasti, uskaltaa puuttua epäkohtiin viivytyksittä. Vastaaja, 3

Helposti lähestyttävä, jolle voi kertoa asiansa. Luottamusta herättävä jolla on halu tehdä asioita hyvän työilmapiirin eteen. Vastaaja, 4

Esimiehen pitäisi olla perehtynyt työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja hänen tulisi olla tietoinen eri johtamistyyleistä ja johtamistyylien erilaisista vaikutuksista. Jokainen ihminen on yksilö ja johtajan tulisi huomioda yksilöllisyyttä ja yksilön rikkautta. Johtajan on siis tärkeää ymmärtää ja suvaita erilaisuutta sekä kuunnella yksilöä tukevia tekijöitä. Johtajan on tärkeää mahdollistaa näitä tekijöitä mahdollisuuksien mukaan. Sillä jokainen työntekijän ja esimiehen välinen suhde on erityinen ja tärkeä.

Valmius tehdä vaikeitakin päätöksiä, empaattisuus, tasapuo-lisuus, ihmissuhdetaidot, kyky kuunnella (ja kuulla). Vastaaja, 8

Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, jämäkkä, oikeudenmukainen, kuunteleva, vastuullinen, roolinsa tunteva, innostava ja innovatiivinen, joka omaa kyvyn käsitellä myös vaikeita asioita sekä uskaltaa puuttua esille tulleeisiin epäkohtiin. Esimieheltä odotetaan uskallusta tekemäänsä työtä kohtaan.

Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, jämäkkä, oikeudenmukainen, kuunteleva, vastuullinen, tietää roolinsa ja uskaltaa olla johtaja. Vastaaja, 12

4.5 Esimiehen johtamisvalmiudet koko työyhteisön työhyvinvoinnissa

Vastaajia pyydettiin kertomaan millaisia johtamisvalmiuksia esimiehellä tulisi olla, jotta ne voisivat tukea koko työyhteisön työhyvinvointia. Tutkimusryhmäläiset kuvasivat esimieheltä vaadittavien koko työyhteisön työhyvinvointia tukevien johtamisvalmiuksien olevan seuraavanlaisia; Esimiehen tulee olla työssään tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Esimiehen tulee tietää työhyvinvoinnilliset tukitoimet ja niiden väliset yhteistyötahot. Esimiehen tulee uskaltaa tarttua epäkohtiin ja kyetä ratkaisemaan niitä sekä tarpeen tullen kyetä pyytämään apua yhteistyötahoilta. Vastauksista kävi esille, että samat valmiudet pätevät tässä niin kuin yksilönkin hyvinvoinnin kohdalla.

eli valmius tehdä vaikeitakin päätöksiä, empatiaisuus, ihmissuhdetaidot, kyky kuunnella (ja kuulla). Vastaaja, 8

Tärkeänä pidettiin työn tuntemusta, henkilöstöjohtamistaitoja, organisaation tuntemusta, itsensä johtamisen taitoja, taloudellista johtamista, toiminnan suunnittelua, organisaation johtamista sekä viestintää ja yhteistyötä.

Olla osallistuva ja osallistava. Tasapuolisuutta, kykyä tehdä luovia ratkaisuja. Kaikkia huomioiva, avoin ja luotettava. Vastaaja, 7

Kuuntelemisen taito ja rakentavan dialogin ylläpidon taito ovat tekijöitä, joista vastaajat kertoivat. Tärkeänä pidettiin myös, että esimies osaa puolustaa alaisiaan mahdollisuuksien mukaan, ratkaisee ongelmat mahdollisimman nopeasti sekä uskaltaa puuttua epäkohtiin viivytyksittä.

Taito rakentaa yhdessä työyhteisön kanssa hyvät keskustelun rakenteet. Kuuntelevaa korvaa ja kunnioittavaa kohtaamisen taitoa. Työ- ja virkaehtosopimusten tuntemusta, lakituntemusta ja rohkeutta kysyä apua. Organisoitokykyä, päätöksentekokykyä. Rauhallisuutta pysähtyä hetkeen ja toimia ajoissa. Vastaaja, 5

Esimieheltä odotetaan myös hyviä neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja. Esimiehen tulee tukea koko työyhteisön yhteistä työskentelyä, esim. kokouksia ja työn kehittämistä. Työyhteisölle tulee antaa mahdollisuus työn kehittämiseen yhdessä. Esimiehen tulee tietää työhyvinvointiin liittyvät tukitoimet ja yhteistyökumppanit näiden tekijöiden toteuttamiseksi. Esimieheltä odotettiin tasapuolista ja sovitteluvaa työtettä, jonka avulla

pystytään huolehtimaan hyvistä työoloista niin, että työssä on tarvittavat ja turvalliset työvälineet.

Esimiehellä tulee olla kyky johtaa työyhteisöä tasapuolisesti, jotta jokaisella on tunne, että kaikki ovat saman vertaisia yksilöitä, joilla on erilaiset tarpeet ja odotukset työelämää kohtaan. Työntekijät sitoutuvat organisaationsa työhyvinvointiohjelmaan, jota ovat päässeet yhdessä laatimaan.

Vastaaja, 1

Johtajan tulee osata kuunnella, johtaa, ymmärtää, haluta kehittää työhyvinvointia. Johtajan tulee myös osata ja haluta puuttua epäkohtiin.

Vastaaja, 6

Tärkeänä pidettiin myös työyhteisön työhyvinvointia tukevia tekijöitä ja sitä, että esimies on perehtynyt työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Vastauksista tuli esille, että esimiehen on hyvä olla tietoinen eri johtamistyyleistä ja johtamistyylien erilaisista vaikutuksista, sillä työryhmässä on tärkeää, että kaikilla on selvillä oma toimenkuva ja suunta mitä työltä odotetaan. Vastausten mukaan esimiehen tehtävä on tukea työntekijöitä tässä asiassa.

Tasapuolisuus ja työntekijöiden tunteminen, jämäkkyys ja oikeudenmukaisuus. Asioista tulee tiedottaa ja epäkohtiin pitää uskaltaa puuttua.

Vastaaja, 12

Esimiehellä on hyvä olla herkkyyks kuunnella ja aistia työilmapiiriä, kykyä nähdä työn onnistumista ja antaa palautetta tästä kaikille. Esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota tasapuolisuuteen ja mahdollistaa erilaisia työtapoja. Häneltä vaaditaan kykyä löytää hyvää kaikkien tekemisestä, mutta myös rohkeutta puuttua epäkohtiin ja työilmapiiriä saastuttaviin tekijöihin. Esimiehen tehtävänä on tukea positiivista ilmapiiriä ja luoda selkeyttä työtehtävän päämäärästä.

Mahdollistaa hyvää työhyvinvointia, pitämällä huolta työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä.

Vastaaja, 10

Esimiehen tulee saada työyhteisö puhaltamaan yhteen hiileen. Täytyy saada syntymään avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Vastaaja, 11

4.6 Esimiehen johtamisvalmiudet koko työuran aikaisen työkyvyn edistämisessä

Vastaajia pyydettiin kertomaan millaisia johtamisvalmiuksia esimiehellä tulisi olla, jotta ne edistäisivät työntekijöiden työkykyä läpi koko työuran. Tutkimusryhmäläiset kuvasivat esimieheltä vaadittavien johtamisvalmiuksien olevan seuraavanlaisia;

Esimiehellä tulee olla tietotaitoa työkyvyn tilanteesta ja siitä, kuinka työntekijää tuetaan eri elämän vaiheissa niin, että työ olisi palkitsevaa eikä sairastuttavaa. Vastaaja, 1

Esimiehen tulisi saada tähän myös tukea niin johdolta kuin työterveydestä. Tärkeänä pidettiin myös, että työntekijät sitoutuvat työkykynsä edistämiseen.

Työympäristön turvallisuus ja terveellisyys vaikuttavat työkykyyn, joten esim. työympäristö tulee yhdessä esimiehen kanssa laittaa kuntoon esim. yhteistyössä fysioterapeutin kanssa. Työntekijöiden tulee myös vaalia omaa työkykyään esim. vapaa-ajalla tapahtuvalla palauttavalla liikunnalla.

Kun perusasiat ovat kunnossa työssä nautitaan ja sinne on mukava mennä. Vastaaja, 1

Esimiehen on osattava tunnistaa työntekijöiden voimavarat ja puuttua ajoissa epäkohtiin niin työkyvyssä, kun työssäjaksamisessa esim. kehityskeskustelut toimivat tähän hyvänä apuna.

Esimiehen tulee seurata työyhteisön ilmapiiriä ja yleistä työhyvinvointia työpaikalla. Työympäristön turvallisuus ja terveellisyys vaikuttavat työkykyyn. Vastaaja, 2

Esimiehen on myös osattava tunnistaa eri elämäntilanteissa olevat työntekijät esim. lomien ja vapaita suunniteltaessa suositeltiin joustavuutta.

Kiinnittää huomiota työssäjaksamiseen ja on kiinnostunut kokonaisuudesta mm. työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Vastaaja, 4

Työhyvinvoinnin tukiprosessien tuntemus ja toteutus mm. riskien kartoitus, osaamisen ylläpitäminen ja hyvä perehdytys muuttuvissa olosuhteissa katsottiin olevan tärkeä tekijä. Lisäksi ymmärrys ikäjohtamisesta, varhaisen puuttumisen tms. tukiprosessien tuntemus katsottiin tärkeäksi tekijäksi vastausten perusteella.

Työympäristön räätälöinnin merkityksen tuntemus (yhteistyössä työterveyden kanssa). Osa-aikatyön/kevennetyn työn mahdollisuuksien tuntemus tai rohkeus ottaa selvää. Innostava ja kannustava suhtautuminen. Vastaaja, 5

Esimiehellä toivoisi olevan herkkyyttä nähdä työntekijän vointia ja tukea työhyvinvointia tukeviin tekijöihin läpi työsuhteen. Vastaaja, 10

Esimiehen tulee osata kuunnella, johtaa, ymmärtää, haluta kehittää työhyvinvointia ja hänen tulee osata ja haluta puuttua myös epäkohtiin.

Kykyä reagoida muuttuviin tekijöihin koskien työntekijöiden henkilökohtaisia valmiuksia, mutta myös toimintaympäristöjen muutoksiin. Vastaaja, 7

Kyky nähdä nykyhetkeä pidemmälle. Vastaaja, 8

Viestintä ja yhteistyön merkitys ja ihmisten johtaminen, perustyön hallinta, välineiden ja resurssien hallinta, itsensä johtaminen olivat myös niitä tekijöitä, joita vastaajat toivat esille. Lisäksi kerrottiin, että työntekemiselle pitäisi luoda mahdollistava ja palkitseva ilmapiiri ja siinä auttaa esimiehen kyky vaalia keskustelemaa ja kuuntelevaa ilmapiiriä. Työilmapiirin tulisi olla myös avoin, jotta ongelmista uskalletaan puhua.

Esimiehen täytyy pystyä viemään läpi kipeitäkin asioita. Usein alainen ei stressitilanteessa edes tiedä mikä hänelle on hyväksi. Vastaaja, 11

Työntekijän tunteminen ja sopivien ja riittävän haasteellisten tehtävien antaminen. Vastaaja, 12

4.7 Kehittämisideoita ja muita ajatuksia

Vastaajilta kysyttiin viimeisessä kysymyksessä kehittämisideoita tai muita ajatuksia työhyvinvoinnin merkityksestä esimiestyössä nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyöntekijä piti vapaan sanan kohtaa arvokkaana ja sillä toivottiin olevan rikastuttava vaikutus aihealueen kuvauksessa. Tekijä piti tämän kohdan vapaaehtoisuutta kuitenkin tärkeänä, jotta tutkimusryhmäläisiä ei ohjata liikaa aihealueen tulkitsemisessa.

Heidän mukaan työhyvinvoinnista tulee keskustella ja se tulee määrittää työyhteisössä eli mitä se on, mistä se koostuu, kuka siitä vastaa ja kuka sekä ketkä sitä ylläpitävät. Tärkeänä pidettiin, ettei työhyvinvointia ulkoisteta työyhteisöstä esim. työterveyden vastuulle vaan sitä vaalitaan yhdessä kumppanina, arjen keskellä.

Työhyvinvoinnista tulee keskustella ja se tulee määrittää työyhteisössä. Mitä se on, mistä se koostuu, kuka vastaa ja kuka ja ketkä sitä vaalivat yms. Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa työyhteisöstä esim. työterveydelle vaan sitä vaalitaan kumppanina arjen keskellä. Työhyvinvoinnin tulee lähteä selkärangasta ja olla arkista jokaisessa työtehtävässä. Kehittämisen paikka jokaisella. Ei vain esimiestyön johtajuutta vaan kaikkien yhteinen asia, josta tulee puhua välttääksemme esim. ennen aikaiset eläköitymiset henkisen uupumisen tai fyysisen kuormittumisen seurauksena. Vastaaja, 1

Työhyvinvoinnin toivottiin olevan arkista toimintaa ja sitä tulee kaikkien työyhteisön jäsenien kehittää niin yksilönä kuin koko työyhteisönä. Se ei saisi näin ollen olla pelkästään johdon vastuulla vaan kaikkien yhteinen asia. Työhyvinvoinnista tulee puhua, jotta työyhteisössä voidaan estää fyysinen ja henkinen kuormittuminen. Koulutuksella ja työnohjauksella on iso merkitys työhyvinvoinnille, jottei oma työ pääse liikaa rutinoitumaan ja tämän kautta työhyvinvoinnista tulee itsestäänselvyys.

Kun työ rutinoituu ehkä esimieskään ei päivittäin mieti työhyvinvointiin liittyviä seikkoja. Osa näistä jo ehkä tulee itsestäänselvyyksinä. Mutta niitä on hyvä aika ajoin tarkastella tarkemmin, esim. koulutuksien ja työnohjauksien avulla. Työhyvinvointi on hyvin laaja-alaista ja työhyvinvoinnin eri osa-alueille tarvitaan myös eri asiantuntijoita, esim. työturvallisuus, työterveyshuolto. Esimiehen tulee tietää näistä yhteistyötahoista. Organisaation tuki on tärkeä myös tässä asiassa.

Vastaaja, 2

Esimestä tulee tukea hänen arkisessa työssään, jotta hän pystyy tarkkailemaan omaa työtään ja näin ollen pystyy vaikuttamaan työhyvinvoinnillisiin tekijöihin paremmin. Myös esimiesten työhyvinvointia tulee tukea, sillä tämän hetkinen työelämässä oleva paine on kova, jonka vuoksi työhyvinvoinnin osa-alueille tarvitaan eri asiantuntijoiden tuki esim. työterveyshuolto ja työturvallisuusyhteistyö. Esimiehen tuleekin tunnistaa nämä yhteistyötahojen mahdollisuudet, jotta hän kykenee olemaan työyhteisön tukena silloin kun sitä tarvitaan. Tässä asiassa myös koko organisaation tuki on tärkeää. Ja, jotta työhyvinvointi on varmasti koko työyhteisön yhteinen tahotila, tulee jokaisella sen jäsenellä olla niin mahdollisuus kuin velvollisuus toimia niin, että koko työyhteisö kokee olevansa turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä.

On kuitenkin selvää, että johtajuudella on merkitystä työhyvinvoinnin kokemuksessa, sillä esimiehellä on erityinen rooli havainnoida, kuulla ja tukea hyvinvointia sekä esimiehellä tulee olla erityinen kiinnostus alaisiaan kohtaan. Työhyvinvointia tulee siis vaalia kaikessa arjen toimissa, sillä hyvä olotila luo positiivisen tunteen työyhteisössä.

Vastaajat toivat esille sen, ettei työhyvinvoinnista puhuta työyhteisössä koskaan liikaa. Näin ollen selkeät raamit ja rakenteet mahdollistavat toimintatavan, jolla luodaan työhyvinvoinnillista työyhteisöä. Sillä hyvä olo lisää työn tuottavuutta ja positiivisuutta työyhteisössä.

Työhyvinvointia pitää vaalia. Työn rakenteiden lisäksi on työryhmien tärkeää kokea positiivisia asioita yhdessä. Hyvä olo luo lisää hyvää työtä ja positiivisuutta työyhteisössä. Työhyvinvoinnista ei voi koskaan puhua liikaa. Hyvät ja selkeät rakenteet, mahdollistava työote ja iloiset "illanistujaiset" säännöllisesti luovat työhyvinvointia.

Vastaaja, 10

Työhyvinvointi ei saisi kuitenkaan olla pelkkiä yksittäisiä temppeja tai kampanjoita vaan sen tulisi olla koko ajan mukana arjen toiminnassa. On kuitenkin hyvä, että erilaisia tempauksia ja kampanjoita järjestetään mm. illanistujaiset, mutta jotta ne onnistuvat toivotulla tavalla tulisi työyhteisön jo olla kokenut arjen työssään työhyvinvointia edistäviä toimintoja.

Työhyvinvointia ei tehdä tempuilla ja kampanjoilla, vaan sitä eletään työpaikan arjessa. Porukka täytyy saada hitsautumaan yhteen, sitten erilaiset tempauksetkin voi olla mukavia.

Vastaaja, 11

Työhyvinvointi on aina oltava työyhteisön yhteinen asia ja jokaisella on mahdollisuus sekä velvollisuus toimia niin, että yhteisö voi mahdollisimman hyvin. Kuitenkin kerrottiin, että esimiehellä on erityinen rooli havainnoida, kuulla ja tukea hyvinvointia. Esimies tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja esimiehellä pitää olla myös hyvät edellytykset tarkkailla arjen tilanteita, ymmärtää niitä sekä omata kykyä keksiä keinoja niiden vaalimiseksi.

Jokainen kohtaaminen on arvokas ja jättää jäljen. Esimiehellä on mahdollisuus jättää monia hyviä jälkiä työntekijöitä kohdatessa. Kaikki tilaisuudet kannattaa käyttää hyvin. Kiitos tarjoamastasi pohdinnasta, tärkeän asian äärellä.

Vastaaja, 5

Kun työ rutinoituu ehkä esimieskään ei päivittäin mieti työhyvinvointiin liittyviä seikkoja. Osa näistä jo ehkä tulee itsensä selvyysnä. Mutta niitä on hyvä aika ajoin tarkastella tarkemmin, esim. koulutuksien ja työnohjauksien avulla. Työhyvinvointi on hyvin laaja-alaista ja työhyvinvoinnin eri osa-alueille tarvitaan myös eri asiantuntijoita, esim. työturvallisuus, työterveyshuolto. Esimiehen tulee tietää näistä yhteistyötahoista. Organisaation tuki on tärkeä myös tässä asiassa.

Vastaaja, 2

4.8 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen mukaan työhyvinvointi ja esimiestyön johtajuus koostuvat hienosäikeisistä ja laaja-alaisista tekijöistä, jotka syntyvät ihan tavallisessa arjen työssä. Tulosten perusteella työhyvinvointi on fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia, joka sisältää henkilöstön terveyden ja työympäristön turvallisuuden.

Tarkasteltaessa johtamisnäkökulmasta työhyvinvointia tutkimustulokset osoittavat, että työhyvinvointi on hyvää johtamista silloin, jos esimies kykenee tukemaan työssäjaksamista ja työkykyä. Näin ollen työyhteisöllä on tunne hyvinvoivasta työympäristöstä. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin merkitys hyvässä esimiestyön johtajuudessa tarkoittaa

turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan työnantajien ja työntekijöiden sitoutuneisuus terveelliseen- ja turvalliseen työelämään perustuu koko henkilöstön yhteistoimintaan, jonka perustana pidetään hyvää, toimivaa ja osaavaa henkilöstöjohtamista. Näiden asioiden onnistumisen lähtökohtina pidetään työnlaadun varmistamista, persoonallisen tietotaidon jakamista, luottamuksen ja oikeudenmukaisen johtamisen korostamista.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiestyötä kehittämällä ja sitä kautta tehostamalla voidaan parantaa koko työyhteisön terveellistä ja turvallista työympäristöä ja samalla edistää työkykyä. Tutkimukseen osallistuneet pitivät tärkeänä, että esimiesten, työntekijöiden ja koko työyhteisön tulee ymmärtää, mitä työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa, jotta he osaavat toimia sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työhyvinvoinnin vaaliminen ja siitä keskusteleminen onkin siis ensiarvoisen tärkeää. Tutkimustulosten mukaan tärkeyttä lisää hyvät ja selkeät organisaatorakenteet ja toimintatavat, toimiva työterveyshuolto ja asianmukainen työturvallisuuskulttuuri. Näitä tukee yhdessä laadittu työhyvinvointiohjelma, joka mahdollistaa sellaisen työtteen, jonka avulla työhyvinvoinnin kokemus turvataan.

Työkykyä pidettiin työhyvinvoinnin keskeisenä osatekijänä ja lähtökohdana. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämislinjojen painotuksien tulee osata muuttua työelämän mukana, jotta työhyvinvoinnin tärkeyden korostuminen pääsee toivotulle tasolle. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että työhyvinvoinnin kehittäminen saa aikaan parempaa työssä jaksamista, ehkäisee työkyvyttömyyttä ja pidentää näin ollen työuraa.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset ja tutkimustulosten tarkastelu sekä niiden peilaaminen teoreettisen tietoperustan lähtökohtiin

Työelämämme elää murrosaikaa, jossa muun muassa irtisanomiset ja lomautukset ovat arkipäivää. Ne, jotka saavat jäädä tekevät usein lomautuksen aikaiset työt ja irtisanottujen työt siirretään organisaatiomuutoksen kautta työntekijöille sujuvasti heidän töittensä jatkeeksi. Tässä kohtaa esimiesten rooli on ensiarvoisen tärkeä. Esimiesten tulisi tietää enemmän siitä, mitä työntekijöille kuuluu ja miltä heistä tuntuu. Esimiesten tulisi ymmärtää niin yksittäisen työntekijän kuin koko työyhteisön työelämän tämän hetkisestä tilanteesta. Eli se, mitä ihmiset työelämässä kokevat, ja miten he esim. irtisanomistilanteissa voivat pärjätä. Esimiehen tulee myös kyetä puuttumaan vaikeisiin tilanteisiin, jotta he osaavat luoda parempaa työhyvinvointia. Näitä vaikeita tilanteita voivat olla esim. ihmisten elämäntilanteet, sosiaaliset suhteet, keskinäiset riippuvuudet ja jo edellä mainitut

nykytyöelämän tilanteet. On selvää, että ne tuovat mukanaan työyhteisön epätasapainoa ja kuormittavat koko työyhteisöä. Työhyvinvoinnillisen toiminnan lähtökohtana tulisi olla se, että esimiehet- ja johto ovat aidosti kiinnostuneita työyhteisönsä asioista ja osaavat myös puuttua näihin haastavampiin työyhteisöä kuormittaviin tilanteisiin.

Tässä vaiheessa opinnäytetyötä pystyn toteamaan, kuinka esimiestyön onnistumisen tärkeänä ehtona on tieto esimiestyön määritelmästä. Sillä kun ymmärrämme mistä esimiestyö koostuu ja mistä lähtökohdista se rakentuu se antaa ainakin minulle ymmärryksen siitä, että vain tekemällä oppii. Oppiakseen esimies nimittäin tarvitsee riittävää ja asiantuntevaa koulutusta, omaehtoista opiskelua ja rohkeutta kohdata arjen työssä esiin tulevia esimiehen työhön kuuluvia kokonaisuuksia. Esimiestyö vaatii oppimista siksi, että se lisää rohkeutta puuttua työyhteisön työtä haittaaviin tekijöihin esim. työntekijän työkyky haittaan, joka on syntynyt vääränlaisesta työergonomiasta. Työhyvinvointiosaaminen kytkeytyy vahvasti esimiestyöltä vaadittaviin osaamistekijöihin. Esimies työtä helpottaa työhyvinvoinnin määrittely, mutta se vaatii rinnalleen aina myös ymmärryksen työhyvinvointiosaamisesta.

Esittelin opinnäytetyön teoria osuudessa Työterveyslaitoksen (2012) keräämän työ ja terveys Suomessa -haastattelututkimuksen, jonka mukaan esimiehet ovat nykyään kiinnostuneempia henkilöstön hyvinvoinnista. (Työterveyslaitos 2017.) Tämä tutkimus ei kuitenkaan tuonut esille konkreettisia esimerkkejä, joiden avulla olisin ymmärtänyt paremmin, millä tavoin esimiehet ovat kiinnostuneita henkilöstönsä hyvinvoinnista ja kuinka tällaista toimintaa toteutetaan. Opinnäytetyöni tutkimuksen avulla sain tietää, ettei työhyvinvointi kuulu olla pelkästään johdon vastuulla vaan kaikkien yhteinen asia. Tutkimukseni osoitti myös, että työhyvinvoinnista tulee keskustella avoimesti, jotta työyhteisössä voidaan estää fyysinen ja henkinen kuormittuminen sekä elää terveellistä ja turvallista työelämää.

Työhyvinvointiosaaminen on tärkeää pyrittäessä toteuttamaan hyvää esimiestyötä. Yksi erittäin tärkeä esimiestyötä helpottava tekijä on myös yksilön oma vastuu työkykynsä huolehtimisesta. Tämä pitää sisällään sellaisia yksilön henkilökohtaisia voimavaroja kuin terveys, ammatillinen osaaminen ja arvot, itse työ ja työolot sekä tietysti se, mitä työntekijä itse voi oman työkykynsä eteen tehdä. (Manka & Manka 2016, 64–66.) Esimiehen tulisi mielestäni ehdottomasti kampanjoida tämän asian puolesta. Sillä vaikka esimiehellä olisi kuinka hyvä työhyvinvointiosaaminen ei se riitä, jos työyhteisön jäsenet eivät huolehdi omasta työkyvystä.

Kunnallisen Työmarkkinalaitoksen (2007) tekemät työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt ovat niitä tekijöitä, joiden kautta itse ainakin miellän työhyvinvoinnillisen toiminnan. Toimintalinjat kuvaavat kuinka työhyvinvointi tulisi olla tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen kuuluvaa toimintaa ja sitä toteutettaisiin yhdessä koko työyhteisön kesken. Näin ollen työhyvinvointitoiminnassa hyödynnettäisiin myös koko työyhteisön osaamista, ammattitaitoa ja työkykyä. Toiminnan lähtökohtana kuitenkin

on, että työyhteisön jäsenet voivat toimia työpaikassa, jonka työympäristö on terveellinen ja turvallinen. Tämä kuvaa mielestäni yksinkertaisimmillaan työhyvinvoinnin määritelmää, mutta kun kyseisiin toimintalinjoihin lisätään vielä työpaikan terveys- ja turvallisuusriskien tarkka arviointi, voidaan jo puhua toiminnasta. Tärkeää on myös, että työhyvinvointi käsittelee henkilöstön henkisiä työoloja, jotta niidenkin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tuodaan esille. Henkisiin työoloihin kuuluu kannustava ja työskentelyä tukeva työilmapiiri ja se, että henkilöstö tietää omat työtehtävänsä. Tärkeää on myös, että henkilöstö voi osallistua päätöksen tekoon. Henkilöstön hyvinvoinnin säännöllinen seuranta ja arviointi oli myös yksi työhyvinvoinnin toimintalinjojen ja hyvien käytäntöjen perusedellytyksistä (Kuntatyönantajat 2017, 3–7.) Nämä ovatkin mielestäni niitä asioita, jotka auttavat työhyvinvoinnillisen merkityksen tutkimista.

Opinnäytetyön tutkimukseen vastanneet kertoivat, ettei työhyvinvoinnista puhuta työyhteisössä koskaan liikaa. Tämä sama viesti tuli esille opinnäytetyön teoriaosuudessa. Sen mukaan hyvä johtaminen on keskusteltavaa johtamista, jonka tavoitteena on antaa ihmisille voimavaroja jaksaa ja viihtyä työssä. Toisaalta johtaminen on myös opittu taito, jota tulee koko ajan harjaannuttaa ja kehittää. Hyvä tekijä tähän päästäkseen on se, että johto tuntee arjen työn. Teoriaosuudessa tähdennettiin, että johtamisen tulisi tapahtua arjen työssä, eikä esimiestyössä tulisi voida aina edetä pelkillä opituilla johtamisnäkemyksellä. (Juuti 2013, 105–114; Joensuu 2017.) Tämä varmasti tarkoittaa sitä, että vaikka johtamisopit tuntisi kuinka hyvin tahansa, mutta jos esimiehenä ei kykene laskeutumaan oppien kanssa työyhteisön arjen keskelle ei johtamisopeilla ole merkitystä. (Lejsal 2017.)

Rissanen & Lammintakanen esittivät (2011) johtamisen mallin, josta halusin nostaa esille toiminnallisen tason kuvauksen. Siinä johtaminen kuvattiin sellaiseksi, johon sisältyy osaaminen ja kehittyminen, henkilöstövarojen johtaminen, strateginen johtaminen, muutos johtaminen ja talousjohtaminen sekä erilaiseen tietoon perustuva johtaminen. Tällaista toimintaa tulisi olla tukemassa aina myös osaava ja sitoutunut henkilöstö, joka edistää yhdessä työyhteisön terveyttä ja hyvinvointia. Jäin tässäkin kohdassa miettimään, miten tätä toimintaa voidaan työyhteisön arkisessa toiminnassa toteuttaa. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 261.)

Opinnäytetyön tutkimus ja edellä mainitut teorialähteet näyttävät siis suuntaa siihen, miten meidän tulisi edistää työyhteisön työhyvinvointia. Tutustuessani teoriaan sainkin lukea, kuinka tärkeässä asemassa koulutus ja oppiminen on. Johtopäätöksenä voin todeta, että esimiestyö on jo itsessään hyvin haasteellinen kokonaisuus, eikä kukaan meistä voi olla synnynäinen esimies. Tahdonkin nostaa tämän teoria osuuden keskiöön ilman muuta esimiesten johtamisoppien koulutuksen, mutta ennen kaikkea niiden käytännön toteuttamisen ja työssäoppimisen. Tästä syystä iän ikäinen oppiminen ja työn kehittäminen ovat ensiarvoisessa asemassa niin työntekijä kuin esimies tasolla. Nimittäin työssä oppimalla, esimiestyötä

tekemällä, siitä aidosti kiinnostumalla ja omaa kokemuksellisuutta niin työhyvinvoinnista kuin esimiestyöstä hyödyntämällä sekä käymällä riittävän laadukas esimieskoulutus on mahdollista saavuttaa sellaiset esimiestyölle tarpeelliset valmiudet, joilla kyetään edistämään työhyvinvoinnillista toimintaa. Esimiehen työssä onkin tärkeää ja tarpeellista omata riittävä tietotaito sekä kyvykkyys tuottaa hyvinvointia turvaavaa työpaikkakulttuuria. (Aura & Ahonen 2016, 46–48; Surakka 2008, 59–61.)

Henkilöstöjohtamisen tärkeä tekijä on, että johtajuutta toteutetaan työyhteisön jäsenenä/tasavertaisena kumppanina. Tämän onnistumisen edellytyksenä on, että johtaja on mukana päivittäisessä työarjessa. Näin ollen johtaminen muuttuvassa- ja uudistuvassa työelämässä toteutuu ja kyky hallita strateginen johtaminen yhtä lailla kuin yrityksen ja yhteiskunnan perusrakenteet mahdollistuvat. Työhyvinvointi nimittäin edistää työssä viihtyvyyttä. Työssä viihtyvyys taas syntyy niin työntekijöiden kuin organisaation johdon välisestä luottamuksesta, arvostuksesta, selkeistä työnkuvista, ammattitaidosta, vuorovaikutustaidoista ja positiivisesta työilmapiiristä. Niiden edellytyksenä nähdään kuitenkin oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko sekä laadukkaat ja riittävät johtamisen työkalut. Työssä viihtyvyys lisää motivaatiota, työniloa ja intoa työtehtäviä kohtaan. Työssä viihtyvyyteen vaikuttaa tutkimustulosten perusteella myös turvallinen ja terveellinen työympäristö sekä hyväksi koettu johtaminen kumppanuus ajatuksella. (STM 2010; Rissanen & Lammintakanen 2011, 261; Työterveyslaitos 2017.)

Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa siis esimiehen aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvointia kohtaan, mutta myös arjen työssä tapahtuvilla positiivisilla kokemuksilla on suuri merkitys. Esim. hyväksi koettu olotila, tekee työstä arvokasta ja se taas lisää positiivisuutta työyhteisössä. (Syväjärvi & Perttula 2012, 13; Tökkäri 2012, 19–21.) Tärkeänä pidettiin myös selkeää työnkuvaa, riittävää ammattitaitoa, turvallista- ja terveellistä työympäristöä sekä hyväksi koettua johtamista. Turvalliseksi työ koettiin silloin kun työympäristö on terveellinen ja työterveyshuolto on toimiva, mutta myös silloin kun työntekijät ja työyhteisö ovat sitoutuneita terveelliseen ja turvalliseen työelämään.

Tutkimukseni sai siis toivomaani uutta näkökulmaa ja pystyn osoittamaan sen avulla, että esimiestyötä kehittämällä työhyvinvointiin haitallisesti vaikuttaviin tekijöihin voidaan vaikuttaa aika helpoin keinoin.

Tästä syystä oli hyvä, että laatimaani tutkimukseen tekemäni kysymykset lähtivät liikkeelle työhyvinvointi käsitteen avaamisesta ja, että näkökulmaksi otettiin henkilökohtainen arvioiminen, koska aiemmat teoriat kertoivat työhyvinvoinnin olevan jokaiselle yksilöllinen kokemus, mutta työhyvinvointia ja esimiestyötä ei siitä näkökulmasta juurikaan kuitenkaan avattu. (Anttonen ym. 2009, 19; STM 2010; Työterveyslaitos 2017; Schaup ym. 2013, 44–45; Manka & Manka 2016, 141–142.)

Sain tekemälläni tutkimuksella mielestäni asianmukaista tietoa siitä, miten iso merkitys hyvällä esimiestyöllä onkaan työhyvinvointiimme. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksista oli mahdollista poimia fenomenologisella ja induktiivisella tavalla niitä tekijöitä, joilla on työhyvinvoinnillista merkitystä esimiestyössä. Vastausten avulla pystyin kartoittamaan sitä, millä keinoin voisi päästä työhyvinvoinnilliseen esimiestyön johtajuuteen ja missä olisi kehittämistarvetta sekä millaisilla kehittämisideoilla voisi olla merkitystä työhyvinvoinnillisen esimiestyön johtajuudessa. Tutkimusvastaukset ja tutkimuksen analyysitapa osoittavat, myös että työhyvinvoinnilla on merkitystä esimiestyön johtajuudessa. Vastaustauksista tulee esille se kokemuksellinen viesti, jota tavoittelinkin. Näillä keinoilla vastauksista oli myös mahdollista poimima kehittämisideoita ja kehittämistarpeita. (Ylemmän ammattikorkeakoulun metodifoorumi 2017; Valli & Aaltola 2015, 172.)

Tutkimukseen osallistuneiden vastauksista kävi ilmi, että esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Työn rakenteiden tuntemisen lisäksi työyhteisön tulee pystyä kokemaan positiivisia asioita arjen työssä. Sillä hyväksi koettu olotila tekee työstä arvokasta ja se taas lisää positiivisuutta työyhteisössä. Työhyvinvointia pitää siis osata vaalia, eikä työhyvinvoinnista tulisi koskaan keskustella liikaa. Hyvät ja selkeät rakenteet mm. toimiva työterveyshuolto, työpaikan asianmukainen työturvallisuuskulttuuri ja yhdessä laadittu työhyvinvointiohjelma mahdollistavat työotteen asianmukaiselle työhyvinvoinnin kokemiselle. Tutkimuksen mukaan esimieheltä odotetaan myös pelisilmää arjen tilanteissa, jotta johtaminen muuttuvassa- ja uudistuvassa työympäristössä on mahdollista. Myös aiemmassa teoriassa oli samanlaisia viitteitä ja näin ollen se tuki tämän tutkimuksen onnistumista. (Mäki ym. 2014, 8–9; Työterveyslaitos 2017; Kanste 2005; Virtainlahti 2017.)

Mielestäni yhteinen huomioon otettava tekijä teoreettiseen tietoperustaan ja tutkimukseen peilaten on se, että hyvään esimiestyön johtajuuteen tulee sisältyä luottamus ja arvostus niin työntekijöitä kuin organisaation johtoa kohtaan. Sillä juuri nimenomaan näitä tekijöitä tarvitaan johdon ja henkilöstön välillä kehitettäessä hyvin toimivaa ja tuloksellista työyhteisöä. Luottamuksen tärkeyttä korostettiin niin tämän tutkimuksen vastauksissa kuin teoreettisessa tietoperustassa. (STM 2010.) Molemmissa kerrottiin, että luottamus edellyttää kuitenkin aina oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua, joka ilmeni esim. vastaajaryhmän kertoessa työilma-
piirin, vuorovaikutustaitojen ja yhdenmukaisen kohtelun merkityksestä hyvässä esimiestyön johtajuudessa. Tutkimusvastausten mukaan työpaikoilla tulisiikin juuri luottamuksen ja oikeudenmukaisen johtamisen merkitys korostua. Vastausten mukaan sitä tulisi tapahtua erityisesti muutoksissa, koska tähän sisältyy yleensä aina epävarmuutta tulevast. Näistä kertoi myös teoreettinen tietoperusta, jossa arvioitiin hyvän johtajuuden tunnuspiirteitä. (Manka & Manka 2016, 141–142; Työterveyslaitos 2017.)

Vastauksista tuli esille myös se, että johtamisen näkökulmasta lisääntyvä yhteistyön tarve edellyttää yhteistyötä koko työyhteisön kesken. Niin, että organisaatiota osataan johtaa työyhteisön jäsenenä/tasavertaisena kumppanina. Tutkimuksesta kävi ilmi, että johtajan on hyvä olla mukana päivittäisessä toiminnassa, jolloin on mahdollista tähdätä johtajuudella tulevaisuuteen ja kumppanuuteen. Samoista tekijöistä puhuttiin myös teoreettisessa tietoperustassa, joten ne mielestäni osoittavat hyvinkin samansuuntaisia ilmiöitä työhyvinvoinnillisen esimiestyön johtajuudesta. (Työterveyslaitos 2017.)

Tutkimusvastausten merkitystä ja kokemuksellisuutta analysoitaessa voidaan todeta, että työelämässä jaksaminen, ja siinä riittävään pitkään jatkaminen edellyttävät sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiltä ja asiantuntijoilta työn laadun varmistamista, työterveyshuollon palvelujärjestelmien tuntemusta ja työterveyshuollon sisältöjen kehittämistä siten, että riittävät ja sisällöltään laadukkaat johtamisen työkalut ovat kaikkien työelämässä olevien saatavilla. Terveellisten työolojen toimivuus ja vaikuttavuus kuitenkin edellyttävät työnantajien ja työntekijöiden sitoutumista terveelliseen ja turvalliseen työelämään. Osaamisen ennakoiva kehittäminen on keskeinen organisaation ja sen henkilöstön menestykseen ja työhyvinvointiin tähtäävä tekijä, jota kuvattiin tutkimuksen vastauksissa juuri työelämätaitoina ja ammatillisina valmiuksina. Tätä tukevia ratkaisuja olisi esim. riittävä ammatillinen koulutus, esimiehen tuki ja säännölliset kehityskeskustelut. Opinnäytetyön tutkimus tuo siis mielestäni esille sen, että työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Siihen vaikuttavat kuitenkin monet tekijät, joita mm. ovat selkeä työnkuva, ammattitaito, turvallinen- ja terveellinen työympäristö sekä hyväksi koettu johtaminen. (Syväjärvi & Perttula 2012, 11–13; Hyppänen 2010, 301.)

Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaa yhtä lailla yllä kuvatut tekijät, mutta sen lisäksi muutama muunkin organisaation menestykseen ja työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Sen mukaan työyhteisön hyvinvoinnin kannalta ei ole yhdentekevää, voiko työssään hyvin ja jaksaa siinä, kuinka merkitykselliseksi työnsä kokee, miten hyvin työnsä hallitsee tai miten hyvin tuntee kuuluvansa työporukkaan, jollei johtajuudessa toimita yhdenmukaisesti. Toisaalta, jos aiotaan vahvistaa työviihtyvyyttä, työkyvyn säilymistä ja työhyvinvointia tämän päivän työyhteisö tarvitsee siihen rajat ylittävää moniammatillista toimintatapaa. Koska juurikin kiire, niukka tilanne, aikapaine ja resurssipula ovat monen työyhteisön arkea. (Työterveyslaitos 2017.)

Tutkimustulokset osoittavatkin, että esimiestyön johtajuuden tulisi kyetä vastaamaan työelämässä vallalla oleviin muutoksiin juurikin osaamisen ennakoivalla kehittämisellä. Tähän keskeisesti vaikuttaa työelämätaidot ja ammatilliset valmiudet. Huomioitavia tekijöitä näiden toteuttamiseksi sosiaali- ja terveysalalla olisi työn eettisyys, asiakasorientaation vaatavuus,

perustehtävän inhimillinen luonne ja lain käytön velvoitteet. Yhteistyön ja verkostojen välinen osallistumisen merkitys sekä henkilöstön kesken, että suhteessa asiakkaisiin ja kumppaneihin on jatkuvassa kasvussa. Työyhteisöjen näkökulmasta katsottuna rajat ylittävä, moniammatillinen yhteistyö on ainoa tapa pärjätä vähentyvien resurssien ja monimutkaistuvien ongelmien muodostamassa työyhteisössä. (Työterveyslaitos, 2017.)

Sosiaali- ja terveysalalla edellä mainittu on arkipäivää, ja se varmasti lisää työntekijöiden stressin tunnetta työssä. Yhteistyötä tehostamalla voidaan päästä arjen toimissa hyvinvoinnilliseen työelämään, joka onkin varmasti yksi alan haaste ja kehittämisen paikka.

Canadian Centre for Manage development (2002) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijän suhde esimieheen katsotaan olevan ehkä, jopa tärkein työhyvinvoinnin tekijä. Sen mukaan esimiehen osaamisen tavoitteena on juuri yksilön henkilökohtaisten kiinnostusten ja huolien tunnistamiskyky. Tällöin esimiehen on mahdollista luoda työtiimi, jossa työntekijän hyvinvoinnista tulee olennainen osa tehtävää työtä. Tämän näkökulman kautta voidaan todeta, että tuottavuus, työurien pidentyminen, keskinäinen arvostus, työpaikan imago, tuottavuus, työmotivaatio, parempi työ ja vapaa-aika sekä stressin väheneminen kasvavat. (Anttonen ym. 2007, 30.)

Työhyvinvoinnin sisällyttäminen esimiestyön johtajuuteen ja esimiesten koulutukseen siis kannattaa, sillä se edistää useiden esimiestyössä tarvittavien prosessien toteuttamista. Auran ja Ahosen (2016) tekemän tutkimuksen mukaan vahvaa tulosta saadaan varhaisen tuen ja työhön paluun tuen järjestelmällisestä toteuttamisesta. Lisäksi kyseisen tutkimuksen mukaan se lisää esimiestyön johdonmukaista toimintaa kehityskeskusteluissa, työkuormituksen koordinoinnissa, tasa-arvoisen kohtelun toteutumisessa ja osaamisen johtamisessa. Näitä tekijöitä voidaan pitää juuri tuottavuuden ja kustannussäästöjen olennaisina osatekijöinä johtamisessa. On siis merkittävää, että tulokset näkyvät niin kyvykkyydessä toimia esimiehenä, mutta yhtä lailla työkyvyssä, ilmapiirissä ja taloudessa. Niin teoriassa esiin tulleiden tutkimustulosten kuin opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan työhyvinvointia pidetään erittäin tärkeänä osana esimiestyötä. (Aura & Ahonen 2016, 84–85.)

Työhyvinvointiosaaminen vaatii kuitenkin monien asioiden osaamista ja hallintaa niin kuin esimiestyön johtajuus. Auran ja Ahosen (2016) tutkimuksen mukaan se vaatii lisäksi oikeaa asennetta, ja oikeiden asioiden toteuttamista. Tästä erinomaista osviittaa antaa Atria, jossa työhyvinvointia ollaan johdettu järjestelmällisesti ja päättäväisesti useiden vuosien ajan. Heidän työhyvinvointiosaaminen korostaa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhtäaikaaisuutta, selkeitä ja ajantasaisia seurantajärjestelmiä ja mittareita. Näitä ovat esim. toimiva sairauspoissaolonseuranta, kaikenkattava työhyvinvointiohjelma ja ennaltaehkäisevät palvelut, työntekijöille tarjottu sairaudenhoito ja henkilöstölle kuuluvat liikuntapalvelut työajalla yrityksen omassa liikuntatilassa. Atrialla on laadittu myös oma polku

vajaakuntoisten työssä selviytymiseen. Lisäksi organisaation tarpeita vastaavaan työterveyshuoltoon on panostettu esim. yrityksellä on oma työterveyshuolto, jolloin kaikki työterveyshuollon toimenpiteet kohdistuvat työntekijän tarpeelle ja ovat yrityksen edunmukaisia. Avainasemassa ovat linjajohto sekä esimiehet, joiden kesken työhyvinvointitietämystä jaetaan. Tätä toimintaa tukee myös säännöllisesti ilmestyvä henkilöstölehti, jonka kautta varmistetaan, että, rakenteet ja toimintatavat ovat yhdenmukaiset. Atrialla pidetään myös säännöllisesti esimiehille koulutuksia ja kehittämistilaisuuksia, joissa käydään läpi yllä kuvattuja asioita. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tiivistä ja raportointi sekä erilaiset tietojärjestelmät tukevat työhyvinvoinnillista esimiestyötä. (Aura & Ahonen 2016, 190–196.)

Mainittavaa on myös, että työterveyshuollolla on merkittävä rooli suomalaisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Se on kirjattu jo valtioneuvoston periaatepäätöksessä. Työterveysjulkaisussa (2015) työterveyshuolto nähdään laaja-alaisena toimintaprosessina, joka kattaa riskien arvioinnin, ongelmien ehkäisyn, terveyden seurannan ja edistämisen, sekä työkyvyttömyyden uhan mahdollisimman varhaisen tunnistamisen yhteistyössä organisaation kanssa. Työterveyshuollon toiminnan suunnittelun perustana onkin juuri työolojen tuntemus, johon kuuluvat myös vahvasti psykososiaaliset työolot. Tärkeänä seikkana voidaankin pitää sitä, että tulosta tuottavana resurssina on tiedostettu henkilöstön terveys ja hyvinvointi ja niiden merkitys yritysten kilpailukyvyllä on kovaa vauhtia kasvamassa. Psyykkisen hyvinvoinnin, sitoutumisen ja riittävien resurssien todettiin eri ammattiryhmiä koskeneessa laajassa tutkimuksessa (n = 16 000 henkilöä) olevan yhteydessä itsearvioituun oman työn tuottavuuteen. Työhyvinvointi ja työkyky henkilöstön kehittämisen tavoitteena nousee tässäkin isoksi tekijäksi. Työyhteisön kehittämisen yksi keskeinen tavoite on yksilön hyvinvoinnin ja psykososiaalisten työolojen parantaminen, jotta työkyky ja terveys paranisivat ja sairastaminen vähenisi. (Elo ym. 2006.) Tähän tarvitaan tiivistä yhteistyötä juurikin oman työterveyshuollon toimijan kanssa. Kaikkea ei tarvitse johdonkaan tehdä itse, sillä vankka työterveyshuollon asiantuntijoiden osaaminen terveellisten- ja turvallisten työolojen edistäjänä, on yrityksen kilpailutekijä. Ja ennen kaikkea kumppanuus kohdatessa työelämän työhyvinvoinnillisia haasteita.

Tämän opinnäytetyön teorian mukaan jo 1990-luvulla tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet esimiehen toiminnan olevan avainasemassa työntekijöiden hyvinvoinnissa ja työkyvyssä esim. työntekijöiden stressin ja esimiehen toimintatapojen on osoitettu liittyvän yhteen. Esimiesten antama tuki on tärkeässä asemassa varsinkin silloin, kun työpaine kasvaa. Toimivilla työpaikan ihmissuhteilla on merkitys työkyvyllä ja työssäjaksamisella, sillä toimivat ihmissuhteet ja työyhteisön sosiaalinen tuki ovat merkittävä voimavara työssä. Lisäksi toimivat työkaverisuhteet, sekä esimies-alais-suhteet ovat merkittävässä asemassa mietittäessä työtyytyväisyyden ja työssä viihtymisen osatekijöitä. On selvää, että ristiriitaiset ihmissuhteet aiheuttavat painetta ja stressiä niin yksittäiselle työntekijälle kuin koko työyhteisölle. Tällaiset ihmissuhderistiriidat vievät koko työyhteisön energiaa, ne

voivat johtaa henkiseen työväkivaltaan, josta voi seurata työkyvyn heikkenemistä, pitkiäkin sairauspoissaoloja ja jopa työkyvyttömyyttä. Usein myös koko työyhteisön toimintakyky kärsii. Toimimaton vuorovaikutus, tiedonkulun heikkeneminen, yhteistyön vaikeutuminen, muutosvastarinnan kasvaminen, tehokkuuden väheneminen, sitoutuneisuus ja lojaalius organisaatiota kohtaan pääsevät valtaamaan työyhteisön. Pahimmillaan työn perustehtävä unohtuu, kun työyhteisöllä menee koko työaika analysoitaessa keskinäisiä suhteita. (Elo 1995, 384–385; Vartia & Lahtinen 1995, 395.)

Kehittämisideaa tavoiteltaessa pidänkin tärkeänä työhyvinvointiin reagoimisen herkkyyden, jotta jokaiselle tulisi kokemuksellinen ote sen toteuttamisen tärkeydestä, ja siitä huolehtimisesta niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta. (Syväjärvi & Perttula 2012, 11–13; Hyppänen 2010, 301–302; Työterveyslaitos 2017.)

Opinnäytetyön tutkimuksen avulla tämä viesti konkretisoitui. Sen avulla nähtiin, että työhyvinvoinnin toivottiin olevan arkista toimintaa, ja sitä tulisi jokaisen työyhteisön jäsenenä kehittää niin yksilönä kuin koko työyhteisönä. Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta viittaa toki monessa kohtaa samansuuntaiseen viestiin, mutta konkreettisiin arkisiin toimintatapoihin ei otettu niin selvästi kantaa kuin mitä tämän opinnäytetyön tutkimustulokset pystyivät tuomaan esille.

Merkittävä yhdistävä tekijä tämän tutkimuksen ja aiemman teorian välillä oli se, että työyhteisö on oppiva organisaatio, jossa yksilöiden tiedot, taidot ja tahtotila sekä heidän osaamisensa yhdistyvät. Näin ollen tämän opinnäytetyön aihetta voidaan tarkastella yhtä lailla kasvatuksen ja oppimisen näkökulmasta. Esimiestyön sujuvuutta ja työhyvinvointiin tähtäävää toimintaa suunniteltaessa olisi tämäkin näkökulma syytä tiedostaa, sillä toisella työyhteisön jäsenellä voi olla enemmän osaamista esim. terveydestä, ja toisella jäsenellä taas enemmän osaamista taloudesta. Eikö tässä kohtaa olisi hyvä, että osaaminen voitaisiin yhdistää ja toinen toiselle opettaen jakaa. (Räsänen 1994, 133–135, 145–146; Sanerma 2017; Juuti 2013, 105–114; Pahkin & Lindström 2016.)

5.2 Kehittämisideat ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusvastausten perusteella voidaan osoittaa, että työhyvinvoinnista kannattaa keskustella työyhteisöissä. Tärkeänä pidettiin, että keskustelussa käydään läpi mitä se on, mistä se koostuu, kuka siitä vastaa ja kuka sekä ketkä sitä ylläpitävät. Tärkeänä pidettiin myös, että työhyvinvointia vaalitaan yhdessä kumppanina, arjen keskellä.

Mielestäni ensiarvoisen tärkeää olisikin ymmärtää, että työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta. Työkyky kuvaa mielestäni tässä juurikin työssä onnistumisen edellytyksiä sekä yksilön voimavarojen, että työn vaatimuksia suhteessa työhön. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen taasen kuuluu myös työn, vapaa-ajan ja levon tasapaino.

Olen sitä mieltä, että työhyvinvoinnin ylläpito on mahdollista ihan kaikissa työyhteisöissä. Sen tulisi olla hyvin käytännönläheistä ja selkeää tekemistä päivittäisen työn osana. Sillä varmaa on, että työhyvinvoinnin kehittäminen saa aikaan parempaa työssä jaksamista, ehkäisee työkyvyttömyyttä ja pidentää näin työuraa. On kuitenkin selvää, että yhteiskunnan, ympäristön ja työelämän jatkuvassa muutoksessa kehittämislinjat eivät aina pysty kattamaan aukottomasti työelämän kehitystä. Koska työelämässä tapahtuvat muutokset tulevat varmasti muuttamaan kehittämislinjojen painotuksia nyt ja tulevaisuudessa, jolloin mielestäni työhyvinvoinnin tärkeyden olisi korostuttava entisestään. Kiristynyt maailman taloustilanne vaikuttaa ilman muuta myös esimiestyön johtajuuteen esim. monissa organisaatioissa tapahtuvat toimintojen yhdistymiset ja henkilöstön lomauttaminen/irtisanomiset ovat monen organisaation nykypäivää. Mielestäni hyvään terveyteen tulee aina panostaa, unohtamatta voimavaraa, joka lähtee yksilöstä ja heidän arkisesta toiminnasta oli sitten organisaatiossa millaisia taloudesta johtuvia vähennyksiä tahansa.

Työyhteisö tarvitsee siis konkreettisia apukeinoja selviytyäkseen työelämän haasteista. Tämän opinnäytetyön avulla tahdonkin tuoda juuri näitä selviytymiskeinoja esimiestyön johtajuuden tueksi. Sillä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta ei ole yhdentekevää, voiko työssään hyvin ja jaksaa siinä, kuinka merkitykselliseksi työnsä kokee, miten hyvin työnsä hallitsee tai miten hyvin tuntee kuuluvansa työporukkaan. Selvää kuitenkin mielestäni on, että johtajuudessa tarvitaan yhdenmukaisuutta, jos aiotaan vahvistaa työssä viihtyvyyttä, työkyvyn säilymistä ja työhyvinvointia. Uskon että, jos hyvän johtajuuden tunnuspiirteinä nähdään luottamus ja arvostus, joita nimenomaan tarvitaan johdon ja henkilöstön välillä kehitettäessä hyvin toimivaa ja tuloksellista työyhteisöä ollaan jo varsin pitkällä hyvinvoinnillisessa työyhteisön kehittämisessä. Tämän päivän työyhteisö tarvitsee mielestäni kuitenkin myös rajat ylittävää moniammatillista toimintatapaa. Sillä kiire, niukka taloustilanne, aikapaine, resurssipula ym. on sosiaali- ja terveysalalla arkipäivää ja se varmasti lisää työntekijöiden stressin tunnetta työssä. Yhteistyötä tehostamalla voidaan päästä arjen toimissa hyvinvoinnilliseen työelämään, joka on varmasti yksi alan haaste ja kehittämisen paikka työn onnistumiseksi.

Olen sitä mieltä aihealuetta nyt laajasti tutkineena, että tulevaisuuden johtamisen kehittämissuunta tulee olemaan sellainen, jossa pääpaino hyvinvoinnin turvaamiseksi kumpuaa työn organisoinnin, esimiestuen ja johtajuuden tuomien välineiden kautta. Sillä onhan tiedostettu, että hyvinvoiva johto on yhtä kuin hyvinvoiva työyhteisö (Aura & Ahonen 2016.) Olen tiedostanut tämän opinnäytetyön myös sen, että johtajuudella on niin myönteisiä kuin yhtä lailla kielteisiä vaikutuksia henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta, joten mielestäni johtajuudessa tarvitaan yhdenmukaisuutta, jos aiotaan vahvistaa työssä viihtyvyyttä, työkyvyn säilymistä ja työhyvinvointia. Opinnäytetyön aihealueen teoreettiseen tietoperustaan kootut tiedot vahvistavat näkemystäni työhyvinvoinnista ja esimiestyön johtajuudesta.

Tärkeää mielestäni oli, että teoreettinen tietoperusta pystyi avaamaan käsitteitä ja niitä tekijöitä mitkä kuvaavat yleisellä tasolla työelämän työhyvinvointia ja esimiestyön johtajuutta. Lisäksi tärkeätä oli, että tutkimustulokset ja teoreettinen tietoperusta yhdessä toivat esille tekijöitä, mitkä vaikuttavat työhyvinvointiin ja millä asioilla sitä nykytyöelämän arjessa pystytään edistämään ja ylläpitämään. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003; Torrington & Hall 1995, 502–503; Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2016, 528, 530, 532; Korppoo 2018, 87; European Agency for Safety and Health at Work 2012, 2013.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus ja vastaajilta saadut rikkaat kokemukselliset tiedot työhyvinvoinnin merkityksestä esimiestyön johtajuudessa toivat mielestäni esille kuitenkin konkreettisempaa ja työelämää palvelevampaa tietopohjaa. Tämän havaitsin omaa tutkimustani analysoitaessa ja peilattaessa tutkimustuloksia teoreettiseen tietoperustaan. Tässä työssä nimittäin kokemuksellisuus ja merkityksellisyys toivat aiheen tarkasteluun innovatiivisempaa näkökulmaa. Myös se, ettei tätä aihetta oltu aiemmin tarkasteltu tästä näkökulmasta lisäsi mielenkiintoa. Luulenkin, että tällä työllä on selkeää tilausta, sillä aihe on erittäin tärkeä ja ajankohtainen ihan meille jokaiselle työelämässä olevalle. Mielestäni tutkimukseen osallistuneet henkilöt toivat työhyvinvoinnin merkityksen esimiestyönjohtajuudessa hienosti esille. Heidän vastauksistaan huokui se kokemuksellisuus, jonka vain alalla työtehtävissä toimivat voivat antaa. Sillä vastaajaryhmän moninainen rooli esim. sosiaali- ja terveysalan kehittämis- ja johtamisopiskelijoiden näkökulma, pitkäaikainen alan työntekijä- ja työyhteisötausta ja mahdollisesti omakohtainen kokemus esimiestyöstä olivat niitä tekijöitä, joilla varmasti oli vaikuttavuutta merkityksellisyyttä etsittäessä ja kokemuksellisuutta tavoiteltaessa. Uskon, että ne jotka tuntevat sosiaali- ja terveysalan hyvin ja näin laaja-alaisesta näkökulmasta ovat henkilöitä, joilla varmasti on aihetta kohtaan paljon annettavaa.

Ymmärtääkseni työhyvinvoinninosaamisen ydin onkin varmasti siinä, että esimies- ja johto omaavat aidon kiinnostuksen työhyvinvoinnin edistämiseen. Näin ollen työhyvinvoinnilla on suuri merkitys esimiestyön johtajuuden onnistumisessa. Tämä opinnäytetyö osoitti myös mielestäni sen, että työhyvinvoinnilla on laajemminkin merkitystä työelämän arjessa, joten laajemmin tarkasteltuna työhyvinvoinninosaamisen ydin on myös siinä, että koko työyhteisö omaa aidon kiinnostuksen työhyvinvoinnin edistämiseen niin yksilö kuin työyhteisötasolla.

Mielestäni jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka tämän opinnäytetyön aihevalinta ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työ on saanut työhyvinvoinnillista näkemystä esimiestyön johtajuuteen. Kuinka työhyvinvoinnin merkitys on ymmärretty esimiestyön johtajuudessa. Miten sitä on pystytty toteuttamaan, ja onko se tuottanut hyötyä. Tämän asian voisi selvittää tutkimalla esim. vuoden päästä samaa vastaajaryhmää uudelleen, ja verrata kuinka aiemman tutkimuksen tulokset ja kehittämisideat ovat vaikuttaneet työskentelyyn. Pidän myös erittäin tärkeänä, että

meidän kaikkien olisikin hyvä ymmärtää kuinka oleellista työhyvinvointi on, jotta selviämme työstä varmasti terveellisesti ja turvallisesti läpi koko työuran. Mielestäni sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille tulisi jo heti perusopinnoissa laatia sellaisia opintokokonaisuuksia, joissa tämän opinnäytetyön aihetta tarkastellaan. Näin tulevat ammattilaiset ja mahdolliset tulevaisuuden esimiehet ymmärtäisivät jo heti työuran alkuvaiheessa niin oman kuin toistensa työhyvinvoinnin merkityksen työssä niin yksilö kuin työyhteisötasolla.

Päätinkin kokeilla tätä kehittämisideaa käytännössä, kun toimin tällä hetkellä opettajana lähihoitaja koulutuksessa. Opiskelijat ovat päässeet itse miettimään mitä työhyvinvointi heidän mielestään on ja millaisia ovat ne tekijät, joita sen edistämiseen sekä ylläpitämiseen tarvitaan. Lisäksi he ovat saaneet miettiä työkykyä ja sitä, miten jokainen voi omaa työkykyään ylläpitää. Tämä on antanut hyvää oppia tuleville sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille. He ovat tuoneet samoja tekijöitä esille, mitä tässä tutkimuksessa ja teoriaosuudessa tuli esille. Oleellisinta ehkä tässä oli se, että opiskelijat toivat esille myös ajatuksen siitä, että kyseisestä aiheesta kannattaa keskustella niin, että jokainen meistä työelämänsankareista osaa tunnistaa niitä tekijöitä, joilla on merkitystä työhyvinvoinnillisessa toiminnassa. Toimit sitten opettajana, tai esimiehenä sanoma on varmasti yhtenäinen. Työhyvinvoinnista kannattaa keskustella, jotta työelämämme voi olla turvallista ja terveellistä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Pyrin esittämään tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavasti hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Yleisiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat esittäneet muun muassa Cuba ja Lincoln (1981 ja 1985). Näihin tutustuessani huomasin, että niitä voi pitää edelleen käyttökelpoisena. Tästä syystä otin ne tutkimusraportin arvioinnin perustaksi. Uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus kuvaavat hyvin tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen raportin luotettavuutta, sillä pyrin löytämään aihealueesta merkityksellisyyttä, kokemuksellisuutta ja kehittämisideoita, joita voisi hyödyntää työelämässä.

Uskottavuus tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, jotta lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen rajoitukset ja vahvuudet. Pidinkin tätä tärkeänä raportoidessani tutkimustuloksia. Tärkeimpänä tekijänä tutkimustuloksia analysoidessa oli, että se antaa lukijalle tietoa työelämän tarpeisiin ymmärrettävästi sekä työelämälähtöisesti. Siirrettävyyden varmistamiseksi edellytetään huolellista tutkimuskontekstin kuvausta, osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä sekä aineistonkeruun ja analyysin hyvää kuvaamista. Ymmärsin tämän tekijän, kun arvioin työni luotettavuutta, joten pyrin työssäni kuvaamaan aihetta luovasti, innovatiivisesti ja rohkeasti. Kuitenkin niin, että työssäni säilyisi teoreettinen loogisuus, metodologinen

sopivuus ja analyttinen täsmällisyys. (Kankkunen, Vehviläinen, Julkunen, 2009, 159–161.)

Tärkeimpinä luotettavuuden kriteereinä pidin tutkimukseen osallistuneiden opiskelijoiden kunnioittamista, vapaaehtoisuutta, rehellisyyttä, kokemuksellisuutta, suunnitelmallisuutta, huolellisuutta, avoimuutta ja anonyymisyyttä. (Kankkunen ym., 2009, 159–161.)

Näiden tekijöiden avulla tutkimusosuus oli mahdollista tuottaa tutkimussuunnitelman mukaisesti, eettisyyttä ja luotettavuutta ylläpitäen. Lisäksi pidin tärkeänä luotettavuuden ja eettisyyden perustana tutkimustiedon kriittistä arviointia ja mahdollisuutta tuoda tietoon tutkimusilmiöstä jotakin uutta sekä saattaa lukijoiden tietoon se mihin tarkoitukseen tutkimus on tehty. (Kankkunen ym., 2009, 167.)

Suomessa on käytössä kansainvälisesti hyväksytty ohjeistus ja lainsäädäntö tutkimusetiikalle (Helsingin julistus, 1964), jonka tarkoituksena on turvata tutkimusetiikkaa. (Kankkunen ym. 2009, 173.)

Ennen opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden toteuttamista hain tarvittavan tutkimusluvan Hämeen ammattikorkeakoulusta. Ilmoitin kaikille tutkimukseen osallistuville henkilöille tutkimuksen mukaan laitetun esittelyn avulla. Siinä kerroin kyselyn tavoitteista, tarpeista ja hyödyistä, vapaaehtoisuudesta ja tutkimuksen luottamuksellisesta käsittelystä.

Laitoin tutkimuksen kyselylinkin ohjeineen ja esittelyineen HAMK Moodleen SOTE16 opiskelijoiden uutiset välilehdelle ja SOTE16 opiskelijoiden suljetulle Facebook sivustolle toukokuussa 2017, jotta opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus saatiin markkinoitua ennen opiskelijoiden kesälomia. Muistuttelin Moodlen ja Facebookin sivustoilla kyselytutkimuksesta ja sen vastausajasta säännöllisesti, jotta tutkimusryhmän opiskelijat saivat varmasti tiedon kyseisestä tutkimuksesta.

Vastaukset saapuivat minulle anonyyminä. Analysoin ja raportoin ne opinnäytetyön kirjalliseen osuuteen niin, ettei tutkimukseen osallistujaa voitu vastauksistaan tunnistaa. Opinnäytetyön valmistuttua (viimeistään talven 2018 jälkeen) lupasin hävittää SurveyMonkey tutkimusohjelmaan laaditun tutkimusmateriaalin. Vastausajan päätyttyä tutkimus sulkeutui kohderyhmältä. Tämän jälkeen vain minä pääsin sinne tutkimusmateriaalin analysoimista varten.

Laadin tutkimuksellisen opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset niin että, niiden sisällölliset lähtökohdat perustuivat aiempiin esimiestyöstä, johtajuudesta ja työhyvinvoinnista laadittuihin kirjallisuuksiin ja tutkimuksiin. Pidin tärkeänä, että vastaajilla oli henkilöllisyyden suoja, ettei yksittäisen henkilön vastauksia voitu tunnistaa tuloksista. Tämän lisäksi pidin tärkeänä sitä, että tutkimussuunnitelma oli toteutettu laadukkaasti,

tutkimusasetelma oli valittu hyvin, ja raportointi tutkimuksesta tehty asianmukaisella tavalla.

Eettisyyden kerrotaan olevan kaiken tieteellisen toiminnan ydin (Kankkunen ym. 2009.), jonka vuoksi halusin ehdottomasti pohtia eettisyyttä opinnäytetyössäni. Pietarinen (2002) on esittänyt tutkijoille eettisen vaatimuksen listan, jonka mukaan tämän opinnäytetyön eettisyyttä lähdettiin havainnoimaan. Tästä johtuen pidinkin tärkeänä tunnollisuutta paneutua alaan, jotta hankkimani ja tuottamani tietoperusta olisi niin luotettavaa kuin mahdollista. Lisäksi minulla oli aito kiinnostus aihetta kohtaan, ja into tuottaa uutta tietoperustaa työelämlähtöisesti nykytyöelämän tarpeisiin. (Kankkunen ym. 2009, 172–173.)

5.4 Loppusanat

Toivon, että lukiessanne työtäni teille syntyi jonkinlainen käsitys siitä kuinka merkityksellistä esimiestyö voikaan olla koko työyhteisön hyvinvoinnille. Toivon myös, että työssäni esille tulleilla kehittämisideoilla saatte työhönne ja työyhteisöönne uudenlaista työhyvinvoinnillista twistiä.

Kiitän kaikkia tässä työssä jollakin tavalla mukana olleita. Erityiskiitos teille SOTE16 opiskelijat, sillä te mahdollistitte vastauksillanne tämän työn onnistumisen. Kiitos kuuluu myös työn ohjaajalle ja opponoijalle, koska te annoitte minulle tukea ja apua työn kaikissa vaiheissa. Kiitos kuuluu myös perheelleni ja ystävilleni, jotka elivät ja kannustivat minua koko opinnäytetyöprosessin ajan ja ennen kaikkea, huolehtivat opinnäytetyöprosessin aikaisesta työhyvinvoinnista ja työnilosta.

Rakkaus työhön on rakkautta elämään, sen juhlaan ja arkeen.
(Kekkonen 1949.)

LÄHTEET

Anttonen, H. Räsänen, T. Aaltonen, M. Husman, P. Lindström, K. Ylikoski, M. Jokiluoma, H. Van Den Broek, K. Harata, T. Kuhn, K. Masanotti & G. R. Wynne (2009.) *Työhyvinvointi—uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aura, O & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.

Elo, A-E. Nykyri, E & Ervasti, J. (2006.) *Työ ja ihminen 20 (2006). 3: 173—189*. Haettu 7.9.2017 osoitteesta http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_3_2006.pdf

Elo, A-L. (1995). Esimiestyön kehittäminen. Teoksessa Matikainen, E. Aro, T. Kalimo, R. Ilmarinen, J & Torstila, I. (toim.) *Hyvä työkyky*. Helsinki: Työterveyslaitos & Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 384–385.

Eriksson, P & Lehtimäki, H. (2018). Johtaminen ja työelämä. Teoksessa Michelson, T. Reijula, K. Ala-Mursula, L. Räsänen, K & Uitti, J. (toim.) *Työelämän perustietoa*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 221–222.

Eskola, J & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

European Agency for Safety and Health at Work. 2012 and 2013. Surveys and statistics on OSH 2012, 2013. Haettu 7.9.2017 osoitteesta <https://osha.europa.eu/en/surveys-and-statistics-osh>

Gómez-Mejía, L.R. Balkin, D.B & Cardy, R.L. (2016). *Managing Human Resources*. London: Pearson Education Limited.

Halme, P & Aaltio, I. (2011). *Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen*. HALLINNON TUTKIMUS, 3/2011.

Heurestica. (2018.). *Työyhteisötaitojen valmennusohjelmasta hyötyy koko työyhteisö!* Haettu 7.2.2018 osoitteesta <http://www.heuristica.fi/tyoyhteisotaitojenvalmennusohjelma>

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. (2010). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin*. Helsinki: Talentum.

Joensuu, A. (27.4.2017). *Strateginen johtaminen*. LAMK Symposium 27-28.4.2017. Lahti. Lahden ammattikorkeakoulu.

Juuti, P. (2013). Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 105–114.

Järvinen, K. 2014. *Työn mielekkyyden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P & Järvinen, A. (2011). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan Kirja.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2009). *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kanste, O. (2005). Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja henkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Haettu 31.8.2017 osoitteesta <http://iutika oulu.fi/Record/isbn951-42-7648-5>

Kauppinen, T. Mattila-Holappa, P. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, S. Viluksela, M & Virtanen, S. (2013). *Työ ja terveys suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Tampere: Tammerprint Oy.

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kekkonen, S. (1949). *Kiteitä: Mietelmiä*. Helsinki: Otava.

Kiijärvi-Pihkala, M & Harmokivi-Salojärvi, P. (27.4.2017). LAMK Symposium 27-28.4.2017. *Voiko itsensä mittaamisen buumia hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisen välineenä?* Lahti. Lahden ammattikorkeakoulu.

Korppoo, L. (2018). Henkilöstöhallinto ja esimiehet työterveyshuollon kumppaneina. Teoksessa Martimo, K-P. Uitti, J & Antti-Poika, M. (toim.) *Työstä terveyttä*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 87.

Kuntatyönantajat. (2017). *Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalla*. Haettu 6.3.2017 osoitteesta <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot.aspx>

Lejsal, M. (27.4.2017). *Avaimet taidolliseen iänikuiseen oppimiseen-menetelmiä henkilöstöjohtamiseen*. LAMK Symposium 27-28.4.2017. Lahti. Lahden ammattikorkeakoulu.

Malin, K. (28.4.2017). *Työhyvinvointi*. LAMK Symposium 27-28.4.2017. Lahti. Lahden ammattikorkeakoulu.

Malin, M. (2018). Monikulttuurisuus työelämässä. Teoksessa Michelson, T. Reijula, K. Ala-Mursula, L. Räsänen, K & Uitti, J. (toim.) *Työelämän perustietoa*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 329.

Manka, M-L & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp Ky.

Moisala, V-P. (2009). *Uusi HR- arjen henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Ollila, S. (2009). *Tuottavuus muutoksessa – Sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 2/09.

Pahkin, K, Lindström, S. & Työterveyslaitos. (2016). *Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä - Sosiaali- ja terveysalan organisaatioille päivitetty arviointimenetelmä*. Haettu 31.8.2017 osoitteesta http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131562/Kohti%20yhtenäisiä%20henkilöstövoimavarojen%20johtamiskäytäntöjä_LIITE.pdf?sequence=1

Puttonen, S. Hasu, M & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi*. Tampere: Juvenes Print. Haettu 6.2.2018 osoitteesta http://www.ty-oelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf

Rissanen, S & Lammintakanen, J. (2011). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Räsänen, J. (1994). *Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohtassa*. Juva: Werner Söderström osakeyhtiö.

Salminen, J. (2011). *Uuden esimiehen kirja*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Sanerma, P. (11.2.2017). *Henkilöstöjohtamisen käsitteistö*. Henkilöstöjohtaminen sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, moduuli 3, opintojakso 1. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Schaup, M. Koli, A. Kurki, A-L & Ala-Laurinaho, A. (2013). *Yhteinen Muutos*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seppänen-Järvelä, R & Juth, E. (2003). *Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 3/03.

Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Oy Unipress Ab.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (2017). *Työterveyshuolto*. Haettu 27.2.2017 osoitteesta <http://stm.fi/tyoterveyshuolto>

Surakka, T. (2008). Osastonhoitaja ja johtaminen. Teoksessa Surakka, T. Kiikkala, I. Lahti, T. Laitinen, H & Rantala, T. (toim.) *Osastonhoitaja ja johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sutela, H & Lehto, A-M. (2014). *Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta*. Haettu 22.2.2018 osoitteesta <http://www.stat.fi/til/tyoolot/>

Syrjäläinen, L. Ahonen, S. Syrjäläinen, E & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työpaja*. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.

Terävä, K & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Tampere: Tammerprint Oy. Haettu 5.2.2018 osoitteesta <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimies%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>

Torrington, D & Hall, L. (1995). *Personnel Management- HRM in Action*. Cambridge, UK: British Library of Congress Cataloguing in Publication Data.

Työterveyslaitos. (2017). *Hyvän johtamisen kriteerit, 2017*. Haettu 31.8.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Vartia, M. Lahtinen, M. (1995). Toimivat ihmissuhteet ja työyhteisökonfliktien käsittely. Teoksessa Matikainen, E, Aro, T, Kalimo, R, Ilmarinen, J & Torstila, I. (toim.) *Hyvä työkyky*. Helsinki: Työterveyslaitos & Eläkevaakuutusyhtiö Ilmarinen, 395.

Vesterinen, P-L. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Haettu 5.2.2018 osoitteesta [http://www.firstbeattechnologies.com/user-Data/firstbeat/tiedostolataukset/koulutus-ja-seminaarit/Vesterinen Tyohyvinvoinnin johtaminen.pdf](http://www.firstbeattechnologies.com/user-Data/firstbeat/tiedostolataukset/koulutus-ja-seminaarit/Vesterinen_Tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf)

Vilkka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä*. Helsinki: Tietosanomaa.

Virtainlahti, S. (27.4.2017). *Arvostavaa johtajuutta osuuskauppa Hämeenmaassa*. LAMK Symposium 27-28.4.2017 Lahti. Lahden ammattikorkeakoulu.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. *Ylemmän ammattikorkeakoulun metodi-foorumi*. (2017). Haettu 7.9.2017 osoitteesta
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665352581.html>

Liite 1. Tapahtumasivuston esittely ja opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus

Moikka SOTE16 opiskelijat!

Kiitos, jos voisit osallistua opinnäytetyöni kyselytutkimukseen Työhyvinvoinnin merkitys hyvässä esimiestyön johtajuudessa sosiaali- ja terveysalla - Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK SOTE16 ryhmässä opiskelevien näkökulmasta tarkasteltuna. Kertomasi asiat ovat erittäin tärkeitä ja toivon valmiin opinnäytetyöni antavan tietoa työelämäsi tarpeisiin.

Linkki tutkimukseen <https://fi.surveymonkey.com/r/ST7222X>

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sosiaali- ja terveysalan esimiehet huomioivat tai voisivat huomioida työntekijöidensä työhyvinvoinnin päivittäisessä johtajuudessaan. Työn pääongelmana on tutkia työhyvinvoinnin merkitystä esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla niin, että näkemyksiä haetaan sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen SOTE16 linjan opiskelijoilta. Tutkimuksen alaongelmia ovat: Työhyvinvointi käsitteenä, työhyvinvoinnin edistäminen esimiestyössä, työhyvinvoinnin vaikutus esimiestyölle, työhyvinvoinnin keinot esimiestyössä, esimiehen johtamisvalmiudet, kehittämisideoita ja ajatuksia esimiestyön merkityksestä työhyvinvointiin. Opinnäytetyön päätehtävänä on tutkia, miten esimiehet huomioivat työhyvinvoinnin jokapäiväisessä johtamisessaan sosiaali- ja terveysalalla. Työn teoriaosuudessa tullaan hyödyntämään alan kirjallisuutta, tutkimuksia ja verkkolähteitä. Tutkimus tullaan toteuttamaan kvalitatiivisena tutkimuksena, joka toteutetaan Internet-kyselytutkimuksena verkkoportaalissa SurveyMonkey. Tutkimukseen osallistumislinkki ohjeineen tullaan laittamaan HAMK Moodlen SOTE16 opiskelijoiden kysy- ja keskustele välilehdelle. SOTE16 opiskelijoiden suljetulla Facebook sivustolla tullaan esittelemään kyseinen tutkimus ja sieltä on mahdollista päästä myös osallistumaan kyseiseen tutkimukseen oman linkin kautta.

Hämeen ammattikorkeakoulu antaa oikeuden tutkia kyselytutkimuksen avulla sosiaali- ja terveysalan kehittäminen- ja johtaminen linjalla opiskelevien SOTE16 opiskelijoiden ajatuksia ja kehittämisideoita työhyvinvoinnin merkityksestä esimiestyön johtajuudesta sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön informanttina on se, että tutkimusryhmäläisillä on yhteinen pyrkimys suuntautua sosiaali- ja terveysalan johtamis- ja kehittämistehtäviin, tai vastaavasti jo toimia näissä tehtävissä. Lisäksi tutkimusryhmällä on yhteistä kiinnostus esimiestyötä kohtaan. Opinnäytetyö nähdään tarpeellisena, koska se voi tuoda esille tuoretta ja innovoivaa tietotaitoa työhyvinvoinnin merkityksestä esimiestyössä. Opinnäytetyön tärkeimpinä lähteinä ovat kokemuksen tutkimuskirjallisuus ja niistä koostettava fenomenologinen näkökulma. Tärkeimpiä käsitteellisiä työkaluja ovat asiakokonaisuuden kokemus ja merkitys. Aineistosta esiin tulevan tulkinnan ja opinnäytetyön tekijän laajentuneen ymmärryksen jälkeen on tarkoituksena ottaa työkaluksi teoreettinen viitekehys ja yhdistää nämä valmiiksi opinnäytetyöksi.

Tutkimuksessa on kuusi kysymystä, joihin Sinun tulee vähintään vastata. Seitsemäs kysymys on vapaaehtoinen, mutta toivon Sinun vastaavan myös siihen tutkimusaineiston rikastuttamiseksi. Vastausruutu on laadittu niin, että saat kirjoittaa tekstiä tarpeittesi mukaan ja eteenpäin pääset napsauttamalla OK ruutua kysymysten välissä.

Vastausaika on 15.8-17.9.2017.

Huomioithan, että olet SOTE16 linjan opiskelija, koska tutkimus on suunnattu heille. Vastaukset saapuvat tutkijalle anonyyminä ja ne tullaan analysoimaan sekä raportoi-
maan opinnäytetyön kirjalliseen osuuteen niin, ettei tutkimukseen osallistujaa voida
vastauksistaan tunnistaa. Opinnäytetyön valmistuttua viimeistään talvella 2018, tutki-
musmateriaali hävitetään SurveyMonkey ohjelman ohjeen mukaisesti.
Tervetuloa kertomaan ajatuksia työhyvinvoinnista hyvässä esimiestyön johtajuudessa
sosiaali- ja terveysalla!

Olethan yhteydessä, jos Sinulla tulee jotain kysyttävää.

Ystävällisin terveisin Hanna Lehto

hanna.lehto@student.hamk.fi

Tässä vielä Facebooklinkki, jolla pääset tutkimukseen <https://fi.surveymonkey.com/r/ST7222X>



Työhyvinvoinnillista puron solinaa. (Lehto, 2016.)