

Eki-Jussi Pippola

Johtaminen ja esimiestyö nuorisokodissa

Esimiestyön yhteydet työntekijöiden sitoutuneisuuteen, motivaatioon ja työhyvinvointiin

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosionomi (AMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveystieteiden

Tutkinto-ohjelma: Sosionomi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Eki-Jussi Pippola

Työn nimi: Johtaminen ja esimiestyö nuorisokodissa: Esimiestyön yhteydet työntekijöiden sitoutuneisuuteen, motivaatioon ja työhyvinvointiin

Ohjaaja: Helena Järvi

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 67

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus johtamisen ja esimiestyön vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon, työkykyyn ja -hyvinvointiin sekä sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat nuorisokodin työntekijät sekä heidän esimiehensä. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kolmetoista työntekijää, mukaan laskettuna kaksi esimiestä. Nuorisokoti on 11- asiakaspaikkainen lastensuojelun erityisyksikkö Etelä-Pohjanmaalla.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluissa kysyttiin työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia esimiestyön vaikuttavuudesta työntekijöiden motivaatioon, työkykyyn ja -hyvinvointiin sekä sitoutuneisuuteen. Työntekijöiden haastatteluiden avulla selvitettiin, mitkä keinot he kokevat merkityksellisiksi näissä aihealueissa. Lisäksi tutkimukseen haastateltiin nuorisokodin esimiehet. Heidän haastatteluistaan selvitettiin, mitä ovat ne keinot, joita he voivat esimerkiksi motivaatioon käyttää. Tutkimuksessa selvitettiin sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta, minkälainen on hyvä johtaja niin ominaisuuksiltaan kuin johtamistavoiltaan.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä tässä opinnäytetyössä ovat muun muassa todellisen elämän ja kokemusten kuvaaminen teemahaastatteluiden avulla sekä se, että tutkimuksen kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti.

Keskeinen tutkimustulos on, että esimies voi henkilöstöjohtamisen keinoin vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin ja se puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen johtopäätökseksi voidaan todeta, että työvuorosunnittelun ja palautteen antamisen kautta esimies voi motivoida työntekijöitä ja samalla lisätä heidän kokemaansa työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa nuorisokodin esimiehille siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoilla esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja -kykyyn sekä sitoutuneisuuteen.

Avainsanat: Johtaminen, työhyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen, hyvä johtaja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Degree Programme in Social Services

Specialisation: Bachelor of Social Services

Author/s: Eki-Jussi Pippola

Title of thesis: Management and leadership in child welfare unit: Impacts of supervisor work on employee commitment, motivation and well-being at work

Supervisor(s): Helena Järvi

Year: 2019

Number of pages: 67

Number of appendices: 2

The thesis is a qualitative research about the impacts of leadership and supervisor work on employee motivation, commitment, work ability and well-being at work. The target group of the research consists of employees and managers of child welfare unit, which is a specialized unit of child welfare in South Ostrobothnia.

The research was carried out by theme interviews. The employees were interviewed to find out what kind of personal experiences they have had regarding the impact of leadership on their work. In addition, the managers were interviewed. In those interviews the goal was to examine how they can improve the motivation of their subordinates.

The main characteristics of qualitative research methods in this thesis are the representation of real life experiences by theme interviews and an appropriately selected target group. The thesis consists of written theory, the research and the results of the research. The main research result is that a manager can influence the motivation and wellbeing of an employee by means of human resource management, which in turn increases employee commitment to the organization.

Keywords: management, well-being at work, motivation, commitment, a good leader

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
1 JOHDANTO.....	5
2 KUVIOLUETTELO.....	7
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	8
3.1 Tutkimuskysymykset.....	9
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	9
3.3 Tutkimusaineiston keruu.....	10
3.4 Aineiston analyysi.....	11
3.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	12
4 JOHTAMISEN HISTORIA JA NYKYAIKA.....	14
4.1 Johtamisen kehityskaari.....	14
4.2 Hybridijohtaminen – sosiaalialan nykyaikaa.....	15
5 JOHTAMISEEN LIITTYVÄT KESKEISET KÄSITTEET.....	18
5.1 Johtaminen.....	18
5.2 Johtajuus.....	19
5.3 Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen.....	19
5.3.1 Management–johtaminen.....	21
5.3.2 Leadership-johtaminen.....	22
6 LASTENSUOJELUYKSIKÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	25
7 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN – ESIMIEHEN VAIKUTUSALUE.....	26
7.1 Työntekijän motivaatio ja esimiestyön vaikuttavuus.....	26
7.2 Työyhteisön johtaminen.....	30
7.3 Työyhteisön ja toiminnan kehittäminen.....	34
7.4 Työhyvinvointi ja esimiestyön vaikuttavuus.....	35
7.5 Työntekijöiden työkyky ja esimiestyön vaikuttavuus.....	38
7.6 Työhön sitoutuminen.....	40
8 TUTKIMUSTULOKSET.....	42

8.1	Esimiehen keinot työntekijöiden motivoimiseen	42
8.2	Esimiehen keinot työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseen	47
8.3	Esimiehen keinot työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi	50
8.4	Hyvän johtajan ominaisuudet	53
9	YHTEENVETO.....	58
10	POHDINTA	60
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

Opinnäytteen aiheena on Johtaminen ja esimiestyö nuorisokodissa. Opinnäytteesä selvitän esimiestyön vaikuttavuutta työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja -kykyyn sekä sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Lisäksi haastatteluiden avulla selvitän työntekijöiden omien kokemusten pohjalta, millainen on hyvä esimies niin ominaisuuksiltaan kuin johtamistavaltaankin.

Johtaminen aihealueena on itseäni kiinnostava. Aikaisemmin olen työskennellyt esimiesasemassa kaupan alalla. Tavoitteena työuraani ajatellen oma haluni on työskennellä myös sosiaalialalla esimiesasemassa ja sen vuoksi kyseisen aihealueen tutkiminen on itselleni ensiarvoisen tärkeää. Olen työskennellyt lastensuojelussa hieman yli neljä vuotta, ja jo sinä aikana lastensuojelun toimintaympäristö ja johtaminen ovat muuttuneet merkittävästi. Suuret osakeyhtiöt ja sijoitusyhtiöt ovat ostaneet pienempiä yksityisiä lastensuojelulaitoksia ja liittäneet ne osaksi omaa liiketoimintaansa. Fuusioitumisen seurauksena lastensuojeluyksiköiden esimiehet ovat tulosvastuussa emoyhtiönsä omistajille ja tämä puolestaan tuo lisää haastetta lastensuojeluyksikön johtajan työhön.

Yhteistyötahonani toimii Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva nuorisokoti, jossa työskentelen. Nuorisokoti on Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva lastensuojelun erityisyksikkö, jossa hoidetaan ja kuntoutetaan moniongelmaisia, huostaan otettuja nuoria. Nuorisokoti on osa isompaa organisaatiota, joka tuottaa muun muassa lastensuojelupalveluita.

Opinnäytetyön aihealue on rajattu johtamisen ja esimiestyön vaikuttavuuteen. Vaikuttavuutta pyrin selvittämään työntekijöille sekä esimiehille suunnatuilla haastatteluilla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden omien kokemusten kautta, millä konkreettisilla keinoilla sekä johtamistavalla esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja -kykyyn sekä sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Lisäksi opinnäytteesä selvitän, millainen on hyvä johtaja ominaisuuksiltaan, sekä johtamis tavaltaan.

Tavoitteisiin pyrin pääsemään hyvän ja laajan teorian tiedon hankkimisen avulla. Saadun teorian tiedon avulla pystyn rakentamaan ja toteuttamaan työntekijöille sekä esimiehille laadukkaat haastattelut, joista saan aineistoa tutkimustuloksia varten.

Teoriaosuudessa selvitän johtamiseen liittyvät keskeiset käsitteet sekä hieman johtamisen historiaa että myös nykyaikaa. Lisäksi teoriaosuudessa käsittelen henkilöstöjohtamiseen liittyviä keskeisiä asioita kuten työntekijöiden motivointi, työhyvinvointi sekä sitoutuminen. Nämä aihealueet valikoituivat työhön siksi, että oman esiyymmärrykseni ja oman työkokemukseni perusteella pidän niitä keskeisinä asioina siihen, miksi ihminen on töissä juuri siellä missä on.

Tärkeimpinä lähteinä työlle toimii johtamiseen liittyvä kirjallisuus sekä erilaiset lait, jotka ohjailevat johtajien työtä sekä ylipäätään työskentelyä lastensuojelussa. Liitteinä tässä työssä on työntekijöille ja esimiehille suunnatut haastattelulomakkeet, joiden avulla tutkimuksen toteutan.

2 KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Suunnitelmallinen toiminta (Juuti 2016, 51).	21
Kuvio 2. Organisaation perustehtävän toteuttamisen elementit. (Sydänmaanlakka 2012, 131-134.).....	32
Kuvio 3. Kehittämisen kehä (Juuti 2016, 75).....	34
Kuvio 4. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät.	46
Kuvio 5. Työntekijöiden työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat tekijät.	50
Kuvio 6. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.	53
Kuvio 7. Työntekijöiden eniten arvostamat ja toivomat johtamistavat.	57

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyöprosessini aloitin syksyllä 2018. Teen opinnäytetyöni nuorisokodin johtamisesta ja esimiestyöstä. Johtamista ja esimiestyötä tutkin haastatteluiden avulla ja pyrin haastatteluiden avulla selvittämään esimiestyön vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Yhteistyötahonani toimii nuorisokoti ja sen kattojärjestö. Aihealueeksi valikoitui johtaminen ja esimiestyö, koska ne ovat aihealueena itselleni erittäin kiinnostavia. Oma haluni on työskennellä esimies asemassa ja sen vuoksi tämän aihealueen tutkiminen tulee kertaamaan minulle paljon siitä, mitä johtaminen ja esimiestyö on ja mitä esimieheltä vaaditaan. Työni tukee siis ennen kaikkea myös omaa ammatillista kehitystäni. Lisäksi lastensuojelussa tehtävää työtä voidaan pitää yleisesti merkittävänä ja tärkeänä työnä, joten on myös tärkeä tutkia tämän aihealueen johtamiseen liittyviä seikkoja.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia nuorisokodin johtamista ja esimiestyötä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka paljon ja millä keinoilla esimiehet vaikuttavat työntekijöiden sitoutuneisuuteen työpaikkaa kohtaan, työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja työkykyyn. Tavoitteena on selvittää tutkimuskirjallisuuden ja muun teoria-aineiston kautta, miten ja millä keinoilla esimies voi vaikuttaa edellä mainittuihin asioihin. Varsinainen tutkimus on työntekijöille tehtävät haastattelut, joiden avulla selvitan työntekijöiden näkemyksiä ja omia kokemuksia esimiestyön vaikuttavuudesta. Tutkimustulokset pohjautuvat työntekijöiden ja esimiesten haastattelussa antamiin vastauksiin, joita peilaan teorian tietoon ja tutkittuun faktaan. Lisäksi tutkimustuloksiin koostan kappaleen, jossa käsittelen ja esittelen hyvän johtajan ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet kerään haastattelemalla sekä työntekijöitä että esimiehiä. Tämän aineiston tueksi tulee myös tutkimuskirjallisuutta.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa nuorisokodin esimiehille siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoilla esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja -kykyyn sekä sitoutuneisuuteen. Lisäksi tutkimuksessa on selvitetty työntekijöiden kokemusten pohjalta, millainen on hyvä esimies ominaisuuksiltaan sekä johtamistavaltaan. Tämän tuotetun tiedon avulla esimiehet osaa-

vat paremmin kohdentaa henkilöstöjohtamiseen käyttämiensä keinoja ja johtamistapoja.

3.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi valikoituivat alla olevat kysymykset. Tutkimuskysymysten pohjalta rakennettiin sekä työntekijöiden että esimiesten haastattelulomakkeet, joilla selvitetään kyseistä aihealuetta.

1. Millä keinoilla esimies voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon?
2. Millä keinoilla esimies voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä?
3. Millä keinoilla esimies voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen työpaikkaa kohtaan?

3.2 Tutkimusmenetelmät

Lähtökohtana tälle tutkimukselle on kvalitatiivisen tutkimuksen perusideologia eli todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvin yleistä, että kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 152.) Kvalitatiivinen tutkimusote sopii erityisen hyvin silloin, kun tutkitaan tapahtumassa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteita. (Ahonen, Saari & Syrjälä 1994, 12-13, Metsämuurosen 2005, 203 mukaan.) Tämä kuvastaa erityisen hyvin omaa tutkimustani, jossa tutkitaan juuri työyhteisön sisällä olevien toimijoiden välisiä merkityssuhteita.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 155.) Tutkimuksen kohderyhmä koostui nuorisokodin työryhmästä, pois lukien tunti sijaiset, jotka tekevät päätyönsä jossain muualla. Haastatteluissa pyrin saamaan mahdollisimman laajoja ja kattavia vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä tiedonkeruun osalta ovat haastattelut. Haastatteluissa tutkittavan näkökulmat ja ääni pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 155.) Juuri tämän vuoksi teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruutavaksi. Tutkimuksessa käytetyt haastattelulomakkeet löytyvät liitteenä opinnäytetyön lopussa.

3.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valikoitui teemahaastattelu, koska se oli vaihtoehtoista paras tutkimukseni tarkoitusta peilaten. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa johtamisen ja esimiestyön vaikutuksista ja merkityksistä lastensuojeluyksikössä työskentelevien ihmisten näkökulmasta. Halusin saada mahdollisimman laajoja ja useita näkökulmia kysymiini teemoihin. Teemahaastattelulla nämä asiat saa hyvin esille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Teemahaastattelun tarkoitus on sosiaalisen todellisuuden merkityksen jäsentäminen. Teemahaastattelun avulla tulkitaan, selitetään tai kuvataan kommunikaatiota, sosiaalista toimintaa ja kulttuuria. (Hirsjärvi ym. 2007, 159.)

Teemahaastattelua voidaan pitää eräänlaisena keskusteluna, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen aiheeseen liittyvät asiat (Aaltola & Valli 2001, 24, Bogdan & Biklenin 2007, 24 mukaan). Teemahaastattelun etuna voidaan pitää myös sen avointa ja luonnollista rakennetta. Teemahaastattelussa haastateltavat pääsevät omin sanoin kertoamaan näkemyksistään. Vapaamuotoisen haastattelutavan vuoksi haastateltavan näkemykset asiaan tulevat varsin kattavasti esille. (Eskola & Suoranta 1999, 87-88.)

Haastattelin tutkimukseeni yksitoista nuorisokodin työntekijää, sekä yksikönjohtajan ja vastaavaohjaajan. Valitsin haastateltaviksi pääosin vakituisia työntekijöitä, mutta heidän lisäksi haastattelin myös kaksi sijaista, jotka tekevät lähes täysiä tuntimääriä. Haastateltavat valikoituivat käytännössä yhteisten työvuorojen perusteella, koska toteutin haastattelut ennen työvuorojen alkamista työpaikalla. Haastatteluun sai osallistua kaikki, jotka halusivat. Neljä vakituista työntekijää jäi haastatteleematta, koska osa heistä tekee pääasiassa yövuoroa ja sen lisäksi kaksi

työntekijää oli talvi lomalla, kun haastatteluja toteutin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia johtamisen ja esimiestyön vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon, työkykyyn ja sitoutuneisuuteen. Vaikka tutkimuksen lähtökohtana olivatkin työntekijöiden näkökulmat asiasta, oli mielestäni olennaisen tärkeää haastatella myös yksikön esimiehet samoihin teemoihin liittyen. Näin ollen pystyin tekemään havaintoja siitä, vastasivatko työntekijöiden ja esimiesten näkemykset toisiaan. Työntekijöiden haastatteluissa pyrin selvittämään heidän kokemuksiaan esimerkiksi esimiehen tavoista motivoida työntekijää. Esimiesten haastatteluissa puolestaan näkökulma oli heidän näköisensä, eli pyrin selvittämään mitä keinoja esimiehet voivat käyttää motivoitakseen työntekijöitä. Näin ollen tutkimustulosten pohjalta esimiestyötä voisi tarvittaessa kehittää ja kohdentaa vastaamaan tutkimuksessa esille nousseita näkemyksiä.

Esiymmärrykseni perusteella tiesin, että esimiesten asema monilla työpaikoilla saattaa olla hyvin ristiriitainen ja jännitteinen suhteessa organisaation työntekijöihin. Tämän vuoksi valitsin haastateltavaksi mahdollisimman paljon työntekijöitä, niin uusia kuin kokeneempiakin työntekijöitä, jotta saisin mahdollisimman kattavia vastauksia valitsemiini teemoihin. Kokeneemilla työntekijöillä oli kokemuksia monista eri esimiehistä kyseisestä organisaatiosta, joten he mahdollisesti osasivat peilata mennyttä ja nykyistä esimiestyötä. Lisäksi uudet sekä kokeneemmat työntekijät arvostavat ja vaativat esimiestyöltä keskenään erilaisia asioita.

3.4 Aineiston analyysi

Aineistoni analysoinnissa käytin sisällön analyysia eli haastatteluaineiston tekstianalyysia. Sisällön analyysissä tekstistä etsitään tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Laadullisessa analyysissä esille nousevat hyvin yleisesti induktiivinen ja deduktiivinen analyysi. Nämä ovat tulkintoja tutkimuksessa käytettävistä päättelyn logiikoista. Induktiivisessa tulkintatavassa ajatellaan yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97.)

Tutkimustani varten haastattelin sekä työntekijöitä että esimiehiä. Nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin ne. Haastattelun toteutin teemahaastatteluna, joten ylimääräistä vapaamuotoista keskustelua oli myös jonkin verran. Laajan aineiston vuoksi

oli tehtävä selkeä rajaus, mitä keskustelua voidaan pitää tutkimuksen kannalta merkittävänä ja mitä ei. Litteroinnissa jätin pois ylimääräisen keskustelun, josta ei tullut vastauksia tutkimuskysymyksiini. Osa vapaamuotoisesta keskustelusta kuitenkin oli erittäin merkityksellistä, sillä keskustelun kautta asioista avautui tarkempia näkökulmia ja ilmiöitä, joita haastateltava avasi esimerkkien avulla. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin sain lukuisia erilaisia vastauksia, mutta jokaiselle tutkimuskysymykselle oli löydettävissä 3-4 vastausvaihtoehtoa, jotka löytyivät lähes poikkeuksetta kaikista haastatteluista. Näin ollen jokaisen tutkimuskysymyksen käsitteilyyn oli helppo poimia ne vastausvaihtoehdot, joita työyhteisö piti merkittävänä tekijänä.

Litteroinnissa tein aineistoon myös merkintöjä toistuvista ilmiöistä, jotta myöhemmin yhteenvedon laatiminen olisi helpompaa. Aineiston analyysissä luokittelin aineiston tutkimuskysymyksittäin. Luokittelin aineiston tutkimuskysymyksittäin ja kokosin näiden alle koko aineiston kyseisestä aihealueesta. Tämän avulla oli huomattavasti helpompaa etsiä aineistosta tiettyjä ilmiöitä ja niiden toistuvuutta. Jokaisen haastateltavan kokemukset ovat merkityksellisiä, mutta tutkimuksen luonteen vuoksi aineistoa oli myös tarkasteltava määrällisesti, jotta yleisen mielipiteen muodostaminen olisi helpompaa. Litteroitua aineistoa haastatteluiden pohjalta tuli kokonaisuudessaan 34 sivua.

3.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen eettisyyttä lisää, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Sen lähtökohtana toimii rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Lisäksi tutkimuksessa tulee noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.) Tiedon ja tutkimustulosten julkistaminen tulee olla tieteellisen tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaan avointa. Tämän lisäksi tutkijan on erityisen tärkeä kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia. Hyvän tieteellisen käytännön mukaista myös on, että tutkimus on toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Kuula 2006, 34-35.) Lisäksi tutkimukseen haastateltavat henkilöt osallistuvat tutkimukseen

anonymisti. Anonymiteetti säilyy koko opinnäytetyöprosessin ajan, aina tulosten julkistamiseen saakka. Anonymiteetin vuoksi tutkimustuloksiin en ole merkinnyt haastateltaville omia tunnuksia lainauksen yhteyteen, koska esimerkiksi esimiesten henkilöllisyys voisi helposti tulla ilmi tämän vuoksi.

Eettisiin periaatteisiin kuuluu, että tutkittavat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja että heidän sanomaansa käsitellään luottamuksellisesti. Tutkija pyrkii luomaan luottamussuhteen itsensä ja haastateltavan välille. Luottamus voidaan saavuttaa siten, että tutkija noudattaa tutkimuksen teon eettisiä ohjeita. (Silverman 206, 323.)

Tutkimukseen haastatellut henkilöt toimivat kyseisessä työpaikassa työkavereinani sekä esimiehinäni. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta haastattelijan ja haastateltavan suhteella on merkitystä. Ennen haastattelun aloittamista kerroin haastateltavilleni tutkimuksen eettiset periaatteet sekä sen, kuinka säilytän ja käytän saamaani tutkimusaineistoa. Koen saaneeni rehellisiä ja luotettavia vastauksia juuri sen vuoksi, että haastateltavat tunsivat ja luottivat minuun. Molemmin puolisen luottamuksen ansiosta keskustelu oli avoimempaa, kuin todennäköisesti olisi ollut tuntemattoman tutkijan kanssa.

4 JOHTAMISEN HISTORIA JA NYKYAIKA

Johtaminen on työn käsitteen tutkituimpia osa-alueita. Seeckin (2008, 17) mukaan on tärkeä tutkia johtamisen historiaa, jotta voi ymmärtää, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä vanhaa uuteen muotoon aseteltuna. Monet johtamisteoriat ja paradigmat ovat syntyneet osana niitä kehittäneiden ihmisten elämäntarinaa. Johtamisopit ovat myös tiiviisti yhteydessä aikaansa ja heijastavat yhteiskunnallista muutosta usein hyvinkin nopeasti. (Seeck 2008, 17.) Työn ymmärtäminen ja konteksti vaikuttaa johtamiseen: peltoviljelyn organisoiminen agraariyhteiskunnassa vaatii hyvin erilaista johtamista kuin globaalien pörssiyhtiöiden toiminnan johtaminen kapitalistisessa yhteiskunnassa. (Seeck 2008, 39.) Historian tunteminen on myös välttämätöntä johtamisen kokonaisuuden ymmärtämiseksi. On osattava tunnistaa, minkälaisia työntekijöitä ja minkälaisia työyhteisöjä on hyvä johtaa milläkin tavoin.

4.1 Johtamisen kehityskaari

Teollinen vallankumous antoi sysäyksen johtamistutkimukselle ja -teorioiden kehittymiselle. Nykyisten johtamisoppien voidaan katsoa syntyneen kolmesta hallinneesta johtamisen koulukunnasta. Ensimmäinen johtamisen koulukunta on Frederick Winslow Taylorin ajatuksiin perustuva tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta. Tieteellisen liikkeenjohdon ajanjakso ulottui 1800-luvun lopulta 1900-luvun alkuun. Taylorismin tunnuksen omaisia piirteitä olivat muun muassa tehokkuuden ja tuottavuuden korostaminen johtamisessa.

Taylor (1911/1967, 19-25) toi ajattelussaan esille, että työn järjestelyn ydinongelmana oli, ettei työnjohtajilla ollut käsitystä siitä, kuinka paljon erilaisiin työtehtäviin kului aikaa. Näin ollen myöskin työntekijöiden tuottavuutta oli hyvin vaikea arvioida. Taylorismissa korostuikin se, miten löydetään oikeat tavat työskennellä, jotta saavutetaan tehokkuutta ja tuloksia.

Administratiivisen koulukunnan perustajana pidetään Henri Fayolia. Administratiivinen koulukunta juontaa juurensa 1920-luvulle. Administratiivinen koulukunta korosti ja toi vahvasti esille johtajan kykyjä johtaa ihmisiä ja prosesseja ja ajateltiin, että hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä yrityksen toiminta oli tuloksekkaampaa.

Tieteellisessä liikkeenjohdossa keskeistä oli löytää oikealle paikalle oikea työntekijä. Ihmissuhteiden koulukunta kritisoi vahvasti työn pilkkomista pieniin osiin ja päinvastoin se pyrki siihen, että työntekijät kierrättäisivät työtehtäviä. Lisäksi yksi olennaisin piirre ihmissuhteiden koulukunnassa oli se, että työntekijöitä rohkaistiin enemmän vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön työyhteisössä. (Morgan 1997, 34-36, Seeckin 2008, 104 mukaan.) Ihmissuhteiden koulukunnan keskeiset periaatteet ovat vahvasti läsnä myös nykyajan sosiaalialalla, varsinkin lastensuojelulaitoksissa. Työntekijöiden työnkuvat ovat hyvin moninaisia ja sen lisäksi työntekijät tekevät paljon yhteistyötä ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

4.2 Hybridijohtaminen – sosiaalialan nykyaikaa

Hybridi on joidenkin asioiden yhdistelmä. Yritysmaailmassa hybridioorganisaatiot ovat hyvin yleisiä alasta riippumatta. Hybridioorganisaation yksi ominaispiirteistä on se, että vaikka yrityskauppa on tapahtunut, ostettu yritys jatkaa omana hallinnollisena kokonaisuutenaan isomman firman sisällä, ja on tulosvastuussa kattojärjestölleen. Hybridioorganisaatiossa on useita toimijoita, yrityksiä tai hallintoja, jotka ovat liitoksissa toisiinsa, tai jopa riippuvaisia toisistaan.

Hybridijohtaminen on sosiaalialan nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Sosiaalialan perinteiset organisaatiot muuttuvat ja niiden omistajapohja sekä organisointitavat muuttuvat sen mukana. Sosiaalialalla hybridioorganisaatiot ovat yleistyneet, kun suuremmat ketjut ovat ostaneet yksittäisiä pienempiä yrityksiä. (Niiranen ym. 2011, 157.) Tässä hybridioorganisaatiolla tarkoitetaan yritystä tai palveluntuottajaa, joka on osa toista yritystä tai on välillisesti tai suoraan vastuussa myös toiselle organisaatiolle. Esimerkkinä monet lastensuojelulaitokset, jotka toimivat omina hallinnollisina kokonaisuuksinaan, mutta kuuluvat isompaan ketjuun ja ovat näin ollen tulosvastuussa kattojärjestölleen.

Sosiaalialan hybridioorganisaatioissa keskeisiä tekijöitä ovat sekä palvelujärjestelmien että itse toiminnan hybridimäisyys. Suuri osa sosiaalialan toiminnasta ja palvelujärjestelmistä vaatii yhtäaikaaisesti yhteistyötä eri ammattien, omistajatahojen, sekä päätöksentekojärjestelmien välillä. Sosiaalialan hybridioorganisaatio voidaan määritellä organisaatioksi, joka pystyy tehtävien tasolla yhdistämään nämä yhteis-

työtahot toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. (Niiranen ym. 2011, 158.) Monet suuret yritykset ostavat pienempiä yksityisiä yrityksiä ja sulauttavat ne oman organisaationsa rakenteisiin omiksi hallinnollisiksi kokonaisuuksiksi. Näin ollen monien organisaatioiden hallinto- ja johtamisrakenteet muuttuvat ja yhteistyötahojen määrä myös kasvaa. Sen lisäksi yritysten johtajat ovat tulosvastuussa emoyhtiölleen, mikä aiheuttaa lisää haastetta johtajan työlle. Johtajan on siis osattava yhtiön hallinnollinen ja taloudellinen kokonaisuus.

Lastensuojelussa hybridiorganisaation toimintatavat tulevat hyvin vahvasti esille päivittäisessä työssä. Lastensuojelulaitoksessa henkilöstörakenteet ovat jo itsessään monialaisia ja sen seurauksena kaikilla eri koulutuksen omaavilla työntekijöillä on erilainen työskentelytapa. Lastensuojeluyksiköissä työskentelee sekä sosiaali- että terveysalan tutkinnon omaavia ihmisiä. Sosiaalialan koulutuksen omaavilla työorientaatio painottuu vahvemmin asiakkaan kohtaamiseen sekä dialogiseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Terveysalan tutkinnon suorittaneet puolestaan lähestyvät työtään hyvin usein sairauksien ja diagnostiikan avulla. Esimerkiksi psykiatrisilla sairaanhoitajilla on paljon tietoisuutta eri sairauksista ja taudin kuvista, joten näin ollen he pystyvät lähestymään asiakastaan eri näkökulmasta kuin esimerkiksi sosionomi.

Lastensuojelulaitoksessa tehdään paljon verkostotyötä myös sijaishuoltoyksikön ulkopuolelle. Hyvin usein lastensuojeluyksikön nuoret opiskelevat ja näin ollen yhteistyötä tehdään paljon oppilaitosten kanssa. Lisäksi monilla nuorilla saattaa olla kontakti nuorisopsykiatrian poliklinikalle tai esimerkiksi päihdeklinalle. Hybridimäisen organisaation johtamisessa johtajalta vaaditaan hyvin paljon managementtyylistä johtamisosaamista. Edellä mainitun verkostotyön johtamisessa, johtajan on tehtävä selväksi ohjaajan työnkuva sekä koordinoitava ja delegoitavaa toimivaltaa asioiden ja tavoitteiden toteutumiseksi. Monissa lastensuojelulaitoksissa yksikönjohtaja ja vastaavaohjaaja hoitavat yhteydenpidon ja asioista sopimisen muiden instanssien välillä. On kuitenkin myös laitoksia, joissa omaohjaajilla on hyvin paljon toimivaltaa asioiden hoitamisessa. Tämä jälkimmäinen tapa on yleistymässä, mitä voidaan yleisesti ajatellen pitää hyvänä asiana, koska omaohjaajat ja ohjaajat pyörittävät arkea lasten parissa ja näin ollen ovat tietoisempia lapsen tilanteesta.

Juutin (2016, 60) mukaan johtaminen on parhaimmillaan silloin, kun yhteisiä päämääriä tavoitellaan yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa. Tämä ajattelutapa kuvastaa hyvin hybridijohtamista ja sen moniulotteisuutta, sillä esimerkiksi lastensuojelussa lapsen prosessissa on mukana monta eri tahoa.

5 JOHTAMISEEN LIITTYVÄT KESKEISET KÄSITTEET

Ihmisten johtamista on ollut niin kauan kuin ihmisiäkin. Jotkut ihmiset ovat aina olleet taitavampia johtamaan ja ohjaamaan muita haluamaansa suuntaan, vaikuttamaan ympäristöön sekä ottamaan vastuuta ja valtaa. (Piili 2006,13.) Johtamisen määritelmä ja johtamisen teoria sekoitetaan hyvin usein toisiinsa, vaikka niillä tarkoitetaan eri asioita. Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan. Niitä kohdennetaan ja hyödynnetään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen teoria on puolestaan johtamisen toimintaa, tarkoitusta, laajuutta ja tehtäviä koskeva tietovaranto (Wren 2005, 3, Seeckin 2008, 18 mukaan.)

5.1 Johtaminen

Esimiehen keskeisin tehtävä on johtaa oman vastuualueensa toimintaa. Esimiehen olemassaolon tärkeys nousee esille siinä, että esimies nähdään onnistumisten mahdollistajana sekä apuna tavoitteisiin pääsyssä (Erämetsä 2009, 25.) Esimiehen tärkeys nousee esille hyvin vahvasti tutkimuskirjallisuudessa. Sen vuoksi onkin keskeistä tutkia esimiehen työtä ja vaikuttamisen mahdollisuuksia työntekijöihin nähden.

Johtaminen liittyy yleisesti kaikkeen organisoituun ja tavoitteelliseen toimintaan. Kun johtaminen ymmärretään yksilölähtöisenä toimintana, sillä halutaan korostaa ihmisiin vaikuttamista ja siihen liittyviä taitoja. Se, miten johtaminen on määritelty, vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka johtaminen ymmärretään. Tämä ymmärrys puolestaan vaikuttaa siihen, mihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Yleisesti johtaminen ymmärretään toimintana, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi. Toimintaan sisältyy muun muassa päätöksen tekoa, voimavarojen hankkimista sekä asioiden järjestelemistä. (Niiranen ym. 2011, 13-14.) Erämetsä (2009, 27) määrittelee, että esimiehen tehtävänä on saada onnistumisia aikaan. Yhteenvetona voidaan siis sanoa johtamisen tarkoittavan sitä, että ohjataan ja johdetaan työntekijöitä niin, että organisaation perustehtävä ja siihen liittyvät tavoitteet saavutetaan. Johtamiseen kuuluu olennaisesti myös valta. Järkevällä ja suunnitellulla vallankäy-

töllä voidaan vaikuttaa organisaatioon kuuluvien työntekijöiden toimintaan. Valta on sanana hyvin vahva, ja se voi aiheuttaa hyvin helposti myös väärinymmärryksiä. Vallan väärinkäyttö ei ole hyvää johtamista ja tässä sana valta tarkoittaa enemmänkin mahdollisuutta vaikuttaa kuin valtaa vaikuttaa.

5.2 Johtajuus

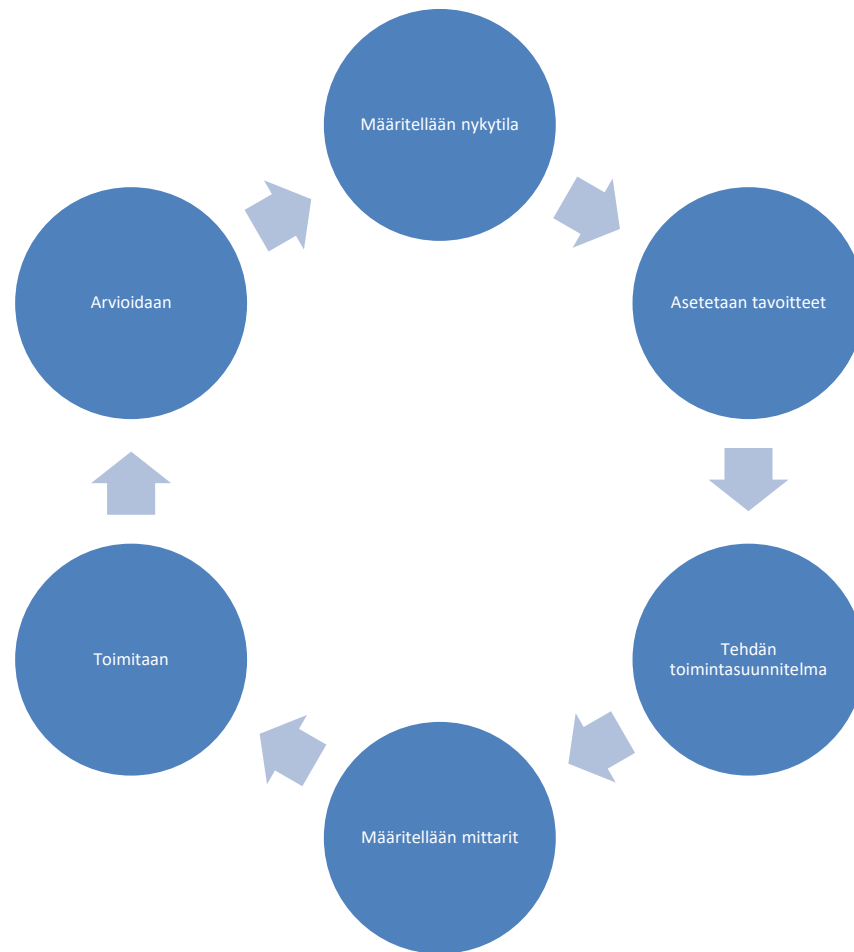
Sosiaalialalla ja myöskin muilla aloilla johtaminen on varsin moniulotteista ja laajaa osaamista vaativaa. Sosiaalialan johtaminen sisältää sekä kokonaisuuden hallinnan että sosiaalialan perustehtävän tavoitteisiin tähtäävän strategisen johtamisen. Strategiseen johtamiseen kuuluu henkilöstön ja työyhteisön johtaminen (Niiranen ym 2011, 13). Johtaminen kokonaisuutena pitää sisällään myös käsitteen johtajuus. Ne kuitenkin eroavat toisistaan siten, että johtamisella tarkoitetaan itse johtamistyötä ja termiä johtajuus käytetään silloin, kun tarkoitetaan johtajan asemaa, johtajana olemista ja johtamisprosesseja (Niiranen ym. 2011, 13). Piili (2006, 13) määrittelee, että johtajuus on toimintaa tai prosessi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus sisältää muun muassa suunnittelua, organisointia, vaikuttamista ja päätöksentekoa.

5.3 Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen

Johtamisessa puhutaan perinteisesti liiketoiminnan johtamisesta management termillä ja ihmisten johtamisesta käytetään termiä leadership (Piili 2006, 13). Piilin (2006, 13) mukaan esimiehen arjessa niitä ei ole helppo erottaa. Tutkimuksen kohteena toimivassa nuorisokodissa, on kaksi esimiestä, joista toinen on yksikönjohtaja ja toinen vastaavaohjaaja. Vaikka kyseiset näkökulmat ovat johtamistoiminnan osa-alueita, on niillä kuitenkin konkreettisia eroavaisuuksiakin. Leadership-tyylisillä Ihmisten johtajilla on seuraajia ja management-tyylisillä asioiden johtajilla on alaisia (Huczynski & Buchanan 2001, 703, Mäkelän 2008 mukaan). Konkreettisin eroavaisuus työssä on ehkä juuri tässä asiassa. Yksikönjohtaja on enemmän management-tyylinen johtaja ja on vastuussa yrityksen tulostavoitteista, kun taas vastaavaohjaaja on enemmän leadership-johtaja ja hän vastaa enemmän nuoriso-

kodin henkilöstöhallinnosta ja on linkkinä alaisten ja yksikönjohtajan välillä. Isotalus ja Rajalahti (2017, 37) määrittelevät asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen siten, että ihmisten johtamisen katsotaan tarkoittavan hyvin usein strategian ja vision luomista, työntekijöiden motivointia, innostamista ja verkostojen luomista. Asioiden johtamisessa puolestaan nähdään työn tukeminen, aikatauluttaminen ja ongelmanratkaisu sekä budjetointi. Tämä määritelmä erottelee nämä johtamisen roolit toisistaan selkeästi ja sen pohjalta on helpompi tutkia johtamisen eri osaluoteita.

Tulos- ja päämäärähakuisessa työskentelyssä keskiössä on suunnitelmallinen työskentely, jossa pyrkimyksenä on tasapainottaa asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen liittyvät asiat niin, että työn suorittamisesta vastuussa olevat ihmiset saavat riittävät resurssit työhön liittyvien tavoitteiden toteuttamiseksi. Tulos- ja päämäärähakuisessa työskentelyssä keskeistä on selkeiden päämäärien asettaminen ja ihmisten mukaan saaminen tavoitteita toteuttamaan. Tässä työskentelytavassa esimieheltä vaaditaan kannustusta, tukea ja ohjausta työntekijöitä kohtaan, kun he tekevät työnsä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti 2016, 50–51.) Kuvassa yksi kerrotaan suunnitelmalliseen toimintaan kuuluvat elementit.



Kuvio 1. Suunnitelmallinen toiminta (Juuti 2016, 51).

5.3.1 Management-johtaminen

Asioiden johtamisessa korostuu asioiden suunnittelu ja resurssien käsittely. Asioiden johtamisessa painotus on organisaation kehittämisessä rakenteiden avulla sekä organisaatiota pyritään kehittämään oikein toteutetuilla toiminnoilla (Granholm & Karlöf 1990, 18). Asioiden johtamisella pyritään varmistamaan, että työlle asetetut tavoitteet ja suunnitelmat toteutuvat ja esteeksi muodostuvat ongelmat ratkaistaan (Lönngqvist 2002, 60.) Toisin sanoen asioiden johtamisessa keskitytään suorittamaan yrityksen perustehtävää ja ratkaisemaan matkan varrella esiin nousevia häirtatekijöitä.

Asioiden johtaja muun muassa organisoii, kontrolloi ja suunnittelee toimintoja. Asioiden johtajan työskentelytapa on siis hyvin tehtävä- ja ratkaisukeskeinen. Ääritapauksissa liiallisesta asioihin painottavasta johtamisesta tulee työntekijän näkö-

kulmasta liian kontrolloivaa, sen vuoksi asioiden johtamisesta puhuttaessa esiin nousee helposti negatiivinen sävy. (Tracey 1994, 5.) Asioiden johtajan työnkuva on hyvin tehtäväkeskeinen, ja se vaatii tarkkaa suunnittelua ja töiden koordinoitua, jotta perustehtävä tulee suoritetuksi.

Lastensuojeluyksiköissä asioiden johtamista ilmenee hyvin paljon. Lastensuojelutyössä työn tärkein tehtävä on varmistaa lapsen oikeuksien toteutuminen. Suurin vastuu oikeuksien toteutumisesta on lapsen sosiaalityöntekijällä, joka toimii lapsen asiakasprosessissa johtajana. Sosiaalityöntekijä varmistaa, että lapsi ja perhe saavat tarvitsemansa palvelut sekä sen, että työskentely on suunnitelmallista ja tavoitteellista ja sitä arvioidaan säännöllisesti. Huostaanotto on aina viimeinen keino lapsen oikeuksien toteutumisen turvaamiseksi. Sitä ennen on arvioitava, voidaanko lapselle ja perheelle tarjota apua avohuollon tukitoimena. Mikäli lapsi sijoitetaan lastensuojeluyksikköön, siellä oikeuksien ja tarpeiden toteutumisesta vastuussa on yksikönjohtaja. Yksikönjohtaja määrittelee lapselle omaohjaajat, jotka ovat vastuussa lapsen päivittäisistä tarpeista ja ohjauksesta. Lapsi, yhdessä sosiaalityöntekijän, perheensä ja uuden sijaishuoltoyksikkönsä kanssa määrittelevät lapselle hoito- ja kasvatussuunnitelman. Hoito- ja kasvatussuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi yksikönjohtaja koordinoi, ohjaa ja suunnittelee ohjaajien jokapäiväistä työtä, jotta tavoitteet ja lapsen oikeudet toteutuisivat päivittäin.

5.3.2 Leadership-johtaminen

Ihmisten johtaminen on lähtökohtaisesti asioiden johtamista vaikeampaa, koska ihmisten maailmassa pätevät erilaiset lainalaisuudet kuin asioiden ja esineiden maailmassa, asiat ja esineet ovat elottomia eivätkä ne ajattele. Ihmisten johtaminen koostuu psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä, ja siihen kuuluvat mielikuvat, tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri. (Juuti 2016, 60-61.) Ihmisten johtamisessa eletään siis tunteiden ja ajattelun maailmassa, joten johtajan on otettava huomioon sekä tunnistettava ihmisten yksilölliset erot ja ominaisuudet. Uuden työntekijän tullessa työyhteisöön on esimiehen osattava tunnistaa heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa perusteella työntekijän arvot ja ajatte-

lutavat. Lisäksi esimiehen on tärkeä havainnoida uuden työntekijän voimavaroja sekä taitoja. Näiden tekijöiden avulla esimies osaa suunnitella uuden työntekijän työnkuvaa sekä mahdollisia vastuualueita ja kiinnostuksen kohteita.

Leadership-tyylisessä ihmisten johtamisessa korostetaan tavoitteellisuutta, tavoitteiden ymmärtämistä, niihin sitoutumista ja strategista ajattelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten johtamisessa keskeistä on pyrkimys siihen, että saadaan ihmiset innostumaan ja motivoitumaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lönqvist 2002, 60.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan juuri ihmisten johtamista ja sen vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työkykyyn. Opinnäytetyön keskiössä on juuri ne seikat, joiden avulla esimies voi vaikuttaa näihin edellä mainittuihin teemoihin.

Ihmisten johtamisessa keskeistä on saada työntekijöiden kyvyt ja taidot organisaation käyttöön. Ihmisten johtamisessa keskitytään tehtävien johtamisen sijaan työntekijöiden suoritusten parantamiseen. Ihmisten johtaja rohkaisee, visioi ja valmentaa alaisiaan. Tämä tapahtuukin useimmiten niin, että ihmisten johtaja näyttää omalla esimerkillään, kuinka työtehtävä suoritetaan. Ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen keskeinen ero on se, että ihmisten johtaja tekee työtään juuri vaikuttavuuden kautta. Ihmisten johtaja suostuttelee, motivoi ja valtuuttaa ihmisiä tekemään asioita, jotka ovat organisaation kannalta parhaita. Ihmisten johtajan johtamisote on intuitiivisempaa kuin asioiden johtajalla (Salmimies & Salmimies 2002, 127). Juutin (2016, 65) mukaan esimiehen tulisi nähdä vastuualueellaan olevat työntekijät hänelle ja organisaatiolle tärkeiksi henkilöiksi, joiden toimintaa ja työn suorittamista on tuettava kaikin keinoin. Annettu tuki voi tarkoittaa esimerkiksi hyvien puitteiden luomista työn suorittamiselle kuten lisää henkilöstöresursseja, rahaa tai työvälineitä.

Siinä missä asioiden johtajan työ on tehtäväkeskeinen, niin ihmisten johtajan työ on ihmis- ja päämäärä suuntautunut. Ihmisten johtaja on omassa toiminnassaan joustavampi kuin asioiden johtaja. Se ilmenee konkreettisimmin siinä, kun ihmisten johtaja miettii, mikä on organisaation missio, niin asioiden johtaja miettii keinoja, kuinka tähän tavoitteeseen päästään. (Tracey 1994, 5.) Karrikoidusti voidaan sanoa, että ihmisten johtaja johtaa aivoillaan ja sydämellään, kun taas asioiden joh-

taja johtaa aivoillaan ja pyrkii rationaaliseen ja loogiseen johtamiseen. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1995, 121.)

Lastensuojelulaitoksessa ihmisten johtaminen ilmenee parhaiten lähiesimiehen työssä. Lähiesimies on se, joka johtaa joukkoa perustehtävän suorittamisessa. Lastensuojelussa lähiesimiehen työhön kuuluu paljon kohtaamista työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Yksikönjohtaja on vastuussa organisaation perustehtävästä ja lapsen oikeuksien toteutumisesta, mutta vastaavaohjaaja eli lähiesimies on se, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa läheltä, näiden tehtävien toteutumiseksi. Lähiesimiehen työhön kuuluu juuri käytännön toimien opastaminen ja ohjeistaminen ja niissä esimerkin näyttäminen. Piili (2006, 15-16) tuo esille erilaisia johtamisen muotoja ja etenkin yksi niistä, valmentava johtaminen, kuvastaa hyvin lähiesimiehen työtä lastensuojelussa. Valmentavassa johtamisessa korostuu suunnan näyttäminen, innostaminen, kehittymisen tukeminen ja edellytysten luominen työntekijöille. Toisin sanoen hyvä lähiesimiestyö tehdään lähellä työntekijöitä.

6 LASTENSUOJELUYKSIKÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Lastensuojelun perimmäinen tarkoitus on olla lapsen puolella ja lasta varten. Lastensuojelutyön arvot pohjautuvat Suomen perustuslakiin, sekä kansainvälisiin ihmisoikeussopimuksiin kuten YK:n lapsen oikeuksia koskeva yleissopimus sekä Euroopan ihmisoikeussopimus. Perustuslain (L 11.6.1999/731) 2 luvun 6 §:ssa säädetään, että lapsia on kohdeltava tasa-arvoisesti yksilöinä, ja heidän tulee saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kehitystään vastaavasti. Lastensuojelulla on velvollisuus huolehtia vaikeassa asemassa olevien lasten oikeuksista ja toimia lapsen edun mukaisesti. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus. [Viitattu 6.3.2019]) Varsinaista lastensuojelutyötä tekevät sosiaalityöntekijät ja lastensuojelussa työskentelevät työntekijät esimerkiksi sijaishuoltoyksiköissä. Lastensuojelu koskettaa välillisesti kuitenkin huomattavasti laajempaa verkostoa, sillä sen vaikutuspiiriin kuuluvat monet viranomaiset ja yhteiskunnalliset toimijat, jotka lasten kanssa ovat tekemisissä. Tähän joukkoon kuuluvat muun muassa neuvolat, päivähoito ja koulut.

Lastensuojeluyksikön toimintaympäristö yksikön johtajan näkökulmasta on varsin monipuolinen. Yksikön johtaja on osallisena koko lapsen sijoitusprosessin ajan. Johtajan työhön kuuluu yksikön talous- sekä henkilöstöhallinnolliset seikat, mutta sen lisäksi johtaja on hyvin vahvasti osana koko verkostoa, joka sijaishuollon ympärillä toimii. Tähän verkostoon kuuluvat lapsi, lapsen vanhemmat, sosiaalityöntekijät ja monet muut viranomaiset. Johtaja on viime kädessä vastuussa lapsen oikeuksien toteutumisesta omassa sijaishuoltoyksikössään.

Johtajan toimintaa ohjaavat arvot, mutta ennen kaikkea lait ja ihmisoikeussopimukset. Keskeisin laki, jonka kautta lastensuojeluyksikön johtaja tekee työtään lapsen oikeuksien toteuttajana, on lastensuojelulaki. Lastensuojelulain (L 13.4.2007/417) 1 luvun 1 §:ssä säädetään, että lain tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityisen suojeluun.

7 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN – ESIMIEHEN VAIKUTUSALUE

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää organisaation työntekijöiden rekrytointia, työntekijöiden motivointia, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on luoda organisaatiosta houkutteleva työnantaja, sen lisäksi sillä pyritään pitämään työntekijät motivoituneina ja työn suorittamiseen tarvittavat resurssit kunnossa. Lisäksi henkilöstöjohtamiseen kuuluu työntekijöiden kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen (Kauhanen 2007, 16.)

7.1 Työntekijän motivaatio ja esimiestyön vaikuttavuus

Lehtinen, Vauras ja Lerkkanen (2016, 143) määrittelevät, että motivaatio on sisäinen tila, joka ohjaa ihmisen toimintaa. Motivaatio pitää yllä ja ohjaa toimintaa, ja sen on katsottu vaikuttavan valintoihin, joita ihmiset tekevät eri toiminnoissa.

Motivoitunut työntekijä on yritykselle tehokas ja tulosta tekevä suorittaja. Työntekijällä on oltava oma halu ja tahto tehdä hänen vastuullaan olevaa työtä. Kaikilla ihmisillä on omat motivaation lähteet, ne ovat joko ulkoisia tai sisäisiä motivaation lähteitä. Piilin (2006, 45) mukaan lähtökohtana ihmisen toiminnalle ovat mielihyvän maksimointi ja pahan olon minimointi, tasapainon saavuttaminen ja ylläpitäminen sekä pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon, mutta ne ovat kuitenkin yksilöllisiä eikä kaikkia välttämättä motivoi samat asiat.

Sisäiset motivaation lähteet ovat subjektiivisia, sisäisesti välittyviä. Sisäiset motivaatiot ilmenevät tunteiden muodossa ja ne liittyvät lähinnä itse työn sisältöön. Sisäisiä motivaatioita voivat olla esimerkiksi työetiikka ja organisaation arvojen kohtaaminen omien arvojen kanssa, kiinnostus työtehtävään ja halu tehdä juuri sitä, uusien taitojen oppiminen sekä halu tehdä merkittävää työtä ja olla hyödyksi muille. (Piili 2006, 48.) Sisäisessä motivaation tilassa, yksilö motivoituu suoritukseen sen itsensä vuoksi, tarvitsematta siihen mitään ulkoisia kannustimia (Lehtinen ym. 2016, 145.) Työskentely lastensuojelulaitoksessa koetaan hyvin usein arvokkaaksi työksi ja näin ollen ajateltuna subjektiiviset motivaation kokemukset

ovat vahvasti läsnä työssä. Työntekijöillä on halu tehdä merkittävää työtä ja olla avuksi muille.

Ulkoiset motivaatiotekijät puolestaan ovat objektiivisia ja niiden tuoma vaikutus on lyhytkestoisempaa. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat palkka, erilaiset kannusteet, palkkiot, ylennykset ja julkiset tunnustukset. (Piili 2006, 48.) Lehtinen ym. (2016, 145) selittävät ulkoisen motivaation siten, että yksilö suorittaa toimintoja ja ratkaisuja ulkoisten syiden vuoksi, eikä esimerkiksi puhtaasti omasta halustaan. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ilmenee käytännössä jokaisella työpaikalla ja alalla, niin myös lastensuojelussakin.

Piili (2006, 47) määrittelee tahdon ja motivaation eron osuvasti. Hänen mukaansa tahtoa ei voi toiseen istuttaa, siksi sana motivointi kuvaa paremmin mahdollisuuksien luomista tahdon aktivoitumiselle.

Yksi palkitsemisen keskeisistä edellytyksistä on, että palkkion on oltava työntekijälle tavoittelemisen arvoinen. (Krug 1983, 322, Lehtisen ym. 2016, 146 mukaan.) Esimiehen on tunnettava alaisensa, jotta osaa kohdentaa palkitsemisensa työntekijän kiinnostusten kohteiden mukaisesti. Tällöin palkitsemisella on työntekijälle merkitys, ja palkkio on tavoittelemisen arvoinen.

Esimies voi vaikuttaa työntekijän ulkoisiin ja sisäisiin motivaation lähteisiin monin keinoin. Motivoitumista voi edesauttaa luomalla työpaikan olosuhteista otollisemmat ja ottamalla huomioon työntekijöiden yksilöllisiä lähtökohtia. Esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon erilaisilla palkkioilla sekä palautteen antamisella. (Piili 2006, 49.) Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 15) määrittelevät palkitsemisen olevan eräänlainen vaihtosuhte. Tässä vaihtosuhteessa työntekijä antaa oman työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastineeksi palkkaa, palkkioita tai muita etuja. Keskeistä tässä suhteessa on, että molempien osapuolien tulee hyötyä siitä.

Palkankorotukset ja muut rahaksi muutettavat seuraamukset hyvin tehdystä työstä voivat motivoida työntekijää, tämä ei välttämättä toimi kaikkien työntekijöiden kohdalla, koska kaikilla on erilaiset motivaation lähteet. Erilaiset palkkiot saattavat pahimmillaan aiheuttaa motivaation sijasta kiukkua ja kateutta työryhmän sisällä, joten sen vuoksi työpaikan ja työn olosuhteiden tulee olla tasavertaiset ja palkit-

semisen perusteiden tulee olla kaikkien tiedossa sekä työntekijöiden on itse pystyttävä vaikuttamaan työnsä tuloksiin. Näin ollen pystytään välttymään palkitsemisesta aiheutuvilta ikäviltä lieveilmiöiltä. (Piili 2006, 49–50.) Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on merkityksellistä organisaation tehokkaan toiminnan ja henkilöstö tyytyväisyyden kannalta. Kokemus oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja sitä kautta työsuorituksiin (Rantamäki ym. 2006, 25.) Palkkiot ovat parhaimmillaan hyvä motivointi keino työntekijöille. Tässä esimiehen on kuitenkin toimittava oikeudenmukaisesti palkkioiden jaon ja menettelytapojen suhteen.

Työtä uudelleen organisoimalla ja sen sisältöä muokkaamalla voidaan vaikuttaa motivaation ja hyvinvoinnin edellytyksiin. Työn laajentaminen tuo vaihtelevuutta tehtäviin ja pidentää työvaiheita sekä antaa paremmat mahdollisuudet työntekijän taitojen ja kykyjen käyttämiselle. Työtä laajentamalla sallitaan työntekijälle omatahtinen työskentely ja työmenetelmän valinta. Tällä keinolla työntekijä kokee työn mielekkääksi. Työn rikastamisella tarkoitetaan sitä, että muodostetaan erilaisia työryhmiä ja tiimejä. Työryhmät voivat itse valita työmenetelmät, työvälitteet ja suoritusjärjestyksen. Työaikajärjestely on yksi keskeinen asia, jolla esimies voi motivoida työntekijöitä. Työvuorosunnittelulla esimies voi keventää työntekijän työtaakkaa ja sitä kautta tuoda joustavuutta työn hoitamiseen. Työtyytyväisyys, motivaatio ja hyvä suoritustaso ovat yleensä paremmat hyvin muotoilluissa töissä kuin suppeissa. (Piili 2006, 50-51.) Työn rikastamista käytetään lastensuojeluyksikössä työskentelyssä hyvinkin paljon. Jokainen työvuoro on oma työryhmänsä, jossa työryhmänä mietitään asioihin ratkaisut ja missä järjestyksessä työt tehdään. Työskentely lastensuojeluyksikössä on kolmivuorotyötä ja pelkästään jo se itsessään luo lisää kuormittavuutta jo ennestään raskaaseen työhön. Hyvällä työvuorosunnittelulla esimies turvaa työntekijälle riittävästi lepoaika ja vapaa-aikaa omaa perhe-elämää varten.

Delegointi ja vastuun antaminen ovat myös yksi esimiehen keinoista, joilla hän voi vaikuttaa yksittäisen työntekijän tai työryhmän motivaatioon. Esimiehellä on kuitenkin delegoinnissa ja vastuunjakamisessa hyvin suuri vastuu. Esimiehen on tunnistettava työntekijän taidot, voimavarat ja kiinnostuksen kohteet. Esimiehillä on monesti omat ”luottotyöntekijänsä”, joille he mieluiten delegeoivat asioita hoidettaviksi. Tällaiset työntekijät ovat innokkaita ja valmiita ottamaan haasteita vastaan.

Heidän työtaakkansa saattaa kuitenkin kasvaa kohtuuttoman suureksi jatkuvien lisätehtävien vuoksi. Esimiehen on siis tunnistettava tarkasti alaistensa voimavarat, ettei tule kuormittaneeksi liikaa samoja työntekijöitä. Muidenkin alaisten vastuunottoa olisi hyvä lisätä lisäämällä työtehtävien haastavuutta asteittain. Hyvin suoritetusta työstä annettu positiivinen palaute kasvattaa lisää uuden ja kokemattoman työntekijän itseluottamusta. (Piili 2006, 52.) Ennen kuin esimies delegoi työtehtäviä työntekijöilleen, on hänen hyvä esittää itselleen esimerkiksi kysymys, onko henkilöllä tehtävän suorittamiseksi riittävä osaaminen, asenne ja voimavarat. Voi myös kysyä, osuuko tämä tehtävä hyvin alaisen tarpeiden ja mielenkiinnon alueelle. Esimerkiksi jo näillä kahdella kysymyksellä esimies voi saada vastauksen siihen, kenelle työntekijöistä antaa kyseisen työtehtävän hoidettavaksi. Lastensuojelun erityisyksikössä työskentely on henkisesti hyvin raskasta. Sen vuoksi esimiehen on hyvä delegoida tehtäviä tasapuolisesti kaikille, koska perus arkityössä työt jakautuvat hyvin epätasaisesti. Lastensuojeluyksikössä jokaisella lapsella on yksi tai kaksi omaohjaajaa, jotka hoitavat pääasiassa kyseisen lapsen asioita. Joillakin työntekijöillä ei välttämättä ole omaohjattavia ollenkaan ja toisilla voi olla useampia. Näin ollen ne työntekijät, joilla on useampi omaohjattava kuormittuvat lähtökohtaisesti työvuorossa enemmän, joten sen vuoksi on osattava delegoida työtehtäviä tasapuolisesti, ettei joku työntekijöistä kuormittuisi liikaa.

Motivoivan johtamisen lähtökohtia ovat muun muassa ihmisten kohtaaminen yksilönä ja luottamuksen rakentaminen. Työntekijät arvostavat aitoa, rehellistä, kunnioittavaa ja ystävällistä kohtelua. Lisäksi oikeudenmukaisuus ja oikeudenmukaiseksi koettu ja perusteltu päätöksenteko vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Oikeudenmukaiset toimintatavat lisäävät työntekijöiden sitoutumista. Epäreiluus puolestaan voi pahimmillaan aiheuttaa ja pahentaa stressiä työyhteisön sisällä. (Piili 2006, 53-54.) Sydänmaanlakka (2012, 38) pitää johtamisessa tärkeänä yksilön kunnioittamista ja tasa-arvoista kohtelua. Hänen mukaansa kaikille pitää antaa mahdollisuus onnistua, ja kuvaileekin, että yksi johtajan tehtävistä on organisoida onnistumisia.

Sydänmaanlakan (2012) älykkään johtajuuden kuvauksessa esille nousee ihmisen kokonaisvaltainen huomioiminen. Pohjana älykkäälle johtajuudelle on ihmiskuva, jossa työntekijä nähdään tekevänä, ajattelevana ja merkitystä etsivänä yksilönä.

Älykäs johtaja käyttää käsiään, päättään, sydäntään ja sieluaan työssään. Älykäs johtaja valtuuttaa työntekijöitään, kommunikoi tehokkaasti ja on dialogissa alaisensa kanssa ja tätä kautta pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden suorituksiin.

Palautteen saaminen ja antaminen vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Positiivinen palaute hyvästä työstä lisää itseluottamusta ja rohkeutta tarttua työssä entistä isompiin haasteisiin ja työtehtäviin. Palautteen saaminen omasta toiminnasta on myös perusta uuden oppimiselle. Positiivinen palaute kasvattaa työntekijän ammatillista itsetuntoa. Ihmisellä on tarve olla arvostettu työntekijä ja hyväksytty tasarvoisena ihmisenä. Onnistumisen kokemukset tehdystä työstä antavat energiaa ja kannustavat uusiin saavutuksiin. Varsin usein kuullaan, että joku on saanut työpaikallaan negatiivista palautetta. Negatiivinen palaute tulisi antaa korjaavassa ja rakentavassa muodossa. Kriittiseen sävyyn annettu palaute herättää vastaanottajassa puolustautumisen tarvetta, joten tällöin keskustelusta katoaa täysin sen alkuperäinen tarkoitus. Rakentavasti annettu palaute tulee antaa välittömästi tai mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen, suoraan asianosaiselle ja se tulee antaa tarkasti ja tosiasioihin pohjautuen (Piili 2006, 55-57.) Palautteen antamisen perusideologia liittyy siihen, että palautteella halutaan vahvistaa jotain valmiiksi hyvää tai parantaa jotain asiaa, jossa on mahdollista kehittyä. Hyvin annettu rakentava palaute on parhaimmillaan uuden oppimista (Rantamäki ym. 2006, 70-71.)

7.2 Työyhteisön johtaminen

Jokaisella organisaatiolla on oma strategiansa ja sitä johdetaan esimiesten toimesta. Strategia on suunnitelma, jolla toteutetaan organisaation perustehtävää ja pyritään pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Liiketoiminnassa strategian punainen lanka on kilpailu. Strategialla ja strategisella johtamisella pyritään saavuttamaan ja säilyttämään kilpailuetu muihin yrityksiin nähden. Strategisella johtamisella pyritään keskittymään tulevaan ja sitä kautta ennakoimaan mahdollisia ympäristöllisiä muuttujia ja luodaan strategioita, joiden avulla muutokseen sopeudutaan ja yrityksen perustehtävää voidaan taas suorittaa. Menestyksen edellytyksiä ovat

menestysstrategian luominen, sen toteuttaminen hyvin ja strategian uusiminen muuttuvien vaatimusten myötä. (Kamensky 2006, 19-29)

Osaamisen johtamisen tavoitteisiin kuuluu jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio onnistuu suoriutumaan perustehtävän toteuttamisesta. Osaamisen johtaminen alkaa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Ensin on kirjastettava nämä asiat työntekijöiden mieliin, jotta voidaan määritellä osaamistarpeet. Sydänmaanlakan mukaan tässä kohtaa on syytä kysyä, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista tehtävän toteuttamisessa tarvitaan. Näin pystytään määrittelemään organisaation ydinosaminen. Kun ydinosaminen on selvillä, voidaan kartoittaa organisaation osaamisstrategia eli se, miten organisaatio aikoo hankkia tarvitsemansa osaamisen. Osaamisen johtamiseen kuuluu koulutukset, rekrytointi ja tehtäväkierto, mutta sen lisäksi olennaista on myös tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit ja luokitukset, joita kehitetään suunnitelmallisesti ja jatkuvasti, jotta kilpailuetu muihin organisaatioihin nähden säilytetään. (Sydänmaanlakka 2012, 131-134.)

Lastensuojelun sijaishuoltoyksikössä työtä tehdään moniammatillisessa työryhmässä. Useimmiten työntekijät ovat lähihoitajia, nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaajia, sosionomeja tai sairaanhoitajia. Näissä koulutuksissa on kaikissa oma ydinosamisen alue, jota työntekijä soveltaa työnsä tekemisessä. Keskeistä sijaishuoltoyksikön johtamisessa on oman organisaation vision, strategian ja tavoitteiden määrittely. Kun visio, strategia ja tavoitteet on määritelty, määritellään seuraavaksi osaamistarpeet, joiden avulla selvitetään, mitä osaamista tarvitaan, että organisaatio onnistuu perustehtävän suorittamisessa. Johtajan ominaisuuksista juuri moniammatillisen työryhmän johtaminen nousee tässä esille. Kun edellä mainitut asiat ovat selvitetty, johtajan tulee suunnitella, miten saisi kunkin työntekijän parhaat ominaisuudet ja taidot käyttöön, jotta lapselle voitaisiin taata paras mahdollinen hoito ja huolenpito. Johtaja ja sijaishuollon työntekijät tekevät tiivistä yhteistyötä lapsen sosiaalityöntekijän kanssa. Sosiaalityöntekijä on laatinut asiakassuunnitelman, jonka pohjalta sijaishuoltoyksikössä johtaja ja lapsen omaohjaajat tekevät tälle hoito- ja kasvatussuunnitelman, jonka mukaan edetään. Lastensuojelun sijaishuoltoyksikössä organisaation perustehtävänä on vastata sijaishuollossa olevan lapsen palvelutarpeeseen. Tähän tarpeeseen vastataan juurikin moniammatil-

lisella työryhmällä, jonka strategisesta toiminnasta johtaja vastaa. Sijaishuollossa ulkoiset muuttajat ovat esimerkiksi sellaisia, että nuori täysi-ikäistyy ja muuttaa pois sijaishuoltoyksiköstä. Kokemuksen kautta organisaatiolle on muodostunut oma työtapa, jota sovelletaan pienin muutoksin esimerkiksi uuden nuoren saapuessa pois muuttaneen nuoren tilalle. Uutta osaamista hankitaan muun muassa koulutuksilla. Työyhteisön johtaminen sijaishuollossa on jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja elämistä muutoksessa. Tämän kaiken keskellä johtajan on huolehdittava, että työt suoritetaan hyvin, jotta kilpailuetu muihin yrityksiin nähden säilyy.



Kuvio 2. Organisaation perustehtävän toteuttamisen elementit. (Sydänmaanlakka 2012, 131-134.)

Strategisen ja osaamisen johtamisen keinoin esimies selkeyttää työntekijöilleen työn keskeiset tavoitteet ja tehtävät. Työn ollessa selkeää, on työntekijöiden huomattavasti helpompi kohdentaa omat voimavaransa itse työn suorittamiseen. Työ-

yhteisö on hyvä ottaa mukaan koko prosessin ajaksi aina vision luomisesta arviointiin ja uusiutumiseen saakka. Työntekijät kokevat tämän myötä osallisuutta, jonka on todettu motivoivan ja parantavan työsuorituksia.

Sijaishuollossa omaohjaajan työssä esille tulevat kaikki kuvan kaksi elementti niin lapsen kuin ohjaajankin näkökulmasta. Omaohjaajalla on visio eli tässä tapauksessa lapsen hoito- ja kasvatussuunnitelma, johon on kirjattuna huostaanoton perusteet ja tavoitteet. Omaohjaaja kartoittaa, mitä osaamista häneltä ja lapselta vaaditaan, jotta lapsi pääsee tavoitteisiin. Tämän jälkeen ohjaaja voi hankkia lisäkoulutusta tai saada työkaluja ja -keinoja työn suorittamiseen yksikönjohtajalta. Omaohjaaja tukee aikuisjohtoisella ja strukturoidulla arjella lapsen päivittäistä suoriutumista, samalla toteuttaen itse organisaation perustehtävää eli lapsen hoidosta ja huolenpidosta vastaamista lapsen edun mukaisesti. Sijoituksen aikana lapselle järjestetään asiakassuunnitelma neuvotteluja, joissa tarkastellaan huostaanoton kriteerejä ja lapsen edistymistä. Kriteerien voimassaolo tulee arvioida lain mukaan vähintään kerran vuodessa, mutta useimmiten se tehdään 3-4 kertaa vuodessa. Arvioinnin jälkeen, lapsi joko kotiutuu omilleen tai takaisin perheeseen tai sitten jatkaa sijaishuollossa. Arvioinnin jälkeen työskentelyyn tehdään tarvittavia muutoksia, jotta lapsi pääsisi tavoitteisiin. Lastensuojeluprosessia johtaa lapsen sosiaalityöntekijä, mutta sijaishuollossa edellä mainittua kokonaisuutta johtaa kyseisen sijaishuoltoyksikön johtaja.

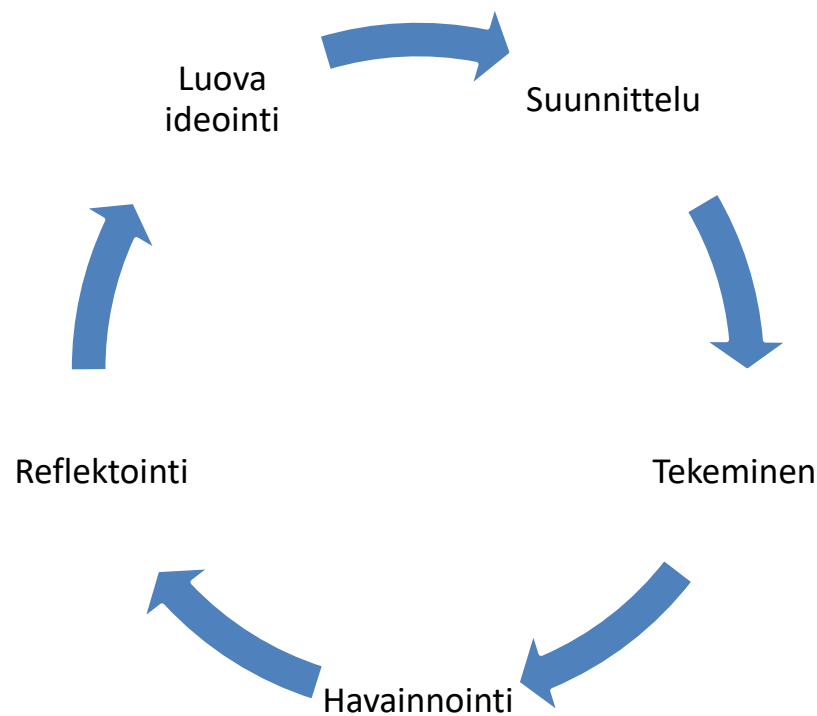
Esimies voi johtaa joukkojaan monella tavalla. Johtamistapaan vaikuttaa se, kuinka esimies on itsensä alitajuisesti asemoinut, tämä riippuu esimiehen itsekäsityksestä, ihmiskäsityksestä ja johtamiskäsityksestä. Johtajana voit olla yksi joukosta – tiimin jäsen, muiden yläpuolella – käskemässä, muiden alapuolella – palvelemassa tai tiimin jäsen ja samalla yrityksen luottomies. Menestyksekkään esimiestyön elementtejä ovat ne, että esimies työskentelee yrityksen edustajana ja samalla toimii tiimin puolesta. (Erämetsä 2009, 65–67) Esimiehen rooli on myös osittain tilanne sidonnainen. Ei voida yksinomaan sanoa, että vain nämä kaksi elementtiä voivat tuottaa tuloksekasta johtamista, vaan esimiehen on kyettävä muuntumaan tilanteen vaatimalle tasolle. Jokaisessa organisaatiossa esiintyy jossakin kohtaa myös tarve sille, että esimies joutuu ottamaan tiukemman roolin, joka voi tuntua käskemiseltä. Parhaimmillaan esimiestyö kuitenkin on tukea antavaa, kannusta-

vaa ja esimerkillä näyttävää työtä, mutta organisaation perustehtävän onnistumisen vuoksi tilanne voi myös vaatia käskemistä.

7.3 Työyhteisön ja toiminnan kehittäminen

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan useimmiten rekrytoimalla uusia työntekijöitä, tai kehittämällä jo olemassa olevien työntekijöiden taitoja ja osaamista (Kauhanen 2006, 147).

Esimiehen työhön kuuluu ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi myös toiminnan kehittäminen. Toiminnan kehittäminen vaatii useimmiten jonkin asteisia muutoksia ja muutosprosessi puolestaan tuo mukanaan muutoksen johtamisen. Toiminnan kehittämisen lähtökohtana on se, että työyhteisöllä on mahdollisuus pysähtyä ja työntekijöillä on aikaa ja mahdollisuuksia reflektoida, kuinka heidän mielestään toiminta on sujunut. Oikeanlainen nykytilan kartoitus toimii pohjana aidolle ja onnistuneelle kehittämistoiminnalle. Nykytilan kartoituksella pyritään selvittämään, mihin asioihin halutaan ja ennen kaikkea tarvitaan muutosta. (Juuti 2016, 74.)



Kuvio 3. Kehittämisen kehä (Juuti 2016, 75).

Kuvio kolme havainnollistaa onnistuneeseen kehittämistoimintaan vaadittavat elementit. Kehittäminen alkaa reflektoinnilla, jossa kartoitetaan toiminnan nykytila. Sen jälkeen työyhteisö ja esimiehet esittävät ideoita ja ajatuksia, miten toimintaa voisi kehittää. Idean jälkeen tehdään toimintasuunnitelma, jolla kehitetty idea saataisiin ajettua osaksi organisaation toimintaa. Toiseksi viimeinen vaihe on itse tekeminen, jota puolestaan seuraa havainnointi ja tarkastelu on kehitetty idea toimiva ja käyttökelpoinen. Kehä on jatkuva, sillä mikäli idea ei ole heti käyttökelpoinen, sitä voidaan tarvittaessa muuttaa ja saman prosessin avulla se ajetaan uudelleen toimintaan.

Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, työpaikalla toteutettavat ja työpaikan ulkopuolella toteutettavat menetelmät. Työpaikan sisällä toteutettavat ovat esimiehelle huomattavasti helpommin järjestettävissä ja ne ovat myöskin edullisempia organisaation näkökulmasta. Työpaikan sisällä toteutettaviin kehittämismenetelmiin kuuluvat muun muassa vastualueet työssä, toimiminen perehdyttäjänä ja projektityöskentely. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä ovat muun muassa opintokäynnit sekä ammatillinen kouluttautuminen oppilaitoksissa. (Kauhanen 2006, 147-149) Organisaatioiden esimiehet ovat tulosvastuussa, joten se on todennäköisesti yksi syy, minkä vuoksi Suomessa suositaan enemmän työpaikan sisällä tapahtuvaa kehittämistä sen edullisuuden vuoksi. Etenkin sosiaalialalla, jossa on isoja yksityisiä palvelun tuottajia, pyritään käyttämään oman organisaation sisäisiä koulutuksia. Isot organisaatiot ovat yhä enemmän palkanneet tai kouluttaneet omista jo olemassa olevista työntekijöistään tietyn osa-alueen huippu ammattilaisia, jotka voivat hoitaa organisaation yksiköissä kouluttamisen.

7.4 Työhyvinvointi ja esimiestyön vaikuttavuus

Työhyvinvointi on tällä hetkellä monissa yrityksissä merkittävin asia, johon yrityksen taloudellisia ja henkilöstöllisiä resursseja satsataan. Nyky-yhteiskunnassa masennus on ajanut perinteisten tuki- ja liikuntaelin sairauksien ohi eniten sairauspoissaoloja aiheuttavana tekijänä. Masennuksesta aiheutuneet sairauspoissaolot

ovat useimmiten huomattavasti pidempiä kuin perinteisten sairauksien aiheuttamat poissaolot. Näin ollen myös siitä aiheutuneet kustannukset ovat yritykselle huomattavasti kalliimpia. Terveystalon tekemän omaan potilastietokantaan perustuvan tutkimuksen mukaan pelkästään tuki- ja liikuntaelinsairauksista sekä mielenterveysongelmista koitui toissa vuonna työnantajille yli 1,2 miljardin euron kustannukset. (Terveystalo. 2018.)

Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä. Työhyvinvointiin vaikuttavat terveys, turvallisuus, hyvinvointi sekä itse työ ja sen mielekkyys. Hyvinvoivassa työyhteisössä tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja se puolestaan vähentää sairauspoissaolojen määrää. (Sosiaali- ja terveysministeriö. [viitattu 14.3.2019]). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisusta voidaan siis päätellä, että työhyvinvointi on merkittävässä asemassa organisaation tuottavuuden kannalta. Sen vuoksi on hyvin olennaista, että esimiestyöllä pyritään parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin käsitettä käytetään useimmiten, kun puhutaan työpaikan ilmapiiristä, työntekijöiden jaksamisesta tai työkyvystä. Työhyvinvointi on ilmiölähtöinen käsite ja siihen vaikuttavat monet tekijät, niin sisäiset eli työntekijän omat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuin myös ulkoiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa työpaikan yleinen viihtyvyys, työyhteisön toimivuus sekä työn kuormittavuus. Työntekijän oma työhyvinvointi koostuu näiden motivaatiotekijöiden koostamisesta. Olennaista johtamisen kannalta on tiedostaa, että työhyvinvointi koostuu sekä yksilön että yhteisön henkisistä, fyysisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista (Niiranen, ym 2011, 150).

Jabe (2010, 115) määrittelee, että johtaja on joukkueensa valmentaja ja edellytysten luoja. Hän kuvailee, että esimiehen tehtävä on kuljettaa jatkuvasti elävä organisaationsa läpi kapeasta muutosten salmesta, kunnes taas tullaan suvantovaiheeseen. Edellä mainittu lainaus antaa kokonaiskuvan, joka kiteyttää hyvin johtajan tärkeimmät tehtävät. Johtaja johtaa, ohjaa ja kehittää henkilöstöään siihen suuntaan, että tavoitteiden saavuttaminen onnistuu sekä johtaja antaa siihen tarvittavat edellytykset, puitteet ja resurssit.

Keskeistä työhyvinvoinnin edistämässä on, että sen rakentavat työnantaja ja työntekijä yhdessä (Työterveyslaitos. [viitattu 14.3.2019]). Yhteistyö on sen vuoksi merkityksellistä, että samoin kuin työntekijän motivoitumiseen, niin myös työhyvinvointiin vaikuttavat kaikilla erilaiset asiat. Toiselle ihmiselle jokin asia voi tuottaa mielihyvää, kun taas toisella ihmisellä se voi jopa alentaa työhyvinvointia. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että jokainen työntekijä saa olla rakentamassa oman näköistään työhyvinvointia, itselleen tärkeiden asioiden avulla. Tämä osallisuuden kokemus lisää työhyvinvoinnin lisäksi myös työntekijän motivoitumista, ja sitä kautta sillä on pitkällä tähtäimellä vaikutuksia myös organisaatioon sitoutumiseenkin.

Hyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia työnteon edellytyksistä niin, että työntekijä voi keskittyä tekemään työtään. Onnistuakseen työhyvinvoinnin edistäjänä esimies tarvitsee siihen työkaluja. Esimiehellä on oltava tietoa siitä, mitkä asiat ovat olennaisia ja keskeisiä työhyvinvoinnin ja työkyvyn kannalta. Nämä asiat tiedostaessaan esimiehellä on tieto, miten hän voi omalla toiminnallaan edistää työntekijän työhyvinvointia. Esimies tarvitsee myös rakentavan asenteen ihmisiä ja asioita kohtaan. Rakentavan asenteen avulla esimies innostaa työntekijöitä ja edistää tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi työyhteisölle tarvitaan yhteiset toimintatavat, joita myös esimies noudattaa. (Ahola 2011, 63.)

Työhyvinvointi syntyy kaikkien työolotekijöiden yhteisvaikutuksesta. Esimiehen vaikutus työhyvinvoinnissa kiteytyy siihen, että työtä uudelleen organisoimalla sekä työaikajärjestelyillä esimies vähentää työntekijöiden kuormitustekijöitä. Työntekijän voimavaroja vahvistamalla ja tukemalla esimies edistää työhyvinvointia. (Ahola 2011, 71.)

Esimes voi vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin myös psykologisen pääoman kautta. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi itse aktiivisesti vaikuttaa omaan sekä työyhteisönsä työhön. Tällöin työntekijä ei ole vain ulkopuolinen objekti, vaan hän voi vaikuttaa kokemaansa. Psykologisen pääoman lähtökohtana on juuri se, että yksilöllä on mahdollisuus ohjata omaa elämäänsä (Manka & Manka 2016, 158.) Ihmisen toiminnalle on olennaista se, että hän voi itse vaikuttaa omaan elämäänsä. Sen vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että esimies antaa työntekijöilleen mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Kokemus

osallisuudesta ja kuulluksi tulemisesta on monien tutkimusten mukaan ihmisen toiminnalle välttämätöntä.

7.5 Työntekijöiden työkyky ja esimiestyön vaikuttavuus

Työkyky on käsitteenä erittäin laaja, ja se pitää sisällään työntekijän kokonaisvaltaiseen työkykyyn liittyvät ja vaikuttavat tekijät. Työkyky koostuu työntekijän motivaatiosta, kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, työoloista ja työn mielekkyydestä. Sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan on myös näiden tekijöiden summa. Työntekijä on sitoutunut työpaikkaansa kohtaan, kun hän kokee työnsä motivoivaksi ja kokee työn edistävän kokonaisvaltaista hyvinvointia niin työpaikalla kuin sen ulkopuolellakin.

Hyvään johtamiseen kuuluu työkyvyn edellytyksistä huolehtiminen. Erilaiset lait kuten esimerkiksi työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaki määrittelevät keskeiset velvollisuudet ja toimintatavat työpaikalla. (Ahola 2011, 111.) Työkyvyn tukeminen ja ylläpitäminen ovat kauaskantoisia sijoituksia yrityksen tuloksellisuutta ja mainetta ajatellen. Aholan (2011, 111) mukaan työkyvyn edellytyksistä huolehtimalla saavuttamaan tuloksia. Työkyvyn tukemisen laiminlyönnistä aiheutuu organisaatiolle ylimääräisiä kuluja.

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) 1 luvun 1 §:ssä kerrotaan, että lain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Toisin sanoen työturvallisuuslaki määrittelee työnantajataholla hyvin selkeitä raameja, joiden avulla työntekijöiden työturvallisuudesta on huolehdittava.

Työterveyshuoltolain (L 21.12.2001/1383) 1 luvun 1 §:ssä määritellään lain keskeinen sisältö. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa.

Työturvallisuuslaki sekä työterveyshuoltolaki kulkevat työpaikoilla rinnakkain. Molempien lakien tarkoitus on turvata ja taata työntekijöille mahdollisimman hyvä ja toimiva työympäristö. Näiden lakien noudattamista työpaikoilla voidaan pitää yhtenä tärkeänä lähtökohtana yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Nyky-yhteiskunnassa yrityksen on toimittava eettisesti oikein ja lakeja kunnioittaen, koska huono sana kiirii niin nopeasti muun muassa sosiaalisen median kautta, että yrityksen maine voi olla päivässä tahrattu.

Esimies voi edistää työntekijöidensä hyvinvointia huolehtimalla omasta työhyvinvoinnistaan. Edellytyksenä hyvälle esimiestyölle on, että esimies itse on motivoitunut, pystyvä ja hyvin jaksava omassa tehtävässään. Ihmisen ollessa kuormittunut rutiininomainen työskentely sujuu, mutta pitkittyessään stressi ja sen oireet häiritsevät luovuutta, vuorovaikutusta ja päätöksentekoa. (Ahola 2011, 61-87.) Esimiestä pidetään yleisesti alaistensa esikuvana ja esimerkin näyttäjänä. Huonosti voiva esimies johtaa henkilöstöään alavireisesti ja sitä kautta myös työntekijöiden tekemän työn taso laskee. Esimies on esimerkin näyttäjä niin hyvässä kuin pahassakin. Esimiehen positiivinen olemus ja energia välittyy työyhteisöön, mutta samoin tekee myös esimiehen negatiivinen olemus.

Työolotekijät vaikuttavat työntekijöiden työkykyyn oleellisesti. Työolotekijät voidaan luokitella kahteen pääryhmään: kuormittavat tekijät ja voimavaratekijät. Kuormittavat tekijät syövät työntekijän voimavaroja, kun taas voimavaratekijät innostavat ja auttavat työntekijää parempiin suorituksiin. Kuormittavat tekijät ovat yhteydessä työntekijän terveyteen. Voimavaratekijät puolestaan vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Hyvät työolot vaikuttavat siihen, että työntekijät pystyvät ja haluavat tehdä työnsä. (Ahola 2011, 71.) Työkyky ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä ja muodostavat yhdessä monen muun tekijän kanssa työhyvinvoinnin kokonaisuuden. On kuitenkin tunnistettava työhyvinvoinnin eri osa-alueet ja se, miten niihin vaikuttamalla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Työolotekijöihin vaikuttamalla, ennen kaikkea kuormittavia tekijöitä vähentämällä ja hallitsemalla voidaan edistää työntekijöiden terveyttä.

Työolojen arviointi on yksi esimiehen keskeisiä tehtäviä. Puutteet työolotekijöissä aiheuttavat työkuormitusta, jonka työntekijä kokee stressinä. Pitkittyessään kuormittava työ voi johtaa ylikuormittumiseen, työuupumukseen ja lopulta jopa ter-

veysongelmiin. Työturvallisuuslain (L 738/2002) 5 luvun 25 §:ssä säädetään seuraavasti: jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi. Esimies toimii työnantajan edustajana ja näin ollen esimiehen vastuulla on työolojen jatkuva kehittäminen ja arvioiminen. (Ahola 2011, 73.)

7.6 Työhön sitoutuminen

Tässä opinnäytetyössä yksi tarkasteltava teema, jota tutkitaan, on työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan. Sitoutuneisuutta pyrin tutkimaan nimenomaan siitä näkökulmasta, onko esimiehillä vaikutusta työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja millä keinoin esimiehet tähän ovat vaikuttaneet.

Psykologinen pääoma ja sen vahvistaminen vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Tutkimusten mukaan psykologinen pääoma ja kokemus siitä ovat yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Manka & Manka 2016, 158.) Työterveyslaitoksen tuottaman julkaisun mukaan työhyvinvoinnilla on myös merkittävä yhteys työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen. (Työterveyslaitos, [viitattu 14.3.2019]) Esimies voi omalla toiminnallaan lisätä työntekijöidensä psykologista pääomaa. Osallisuuden kokeminen ja kuulluksi tuleminen vaikuttavat oleellisesti myös työhyvinvointiin ja työntekijän motivaatioon. Tutkimusten mukaan myös työhyvinvoinnin ja motivaation on katsottu vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen.

Perehdyttäminen on olennainen osa uuden työntekijän saapumista työpaikalle. Hyvin suoritettu perehdyttäminen auttaa työn hallinnassa ja se tukee työhyvinvointia, sekä perehdytyksellä luodaan suhteet esimiehiin ja työkavereihin. Lisäksi perehdyttämisen katsotaan olevan alku työssä viihtymiselle ja työnilon kokemiselle. (Juuti & Vuorela 2002, 49-50) Perehdyttämisessä keskeistä on, että luodaan uudelle työntekijälle mahdollisuus tottua talon tapoihin ja sen avulla päästään myös osaksi työyhteisöä. (Lepistö 1998, 2, Kauhasen 2006, 146 mukaan)

Henkilöstön vaihtuvuus työyhteisössä on luonnollista, mutta sen pitää pysyä kohtuullisena. Esimerkiksi muutto toiselle paikkakunnalle tai eläkkeelle jäänti ovat luonnollista vaihtuvuutta. Henkilöstön hankinta on organisaatiolle taloudellisesti kallista, joten sen vuoksi esimiehen tulisi omalla toiminnallaan ehkäistä, että työntekijät eivät irtisanoudu esimerkiksi työolotekijöiden vuoksi. Mikäli henkilöstöä irtisanoutuu, esimiehen on syytä pyrkiä selvittämään lähtemisen todellinen syy. Todellisen syyn löydettyään esimiehen on helpompi korjata ongelma työpaikalla, ettei vastaavaa enää tapahtuisi. (Hokkanen & Strömberg 2003, 179-180.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelin tutkimukseeni yhtätoista lastensuojelulaitoksessa työskentelevää henkilöä, sekä laitoksen johtajaa ja vastaavaa ohjaajaa. Minulla oli aihealueesta jo melko vahva esiyymmärrys oman monivuotisen lastensuojelun kentällä tehdyn työtaustani ansiosta. Tutkimusta tehdessäni pyrin ottamaan objektiivisen roolin ja toimin ainoastaan haastattelijana. Pyrin siihen, että en antanut omien näkemysteni ja kokemusteni johdatella haastattelutilanteita. Koen saaneeni laajoja ja kattavia vastauksia kysymiini aiheisiin. Vastaukset olivat osittain sen tyyliä, mitä etukäteen ajattelin, mutta paljon tuli myös odottamattomia vastauksia ja uusia näkökulmia.

8.1 Esimiehen keinot työntekijöiden motivoimiseen

Haastatteluista selvisi, että työntekijät kokevat hyviksi motivointikeinoiksi palautteen saamisen työstä, työvuorosuunnittelun, koulutukset ja etenemismahdollisuudet, sekä sen, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja kuuntelee heitä. Palautteen saamista pidettiin jopa isoimpana motivaatiota lisäävänä tekijänä, ja sen merkitystä korostettiin oppimisen välineenä.

Ja sitten tottakai motivaatioon vaikuttaa, se että esimiehet on käytettävissä ja niiltä voi kysyä apua. Ja palaute on tietenkin yks suurimpia tekijöitä, joka vaikuttaa motivaatioon. Sekä rakentavaa, että positiivista palautetta, palautteen kautta oppii parhaiten.

Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelu, kuunteleminen ja tasapuolisuus. Palautteen saaminen on motivoiva tekijä, koska palautteen myötä oppii parhaiten.

Ratkaisukeskeisesti ajatellen positiivisella palautteella pyritään ohjaamaan työntekijää käyttämään voimavarojaan tarkoituksenmukaisemmin. Positiivisella palautteella halutaan vahvistaa kehitystä ja motivoida jatkamaan hyvin sujuvaa työskentelyä. Tämän lisäksi sen avulla autetaan ihmistä tunnistamaan omat vahvuutensa, joita hyödyntämällä ihminen voi voittaa heikkoutensa. (Salmimies & Ruutu 2013

272-273.) Erämetsä (2009, 224) kuvailee positiivisen palautteen voimaa hyvin samalla tavalla kuin Salmimies ja Ruutukin, mutta lisää vielä, että positiivisella palautteella osoitetaan hyväksyntää ja arvostusta. Palautetta pidetään hyötysuhteeltaan tehokkaimpana palkitsemisen muotona, mutta sen lisäksi se on myös halvin palkitsemisen muoto. (Rantamäki ym. 2006, 70.) Ihmiselle on luonteenomaista olla hyväksytty ja arvostettu jäsen yhteisössä, johon kuuluu. Sitä voidaan pitää yhtenä perustarpeena, joita meillä ihmisillä on. Kirjallisuudessa positiivista palautetta kuvataan yhdeksi tehokkaimmaksi motivointikeinoksi, jota esimies voi käyttää. Positiivinen palaute motivoi meitä sen vuoksi, että sen avulla koemme hyväksyntää ja arvostusta. Parasta palautteen antamisessa on se, että se on ilmaista toisin kuin monet muut palkkiot joita annetaan hyvistä työsuorituksista. Palautteen antamista tulisi käyttää huomattavasti enemmän sen tehokkuuden ja vaivattomuuden vuoksi.

Haastatteluissa esille nousi myös työvuorosuunnittelun merkitys työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Hyvän työvuorosuunnittelun katsottiin lisäävän merkittävästi työmotivaatiota, koska se tukee omaa arkielämän suunnittelua.

No työvuorosuunnittelu vaikuttaa motivaatioon ihan älyttömästi. Meillä saa melkeen aina kaikki toivomansa päivät vapaaks, ni se on kyllä se isoin tekijä, joka motivoi. On kuitenkin paikkoja, joissa saa esittää listalle vaan pari toivetta, mutta meillä siihen ei mitään rajaa oo vaan kaikki pyritään järjestämään niinku toivotaan, mutta joskus on myös sellasia, että useammalla on toive samalla päivälle ni sit ei välttämättä kaikki saa sitä vapaaks.

Työvuorojen suunnittelua ja työvuorolistan tekemistä säätelee työaikalaki. Työaikalain (9.8.1996/605) 3 luvun 6 §:ssa säädetään, että säännöllinen työaika on enintään 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Lastensuojeluyksikössä työskentely on keskeyttämätöntä vuorotyötä, joten tässä työssä käytetään lain soveltamisaluetta ja paikallisia sopimuksia, johon työntekijä on itse suostunut. Lain 6 luvun 31 §:ssä säädetään, että keskeyttämättömässä vuorotyössä viikoittainen vapaa-aika voidaan järjestää keskimäärin 35 tunniksi, enintään 12 viikon aikana. Vapaa-ajan tulee olla kuitenkin vähintään 24 tuntia viikossa. Työvuorolistojen tekeminen isolle, yli 15 hengen työyhteisölle on työvuorolistojen tekijälle varmasti haasteellinen urakka varsinkin, kun työ on keskeyttämätöntä vuorotyötä. Tässä työssään esimies on onnistunut erittäin hyvin etenkin, kun kaikki työntekijät kokevat työvuorolistat onnistuneiksi ja motivoiviksi.

Haastatellut työntekijät pitivät myös merkittävänä työmotivaatiota lisäävänä tekijänä sen, että esimies on avoin, kuunteleva ja välittävä. Tämä näkökulma nousi esille lähes poikkeuksetta jokaisessa haastattelussa. Kuuntelun myötä työntekijät kokevat olevansa tärkeitä niin ihmisenä kuin työyhteisön jäsenenäkin.

Mulla vaikuttaa, ehkä se, että saan käyttää työssä omia vahvuuksia, tehdä työtä niinku omilla vahvuuksilla ja saan käyttää omia vahvuuksia, se motivoi paljon. Jotenki ehkä se, että sillä on merkitystä mitä teen, ja se että saa palautteen työstä niin se motivoi. Ja ehkä yks isoimpia on kans se, että esimies on kiinnostunut susta ja työstä mitä teet ja miten sen teet.

Osallisuus ja kuulluksi tuleminen on kans yks suurimpia tekijöitä, jotka itellä vaikuttaa motivaatioon.

Kuuntelua pidetään esimiestyössä erittäin tärkeänä tekijänä. Monet esimiehet kuuntelisivat vielä enemmän, jos tietäisivät, kuinka tärkeää se on ja mitä kaikkea sillä voidaan saavuttaa. Kuuntelemalla ymmärretään, osoitetaan arvostusta ja rakennetaan luottamusta. Kuuntelu on yksi tehokkaimpia keinoja osoittaa toiselle, että hyväksyt hänet, arvostat häntä ja välität hänestä. Kuuntelemalla voit päästä syvemmälle toisen todellisuuteen, jonka seurauksena voit kehittää ja uudistaa asioita, koska tiedät, mitä toinen ihminen arvostaa, mikä motivoi, mikä kiinnostaa ja mikä ärsyttää. Parhaimmillaan kuuntelun kautta saat itsellesi ohjausta johtamiseen, koska tunnet työntekijän ja tätä kautta osaat kohdentaa esimerkiksi motiivointia hänen kiinnostuksensa mukaisesti (Erämetsä 2009, 137-139.) Johtajan on oltava hyvä kuuntelemaan. Johtaminen on vuorovaikutusta ja esimiehen onkin oltava taitava vuorovaikuttaja. Esimiestyössä on syytä muistaa, että kommunikointi on sekä puhumista että aktiivista kuuntelua. Läsnä oleva ja kuunteleva esimies saa työntekijät motivoitumaan paremmin kuin johtaja, jolla ei ole kuuntelun taitoa (Sydänmaanlakka 2012, 36.) Erämetsä (2009, 141-143) luokittelee kuuntelun seitsemään eri tasoon: en kuuntele, olen kuuntelevinani, kuuntelen vain omista lähtökohdistani käsin, kuuntelen keskeyttäakseni, kuuntelen tarkkaan sanojasi, kuuntelen ja siksi tuijotan ja salaan sen ja viimeisenä tasona kuuntelen ymmärtääkseni. Seitsemäs taso on se, mitä kuuntelun pitäisi olla esimiehen ja työntekijän välillä. Kuuntelen ymmärtääkseni tasolla, kyse on aktiivisesta kuuntelusta, joka juontaa juurensa vilpittömästä halusta kuulla ja ymmärtää toista.

Koulutukset ja työn tavoitteellisuus oli myös keskeinen teema, jota pidettiin tärkeänä tekijänä työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Haastatteluista selvisi, että työntekijät kokevat työn tavoitteellisuuden merkittäväksi, koska sen avulla työ on selkeämpää, ja se puolestaan tekee työstä mielekkäämpää. Lisäksi palaute nousi esille myös tässä asiayhteydessä. Haastatteluista ilmenee, että työntekijät toivovat palautetta matkalla kohti tavoitettaan. Koulutukset koettiin myös merkittäväksi tekijäksi. Koulutuksissa esille nousi kuitenkin se, että työntekijät pitävät sellaisia koulutuksia motivoivina, jotka on suunnattu työntekijän kiinnostuksen ja toiveiden mukaisesti.

Koulutukset ja etenemismahdollisuudet motivoi, ja ne on just sellasia asioita, joita esimies voi käyttää. Asetetaan tavoitteita työlle niin siitä mä tykkään. Ja tietenkin se, että saan palautetta siinä matkan varrella.

Kyllä se tietynlainen tavoitteellisuus vaikuttaa motivaatioon. Työnkuva on määritelty selkeästi ja tiedetään mitä ja miksi näin tehdään. Ehkä se, että tekemisellä on tarkoitus ja joku määränpää.

Koulutuksetkin motivoi, siinä mielessä, että koulutukset kohdennetaan työntekijän kiinnostuksen mukaan.

Työntekijöiden motivointiin esimies voi käyttää tavoitteiden asettamista. Tavoitteena voi esimerkiksi olla työssä saatava vastuualue tai muu eteneminen työuralla. Tavoitteet on kuitenkin asetettava realistisiksi, jotta ne ovat mahdollisia saavuttaa. Lisäksi isompaan tavoitteeseen tähdätessä on hyvä asettaa matkalle välitavoitteita. Tavoitteen tulee olla realistinen sen vuoksi, että ihmisen motivoituminen perustuu käsitykseen siitä, että tavoite on mahdollista saavuttaa. Epärealistiseksi asetettu tavoite laskee ihmisen motivaatiota, eikä hän tällöin käytä kaikkia voimavarojaan tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteen tulee siis olla realistinen, mutta ennen kaikkea sen tulee olla myös omalla tavallaan riittävän haastava, jotta tähän asti käyttämättömät voimavarat aktivoituisivat (Salmimies & Salmimies 2002, 24-25.) Tavoitteiden ja välitavoitteiden asettamisen lisäksi tämän kaltaisessa motivoinnissa tärkeää on myös se, että esimies on työntekijä tukena prosessin ajan. Esimies tukee ja kannustaa työntekijää prosessin suorittamisessa antamalla palautetta, työkaluja ja riittävät puitteet ja resurssit tavoitteessa onnistumiseen. Salmimies ja Ruutu (2013, 274) määrittelevät hyvän tavoitteen sellaiseksi, että sekä esimies

että alainen voivat yhdessä hyväksyä sen. Tavoitteen tulee olla riittävän haasteellinen saavutettavaksi, mutta realistisesti saavutettavissa oleva. Tässä ajattelutavassa esimiehen rooli korostuu siinä, että esimies on mukana ideoimassa tavoitetta, mahdollisia välitavoitteita sekä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi.



Kuvio 4. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät.

8.2 Esimiehen keinot työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseen

Työhyvinvoinnin lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin niin fyysisesti, sosiaalisesti kuin henkisesti. Ainoastaan terve ja hyvinvoiva työntekijä pystyy työssään suoriutuksiin, joista on hyötyä organisaatiolle, asiakkaalle ja hänelle itselleen (Juuti & Vuorela 2002, 64.)

Työntekijöiden haastatteluista ilmeni, että kaikki kokevat työhyvinvointinsa vähintään hyväksi. Sen lisäksi koettiin, että esimiestyöllä on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin ja työkykyyn. Työhyvinvoinnista keskustellessa esille nousi sama ilmiö kuin työntekijöiden motivointikeinoja tutkittaessa. Työhyvinvointi on henkilökohtainen kokemus, ja sen vuoksi esille nousi laajasti erilaisia vastauksia siitä, miten esimiestyön koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin ja työkykyyn. Autonomia ja vapaus koettiin isoksi voimavaraksi sekä motivaation, että työkyvyn alueella. Suurin osa haastatteluista koki, että omien vahvuuksien käyttäminen on iso tekijä omaa työkykyä ajatellen. Se lisää kiinnostusta työtä kohtaan ja samalla se lisää halukkuutta kehittää omia vahvuuksiaan.

Käytännössä meillä on tosi vapaat kädet, ja jos jotain puuttuu, vaikka esimerkiksi kahvinkeitin ni se voidaan hakea kaupasta uus ilman että pitää kysellä lupaa. Ja muutenkin saadaan tehdä työtä itsenäisesti ja omilla vahvuuksilla ja siinä tuetaan ja niitä vahvuuksia voidaan kehittää entisestään.

No kyllä se vaikuttaa ihan älyttömästi, että saadaan tehdä tätä työtä aika vapaasti eikä tuu esimiehiltä mitään kyttäystä, koska ne luottaa, että työntekijät osaa hommansa. Kyllä se ainaki itellä edesauttaa työkykyä, että luotetaan ja sit se, että on vapaat kädet tehdä työnsä.

Nykyisin käytetyssä modernissa johtamismallissa korostuu, että henkilöstölle annetaan enemmän autonomiaa ja vapauksia. Henkilöstölle on tarpeellista saada vaikuttaa omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja työtapoihin, koska sen katsotaan motivoivan ja tuovan parempia suorituksia työssä. (Manka & Manka 2016, 135.)

Turvallisuus ja työpaikan resurssit nähtiin myös isoksi tekijäksi työkyvyn edellytyksiin. Nämä molemmat ovat sellaisia asioita, joihin esimiehet voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Useammassakin haastattelussa esille nousi se, että hyvä esimies

on toimeen tarttuva eikä jätä asioita roikkumaan. Etenkin turvallisuutta ajatellen tämä on varsin keskeistä, sillä työntekijöiden mukaan turvallisuuteen ja resursseihin liittyvissä epäkohdissa esimiehet toimivat hyvinkin ripeästi.

Ja kyllä se, että on turvallista tehdä töitä, on turvalliset työkaverit ja vuoroja suunnitellaan myös siinä mielessä, että vuorossa on sellaiset ihmiset, että kaikki menee hyvin. Se vaikuttaa ja tietenkin se, että ympäristö on turvallinen ja jos jotain on rikki tai puuttuu, ni se asia korjataan mahdollisimman nopeasti.

Ihan älyttömästi työhyvinvointiin vaikuttaa nää tilat. On viihtyisät ja turvalliseksi suunnitellut tilat ni se helpottaa työn tekemistä huomattavasti. Se kun nää asiat on kunnossa ni se lisää omalla tavallaan kyllä hyvinvointia.

Organisaatiossa keskijohdon tehtäviin kuuluu työsuojeluohjeiden laatiminen ja julkaiseminen. Näiden lisäksi keskijohdon tehtäviin kuuluu koneiden ja laitteiden uusiminen ja hankinnoista päättäminen. Tärkeimpänä tehtävänä pidetään työn välitöntä johtamista ja valvontaa työsuojelun edellyttämällä tavalla. (Hokkanen & Strömberg 2003, 227.) Kauhanen (2006, 192) määrittelee, että turvallinen työympäristö kuuluu jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Sen lisäksi työympäristön tulee olla fyysisesti turvallinen, mutta myöskin psyykkisesti ja sosiaalisesti terve.

Työvuorosuunnittelu nousi tässäkin tutkimuksen osa-alueessa erittäin vahvasti esille. Paria poikkeusta lukuun ottamatta työvuorosuunnittelun merkitys työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäjänä nousi esille haastatteluissa. Hyvän työvuorosuunnittelun koettiin ennen kaikkea lisäävän työhyvinvointia ja sitä kautta edistävän työntekijän yleistä työkykyä. Hyvällä työvuorosuunnittelulla tarkoitettiin monipuolisia ja vaihtelevia vuoroja sekä riittävää vapaa-aikaa suhteessa työhön. Suurimpana tekijänä työvuorosuunnittelussa nähtiin ammattitaitoinen työvuorolistojen teko. Esimiehen ammattitaitoa korostettiin etenkin siinä, että esimies onnistuu suunnittelemaan isossa työyhteisössä vuorot siten, että työntekijät saavat pääasiassa toivomansa työvuorot ja vapaapäivät.

Hyvin pitkälti esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin hyvällä työvuorosuunnittelulla, on riittävästi lepoaikaa työhön nähden. Ja sitten myös se, että on mahdollisuus tehdä pidempiäkin vuoroja, jos tarvii vaikka saada ylimääräinen vapaa.

Mulle yks ehkä kaikkein merkityksellisin asia on työvuorosuunnittelu. Se, että saa esittää toiveita vuorojen suhteen ja ne otetaan huomioon niin se vaikuttaa ihan älyttömästi, ja ku ne omat toiveet toteutuu lähes aina. Se, että on riittävästi lepoaikaa ja vapaa-aikaa työn määrään nähden.

Työvuorosuunnittelu vaikuttaa kans, täällä varsinkin ku saa esittää vuorotoiveita ja lähes aina ne toteutuu niin se lisää työkykyä ja työhyvinvointia. Työvuorolistojen tekeminen ei mitään helppoa oo, niin täällä esimies kyllä osaa ne tehdä todella ammattitaitoisesti.

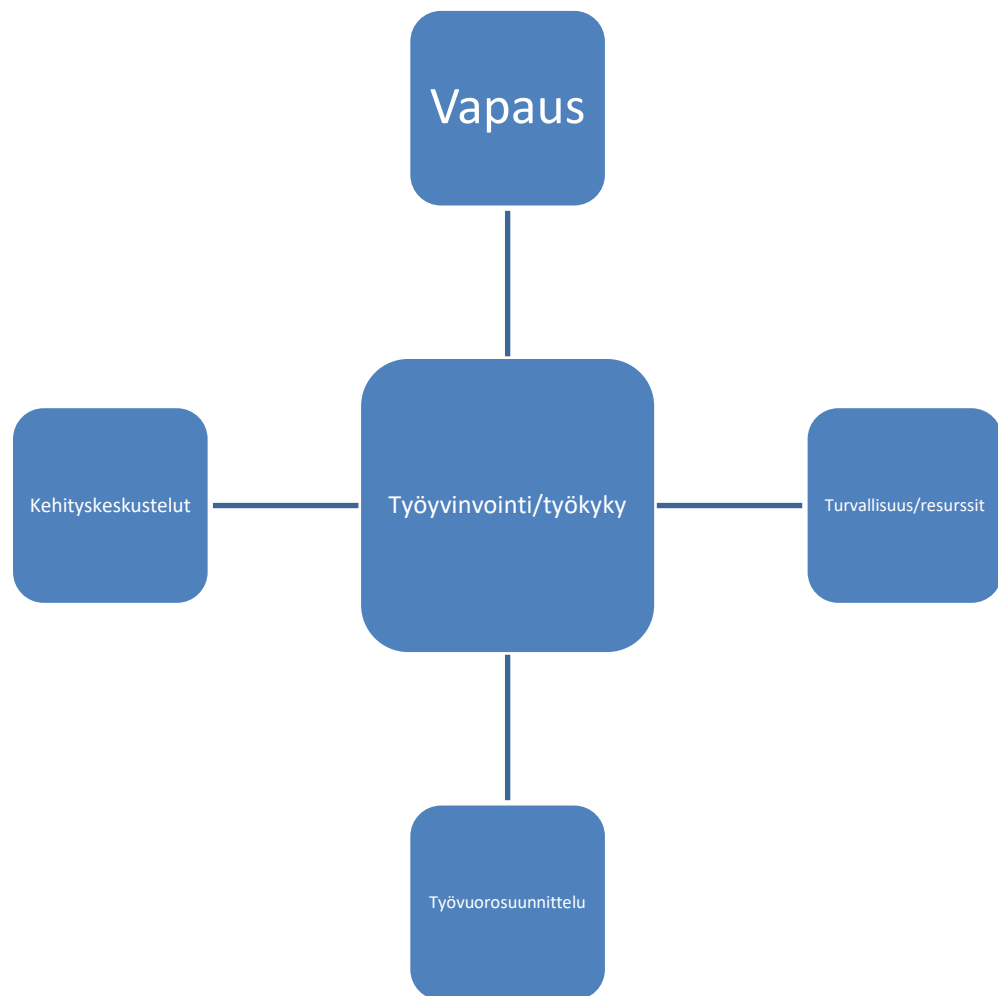
Työaikojen yksilöllistäminen on yksi keino, jota esimies voi käyttää. Esimies voi antaa työntekijöille mahdollisuuden tehdä eri pituisia työvuoroja, sekä luoda vaihtelevuutta työvuoroihin, etteivät ne olisi aina samat. (Julkunen & Nätti 1994, 44, Kauhasen 2006, 58 mukaan)

Kehityskeskustelut ja työkokoukset olivat myös yksi teemoista, jotka olivat tulkittavissa useammasta haastattelusta. Työntekijät kokevat, että kehityskeskusteluissa ja työkokouksissa voidaan puhua asioita avoimesti ja luottamuksellisesti. Sen lisäksi niissä koetaan osallisuutta dialogisen keskustelun seurauksena. Työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi.

No tietenki kaikki palaverit ja kehityskeskustelut parantaa työkykyä ja hyvinvointia, koska niissä saadaan puhuttua paljon asioita. Kehittämispäivät ja ehkä se, että sä pääset vaikuttamaan ja osallistumaan asioihin ja tulet kuulluks ni se edistää kyllä työkykyä.

Kyllä kaikki työkokoukset ja kehityskeskustelut vaikuttaa, koska niissä saadaan käytyä läpi avoimesti asioita. Ja siellä tavallaan voidaan yhdessä miettiä ja kehittää ratkaisuja. No kuulumiset ja se, että on aidosti kiinnostunut muistakin asioista ku pelkistä työasioista. Just ne pienemmät jutustelut esimiehen kans.

Dialogisessa vuorovaikutuksessa hyväksytään toinen tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen, jossa kumpikin osoittaa kunnioitusta toiselle. Dialogisessa vuorovaikutuksessa työntekijä kokee aidosti tulevansa kuulluksi. (Wink 2006, 150-151.)



Kuvio 5. Työntekijöiden työyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat tekijät.

8.3 Esimiehen keinot työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi

Tutkimukseeni haastattelin myös nuorisokodin esimiehet, yksikönjohtajan ja vastaavan ohjaajan. Kysyin heiltä, kuinka he itse voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen ja mitkä ovat ne keinot, joita he tähän voivat käyttää. Haastatteluissa esille nousi hyvinkin arkisia ja pieniä asioita, joilla he voivat sitoutumiseen vaikuttaa, mutta he korostivat tässä myös työntekijän omaa roolia. Esimiehet kokivat, että hyvä perehdytys on kaiken lähtökohtana. Tässä esille nousi juuri työntekijän oma rooli, koska esimies ei voi omasta työstään irrottautua täysin perehdyttäjän rooliin, jolloin työntekijän oma vastuu aktiivisena ja rohkeana tiedonhankkijana korostuu.

Pitäähän uudelle työntekijälle antaa aikaa ja hyvä perehdytys ja kaikki työvälineet käyttöön, että et voi vaatia, että teet jonku työn hyvin, jos

et sä sitä vielä osaa etkä saa tarvittavaa perehdytystä siihen. Ja sitte tavallaan vanhan työntekijän näkökulmasta niin sellanen tarvittava opastus ja neuvonta.

Toiseksi merkittäväksi tekijäksi esimiehet luokittelivat vastuun antamisen. Esimiehet kokivat, että vastuun ja luottamuksen antamisen kautta voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Luottamusta ja vastuuta esimiehet voivat antaa esimerkiksi erilaisten työtehtävien ja vastuualueiden kautta. Lisäksi hyvin tehdyistä työtehtävistä esimiehet voivat antaa positiivisen palautteen, joka sekin osaltaan edistää työntekijän sitoutumista. Vastuun antamisessa oleellisena pidettiin myös sitä, että vastuuta annetaan työntekijän omien kiinnostusten kohteiden mukaisesti. Tämä edellyttää, että esimies tutustuu työntekijään ja on omalla toiminnallaan aktiivinen tiedonhankkija, jotta osaa kohdentaa esimerkiksi koulutukset ja vastuualueet kiinnostuksen mukaisesti.

Mun mielestä se on täällä meillä oleellinen juttu, että työntekijät saa vastuuta. Sitä uskalletaan antaa uusillekin työntekijöille, koska kokeenemat työntekijät osaa sitten tukea ja opastaa.

Kyllä se vastuunantaminen on yks oleellinen juttu, että annetaan niitä vastuualueita kuten esimerkiks omaohjattavia nuoria ni siinä on aina iso vastuu. Ja sitte se, että ne vastuualueet kohdennetaan sen työntekijän kiinnostuksen mukaan.

Ja se että pitää tutustua siihe työntekijään et mitä se haluaa mitä se osaa mihinkä suuntaan se haluaa mennä ja tukea niitä.

Kolmas sitoutumiseen vaikuttava tekijä, jonka esimiehet toivat esille omissa haastatteluissaan, oli kuuntelu. Esimiehet pitivät erittäin tärkeänä sitä, että työntekijöiden on helppo lähestyä heitä sekä kokevat tulevansa kuulluksi.

Ja toki se, että olkoon se iso tai pieni asia ni jos sä koet että sä et tuu niinku kuulluks ja aina ohitetaan ni et sä sillon niinku jaksat sitoutua sellaseen tekemiseen ja työpaikkaan.

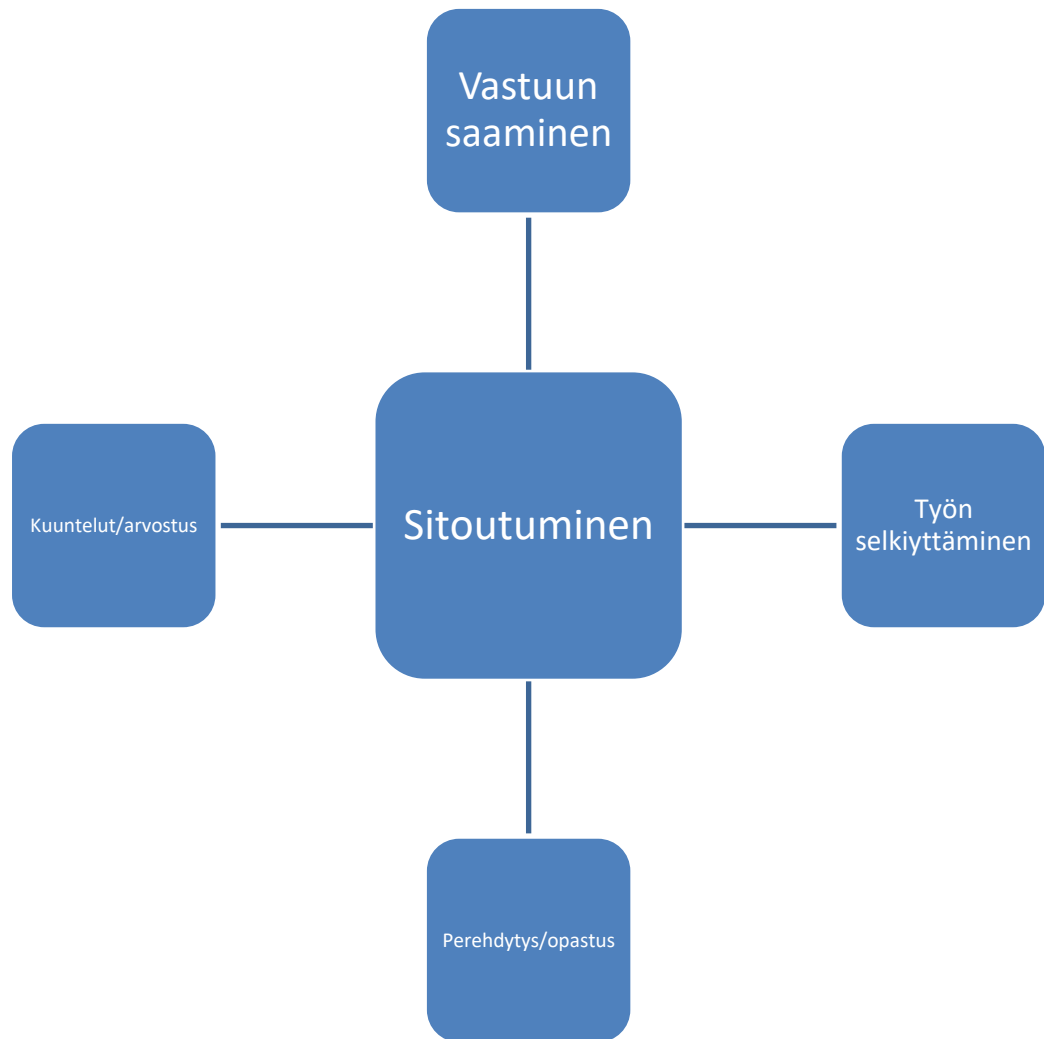
Haastattellessani työntekijöitä heidän sitoutumiseensa vaikuttavista tekijöistä vastaukset olivat hyvin samanlaisia kuin motivaatioon, työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvät. Työntekijät kokevat, että sitoutumiseen vaikuttavat työyhteisön ja organisaation kehittäminen, työn selkiyttäminen, perehdytys ja esimieheltä saatava tuki

ja opastus, vastuun saaminen sekä se, että esimiehet kuuntelevat ja arvostavat työntekijöitä.

Ehkä ylipäättään se, että esimiehet tekee parhaansa, että tää työpaikka pysyy hyvänä niinku ilmapiirin ja puitteiden puolesta niin kyllä se lisää sitoutumista. Ja se tietenki, että esimiehet auttaa ja tekee työstä parempaa ja helpompaa toteuttaa ni kyllä se vaikuttaa. Se, että työ tehdään selkeäks ja sulla on tieto mikä sun työnkuva ja työtehtävät on niin se lisää sitoutumista. Ja sit se, että on koulutuksia ja mahdollista edetä tässä työssä ja saada vastuuta. Kyllähän noi aina on sellasia isoja ja kalliita satsauksia noi koulutukset ni kyllä se on merkki siitä, että organisaatio haluaa suhun panostaa.

Vastuun antaminen, ja se että esimies luottaa mun tekemiseen. Ja kyllä tietenkin koulutukset ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet vaikuttaa siihen. Ja se, että kyllähän sitä on sitoutuneempi, jos motivaatio, työhyvinvointi ja työkyky on korkealla tasolla. Puitteet ja resurssit työn tekemiselle on kunnossa nii se vaikuttaa.

Se, että esimiehet osottaa arvostusta ja kiinnostusta ni se sitouttaa. Ja yks suurimmista seikoista on se, että saa tehdä työtä omilla vahvuuksilla ja omalla persoonalla nii kyllä sellasessa paikassa haluaa olla töissä, jossa voi olla oma itsensä. Jos on motivoiva työpaikka ja työ ja se että esimiehet tukee motivaatioissa ja kannustaa niin kyllä se vaikuttaa sitoutumiseen. Mutta näissäki kaikissa asioissa tasapuolisuus ja annetaan mahdollisuus kaikille tuoda esille omia vahvuuksia ja annetaan käyttää niitä.



Kuvio 6. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

8.4 Hyvän johtajan ominaisuudet

Hyvän johtajan voi määritellä monella tavalla. Eri aloilla johtajilta vaaditaan erilaisia ominaisuuksia ja taitoja, joten sen vuoksi tähän ei ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Jokainen työntekijä on yksilö ja kaikki työntekijät arvostavat ja vaativat johtajalta eri ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa kysyin lastensuojelulaitoksessa työskenteleviltä ihmisiltä, millainen on heidän mielestään hyvä johtaja niin ominaisuuksiltaan kuin johtamistavaltaan. Vastaukset olivat hyvin yhteneviä ja aineistosta oli selkeästi havaittavissa muutama keskeinen ominaisuus tai piirre, joka nousi esille poikkeuksetta jokaisessa työntekijän haastattelussa.

Haastatteluista selvisi, että työntekijät arvostavat yhdeksi esimiehen keskeisimmäksi ominaisuudeksi vuorovaikutuksen. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu

työntekijöiden kuuntelussa ja arvostavassa kohtaamisessa. Haastateltavat kuvailivat, että hyvä johtamistapa on sellainen, jossa työntekijän on helppo puhua esimiehensä kanssa ja työntekijän ajatuksille annetaan tilaa.

Kuulluks tuleminen on itelle yks tärkeimpiä asioita. Esimiehet arvostaa ja huomioi ne pienetkin asiat mitä sulla on niille kerrottavana, eikä vaan olkaa kohauttamalla reagoi sun asiaan. Se että esimies saa sut tuntemaan ittes merkitykselliseksi ja tärkeäks, niin ihmisenä kuin työntekijänä työyhteisölle.

Hyvä esimies kuuntelee työntekijöitä ja puuttuu tarvittaessa epäkohtiin jos sellasia keskusteluiden myötä ilmenee.

Tukea antava ja sellanen opastava ja esimerkiä näyttävä johtamistapa on omasta mielestä paras. Ja sellanen vuorovaikutteinen johtamistapa, työntekijän ajatuksille annetaan tilaa.

Yhteinen ymmärrys syntyy vuoropuhelulla eli dialogilla. Dialogiseen keskusteluun kuuluu kuunteleminen, kysyminen ja puhuminen. Kuuntelua voidaan pitää yhtenä johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Kuuntelemalla osoitat arvostusta ja rakennat luottamusta. (Erämetsä 2009, 129-137) Lisäksi johtajat eivät välttämättä ole organisaation perustehtävän etenemisestä yhtä selvillä kuin työntekijät, joten senkin puolesta johtajan on ensiarvoisen tärkeä kuunnella työntekijöitä. Kuuntelu oli yksi ominaisuuksista, joka nousi esille jokaisen työntekijän haastattelussa. Kuuntelua pidettiin tärkeänä, koska sen kautta koetaan arvostusta ja osallisuutta.

Kamenskyn (2006, 318-322) mukaan vuorovaikutusjohtamisen lähtökohtia ovat ympäristö, yritys ja yksilö, jotka luovat pohjan vuorovaikutusjohtamiselle. Vuorovaikutusjohtamisen tarkoitus on monimutkaisten riippuvuussuhteiden ymmärtäminen ja näkeminen sekä kyky ratkaista asioiden ja ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita kilpailijoita paremmin. Moni yritys näkee sosiaaliset ympäristötekijät enemmän ongelmallisina kuin mahdollisuuksien tuojana. Vuorovaikutusjohtamisen avulla voidaan löytää uusia mahdollisuuksia ja ratkaista työyhteisössä tai työssä olevia epäkohtia.

Keskeisenä ominaisuutena työntekijöiden haastatteluista esille nousi myös jämykyys, jota esimieheltä vaaditaan. Työntekijöiden haastatteluista ilmeni, että työntekijät arvostavat esimiestä, joka on rohkea ja toimeen tarttuva eikä myöskään pel-

kää haasteita. Jämäkkyys nousi esille juurikin päätöksen teossa ja siinä, että on vahva tieto taito, johon päätökset perustetaan. Jämäkkyuden kanssa samassa keskustelussa esille nousi vahvasti arvostus sellaisia johtajia kohtaan, jotka selkeyttävät yrityksen visiota ja strategiaa ja tuovat tiedon lähemmäksi työntekijöitä.

Hyvällä esimiehellä pitää olla näkemystä, kokemusta ja tietoa alasta. Hyvän esimiehen pitää tuntea alaiset ja heidän työtehtävät. Pitää osallistua myös kenttätyöhön ja näyttää omalla esimerkillä. Hyvä esimies kantaa vastuun, kuuntelee työntekijöitä ja puuttuu tarvittaessa epäkohtiin. Ja tarvittaessa kehittää toimintaa ja työyhteisöä.

Hyvä esimies on luotettava, ja sillä on tietynlainen selkeys työn määrittelyssä ja ohjeissa.

Sun pitää tietää ja tuntea oma ala ja olla pätevä, ja johtamisessa se arvostus pitää ansaita. Jämpti ja pitää osata kuunnella alaisiaan. Johtajan pitää osata motivoida ja kannustaa työntekijää. Pitää osata olla ammatillisesti avoin. Pitää osata perustella päätökset työntekijöille ja keskustella ne asiat avoimesti työntekijöiden kanssa.

Hyvä esimies on, mä aattelen niinku suorapuheinen, rohkea, selkeä jotenki semmonen uskaltaa ja on kykyä tarttua semmosiin vaikeisiin asioihin.

Eettisen johtamisen kivijalkaan kuuluvat eettinen päättely, eettinen käytäntö ja moraaliset mieltymykset. Moraaliset mieltymykset viittaavat johtajan omien eettisten periaatteiden tinkimättömyyteen ja niiden mukaiseen, jämäkkään toimintaan. Moraaliset mieltymykset viittaavat myös tunteiden lahjomattomuuteen sekä vahvaan ammatillisuuteen. Jämäkän johtajan päätöksiin ei vaikuta, miten joku hymyilee tai toinen huutaa pettymystään, kun et suostu hänen tahtoonsa (Heiskanen & Salo 2007, 45.)

Viitala (2004, 168–175) luokittelee osaamisen johtamisen tyypit neljään eri luokkaan: valmentajat, kapteenit, luotsit ja kollegat. Valmentajat ja kapteenit ovat ominaisuuksiltaan hyvin samanlaisia toistensa kanssa, pieniä eroja lukuun ottamatta. Molemmissa tyypeissä johtajan keskeisiksi toimintatavoiksi nousevat organisaation kehittämispyrkimys, yksikön tavoitteiden ja tulevaisuuden suuntien kirkastaminen ja koko organisaation vision selkiyttäminen. Lisäksi kapteeneille ja valmentajille ominaiseksi piirteeksi nostettiin oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen sekä

tietotaidon aktiivinen hankkiminen. Valmentajat ja kapteenit ovat aktiivisia päätöksenteossa, mutta ottavat päätöksenteko-, organisaation- ja toiminnan kehittämisen prosessiin mukaan koko työyhteisön ja sitä kautta antavat työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa.

Esimiehen hyvästä johtamistavasta työyhteisö oli myös varsin yksimielinen. Hyvänä johtamistapana pidettiin sellaista tapaa, jossa esimies ja työntekijät ovat samalla tasolla työntekijän kanssa, mutta tässä kuitenkin esille nousi myös se, että esimiehen on silti tarvittaessa oltava jämäkkä. Lisäksi esimerkillä johtavaa esimiestä pidettiin yleisesti hyvänä johtamistapana. Se tuo esimiehen lähemmäksi työntekijöitä ja se nostaa työntekijän motivaatiota ja tahtotilaa, kun saa ohjausta. Esimerkillä johtaminen ja samalla tasolla oleminen työntekijöiden kanssa tekee esimiehestä myös helpommin lähestyttävän.

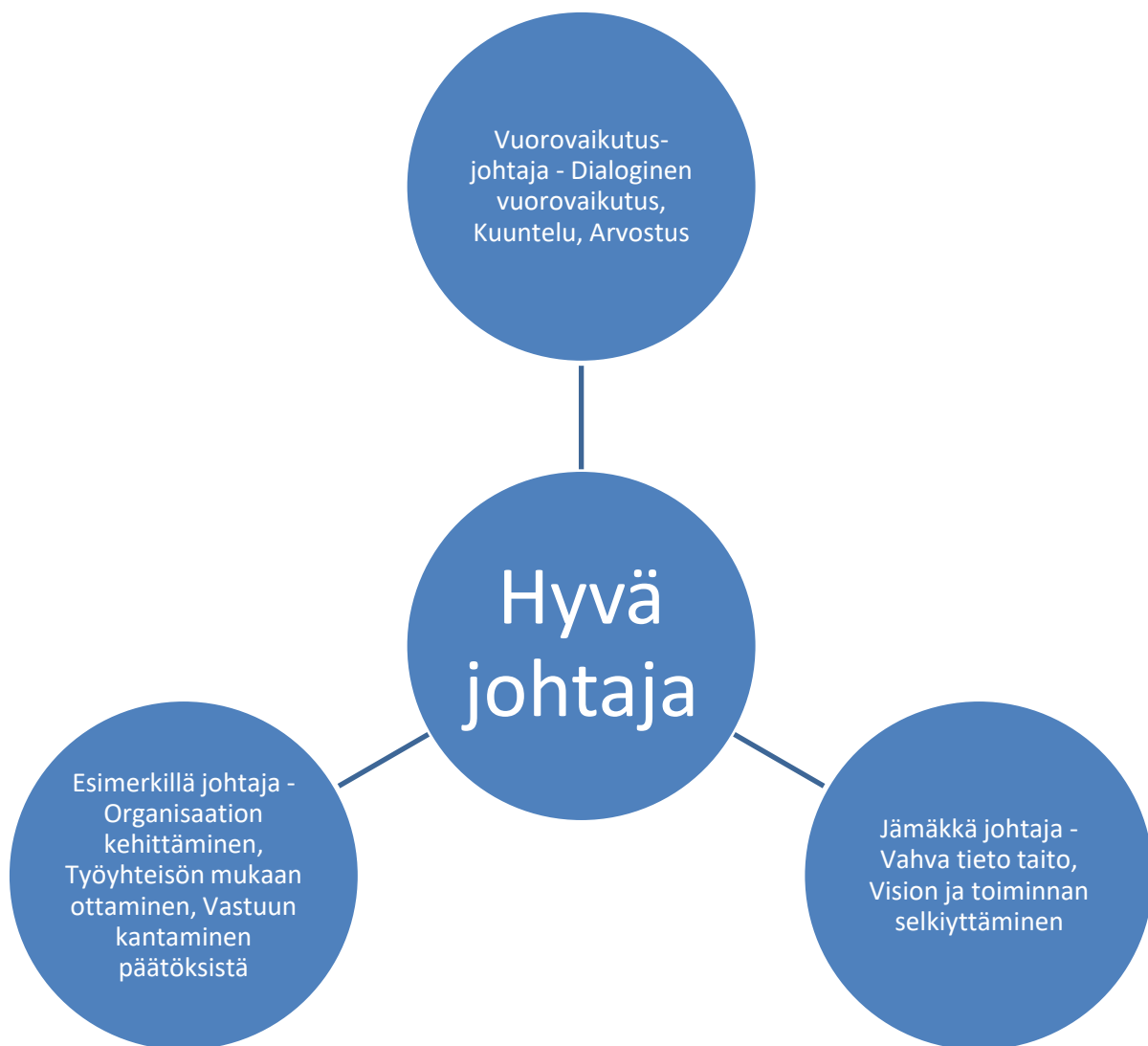
Hyvä esimies ei johda joukkoja ylhäältä alaspäin vaan on samalla viivalla ja lähellä työntekijöitä, helposti lähestyttävissä. Hyvä esimies luottaa siihen että työntekijät hoitaa kyllä työtehtävänsä. Esimerkillä johtaminen on tietenkin hyvä varsinkin uusille työntekijöille, niin niille on aikaa antaa se kunnollinen perehdytys ja näyttää ite mallia.

Pitää osata olla työntekijöiden kanssa samalla tasolla ja pitää tehdä työtä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, mutta samalla sen myös pitää osata olla ylempänä ja tehdä niitä vaikeitakin päätöksiä yksin. Pitää osata perustella päätökset työntekijöille ja keskustella ne asiat avoimesti työntekijöiden kanssa.

Se, että ollaan samalla tasolla eikä oo ylhäältä alaspäin johtamista. Tukea antava ja sellanen opastava ja esimerkiä näyttävä johtamistapa on omasta mielestä paras. Ja sellanen vuorovaikutteinen johtamistapa, työntekijän ajatuksille annetaan tilaa. Esimerkillä johtaminenki voi olla aika yks puolista, jos se ei oo vuorovaikutteista.

Hyvä esimies johtaa joukkojen edessä, kentällä ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Kantaa vastuun päätöksistä mitä tekee. Hyvän esimiehen pitää tuntea ala mitä johtaa!

Valmentavassa ja transformationaalisessa johtamisessa korostuu suunnan näyttäminen, työntekijöiden innostaminen ja energisointi sekä kehittymisen tukeminen ja edellytysten luominen työskentelylle. Keskeistä näissä johtamistavoissa on, että esimies toimii roolimallina ja näyttää esimerkkiä. (Piili 2006, 16-17)



Kuvio 7. Työntekijöiden eniten arvostamat ja toivomat johtamistavat.

9 YHTEENVETO

Tutkimuksen aineisto oli varsin laaja, mutta tutkimuskysymyksittäin oli helppo tehdä yhteenvetoa, koska vastaukset olivat samanlaisia tai samansuuntaisia. Lisäksi yhteenvetoa helpotti aineiston analysoinnissa käytetty luokittelu. Luokittelun avulla litteroin aineiston tutkimuskysymyksittäin, ja näin ollen kaikki kyseisen aihealueen aineisto oli samassa kokonaisuudessa.

Työyhteisö oli varsin yksimielinen siitä, mitä keinoja käyttämällä esimies voi vaikuttaa heidän motivaatioon, työkykyyn ja -hyvinvointiin sekä heidän sitoutumiseensa organisaatiota kohtaan. Palautteen saaminen, kuuntelu ja työvuorosuunnittelu olivat sellaisia teemoja, jotka nousivat esille jokaisessa osa-alueessa. Vahvimmin ne nousivat esille motivaatioon ja työkykyyn ja -hyvinvointiin liittyvissä tutkimuskysymyksissä.

Työmotivaatiota voidaan yleisesti ottaen pitää keskeisenä voimavaratekijänä ihmisen tuloksekkaalle työskentelylle. Motivoitunut työntekijä on tehokkaampi ja tuottavampi työntekijä kuin sellainen, jolla ei ole motivaatiota oman työn suorittamiselle vaan työ tuntuu enemmänkin suorittamiselta ja työstä selviytymiseltä. Jokaisella ihmisellä on kuitenkin erilaiset asiat, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Osatakseen motivoida työntekijöitään, esimiehen on tunnettava työyhteisönsä jäsenet riittävän hyvin.

Haastatteluissa kysyin haastateltaviltani myös kysymyksiä hyvän johtajan ominaisuuksiin ja johtamistapoihin liittyviä kysymyksiä. Keskeisimmät johtamistavat, jotka nousivat esille, olivat vuorovaikutteinen, jämäkkä ja esimerkillä johtaminen. Työntekijät kokevat, että heidän organisaatiossaan johtaminen oli kokonaisuudessaan hyvää ja johtamisessa nousee esille heidän arvostamansa ominaisuudet ja johtamistavat.

Hyvä henkilöstöjohtaminen kuuluu olennaisesti älykkään organisaation tunnusmerkistöön. Älykkäässä organisaatiossa tunnistetaan, että organisaation menestys pohjautuu osaavan ja motivoituneen henkilöstön varaan. Älykkäässä organisaatiossa henkilöstöjohtamisen strategista merkitystä korostetaan ja yrityksen työntekijät nähdään organisaation tärkeimpänä resurssina (Sydänmaanlakka 2012, 234.)

Esiymmärryksen henkilöstöjohtamisen tärkeydestä oli mielestäni aika laaja, koska olen aiemmin työskennellyt kaupan alalla esimiesasemassa. Asiaan paremmin perehtyessäni huomasin, kuinka vähäinen oma tieto ja ymmärrys aiheesta loppujen lopuksi olikin. Henkilöstö on alasta riippumatta organisaation keskeisin voimavara, sen vuoksi henkilöstöön kannattaa kohdentaa resursseja, kuten esimerkiksi esimiehen aikaa ja vaikkapa koulutuksia.

10 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan varsin antoisa. Aiemmin en ollut tehnyt laajuudeltaan vastaavaa tehtävää. Erilaisia pieniä tutkimuksia ja tutkimustekstejä opintojen aikana on tullut tehtyä, mutta nyt sai tehdä oman tutkimuksen mieleisestä aiheesta. Prosessin mielekkyyttä lisäsi ennen kaikkea se, että aihe oli itselle tärkeä ja kiinnostava. Sen lisäksi, kun yhteistyötahona toimi oma työnantaja, koko tutkimuksen ajan oli varmuus siitä, että saan tukea ja tarvittavat tiedot ja välineet tutkimuksen tekemiselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, työkykyyn ja -hyvinvointiin sekä sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Näitä aihealueita tutkin teoria- ja tutkimuskirjallisuuden avulla, joiden avulla koostin opinnäytetyön teoria osuuden. Teoriaosuuden jälkeen aloitin suorittamaan varsinaista tutkimusta. Tutkimuksen toteutin teemahaastatteluiden avulla. Teema haastatteluilla pyrin selvittämään työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia esimiestyön vaikuttavuudesta aiemmin kappaleessa mainittuihin aihealueisiin. Haastattelutilanteet olivat onnistuneita ja koin saaneeni luotettavia ja rehellisiä vastauksia. Teemahaastattelun vahvuutena oli juuri keskustelun avoimuus ja syventävät kysymykset, joiden avulla pyrin selvittämään yksittäisten lauseiden merkityksiä. Työntekijät saivat vapaasti kertoa, kuinka he itse kokevat esimiestyön vaikuttavan muun muassa heidän motivaatioonsa ja työhyvinvointiinsa. Lisäksi haastatteluiden pohjalta on koottu myös kappale hyvän johtajan ominaisuuksista ja johtamistavoista.

Tutkimustulokset olivat osittain yllättäviä. Esitietojeni perusteella tiesin, että johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa merkittävästikin työntekijöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Yllättävää tuloksissa oli kuitenkin se, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin tuli myös samoja vastauksia. Varsinkin hyvä työvuorosunnittelu nousi esille jokaisessa tutkimuskysymyksessä. Sitä voidaankin pitää eniten motivaatioon, työkykyyn ja -hyvinvointiin sekä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Työvuorosunnittelun lisäksi keskeisiä vastauksia olivat palautteen saaminen, vastuun saaminen sekä se,

että esimies kuuntelee ja välittää työntekijöistään. Nämä kaikki asiat koettiin sellaisiksi, jotka omalta osaltaan edistävät jokaista osa-aluetta.

Pidin teemahaastattelua parhaana vaihtoehtona tutkimuksen suorittamiselle. Teemahaastattelun avulla työntekijät pääsevät ääneen ja haastattelutilanne on vapaamuotoisempi ja keskustelempampi. Vapaamuotoisemman haastattelun vuoksi keskustelu syveni jatkokysymysten avulla ja esille nousi sellaisiakin asioita, joita valmiilla kysymyksillä ei todennäköisesti olisi noussut. Tutkimuksen kannalta luotamusta lisää se, että olin henkilönä työn kautta tuttu haastateltavilleni ja sen vuoksi oli helpompi kertoa. Lisäksi eettisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti haastateltaville kerrottiin, että tuloksia käytetään siten, että vastauksen pohjalta henkilö ei ole tunnistettavissa.

Tutkimuksen kannalta haastavinta oli aineiston saaminen sitoutumiseen liittyen. Kirjallisuudesta löytyi hyvin vähän aineistoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen ja kuinka esimies voi toiminnallaan siihen vaikuttaa. Kirjallisuudesta saatu tieto oli päättelynomaista esimerkiksi toteamuksia, kuinka motivoitunut työntekijä todennäköisesti sitoutuu organisaatioon paremmin kuin huonommin motivoitunut. Esimiesten ja työntekijöiden haastatteluista puolestaan tähän tutkimuskysymykseen sain hyvin kattavasti aineistoa. Esimiehet nostivat haastatteluissa esille omia näkemyksiään siitä, kuinka he voivat omalla toiminnallaan edistää sitoutumista organisaatiota kohtaan. Työntekijät puolestaan kertoivat heille merkityksellisiä asioita, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa.

Tutkimuksessa käytin kehittävää työtettä ja pyrin löytämään tutkimustuloksiin yhtäläisyyksiä sekä esimiesten että työntekijöiden haastatteluista. Näiden avulla esimiehet voivat priorisoida ja kohdentaa omaa toimintaansa esimerkiksi työntekijöiden motivaation edistäjinä. Esimiesten ei ole järkevä käyttää sellaisia keinoja, jotka eivät ole merkityksellisiä ja tärkeitä työntekijöille.

Johtaminen on aihealueena varsin tutkittu jo lähes jokaisesta näkökulmasta. Opin näytetyön aihealuetta ja viitekehystä rajatessani halusin tehdä tutkimuksen esimiestyön vaikuttavuudesta. Lastensuojelun erityisyksikössä työskentelyä voidaan yleisesti ottaen pitää henkisesti hyvin raskaana ja osittain sen vuoksi näissä työpaikoissa on työntekijöiden osalta iso vaihtuvuus. Tämä oli suurin syy, jonka vuok-

si halusin tätä kyseistä aihealuetta tutkia. Tutkimuksen näkökulmana oli alusta asti se, miten esimies voi omalla toiminnallaan motivoida työntekijöitä ja lisätä heidän työkykyä ja -hyvinvointia raskaassa työssä. Oma olettamus alusta alkaen oli, että nämä kaksi seikkaa vaikuttavat hyvin paljon sitoutumiseen. Tutkimus loppujen lopuksi osoittikin, että organisaatio, jossa työntekijät voivat hyvin ja ovat motivoituneita vaikuttaa oleellisesti vaihtuvuuteen. Hyvinvointia ja motivaatiota edistävästä työpaikasta ei ole syitä lähteä.

Toinen aihealueen valintaan vaikuttanut tekijä oli oma kiinnostus johtamis- ja esimiestyötä kohtaan. Tämä ajatus syventyi opintojen loppuvaiheissa, kun opinnoissa edettiin johtamisen kokonaisuuteen. Opinnäytetyöprosessi oli tästä näkökulmasta ajateltuna silmiä avaava. Prosessin edetessä huomasin, että sosiaalisella johtaminen on yleisesti ottaen varsin haastavaa ja se pitää sisällään ison vastuun. Itseäni eniten motivoiva tekijä onkin juuri haasteet.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. :2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä: Käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, S., Saari, S. & Syrjälä, L. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rautama: Kirjayhtymä Oy.
- Bodgan, R. & Biklen, S. 2007. Qualitative research for education, An introduction to theory and methods. 5 painos. London: Pearson education, Inc.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Granholm, A. & Karlöf, B. 1990. Julkisen hallinnon uudet näkökulmat: Asiakasnäkökulma. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen: Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1995. Johtamistaito. Helsinki: Opetushallitus. Hersey, P. 1990. Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. Organizational behaviour, an introductory text. 4. painos. London: Pearson Education.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi?: Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrittäjäkirjat Oy.

- Julkunen, R. & Nätti, J. 1994. Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon? Tampere: Vastapaino
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY. Oppimateriaalit Oy.
- Krug, S. 1983. Motivförörderungsprogramme: Möglichkeiten und Grenzen. Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, 15, 317-346.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka, Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki.
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki.
- Lehtinen, E., Vauras, M. & Lerkkanen, M-K. 2016. Kasvatuspsykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta – Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerrus
- Morgan, G. 1943. Updated. 1997. Images of organization. California: Sage Publications, inc.
- Mäkelä, T. 2008. Lastensuojelulaitoksen johtaja ihmisten johtajana: Johtaja johtamisjärjestelmien viidakossa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos/erityispedagogiikka. Pro gradu -työ.

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Silverman, D. 2006. Interpreting qualitative data, methods for analysing talk, text and interaction. London: Sage.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa älykkääksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Taylor, F. 1911/1967. The Principles Of Scientific Management. New York: W.W. Norton (Ilm. suomeksi: Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet. Hämeenlinna: Karisto, 1914.)
- Tracey, W. 1994. Human resources management & development handbook. New York: Amacon.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Wren, D. 2005. Scientific management in the U.S.S.R. with Particular Reference to The Contribution on Walter Polakov. Academy of Management Review 44, 1-11. (2005). The History of Management Thought. 5. painos. Hoboken: John Wiley & Sons (Ilm. alun perin 1994).
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 14.3.2019]. Saatavana: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Terveystalo. 28.02.2018. Näin Suomi sairasti 2017: Pisimpiä sairauspoissaoloja onnistuttu vähentämään. [Verkkosivu]. Helsinki: Terveystalo. [Viitattu 15.1.2019]. Saatavana: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-sairasti-2017/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Lastensuojelun käsikirja: Lastensuojelun arvot ja periaatteet. [Verkkosivu]. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 6.3.2019]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu/lastensuojelun-arvot-ja-periaatteet#Perustuslaki%20ja%20lastensuojelu>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 14.3.2019]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

LIITTEET

Liite 1. Työntekijöiden haastattelulomake.

Liite 2. Esimiesten haastattelulomake.

Liite 1. Työntekijöiden haastattelut.

Työntekijöiden haastattelut

Vaikuttaako johtaminen ja esimiestyö omaan työmotivaatioosi?

- Jos niin miten?
- Millä keinoin johtaja/esimies voi motivoida työntekijöitä?
- Millä keinoin sinun motivaatioosi esimies voi vaikuttaa?
- Mitkä seikat motivoivat sinua työssäsi lastensuojelulaitoksessa?
Työn sisällölliset seikat.

Miten koet oman työkykyysi/työhyvinvointisi? Kuinka esimies voi edistää näitä?

- Ovatko esimiehet vaikuttaneet sinun työkykyysi/millä tavoilla tai keinoilla?
- Mitkä asiat vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi?

Oletko sitoutunut työhösi? Miten esimiehet voivat vaikuttaa sinun sitoutuneisuuteesi?

- Vaikuttaako johtaminen ja esimiestyö sinun sitoutumiseesi?
- Millä keinoilla esimies voi edistää sitoutumistasi organisaatioon?

Millainen on hyvä esimies? Ominaisuudet, johtamistapa?

- Millä tavalla hyvä johtaja johtaa työntekijöitä?

|

Liite 2. Esimiesten haastattelulomake

Esimiesten haastattelut

Kauanko olet ollut nuorisokodissa työssä?

Kauanko siitä olet työskennellyt esimies asemassa?

Mitä keinoja esimies voi käyttää työntekijöiden motivoimiseen?

- Mitä konkreettisia keinoja esimies voi motivoimiseen käyttää?
- Kuinka paljon koet, että esimiehenä voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon?

Miten esimiehenä voit vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin? Mitä keinoja siihen on?

- Miten voit edistää työntekijöiden työhyvinvointia?
- Entä työkykyä?

Miten esimiehenä voit vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen työpaikka kohtaan?

- Mitä keinoja voi sitouttamiseen käyttää?

Millainen on hyvä esimies? Mitä ominaisuuksia hänellä on ja miten hän johtaa alaisiaan?

Millä tavalla hyvä esimies johtaa työyhteisöä ja työntekijöitä?

Vapaa sana henkilöstöjohtamiseen liittyen.