

**“Pyrkimys hyvään on yhteinen tavoite niin esimiehillä
kuin työntekijöillä.”**

Työhyvinvointia tukeva johtaminen



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, sosionomikoulutus

kevät, 2020

Emilia Punkka
Jenni Tikka

Sosionomikoulutus
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Emilia Punkka Jenni Tikka	Vuosi 2020
Työn nimi	"Pyrkimys hyvään on yhteinen tavoite niin esimiehillä kuin työntekijöillä.", Työhyvinvointia tukeva johtaminen	
Työn ohjaaja	Seija Pajari-Stylman	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, miten esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Tilaajana toimi Kanta-Hämeen Perhetyö, ja yhteistyötä tehtiin aktiivisesti toiminnanjohtaja Sini Stoltin kanssa. Tarkoituksena oli tuoda arvokasta uutta tietoa tilaajalle, tutkia ajankohtaista aihetta ja kehittää johtamisen menetelmiä.

Kyseessä oli laadullinen tutkimus, jonka kerättiin Webropol-kyselyllä. Vastauksia saatiin yhteensä viideltä työntekijältä, ja aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Tietoperustassa tarkasteltiin organisaatiota johtamista, strategista johtamista, hyvinvointia ja työhyvinvointia. Näkökulmaksi valittiin strateginen johtaminen.

Tulosten mukaan esimiestyö ja johtaminen koetaan Kanta-Hämeen Perhetyössä tärkeäksi. Erityisesti esimiehen saatavuutta niin henkisesti kuin fyysisestikin pidetään olennaisena osana henkilöstön työhyvinvointia. Johtajalta odotetaan lisäksi tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä hyvää palautteenanto- ja vastaanottokykyä. Tutkimuksesta selvisi, että Kanta-Hämeen Perhetyössä esimiestyö on pääsääntöisesti laadukasta ja työhyvinvointia tukevaa, mutta kehittämiskohteina todettiin epäselvyys esimiehen roolissa, esimiehen parempi fyysinen saatavuus ja ajankäyttö. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työyhteisössä ihmisyyden koetaan olevan hyvän johtamiskulttuurin perusta. Ymmärrys siitä, että kaikki ovat erehtyväisiä ihmisiä, tukee myös henkilöstön kykyä ylläpitää omaa työhyvinvointiaan.

Avainsanat johtaminen, strateginen johtaminen, esimiestyö, työhyvinvointi

Sivut 40 sivua, joista 4 sivua liitteitä

Degree programme in Social Services
Hämeenlinna University Centre

Author	Emilia Punkka Jenni Tikka	Year 2020
Subject	"Striving for good is a common goal of management and staff" Leadership support and workplace well-being	
Supervisor	Seija Pajari-Stylman	

ABSTRACT

This Bachelor's thesis examines how leadership can impact on the well-being of staff. The commissioner of the thesis was Kanta-Häme familywork, whose aim was to explore how they can develop their managerial methods. The theoretical background consists of the concepts of leadership, well-being and previous studies about the subject. According to research, strategic leadership is meaningful, but also necessary to achieve leadership that supports healthy working environment. In order to succeed, organizations are responsible for their staff's well-being.

The thesis was arranged with an electronic Webropol survey, which Kanta-Häme familywork staff answered anonymously. The answers were analyzed by thematically. This was a successful way to find results concerning different ways of management.

The results indicated that the staff find it fundamental that management is available, because presence is the key to having good communication. Staff feel that it creates reliability when their superior is aware of their responsibilities and role in the organization. It is also essential that feedback is a part of everyday routines and it can be given without any kind of conflict between the parties. These aspects increase the mutual trust between staff and management. The study also indicated that staff recognize their own responsibilities and humanity is an essential aspect in a working community. This thesis supports the previous studies that were examined in the beginning of the thesis process. In the future the commissioner can make use of the results of this thesis.

Keywords management, leadership, strategic leadership, well-being at work

Pages 40 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KESKEISET KÄSITTEET.....	3
2.1	Organisaatio	3
2.2	Johtaminen.....	4
2.3	Strateginen johtaminen	5
2.4	Hyvinvointi.....	6
2.5	Työhyvinvointi	6
3	AIEMMAT TUTKIMUKSET.....	8
3.1	Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018	8
3.2	Kanta-Hämeen perhetyön työhyvinvointikysely 2017.....	9
3.3	Kanta-Hämeen perhetyön työhyvinvointikysely 2019.....	10
4	ESIMIESTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI.....	11
4.1	Hyvinvoinnin merkitys organisaatiossa.....	11
4.2	Hyvän johtamisen elementit	12
5	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, AINEISTO JA MENETELMÄT.....	13
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	13
5.2	Laadullinen tutkimus.....	14
5.3	Aineistonkeruu Webropol-kyselylomakkeella	14
5.4	Analyysimenetelmänä teemoittelu.....	16
5.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	17
6	TUTKIMUSTULOKSET	18
6.1	Esimiehen rooli.....	18
6.2	Esimiehen saavutettavuus	19
6.3	Esimiehen palautteenanto- ja vastaanottokyky	20
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	21
8	POHDINTA.....	24
	LÄHTEET	30

Liitteet

Liite 1	Kyselylomake 1
Liite 2	Kyselylomake 2
Liite 3	Kyselylomake 3
Liite 4	Kutsukirje

1 JOHDANTO

”Jokainen haluaisi suunnata työpäivänä askeleensa kohti työyhteisöä, jonka kokee itselleen mieluisaksi” (Niemelä, 2017). Nykypäivän työelämän muutoksien ja haasteiden keskellä johtamisen tavoitteena tulisi olla hyvin toimiva työyhteisö. Työyhteisö muodostuu koko organisaation henkilökunnasta, jonka yhteinen työpanos vaikuttaa organisaation toimivuuteen. Aihepiiristä on tehty lukuisia tutkimuksia (esim. KEVA, 2018; Kanta-Hämeen Perhetyö työhyvinvointikysely 2015-2017, 2019), joista voi havaita, miten kriittisessä roolissa esimies on ja miten johtaminen vaikuttaa organisaation toimivuuteen. Hyvillä johtamisen taidoilla voidaan parhaimmillaan saavuttaa tyytyväinen työyhteisö, joka kykenee toimimaan yhteisöllisesti ja menestyksekkäästi.

On todettu, että työhyvinvointiin kannattaa satsata. Voi myös sanoa, että yrityksen kilpailukyky on suoraan verrannollinen sen henkilöstön työkykyyn (Suvisuo, 2018). Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet voivat parantaa talustilannetta silloin, kun sairaus- ja työtaturmakulut vähenevät, tehokas työaika kasvaa ja henkilöstö on yksilöllisesti tuottavampi. Mahdollista on, että hyvinvoivalla työyhteisöllä lisääntyy innovaatiot, kokonais-tuottavuus ja työn laatu on parempaa. (Työterveyslaitos, 2014)

Tutkimusaiheina johtajuus, esimiestyö ja erilaiset johtamisen menetelmät ovat kiinnostavia elementtejä. Kuinka suuri vaikutus niillä on työyhteisössä? Miten henkilöstö itse kokee, että johtaminen vaikuttaa heidän työntekoonsa ja yleiseen hyvinvointiin? Näiden ajatusten pohjalta muodostui opinnäytetyön tutkimuskysymys: Miten johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työhyvinvointiin? Aihe sisältää laajalti organisaation toimintaa ja työntekijöiden hyvinvointia. Nykypäivänä on äärimmäisen tärkeää havaita ongelmakohtia ja ottaa käyttöön avaimia työyhteisön hyvinvointiin, sillä työnkuvien muodostuessa yhä moniulotteisemmaksi tarvitaan keinoja selviytyä niiden tuomista haasteista.

Eryteisesti sosiaalialan murroksien edessä on entistä tärkeämpää kiinnittää ihmisten hyvinvointiin huomiota ja pyrkiä ennaltaehkäisemään ongelmia. Työuupumusta ilmenee lievällä tasolla jopa noin neljäsosalla työkäisistä suomalaisista. Uupumukseen johtaa yleensä pitkittynyt työstressi, joka syntyy työn kuormittavuudesta. Kuormittavat tekijät liittyvät sekä työhön että työn sisältöön. Jos työpaikalla on liian korkeat tavoitteet ja henkilöllä vahva sitoutuminen ja velvollisuudentunne, yksilöllä on alttius työuupumukselle. (Työterveyslaitos, n.d.)

Monesti työhyvinvointia voidaan pitää melko väärinymmärrettynä menestystekijänä. Liian usein menestyksen tärkein, ellei jopa ainoa, mittari on taloudellinen. Unohduksiin jää työyhteisön hyvinvointi. Kuitenkin menes-

tyvässä ja tuottavassa organisaatiossa ei tuijotella pelkkiä taloudellisia lukuja vaan kannetaan vastuuta myös henkilöstöstä ja jatkuvasta toiminnan kehittämisestä. Hyvinvoivasta työyhteisöstä ja sitä kautta vastuullisesta toiminnasta on tullut hiljalleen kilpailutekijä, joka vaikuttaa poikkeuksetta yrityksen maineeseen. Avainasiana voidaan pitää myös sitä, että sitoutunut ja hyvinvoiva työntekijä on vapaaehtoisesti osana organisaatiota ja viihtyy aidosti työssään. (Pyöriä, 2012, s. 7–8, 42)

Opinnäytetyön tilaajana toimii Kanta-Hämeen Perhetyö, ja aihe on suunniteltu yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Tilaajan tavoitteena on saada uutta tutkimustietoa johtamiseen liittyvistä menetelmistä, jotta he voivat kehittää omaa esimiestyötään. Tutkimuskysymys on siis muodostettu kuunnellen tilaajaa ja kohdentuen omiin kiinnostuksen kohteisiimme tutkijoina.

Opinnäytetyössä avataan käsitteitä organisaatio, hyvinvointi, työhyvinvointi sekä johtaminen. Näkökulmana on erityisesti strateginen johtaminen. Strategia mahdollistaa toimintasuunnitelman toteuttamista ja toimii suunnan näyttäjänä. Aiemmat tutkimukset tukevat työhyvinvoinnin merkitystä organisaatiossa. Tutkimuskysymykset pohjautuvat henkilöstön hyvinvointikyselyiden tärkeiksi koettuihin aihealueisiin. Tulosten avulla on tavoitteena löytää näkyviä seikkoja, joilla voitaisiin nostaa esiin kehitysideoita organisaatioon. Kehittämisideat ovat äärimmäisen hyvä keino muuttaa organisaation toimintaa toimivammaksi.

Työhyvinvointi opinnäytetyön aiheena on yhteiskunnallisesti tärkeä ja ajankohtainen. Organisaation rakenteiden lisäksi työyhteisön hyvinvointiin liittyy olennaisesti esimiestyö. Henkilökunnan työhyvinvoinnista aiemmin tehdyissä tutkimuksissa on kiinnitetty erityistä huomiota esimiehen merkitykseen, esimerkiksi saavutettavuuteen. Henkilökunta on kokenut tärkeäksi esimiehen läsnäolon. Opinnäytetyön tavoitteena on nimenomaan tuoda esiin tällaisia kehittämisen näkökulmia henkilöstön kokemusten avulla. Tutkimus selvittää avainkohtia työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen.

2 KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimustehtävän kannalta tärkeimmiksi käsitteiksi muodostuivat organisaatio, johtaminen, strateginen johtaminen, hyvinvointi sekä työhyvinvointi. Teoriapohja antaa ymmärrystä johtamiseen vaikuttavista elementeistä. Jotta voidaan ymmärtää sitä, millaisessa roolissa hyvinvointi työyhteisössä on, tulee selvittää, mitä hyvinvointi todellisuudessa tarkoittaa. Oletetusti kaikkien organisaatioiden pohjalla on oma toiminta-ajatuksensa ja sille valitaan johtamistyyli, jota noudatetaan johdonmukaisesti. Tähän tutkimukseen valittiin näkökulmaksi strateginen johtaminen, sillä se vaikuttaa olennaisesti esimiehen johtamisen suuntaukseen ja ohjaa tavoitteista työskentelyä.

2.1 Organisaatio

Organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että joukko ihmisiä muodostaa jonkin olemassaolon ja toiminnan tarkoituksen perusteella niin fyysisiä, inhimillisiä kuin sosiaalisia rakenteita (Yvistä energiaa, n.d.). Kaikki yritykset pohjautuvat jollekin toiminta-ajatukselle. Organisaatio on siis perustettu johonkin tarkoitukseen. Yrityksen ja toiminnan voivat määrittää tuotteet, prosessit, asiakkaat, markkinat tai muut merkitykset. Perusvaatimuksia hyvälle toimintaidealle on riittävän kannattava idea, jonka avulla se pystyy ohjaamaan toimintaansa sekä sen pysyvää ominaisuutta koko struktuurissa. Organisaatio tarvitsee toiminta-ajatuksen, jonka avulla voidaan toimialaa rajata vastaamaan sen omia tarpeitaan. (Kamensky, 2012, s. 66-67)

Voidaan katsoa, että organisaatio koostuu ihmisryhmästä, jossa pyritään järjestelmällisesti ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Organisaatiossa on määritelty tietty rakenne, joka jäsentää sen toimintaa. Erilaisia organisaatioita on rakenteellisesti esimerkiksi funktionaalinen, tulosityksikkö-, matriisi-, projekti- tai verkosto-organisaatio. Organisaatioiden perustaminen ja organisoituminen ovat osa yrittäjyyden ulottuvuuksia, minkä takia ne ovat osana yrittäjyyskasvatusta. Jokaisella organisaatiolla on myös oma kulttuuri, uskomukset, arvot, oletukset ja normit. Tällöin myös organisaatio itsessään koostuu yksilöistä. On luonnollista, että jokaisella on tällöin omat kokemuksensa ja tapansa, jolloin yksilöt toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin yritykselle muodostuu oma kulttuuri ja yhteinen tapa toimia, mikä sisältää paljon erilaisia sisäisiä rooleja. Tiivistettynä, organisaatio toimii siis vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Yvistä energiaa, n.d.)

Organisaatiot tarvitsevat hyviä johtajia, sillä kasvamisen ja kehittymisen vuoksi on tärkeää, että yhtiöitä hallitsevat ja ohjaavat ammattitaitoiset esimiehet. Johtajana on kyettävä mukauttamaan omaa toimintaansa organisaation kehitystarpeiden mukaisesti. Toiminnan tuloksellisuus ohjaa työskentelyä, joten organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, kuka sitä johtaa. (Laukkarinen, 2014, s. 22)

2.2 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on saada tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tavoitteellinen johtaminen toimii tukena työiloon ja työhyvinvointiin. Sen tarkoituksena on organisoida toimintaa, toteuttaa ja kehittää palveluja, vaikuttaa tuloksellisuuteen sekä tuottaa työyhteisön hyvinvointia tukevaa toimintaa. (Talentia, 2019)

Johtamisessa on otettava huomioon kokonaisvaltaisesti organisaation tarpeet. Johtamisessa on keskeistä tuloksien saanti, joiden avulla menestyksestä johtamista ja osaamista voidaan mitata. Johtaminen edellyttää paineensietokykyä ja ammattimaista organisaatiotyöskentelyn ymmärtämistä, sillä työskentely on laaja-alaista. On siis tärkeä kiinnittää huomiota johtamisen toimintamalleihin. Tämä edellyttää, että johtajalla on selkeä käsitys omasta tietoisesta tavastaan luoda ja ylläpitää suhteitaan. Johtajan ja johdettavien välillä on siis suhde, joka muodostaa yhteisen kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen. Suhde toimii myös esimerkkinä muille ja voi parhaimmillaan luoda ilmapiirin, joka herättää innostusta, luottamusta ja arvostusta. Tämä vaikuttaa merkittävästi toiminnan tuloksellisuuteen, sillä johtamiselta edellytetään esimerkin luomista työyhteisölle. (Laukkarinen, 2014, s. 22)

Päivittäisjohtaminen jaetaan lähtökohtaisesti neljään eri rooliin: arjen toimintavastuuseen, muutosten hallintaan, ihmisistä huolehtimiseen ja itsensä johtamiseen. Arjen toimintavastuuseen katsotaan kuuluvan toimintaympäristöstä, tavoitteista, resursseista ja osaamisesta, aikatauluista, työnsujuvuudesta ja häiriöihin puuttumisesta huolehtiminen. Toisin sanoen siis asiat, jotka koskevat työntekijöiden ja esimiehen arkea, ovat esimiehen organisoitavissa ja järjestettävissä. Muutosten hallintaan sisältyy muutosten suuntien ennakointi, kehittämistavoitteiden määrittely, ymmärrettävä viestintä ja muutosvastarinnan ymmärtäminen sekä niiden tunteiden kohtaaminen. Samaa aikaan hyvään johtamiseen kuuluu myös myönteisen ihmiskuvan ylläpitäminen sekä kiinnostus ja arvostus alaisia kohtaan. Hyvältä johtajalta odotetaan, että hän arvostaa, luottaa ja innostaa työntekijöitä. On myös tärkeää, että esimies näkee alaisensa vahvuudet ja hyödyntää niitä. Hyvä esimies huolehtii työntekijöiden voinnista ja ottaa asiat puheeksi, kun huomaa työssä jaksamisen heikentyvän. Tällä tavalla johtaja siis edistää myös työkykyä. (TTK, n.d.)

Osana hyviä johtamistaitoja tulisi esimiehen myös osata johtaa itseään. On tärkeää, että esimies pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja hakee tukea työhönsä, mikäli siihen on tarvetta. Näin esimies antaa esimerkkiä oman hyvinvoinnin tärkeydestä myös alaisilleen. Hyvä johtaja hallitsee oman ajankäyttönsä ja tunnistaa omat kehittymisalueensa sekä on valmis jatkuvaan oppimiseen. (TTK, n.d.)

2.3 Strateginen johtaminen

Käsitteenä strateginen johtaminen muodostuu hyvin laaja-alaisesta ja moninaisesta määrittelystä. On kuitenkin kolme määritelmää, joihin se voidaan jakaa: Yrityksellä on keskeisen toiminnan ja tavoitteiden tietoinen suuntaviivojen valinta muutoksien keskellä. Yritys pyrkii strategian avulla tietoisesti hallitsemaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä niiden vuorovaikutussuhteita niin, että yrityksen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet kyetään saavuttamaan. Yrityksen pyrkimyksenä on päästä hallitsemaan ympäristöään strategisen johtamisen avulla. (Kamensky, 2012, s.18)

Kun strategiaa laaditaan, on ajatuksena erottua kilpailijoista ja voittaa heidät, olla siis parempi kuin muut. Nykyisten kilpailijoiden lisäksi tulisi ottaa huomioon myös tulevaisuuden kilpailijat, tulevat muutokset toimialalla sekä uudet mahdollisuudet. Strategiaan tulisi sisällyttää toiminta-ajatus, visio, arvot, tavoitteet ja bisnesalueet sekä lisäksi muodostaa selkeä käsitys yrityksen nykyisestä ja tulevasta asemasta. (Virtanen, 2017)

Strategisen johtamisen kehittämisen tärkeimmät asiat ovat seuraavat: 1. Johtaminen eli kokonaisnäkemys johtamisesta. 2. Strategia, johon kuuluu yhteinen strategia- ja bisneskieli. 3. Vuorovaikutus, johon kuuluu vuorovaikutustaitojen lisäksi joukkuepelin sisäistäminen sekä verkosto-osaaminen. 4. Osaaminen, johon vaaditaan riittävää liiketoiminta- ja toimiala osaamista sekä uusiutumisen ja kehityksen rohkeutta. (Kamensky, 2012, s. 51)

Kun strateginen johtaminen on tehokasta, saadaan työntekijät sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen sekä näin ollen myös mahdollistamaan organisaation kehittymistä. Tämän johtamisen mallissa käy ilmi tavoitetila eli visio, strategia eli tavat, jolla tavoitteisiin päästään sekä erityisesti se, miten tavoitteet näkyvät organisaation jokapäiväisessä työskentelyssä. (Vanhamäki, n.d.)

Kun strategia on riittävän selkeä koko organisaatiossa, tulee se saada liitettyä ihan konkreettisiin tekoihin ja menetelmiin. Pelkkä strategian määrittely ei siis riitä, vaan siihen liittyy olennaisesti strategiaprosessi ja menetelmät, joilla tavoitteisiin päästään. Kun suunnittelu ja toteutus ovat liitetty toisiinsa, saadaan strategia yhtenäiseksi kaikkien henkilöiden ja osien välillä. (Virtanen, 2017)

Strategia prosessissa on tärkeää, että työyhteisöissä kaikki ymmärtävät ja ovat kosketuksissa todellisen strategian luomisen, uudistumisen sekä toteuttamisen kanssa. Toteutuksella ja suunnittelulla pyritään saavuttamaan työnteon ja strategian yhteys. Työskentelyn tulisi olla sekä kurinalaista että luovaa ja prosessia tulisi kehittää tarpeiden sekä olosuhteiden muutosten mukaan. (Kamensky, 2012, s, 63-64)

2.4 Hyvinvointi

Hyvinvointi voidaan yleisesti jakaa kolmeen osa-alueeseen: terveyteen, materiaaliseen hyvinvointiin ja koettuun hyvinvointiin tai elämänlaatuun (THL, 2015). Tutkijoiden välillä on kuitenkin erilaisia käsityksiä siitä, mitä käsitteellä hyvinvointi tarkoitetaan. Kun mitataan hyvinvointia, kysymystä lähestytään yleensä objektiivisten ja subjektiivisten mittareiden kautta. Objektiivinen mittaaminen on mitattavasta kohteesta riippumatonta ja subjektiivisessa otetaan huomioon mittarin kohde. (THL, 2016)

Hyvinvointia voidaan kuitenkin lähestyä yksilön tai suuremman yhteisönsä kautta. Yhteisön hyvinvointia tarkastellaan esim. elinolojen, työn ja koulutuksen sekä toimeentulon avulla, kun yksilön hyvinvoinnilla tarkoitetaan yleensä sosiaalisia suhteita, itsensä toteuttamista, onnellisuutta ja sosiaalista pääomaa. Elämänlaatu on yksi tärkeä mittari, joka muodostuu yksilön terveydestä ja materiaalisesta hyvinvoinnista, yhtä lailla kuin yksilön hyvän elämän odotuksista, läheisistä ihmissuhteista, omanarvontunnosta ja mielekkästä tekemisestä. (THL, 2015)

Marja-Liisa Manka (2007, s. 163) toteaa kirjassaan Työrauhanjulistus, että hyvinvointi tulee tasapainosta. Eli työn lisäksi hyvinvointiin kuuluu harrastukset, sosiaaliset suhteet sekä fyysinen voiminta. Kaikki vaikuttavat olennaisesti hyvinvointiimme, joten on syytä huolehtia laaja-alaisesti omasta voinnista. Jokainen on itse vastuussa omasta kehityksestään. Esimiehen työhön kuuluu kuitenkin erityisesti kannustaa työntekijöitään tekemään hyvinvoinnin kannalta hyviä ratkaisuja. On tehty laajalti tutkimuksia, joissa on todettu fyysisten häiriöiden vaikuttavan työtuloksiin, kuten univajeeseen on todettu olevan jopa vaaraksi työpaikoilla.

Hyvinvointi rakentuu monen asian yhteisvaikutuksesta. Jaksamisen ja työn ilo kannalta hyvinvoinnin kokemukset ovat merkittäviä. Myös koko elämänhallinnan kannalta hyvinvointi voidaan nähdä tärkeänä. Tämän vuoksi erityisesti työpaikoilla tulisi panostaa työhyvinvointiin ottaen huomioon jokaisen yksilölliset tarpeet riittävän hyvin.

2.5 Työhyvinvointi

Yksinkertaistettuna työhyvinvointi tarkoittaa kokemusta hyvinvoinnista, mikä kohdistuu työhön. Työhyvinvointi koostuu positiivisista tunteista, innostuksesta, toimivista ihmissuhteista, merkityksellisyydestä ja siitä, että saavuttaa tavoiteltuja asioita. Suoraa organisaation toiminnassa hyvinvointi ilmenee työtehona, tuottavuutena, luovuutena ja tuloksellisuutena. Hyvinvoiva työntekijä siis on aikaansaavampi. Käsitteestä on eroteltu myös muita ulottuvuuksia, jotka ovat tunnepohjainen, kognitiivinen eli tietopohjainen ja terveyspohjainen. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015, s. 11)

Sanansa mukaisesti tunnepohja määrittää sen, miltä työ tuntuu yksilöstä. Esimerkkinä työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, johon sisältyy tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista. Negatiivisia tunteita voivat vastaavasti olla epämiellyttäviä ja yleinen matala vireystila. Tietopohja luonnollisesti tarkoittaa järkipohjaisempaa suhdetta työntekoon, kuten esimerkiksi tyytyväisyyttä, kokemusta työn hallinnasta ja sen merkityksellisyyttä. Terveyspainotteisessa työhyvinvoinnissa puhutaan fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä sekä työkyvystä. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015 s. 11-12)

Esimies voi edistää työhyvinvointia palvelevalla johtamisella. Tällä tarkoitetaan tapaa olla johtaja tavalla, jossa edistetään työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja varmistetaan mahdollisuuksien toteutumista. Palveleva esimies kannustaa, on lahjomaton ja rehellinen sekä toimii oikeudenmukaisesti. Hyvä palveleva esimies pystyy lisäksi tunnistamaan omat puutensa ja kykenee kehittämään omaa toimintaansa. (MIELI, n.d.)

Työntekijän itsensä olisi hyvä olla tietoinen omasta suhtautumisestaan ympäristön ja yhteiskunnan vaatimuksiin. Yhteiskunnassamme arvostetaan yleisesti suorituskeskeistä elämäntyyliä, mikä saattaa heikentää työhyvinvointia, kun työskentelyllä viedään oma jaksaminen äärirajoille. Palautuminen töistä voi olla haastavaa, jos työ täyttää vapaa-ajallakin ajatukset. On työntekijän vastuulla pitää huolta omasta palautumisestaan, mikä on jokaiselle yksilöllistä. Jotkut rentoutuvat luonnossa, toiset sosiaalisessa kanssakäymisessä tai urheilussa. On olennaista, että löytää itselleen sopivan palautumis- ja rentoutumiskeinon. (MIELI, n.d.)

Vastuu työhyvinvoinnista on niin työnantajalla kuin työntekijälläkin. Työhyvinvointia kehitetään ja ylläpidetään yhdessä, jolloin johtajat, esimiehet ja työntekijät tekevät yhteistyötä. Lisäksi työhyvinvointia on varmistamassa erilaiset toimielimet, kuten työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto. On monen tekijän summa, että työhyvinvointi on hyvällä mallilla. Työhyvinvointi on siksi suuressa roolissa, että se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, tuloksiin ja maineeseen. On järkevää panostaa ja investoida työhyvinvointiin, koska se voi maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. On todettu, että työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys yritysten tuulosmittareihin, joita ovat tuottavuus, voitto, asiakastyytyväisyys, työntekijöiden vaihtuvuus, sairauspoissaolot, tapaturmat). (TTL, n.d.)

3 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Aiempina tutkimuksina esitetään muun muassa aiempia työhyvinvoinnin aihepiiriin tehtyjä tutkimuksia, kuten KEVAN (2018) Julkisen alan laaja-alaista työhyvinvoinnin raporttia. Tutkimus antoi hyvää taustatietoa työhyvinvoinnin näkökulmaan. Opinnäytetyössä käytetään lisäksi tutkimuksen pohjana Kanta-Hämeen perhetyössä toteutettua kahta aiempaa tutkimusta työhyvinvoinnista. Jo tehtyjen työhyvinvointi tutkimusten pohjalta poimitaan työn kannalta tärkeitä aiheita tutkimushaastatteluun.

3.1 Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018

KEVA, Tutkimusraportti Julkisen alan työhyvinvointiin liittyen vuodelta 2018 on tehty työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän ja valtiovarainministeriön asiantuntijoiden kanssa kunnan, kirkon sekä valtion virastoissa työskentelevien henkilöstön tuottamista tuloksista liittyen työhyvinvointiin. Tutkimuksessa haastateltiin yli kolmetuhatta henkilöä. Raportissa tulee esiin, että lähes jokainen kokee työssään innostuneisuutta ja myönteisiä piirteitä. Erityisesti työyhteisön merkitys koetaan suureksi ja voimavaroja tuottavaksi. Myös erilaisuus ja yksilön erot huomioidaan nykyään paremmin, mikä koetaan merkittävänä edistysaskeleena. Tutkimuksen mukaan lähes kolme neljästä on tyytyväinen valtiosektorilla esimiestyöhön. Kunta- ja kirkon alalla kaksi kolmesta kokee esimiestyön myönteiseksi. Kuitenkin joka viides toivoisi esimiestyöhön parannusta. Haasteiksi työhyvinvoinnille raportissa mainitaan kiire, työn kuormitus sekä olosuhteet. Työoloilla on merkitystä, sillä epäasiallinen kohtelu, väkivalta, resurssipulat sekä muut ongelmat tuovat haasteita eri ammattialojen työyhteisöihin ja vaikuttavat työhyvinvointiin. (Pekkarinen, 2018, s. 68-71)

Raportin tutkimusten mukaan kunta-alan työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat myönteisesti työyhteisön hyvä ilmapiiri sekä työtovereiden antama tuki. Eli työyhteisön merkitys on havaittavasti vaikuttava tekijä työhyvinvoinnin kokemuksiin. Positiivinen ilmapiiri lisää työntekijöiden hyvinvointia. Raportissa ilmeni, että työskentelyä haittaavat asiakasväkivallan kokemukset ja sosiaalisten suhteiden ongelmat. Johtamisen kannalta kielteisinä piirteinä havaittiin loukkaava ja epäoikeudenmukainen kohtelu sekä välinpitämättömyys. Näiden todettiin olevan uhka työhyvinvoinnille. Yleisesti kunnissa todettiin olevan ongelmia esimiestyössä ja johtamisen olevan epäoikeudenmukaista. Palautteenannon todettiin olevan myös vähäistä. Positiiviseksi todettiin kehityskeskustelut, joiden koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin myönteisesti. Raportin mukaan esimiehen palaute ja kohtelu vaikuttivat työyhteisön kokemukseen hyvinvoinnista. (Pekkarinen, 2018, s. 68-70)

Muutokset ja uudistukset tuovat tutkimuksen mukaan erityisesti esimiestyöhön kuormitusta, jolloin on tärkeää rakentaa luottamuksellinen suhde työyhteisöön. Kun esimies panostaa ja tukee kaikkia työyhteisössään, se

myös lisää muutos myönteisyyttä. Muutosrintamalla esimiestyön vastuu korostuu ja tällöin tarvitaan myös hyviä esimiestaitoja. Työntekijöiden kannalta työnkuormittavuuden ja vaatimusten tasapainon merkitys korostuu työhyvinvoinnin kokemuksiin. Raportin mukaan esimies voi tukea työhyvinvointia työntekijöitään kannustamalla ja korostamalla ammatillista kehittymistä. On siis merkittävää, että esimies antaa palautetta ja huomioi työyhteisön menestymisen. (Pekkarinen, 2018, s. 71)

3.2 Kanta-Hämeen perhetyön työhyvinvointikysely 2017

Kanta-Hämeen Perhetyössä toteutetaan kahden vuoden välein työhyvinvointikysely. Sen tulokset antavat pohjatietoa kysymyksiin, joihin aiomme opinnäytetyössämme perehtyä. Poimimme kyselyssä esiin tulleita vastauksia, jotka liittyvät opinnäytetyömme aihepiiriin. Työhyvinvointikyselyyn vuodelta 2017 vastanneita oli yhteensä 11 työntekijää. Kyselystä poimimme johtamisen näkökulmasta vastauksia.

Kyselystä ilmeni, että työn mielekkyyden kannalta tulisi kehittää työntekijöihin kohdistuvaa arvostamista ja käyttää täysipainoisesti yksilön kykyjä. Työilmapiiri koettiin molempina vuosina kyselyssä hyvänä ja vastausten tulokset pysyivät lähestulkoon edelliseen vuoteen verraten samana. Yleisesti johtamiseen oltiin tyytyväisiä ja vastaajat kokivat saavansa riittävästi kannustusta työn kehittämiseen. Vastaajien mukaan palautteen antamisessa olisi kehitettävää. Yleisesti Kanta-Hämeen Perhetyön työyhteisön kehittämis ehdotuksissa toivottiin työvuorolistoissa otettavan huomioon työhyvinvointi ja toivottiin enemmän yhteistä toimintaa yhteishengen kohottamiseksi. Myös kannustava vuorovaikutus mainittiin kehittämisideana.

Kyselytutkimuksen mukaan voidaan päätellä, että pääsääntöisesti Kanta-Hämeen Perhetyössä ollaan tyytyväisiä johtamiseen. Myös yleinen työilmapiiri koettiin hyväksi, mikä tukee työyhteisön hyvinvointia. Vastaajat toivoivat työnantajan kiinnittävän huomiota työntekijöiden kykyihin ja arvostukseen. Myös työpaikan rakenteiden suunnittelussa toivottiin parantamista, kuten työvuorolistojen suunnitteluun. Työyhteisö toivoi myös enemmän kannustavaa ja yhteisöllistä toimintaa työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Työhyvinvointikyselyssä ei löytynyt erityisiä suuria kehittämisen aihealueita, joissa henkilöstö olisi täysin tyytymätön. Alkuun oli ajatus, että mahdollisista puutekohdista poimisimme teemat, joihin keskitymme. Näiden vastausten perusteella meitä kiinnostaa kuitenkin, mitä Kanta-Hämeen Perhetyön esimiestyössä pidetään henkilöstön keskuudessa hyvänä ja miksi. (Kanta-Hämeen perhetyö, 2017)

3.3 Kanta-Hämeen perhetyön työhyvinvointikysely 2019

Tutkimme Kanta-Hämeen Perhetyön uutta vuonna 2019 tehtyä työhyvinvointiin liittyvää työntekijöiden kyselyä haastattelua varten. Tarkastelimme vastauksia, jotka liittyivät esimiestyöhön ja työhyvinvointiin. Poimimme vastauksia, joissa ilmeni työyhteisön kokemukset johtamisesta ja sen vaikutuksista. Kysely toteutettiin aiempien lailla sähköisellä alustalla. Työhyvinvointikyselyyn osallistui 22 vastaajaa. Kanta-Hämeen Perhetyön kaikki yksiköt, perhetyönohasto, turvakoti, avopalvelut, sekä hallinto ja kaikkien yksiköiden esimiehet osallistuivat kyselyyn. Keskityimme kyselyn tuloksissa opinnäytetyömme aihepiiriin eli johtamisen kannalta olennaisiin kysymyksiin.

Eniten vastauksia tuli avopalveluiden työntekijöiltä ja vähiten hallinnon puolelta, mikä selittyy esimiestyön määrällisesti vähäisemmällä työntekijäkapasiteetilla. Arviointiasteikko oli 1 - 5, jossa 1 oli täysin erimieltä ja 5 täysin samaa mieltä ja 3 neutraali. Kyselyssä oli myös vapaamuotoisia kysymyksiä, kuten kehitysehdotuksia ja palautteenantoa.

Työilmapiiri koettiin 4 – 5 välille kaikissa Kanta-Hämeen Perhetyön yksiköissä. Eli ilmapiiri koettiin tasaisesti hyväksi. Kysymys esimiehen tuen ja kannustamisen antamisesta antoi eniten vastauksia arvolla 5, kuitenkin hajanaisesti oli myös vastauksia arvolla 3. Tuen anto ja kannustaminen toteutuvat pääsääntöisesti hyvin Kanta-Hämeen Perhetyössä vastausten perusteella.

Vapaamuotoisessa kehittämisideoinnin kohdassa toivottiin keskustelevan, aidon, avoimen sekä kannustavan työilmapiirin edelleen kehittämistä. Myös työvuorotoiveiden toteutumisen vaikutusta työhyvinvointiin korostettiin ja todettiin tasapuolisuuden vaikuttavan hyvinvoinnin kokemiseen. Jatkuvaa ja säännöllistä työhyvinvointitoimintaa myös toivottiin. Kehittämisen kohteet jakoutuivat pääsääntöisesti seuraaviin: työilmapiiri, oman työn hallinta, kehittävä työkuulttuuri, muutoksen hallinta, työntekijän vaikutusmahdollisuudet sekä työn- ja vapaa-ajan tasapaino.

Avoin palaute johtamisesta oli pääsääntöisesti hyvää. Koettiin, että yhdistyksen johtaminen on avointa ja kaikkia esimiehiä sekä toiminnanjohtajaa on helppo lähestyä. Kuulluksi tuleminen mainittiin erityisesti hyväksi ominaisuudeksi. Esimieheltä toivottiin enemmän luottoa työntekijöihin. Palautteessa mainittiin myös, että ei-näkyvää työtä tehdään todellisuudessa paljon, erityisesti asiakastyön suunnittelu- ja reflektointiprosessi jää usein näkymättä.

Työhyvinvoinnin edistämiseksi Kanta-Hämeen Perhetyössä mainittiin erityisesti fyysinen toiminta, jota toivottiin myös työhyvinvointitoiminnassa. Myös positiivisen vireen ylläpitäminen ja energiaa antavien asioiden tekeminen mainittiin työhyvinvointia ylläpitäväksi. Ne ylläpitävät psyykkistä

sekä fyysistä hyvinvointia. Harrastuksilla ja vapaa-ajalla on suuri merkitys myös työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Esimiestyön palaute oli tämänkin vuoden kyselyssä valtaosassa vastauksista positiivista. Tämä tuotti lisää näkökulmia, mikä vaikutus niillä on henkilöstön hyvinvointiin. Tutkijoina kiinnostuksen kohteemme rajautuu nimenomaan laadukkaaseen johtamiseen ja sen vaikutuksiin työhyvinvoinnissa, joten on hyvä päästä tutkimaan sellaista kohdetta, jossa esimiestyötä pidetään jo valmiiksi laadukkaana. (Kanta-Hämeen perhetyö, 2019)

4 ESIMIESTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI

Aiempien tutkimusten ja käsitteistön lisäksi lähdettiin tutkimaan hyvinvointia ja sen merkitystä työyhteisöissä ja organisaatioissa. On olennaista pohtia, mitä positiivisia vaikutuksia hyvinvoinnilla on organisaation toimintaan, jotta siihen panostaminen olisi järkevää ja kannattavaa. Valitsimme näkökulmaksi opinnäytetyöhön strategisen johtamisen, koska näimme sen loogisimpana vaihtoehtona. Jotta johtaminen on laadukasta, tulee sen myös olla suunnitelmallista. Pehdymme näiden lisäksi myös hyvän johtamisen elementteihin tarkemmin.

4.1 Hyvinvoinnin merkitys organisaatiossa

Työhyvinvointi voidaan määritellä työhön kohdistuvana hyvinvoinnin kokemuksena, joka muodostuu innostuksesta, tuottavista ihmissuhteista, positiivisista tuntemuksista, merkityksellisyyden tunteesta sekä tavoiteltujen asioiden saavutuksista. Toiminnassa hyvinvointi näkyy tuottavuutena, tuloksellisuutena sekä työtehona. Myös luovuustila kohoaa työhyvinvoinnin ansiosta. Työhyvinvointi voidaan jakaa ulottuvuuksiin, kuten kognitiiviseen eli tietopuoleen ja terveyspuoleen. Tietopuolen avulla työntekijä toimii tunnepohjaisesti eli rakentaa kokemuksensa avulla työhyvinvointia. Terveyspuolen työhyvinvoinnissa painottuu fyysinen, psyykinen ja ylipäänsä työntekijän kokonaisvaltainen työkyky. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat, kuten työn, yksilön, johtamisen tai organisaation toimintaan liittyvät kokemukset. Erityisesti työolot, työn rakenne eli organisointi sekä työnkuva vaikuttavat vahvasti työhyvinvointiin. Voimavaralähtöinen toiminta sekä perustarpeiden huomioiminen on tärkeää työhyvinvoinnin edistämässä. Jokainen ihminen on yksilöllinen, joten kaikilla on erilaiset kokemukset työhyvinvoinnista. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015, s, 11-12)

”Jos johtaminen on huonoa, ihmiset eivät pysy talossa” (Pyöriä, 2012, s, 41). Työntekijän sitoutuminen on merkittävää työhyvinvoinnin kannalta. Ei ole yhdentekevää missä ja minkä eteen työskentelee. Sitoutunut työntekijä haluaa toimia organisaation parhaaksi ja pyrkii työskentelemään in-

noikkaasti. Hän myös työskentelee yhteisten arvojen ja tavoitteiden puolesta sekä sitoutuu olemaan osa pysyvää organisaatiota. Motivaatio syntyy oikeudenmukaisuuden ja toisen ihmisen kunnioituksen toteutuessa, joten ratkaisevaa johtamisen kannalta on tukea työntekijöiden tarpeita. (Pyöriä, 2012, s, 41-42)

Toisinaan tilanteissa, missä työntekijä on sitoutunut tekemään työnsä tehokkaasti ja tuottavasti, saattaa motivaationa olla organisaation menestys ja sen seurauksena oman työpaikan säilyttäminen. Menestyksen odotetaan palautuvan työntekijälle työn jatkuvuutena, varmuutena, palkkana tai arvostuksena ja osallisuutena. Kiire ja epävarmuus voivat siis aiheuttaa stressiä ja työn mielekkyyden vähenemistä. Hyvällä johtamisella ja kannustavalla työilmapiirillä on kuitenkin mahdollista vaikuttaa näihin tilanteisiin ja onkin oleellista, että organisaation menestys tai sen hetkellinen puutos näkyisi työntekijöiden tunnetiloissa tai arjessa. (Pyöriä, 2012, s. 58-59)

4.2 Hyvän johtamisen elementit

Hyvä johtajuus muodostuu monista elementeistä. Johtaja toimii erilaisissa rooleissa monien yhteistyötahojen kanssa. Tämän vuoksi vuorovaikutuksen merkitys kasvaa ja johtajan omilla näkemyksillä sekä kokemuksella on vaikutusta työn tuloksiin. Johtajan vastuulla on päätösten tekeminen sekä työyhteisön roolimallina oleminen. Sen lisäksi esimies luo organisaatiokulttuuria, joka ohjaa työympäristön eettisiä arvoja ja hyvinvointia. Eettisyys kuuluu tutkitusti hyvinvoinnin rakentumiseen, joten sen vaikutus työyhteisön työssäjaksamiseen on merkittävä. Hyvä johtaja toimii eettisin periaattein ja pyrkii hyvinvoinnin edistämiseen myös omassa työskentelyssään. (Pyöriä, 2012, s, 137-138)

Esimiehen johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Myös työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten työoloihin sekä työnkuvaan esimies voi vaikuttaa konkreettisesti. Vuorovaikutuksen- ja kohtaamisissa tukevan johtamistyylin vaikutukset ovat merkittävät. Arvostava, palautetta antava sekä konkreettista apua antavan esimiehen todetaan auttavan työhyvinvoinnin tukemisessa. On havaittu, että positiivisella johtamisotteella synnytetään työntekijöissä myönteisiä tunteita ja sillä on tutkitusti havaittu olevan vaikutusta työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Näiden lisäksi esimies voi vaikuttaa organisaatiossa yleiseen suhtautumiseen työhyvinvoinnin suhteen. Kun johtoasemassa olevat pitävät suurella arvossa hyvinvointia yleisellä tasolla, voivat he reagoida siihen liittyviin kysymyksiin, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloihin sopivalla tavalla. Esimies voi jopa ottaa työhyvinvoinnin kehittäjän roolin, mikä voi herättää yleistä positiivista asennetta työyhteisössä. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015, s, 19-21)

Hyvinvointia tukevia johtamistyyliä ovat mm. transformationaalinen, autenttinen/aito ja palveleva. Transformationaalisessa tyyliä panostetaan

innostavaan motivointiin, älylliseen haastamiseen ja yksilölliseen huomiointiin. Nämä tekijät lisäävät työn imua ja vähentävät työuupumusta. Esimies, joka on valinnut transformationaalisen tyylin, kuvaa tiimilleen yleensä yhteiset tavoitteet ymmärrettävällä tavalla ja antaa niihin liittyviä työtehtäviä, mitkä tuovat kokemusta siitä, että työntekijä tekee merkityksellistä työtä. Aidon ja autenttisen tyylin tavanomaisia piirteitä ovat esimerkiksi esimiehen omien heikkouksien ja vahvuuksien tiedostaminen, tunteiden avoin ilmaisu, avoin suhtautuminen uusille ideoille ja itseensä liittyvään kritiikkiin. Näiden on todettu olevan yhteydessä mm. vähäisempään työuupumusoireisiin ja vähäisempään väsymykseen. Palveleva esimies haluaa termin mukaisesti palvella työntekijöitään. Hän on aito, nöyrä ja anteeksiantava persoona, joka tukee työntekijöiden kehittymistä ja itsensä toteuttamista. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015, s. 19-21)

Johtamisessa tarvitaan siis kokonaisvaltaista osaamista ja ymmärrystä työyhteisön hyvinvoinnin rakentumisesta. Esimiehen rooli ryhmän vetäjänä on tärkeä. Vuorovaikutuksen eli dialogin merkitys korostuu ja johtamisen kannalta tärkeää on myös luoda luottamussuhde alaisiinsa. Avoimuus yhteistyössä tukee dialogisuutta ja tuottaa positiivista ilmapiiriä. Positiivisuudella on tutkitusti enemmän vaikutusta kuin negatiivisuudella, joten ilon ja innostamisen kautta johtamisessa voidaan tuottaa tuloksia.

5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa avataan tutkimuksen aihetta ja sen muodostumista sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Päädyimme tähän menetelmään, sillä halusimme nimenomaan tutkia työhyvinvoinnin ja johtamisen yhteyksiä syvemmin kuin määrällisellä tasolla. Alkuperäinen suunnitelma oli järjestää puolistrukturoidut haastattelut, joiden tuottama aineisto analysoitaisiin teemoittamalla. Tutkimuksessa päädyttiin lähettämään henkilöstölle kyselylomake Webropol-kyselylomake. Analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, sillä sen avulla saadaan vastaukset jaettua loogisiin teemoihin.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tilaajalla on tavoitteena saada uusia näkökulmia hyvästä johtamisesta ja erilaisista strategioista. Lisäksi heille on tärkeää työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, joten tämä tutkimus tuottaa heille tärkeää tietoa omien työntekijöidensä ajatuksista ja johtamisen laadusta. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Tavoitteena on herättää keskustelua ja kiinnostusta aihetta kohtaan, sillä koemme sen tärkeäksi. Mielestämme hyvällä johtamisella ja työhyvinvoinnilla on suora yhteys sairauslomiin sekä työkyvyn ylläpitämiseen, mikä käy aiemmissakin tutkimuksissa ilmi. Voidaan siis olettaa, että aihe

on tärkeä jokaiselle työnantajalle, yritykselle ja organisaatiolle. Etenkin sosiaalialalla, jossa työ voi olla ajoittain henkisesti hyvin kuormittavaa, on esimiehen tuki ja työyhteisön positiivinen ilmapiiri merkityksellistä.

Erityisesti tutkimuksessa paneudutaan selvittämään ja löytämään uusia keinoja helpottamaan johtamista sekä herättämään keskustelua aiheesta. Tarkoituksena on tuottaa tilaajalle arvokasta tietoa organisaatiosta. Työhyvinvoinnin edistäminen ja uudenlaiset näkökulmat johtamisen malleihin ovat tutkimuksen päätavoitteet. Tilaajan toiveet ja henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteemme muodostivat tutkimuskysymyksen: Miten johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työhyvinvointiin?

5.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena päästä ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen menetelmissä yleisesti yhteisinä piirteinä keskitytään esim. esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen merkitykseen sekä ilmaisuun ja kieleen. Määrällistä, eli kvantitatiivista, tutkimusta pidetään laadullisen parina, joita voi käyttää yhdessä tai erikseen. Toisinaan on yleistä verrata näitä kahta menetelmää, mutta useassa laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös hyödyntää määrällisiä menetelmiä. (Jyväskylän yliopisto, 2015)

Yksinkertaistettuna laadullinen tutkimus antaa tutkimushenkilöiden kertoa vapaamuotoisesti aihealueeseen liittyvistä kokemuksista ja mielipiteistä. Tällöin menetelmä avaa syvällisemmin ilmiöitä ja antaa mahdollisuuden kartoittaa aihepiiriä kokonaisvaltaisesti. Vastaukset mahdollistavat myös yhteiskunnallisen tarkastelun. (Tilastokeskus, n.d.)

Laadullinen tutkimus valittiin, sillä haluttiin nimenomaan perehtyä syvemmin siihen, miksi ja miten johtaminen on olennainen osa työhyvinvointia. Määrällisellä tutkimuksella ei oletettavasti ole mahdollista saada yhtä kattavia ja avaavia vastauksia siitä, miten laadukkaan johtamisen tärkeys koetaan yksilötasolla. Määrällinen tutkimus olisi voinut antaa vastauksia siihen, miten paljon johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Miten ja miksi -osuus olisi jäänyt uupumaan. Annamme laadullisessa tutkimuksessa myös tutkittaville mahdollisuuden siihen, että he voivat ottaa esille asioita, mihin he haluavat vaikuttaa.

5.3 Aineistonkeruu Webropol-kyselylomakkeella

Aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin puolistrukturoituun haastatteluun. Tämä eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltavat saavat vastata omien sanojensa mukaan (Eskola & Suoranta, 2000, s. 86). Haastateltavat ovat vapaaehtoisia Kanta-Hämeen Perhetyön työntekijöitä. Yhteistyökumppanin

kautta lähetettiin tutkimukseen kutsukirje (Liite 4), minkä ohjeiden mukaan vapaaehtoiset ottavat yhteyttä, mikäli haluavat siihen osallistua. Näin anonymiteetti suhteessa tilaajaan toteutuu, kun Kanta-Hämeen perhetyön toiminnanjohtaja ei ollut osallisena haastateltavien yhteystietojen välittämisessä.

Puolistrukturoitu haastattelu oli tutkimustehtävän kannalta soveltuvin menetelmä, sillä kysymykset eivät ole tarkkaan rajattuja, mutta aiheet ovat kuitenkin etukäteen määrättyjä. Vastauksia on helpompi myös litteroida, kun ne ovat aihepitoisia. Kysymykset voivat puolistrukturoidussa haastattelussa esittää samassa tai eri järjestyksessä, ja menetelmä asettuu melko lailla strukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b)

Suunnitelmat eivät toteutuneet täysin, sillä vapaaehtoisia ei ilmoittautunut haastatteluja varten riittävästi, jotta tutkimus olisi ollut luotettava. Päädyimme rakentamaan haastattelurungon pohjalta sähköisen Webropol-kyselylomakkeen, joka toimitettiin toiminnanjohtajan kautta Kanta-Hämeen Perhetyön henkilöstölle. Lomakkeessa säilytettiin puolistrukturoidun haastattelun pohja, jotta kysymyksiin saataisiin yhä avoimia ja mahdollisesti laajoja vastauksia.

Seuraavat haastattelukysymykset rakentuivat vuonna 2019 tehdystä työhyvinvointikyselystä. Tilaajan kanssa sovittiin, että työhyvinvointikyselyn vastausten perusteella valitaan tekijöitä kiinnostava aihe, kuitenkin kuunnellen tilaajan toiveita. Näin rajattiin myös opinnäytetyön aihe koskemaan nimenomaan johtamista ja sen vaikutuksia yksilöiden ja yhteisön työhyvinvointiin. Webropol-kyselyyn määriteltiin neljä tiivistä ja selkeää kysymystä:

1. Mikä on työyksikkönne esimiehen rooli hyvinvoinnin tukemisessa?
2. Miten toivot esimiehesi tukevan hyvinvointiasi?
3. Kuvaile suhdettasi esimieheesi ja sen vaikutusta työhyvinvointiisi.
4. Onko työyksikössä jokin kehitettävää johtamiseen liittyen?

Kysymyksiä tehtäessä pohdittiin, mitä halutaan saada selville ja mikä on oleellista tietoa. Tavoitteemme tutkijoina oli perehtyä siihen, mikä nähdään todellisuudessa johtajan roolina koskien työhyvinvoinnin tukemisessa. Otimme huomioon myös tilaajan toiveita ja aiempia työhyvinvointikyselyitä, joissa johtamista arvosteltiin positiivissävyytteisesti. Halusimme selvittää, miten ja miksi juuri tilaajan henkilöstöllä koetaan johtaminen positiivisessa valossa. On mielenkiintoista saada tietää, mitkä aiheet henkilöstö kokee tärkeäksi omalle työhyvinvoinnilleen ja työssäjaksamiselleen. Mielestämme näin tuodaan arvokasta tutkimustietoa sosiaalialalle yleisesti, kun tutkitaan jotain positiivisessa valossa, sillä muut organisaatiot saavat siitä arvokasta tietoa omaan toimintaansa.

Haastattelua suunniteltaessa täytyi keskittyä siihen, että kysymykset eivät ole johdattelevia tai että niistä ei käy ilmi tutkijoiden omat asenteet tai stereotypiat. Tämän varmistamiseksi ja tutkimuskysymyksemme kannalta parhaaksi tavaksi kerätä aineistoa osoittautui kyselylomakehaastattelu. Haastattelussa kysymysten asettelu ja muotoilu on tärkeää, jotta niiden avulla saadaan sellaista tietoa, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Teemat kysymyksiin pohjautuvat Kanta-Hämeen Perhetyön aiempiin työhyvinvointikyselyihin. Kysymyksiä määriteltiin neljä, jotka ovat laajoja sekä avoimia, jolloin vastaukset ovat parhaassa tapauksessa avartavia.

Kyselylomakkeella (Liitteet 1–3) oli vastausaikaa 14 vuorokautta, ja henkilökunta sai vastata siihen työajalla. Lomakkeessa oli myös mahdollista aloittaa vastaaminen ja jatkaa sitä myöhemmin, jos työpäivä niin edellytti. Tavoitteena oli saada kahdeksan eri työntekijän vastaukset, mutta viiden vastauksen katsottiin olevan riittäviä niiden laajuuden vuoksi. Muutoksista huolimatta ennalta sovittu aikataulu säilyi, sillä tutkimuksen tähän vaiheeseen varattiin riittävästi aikaa.

5.4 Analyysimenetelmänä teemoittelu

Tutkimuksen riittävä aineisto analysoitiin teemoitellen. Menetelmänä käytettiin teemoittelu, sillä se oli selkeä tapa tukemaan aineistonkeruumenetelmää. Eskola ja Suorannan (2000) mukaan tematisoinnissa aineistosta poimitaan tutkimusongelmia valaisevia aiheita. Aineiston kannalta saadaan tärkeimmät aiheet, jotka jaotellaan omiin teemoihinsa. (Eskola & Suoranta, 2000, ss. 174–175)

Tematisoinnissa on yleistä käyttää sitaatteja. Vaikka sitaatit ovat mielenkiintoisia ja avartavia, niin on olennaisempaa teorian ja empirian vuorovaikutus (Eskola & Suoranta, 2000, s. 175). Tämä aineiston analyysimenetelmä on aineistolähtöinen, jolloin teemat muodostuvat saadun aineiston mukaisesti. Usein teemahaastattelusta yksi luonnollinen analyysimenetelmä on tyypittely, mutta tähän tutkimukseen kuitenkin teemoittelu muotoutui oikeaksi menetelmäksi. (Ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c)

Kun aineistonkeruumenetelmä siirtyikin sähköiseen muotoon, teemoittelu pysyi kuitenkin analyysimenetelmänä ennallaan. Webropol-kyselylomakkeena tukee hyvin teemoittelu, sillä sivusto jakaa saadut vastaukset valmiiseen pohjaan ja on mahdollista hakea tekstistä lauseita, joissa on käytetty samoja sanoja. Tämä voidaan nähdä hyödyllisenä välineenä varsinkin, jos vastauksia on useampia kymmeniä.

5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kun tehdään tutkimusta, tutkija joutuu aina useamman eettisen kysymyksen eteen. On hyvä pohtia, onko oikein tutkia mitä tahansa aihetta. Onko tutkija itse vastuussa siitä, mihin tutkimuksen tuottamaa tutkimustietoa käytetään? Kun tutkimuskohteena on ihminen, mitä tulisi ottaa huomioon? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a)

Opinnäytetyömme tutkimusaihe on mielestämme tärkeä. Kun kyseessä on tutkimus, jonka tavoitteena on edistää henkilöstön hyvinvointia, on sillä erityisesti työntekijöille hyötyä. Kun pohtii sitä, kuinka tarkan silmän alle esimiestyö tässä tutkimuksessa joutui, on osattava kunnioittaa myös heidän työpanostaan ja kykyään toimia esimiehenä. On tärkeä suhtautua inhimillisesti esimiesten virheisiin ja muistaa, että hekin ovat ihmisiä, joiden virheillä ei tule retostella.

Tässä tutkimuksessa tutkimustieto päätyi erityisesti tilaajalle, mutta myös julkiseen käyttöön. Oli pidettävä siis huolta, että vastaajat pysyivät anonymeinä, minkä vuoksi emme pyytäneet erikseen tietoa siitä, mistä yksiköstä vastaukset tulivat. Anonymiteetti säilyi tässä tapauksessa siis hyvin. Tutkijoina meidän tuli ottaa huomioon, että kun opinnäytetyö tulee julkisesti luettavaksi ja olemme maininneet Kanta-Hämeen Perhetyön tilaajana, niin on meidän vastuullamme tuottaa luotettavaa ja perusteltua tietoa. Tutkittavien ollessa ihmisiä meidän täytyi miettiä, miten haastattelukysymykset muotoillaan, jotta ne eivät ole liian henkilökohtaisia tai sellaisia, joista vastaaja olisi tunnistettavissa. Tämä onnistui mielestämme hyvin, sillä kysymykset pysyivät yleisluontoisina ja avoimina, eikä niistä ole sellaisenaan mahdollista päätellä, ketkä niihin vastasivat.

Haastateltaville kerrottiin myös, että tutkimukseen vastataan työajalla ja että vastaaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Tutkittaville tuotiin ilmi, että tutkimus suoritetaan nimettömästi, eikä heidän osallistumisestaan päädy tietoa esimiestasolle. Tämä etenkin siksi, että tutkittavat eivät pelkäisi olla täysin rehellisiä, jos johtamisesta olisikin annettavana negatiivista palautetta. Opinnäytetyö suoritettiin luottamuksellisesti ja osallistujien yksityisyyttä kunnioittaen.

Tutkimuksen koettiin toteutuvan parhaiten työyhteisön haastattelujen avulla, jolloin kysymykset tuottavat myös omia mielipiteitä ja kokemuksia. Työyhteisö suhtautui myönteisesti haastatteluihin, vaikka toteutus jouduttiin vaihtamaan vapaaehtoisten haastateltavien vähyyden vuoksi. Tähän vaikuttivat osakseen varmasti loma-ajan jälkeiset työkiireet. Vaihdettuamme kyselyn sähköiseen Webropol-kyselyyn, saimme riittävästi vastauksia, joiden laajuus riitti luotettavaan tutkimukseen. Vastauksia olisi ollut mielenkiintoista saada enemmänkin, mutta koimme niiden kuitenkin riittävän hyvin vastaamaan tutkimuskysymykseemme. Toteutus tapahtui

anonyymisti, työntekijöiden työajalla ja kysely antoi mahdollisuuden tuottaa myös kehitysideoita.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Webropol-kyselyllä Kanta-Hämeen Perhetyön henkilöstöltä saatiin vastaukset viideltä eri työntekijältä. Kysymyksiin vastattiin pääosin laajasti. Jaotimme vastaukset analyysivaiheessa kolmeen pääteemaan: esimiehen rooliin, esimiehen saatavuuteen sekä palautteenanto- ja vastaanottokykyn. Jokainen henkilöstöltä saatu vastaus osui joihinkin näistä pääteemoista, jolloin jaottelu oli melko vaivatonta. Tutkimuksessa olikin suora kysymys siitä, millainen rooli esimiehellä on työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastauksissa esimiehen roolilla tarkoitettiin sitä, miten esimiehen rooli näkyy niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä työyhteisölle.

Esimiehen saatavuudesta saatiin myös melko paljon palautetta: miten esimieheen saa yhteyden ja minkälainen suhde häneen on. Ei siis riitä, että esimies on fyysisesti saatavilla vaan hänen tulisi myös olla henkisesti tasolla läsnä ja kuuntelevassa roolissa. Useasti mainittiin myös se, miten esimieheltä saa palautetta ja miten hänen koetaan ottavan palautetta vastaan.

6.1 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli oli vastauksissa selkeästi tärkeä aihe. Kaikille tulisi olla selvää, mikä kuuluu esimiehen työtehtäviin ja mikä ei. Vastauksissa mainittiin työvuorosuunnittelun ja tasapuolisuuden merkitys. Pidetään siis tärkeänä sitä, että esimiehellä on kyky nähdä kaikkien työntekijöidensä henkilökohtaiset kyvyt, haasteet sekä tietotaidot. Näiden perusteella ajatellaan, että työvuorosuunnittelussa noudatettaisiin tasapuolisuutta ja loogisuutta. Lisäksi esimieheltä toivotaan joustoa. On myös olennaista, että jokainen saa olla työyhteisössä oma itsensä. Oikeudenmukaisuuden ei ole aina koettu toteutuvan, mutta vastauksesta ei käynyt ilmi, missä tilanteissa.

Työtä saa tehdä omana itsenään ja arvojensa mukaisesti.

Työntekijät pitivät tärkeänä, että esimies kykenee ottamaan huomioon alaisten perhetilanteet ja niistä koituvat haasteet. Esimiehen tulisi siis olla ns. hereillä mm. työssä jaksamisen suhteen. Vastausten perusteella esimies on ollut hyvin tietoinen, jos joku alaisista on kokenut työuupumusta, ja puuttunut tilanteeseen. On myös tärkeää, että esimies tukee positiivista ilmapiiriä omalla olemuksellaan, mikä on vastausten perusteella tähän asti onnistunut hyvin. Vastauksissa toivotaan, että lähiesimies tiedostaa työntekijöiden työn haasteita ja havainnoi työn mahdollista henkistä kuormittavuutta objektiivisesta näkökulmasta.

Ehkä vielä sen ymmärtäminen, että kukaan ei ole kone ja aina parhaimmillaan, mutta uskon kyllä, että sekä lähiesimies, että toiminnanjohtaja sen ymmärtävät.

Organisaatiossa nähdään osittain haasteena se, että esimiehellä on vastuu niistä erityisosaamisista, joihin hänen omat taitonsa eivät välttämättä riitä, mutta joita ei löydy suoraan työtiimistäkään. Tässä esimiehen rooli on epäselvä ja häneltä odotetaan epärealistisesti erityistaitoja. Esimerkkitilanteita ei vastauksista käynyt ilmi. Toiveena siis on, että esimestäkään ei kuormitettaisi liikaa vaan organisaatiossa järjestettäisiin toiminta niin, että osaamisen ja tietotaidon olemassaolo varmistettaisiin, ennen kuin työt jaetaan kullakin taholla.

Esimiehen rooleihin nähdään kuuluvan myös avoin tiedottaminen ja johdonmukaisuus mm. mielipiteissä ja toimintatavoissa. Näiden ei koeta aina onnistuneen, mikä aiheuttaa hämmennystä ja epätietoisuutta. Kun johtotasemassa olevan henkilön omat mielipiteet ja toimintatavat saattavat vaihtua tiiviisti, toiminta vaikuttaa epäjohdonmukaisena. Epäselvät tilanteet aiheuttavat myös ilmapiiriä, jossa työntekijät pohtivat keskenään organisaation toimintamalleja, mahdollisesti jopa negatiivisessa valossa. Kun asioille ei ole selvyttä, työyhteisössä liikkuu juoruja, mikä herättää ennestään hämmennystä ja turhautumista.

Pidetään myös tärkeänä, että esimiehen koetaan ajavan alaistensa asioita. Yhdessä vastauksessa mainittiin sisäilmaongelmat, joihin ei ole puututtu alaisten tahtomalla vakavuudella. Toisaalta palautetta tuli myös siitä, että esimies on ollut jäykkä puolustamaan työyksikön kantaa ja asioita. On tärkeää, että alaiset kokevat mielipiteillään olevan merkitystä sekä dialogin olevan alaisten ja esimiehen välillä toimivaa.

6.2 Esimiehen saavutettavuus

Esimiehen saavutettavuus ja läsnäolo mainittiin sekä positiivisessa että negatiivisessa valossa. Vastausten perusteella ajatellaan, että esimiehellä tuntuu olevan kova kiire, mikä tekee vaikeaksi alaisille lähestyä häntä. Tärkeänä asiana pidetään, että esimiehellä olisi alaisilleen aikaa, mikä toisessa vastauksessa taas on toteutunut hyvin. Toisaalla taas saatavuuden kannalta on fyysisiä haasteita, sillä esimies oli muuttanut toisiin tiloihin. Tästäkin vastauksessa kuitenkin mainittiin, että fyysisestä etäisyydestä huolimatta tuki ja saatavuus koetaan riittäväksi.

Tärkeänä pidetään myös sitä, että esimiehen ”ovi on aina avoinna”. Toiveena on, että hän kuuntelisi aidosti työntekijää ja antaisi tälle aikaa, jos keskustelulle on tarvetta. Yhdessä vastauksessa ilmeni toive, että esimiehellä olisi enemmän aikaa työhön liittyvien pulmien ratkomisessa tai jonkin uuden opettelussa.

Minulla on esimies, kenen kanssa voin ottaa puheeksi asian kuin asian. Minulla on tunne, että hänellä on aikaa minulle, kun sitä tarvitsen.

Lähiesimieheltä toivotaan tukea ja empaattisuutta, jolloin on myös tärkeää, että henkilökemiat kohtaavat. Osassa vastauksista koettiin, että esimiehen kanssa on vahva ja luottamuksellinen suhde, jolloin hänen kanssaan voidaan jakaa kipeätkin asiat. Avoimuus on tärkeää esimiehen ja alaisen välillä. Saatavuudessa nähdään siis tärkeänä niin fyysinen kuin henkinenkin saatavuus. Jos kiire painaa esimiestä näkyvällä tavalla, alaiset eivät välttämättä koe oikeutetuksi kuormittaa häntä lisää. Kun huomataan, että esimies on aina valmis ja kiinnostunut ottamaan työntekijänsä vastaan ja kuuntelemaan heidän ajatuksiaan, on esimies myös henkisesti tasolla läsnä kanssakäymisessä.

6.3 Esimiehen palautteenanto- ja vastaanottokyky

Kolmantena pääteemana vastauksista löytyi selkeästi esimiehen palautteenanto- ja vastaanottokyky. Vastauksista kävi ilmi yhtenevä linja siitä, kuinka tärkeää on, että johtotason tehtävissä oleva henkilö kykenee ottamaan palautetta vastaan sekä antamaan niin kriittistä kuin positiivistakin palautetta alaisilleen. Tämä osa esimiestyössä tuntuu onnistuvan hyvin Kanta-Hämeen Perhetyössä. Alaiset kokevat, että saavat hyvin sekä rakentavaa että positiivista palautetta. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös, että positiivista palautetta ei kuitenkaan väkisin tunnuta keksivän. Tällöin palaute tuntuu aidolta.

Työntekijät suhtautuvat vastausten perusteella ymmärtäväisesti esimiehen kiireeseen, erehtyväisyyteen ja ihmisyyteen. Suhdetta esimieheen kuvaillaan avoimeksi, jolloin hänen kanssaan voidaan puhua mieltä askarruttavista asioista. Pidetään siis tärkeänä, että esimiehen kanssa voi keskustella niin negatiivisista kuin positiivisistakin asioista. Yhdessä vastauksessa sanottiin, että esimies tekee varmasti parhaansa.

Ajattelen, ettei esimieskään ole kone, joka aina toimii oikein ja parhaalla mahdollisella tavalla, vaan erehtyminen on inhimillistä kaikille.

Vastausten perusteella alaisille tuntuu olevan tärkeää, että esimies paitsi arvostaa alaistensa tekemää työtä, myös kokee sen merkitykselliseksi. Vastaajien mukaan tämä näkyy alaisen ja esimiehen välisessä yhteistyössä. Positiivisena asiana myös nähdään se, että esimies kykenee ottamaan kehitysideoita vastaan ja jopa innostuu niistä. Alaisten osallistaminen päätöksenteossa on siis olennaista, jotta työnteko on mielekästä ja toimivaa. Yhdessä vastauksista myös mainittiin, että esimies muistuttelee alaisiaan jatkuvasti mahdollisuudesta kuukausittaiseen TYHY- eli työhyvinvointia tukevaan toimintaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin? Tutkimustulosten jakautuessa kolmeen teemaan: esimiehen rooli, saavutettavuus ja palautteenanto- ja vastaanottokyky, päästään johtopäätöksiin siitä, mitkä ominaisuudet esimiestyössä erityisesti tukevat henkilöstön hyvinvointia. Selkeää on aiempien tutkimusten perusteella ollut se, että johtamisella on tähän rooli, mutta tutkimuskysymyksen muodostuessa haluttiin tietää, mitkä ovat ne asiat, jotka henkilöstö kokee tärkeäksi.

Työhyvinvointi on yhtä lailla niin työntekijän kuin työnantajan vastuulla (TTL, n.d.). Laura Pekkarisen tekemässä tutkimusraportissa KEVAlle (2018) on todettu, että yhdenvertaisella suhtautumisella alaisiin on suuri merkitys työntekijöiden motivaatioon sekä hyvinvointiin. Ei siis ollut yllättävää, että tuloksissa saimme palautetta yhdenvertaisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. KEVAn (2018) tutkimusraportti työhyvinvoinnista toi ilmi näitä samoja asioita, joten tutkimukset tukevat toisiaan. Kielteisinä asioina nähtiin nimenomaan ne tilanteet, missä johtaminen oli loukkaavaa, epäoikeudenmukaista tai välinpitämätöntä.

Strategista johtamista ajatellen tutkimus siis tukee sitä väitettä, että organisaation selkeät tavoitteet ja yhteisön järkevä työtehtävien roolitus ovat hyvän työhyvinvoinnin kulmakivi (Vanhamäki, n.d.). Hyvinvoinnissa on myös kysymys siitä, tuleeko yksilö hyväksytyksi ja arvostetuksi omana itsenään. On siis selvää, että tämä koskee myös työelämässä koettua yhdenvertaisuuden tunnetta. Jos kokee epäoikeudenmukaisuutta tai epätasa-arvoista kohtelua, on työhyvinvointi ymmärrettävästi vaakalaudalla.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että esimiehen rooli koetaan tärkeäksi osaksi työyhteisön hyvinvoinnin tukemista. Ihmisiä johdettaessa tulisi johtajan muistaa inhimillisyyden ja suhtautuminen aidon kiinnostuneesti työntekijöihinsä. Keskustelun ja dialogin merkityksellisyys on tärkeää —samoin se, että työntekijä kokee tulleen kohdatuksi ja kuulluksi. Avoimuus ja keskusteluyhteys luovat luottamusta työyhteisöön. Johtamisessa tasapuolinen kohtelu on suorassa yhteydessä työmotivaatioon. Kun kaikkia huomioidaan tasa-arvoisesti, on helpompaa pitää kiinni yhteisistä toimintamalleista. Osallisuuden merkitys on yhteistyön sujumisen kannalta oleellista, sillä se luo me -henkeä. Nämä seikat ovat osa työyhteisön työhyvinvoinnin kokemuksia, jotka muodostuvat moninaisista seikoista. Kokonaisvaltaisen hyvän johtamisen kannalta on tärkeää, että työpaikassa toimitaan yhteisesti sitoutuneena luomaan myönteistä työkuultuuria.

Johtaja voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin sekä hyvinvoinnin merkityksen korostamiseen omalla esimerkillään. Vanha sanonta ”älä tee niin kuin minä teen, tee niin kuin minä sanon” voidaan unohtaa ja todeta, että tekemällä itse aktiivisesti töitä oman hyvinvointinsa ja hyvän ilmapiirin eteen, koke-

vat työntekijätkin niillä olevan merkitystä. Jos esimies panostaa omaan vapaa-aikaan ja osaa rajata työaikansa, näytetään sillä mallia muille, että työn ei tarvitse hallita koko elämää.

Opinnäytetyön vastauksissa mainittiin, että johtajan tehtäviin kuuluu työntekijöiden huomiointi ja se, että hänellä on tiedossa jokaisen alaisensa vahvuudet ja heikkoudet. KEVAN (2018) tutkimuksessa tuli ilmi, että työntekijöiden erilaisuuksien ja yksilöllisten erojen huomiointi nähdään tärkeänä osana edistystä. Tämän tulisi näkyä myös työvuorosuunnittelussa. Kanta-Hämeen perhetyön vuonna 2019 tehdyssä työhyvinvointikyselyssä todettiin, että tasapuolisuus ja työvuoroitoiden toteutuminen ovat työhyvinvointia olennaisesti tukevia tekijöitä. On tärkeää huomata, että tämä opinnäytetyö tukee aiempia tutkimuksia aiheesta, jolloin niin onnistuneet alueet kuin ongelmakohdatkin tuntuvat olevan universaaleja asioita.

Esimiehen rooli nähdään käytännönläheisempänä esimerkiksi pelkän hallinnon ja budjetoinnin sijaan. Kaikkein tärkeimpänä tunnutaan pitävän sitä, että esimies suhtautuu alaisiinsa joustavalla, inhimillisellä ja ymmärtävällisellä otteella. Monesti työpaikkailmoituksissa toivotaan työnhakijalta joustavaa asennetta, joten vastavuoroisesti on ymmärrettävää, että toivomus koskee myös esimiestä. Voidaan päätellä, että samat säännöt koskevat aina kaikkia, titteliin tai nimikkeeseen katsomatta.

Tutkimus vahvisti taustatietojamme siitä, että hyvinvoivassa työyhteisössä ei näy epävarmuutta, tuloskeskeisyyttä tai työn jatkumisen pelkoa. Kannustava, tukeva ja inspiroiva ilmapiiri ovat suurempi innostuksen lähde laadukkaaseen työntekoon, kuin taloudellinen näkökulma. Päätelmä tehtiin siitä, että yksikään haastateltava ei tuonut esille, että heidän hyvinvointiinsa vaikuttaisi se, kuinka organisaatio menestyy. Vastauksissa kävi päinvastoin ilmi, että esimiestyössä ilmenevä inhimillisuus ja tasapuolisuus ovat sellaisia piirteitä, mitä johtajalta on syytä odottaa. Tämä johtopäätös on linjassa Kanta-Hämeen perhetyön vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn kanssa, missä toivottiin keskustelemaa, aitoa, avointa sekä kannustavaa työilmapiiriä.

Vastauksissa nähdään myös jokaisen työntekijän tiedostama oma henkilökohtainen vastuu työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä: jokaisen on ymmärrettävä, että kukaan ei ole kone, ei edes se esimies. Positiivinen työilmapiiri on merkittävä osa työhyvinvointia, ja sitä voi aina omalta osaltaan edistää olemalla reilu, tasapuolinen ja kannustava omassa työyhteisössään. Tämä ei siis ole pelkästään johtoasemassa työskentelevän vastuulla, vaan se kuuluu koko tiimille.

Yhdessä vastauksessa myös korostettiin työntekijöiden omaa vastuuta siitä, että henkilöstön kannattaisi olla itsekkin aktiivisempi huomauttamaan mahdollisista epäkohdista eikä aina hyväksyä kaikkea hiljaisesti. On olennaista, että vastuuta työhyvinvoinnista ei vieritetä ainoastaan organisaation esimiesasemassa oleville, vaan jokainen tiedostaa oman roolinsa ja

vastuunsa. Yksilö on aina myös itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan, tarkoitti se sitten epäkohtiin puuttumista tai oman henkilökohtaisen fyysisen tai psyykkisen voinnin edistämistä.

Myös avoin tiedottaminen sekä johdonmukaisuus ilmenivät vastauksissa. Erityisesti epäselvien tilanteiden tuomien ongelmien estämiseksi johdonmukaiset toimintamallit ovat hyödyllisiä. Kun kaikki osapuolet kommunikoivat selkeästi ja avoimesti sekä toimintamallit ovat johdonmukaisia, voidaan saavuttaa työyhteisöä hyödyttävä ilmapiiri. Esimiehen vastuulla on pitää huolta siitä, että toimintatavat, muutokset ja tekeminen on organisoitua ja järjestelmällistä (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015, s. 19-21). Strategisen johtamisen näkökulmasta tutkimustuloksista tuli siis havaittua, että selkeät toimintamallit- ja tavat ovat olennainen osa tehokkuuden lisäksi myös työhyvinvointia. Tavoitteiden ja tarkoitusten ollessa kaikille selvät, on kaikkien helpompi sitoutua omaan työntekoonsa ja näin ollen myös onnistua siinä.

Hyvän luottamussuhteen muodostumiseksi voidaan tehdä johtopäätös siitä, että avoimuus ja rehellisyys ovat piirteitä, joita niin johtajalta kuin työntekijältäkin voidaan odottaa. Kun henkilöstöä kohdellaan luottamuksellisesti ja avoimesti, herättää se arvostuksen ja tasa-arvon tunnetta. Kun organisaatiossa luotetaan henkilöstöön, myös henkilöstö luottaa useimmiten johtoon. Perttula ja Syväjärvi (2012) kuvaavat kirjassaan Johtamisen Psykologia, että tutkitusti yhteenkuuluvuuden tunteesta on hyötyä ryhmätyöskentelyssä. Se voi parhaimmillaan kasvattaa ryhmän tehokkuutta, jolloin organisaation tuottavuus kasvaa. Positiiviset tunnekokemukset työhön ja työyhteisöön ovat merkittäviä yhteenkuuluvuuden ja onnistumisen kokemusten kannalta.

Esimiehen saatavuus ja läsnäolo vaikuttavat tutkimustulosten mukaan työyhteisön hyvinvointiin. Erityisesti fyysisen läsnäolon vähyyden korvaa aito ja kuunteleva läsnäolo eli tunne siitä, että esimiehellä on aikaa ja hän kuuntelee työntekijää. Tämä lisää työntekijöiden arvostuksen tunnetta ja motivaatiota. Ihmisten täytyy kokea olevansa osa tärkeitä yhteisöä ja saada toimia kaikin tavoin sen edistämiseksi hyvässä hengessä. Hyväksytyksi tulemisen tarve koskee kaikkia, joten jos se jää esimiestasolla uupumaan, on selvää, että alaisten hyvinvointi kärsii.

Tärkeä osa henkilöstön mielestä on myös palautteenanto ja -vastaanottaminen, mikä sekin tukee KEVAN (2018) tutkimusta, missä mainittiin kehityskeskusteluiden ja palautteenannon tärkeys. Esimiehen kyky vastaanottaa rakentavaa sekä positiivista palautetta pätee myös työntekijöihin. Hyvinvoiva työyhteisö tarvitsee molemminpuolista palautetta. Rakentavalla palautteella voidaan kehittää toimintaa ja tarkastella eri näkökulmin ongelmaan pureutumista. Positiivisella palautteella voidaan vaikuttaa välittömästi esimerkiksi työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon.

“Kaikilla työntekijöillä on tarve tulla huomatuksi esimiehensä taholta” Ihminen kaipaa enemmän huomiota siihen, että hänen ponnistuksensa ja työpanoksensa on nähty, kuin pelkkiä sanallisia kehuja. Eli arvostuksen ja kunnioituksen tarve, jota voidaan myös sanoa nähdyksi tulemisen tarpeeksi, nousee tärkeäksi ja merkitykselliseksi palautteen annossa. (Hellsten, 2016, s. 207-208)

Palautteenanto on siis taito, joka jokaisen tulisi hallita työyhteisössä. Ihmisen perustarpeisiin kuuluu hyväksytyksi ja arvostetuksi tuleminen. Työssä jaksamisessa on olennaista, että oma työ nähdään merkittävänä ja arvostettuna. Tähän voi antaa oman panoksensa muistamalla, että aina voi antaa niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta. Oletusarvona on, että jokainen työyhteisössä on valmis kehittymään, joten negatiivinen palaute tulisi ottaa lähinnä rakentavana kritiikkinä, josta voi oppia. On tietysti tilanteita, joissa negatiivisen palautteen ilmaisutavan vuoksi on hankalaa tulkita palaute rakentavalla otteella, jolloin päädytään helposti esimerkiksi konflikteihin. Tässäkin on tärkeää, että esimiesasemassa olevalla on palautteenanto- ja vastaanottokykyä, jotta hän voi antaa esimerkkiä alaisilleen. Jos tässä on haasteita, voi palautteenantoa myös harjoitella henkilöstön keskuudessa.

Tutkimuksessa tuli esiin myös työntekijöiden toiveet osallisuuden tukemiseen. Osallistamalla henkilöstö päätöksentekoprosesseihin voidaan vaikuttaa suoraan toimintaan eli tuotetaan mielekkyyttä työskentelyyn. Näin alaiset kokevat, että heidän mielipiteillään ja kokemuksillaan on merkitystä, mikä lisää myös tasa-arvon tunnetta. Aiemmin todettiin, että tasa-arvoisuus on merkittävää työntekijöiden työhyvinvoinnille.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöraportin loppuun arvioidaan koko tutkimuksen prosessia. Pohdimme myös tutkimuksen onnistuneisuutta, tuloksia sekä kestävästä kehitystä. Kokonaisuutena tutkimus toteutui onnistuneesti ja tutkimustulokset tuovat arvokasta tietoa sosiaalialalle siitä, minkälaisia piirteitä hyvältä esimieheltä odotetaan. Johtamisen kannalta erityisesti opinnäytetyö antoi vastauksia siihen, mitä esimiehen tulisi vahvistaa työskentelyssään. Kehittämisen näkökulmasta tutkimus tuotti myös ajatuksia siitä, minkälaisia jatkotutkimuksia aiheesta voi mahdollisesti tehdä tulevaisuudessa.

Strategia on yksi tärkein osa-alue, joka ohjaa työntekijöiden tavoitteellista työskentelyä. Strategiaan kuuluu monia osa-alueita, joita hyödyntämällä esimies työtä voidaan helpottaa. Tärkeää on ymmärtää yrityksen toiminnan kannalta valitut linjaukset sekä johtamiseen vaikuttavat piirteet. Strateginen johtaminen auttaa esimiestä selkeillä linjauksilla, jotka antavat ke-

hykset johtamiseen. (Kamensky, 2012 s. 29-39) Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan esimiehen täytyy olla selvillä omasta roolistaan ja häneltä odotetaan vastuunottoa päätöksiin suhteen. On tärkeää, että esimies huolehtii informaation jakamisesta ja pitää työyhteisöä tilanteen tasalla. Esimiehen vastuulla on tuottaa ymmärrettävää tietoa strategiasta ja sen merkityksestä työyhteisölle. Tämä auttaa luomaan yhteisymmärrystä tavoitteille.

Strategisessa johtamisessa jokaisella on selkeä rooli työpaikalla, joka helpottaa organisaatiossa työskentelyä. Opinnäytetyön tutkimuksen näkökulmasta strateginen johtaminen on siis tärkeää, sillä tutkitusti selkeät toimintamallit tuottavat tuloksia ja rakentavat työyhteisöön luottamusta. Eri-tyisesti sosiaalialalla strategisella johtamisella voidaan toteuttaa juuri omaan organisaatioon keskittyvää osaavaa johtamista. Tämä tuottaa laadullista työtä, sillä sosiaalityön kentällä, jokaisella organisaatiolla on oma tehtävänsä, jossa työskennellään tavoitteellisesti. Tavoitteet luovat raamit kehittämistyölle, jonka avulla organisaatio rakentaa tulevaisuuden toimintaansa.

Työn ja työpaikan kehittäminen on organisaation investointia, jonka vaikuttavuutta tulisi jatkuvasti seurata ja arvioida. Henkilöstön koulutukset ja oman toiminnan kehittäminen on olennaista työelämän laadun parantamisessa. Laadun kehittäminen ja toiminnan muuttaminen syö luonnollisesti työaikaa, mutta pitkällä aikataulilla se maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Eli kehittämällä työtoimintaa, voidaan vähentää työn virheitä ja turhaa työtä, jolloin myös tuottavuus paranee. (Perttula & Syväjärvi, 2012, s, 187)

Näemme opinnäytetyötutkimuksen hyvin tärkeänä ja konkreettisena apuna tulevaisuuden työelämällä. Tutkimus toi vahvistusta siitä, kuinka suuressa roolissa laadukas johtaminen on, alaan katsomatta. Aiheeseen laajasti perehtyminen on tuonut tietoa ja innostusta kehittää tulevaisuuden johtamista. Omat henkilökohtaiset kokemukset ovat ohjanneet tutkimaan johtamisen vaikutuksia hyvinvointiimme ja on ollut hienoa päästä tutkimaan nimenomaan niitä positiivisia vaikutuksia, joita johtamisella voidaan yksilöiden työskentelyyn tuoda. Esimiehen antama tuki on yksi tärkeistä työkaluista laadukkaaseen johtamiseen kannalta. Tämä korostui tutkimustyötä tehtäessä, sillä Kanta-Hämeen perhetyön toiminnanjohtaja antoi riittävästi tukea ja materiaalia tutkimuksen onnistumiseen.

Yhteistyön aloittaminen tilaajan kanssa sujui mutkattomasti, sillä kiinnostus työtämme kohtaan oli alusta asti innostavaa. Aloitimme tutkimuksen toukokuussa 2019, jolloin pidimme yhteisen palaverin, jossa sovittiin aikataulut ja suunnitelmat tutkimukselle. Tutkimuslupa saatiin nopeasti ja perehdyimme tekemään pohjatyötä aihealueisiin tarkemmin. Tietoa löytyi runsaasti, ja aiheesta on tehty paljon erilaisia tutkimuksia. Tilaajan toiveet huomioon ottaen rajasimme opinnäytetyön erityisesti heidän työyhteis-

sönsä tutkimiseen. Aiemmat työhyvinvointikyselyt toimivat pohjana selvittämään esiin nousseita teemoja, joiden avulla tutkimuskysymykset luotiin. Työn rajaaminen tehtiin keskittyen olennaisiin tutkimuksiin, jotka tukivat erityisesti Kanta-Hämeen perhetyön työhyvinvointiin kohdistuvaa opinnäytetyötä. Tutkimuksen tekeminen haastattelujen avulla valittiin, sillä vapaaehtoisten vastausten avulla saavutettaisiin rehellisiä vastauksia.

Tutkimusprosessin edetessä jälkikäteen pohdittuna ajattelimme, että haastatteluun tehty kutsukirje (Liite 4) saattoi vaikuttaa vapaaehtoisten haastateltavien määrään. Yleensä kirjeistä lukee huomiota herättävimmät kohdat, kuten otsikot ja lihavoidut kohdat. Otsikossamme oli kysymys: Onko yksikkösi esimiestyössä jotain kehitettävää? Henkilöstö on saattanut ajatella, että ovat tyytyväisiä esimiestyöhön, jolloin heillä ei ole välttämättä arvokasta tutkimustietoa annettavana työhömmе. Todellisia syitä emme tietenkään voi tietää, mutta tässä olisimme mahdollisesti voineet toimia toisin. Vaihdoimme toteutustapaa ja sähköisen kyselylomakkeen avulla tutkimusaineistonkeruu tuotti riittävästi tuloksia ja tutkimus toteutui onnistuneesti.

Tutkimukseemme luotettavuutta olisi tuonut lisää suurempi vastausmäärä, vaikka henkilöstön todellinen määrä ei ollutkaan tiedossa. On vaikea arvioida, minkälaisia vastauksia saisi niiltä työntekijöiltä, jotka eivät vastanneet kyselyyn — saati samalta alan mutta toisen asiakasryhmän kanssa työskenteleviltä. Pohdimme myös, että tutkimustulosten kannalta olisimme saattaneet saada arvokasta tietoa myös määrällisen tutkimuksen menetelmin. Määrällisellä tutkimuksella olisi voinut selvittää, kuinka tärkeänä esimiestyö nähdään, sekä miten suuri osa kokee, että oma lähiesimiestyö on onnistunutta kokonaisuudessaan. Määrällinen tutkimus olisi voinut tuoda lisätietoa laadullisen lisäksi, mutta mielestämme tämän tutkimuksen vastaukset ovat arvokkaita sellaisenaan ja tutkimus on toteutunut suunnitelmiamme mukaisesti.

On tärkeää, että esimiestyö asetetaan tietynlaisen suurennuslasin alle, jotta työyhteisöissä osattaisiin puuttua epäkohtiin ja tehottomiin toimintamalleihin. Monesti saattaa käydä niin, että epäoikeudenmukainen tai muuten heikotasoinen johtaminen hyväksytään hiljaisesti irtisanomisen tai muun työpaikkakiusaamisen pelossa. Olisi siis hyvä, että työntekijöillä olisi tiedossa heidän oikeutensa eikä työntekoa hankaloitaisi huono esimiesuhde. Esimiehen vastuualueisiin kuuluu huolehtia työyhteisöä koskevista velvoitteista. Mitä enemmän jaetaan työyhteisölle aiheesta tietoutta, sitä enemmän osataan odottaa kohtelua, johon ollaan oikeutettuja. Eli tutkimuksessakin esiin tullut havainto esimiehen roolista on olennainen organisaatiota johdettaessa. On kyettävä ottamaan vastuu työyhteisöä koskevista päätöksistä ja jaettava heille myös riittävästi informaatiota. Esimiehen on siis pyrittävä toimimaan hyvien tapojen mukaisesti johtaessaan ihmisiä.

Saavutettavuus oli tutkimuksen mukaan yksi työntekijöitä tukeva havainto. Tutkimuksesta voidaan päätellä, miten tärkeää on tavata fyysisesti ihminen eli johtamisen kannalta esimies. Kun kohtaaminen tapahtuu oikeaan aikaan, se toimii olennaisesti myös ongelmanratkaisijana. Tommy Hellsten pohtii kirjassaan *Virtahepo olohuoneessa*, miten olisi hienoa, että nykyäivänä oltaisiin niin kiinnostuneita ihmisistä, että organisaatioissa olisi ”ihminen tavattavissa” markkinakikan sijaan. Oikean ihmisen kohtaaminen aiheuttaisi hänen mukaansa yleisöryntäyksen, sen harvinaisuuden vuoksi. (Hellsten, 2016, s. 213) Tämä tuo esiin ilmiön, jota nykyteknologia kiihdyttää eli resurssien puitteissa vähennämme organisaatioissa lähikontakteja. Vähentämällä vääristä kohteista, aiheutuu mahdollisesti suurempia ongelmia työyhteisöön, sillä tuen puute johtaa usein virhelyönteihin. Teknologia ei voi koskaan täysin korvata ihmistä.

Kanta-Hämeen perhetyössä toteutetaan tutkimuksen mukaan hyvää johtamista. Myös aiemmat hyvinvointikyselyt tukevat tätä johtopäätöstä. On kuitenkin selvää, että kehittämisvaraa löytyy, ja näihin vastaukset antoivat meille osviittaa. Työntekijät ovat niitä, joiden avulla voidaan kehittää johtamistyötä tulevaisuudessa, sillä he muodostavat käyttäjien yhteisön. Jokainen työntekijä on arvokas organisaation menestymisen kannalta ja se tulisi huomioida esimiestasolla. Palautteenanto oli yksi tutkimuksen esiin tuoma kriteeri työhyvinvoinnin kannalta. Jokaisen työntekijän on saatava palautetta tietyin väliajoin tiedostaakseen työnsä tulokset. Kun opitaan käyttämään dialogisia tapoja, voidaan aidosti oppia yhteistyöstä. Palautteen avulla voidaan muuttaa työyhteisöä entistä toimivammaksi tiimiksi. Toiminnan kannalta on siis merkittävää, että esimies huomioi palautteenannon työskentelyssään.

Henkilökohtaisesti olisi vielä kiinnostanut tutkia sitä, miten työhyvinvointia voidaan peilata kustannustehokkuuteen. Vaikka puhutaan sosiaalialasta, joka on lähtökohtaisesti voittoa tavoittelematonta toimintaa, niin toiminta pyörii silti rahan ympärillä. Mielenkiintoinen ilmiö on se, että työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän, mutta työnantajan puolelta ei välttämättä olla valmiita laittamaan samaa panosta henkilöstön hyvinvointiin. Puhutaan rahasta ja sen puutteesta sekä siitä, miten sairauslomat vaikuttavat vuosibudjettiin negatiivisesti. Aina ei kuitenkaan nähdä laadukkaan johtamisen yhteyttä siihen, kuinka työyhteisö voi ja miten rahallinen panostus henkilöstöön saattaakin olla mainio sijoituskohte. Olisi siis hienoa tutkia työhyvinvoinnin ja esimerkiksi sairausloma- ja tapaturmakulujen korrelaatiota, jolloin näkökulmana ei olisi pelkästään hyvinvointi, vaan myös tuottava ja tehokas bisnes.

Sosiaalialan johtamisessa on pyrittävä jatkuvasti kehittämään henkilöstön hyvinvointia tukevia ratkaisuja. Hyvinvoiva henkilöstö toteuttaa laadullista työtä. Siksi on tärkeää panostaa pitkän tähtäimen suunnitelmiin huomioiden henkilöstöön vaikuttavat tekijät. Kehittämistä voi tutkia esimerkiksi teettämällä työyhteisöön useammin tyytyväisyys kyselymittareita, joita

seuraamalla voidaan tarkastella kehittämistarpeita. Kyselyt on syytä kartoittaa sopimaan juuri omaan työyhteisöön, sillä silloin ne toimivat aidosti työn kehittämisen välineinä työyhteisölle. Vastaukset tuottavat tällöin esimiehelle olennaista tietoa, mitä työhyvinvoinnissa ja työympäristössä pitäisi huomioida.

Hyvä johtaja pyrkii saavuttamaan tuloksia käyttäen työyhteisöä tukevia menetelmiä. Positiivisella ja kannustavalla ilmapiirillä on huomattavia vaikutuksia organisaation menestykseen. Ihmiset on nähtävä voimavaroina, jotka ovat organisaation ydin. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille kirjassakin todetaan, että innostamalla tuetaan työn tekemisen optimaalista suoriutumista. Eli tehdään työtä tasapainoisen ja antoisan tuntuulla tavalla. Optimaalinen suoriutuminen lähtee energiastamme ja siksi siitä tulee olla tietoinen. Erityisesti johtajien kuuluu puhaltaa työyhteisöihinsä energiaa ja tukea heidän optimaalisen kasvunsa nousua. (Leppänen & Rauhala, 2012, s, 152)

Jotta sosiaalialalla onnistutaan johtamisessa, on syytä tarkastella ihmisten toiveita ja tarpeita yhä monipuolisemmin. Kun onnistutaan vastaamaan tarpeisiin, päästään lähemmäksi toimivaa työyhteisöä. Ennaltaehkäisevä toiminta, kuten työhyvinvoinnin kehittäminen on yhä suuremmissa roolissa johdettaessa työyhteisöä. On rakennettava työhyvinvointia tukevaa toimintaa niin, että se vastaa työyhteisön tarpeita. Esimiehen on huomioitava työyhteisöltä esiin tulleet tarpeet ja pyrittävä niihin vastaamaan. On kyettävä tukemaan työntekijöitä niin yksilö kuin yhteisö tasolla. Johtamisen kannalta on siis äärimmäisen tärkeää olla aidosti kiinnostunut työyhteisöstään.

Tavoitteenamme oli tutkia johtamisen kautta työhyvinvoinnin tukemista ja vaikutuksia työyhteisöön. Rajasimme opinnäytetyön tutkimuksia vastaamaan aiheeseen välttäen epäolennaista tietoutta. Tämä oli opinnäytetyön kannalta olennaista, sillä tietoa aiheesta löytyy laajalti. Työn tilaajan hyöty tutkimuksesta oli yksi tärkein tavoite. Kanta-Hämeen perhetyön aiemmat työhyvinvointikyselyt vuosilta 2017 ja 2019 tukivat tutkimuksemme johtopäätöksiä, mihin esimiehen tulisi kohdistaa erityistä huomiota. Työntekijöille nimettömänä suunnatut kyselyt tuottavat aitoja vastauksia työyhteisön kokemuksista, joten niillä saadaan luotettavia vastauksia. Opinnäytetyömme kannalta tutkimusmenetelmä oli oikea ja sen avulla saatiin esiin tuloksia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Koemme siis saavuttaneemme asetetut tavoitteet, sillä tutkimuksemme toi esiin arvokasta tietoa tilaajalle.

Opinnäytetyötutkimus antaa pohjaa lisätutkimuksiin ja uusiin opinnäytetöihin. Koimme saavuttaneemme onnistuneesti tutkimustuloksia, jotka hyödyttävät esimiestyön ja hyvinvoinnin edistämistä. Tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja innostusta herättävä prosessi. Aihepiirin valintaan vaikuttivat niin tutkijoiden omat mielenkiinnon kohteet kuin ajankohtaisuus ja kehittämislähtöisyys. Johtaminen on laaja aihealue, jota

rajasimme tutkimuksen hyvinvoinnin näkökulmaan. Johtamisen elementtien merkitys työyhteisön hyvinvoinnissa on tutkimusaiheena tärkeä. Jotta voidaan ymmärtää työyhteisöä tukevia menetelmiä, on tutkittava johtamisen tapoja. Johtajan rooli päätöksentekijänä, vastuunottajana sekä työyhteisön tukijana on merkittävä työyhteisössä. Tutkimus toi ymmärrystä erityisesti sosiaalialan johtamisen tarpeisiin ja jakoi näkemystä siitä, mihin johtamisen kannalta tulisi erityisesti kiinnittää tulevaisuudessa huomiota.

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Hellsten, T. (2016). *Virtahepo olohuoneessa*. Helsinki: Kirjapaja.

Jyväskylän yliopisto. (2015). Laadullinen tutkimus. Haettu 8.1.2020 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kamensky, M. (2012). *Strateginen Johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Kanta-Hämeen perhetyö. (2017). Työhyvinvointikysely. Kanta-Hämeen perhetyöltä saatu julkaisematon tilasto- ja kyselymateriaali.

Kanta-Hämeen perhetyö. (2019). Työhyvinvointikysely. Kanta-Hämeen perhetyöltä saatu julkaisematon tilasto- ja kyselymateriaali.

Pekkarinen, L. (2018). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018*. Kevan tutkimuksia 1/2018. Haettu 12.5.2019 osoitteesta <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-iulkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>

Laukkarinen, J (2014). *Johtajan valta ja pelko*. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Leppänen, M. & Rauhala. I. (2012). *Johda Ihmistä: Psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.

Manka, M. (2007). Työrauhan Julistus. *Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.

MIELI — Suomen mielenterveys ry. (n.d.). Työhyvinvointi — miten voit edistää omaa hyvinvointiasi? Haettu 7.1.2020 osoitteesta <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/ty%C3%B6hyvinvointi-miten-voit-edist%C3%A4%C3%A4-omaa-hyvinvointiasi>

Mäkinieniemi, J., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa hyvinvointia?* Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Niemelä, U. (2017). *Ekonomit mer: Inhimillisyyden on hyvä johtamista*. Haettu 14.1.2020 osoitteesta https://www.ekonomit.fi/kirjoitukset/-/asset_publisher/BkI3SXTU5i6u/content/inhimillisyyden-on-hyvaa-johtamista

Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012). *Johtamisen Psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Juva: Bookwell Oy.

Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Hakapaino.

Ritaranta, S. (n.d.). Työterveyslaitos: Hyvä esimies johtaa myös työhyvinvointia. Haettu 13.1.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-esimies-johtaa-myo-tyohyvinvointia/>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. (2006a). Eettiset kysymykset. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Haettu 13.1.2020 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b). Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Haettu 23.9.2019 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006c.) Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Haettu 29.5. osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu 22.1.2020 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suvisuo, K. (2018). Hyvinvoiva henkilöstö näkyy tuloksena viivan alla. Hämeen Yrittäjät. Haettu 23.1.2020 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/hameen-yrittajat/a/blogit/hyvinvoiva-henkilosto-nakyy-tuloksena-viivan-alla>

Talentia. (2019). Johtaminen. Haettu 22.5.2019 osoitteesta <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2015). Hyvinvointi. Haettu 4.5.2019 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2016). Hyvinvoinnin mittaaminen. Haettu 4.5.2019 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/hyvinvoinnin-mittaaminen>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (n.d). Stressi ja työuupumus. Haettu 24.3.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Tilastokeskus. (n.d). Kvalitatiivinen tutkimus. Haettu 20.3.2020 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Johtaminen ja esimiestyö. Haettu 25.11.2019 osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ ja_esimiestyo

Vanhamäki, O. (n.d.). Strategia ja liiketoiminta. Strateginen johtaminen. Balentor Oy. Haettu 8.12.2019 osoitteesta <https://www.balentor.fi/strateginen-johtaminen>

Virtanen, M. (2017). Elämää myynnin ja markkinoinnin parissa: Strategisen johtamisen syvin olemus koostuu selkeistä määritelmistä, kaukokatseisuudesta ja napakasta johtamisesta. Blogijulkaisu 27.2.2017. Haettu 15.1.2020 osoitteesta <https://virtanen-maiju.wordpress.com/2017/01/27/strategisen-johtamisen-syvin-olemus-koostuu-selkeista-maaritelmista-kaukokatseisuudesta-ja-napakasta-johtamisesta/>

Yvistä energiaa. (n.d.). Organisaatio. Haettu 25.11.2019 osoitteesta <http://www.yvi.fi/sanakirja/267-organisaatio-organization>

Oletko tyytyväinen yksikkösi esimiestyöhön? Onko siinä jotain kehitettävää?

-

HAMK:n opiskelijat etsivät vapaaehtoisia haastateltavia opinnäytetyötä varten.

Heippa! Olemme Hämeen ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden sosionomiopiskelijat Emilia Punkka ja Jenni Tikka. Etsimme opinnäytetyöhömmä vapaaehtoisia haastateltavia. Aiheenamme on johtaminen ja sen vaikutukset työhyvinvointiin, joten teemat ovat varmasti kaikille tärkeitä! Olemme valmistelleet muutaman kysymyksen mittaisia haastatteluita, jotka suoritetaan täysin anonyymisti ja työajalla. **Haastatteluihin osallistuneiden nimiä ei siis paljasteta, ei esimiehille tai valmiissa opinnäytetyössä.**

Etsimme yhteensä kahdeksaa haastateltavaa ja haluaisimme saada aineiston kerättyä syys-lokakuun aikana. Suunniteltu valmistuminen opinnäytetyölle on keväällä 2020. Toivomme, että olette yhteydessä mahdollisimman pian, jotta saamme työtämme eteenpäin.

Meille voi ilmoittautua tutkimukseen sähköpostitse: emilia.punkka@student.hamk.fi tai jenni.tikka@student.hamk.fi