

Esihenkilön työhyvinvoinnin tukeminen

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK), Sosiaali - ja terveysala

2021

Sanna Pekki

Tiivistelmä

Tekijä(t) Pekki, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2021, kesä
	Sivumäärä 24+5	
Työn nimi Esihenkilön työhyvinvoinnin tukeminen		
Tutkinto Sosionomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio -		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa työhyvinvoinnin edistämisen merkitystä esihenkilön johtamisessa ja tavoitteena oli koota tietoa työhyvinvoinnin tukemisesta esihenkilön johtamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiä olivat: Millä tavoin työhyvinvointistrategiassa on huomioitu esihenkilön työn tukeminen. Miten merkitykselliseksi esihenkilön työhyvinvointi nähdään.</p> <p>Opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jolla aiheesta saatiin ajankohtaista tietoa ja yleiskuva. Tiedonhaku tehtiin sähköisiä tietokantoja käyttäen. Aineisto koostui seitsemästätoista tutkimuksesta ja artikkelista vuosilta 2015-2021.</p> <p>Katsauksen aineistoista nousi selkeästi esiin neljä eri teemaa, joiden alle lokeroituvat hyvin tutkimuskysymyksiin liittyvät asiat. Neljä teemaa ovat: organisaation voimavarat, vuorovaikutus, työn järjestäminen ja työtehtävät. Teemat vaikuttavat ja kuuluvat tämän hetken työelämässä paljon puhuttuun trendiin työn merkityksellisyydestä.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksena tehdyn tutkimuksen havainnot nostivat esiin sen, että esihenkilön työhyvinvoinnin huomioiminen työhyvinvointistrategiassa ja esihenkilön työn tukeminen vaatii lisää tutkimusta sekä kehittämistä.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin strategia, johtaminen, sosiaaliala		

Abstract

Author(s) Pekki, Sanna	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021, summer
	Number of Pages 24+5	
Title of Publication Supporting the supervisor's well-being at work		
Name of Degree Bachelor of Social Services		
Name, title and organization of the client -		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to strengthen the importance of promoting well-being at work in the management of a supervisor and the aim was to gather information on supporting well-being at work from the perspective of supervisor management.</p> <p>A descriptive literature review was selected as the thesis method to obtain up-to-date information and an overview of the topic. The data retrieval was carried out using electronic databases. The data consisted of seventeen studies and articles from 2015 to 2021.</p> <p>Four different themes emerged clearly from the datasets, under which issues related to research issues are well compartmentalised. The four themes are: the organisation's resources, interaction, work organisation and work tasks. The themes influence and are part of the much-discussed trend in working life today about the relevance of work.</p> <p>The findings of the study, which was carried out as a literature review, highlighted the fact that taking into account the work well-being of the supervisor in the occupational well-being strategy and supporting the work of the supervisor requires further research and development.</p>		
Keywords work, job, well-being, leadership ja management, social sector		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työhyvinvointi ja sitä säätelevät säännökset.....	2
2.1	Työhyvinvointi.....	2
2.2	Säännökset ja niiden soveltaminen.....	5
3	Teoreettiset lähtökohdat	3
3.1	Työhyvinvointistrategia	3
3.2	Johtaminen	5
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	8
5	Kirjallisuuskatsauksen toteutus	9
5.1	Kirjallisuuskatsaus ja kuvaileva menetelmä	9
5.2	Aineiston keruu.....	10
5.3	Aineiston analyysi.....	13
5.4	Aineiston laadun arviointi.....	14
6	Tulokset.....	16
6.1	Organisaation voimavarat.....	16
6.2	Vuorovaikutus työhyvinvoinnin tukemisessa	16
6.3	Työn järjestäminen	16
6.4	Työtehtävät.....	16
7	Pohdinta	17
7.1	Tulosten tarkastelut	17
7.2	Eettiset näkökulmat ja luotettavuus.....	21
7.3	Johtopäätökset	21
	Lähteet	25

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineistoluettelo

Liite 2. Käsitekartta

Liite 3. JBI - arviointikriteerit

1 Johdanto

Ihminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat niin vapaa-ajan kuin työelämän asiat, ja tällöin on tärkeää miettiä mitkä asiat edistävät työhyvinvointia parhaiten ja millainen vastuu ovat yksittäisellä ihmisellä, työpaikalla, työnantajalla sekä esihenkilöllä. Työhyvinvointi on yhteispeiliä, jossa jokaisella on omat vastuut. Pelisääntöjen tulee olla selvillä kaikilla osallisilla, ja niistä tulee käydä jatkuvaa avointa vuoropuhelua samoin kuin siitä, pitäisikö jotain pelisääntöä kehittää tai muuttaa. (Jaakkola 2020.) Hyvinvointiin vaikuttavat psykologiset tai hierarkkiset asiat, joista muodostuu kolme erilaista pääomaa: rakenteellinen, sosiaalinen ja psykologinen pääoma (Jaakkola 2020, 171-172). Ihmisten hyvinvoinnin ajattelu- ja toimintatapoja ohjataan hyvinvoinnin pääomien tukemiseen ja elämän liiallista ylikuumentumista voidaan ennaltaehkäistä esimerkiksi yksinkertaistamalla elämää ja rauhoittamalla tai älykkäillä teknologisilla ratkaisuilla työn ja arjen helpottamiseen. (Työterveyslaitos 2020.)

Työhyvinvointia edistävät ajattelu- ja toimintatavat koetaan kuitenkin vielä heikkoina, ja ne vaikuttavat työhyvinvoinnissa ilmeneviin puutteisiin ja tietämättömyyteen. Erityisen tärkeää on niin ennaltaehkäisy kuin syntyneiden ongelmien korjaaminenkin. Työhyvinvoinnin ymmärrystä tulee lisätä kaikille. Työntekijän velvollisuuksia on pitää huolta työn kuormituksen eri tekijöistä, tunteet tulee ottaa huomioon ja vuorovaikutuksen tulee olla toimivaa. (Manka & Manka 2016.)

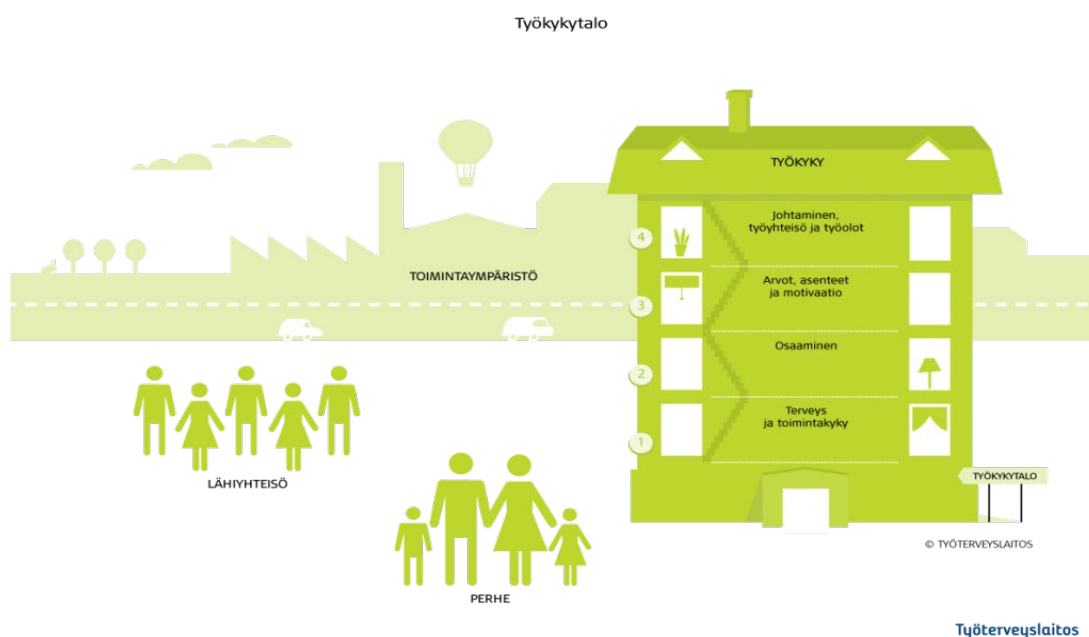
Työelämässä uudet tavat sekä käytänteet edellyttävät uudenlaista johtamista sekä osaamista, jossa esihenkilön työhyvinvoinnin huomioiminen tulee myös esiin. Nykyisessä hallitusohjelmassa näkyvät vahvasti myös työelämän laadun ja osaamisen kehittäminen. Suomessa on käynnistetty kansallinen Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, TYÖ2030, joka edesauttaa muun muassa toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologien hyödyntämistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 7). Uudenlaista ajattelua tuottaa työn merkityksellisyyden kokeminen. Organisaatioiden sekä johtamisen tulee sisäistää työn merkityksellisyteen liittyviä näkökulmia, joilla tuetaan työhyvinvointia jokaisella organisaation tasolla. (Sahimaa 2020.)

2 Työhyvinvointi ja sitä säätelevät säännökset

2.1 Työhyvinvointi

Lähtökohta on se, että jokainen haluaa elää mielekkäästi ja merkityksellisesti. Hyvää elämää, johon oleellisesti liittyy työhyvinvointi. Työhyvinvointi koostuu työntekijän ja työnantajan yhteisistä vastuista ja tehtävistä. Kun molemmat tahot tekevät yhdessä työtä työhyvinvoinnin hyväksi, niin päästään parhaimpaan lopputulokseen, hyvinvoivaan työntekijään ja organisaatioon. (Jaakkola 2020.) Työhyvinvointi koostuu useista asioista ja se syntyy työn tekemisen arjessa. Työhyvinvointiin liittyvät asiat kohdistuvat henkilöstöön, työyhteisöön, työympäristöön, prosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus yrityksen tuloksiin, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, henkilöstön vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Työterveyslaitos 2021).

Työhyvinvointi koostuu työkyvystä, joka on kuvattuna selkeästi Työterveyslaitoksen Työkykytalo-kuvalla (kuvio 1.), jossa työkyky rakentuu neljän eri kerroksen mukaan. Työkyvyn perustana toimii terveys, johon kuuluvat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toisena työkykyyn vaikuttaa osaaminen, joka koostuu opinnoista. Elinikäinen oppiminen kuuluu tähän kerrokseen oleellisesti. Kolmantena kerroksena ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Nämä muodostavat asenteen tehdä työtä ja työ- ja vapaa-ajan välisen suhteen. Mielekäs työ lisää työhyvinvointia toisin kuin pakonomainen työnteko. Neljäs kerros sisältää johtamisen, joka liittyy työyhteisöön ja työoloihin. Nämä asiat kuvaavat työpaikkaa kokonaisuutena, johon kuuluu keskeisenä osana esihenkilötyö ja johtaminen, koska esihenkilöillä on velvollisuus toteuttaa ja organisoida työpaikan työhyvinvoinnin toimintaa. Kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja muodostavat työkykyä tukevan toiminnan. Kaikkia kerroksia tulee kehittää ja ylläpitää, ja jokaiseen kerrokseen vaikuttavat henkilö itse, perhe, lähiyhteisöt, toimintaympäristöt ja työpaikka. (Työterveyslaitos 2021).



Kuvio 1. Työkykytalo, Työterveyslaitos 2021

Työhyvinvointiin liitetään tunne työn imusta ja motivaatiosta työhön. Työn imu kuvastaa työn mielekkyyttä sekä sitä, kuinka kovasti haluaa tehdä työtä. Energiataso koetaan työn imussa hyväksi ja tuloksien tekeminen on helpompaa. Työn merkityksellisyys, mielekkyys, tavoitteellisuus ja laadukkuus ovat jokaisen ihmisen odotuksia työlle. Sillä on merkitystä, miten työssäolon ajan käyttää ja kokee. Työhyvinvointi on kaikkien etu työpaikalla. (Hakanen 2011.) Mankan ym. (2016) mukaan työn imu on tarmokkuutta ja uppoutumista työhön, ja sillä on merkitystä koko organisaation menestykseen. Työntekijä sitoutuu ja innostuu aidosti omasta työstään, mikä lisää energisyyttä ja tehokkuutta.

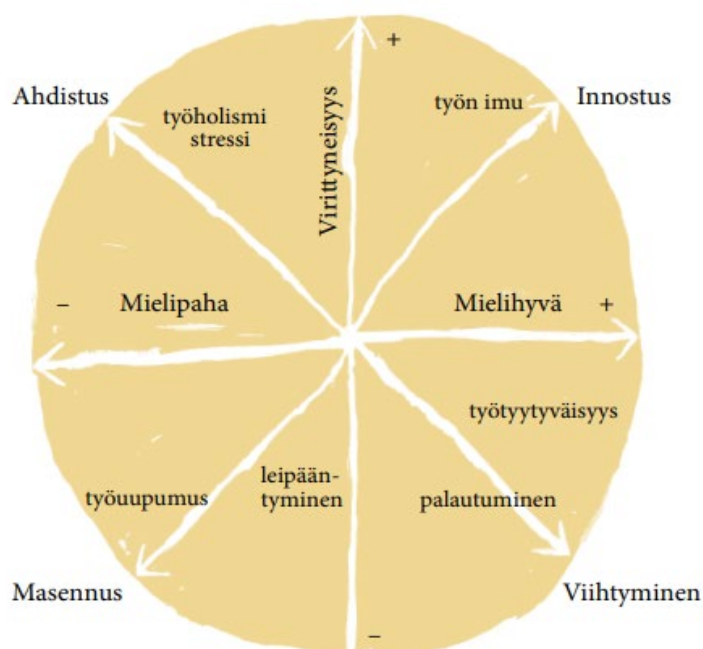
Työn imua kokevat työntekijät

- *saavat aikaan, ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia työssään*
- *auttavat työtovereitaan vapaaehtoisesti*
- *ovat tuottavia ja herättävät asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta*
- *sitoutuvat nykyiseen työhönsä ja työpaikkaansa*
- *haluavat ja aikovat jatkaa pidempään työelämässä*
- *tartuttavat työn imua myös työtovereihin ja puolisoonsa*
- *ovat terveempiä*
- *kokevat työn rikastuttavan muun elämän laatua*
- *ovat tyytyväisempiä rooleihinsa puolisoina ja vanhempina*

- ovat kaiken kaikkiaan muita työntekijöitä onnellisempia. (Hakanen 2011.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja huolehtimisessa työntekijältä odotetaan omaa vastuuta. Työntekijän odotetaan pitävän huolta omista elintavoista, liikunnasta ja palautumisesta, oman työn organisoinnista, arjenhallinnasta ja elämänrytmistä sekä siitä, että jos hyvinvointi on menossa huonompaan suuntaan, on työntekijällä vastuu tuoda asia esiin työnantajalle. Työnantajan vastuulla on työpaikalla olevan työhyvinvoinnin kulttuurin luominen, jossa pelisäännöt ja työn tekemisen rakenteet tukevat työntekijän hyvinvointia. Yhdessä työnantaja ja työntekijä tarkistavat työhyvinvoinnin tilaa ja yhdessä kehittävät työpaikan työhyvinvoinnin malleja ja toimintoja, joilla vastataan alati muuttuvaan hyvinvoinnin tilaan. (Jaakkola 2020.)

Hakasen (2011) mukaan (kuvio 2.) työhyvinvointi voidaan jakaa erilaisiin tiloihin, jotka muodostuvat neljästä vireystilasta sekä neljästä mielihyvän tilasta. Työhyvinvointi on moniulotteista ja ihminen voi kokea erilaisia mielihyvän tai pahan tunteita. Jokaisen olisi hyvä oppia tunnistamaan oman työhyvinvointinsa osa-alueet ja tunteet. Mitä parempi työhyvinvoinnin tila kokonaisuudessaan on, sen todennäköisemmin työskentely on tuloksellista, palkitsevaa, vastuullisempaa ja motivoivaa.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tilat (Hakanen 2011, 24)

Manka ym. (2016) esittelevät työhyvinvointia pääomien kautta. Työhyvinvoinnin pääoma muodostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakenne pääomasta. Työhyvinvointipääoma tulisi nähdä organisaation strategisena resurssina.

Erilaisia pääomia ja työhyvinvoinnin tiloja johtavat tunteet, joita Tuominen (2018) käsittelee *Johda tunteita* -kirjassaan muun muassa johtamisen näkökulmista. Tavoitteena on luoda tila, jossa on turvallinen ilmapiiri, jossa luotetaan ja uskalletaan sanoa. Tätä voidaan kutsua psykologiseksi turvallisuudeksi. Jos henkilö ei koe organisaation tunneilmapiiriä luotettavaksi ja turvalliseksi, niin silloin henkilö voi kokea negatiivisia vaikutuksia. Tuominen (2018) tuo esiin huolen siitä, miten organisaatiot huomioivat tulevaisuudessa ihmisten tunteet, näkemykset ja luovuuden. Näillä mainituilla asioilla organisaatio luo luottamuksen ympäristöä ja ilmapiiriä, jossa työntekijä voi olla lojaali organisaatiota kohtaan, tehdä tuloksellista työtä ja kehittää niin itseään kuin omaa työtään.

2.2 Säännökset ja niiden soveltaminen

Työhyvinvointia säätelevät säännökset koostuvat terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin keskeisistä säädöksistä, joita ovat:

- *perustuslaki*
- *työturvallisuuslaki*
- *työsuojelun valvonta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminta*
- *laitteiden vaatimusten mukaisuus*
- *tapaturmavakuutus*
- *työterveyshuolto*
- *työsopimus- ja työaikalaki*
- *vuosilomalaki,*
- *opintovapaa ja vuorotteluvapaa*
- *nuoret työntekijät*
- *tilaajan selvitysvelvollisuus ja vastuu ulkopuolista työvoimaa käytettäessä*
- *lähetetyt työntekijät*
- *ulkomaalainen työelämässä*
- *yksityisyyden suoja työelämässä*
- *yhdenvertaisuus ja naisten ja miesten välinen tasa-arvo*
- *työrikkokset (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2021).*

Säännökset ja lait löytyvät Finlexistä. Edellä mainittujen lisäksi työhyvinvointiin muutoksia luo jatkuva toimintaympäristön kulttuurin muuttuminen ja maailmantalouden murrokset. Työelämään vaikuttuvia muutoksia ovat globalisoituminen, teknologian kehittyminen, re-

surssien muuttuminen, kumppanuudet ja verkostoituminen, työkultuurin muutos ja työvoiman rakennemuutos. (Manka ym. 2016.) Työsopimuslaki velvoittaa työnantajia seuraavissa asioissa:

Työnantajan on noudatettava lakeja ja sopimuksia, eikä hän voi vaatia työntekijöitään rikkomaan lakia tai toimimaan hyvien tapojen vastaisesti. Työnantajan on myös maksettava työntekijälle sopimuksen mukainen palkka vähintään kerran kuukaudessa.

Lisäksi työnantajan on huolehdittava siitä, että työskentelyolosuhteet ovat turvallisia ja järjestettävä työntekijälle tarvittavat puitteet työskentelylle.

Työsopimuslain mukaan työnantajan kuuluu edistää työyhteisön hyvää ilmapiiiriä, työntekijöidensä suoriutumista töistä ja ammatillista kehitystä.

Työnantajan tulee kohdella kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti ikään, sukupuoleen tai uskontoon katsomatta. Työntantajalla on myös velvollisuus puuttua kaikenlaiseen häirintään ja kiusaamiseen työpaikalla. (Monster 2017.)

Työhyvinvointiin liittyvät asiat ja velvollisuudet kuuluvat yhtä lailla niin työntekijälle kuin työnantajalle. Työympäristön turvallisuus, johtaminen ja yhdenvertainen kohtelu kuuluvat työnantajalle. Työntekijällä on vastuu oman ammatillisuuden ja työkyvyn ylläpitämisestä. Ilmapiiiriin laatuun on kaikilla mahdollisuus vaikuttaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.) Työ- ja elinkeinoministeriö seuraa vuosittain työolobarometriä, jossa tarkastellaan työolojen kehittymistä. Työolobarometri kuvaa työn organisointia, palkkaus- ja työaikajärjestelmiä, vaikuttamismahdollisuuksia ja oppimista, kiusaamista, syrjintää, väkivaltaa sekä työkykyä työpaikalla. (Manka ym. 2016.)

Työhyvinvointi koostuu niin fyysisestä kuin psyykkisestä työhyvinvoinnista, ja työturvallisuuslaki ohjaa huomioimaan työn haittojen sekä vaarojen tunnistamista. Työnantajan vastuulla on havaita ja tunnistaa terveyttä uhkaavat haitat sekä vaarat. Työnantaja voi olla huolissaan työntekijän psyykkisestä kuormittumisesta ja tällöin usein puhutaan psykososiaalisista työoloista. Psykososiaaliset työolot koostuvat työtehtävien suorittamisesta, työssä tarvittavista tiedoista ja taidoista, organisoinnista, vastuista, yhteistyöstä, käyttäytymisestä ja johtamisesta. Työpaikoilla tehdään riskienarviointia, jonka tavoitteena on vähentää tai poistaa työn mahdollisia vaaroja tai haittoja. Tavoitteena on myös jatkuva oppiminen työn turvallisuudesta ja vaarantavien asioiden välttäminen. Työnantajan velvollisuus on opastaa ja neuvoa riskien arviointiin ja turvalliseen työskentelyyn sekä kehittää työturvallisuuteen liittyviä asioita. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

3 Teoreettiset lähtökohdat

3.1 Työhyvinvointistrategia

Yrityksen tärkein voimavara on osaava ja työkykyinen henkilöstö. Työkykyjohtamisen kautta voi ennakoida, hallita sekä pienentää työkyvyttömyyden riskiä. Työkykyjohtaminen on osa tai sen tulisi olla osa yrityksen strategiaa. Työkykyjohtamisen nähdään hyödyntävän niin työnantajaa, esihenkilöitä kuin työntekijöitä. (Ilmarinen 2021.) Manka ym. (2016) mukaan työhyvinvointipääomassa tulisi yksilöllisesti määritellä organisaation työhyvinvoinnin sisältö, tavoitteet ja haasteet. Työntekijän työkyky ja työhyvinvointi ovat työkykyjohtamisen ja työhyvinvointistrategian tärkeitä tavoitteita.

Työnantajalla on useita keinoja, joilla voi kartuttaa työhyvinvoinnin pääomaa (Manka ym. 2016). Työhyvinvoinnin pääomaan vaikutetaan hyvällä ja riittävällä panostamisella organisaation työhyvinvoinnistrategiaan, esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työhön liittyvään päätöksentekoon ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yhtä lailla henkilöstöllä on vastaavat keinot vaikuttamiseen ja osallistumiseen. Kouluttaminen ja tavoitteellinen osaamisen kehittäminen lisäävät hyvinvointia kuin myös ikäjohtamisen huomioiminen. Yksilöllisillä joustoilla tuetaan kunkin henkilön erilaisia elämän tilanteita. Työhyvinvoinnin osalta työterveyden rooli ja tehtävät ovat oleellisia keinoja (kuvio 3.).



Kuvio 3. Keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi

Työhyvinvointistrategiassa määritellään yrityksen käytännöt ja mahdollisuudet työkyvyn johtamisessa. Strategiassa on tärkeää kuvata työkykyriskien hallinnan, edistämisen ja huolehtimisen elementit. Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää, että työntekijöiden työkyky on riittävä. Suunnitelmallista ja tavoitteellista työkyvyn johtamista voi tehdä yhteistyössä työterveyden kanssa. (Ilmarinen 2021.) Työntajan vastuulla on huolehtia turvallisuudesta, johtamisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Oman työkyvyn ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisen vastuu on työntekijällä itsellään. Työhyvinvoinnin ei tulisi olla irrallinen osa strategiaa, vaan siihen liittyvät tavoitteet tulisi olla sisällytetty organisaation strategiaan, jolle on olemassa resurssit ja jonka toteutumista arvioidaan säännöllisesti (Manka ym. 2016). Työhyvinvointi tulisi nähdä kannattavana investointina ja merkittävänä osana organisaation työhyvinvointistrategiaa. Työolojen laadulla on yhteys motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Organisaatio voi vaikuttaa työhyvinvointistrategiassa välittömiin tai välillisiin talousvaikutuksiin, joita ovat esimerkiksi sairauspoissaolokustannukset tai ennenaikaiset eläköitymiset. (Manka ym. 2016.)

Sahimaa ja Annunen (2021) pohtivat *Psykopodiaa*-podcastissa millä oikeasti saadaan hyvinvointia kehitettyä. Organisaation rakenteet ja tehtävät eivät anna aikaa ihmisten johtamiseen. Organisaation hallitustasolla ei käydä ihmisten johtamiseen liittyviä asioita riittävästi läpi, koska organisaatioon ei haeta ihmisten johtajia vaan ennemmin tulosten tai muutosten johtajia. Oleellista on myös se, miten organisaatiossa nähdään esihenkilön rooli, ja millaiset tehtävät sekä odotukset annetaan hänen työlleen. Mitkä ovat esihenkilön tärkeimmät roolit ja positio, miten tehtävä on ymmärretty organisaatiossa. Organisaatioiden strategiassa hyvinvoinnin suunnittelu ei ole useinkaan kärkiasia, ja HR-toimintojen organisoiminen tehtävät sekä HR-kulttuurin luominen voi olla puutteellista. Organisaatioiden kulttuurissa ja strategiassa tulisi olla tilaa inhimillisyydelle. Esihenkilöille tulisi mahdollistaa tila, jossa voi purkaa työn aiheuttamia paineita ja reflektoida. Esihenkilöiden ammatilliset foorumit ovat tärkeitä, joissa saa ammatillista tukea ja joissa voi kehittyä omassa roolissaan. Avun saamisen sekä hakemisen tulisi olla helppoa ja matalalla kynnyksellä tapahtuvaa. Organisaation tehtävänä on huolehtia riittävien tukitoimintojen ja foorumeiden järjestämisestä, niiden tavoitteiden ja tuen käytänteiden sopimisesta, esihenkilöiden kouluttamisesta sekä jatkuvasta dialogista esimerkiksi 1+1 keskustelujen kautta.

Työhyvinvointistrategiassa ja organisaation toiminnoissa korostuu merkityksellisyys yhä enempi myös sosiaalialalla. Sahimaa (2020) korostaa esityksessään *Työelämä ja merkityksellisyys* organisaation vastuuta merkityksellisyyden kulttuurin luomisessa. Organisaatiotasolla tulee laittaa työtehtävät kuntoon, niissä tulee olla mieli ja tarkoitus. Roolit tulee olla tekijöille mielekkäitä ja merkityksellisiä. Työyhteisö ja työntekijä yksilönä tukevat työhön liittyvää motivaatiota. Organisaation tulee maalata iso selkeä kuva mitä työllä tavoitellaan,

näin jokainen tietää mikä on yhteinen tavoite, johon liittyvät jokaisen omat henkilökohtaiset tavoitteet ja työtehtävät. Tämä kaikki lisää motivaatiota ja työhyvinvointia. Selkeä merkitys ja tavoite ohjaavat organisaatiota parempaan suuntaan tulevaisuudessa.

3.2 Johtaminen

Johtaminen koostuu ihmisistä, organisaation liiketoiminnasta, ohjaavista laeista sekä säädöksistä. Jaakkola (2020) on tiivistänyt johtamisen seuraaviin teemoihin: johtaminen on palveluammatti, jossa tavoitteena on saada työntekijä menestymään. Johtaja on kuin komposti, joka ottaa vastaan negatiiviset asiat ja menestyksen aikana puhuu meistä ja yhteisestä onnistumisesta. Johtaja on reilu ja johdonmukainen ja ennen kaikkea inhimillinen henkilö, joka pitää kiinni yhteisistä pelisäännöistä ja työtä ohjaavista laeista sekä säädöksistä. Johtajaa kiinnostaa aidosti työntekijät, jotka lisäävät yhteishenkeä sekä luottamusta, ja aistii jatkuvasti työyhteisön ilmapiiriä. Johtajan vastuulla on pitää viestintää aktiivisena molempiin suuntiin ja osoittaa kiinnostusta erilaisille kysymyksille ja ajatuksille eikä tyrmätä kyseenalaistamisia tai mielipide-eroja. Johtaja kannustaa ja kiittää silloin, kun työyhteisö tai työntekijä onnistuu. Johtaja kasvattaa ja auttaa ihmisiä kehittymään ammatillisesti. Johtaja rakentaa turvallisen ilmapiirin, jossa jokainen työntekijä voi olla oma itsensä, haastaa itseään ammatillisesti ja olla luova.

Johtamisessa tarvitaan luottamusta, joustavuutta ja työntekijöiden osallistamista. Hierarkista johtamista ei niinkään enää nähdä hyvänä keinona johtaa. Mitä enemmän työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä ja päätöksentekoon, sen enemmän syntyy kokemuksia työn mielekkyydestä. (Manka ym. 2016.) Johtamisessa tehdään pieniä merkityksellisiä tekoja, joilla luodaan inhimillistä ilmapiiriä, jossa työntekijä uskaltaa olla. (Tuominen 2018.)

Työn imua ja halua tehdä hyvin työnsä tukee innostava ja inhimillinen johtaminen. Tätä voidaan kutsua palvelevaksi johtamiseksi, jonka tavoitteena on edistää työntekijän kehittymistä ja työn imua. Palveleva johtaminen on eettistä, omistautunutta, valmentavaa, kuuntelevaa johtamista, jossa omistaudutaan työntekijän tarpeisiin, ammatilliseen kehittymiseen ja jokaisen vahvuuksien nostamiseen. Yhteisöllisyyden merkitys on tässä yksi tärkeä osatekijä. (Hakanen 2011.) Palvelevan johtamisen vuorovaikutuksessa on tärkeää kannustus ja onnistumisista kiittäminen. Jokaisen kehittymistä tuetaan ja omatoimiseen toimintaan kannustetaan. Jokaisella työntekijällä tulisi olla tunne, että voi toimia itsenäisesti tai olla oma-aloitteinen. Organisaatiossa ja sen johtamisessa tulee olla käsitys siitä, mihin suuntaan henkilöstön on edettävä. Johtamisessa annetaan suuntaviivoja ja vastuutetaan, jotta työntekijöillä on ymmärrys siitä mitkä ovat tavoitteet, joiden eteen tekevät työtä. Luottamus on vastuuttamisen perusta. Rohkeus, innostus ja riskien ottamisen valmius kuuluvat palvelevan johtamisen ominaisuuksiin. (Hakanen 2011.)

Manka ym. (2016, 68) kuvaavat johtamista siten, että keskeisiä asioita ovat aktiivinen vuorovaikutus, pelisäännöt, sairauspoissaolojen seuranta, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, varhainen puheeksi ottaminen, työhön palaamisen tukeminen, terveellinen ja turvallinen työpaikka sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä. Tämä kaikki edellyttää tiivistä yhteistyötä työnantajan, työntekijän ja työterveydenhuollon kanssa.

Työntekijän ja työyhteisön johtamisessa on hyvä olla rehellinen, eettinen ja oikeudenmukainen. Persoonallisuutta voi käyttää hyvin monin eri tavoin, mutta aitouden merkitystä ei tule unohtaa. Aitous voidaan nähdä tietynlaisen nöyryytenä, siinä miten ilmaisee itseään ja millainen on ihmisenä. Nöyryys kuvastaa myös sitä, miten tiedostaa ja tuntee omat vahvuutensa tai puutteensa. Empatia ja tunteiden ymmärrys nousevat myös merkittäviksi taidoiksi, vaikkakaan johtamisen ei tule olla terapeutista tai ystävyysuhdetta. Palvelevassa johtamisen kulttuurissa jokainen työntekijä voi tuntea itsensä hyväksytyksi ja luotetuksi, ja siinä jokainen voi rohkeasti tuoda omaa ääntä esille. (Hakanen 2011.)

Nykyajan esihenkilöltä odotetaan yhä dynaamisempaa johtamista. Esihenkilön tulee olla reilu ja oikeudenmukainen, luotettava ja esimerkillinen, emotionaalinen ja tunneälykäs, huolehtiva, innostava ja optimistinen. Esihenkilön ei kuitenkaan odoteta olevan superihminen, vaan ympärillä olevat työntekijät voivat täydentää ominaisuuksia. Esihenkilön olisi hyvä avata omaa työnkuvaansa ja tehtäviä, sillä työntekijät eivät useinkaan tiedä mistä kaikesta esihenkilön työn sisältö koostuu. Tällä lisättäisiin ymmärrystä siihen, millaista esihenkilön arki on. (Manka ym. 2016.)

Tuomisen (2018) määrittelemät piirteet tulevaisuuden työelämälle ja yksilöille liittyvät itsensä tuntemiseen ja tunne-elämän tasapainoon. Henkilöllä tulee olla kyky kohdata myös negatiivisia tunteita ja asioita. Intuition merkitystä ja siihen luottamista teorian lisäksi sekä oman hiljaisen tiedon tarkastelua. Vahvuutta myöntää, ettei tiedä ja tunnistaa oman rajallisuutensa. Vaatimattomuus ja nöyryys elämän edessä sekä taito olla epävarmuudessa. Hetken aikaa voi olla ilman päätöstä ja kokea epätietoisuutta. Ennakkoluulojen sijaan, kyselee ja osoittaa kiinnostusta. Taito nähdä tulevaisuuteen, pyrkimys eettisyyteen ja hyvään, jotta voi olla aito ja tunnustaa tekemisensä. Näitä tukevat Sahimaan (2020) kuvaus merkityksen johtamisesta. Merkityksen johtaminen on välittämistä, ollaan ihminen ihmiselle, tuetaan ja sparrataan. Annetaan riittävät valtuudet ja päämäärät tehdä työtehtäviä. Viitoitetaan ja johdetaan esimerkillä, joka on moraalista ja eettistä toimintaa. Perusasiat tulee olla kunnossa palkkauksesta työtiloihin asti työn tekemisessä arjessa. Viestintä on tärkein asia merkityksen johtamisessa. Johtamisessa tulee pitää työn merkitys näkyvillä, tulee viestiä miksi työtä tehdään. Merkityksellisyyden kokemus muodostuu työn henkilökohtaisesta kokemuksesta

työn mielekkyydestä. Se muodostuu yksilöllisesti, jokainen kokee merkityksellisyyden ja mielekkyyden eri tavoin.

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tarkoituksena on vahvistaa työhyvinvoinnin edistämisen merkitystä esihenkilön johtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on koota tietoa työhyvinvoinnin tukemisesta esihenkilön johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millä tavoin työhyvinvointistrategiassa on huomioitu esihenkilön työn tukeminen?
2. Miten merkitykselliseksi esihenkilön työhyvinvointi nähdään?

5 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

5.1 Kirjallisuuskatsaus ja kuvaileva menetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksessa kirjoittaja käy analyttisesti ja arvioiden läpi omaan aiheeseensa liittyvää keskeisintä aikaisempaa tutkimusta ja tieteellistä kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksia luokitellaan tarkkuuden, menetelmien ja käyttötapojen mukaan erilaisiin tyyppeihin. Kirjallisuuskatsaustyypppejä on kolme pääryhmää: kuvaileva katsaus, systemaattinen katsaus ja meta-analyysi (Helsingin yliopisto 2021).

Kuvailevassa katsauksessa ei ole tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Käytetyt aineistot ovat laajoja ja tutkimuskysymykset ovat väljempiä. Kuvaileva katsaus toimii omana metodinaan ja se tarjoaa tutkittavia ilmiöitä. (Salminen 2011.) Kuvaileva kirjallisuus katsaus menetelmänä voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen (kuvio 4.): 1) tutkimuskysymyksen muodostaminen, 2) aineiston valitseminen, 3) kuvailun rakentaminen ja 4) tuotetun tuloksen tarkasteleminen. (Hoitotiede 2013.) Kirjallisuuskatsauksessa arvioidaan, etsitään, vertaillaan ja luokitellaan systemaattisesti aikaisempia tutkimuksia, jotka toimivat tutkimusaineistona (LAB-ammattikorkeakoulu 2020). Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa laajojen aineistojen tiivistämisen, minkä avulla voi tuottaa uutta tietoa. Kirjallisuuskatsaus lisää tuntemusta tutkittavaan asiaan ja mahdollistaa perehtymisen oman alan sisältöihin. (Salminen 2011.)



Kuvio 4. Kuvailuvan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ja erityispiirteet (Hoitotiede 2013, 294)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus painottuu aineistolähtöisyyteen ja aineistojen ymmärtämiseen tutkittavan asian näkökulmista. Tarkoituksena on etsiä vastauksia tutkittavaan asiaan sekä selvittää, mitkä ovat sen keskeiset käsitteet.

5.2 Aineiston keruu

Aineiston keräämiseen laaditaan etukäteen suunnitelma ja aineiston keräämiseen laaditaan asiasanoja ja niiden yhdistelmiä sekä tietokannat, joista hakua tehdään. Aineiston läpikäymisessä pidetään kirjaa tiedonhaun tuloksista. Kun aineistoa on löytynyt, arvioidaan sen soveltuvuus tutkimuskysymyksiin ja etukäteen määriteltyihin sisäänotto- ja poissulkukriteereihin (Stolt ym. 2016, 111).

Tutkimusaineiston sisäänottokriteereinä olivat viimeisten kuuden vuoden ajalla julkaistut tutkimukset, ja artikkeleiden tuli vastata tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsauksen rajaimiseksi valittiin artikkelit, jotka käsittelivät aihetta työhyvinvoinnista ja esihenkilön tukemisesta sosiaalialalla. Sellaiset artikkelit sivuutettiin, jotka olivat yli kuusi vuotta vanhoja, käsittelivät asiakkaan näkökulmia, työtyytyväisyyttä, eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin, olivat muu kuin sosiaalialan tutkimusta tai koko tekstiä ei ollut saatavilla (taulukko 1.).

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisuaika 2015-2021	Yli 6 vuotta vanhat julkaisut
Julkaisukieli suomi	Julkaisukieli muu kuin suomi
Tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin	Tutkimus ei vastaa tutkimuskysymyksiin

Sosiaalialan tutkimus	Muu kuin sosiaalialan tutkimus
Käsittelee työhyvinvointia, työhyvinvointistrategiaa, esihenkilön tukemista, johtamista ja työhyvinvoinnin menetelmiä	Ei käsittele työhyvinvointia, työhyvinvointistrategiaa, esihenkilön tukemista, johtamista ja työhyvinvoinnin menetelmiä
Ilmainen koko teksti saatavilla	Maksullinen ja ei koko tekstiä saatavilla

Taulukko 1. Sisään- ja poissulkukriteerit

Haku tehtiin huhtikuussa-toukokuussa 2021. Tiedonhaussa keskityttiin sellaisiin tutkimusartikkeleihin, jotka liittyivät työhyvinvointiin, työhyvinvointistrategiaan ja johtamiseen. Tutkimusartikkeleita haettiin suomenkielisistä tutkimuksista sijoittuen 2015-2021 vuosille ja sähköisiä tietokantoja käyttäen (taulukko 2.). Tietokantoja olivat: scholar.google.com, juuli.fi ja finna.fi.

Google Scholar on Googlen tuottama maksuton hakupalvelu. Google Scholarin haku kattaa suurimman osan merkittävistä akateemisen kirjallisuuden julkaisijoista (ilmaisia ja maksullisia lähteitä) ja myös muuta perinteisten julkaisuhakupalvelujen ulkopuolelle jäävää aineistoa (mm. esitelmiä, seminaaripuheita) (Wikipedia 2021).

Juuli.fi on julkaisutietoportaali, joka sisältää tietoja suomalaisten tutkimusorganisaatioiden julkaisuista. Juuli sisältää muun muassa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen julkaisuja. Ylläpidosta vastaa Kansalliskirjasto yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön ja CSC – Tieteen tietotekniikan keskus Oy:n kanssa (Juuli 2021).

Finna.fi on hakupalvelu, joka kokoaa satojen kotimaisten toimijoiden aineistot saman katon alle. Monipuolisilla hakutoiminnoilla pääsee helposti miljoonien aineistojen äärelle ilmaiseksi. Finna.fi:stä löytää monipuolisesti verkossa saatavilla olevaa aineistoa (Finna 2021).

Hakusanat, joita käytettiin:

- Työhyvinvointi ja johtaminen ja sosiaaliala
- Työhyvinvointistrategia ja johtaminen
- Työhyvinvointistrategia ja johtaminen ja sosiaaliala
- Työhyvinvointi ja tuottavuus
- Esihenkilön työhyvinvointi ja sosiaaliala ja johtaminen
- Esimiehen työhyvinvointi ja sosiaaliala

- Esimiehen työhyvinvointi

	Scholar		Juuli		Finna	
Hakutermi	Ensimmäinen hakutulos	Valitut artikkelit kaksoistarkastuksen jälkeen	Ensimmäinen hakutulos	Valitut artikkelit kaksoistarkastuksen jälkeen	Ensimmäinen hakutulos	Valitut artikkelit kaksoistarkastuksen jälkeen
Työhyvinvointi ja johtaminen ja sosiaaliala	212	1	3	1	129	3
Haku suoritettu	19.4.21		3.5.21		3.5.21	
Työhyvinvointistrategia ja johtaminen Työhyvinvointi ja tuottavuus	15	4	1	1	17	1
Haku suoritettu	19.4.21		3.5.21		3.5.21	
Esihenkilön työhyvinvointi ja sosiaaliala ja johtaminen Esimiehen työhyvinvointi ja sosiaaliala Esimiehen työhyvinvointi Esihenkilön työhyvinvointi	51	2	1	1	27	1
Haku suoritettu	19.4.21		3.5.21		3.5.21	

Taulukko 2. Kirjallisuushaun prosessi

Hakuprosessin aikana on tärkeä pitää muistiinpanoja mukaan otetuista aineistoista. Hakuprosessi on aikaa vievää, sillä hakuja voi joutua tekemään useasti sekä tarkentamaan. Hakuprosessi ei ole koskaan myöskään täydellinen ja sen toteutuminen on riippuvainen käytävissä olevista resursseista. (Stolt ym. 2016.)

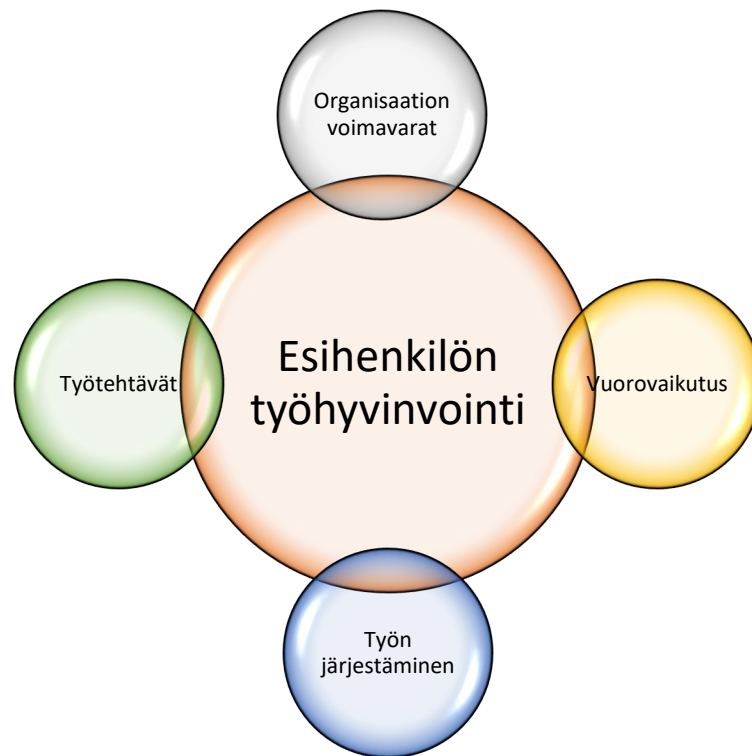
5.3 Aineiston analyysi

Tavoitteena on tasapuolinen ja huolellinen tutkimusten ja aineistojen tulkinta ja yksittäisten tutkimusten tulosten synteesi. Aineiston analysointi tulisi suunnitella etukäteen, ennen kuin katsausta alkaa suorittaa. Analysointivaihetta pidetään vaikeimpana vaiheena, jossa on virheiden mahdollisuus. Aineiston analyysia voi toteuttaa viiden eri vaiheen mukaisesti (Stolt ym. 2016, 112).

1. Tiedon kokoaminen: valittujen yksittäisten artikkelien tiedon kokoaminen, luokittelu ja jäsentely.
2. Tiedon esittäminen: matriisilla, taulukoilla tai käsitekartoilla.
3. Tiedon vertailu: artikkelien tuottaman tiedon vertailu teemojen hahmottamiseksi
4. Johtopäätöksen tekeminen: samanlaisuudet ja erilaisuudet, yhteenveto tunnistetuista teemoista.
5. Johtopäätöksen varmistaminen: alkuperäisen tietolähteen tarkistaminen, ristiriitojen osoittaminen ja vaihtoehtoisen hypoteesin osoittaminen.

Aineiston esittelemiseen valittiin käsitekartta (liite 2.). Käsitekartta muodostui aineistojen tarkastelujen yhteydessä tehtyjen manuaalisten muistiinpanojen kautta. Aineistoista käytiin läpi tavoite, kohderyhmä, tulokset sekä kehittämissuhteet. Muistiinpanoissa nousivat toistuvasti esiin samankaltaisuudet, joista muodostui teemat, joiden tarkasteluun kiinnitettiin enempi huomioita. Näin muodostettiin käsitekartta.

Kirjallisuuskatsauksen aineistoista nousi selkeästi esiin käsitekartan kautta neljä eri teemaa, joiden alle lokeroituvat tutkimuskysymyksiin liittyvät asiat. Neljä teemaa ovat organisaation voimavarat, vuorovaikutus, työn järjestäminen ja työtehtävät (kuviot 5.).



Kuvio 5. Keskeisimmät tulokset kirjallisuuskatsauksen aineistosta

Samankaltaisuudet nousivat toistuvasti näiden neljän teeman kautta ja ristiriitoja ei niinkään ollut havaittavissa. Aineistojen alkuperälähteiden perusteella samankaltaisuudet nousivat esiin myös niiden osalta.

5.4 Aineiston laadun arviointi

Valitun aineiston laadunarviointi suoritetaan arviointikriteerejä ja tarkistuslistoja käyttäen. On tärkeää, raportoida millaisia lähteitä katsauksessa on käytetty ja miten niitä on käytetty (Stolt ym. 2016, 112). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ydin on käsittelyosa, joka vastaa aineiston pohjalta tuotettua laadullista kuvailua ja johtopäätösten tekemistä. Tarkastelun tuloksena voi muodostua uutta tulkintaa ja pyritään muodostamaan jäsennetty kokonaisuus. Tavoitteena on tuottaa aineistojen sisäistä vertailua, analysointia ja päätelmiä. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella tulee herättää lukijan mielenkiintoa, ja tutkijalla tulee olla valitun aineistoin syvälinen tuntemus. (Hoitotiede 2013.)

Kirjallisuushaun prosessissa valittiin 16 tutkimusartikkelia laadun arviointiin. Laadunarviointi suoritettiin JBI:n asiantuntijoiden näkemysten ja narratiivisten tekstien arviointikriteereillä (liite 3.). JBI on kansainvälinen tutkimusorganisaatio, joka kehittää tietoja, ohjelmistoja ja koulutuksia terveydenhuollon käytänteiden parantamiseksi (JBI 2021). Arviointikriteerien avulla tarkastettiin, oliko aineistoissa mielipiteen lähde kuinka hyvin tunnistettavissa. Oliko

esitetty näkemys analyyttisen prosessin tulos, ja oliko mielipiteen taustalla logiikkaa. Esi-
tetyin asian yhteys kirjallisuuteen tai johonkin muuhun näyttöön oli oleellista. Arviointikritee-
rien kautta pystyi vakuuttumaan aineiston laadusta, oliko se riittävä vastaamaan opinnäy-
tetyön kysymyksiin.

6 Tulokset

6.1 Organisaation voimavarat

Organisaation voimavaroiksi nousivat yhteiset pelisäännöt ja sekä niiden johtamisen osaaminen. Vaikutusmahdollisuudet ja osallisuus koettiin tärkeinä. Ylimmän johdon ja organisaation tuki nousivat merkityksellisiksi, joihin kuuluvat niin osallistava-, valmentava – ja muutosjohtaminen, joilla tuetaan työhyvinvoinnin johtamista. Ennaltaehkäisyn tärkeyttä tuotiin esiin työhyvinvoinnin seuraamisessa.

6.2 Vuorovaikutus työhyvinvoinnin tukemisessa

Vuorovaikutuksessa koettiin tärkeinä viestinnän pelisäännöt ja yhteiset sovitut käytänteet vuorovaikutuksen ja viestinnän sujuvuuteen. Osallisuudella ja hyvällä yhteistyöllä tuetaan vuorovaikutuksen mahdollisuuksia. Jatkuva avoimen dialogin koettiin tukevan vuorovaikutusta kahteen suuntaan. Voimavarojen kun koettiin olevan hyvät, niin ne vaikuttivat vuorovaikutukseen.

6.3 Työn järjestäminen

Työn järjestämisessä nousivat esiin itseohjautuvuus ja oman työn muokkaaminen, työn tuunaaminen. Voimavaralähtöisyys esiintyi myös työn järjestämiseen liittyen. Selkeät roolit ja tehtävät tukivat työn järjestämisen suunnittelua ja toteutumista, niin työntekijöillä kuin esihenkilöllä. Työhyvinvoinnin kannalta työn ja vapaa-ajan käytön tasapaino koettiin merkittävänä.

6.4 Työtehtävät

Substanssiosaaminen tukee työtehtävien kautta muodostuvaa työhyvinvointia. Moninaisuuden ymmärtäminen sekä hyödyntäminen liittyvät työn merkityksen ja merkityksellisyyden tunteeseen. Nämä olivat toistuvasti esillä sekä se, miten pystyy vaikuttamaan omaan työhön sekä koko organisaation toimintaan omien työtehtävien kautta.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelut

Kirjallisuuskatsauksessa etsittiin vastauksia siihen millä tavoin työhyvinvointistrategiassa on huomioitu esihenkilön työn tukeminen ja miten merkityksellisenä esihenkilön työhyvinvointi nähdään. Vastauksien kautta haettiin vahvistusta työhyvinvoinnin merkityksen edistämiseen esihenkilön johtamisessa sekä koottiin tietoa työhyvinvoinnin tukemisesta esihenkilön johtamisen näkökulmasta.

Aineistoja tarkastellessa ilmeni toistuvasti säännöksiä merkityksellisyys erityisesti työsuojelun näkökulmasta, mihin viittaa myös Työturvallisuuskeskuksen raportti (2010) fyysisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin merkityksestä. Työn imu oli asia, joka tuli esiin useissa eri aineistoissa motivaation, mielekkyyden ja työn merkityksellisyyden kautta. Niin Manka ym. (2016) kuin Hakannen (2011) painottivat edellä mainittujen asioiden vaikuttavuutta työhyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Organisaation työhyvinvointistrategian osalta aineistojen perusteella oli havaittavissa erilaisia näkökantoja. Osassa korostettiin organisaation vastuuta ja hyvinvointistrategian merkitystä, ja osassa työhyvinvoinnin katsottiin olevan esihenkilön ja työntekijöiden vastuulla. Johtamisen merkitystä käsiteltiin esihenkilöiden osalta siten, millainen merkitys esihenkilöllä on työhyvinvoinnin toteutumisessa, mutta itse esihenkilön huomioimista työhyvinvoinnin kannalta oli havaittavissa niukasti. Kuten Manka ym. (2016) tuovat esiin, esihenkilön roolia, arkea ja muita työhön liittyviä vaateita tulisi tuoda enempi esiin.

Organisaation voimavarat

Organisaation voimavaroiksi voidaan nimetä esiin tulleet yhteishenki, arvostus ja keskusteluyhteys kaikkien välillä. Näillä voimavaroilla tuetaan organisaation ja työyhteisön hyvinvointia. Voimavaraksi voidaan nähdä työhyvinvoinnin osalta myös johtamisosaaminen, jossa ilmenevät tasapuolinen kohtelu, yhteiset pelisäännöt, työkuorman kohtuullisuus. Organisaation voimavara on hyvinvointistrategia, jonka käytännöistä vastaavat henkilöstöpäällikkö, HR ja esihenkilöt eri tasoilla. Näitä tukee Tuomisen (2018) esiintuoma psykologin turvallisuuden tunne työssä ja työtehtävissä sekä Sahimaan (2020) merkityksellisyyden johtaminen. Unelmien työelämä olisi sellainen, jossa organisaatio ja yksilö tekisivät mielekästä ja motivoivaa työtä, jotka olisivat samaan aikaan tuloksellista ja tehokasta.

Tunteiden johtamisen näkökulmaa ja tunneperäisen työhyvinvoinnin syntymistä käsiteltiin useissa aineistoissa. Esihenkilöiden osaaminen nähtiin tärkeänä tunteiden käsittelyssä sekä niiden vaikutuksen ymmärtämisessä työhyvinvoinnissa. Tunteiden johtaminen ei Tuo-

misen (2018) tee autuaaksi, mutta on tärkeä ymmärtää miten aidot ja pienetkin asiat synnyttävät hyvää. Kun positiivisia tunteita koetaan, ne lisäävät energiaa eteenpäin menemiseen. Tämän positiivisen energian katsottiin linkittyvän työn imuun, josta Manka ym. (2016, 41) toteavat siten, että työn imuun satsaaminen kannattaa ja se tulee näkymään myöhemmin tuloksena.

Työhyvinvoinnin vastuiden jakaantuminen jaotellaan esihenkilöille, työntekijöille sekä työterveyshuollolle, painottaen erityisesti esihenkilöiden vastuuta. Organisaation vastuu ilmeni resurssien mahdollistamisessa, mutta ei niinkään vastuussa työhyvinvoinnista. Lähtökohdista nähdään organisaation strategia, johon johtaminen tukeutuu. Työterveyslaitoksen (2021) Työkykytalon mukaan, hyvinvointi kuuluu osana organisaation toimintaa ja toimintaympäristöä, jossa niin työnantaja kuin työntekijä vaikuttavat työhyvinvointiin jokaisessa kerroksessa. Organisaatio ei siis vastaa yksittäisen henkilön tai työyhteisön työhyvinvoinnista, vaan vastaa riittävien resurssien, välineiden, menetelmien ja työhyvinvointia tukevan johtamisen keinot.

Organisaation työhyvinvoinnin voimavara on kiistämättä työilmapiiri, jota tulee kehittää ja joka on niin yksittäisen työntekijän, esihenkilön sekä ylimmän organisaatiotason vastuulla. Työilmapiirillä nähdään suora yhteys motivaatioon ja sitoutumiseen. Työ on mielekästä silloin kun siihen voi vaikuttaa työilmapiirinkin osalta. Organisaation voimavarakulttuurissa tulee ottaa huomioon keskustelun mahdollisuus, luova ja innovaatioita tuottava työskentely. Työyhteisön avoimuudesta ja turvallisuudesta huolehditaan sekä jokaista arvostetaan. Jokaisella on vastuu niin omasta kuin työyhteisön työhyvinvoinnista. Kaikkien tulisi toimia siten, että syntyy luottamusta ja tasa-arvoista kohtelua.

Kuten Sahimaa ym. (2021) nostivat esiin keskustelussa voimavaratekijät, joita ovat riittävä tuki, onnistumiset, kokemus arvostuksesta ja tunne asioiden aikaansaamisesta. Jotta organisaation päämäärät toteutuvat, niin tämä edellyttää johdettavien onnistumista työssään. Voimavaroja ovat myös työelämän ja vapaa-ajan tasapaino, jos vapaa-ajan tarkoitus on vain palautuminen, niin tämä kertoo huonosta työhyvinvoinnista.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen tärkeys ja sen kehittäminen nousivat esiin toistuvasti. Osallistumisen mahdollisuudet koettiin tärkeinä ja erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja arvostettiin. Työhyvinvointi nähtiin oppimisprosessina, jossa ei niinkään suoriteta, vaan rakennetaan yhdessä oppimalla. Vuorovaikutus on yhtä lailla voimavara, jolla voidaan sitouttaa työhön ja lisätä motivaatiota. Puhutaan dialogisesta kehittämisestä, jonka avulla voidaan kehittää organisaation vuorovaikutusta. Dialogisessa johtamisessa esihenkilö tarvitsee tuekseen yhteisen sovitun toimintakulttuurin, joka toimii jokaisella organisaation tasolla. Jos ylemmän tason

johtaminen ei ole dialogista, niin tällöin keskitasolla esihenkilön on vaikea toteuttaa sitä omassa työssään. Dialogia ja vuorovaikutuksen kulttuuria tukevat organisaation missio ja tarkoitus, josta tulee viestiä arjessa koko ajan (Sahimaa 2020).

Vuorovaikutuksessa tulisi ottaa huomioon vuorovaikutuksen ymmärrys. Vuorovaikutus on aina kaksisuuntaista ja jokaisella osapuolella on vastuut. Käytetään yhteisesti sovittuja viestintäkanavia ja varmistetaan, että niitä osataan käyttää. Ihmisten kohtaaminen tulisi mahdollistaa myös kasvokkain. Vastuiden määrittely on tärkeää, kuka vastaa mistäkin viestinnästä ja milloin. Ulkoisen ja sisäisen viestinnän erot tulisi ymmärtää. Jokaisella tulee olla mahdollisuus tulla kuulluksi ja jokaisen ääni on arvokasta. Vuorovaikutuksella mahdollistetaan osallisuutta ja vaikuttamista omaan työhön. Hiljaisempia tulee kannustaa ja osallistaa yhteiseen keskusteluun. Vuorovaikutuksessa tulee huomioida erilaiset kulttuuriset tekijät, miten ne vaikuttavat viestintään. Ratkaisukeskeisyydellä luodaan rakentavaa viestintää sekä palautteen antamista, mikä kuuluu vuorovaikutukseen. Positiivisella palautteella kehitetään yhteistyötä ja luodaan positiivisuutta. Positiivinen vuorovaikutus sitouttaa ja lisää motivaatiota. Palautteen merkitys nousi tärkeäksi myös Sahimaan ym. (2021) keskustelussa esihenkilön työhyvinvoinnista, siten että esihenkilö on aina etulinjassa ja käy jatkuvaa dialogia työntekijöiden kanssa. Jos esihenkilö itse ei saa tukea ja positiivista palautetta omasta työstään, aiheuttaa se kipuilua työhyvinvoinnissa. Esihenkilöllä on tehtävässään useita eri rooleja, joista voi syntyä ristiriitaisuuden painetta. Roolit voivat liittyä empatiaan, tulokseen, energiaan tai turvaan.

Työn järjestäminen

Organisaatioiden strategian näkökulmista johtamisen vahvaksi trendiksi on nousemassa valmentava ja palveleva johtaminen, joiden tavoitteena on itseohjautuvuus. Itseohjautuvuudella katsotaan olevan merkitystä työn muokkaamisessa. Aineistoissa nousi esiin myös resilienssin ja työn merkityksellisyyden näkökulmat. Innostuminen työstä tukee voimavaroilähdistä ja itseohjautuvaa työn tuunaamista, josta Manka ym. (2016) tuovat esiin merkityksellisyyden työhyvinvoinnin osalta.

Johtamisen tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden noudattaminen olivat hankalia tulkittavia teemoja. Esihenkilöt kokivat, että heidän työssään on työhyvinvointia tukevia asioita, jotka tukevat heidän jaksamistaan. Esihenkilöiden jaksamista tukee työssä viihtyminen, työhön kohdistuvien odotusten ja todellisuuden vastaavuus, esihenkilön rooli sekä se, että vapaa-aika ja työ ovat tasapainossa. Työn järjestämisessä tulisi ottaa huomioon osallistuminen päätöksentekoon ja itseohjautuvuuskin vaatii johtamista. Työt ovat muuttuvia asioita ja samalla johtamisenkin tulisi muuttua. Työn järjestämiseen liittyvissä toiminnoissa vaikuttavat myös työhyvinvointia ohjaavat lait, säädökset ja suositukset. Työterveyskeskuksen

(2010) mukaiset riskienarvioinnit ovat yksi menetelmä, jolla työn kuormittavuutta sekä muita mahdollisia riskejä arvioidaan. Yhtä lailla työsopimuslaki ohjaa tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan. Työnantajan tehtävänä on edistää hyvää ilmapiiriä, työntekijöiden suoriutumista työtehtävistä ja ammatillista kehittymistä tehtävissään.

Johtaminen on arkipäivän asioiden hoitamista ja ennen kaikkea ihmisjohtamista. Esihenkilö ei juuri koskaan pääse irti työstään ja tällöin se on haavoittuvaa. Taas nousee esiin työelämän psykologisoituminen, josta Tuominen (2018) myös kirjoitti. Kokonaisuus on siis iso, mitä esihenkilö kannattelee. Kuten Sahimaa ym. (2021) toteaa, esihenkilöllä on paine luoda hyvää tunneilmastoa ja tuntee tästä jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta.

Työtehtävät

Esihenkilöllä katsotaan olevan vahva näkemys työstä sekä substanssiosaamista. Esihenkilöksi ei tietoisesti hakeuduta, vaan siihen ajaudutaan. Sosiaalialan esihenkilön on tärkeä tunnistaa johtamisen moninaisuus, johon vaikuttavat asiakastyön merkitys, itsensä johtaminen ja jatkuva reflektointi.

Vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat työn imuun. Mitä korkeampi vaatavuustaso on, sitä korkeammat ovat esihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet. Työtehtävissä tulisi ottaa huomioon selkeät työprosessit ja toimintatavat, joihin työntekijät sitoutetaan. Tämä edellyttää hyvää perehdytystä. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus suunnitella omaa työaikaansa ja työtään. Toiminnan tulisi olla tehokasta, tehdään oikeita asioita joissa roolit ja vastuut ovat selkeitä. Näin helpotetaan kaikkien työn sujuvuutta. Osaaminen tulee olla riittävää suhteessa vastuuseen. Työnkuorman tulee olla jaettava tasaisesti.

Esihenkilöllä on kipukohtia ja haasteita arjen johtamisessa. Itsensä johtaminen on osa johtamista. Miten osaa rajata, suunnitella arkea ja tehtäviä. Esihenkilön työtä leimaa usein yksinäisyys. Sahimaa ym. (2021) tuovat esiin termin *kosminen yksinäisyys*, mikä kuvastaa hyvin kokemusta yksinäisyydestä kipuilujen kanssa. Yksinäisyyden, oli se kosmista tai jostain muuta, kohdalla esihenkilö voisi avata tehtävänsä ja vastuita henkilöstölle. Samoin Manka ym. (2016) nostavat tämän myös esiin. Esihenkilö on ihminen, ja oman työn avaaminen ja jakaminen ovat inhimillisiä toimintoja. Yhteinen ymmärrys niin työntekijöiden kuin esihenkilön työstä ja niihin liittyvistä positiivisista tai negatiivisista asioista, luovat avointa työhyvinvointia.

Jokaisen tulisi väliajoin pysähtyä miettimään niitä asioita, mitkä vaikuttavat työmotivaatioon ja työn merkityksellisyyteen. Kun työntekijä kokee merkityksellisyyden olemista ja tekemistä, yhdistyvät näissä kaikki ne asiat, joissa ollaan hyviä ja joista koetaan tyydytystä. (Sahimaa 2020.)

7.2 Eettiset näkökulmat ja luotettavuus

Opinnäytetyön suunnitelman ja koko opinnäytetyöprosessin ajan noudatettiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön eettisiä ohjeita ja suosituksia. Vastuullisuus, rehellisyys, avoimuus ja kunnioitettavuus toimivat opinnäytetyön perustana. Opinnäytetyössä huomioitiin mahdolliset yksityisyyden suojan suositukset. (Arene 2019.) Toimintatapoja olivat myös yleinen huolellisuus ja tarkkuus. Avoimuus ja eettisesti kestävä tiedonhankinta tukivat vastuullista julkaisemista. Muiden tutkijoiden työ otettiin asianmukaisesti huomioon, joihin viitataan teoriassa. (Tenk 2021.)

Opinnäytetyön tekijän on hallittava hyvä tieteellinen käytäntö opinnäytetyön prosessissa, tieteellisen käytännön vastuita ja eettiset vastuut. Suunnitelma sekä valmis opinnäytetyö tarkistetaan plagiaattitunnistuksen kautta. Lähdeviittaukset tehdään LAB ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaan. Lähteitä sekä tutkittavaa tietoa kunnioitetaan. Opinnäytetyössä noudatetaan LAB ammattikorkeakoulun tietosuojaohjeita. (Arene 2019).

Tulosten tarkastelu sisältää sisällöllisen ja menetelmällisen osuuden sekä etiikan ja luotettavuuden arvioinnin. Kirjallisuuskatsauksen tuottamat keskeiset tulokset kootaan ja tiivistetään, ja niitä tarkastellaan suhteessa käsitteisiin ja teoriaan. Eettisyys tulee esiin kaikissa vaiheissa tutkijan valinnoissa ja raporteissa. Eettisyys tulee esiin myös aineiston valinnassa, todenmukaisuudessa ja tasavertaisuudessa. Luotettavuutta voi vahvistaa siten, että tutkittava asia liitetään teoriaan. (Hoitotiede 2013.)

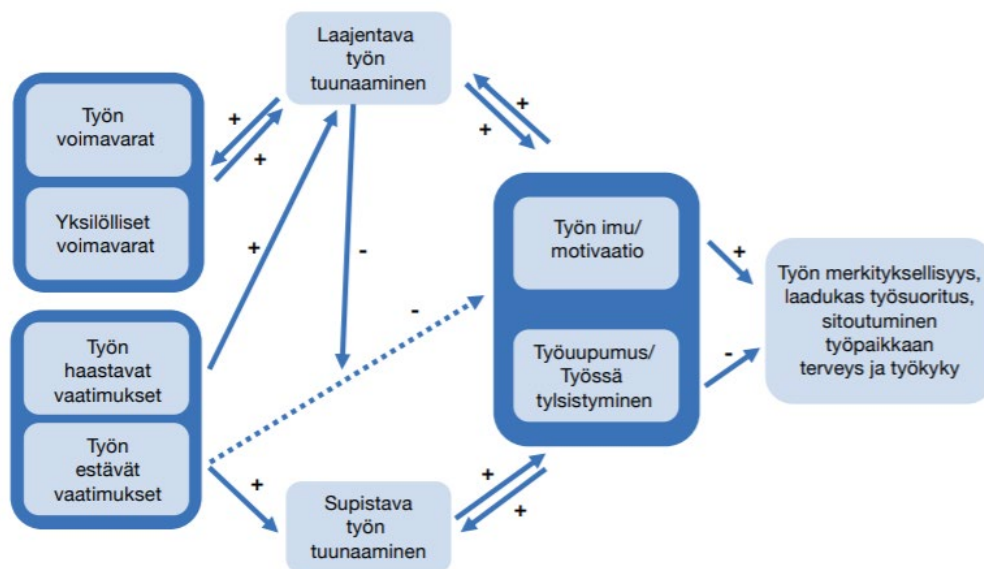
Opinnäytetyössä noudatettiin hyviä eettisiä suosituksia huolellisesti ja vastuullisesti, jotta opinnäytetyö on luotettava julkaisu.

7.3 Johtopäätökset

Aineistosta nousseet neljä teemaa, organisaation voimavarat, vuorovaikutus, työn järjestäminen ja työtehtävät, vaikuttavat kaikki usein puhuttuun ja tämän päivän trendiin työn merkityksellisyydestä. Työn merkityksellisyys on tärkeää motivaation, sitoutumisen sekä hyvinvoinnin osalta. Martela (2020) toteaa, että työn merkityksellisyys on oman työnsä arvokkaaksi tuntemista ja tekemisen arvoista. Työstä odotetaan muutakin kuin palkan saantia ja työ koetaan muunakin kuin suoriutumisen välineenä. Työ halutaan kokea yhä enemmän merkitykselliseksi, mikä vaikuttaa kokonaisuudessaan ihmisen elämänlaatuun. Merkityksellisyys liittyy työn imuun ja henkilöt, jotka kokevat imua ja merkityksellisyyttä voivat tutkimusten mukaan paremmin. Martela (2020) korostaa sisäisen motivaation huomioimista ja sen näkyväksi tekemistä organisaatioissa, kuinka merkityksellistä työ on ja millainen arvo työllä

on. Esihenkilön työn tukemisessa tulisi miettiä sitä, onko tehtävä ja rooli riittävän kiinnostava, pystyykö tehtävässä toteuttamaan itseään, omia arvojaan ja tekemään hyvää.

Työn imulta ja työn tuunaamiselta ei voida välttyä johtopäätöksissä, sillä ne nousivat aina jollain tapaa teorioissa ja aineistoissa. Siksi nämä huomioidaan erityisinä asioina, jotka vaikuttavat pitkälti myös esihenkilön työhyvinvointiin ja jotka tulisi ottaa huomioon organisaation työhyvinvointistrategiassa. Hakanen (Työn Tuuli 2020, 33) on laatinut kuvan työn tuunaamisesta (kuva 6.), mikä havainnollistaa tuunaamisen eri merkityksiä selkeästi. Voimavaralähtöisyys ja vaatimukset suhteessa työhön, joko lisäävät imua ja motivaatiota tai aiheuttavat uupumusta. Kun työ koetaan positiivisena imua, on työ tällöin merkityksellistä joka vaikuttaa työhyvinvointiin, suoritukseen ja organisaation kokonaisuuteen laadukkaasti.



Kuva 6. Työn tuunaamisen malli (Hakanen 2020)

Motivaatio ja merkityksellisyyskokemus ovat ihmiselle polttoainetta. Jos motivaatiota ei ole niin kaikki inhimillinenkin toiminta tuntuu raskaalta. Merkityksellisyyskokeminen on inhimillinen perustarve. Merkityksellisyyskokemisen kaipu on kasvava trendi työelämässä useista eri näkökulmista. Oma kokemus merkityksellisyydestä liittyy työhön sitoutumiseen, hyvinvointiin sekä korkeampaan elinikään. (Sahimaa 2020.)

Koronapandemian vuoksi myös työelämä on ollut haasteellista aikaa, joka on ollut koettavissa jopa kriisinä sosiaalialalla. Tällaisena aikana odotetaan sekä tarvitaan ihmislähtöistä johtamista ja johtamisen hyviä käytäntöjä. Silloin kun voi tehdä omannäköistä työtä, jossa voi käyttää omaa osaamistaan ja vahvuuksia, jossa voi kehittyä ja jossa saa apua, lisätään työhyvinvointia. (Hakanen 2020.) Merkityksellisyyskokemisen ja voimavaralähtöisen johtamisen

vinkkejä tulevaan voivat olla esimerkiksi muutama Tuomisen (2018) laatimista vinkeistä (kuva 7.):



Kuva 7. Tuomisen vinkkejä merkityksellisyydestä (2018)

Sosiaaliala ja sen johtaminen ovat intensiivisiä ja arjessa kohdataan hyvin vaikeitakin asiakas- tai henkilöstötilanteita. Johtaminen ja sen tukeminen ovat erityisen tärkeitä, sillä toiminta on vaikuttavaa ja vaativaa. Paljon keskustellaan työntekijöiden hyvinvoinnista, ja usein unohtuu se, että johtaja tai esihenkilö on myös yhtä lailla osa henkilöstöä ja itsenäinen ihminen. Esihenkilöiden työhyvinvoinnista tulisi keskustella organisaatioissa yhtä paljon kuin työntekijöiden työhyvinvoinnista. (Lammintakanen & Laulainen 2019.)

Jatkuva työelämän muuttuminen tuo mukanaan useita haasteita sekä mahdollisuuksia. Työhyvinvoinnista on tehty laajasti tutkimuksia, mutta esihenkilön työhyvinvoinnin tukeminen ja sen huomioiminen organisaation työhyvinvointistrategiassa jää vähäiseksi. Jos henkilöstöön luetaan yhtä lailla esihenkilö, niin tällöin tutkittua tietoa on, mutta onko se soveltuva esihenkilön näkökulmasta katsottuna?

Jatkotutkimusehdotuksina tulevaisuudessa voisi olla miten esihenkilön työhyvinvoinnin tukemista edistetään sekä miten esihenkilön työn merkityksellisyys erotetaan henkilöstön työn merkityksellisyydestä. Esihenkilön rooli on erilainen kuin työntekijöiden rooli, liittyen

vastuisiin, niin tällöin merkityksellisyyden tarkastelua olisi hyvä tehdä myös erikseen. Tutkimus tulisi kohdentaa sosiaalialan esihenkilöille, jotka toimivat organisaation ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin merkitys on noussut keskusteluissa yhä enempi esille ja tästä syystä, siitä olisi hyvä saada myös tutkittua tietoa seuraavan viiden vuoden aikana. Koronapandemian tuomat etätyön haasteet sekä mahdollisuudet ovat vaikuttaneet myös johtamiseen ja esihenkilön työhön. Tällöin johtamista ja työn merkityksellisyyttä tarkastellaan toisenlaisten käytänteiden sekä näkökulmien kautta.

Lähteet

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisen suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Finna.fi. Viitattu 3.5.21. Saatavissa https://www.finna.fi/Content/about_finnafi

Hakanen, J. Omaa työtä merkityksellistämässä. Työn Tuuli 1/2020. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

Hakanen, J. Työn imu. Työterveyslaitos. 2011. Viitattu 19.4.2021. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_ty-onimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J. Työn Tuuli. 1/2020. Viitattu 6.5.202. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

Jaakkola, J. 2020. Väkevä työelämä. Terveyttä, tolkkuja ja tuloksia. Tammi.

JBI. University of Adelaide. Viitattu 3.5.21. Saatavissa <https://jbi.global/>

Juuli. Julkaisutietoportaali. Viitattu 3.5.21. Saatavissa <https://www.juuli.fi/>

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. Hoitotiede 25(4), 291–301. Viitattu 30.3.2021. Saatavilla <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.saimia.fi/se/h/0786-5686/25/4/kuvailev.pdf>

Kielijelppi. Helsingin yliopisto. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/kirjallisuuskatsauksen-tyyppeja/>

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lammintakanen, J & Laulainen, S. Työn Tuuli. 2/2019. Viitattu 6.5.21. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022019.pdf

Lyytinen, N. Psykopodiaa-podcast. 62.62. Lähijohtajan hyvinvointi. 2021. Viitattu 10.5.21. Saatavissa: <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/lahijohtajan-hyvinvointi>

Manka, M-L & Manka, M. Työhyvinvointi. Talentum Pro. 2016.

Martela, F. Työn Tuuli. 1/2020. Viitattu 6.5.2021. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

Monster. Artikkelit työnantajille: Työsopimuslaki. 2017. Viitattu 10.5.21. Saatavissa https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/tyosopimuslaki-tyonantaja-muista-ainakin-nama-asiat?WT.mc_n=olm_sk_srch_ggl_dynaaminenhaku_fi&qclid=Cj0KCQjws-OEBhCkARIsAPhOKIYvWhGF01iX8JnvfDEbQjywlrBE2ZxhW2-E6sPha0BGlf4-uz-csM6QaAlx5EALw_wcB

Pakka, J & Rätty, T. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. 2010. Viitattu 13.4.2021. Saatavissa: https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Rinkinen, T. Lappalainen, S. Lahtinen, P. Hatakka, H & Viitala, E. LAB-ammattikorkeakoulu. Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyönä. Lahti 22.2.2020. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa [Final_Kirjallisuuskatsauksen_osa-alueet.pdf](#)

Sahimaa, J. Työelämä ja merkityksellisyys. Unelmien työpäivätapahtuma. Turku. 2020. Viitattu 15.5.21. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=cuatEfZkjns>

Salminen, A. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisohtaminen 4. 2011. Viitattu 24.3.21, 13.4.2021 Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Sosiaali- ja Terveysministerio. Työhyvinvointi. Viitattu 13.4.2021. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sosiaali- ja Terveysministeriö. Työsuojelusäädöksiä. Viitattu 13.4.2021. Saatavissa: <https://stm.fi/tyosuojelu/saadokset>

Tuominen, C. Johda tunteita, menesty työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 2018.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. TENK. Opetusmateriaalit. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 14.5.21. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/opetusmateriaalit>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. Viitattu 3.5.21. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille. Työturvallisuuskeskus TTK. 2015. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa [https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin itsearviointityokalu tyopaikoille.pdf](https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf)

Työhyvinvointi. Sosiaali – ja terveysministeriö. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työkykyjohtaminen. Ilmarinen. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen>

Työterveyslaitos. Työkykytalo. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Wikipedia. Viitattu 3.5.21. Saatavissa [https://fi.wikipedia.org/wiki/Google Scholar](https://fi.wikipedia.org/wiki/Google_Scholar)

Liite 1. Tutkimusaineistoluettelo

Tekijä, vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Kohderyhmä	Laadun arviointi
Kajasranta, S & Rissanen, T. 2020	Tutkia sosiaalialan johtamista Suomessa.	Esimiehet	4/6
Rantalaiho, M. 2016	Tutkia johtajien työn kuormitusta ja työn imua.	Päiväkodin johtajat, 39 hlö	6/6
Liukkonen, A. 2020	Selvittää työhyvinvoinnin johtamisen nykytilaa ja mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa, mitä työhyvinvointi merkitsee yritykselle, sekä mitkä asiat vaikuttavat työ-kykyyn/työhyvinvointiin	Esimiehet ja johto, 9 hlö	3/6
Pyykkönen, U & Vainio, A. 2019	Kuvata yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin nykytila, löytää ja nimetä työhyvinvoinnin kehittämisaalueet, sekä laatia työhyvinvointisuunnitelma yhteistyöorganisaation käyttöön.	Organisaation johto ja henkilöstö, 259 vastaajaa	6/6
Kallionpää, P, Immonen, J, Välimaa, N, Herse, F, Leskelä, R-L. 2017	Selvitettiin vuoden 2011 sairausvakuutuslain muutoksen vaikutuksia työkyvyn hallintaan, seurantaan ja varhaiseen tukeen	Työnantajia, 22 otos. Viisi työterveyshuollon palveluiden tuottajaa.	6/6
Vallin, E. 2020	Selvitettiin esihenkilöasemassa toimivien käsityksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin tekijöistä, sekä näiden käsitysten suhdetta työn imuun.	Seitsemän johtavan sosiaalityöntekijän teemahaastattelua.	6/6
Majasaari, E. 2020.	Tarkasteltiin työn imua edistävien voimavarojen esiintymistä sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvointia ja johtamista koskevassa ajattelussa.	Seitsemän sosiaalityön lähijohtajan yksilöhaastattelua. Haastattelun teemoina olivat lähijohtaminen, työhy-	6/6

		vinvointi sekä muutosjohtaminen sosiaalityössä.	
Loppela, K & Syvänen, S. 2020.	Kuvasi, mitkä ovat keskeisimpiä työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen vaikuttavia organisatorisia tekijöitä, joita hyvä johtaminen voi tukea ja vastaavasti huono johtaminen estää.	Perustuu ESR-rahoitteisten Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä ja Sote-Dialogit muutoksessa -johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -hankkeiden aineistoihin.	6/6
Föster, E. Kokkala, C & Rekola, L. 2020.	Kahdeksan keskeistä työhyvinvointia ja tuottavuutta tukevaa ratkaisua yrityksille.	Työhyvinvointiboosteri verkkojulkaisu on tuotettu osana Mikko - mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus sekä Tuottavasti moninainen -hankkeita (2017-2020), joita rahoitti Euroopan sosiaalirahasto ESR.	2/6
O'Rourke, P. 2017	Tavoitteena oli perehtyä esimiestyön haasteisiin ja ongelmatilanteisiin sekä esimiehen omaan jakamiseen.	Tarina työnteon arjesta.	2/6
Andersson, K. 2018	Tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin johtamisen kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin.	Aineisto kerättiin kuvailuvan kirjallisuuskatsauksen avulla.	6/6
Pennanen, J. 2020.	Tavoitteena oli arvioida työn ilon mahdollisuuksia työhyvinvointia kehitettäessä ja tuottaa jatkuvan kehittämisen mahdollistava toimintamalli	Toteutettiin laadullisena kehittämistehtävänä, joka sisälsi toimintatutkimuksellisia piirteitä.	5/6

Leskinen, P. 2016.	Tavoitteena oli kehittää lähiesimiesten valmiutta edistää jätukea työhyvinvointia ja huomioida se johtamisessaan ja kuvata lähiesimiesten kokemuksia avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden esille ottamisesta lähijohtajuudessaan	Kysely lasten ja nuorten toimialueella lähiesimiehille (N=15).	5/6
Ylihaavisto, P. 2019.	Kehittää osaamisen johtamista.	Dialoginen keskustelu ja aivoriihi, joissa osallistujina olivat työryhmän jäsenistä (2 osastonhoitajaa sekä perehdytys- ja koulutuskoordinaattori) koostuva projektiryhmä.	4/6
Alinen, N. 2018	Tavoitteena oli kohdeorganisaatiossa pilotoida uudenlaista, ketterää työhyvinvointikyselyä ja tarkoituksena oli selvittää, voidaanko työhyvinvointimittauskäytänteitä uudistamalla päästä aikaisemmin selville työhyvinvoinnin vajauksista ja ennaltaehkäistä sairaspöissaoloja	Kohdeyritys, 13 hlö.	3/6

Liite 2. Käsitekartta



Liite 3. JBI -arviointikriteerit



21.1.2019

JBI: Arviointikriteerit asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille

Tätä tarkistuslistaa käytetään asiantuntijoiden näkemyksen ja narratiivisen tekstin metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 6 arviointikriteeriä joiden yksityiskohtaiset sisällöt on lyhyesti kuvattu alla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (McArthur ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____
 Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko kohdeyleisön kiinnostuksen kohteet kirjoituksen keskiössä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko esitetty näkemys analyttisen prosessin tulos, ja onko esille tuodun mielipiteen taustalla logiikkaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Viitataan olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Puolustaa kirjoittaja näkemystään loogisesti suhteessa muihin kirjallisuuteen tai lähteisiin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Lähde: McArthur A, Klugarova J, Yan H, Florescu S. Innovations in the systematic review of text and opinion. *Int J Evid Based Healthc*. 2015;13(3):188–195.