



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Päivi Keskinen

# ”PITÄÄ OLLA NIINKU SELLAASTA INNOVATIIVISTA HENKEÄ”

Vaasan kaupungin keskijohdon työntekijöiden kokemuksia

työhyvinvoinnista

Sosiaali- ja terveysala  
2014

## TIIVISTELMÄ

|                    |   |
|--------------------|---|
| Tekijä             | Päivi Keskinen  |
| Opinnäytetyön nimi | ”Pitää olla niinku sellaista innovatiivista henkeä”.<br>Vaasan kaupungin keskijohdon työntekijöiden kokemuksia<br>työhyvinvoinnista |
| Vuosi              | 2014  |
| Kieli              | suomi   |
| Sivumäärä          | 74+ 3 liitettä  |
| Ohjaaja            | Ulla Isosaari   |

---

Työhyvinvointi on ollut paljon esillä julkisuudessa. Keskijohdon työhyvinvoinnin kokemusta kartoittavia tutkimuksia on tehty vähän Suomessa suhteessa ylemmän johdon, esimies- ja työntekijätason vastaaviin tutkimuksiin. Julkisella sektorilla toimii paljon keskijohdon henkilöstöä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Vaasan kaupungin keskijohdon kokemuksia työhyvinvoinnista kolmella eri toimialalla. Tutkimuksen avulla nostetaan esille julkisella sektorilla keskijohdossa työskentelevien henkilöiden kokemuksia työhyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä.

Tutkimus pyrki keräämään kokemuksellista tietoa työhyvinvoinnista keskijohdon työntekijöiden kokemana. Siksi oli perusteltua valita tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus. Tiedonhankinnassa sovellettiin Grounded Theory -menetelmää. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin aineistopohjaisesti. Tutkimuksen aineistona oli keskijohdon työntekijöille tehdyt haastattelut. Aineiston pohjalta keskeisiksi käsitteiksi nostettiin keskijohto, työhyvinvointi ja julkinen sektori. Tutkimuksesta saatuja tuloksia peilattiin Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaisiin.

Saadun aineiston pohjalta työhyvinvointi luokitella viiteen alaluokkaan: sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve, turvallisuus, tilat ja välineet sekä itsensä toteuttaminen. Saadut tulokset tukevat pääsääntöisesti aikaisempien tutkimuksien tuloksia. Tutkimustuloksissa korostui työhyvinvoinnin kokemuksen tasapainoilu sitä edistävien ja estävien asioiden valossa. Toisaalta tämä epävakaa asetelma kuvastaa hyvin sitä organisatorista välitilaa ja muutosta, johon keskijohdon henkilöstö työsääntöön asettuu.

## ABSTRACT

|                    |  |
|--------------------|--|
| Author             | Päivi Keskinen   |
| Title              | The Experiences of Middle Management Employees of Wellbeing at work. |
| Year               | 2014   |
| Language           | Finnish  |
| Pages              | 74 + 3 Appendices  |
| Name of Supervisor | Ulla Isosaari  |

---

Wellbeing at work has been discussed a lot in the public. Only few studies have been carried out about wellbeing at work among middle management employees when compared to the amount of studies carried out related to other employee groups like the senior management, superiors and average employees. There are many employees working in the middle management in the public sector. The purpose of this study was to look at the experiences of middle management of wellbeing at work in three different sectors in the City of Vaasa. The study aims at revealing the factors either promoting or preventing wellbeing at work.

The purpose of the study was to collect empirical knowledge about the wellbeing at work as experienced by the middle management employees. The study is qualitative. Grounded Theory – method was applied in data acquisition. A material-based approach was used with the material. The material included the interviews with the middle management employees. The key concepts, based on the material, are middle management, wellbeing at work and public sector. The results of the study were reflected on by comparing them to Rauramos (2008) concept – the stairs of wellbeing at work.

Based on the material, wellbeing at work can be categorized into five different sub-categories: social needs, the need to be appreciated, security, premises, equipment and self-actualization. The results of this study support the results of previous studies. The need to balance between promoting and preventing factors related to wellbeing at work was emphasized in the study. This unstable situation describes well the situation where the middle management is in the organization.

---

Keywords Wellbeing at work, empirical, middle management, public sector

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | TUTKIMUKSEN TAUSTA .....  | 8  |
| 2     | TYÖHYVINVOINTI.....   | 10 |
| 2.1   | Työhyvinvoinnin määritelmiä.....                                  | 10 |
| 2.2   | Työhyvinvoinnin johtaminen.....                                   | 13 |
| 2.3   | Työhyvinvoinnin kehittäminen.....                                 | 15 |
| 2.4   | Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta.....                        | 17 |
| 2.5   | Työhyvinvoinnin portaat.....                                      | 19 |
| 2.5.1 | Psykofysiologiset perustarpeet.....                               | 21 |
| 2.5.2 | Turvallisuuden tarve.....   | 22 |
| 2.5.3 | Liittymisen tarve .....   | 24 |
| 2.5.4 | Arvostuksen tarve.....  | 25 |
| 2.5.5 | Itsensä toteuttamisen tarve.....                                  | 26 |
| 3     | JOHTAMINEN JA KUNNALLINEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ.....                | 28 |
| 3.1   | Johtamistyö ja sen sisällöt.....                                  | 28 |
| 3.2   | Keskijohto ja sen rakenteellinen sijoittuminen organisaation..... | 31 |
| 3.3   | Johtamisen ympäristöt .....                                       | 33 |
| 3.4   | Julkinen johtaminen.....  | 36 |
| 3.5   | Johtamisjärjestelmä Vaasassa .....                                | 40 |
| 4     | TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....                                      | 44 |
| 5     | TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KÄSITTELY .....                    | 46 |
| 5.1   | Laadullinen tutkimus Grounded Theory – menetelmän näkökulmasta .  | 46 |
| 5.2   | Keskijohto tutkimuksen kohderyhmänä ja aineiston keruu .....      | 48 |
| 5.3   | Tutkimusaineiston keruumenetelmä .....                            | 49 |
| 5.4   | Tutkimusaineiston analyysi .....                                  | 50 |
| 6     | TUTKIMUSTULOKSET .....  | 53 |
| 6.1   | Haastateltavien taustatiedot.....                                 | 53 |
| 6.2   | Työhyvinvointia edistävät tekijät.....                            | 54 |
| 6.2.1 | Yksilötaso.....   | 54 |
| 6.2.2 | Yhteisötaso.....  | 57 |

|  |    |
|--|----|
|  | 5  |
| 6.2.3 Organisaatiotaso.....                    | 59 |
| 6.3 Työhyvinvointia estävät tekijät.....       | 59 |
| 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....              | 63 |
| 7.1 Päätulokset.....                           | 63 |
| 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys..... | 65 |
| 7.3 Pohdintaa tutkimusprosessista.....         | 65 |
| LÄHTEET.....                                   | 71 |
| LIITTEET                                       |    |

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

|                    |  |       |
|--------------------|--|-------|
| <b>Kuvio 1.</b>    | Työhyvinvoinnin johtaminen                         | s. 14 |
| <b>Kuvio 2.</b>    | Työhyvinvoinnin kehittäminen                       | s. 16 |
| <b>Kuvio 3.</b>    | Työhyvinvoinnin portaat                            | s. 20 |
| <b>Kuvio 4.</b>    | Työnkuormitus.                                     | s. 21 |
| <b>Kuvio 5.</b>    | Johtamisen roolit                                  | s. 29 |
| <b>Kuvio 6.</b>    | Johtajuuden tehtäväkentät                          | s. 30 |
| <b>Kuvio 7.</b>    | Organisaation perusosat                            | s. 32 |
| <b>Kuvio 8.</b>    | Johtamisen ympäristöt ja keskijohdon sijoittuminen | s. 34 |
| <b>Kuvio 9.</b>    | Julkisen ja yksityisen sektorin ero                | s. 37 |
| <b>Kuvio 10.</b>   | Johtamisen sisältöalueiden muodostama kokonaisuus  | s. 39 |
| <b>Kuvio 11.</b>   | Vaasan kaupungin organisaatio                      | s. 40 |
| <b>Kuvio 12.</b>   | Kasvatus- ja opetusviraston organisaatiokaavio     | s. 41 |
| <b>Kuvio 13.</b>   | Organisaatiokaavio sosiaali- ja terveystoimi       | s. 42 |
| <b>Kuvio 14.</b>   | Tutkimusaineiston analyysi prosessina              | s. 51 |
| <b>Taulukko 1.</b> | Hyvän työilmapiirin piirteitä                      | s. 25 |

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Haastattelu kirje**LIITE 2.** Kysymyslomake**LIITE 3.** Yksilötason aineistonanalyysi

## 1 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Työhyvinvointi on tärkeä asia niin yksilötasolla, kuin työyhteisöissä ja organisaatiotasolla. Se voidaan määritellä ja kokea monella tavalla. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (STM) määritelmän mukaan työhyvinvointi on henkilön kokemusta turvallisuudesta, terveellisestä ja mielekkästä työskentelystä. Työhyvinvointia lisää muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle, että työntekijöille. Työnantajan on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on kuitenkin suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Itse kukin meistä voi vaikuttaa myös työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2014.)

Vaasan kaupungissa on toteutettu vuosina 2011-2012 esimiespassikoulutus kaupungin esimiestehtävissä toimiville henkilöille. Sitä kautta virittyi keskustelu keskijohdon työssäjaksamisesta. Lopullinen idea lähteä tarkemmin tutkimaan vaasalaisten keskijohdon työntekijöiden työhyvinvointia sai alkunsa Vaasan kaupungin psykososiaalisten palvelujen johtajan kanssa käydyistä keskusteluista. Keskustelut kiteytyivät ajatukseen; keskijohdon työhyvinvointia ei ole Vaasassa tutkittu aikaisemmin. Tutkimus kartoittaa keskijohdon työhyvinvoinnin kokemusta Vaasan kaupungissa vuonna 2013.

Vaasan kaupungissa on menossa isoja muutoksia ja tarve kehittyä on suuri. Keskijohdon työntekijät kohtaavat työssään paineita sekä esimiehiltään, että alaisiltaan, he joutuivat työskentelemään työntekijöiden tarpeiden ja strategisten ja taloudellisten tavoitteiden ristiaallokossa. Tutkimuksellisesta näkökulmasta on kiinnostavaa tutkia näiden ihmisten kokemusta työhyvinvoinnista tilanteessa, jossa muutos on jatkuvaa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä luvuissa kaksi ja kolme on käsitelty työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä asioita. Tutkimuksen tiedonhankinnan



taustalla on Grounded Theory -menetelmä. Tästä johtuen teoriaosuudessa on käsitelty laajasti työhyvinvointia ja peilattu haastateltujen kokemusta työhyvinvoinnin portaisiin, joka on muun muassa STM:n suosituksissa usein esille nostettu työhyvinvoinnin tarkastelun malli. GT -lähestymistavasta johtuen myös johtamisen ympäristöjä ja -rooleja on tarkasteltu yksityiskohtaisesti, koska haastateltujen joukko työskenteli vaihtelevissa ympäristöissä. Teoriaosuudessa on määritelty johtamista yleisesti sekä keskijohdon näkökulmasta. Lisäksi on tarkasteltu julkista johtamista ja Vaasan kaupungin johtamisjärjestelmää.

Luvussa neljä on esitelty tutkimuskysymykset. Luvussa viisi on kerrottu tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja aineiston käsittelystä. Siinä perustellaan käytetty tutkimusote, kerrotaan miksi päädyttiin valittuun haastateltavien joukkoon ja millä tavoin aineisto kerättiin. Luvun lopussa käydään läpi tutkimusaineiston analyysin eri vaiheita. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset. Tulososiossa on ensin esitelty tutkimusjoukon taustatiedot ja sen jälkeen on nostettu esille kohderyhmän kokemat työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät.

Viimeisessä luvussa saatuja tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymyksiensä valossa ja tehdään näiden perusteella johtopäätöksiä. Lisäksi kappaleessa mietitään tutkimuksen eettisyyttä ja yleistettävyyttä, sekä esitellään ajatuksia jatkotutkimustarpeista. Luku päättyy pohdintaan, jossa tutkija esittelee omia ajatuksiaan tutkimuksen tekemiseen liittyen.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvoiva henkilökunta on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Kun puhutaan työhyvinvoinnista, ollaan aihealueella, jossa ei ole yhtä ainoaa totuutta. Ei ole olemassa yhtä määritelmää tai menetelmää, miten sitä tulee lähestyä. Sen sijaan löytyy useita erilaisia mielipiteitä, tutkittua ja tutkimatonta tietoa, toimivia ja ei-toimivia malleja sekä kokemuksia, jotka pohjaavat yleensä johonkin tiettyyn tilanteeseen tai aineistoon.

Johtaminen on keskeinen työhyvinvoinnin osa-alue, sillä se heijastuu kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Kyse on kuitenkin myös itsensä johtamisesta: viime kädessä jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta elämästään ja työhyvinvoinnistaan.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on parhaimmillaan kokonaisvaltaista työelämän laadun kehittämistä, jossa kehittämiskohteina ovat työ, työympäristö, työyhteisön toimivuus ja sosiaaliset suhteet, johtaminen ja yksilön omat elämäntavat ja ajattelu.

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä

Työhyvinvointia tarkasteltaessa voidaan todeta, että se pitää sisällään monia historiallisia vaiheita. Jo pelkästään se kieli, mitä työhyvinvoinnista puhuttaessa on käytetty, kertoo näkökulmien muuttumisesta ajan saatossa. Jo ennen toista maailmansotaa puhuttiin työviihtyvyydestä. Käsite liittyy suoraan työhyvinvointiin. Työviihtyvyys kuvasi työntekijän kokemusta tulla hyväksytyksi työpaikallaan ja sitä miltä hänestä yleisesti ottaen tuntui. Jo 1920-luvulla joissakin organisaatioissa toteutettiin viihtyvyysskyselyjä. Pari vuosikymmentä myöhemmin 1940-luvulla tulivat asennekyselyt, kun taas 1960-luvun lopulla alettiin puhua työtyytyväisyydestä ja samalla työtyytyväisyys kytkettiin toisaalta työn sisällöstä ja toisaalta työpaikan ilmastosta aiheutuvaksi tekijäksi. Vielä 1970-luvulla puhuttiin työpaikan ilmastosta. Tullessa 1980-luvulle ilmastotutkimukset muuttuivat ilmapiirikartoituksiksi. Samalla vuosikymmenellä alettiin puhua työkykytoiminnasta, jolla

tarkoitettiin yksilön voimavarojen, työn ja työympäristön tekijöiden sekä työyhteisön tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46-47.)

Työkyvyn käsitteestä muotoutui myöhemmin työhyvinvoinnin käsite. Määrittelyn pohjana käytettiin aikaisemmin mainittua kokonaisvaltaista työkyvyn käsitettä. Nykyään työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä on puhuttu työnilon, mutta myös työuupumuksen käsitteistä. Työhyvinvoinnin käsitteen peilaaminen historian valossa osoittaa, kuinka työhyvinvointi on vähitellen noussut marginaalisesta asemasta organisaation strategiseksi tekijäksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46-47.)

Työhyvinvointi on yleisesti käytettynä käsitteenä melko uusi. Se on yleistynyt vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen. Tarkkosen (2012, 13) mukaan työhyvinvointi voidaan määritellä yksilötasolla ilmenevänä kokemuksena tai lopputulemana, jonka syntymiseen ja ylläpitoon vaikuttaa saman- ja eriaikaisesti useampia työorganisaatiosta, lähityöyhteisöstä, fyysisestä työympäristöstä, työstä ja henkilöstä itsestään johtuvaa tekijää. Työhyvinvointi ei ole stabiili tila, vaan siinä on yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua.

Professori Csikszentmihalyi on tutkinut onnellisuutta ja elämäniloa ilmiönä ja nostanut tutkimuksiansa pohjalta esille flow-käsitteen. Flow voidaan määritellä tilana, jossa ihminen on niin syvästi keskittynyt toimintaansa, että mikään muu ei tunnu merkitsevän mitään ja toiminta tuottaa valtaisan iloa. Työelämän näkökulmasta flow voidaan nähdä kysymyksenä, miten tehdä työstä tuottavampaa ja kaikille osapuolille mahdollisimman palkitsevaa. Hakanen (2009, 8) on esittänyt suomalaisena vastineena flow-käsitteelle käsitteen työn imu. Työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiokokemuksen tila, johon liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Se ei ole flown tyyppinen hetkellinen kokemus, vaan pysyvämpi tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Työn imua kokeva henkilö lähtee aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nautinnolliseksi, on työstään ylpeä ja on vastoinikäymisenkin hetkellä sinnikäs. (Rauramo 2008, 17.)

Rauramo (2008, 11) määrittelee hyvinvoinnin henkilökohtaiseksi asiaksi ja kokeemukseksi, joka jokaisella on oikeus määritellä yksilöllisesti. Jotta voitaisiin saavuttaa hyvinvointia täytyy käsite purkaa toimenpiteiksi, joille hyvä elämä ja arki rakentuvat. Hyvinvointi voidaan jakaa psykososiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin ja terveysjatkumoon. Kun taas Suutarinen ja Vesterinen (2010, 24) määrittelevät työhyvinvoinnin fyysiseksi, psyykkiseksi, sosiaalseksi ja henkiseksi tasapainotilaksi, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Se on työnhallinnan tunnetta, joka sisältää ajoittain stressiä. Stressi ei saa kuormittaa niin paljon, että terveys vaarantuu. Työhyvinvointia määrittelee myös elämäntilanne, perhe ja muut mahdolliset ulkopuoliset tekijät.

Forman (2004, 88-89) mukaan työhyvinvoinnissa olennaista on ihmisen kokemus siitä millaiseksi hän kokee olonsa työtä tehdessään. Hän nostaa esille yksilön kokonaisyhyvinvoinnin, johon vaikuttaa hyvinvoinnin kolme osa-aluetta fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointitilanne. Hänen mukaansa yksityiselämän ja työelämän asiat vaikuttavat toisiinsa. Myös Suonsivu (2011, 42) näkee työhyvinvoinnin henkilön kokemuksena fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä lopputilana, johon vaikuttavat monet tekijät. Työhön liittyvät tekijät korostuvat työhyvinvoinnissa, mutta sitä ei voi rajata koskemaan vain työtä ilman että huomioisi kokonaiselämän hyvinvointia. Palmun (2003, 84) mukaan jokainen työntekijä liikkuu yksityisen- ja julkisen maailman välillä. Vuorovaikutus voi olla hyvinkin samanlaista niin kotona kuin töissäkin, mutta samalla joissakin suhteissa hyvin erilaista. Kun liikutaan näiden kahden maailman välillä ja toimitaan eritavoilla eri ympäristöissä, se sekä rikastuttaa elämää, että rasittaa sitä.

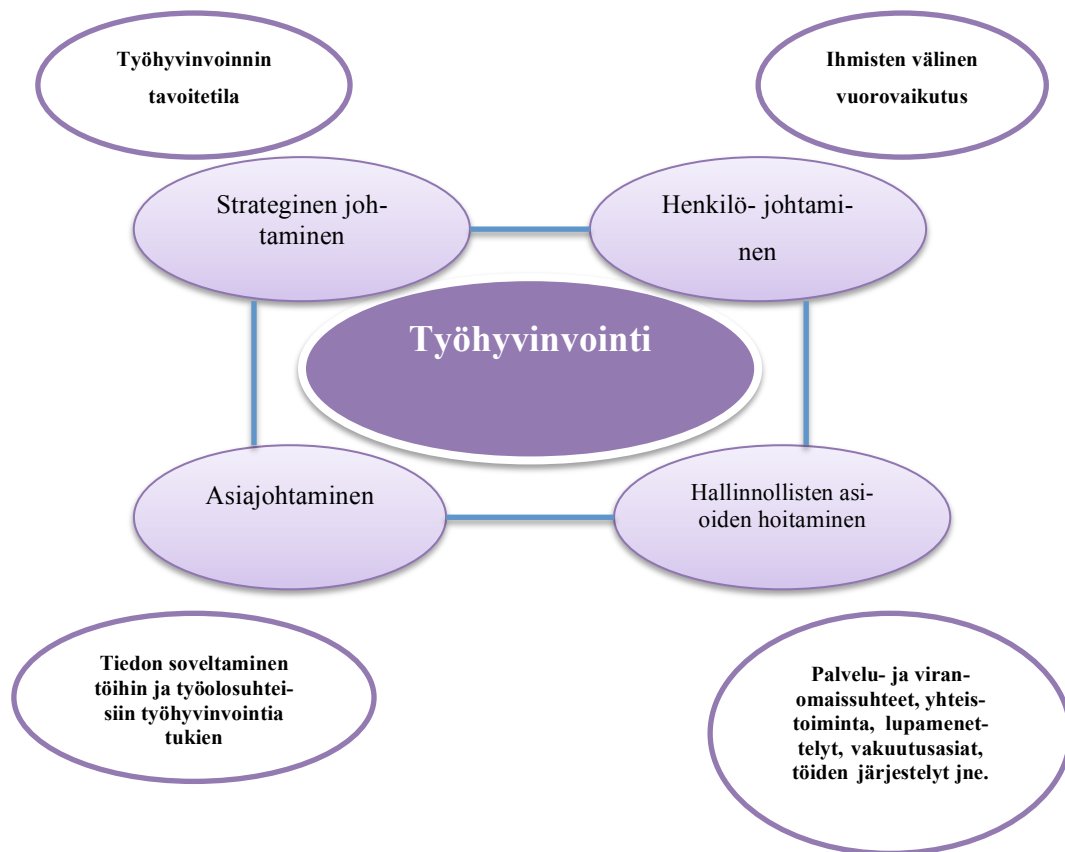
Luukkala (2011, 19) määrittelee työhyvinvoinnin henkilön ja työn yhteensopivuuksena. Työn sisältö ja vaativuus kohtaavat työntekijän kiinnostuksen ja tietotaitojen kanssa eli työ vastaa kiinnostus- ja kykyprofiilia. Hyppäsen (2010, 119) mukaan työhyvinvointia syntyy silloin, kun ihmiselle tulee aito kokemus siitä, että on tehty oikeita valintoja ja päätöksiä ja häntä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja arvostavasti.

## 2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella perinteisten johtamisen alueiden ja käsitteiden kautta. Näitä ovat strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen. Nämä on esitelty kuviossa 1. Laajimmalle vaikuttavana vallankäytön ja johtamisen muotona voidaan pitää työhyvinvoinnin strategista johtamista. Jokaisen työorganisaation pitäisi pystyä määrittelemään: mikä on työhyvinvoinnin todellisuus. Minkälaista työhyvinvoinnin tasoa tai tilaa halutaan. Ja mitkä ovat keskeiset työolosuhtetekijät, joilla saavutetaisiin parhain lopputulos. (Tarkkonen 2012, 78-79; Kuvio 1)

Työhyvinvoinnin henkilöjohtamisen keskiössä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Työhyvinvoinnin asiajohtaminen taas keskittyy siihen liittyvän monitieteellisen tiedon soveltamiseen fyysisiin ja psykososiaalisiin työolosuhteisiin ja työhön niin, että työolosuhteet ja töiden yksilökohtaiset järjestelyt auttavat tukemaan työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. Työhyvinvoinnin hallinnollisella johtamisella tarkoitetaan palvelusuhteeseen, yleiseen yhteistoimintaan, viranomaisuhteisiin ja lupamenettelyihin, vakuutusyhtiöihin ja töiden järjestelyihin liittyvien asioiden hoitamista johtamistyön varmistamana. (Tarkkonen 2012, 82-84.)

Johtajilta odotetaan suurta herkkyyttä, ihmistuntemusta ja tietoa ihmisen käyttäytymisestä. Toisaalta johtajille on määritelty asema ja tehtävät. Se minkälaisen roolin asema ja tehtävä tuovat mukanaan ja minkä roolin työntekijä itselleen ottaa, vaatii työntekijän sisäistä läpikäyntiä koskien sitä, miten hän käyttäytyy suhteessa muihin ihmisiin ottaen huomioon organisaation perustehtävän ja organisaation häneen kohdistamat tietoiset ja tiedostamattomat odotukset. Johtajana on tärkeää asettaa etusijalle työroolit ja organisaation toimivuus. Palmu (2003, 84) korostaa, että ihmisten johtamiseen liittyy kuitenkin aina inhimillinen ulottuvuus, eikä ihmisiin voi suhtautua kuin koneisiin.



**Kuvio 1** Työhyvinvoinnin johtaminen. (Tarkkosen 2012 pohjalta koostettu)

Organisaatioissa yksi suuri ristiriita johtamistehtävissä liittyy yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden saavuttamiseen. Johtajat odottavat alaisiltaan samanaikaisesti yhteistyötä ja persoonan esiin tulemistä, luovuutta ja riippumattomuutta. Syy tähän jännitteeseen voi olla tasapainoilu yksilön tarpeiden ja ryhmän tavoitteiden, yhteistyön ja yhteisöllisyyden välillä. Hyvän organisaation perusta on henkilöstö, joka pystyy toimimaan organisaation päämäärien suuntaisesti ja tavoitteiden mukaan ja silti tarjoaa arvokkaan, yksilöllisen panoksensa. (Palmu 2003,88.)

Johtamistehtävää voidaan pitää myös ongelmien ratkaisijan roolina. Ratkaiseva merkitys on kuuntelemisella ja asioiden oikealla hahmottamisella. Johtaja näkee kokonaisuuden ja olennaisinta on, että hän puuttuu avoimesti olemassa oleviin ristiriitoihin ja ongelmiin. Tämä edellyttää kykyä tarkentaa kysymyksiin ristiriitojen syntymiseen johtaneita tilanteita, sekä kykyä sekä antaa, että vastaanottaa pa-

lautetta. Ristiriitatilanteiden käsittelyssä on tärkeää riittävän suora ja tarkka työhön liittyviin merkittäviin asioihin keskittyminen. Luottamus on yksi keskeisin työyhteisöjen hyvinvointia lisäävistä tekijöistä. (Palmu 2003, 136, 138.)

Johtajan tulee tietää, miten motivoida henkilökuntaa niin, että he työskentelevät halukkaasti ja tehokkaasti. Erityisesti julkisella sektorilla, palvelutehtävissä ja tehtävissä, jossa työn tärkein työväline on työntekijän persoona, on tämä keskeistä. (Palmu 2003,141.)

Esimiehen ja alaisen suhde on aina vuorovaikutussuhde, kummallakin osapuolella on merkittävä rooli suhteen muotoutumiseen. Esimiehellä on kuitenkin vastuu keskeisimpien tavoitteiden asettamisesta, viestinnästä, henkilökunnan motivaation ylläpitämisessä, tukemisessa ja kehittämisessä. (Palmu 2003,141.)

Johtajan työ on kokopäivätyötä ja vaatii tekijältään koko persoonan ja lisäksi paljon näkemystä, tietoa, intuitiota, mielenkiintoa ihmisiin ja kokonaisuuden hahmotuskykyä. Tehtävää voisi kuvata samanaikaisesti sekä henkisesti, että ajallisesti aikaa vieväksi ja hyvin yksinäiseksi. (Palmu 2003, 172.)

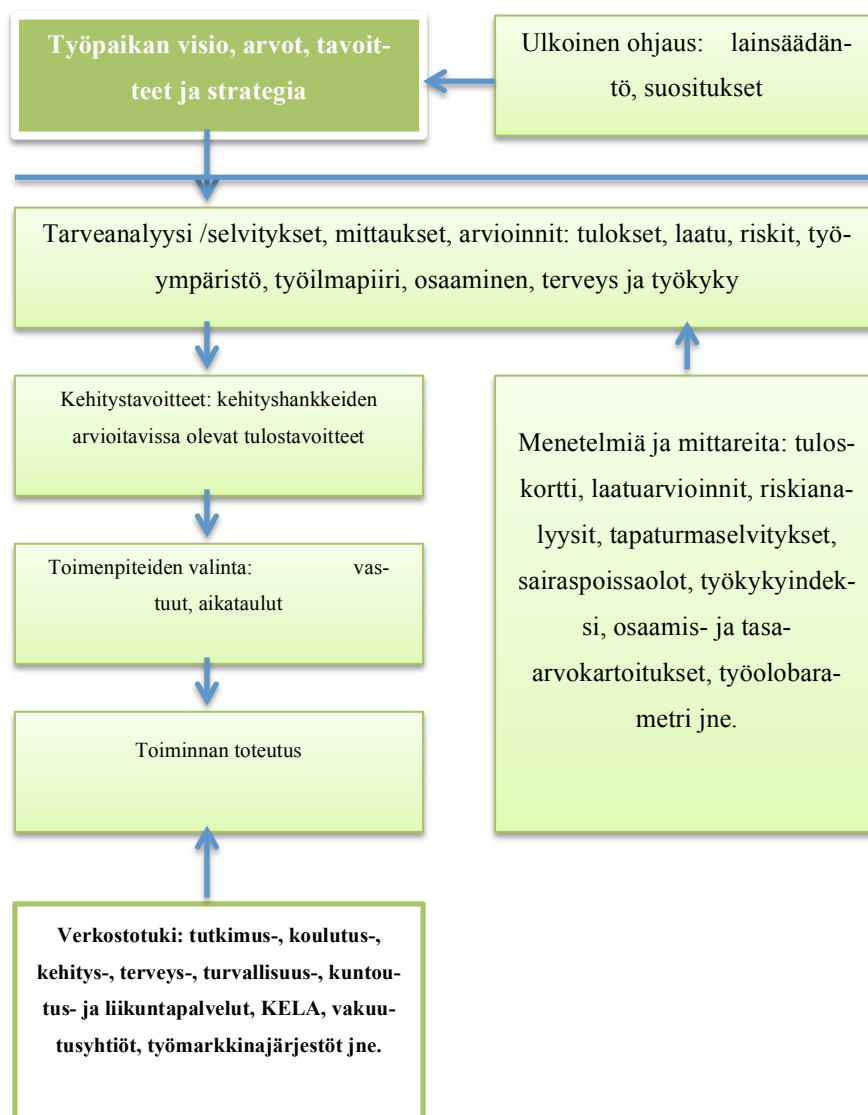
On olemassa paljon tehtäviä, joita johtaja ei voi delegoida. Johtajuutta kuitenkin voi delegoida ja jakaa työyhteisössä niiltä osin kun se on mahdollista. Johtajan asemaa ja vastuuta ei voi kuitenkaan jättää muille, eikä sitä voi paeta. Vastuu sekä ihmisistä, että tehtävästä on siten aina johtajalla. Tästä syystä johtajana oleminen koetaan usein melko yksinäiseksi. Oma persoona on johtajan tärkein työväline, siksi jokaisen johtajan on syytä pitää huolta omasta jaksamisesta ja kunnostaan. On hyvä mikäli johtajalla on olemassa kollegojen verkosto, jonka kanssa voi jakaa johtajuuden haasteita ja iloja. (Palmu 2003, 171, 189, 190).

### **2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen**

Työkykyä ylläpitävän toiminnan eli TYKY-toiminnan rinnalle on noussut käsite työhyvinvoinnin edistäminen eli TYHY-toiminta. Se mielletään laaja-alaiseksi eri alueille ulottuvaksi kehittämistoiminnaksi. Työhyvinvoinnin kehittämistä on käyty läpi kuviossa 2. TYKY-toiminnan malli kehitettiin 1990-luvun alussa. Sen ta-

voitteena on ylläpitää ja edistää työntekijöiden työkykyä. Toiminta perustuu ennen kaikkea yhteistyöhön. (Kuvio 2.)

## TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN



**Kuvio 2** Työhyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo 2008, 26)

Päävastuussa työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämisestä työpaikalla on työnantaja. Työhyvinvoinnin kehittämistä pidetäänkin osana esimiestyötä ja johtamista. Puhutaan työkyvyn johtamisesta. Keinoja ovat työterveys- ja turvallisuusriskien kartoittaminen sekä työkyvyttömyysriskien tunnistaminen ja niiden



ennaltaehkäisy ja poistaminen, sairauspoissaolojen seuranta, varhainen tuki ja siihen liittyvät toimintamallit samoin kuin terveyttä edistävien elämäntapojen tukeminen sekä stressin ja kiireen hallinta. (Talentia, 2011.)

Rauramon työhyvinvoinnin kehittämisen mallissa nostetaan esille työpaikan visio, arvot, tavoitteet ja strategia. Näihin vaikuttavat lainsäädäntö ja suositukset. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta olennaista on selvittää työhyvinvoinnin nykytila. Tämän jälkeen voidaan luoda kehitystavoitteet, toimenpiteet ja lähteä toteuttamaan suunnitelmaa. Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta

Työhyvinvointia säätelee lainsäädäntö, joko suoraan tai välillisesti. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat:

- Työsopimuslaki
- Työturvallisuuslaki
- Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- Työterveyshuoltolaki
- Kunnallinen eläkelaki
- Laki naisten- ja miesten välisestä tasa-arvosta
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- Vuosilomalaki
- Ammattitautilaki
- Tapaturmavakuutuslaki

(Suutarinen & Vesterinen 2010, 16-17)

Työsopimuslakiin (L2001/55) sisältyvä yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Lisäksi työnantajan on pidettävä huolta siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös yrityksen toiminnan, tehtävän tai työmenetelmien muuttuessa. Työturvallisuuslain (L2002/738) tarkoituksena on taas parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky void-

aan turvata sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia haittoja. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi työnantajalla tulee olla Työsuojelun toimintaohjelma. Jos työntekijän todetaan kuormittuvan työssään joko psyykkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on kaikin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vähentämiseksi.

Työsuojelun valvontalaki varmistaa työsuojeluun liittyvien säännösten noudattaminen työpaikoilla ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Yhteistoiminnan tavoitteena on työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistäminen ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä käsitteleviin asioihin. Työntekijää edustavalla työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asian käsittelyyn työntekijän pyynnöstä. Työpaikkaa yleisesti koskevat kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44)

Yhteistoiminta toteutetaan yrityksen toimintaorganisaation puitteissa, työnantajan ja henkilöstön edustajien kuten luottamusmiehen kesken. Työnantajan on käsiteltävä yhteistoimintaneuvotteluissa työhönoton periaatteet, tietyt yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet sekä tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee käydä ilmi yrityksen henkilöstörakenteen ja määrän ohella periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä ja arvio työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat koulutustavoitteet. (Yhteistoimintalaki 2007/334)

Työterveyshuoltolain (L2001/1388) tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa yhdessä edistää työhön liittyvien sairauksien ja

tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyttä/turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajan tulee toimia yhteistyössä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka liittyvät työpaikan työterveyshuollon järjestämisen suuntaviivoihin ja toiminnan suunnitteluun. Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulee ilmi työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet.

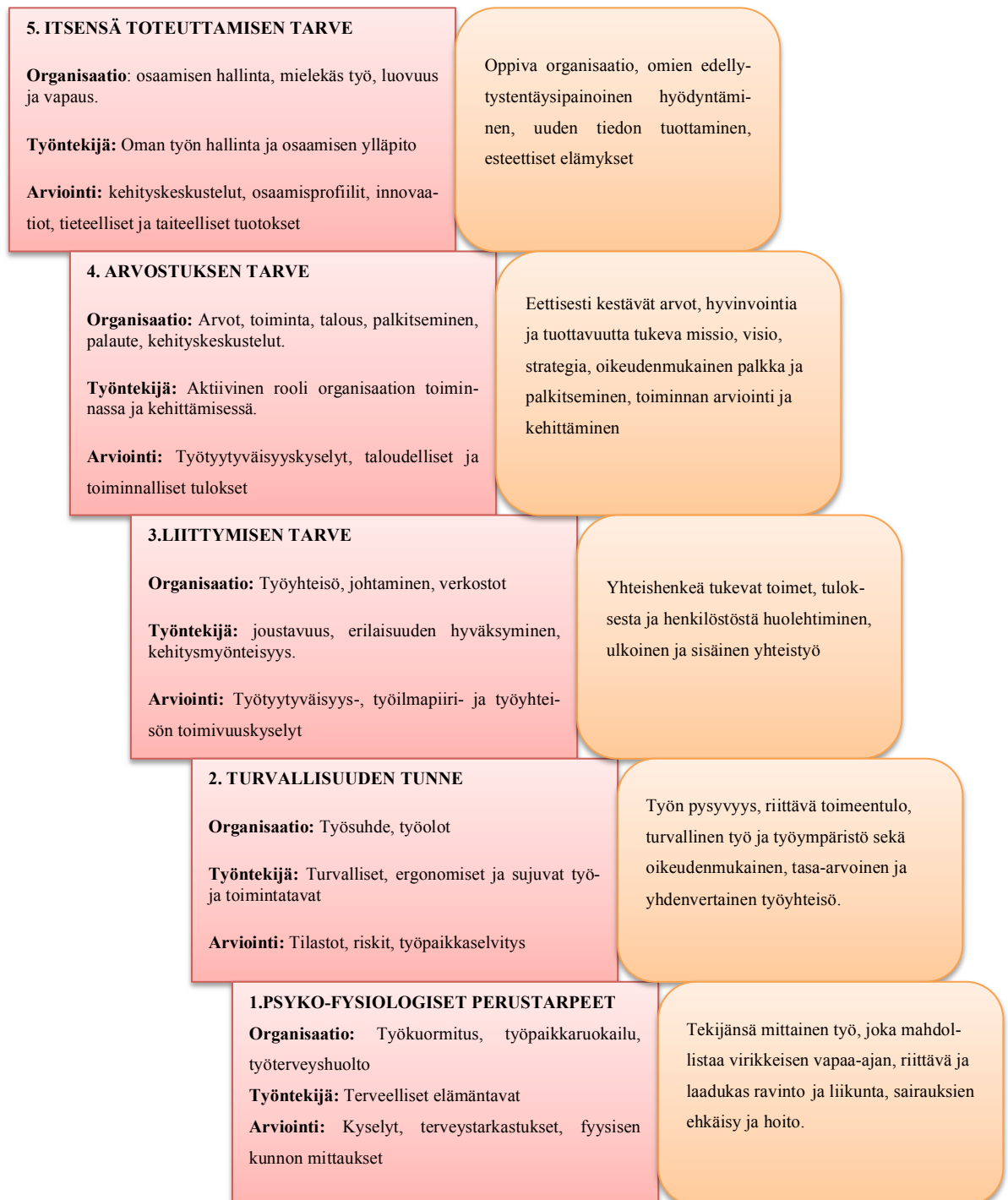
Kunnallisen eläkelain (L549/2003) perusteella työnantajan on kustannettava ja järjestettävä jokaiselle työntekijälleen eläkelain edellyttämät vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva. Työntekijä on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustantamiseen työntekijän työeläkevakuutusmaksulla. Laissa määritellään myös työkyvyttömyyseläkkeen edellytykset.

Tasa-arvolain (L609/1986) tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työolot tulee kehittää sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, ja helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. Lisäksi työhyvinvointiin liittyvään lainsäädäntöön kuuluvat henkilön yksityisyyttä suojaava laki (L759/2004), vuosilomalaki (L162/2005), ammattitautilaki (L1343/1988) sekä tapaturmavakuutuslaki (L608/1948).

#### **2.4 Työhyvinvoinnin portaat**

Työhyvinvoinnin portaat -malli on esitelty kuviossa 3. Se perustuu ihmisen perustarpeisiin suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli pohjautuu Maslowin tarvehierargian soveltamiseen sekä olemassa olevien TYKY- ja hyvinvointimallien vertailuun ja hyödyntämiseen. Tavoitteena on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porraskerrallaan. Malli on viisiportainen ja pitää sisällään seuraavat portaat:

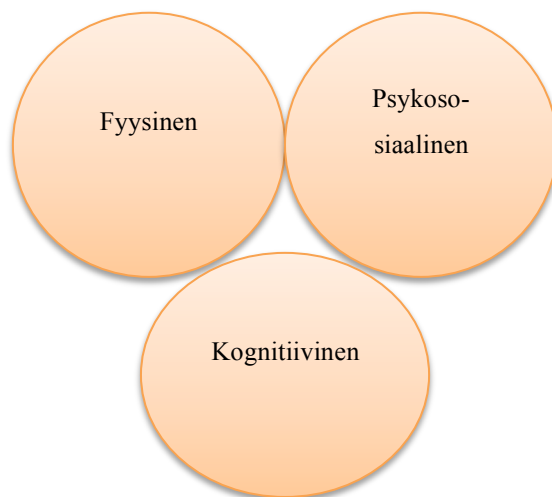
psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2008, 34-35.)



**Kuvio 3** Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008, 27)

### 2.4.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Ihmisen elimistö kaipaa kuormitusta ja haasteita pysyäksään terveenä. Sopiva työnkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Työnkuormitukseen vaikuttavat tekijät on esitelty kuviossa 4. Ihanteellisin tilanne on silloin, kun työ vastaa ihmisen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Virikkeellinen vapaa-aika mahdollistaa palautumisen, mutta mikäli palautuminen ei ole mahdollista tai riittävää, on ihmisen ponnisteltava yhä enemmän työstä selviytyäkseen. Työntekijän kokema kuormitus on hyvin yksilöllinen. Jokaisen työntekijän on ajoittain hyvä pysähtyä miettimään niitä tekijöitä, jotka kuormittavat jaksamista. Yhtä tärkeää on miettiä niitä tekijöitä, jotka voimaannuttavat ja auttavat jaksamaan. (Rauramo 2008, 37-39; Kuvio 4.)



**Kuvio 4** Työnkuormitus. (Rauramo 2008, 37-39)

Työn fyysisellä kuormituksella tarkoitetaan liikuntaelimistöön ja verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta. Työn fyysistä kuormittavuutta helpottaa työn hyvä organisointi, tilojen ja tavaravirtojen suunnittelu ja tarpeellisten apuvälineiden hankkiminen ja niiden käytön opastaminen. Myös ulkoiset olosuhteet vaikuttavat haitallisten työasentojen ohella elimistön kuormittumiseen. (Rauramo 2008, 42-43.)

Psykososiaalinen työympäristö koostuu työn johtamisesta ja organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet yhteiskunnassa ja työelämässä viime vuosikymmeninä tapahtuneiden muutoksien myötä. Työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä hyvän työilmapiirin vahvistaminen ovat tärkeitä toimenpiteitä psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Erityisen tärkeää on, että työyhteisön ylin- ja linjajohto ovat sitoutuneet työolojen kehittämiseen. Työelämässä vallitsevaa kiirettä voidaan hallita työn tavoitteita ja tehtäväkuvaa selkiyttämällä sekä kiinnittämällä huomiota töiden tärkeysjärjestykseen. (Rauramo 2008, 54-55.)

Teknologian kehittymisen ja työelämän osaamisen vaatimusten muutosten myötä aivoihin kohdistuva monimuotoinen ns. Kognitiivinen kuormitus on lisääntynyt merkittävästi. Kognitiivisessa prosessissa aivot muuttavat informaatiota käyttäytymiseksi. Kognitiivinen kuormitus korostuu etenkin tietotyötä tehtäessä, koska työtä tehtäessä aivot käsittelevät suuria tietomääriä. Tietointensiivisiä työtehtäviä kuvaa vastuullisuus, haastavuus, projektikohtaisuus ja luovuus. Työntekijältä vaaditaan oman työn hallinnan lisäksi koko laajemman prosessin tuntemusta. Työ vaatii tekijältään itsenäistä työskentelyotetta ja kykyä hallita suuriakin kokonaisuuksia. Lisäksi tarvitaan hyviä yhteistyötaitoja, pitkäjännitteisyyttä ja stressinsietokykyä. (Rauramo 2008, 56.)

Terveelliset elämäntavat vaikuttavat jaksamiseen myönteisesti. Terveelliset elämäntavat pitävät sisällään kohtuullisen, säännöllisen liikunnan, terveellisen ravinnon, tupakoimattomuuden, kohtuuden alkoholin käytössä sekä riittävän levon ja unen. (Rauramo 2008, 60.)

#### **2.4.2 Turvallisuuden tarve**

Rauramo korostaa, että turvallinen työpaikka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon. Valitettavasti työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on lisääntynyt työelämässä merkittävästi. Määräaikainen työsuhde tai osa-aikatyö sopivat joillekin, mutta monelle niistä aiheutuu turvattomuutta, joka heikentää hyvinvointia. On tärkeää, että ihminen saa riittävästi

ja mahdollisimman nopeasti tietoa, tukea ja ohjausta omaan työhönsä liittyvissä ja erityisesti työsuhteen jatkuvuuteen ja toimeentuloon liittyvissä asioissa. (Rauramo 2008, 85.)

Työelämää ohjaa tällä hetkellä voimakas muutostarve. Tämä edellyttää organisatioilta, yhteisöiltä ja yksilöiltä sopeutumista ja uudistumista. Ihminen kokee turvattomuutta, kun muutoksia tapahtuu liikaa, liian nopeasti ja monella tasolla. Toisaalta muutosvastarinta on luonnollinen osa ihmisen käyttäytymistä. Muutosprosesseissa on tärkeää yhteinen visio, avoin tiedottaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen puntarointi yhdessä. Osallistavan suunnittelukäytännön edellytyksenä on selkeä visio, tavoitteet ja pelisäännöt, sekä johdon ja henkilöstön välinen luottamus. Ylimmän johdon tuki on prosessille välttämätön. (Rauramo 2008, 86-88.)

Turvallinen työympäristö tukee sekä työtä, että sen tekijää mahdollistaen omalta osaltaan täysipainoisen ja laadukkaan työnteon. Hyvä työympäristö on tarkoitukseenmukainen, turvallinen, terveellinen ja viihtyisä. Työympäristö voi pitää sisällään erilaisia kuormittavia tekijöitä. Altisteet voidaan jakaa fysikaalisiin, kemiallisiin ja biologisiin. Fysikaaliset altisteet ovat melu, värinä, valaistus, säteily lämpöolot sekä ilmastointi. Joillakin työpaikoilla käytetään erilaisia kemikaaleja ja työprosesseissa vapautuu haitallisia aineita. Biologisia vaaroja ovat bakteerien ja homeiden vapauttamien itiöt ja muut biologisesti aktiiviset aineet. (Rauramo 2008, 101-109.)

Työhyvinvointi näkyy ja tuntuu hyvänä, turvallisena ilmapiirinä, työpaikan mehenä, toiminnan ja yhteistyön sujumisena. Toimiva esimies-alaisuhde on keskeinen tekijä psykososiaalisessa hyvinvoinnissa ja työkyvyn säilymisessä. On kuitenkin hyvä muistaa, että kyseessä on aikuisten välinen vuorovaikutussuhde, jossa kummallakin on oma vastuullinen roolinsa. (Rauramo 2008, 109.)

Työväkivalta on lisääntynyt työelämässä. Fyysinen väkivalta, uhkaava käytös, sanallinen ja kirjallinen uhkailu, ahdistelu ja häirintä tai muu ei toivottu käytös, joka halventaa, nöyryyttää, pelottaa tai kiusaa sanallisesti henkilöä ovat työväkivaltaa. On tärkeää miettiä henkilöstön hyvinvoinnin tueksi keinoja, joilla heidän kokemaa uhkaaja tapaturmia voidaan vähentää ja turvallisuudentunnetta lisätä. Työsuojelu-

toiminnalla on keskeinen rooli yrityksen työturvallisuuden ja –hyvinvoinnin edistämässä. Ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki kaikessa työsuojelussa on erityisen tärkeää. (Rauramo 2008, 111-119.)

### **2.4.3 Liittymisen tarve**

Rauramon mukaan yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yksilö saa voimaa yhteisöstä ja yhteisyyden tunne on yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima. Yhteisö voidaan määritellä alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi. Ihmiset kuuluvat erilaisiin ryhmiin niin työ kuin vapaa-ajallakin. Ihminen haluaa olla rakastettu, hyväksytty, huomattu ja tuntea itsensä tärkeäksi. Rauramon mukaan työyhteisöjen ja harrastusryhmien ihmissuhteet ovat tärkeitä, mutta ne eivät pysty korvaamaan perinteisten, pitkäaikaisten ihmissuhteiden vaikutusta ihmisen hyvinvointiin. Pitkäaikaiset ihmissuhteet tarjoavat jatkuvuutta, varmuutta, ja syvyyttä, jota työelämä tai uudet harrastukset eivät pysty tarjoamaan. Työelämän tehokkuus ajattelu syö tilaa vapaa-ajalta, perheelle, sukulaisille ja vanhoille ystäville jää usein liian vähän aikaa. (Rauramo 2008, 122-123.)

Ihmissuhteet työssä ovat merkittävä osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Hyvä työyhteisö kasvattaa itsetuntoa. Sosiaalinen tuki lieventää elämässä esiintyviä paineita. Sosiaalisen tuen saaminen on työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Työyhteisön sosiaalinen pääoma muotoituu tuesta ja kannustuksesta, avoimesta tiedonkulusta ja luottamuksesta. (Rauramo 2008, 123-124.)

Rauramo määrittelee työpaikan ilmapiirin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Kokonaisuus muodostuu organisaation ilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä ja työyhteisöstä. Rauramo korostaa, että on tärkeää, että koko työyhteisö on sitoutunut työolojen kehittämiseen. Epäkohtiin tulisi tarttua mahdollisimman nopeasti. Hyvän työilmapiirin piirteitä on listattu taulukkoon 1. (Rauramo 2008, 124-126.)



**Taulukko 1** Hyvän työilmapiirin piirteitä (Rauramo 2008, 126)**Hyvän työilmapiirin piirteitä:**

- Hyvät esimies-alaissuhteet
- Hyvät käytöstavat
- Hyvä tiedonkulku
- Kehitys- ja etenemismahdollisuudet
- Kohtuullinen työnkuormitus
- Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen
- Oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen
- Selkeä työnjako
- Tiedonkulku ja –saanti
- Työn virikkeellisyys
- Työn- ja yksityiselämän (perheen) yhteensovittaminen
- Työrauha
- Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- Yhteiset päämäärät
- Yhteiset arvot ja yrityskulttuuri
- Yhteisöllisyys ja yhteishenki
- Yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtäminen
- ”Rakastaa ei tarvitse, mutta toimeen on tultava

**2.4.4 Arvostuksen tarve**

Maslow jakaa arvostuksen tarpeen alemmaan ja ylempään tarpeeseen. Alemmalla tarpeella tarkoitetaan toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta ja ylemmällä tarkoitetaan itsearvostusta. Sosiaalinen arvostus liittyvät status, kuuluisuus, kunnia, tunnettuus, huomiointi, maine, kunnioitus, kunnollisuus ja dominoiva käytös. Korkeampi arvostuksen tarve sisältää seuraavia asioita ja tunteita: itseluottamus, kompetenssi, saavutukset, johtajuus, riippumattomuus ja vapaus. Nimitys korkeampi aste johtuu tässä yhteydessä siitä, että itsearvostusta ei voi samalla tavalla ja yhtä helposti menettää kuin toisilta saatua. (Rauramo 2008, 143.)

Jokaisen oma arvostus itseään ja työtään kohtaan vaikuttaa siihen, miten työyhteisö, esimies sekä ystävät ja läheiset osoittavat arvostustaan sinulle. Arvostuksen kokeminen ja saaminen on edellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Käytännössä tämä näkyy jokaisen yksilön työpanoksen arvostamisena ja arvokkaana kohteluna. Rauramo korostaa, että on oltava sellaista arvostusta, luottamusta ja vapautta, että voi käytännössä käyttää tietojaan ja taitojaan. (Rauramo 2008, 143-144.)

Rauramo nostaa työn luonnetta pohtiessaan esille Kahnin ja Wienerin 1960-luvulla esittämän luokituksen, jonka mukaan työhön voi suhtautua kuuden perusasteen mukaisesti. 1. Työ voidaan nähdä välttämättömänä pahana eli keikkana. Työn tarkoitus on tulojen saaminen. 2. Työ voidaan kokea myös hommana. Siinä voi olla mielenkiintoisia elementtejä, kuten esimerkiksi hyvä työporukka, mutta ennen kaikkea kyseessä on toimeentulo. Homman voi vaihtaa helposti. 3. Työ on ammatti. Työntekijä on tyytyväinen kun saa harjoittaa taitoja, joihin hänellä on koulutusta ja taipumus. Myös oman työn arvostaminen on tärkeää. 4. Työ on ura. Näin kokeva henkilö haluaa jatkuvasti kehittää työtään, edetä ja ottaa vastuuta. 5. Työ on kutsumus. Työn kokeminen kutsumukseksi pitää sisällään sisimmän itsensä toteuttamista ja toisten palvelemista. 6. Työ on elämäntehtävä, missio. Tällainen henkilö omistautuu täysin työlleen, jonka uskoo ratkaisevalla tavalla hyödyttävän yhteiskuntaa. (Rauramo 2008, 144-145.)

#### **2.4.5 Itsensä toteuttamisen tarve**

Osaaminen muodostaa niin yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden kuin suomalaisen yhteiskunnan kilpailukyvyn perustan. Edellytyksenä on jatkuva uuden tiedon luominen ja tämä asettaakin kaikille organisaatioissa toimiville henkilöille uusia haasteita. Rauramon mukaan osaamista kehittämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukyynsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Visio, tavoitteet, arvot ja toimintatavat muodostavat oppivan organisaation ytimen. On tärkeää, että kaikki työntekijät tuntevat yhteisen vision ja tavoitteet ja kykenevät jatkuvasti kehittämään omaa työtään sekä hankkimaan niitä taitoja ja tietoja, joita työ edellyttää. Tämä edesauttaa sitoutumista toimintaan, tarjoaa oppimisen iloa ja lisää työn tuloksellisuutta. (Rauramo 2008, 160.)

Oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on kilpailutekijä ja lisäksi se edistää työn hallintaa, jaksamista sekä työhyvinvointia. Elinikäinen oppiminen antaa paremmat valmiudet elää muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa sekä hallita yhteiskunnan ja työelämän muutoksia. Hyvinvoinnin kannalta on olennaista, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia ja on riittävän haastavaa. Oppimisen keskeisiä periaatteita ovat itsensä johtaminen, ajatusmallit, jaettu visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. (Rauramo 2008, 161.)

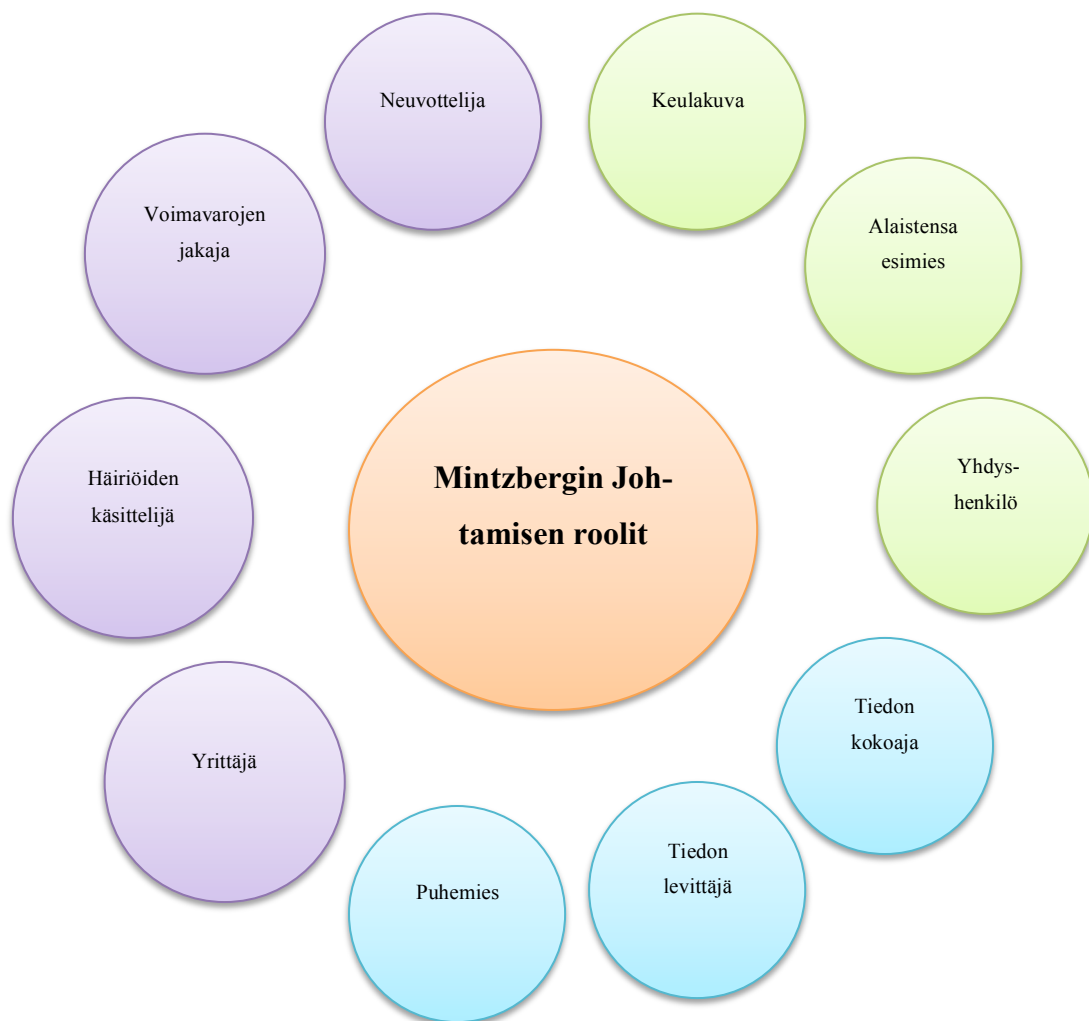
### **3 JOHTAMINEN JA KUNNALLINEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ**

Tässä luvussa määritellään johtamiseen liittyviä käsitteitä, tarkastellen yksityiskohtaisemmin keskijohdon roolia johtamisjärjestelmässä ja johtamisen toimintaympäristöjä. Luvussa esitellään Vaasan kaupungin organisaatio ja tutkimukseen valittujen toimialojen organisaatiokaaviot. Lisäksi määritellään kunnallisen johtamisen erityispiirteitä. Kappaleeseen on valittu kaksijakoinen esitelytapa, koska tutkimukseen haastatellut keskijohdon työntekijät toimivat kunnallisen johtamisjärjestelmän piirissä.

#### **3.1 Johtamistyö ja sen sisällöt**

Johtamistyö on kiinnostanut tutkijoita jo pitkään. Tunnetuimpia näistä ovat ehkä Fayolin (1955) ja Mintzbergin (1980) tutkimukset. Fayol (1955) keskittyy johtamisen toimintoihin, jotka hän jakaa klassisesti suunnitteluun, organisointiin, toteuttamiseen, koordinointiin ja valvontaan. Mintzberg (1980) mukaan johtajan rooleja tarkastelemalla päästään johtamistyöhön syvemmälle. Mintzberg kuvaakin johtamistyötä kymmenen roolin avulla, jotka esitellään kuviossa viisi. Roolit hän edelleen luokittelee kolmen pääryhmän alle: ihmissuhteet ja vuorovaikutus, tiedon prosessointi ja päätöksenteko. (Salminen 2011, 35-36.)

Salminen mukaan johtaminen on hallinnon käytäntöön liittyvä kysymys. Kun yhteiskunnan prosessit monimutkaistuvat mutkistuu myös organisaation hallinto, johtaminen ja esimiestyö. Julkisen toiminnan johtaminen on kiteytettynä vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Toisaalta johtamiseen liittyy myös yhteisen tavoite- ja arvoperustan luomista organisaatiolle sekä jatkuvaa työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johto tekee päätökset toimintastrategioista ja pyrkii sitouttamaan henkilöstön niihin. Johtajien tehtävät sisältävät koordinointia, kontrollointia ja henkilöstön motivointia. (Salminen 2011, 14.)



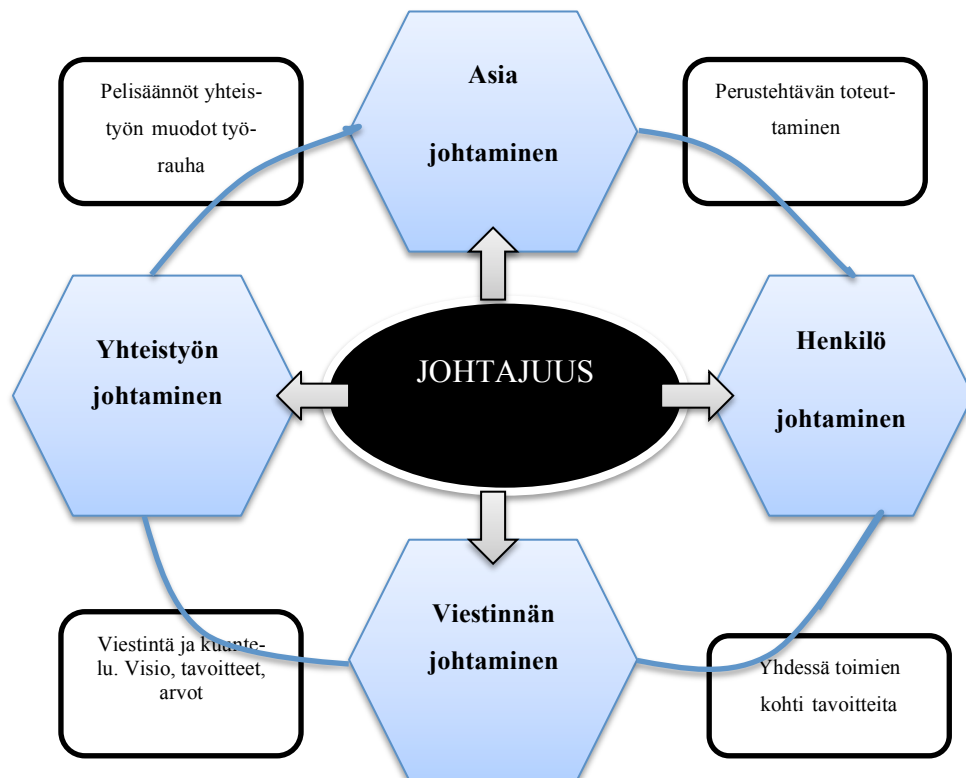
**Kuvio 5** Johtamisen roolit (Salminen 2011, 35-36)

Perinteisesti ymmärrettynä johtaminen on suunnittelua, organisointia, motivointia ja kontrollointia. Johtamista tapahtuu useilla eri tasoilla. On erotettavissa kuusi johtamisen tasoa: itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, markkinoiden johtaminen, teknologian johtaminen ja strateginen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 112.)

Salmisen (2011, 86) mukaan johtamisessa erotetaan yleensä asia- tai prosessijohtaminen ja ihmisten johtaminen tai henkilöstöjohtaminen. Asiajohtaminen fokusoi organisaation prosesseihin ja menettelytapoihin, sekä niiden muodollisiin piirteisiin. Henkilöstöjohtamisessa korostuu ihmisten käsittely ja johtamisen erityispiirteet. Johtajan on kyettävä luomaan ja säilyttämään sellainen ilmapiiri, joka mah-

dollistaa työn tuloksellisuuden. Johtamisen merkitys korostuu etenkin nopeiden muutosten ja tulosten maailmassa. (Johnsson 1989, 51-52)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 110-111) määrittelevät johtajuutta neljän tehtäväkentän avulla, jotka on määritelty kuviossa kuusi. Johtaminen on asioiden ja sisällön johtamista. Johtajan tulee huolehtia siitä, että perustehtävä toteutuu. Toisaalta johtaminen on henkilöiden johtamista. Ihmiset tekevät tuloksen. Johtajan tehtävänä on saada erilaiset ihmiset toimimaan yhteen siten, että kaikkien työntekijöiden parhaat puolet nousevat esille ja huonommat puolet eivät häiritse liiaksi työskentelyä.



**Kuvio 6** Johtajuuden tehtäväkentät, luotu teorian pohjalta Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen (2008 , 110-111)

Kolmantena asiana voidaan nostaa esille, että johtaminen on kommunikaatiota. Johtaja on aina tiedon solmukohdassa, siksi viestintä on erityisen tärkeää. Hänen tehtävänä on viestiä organisaation visiota, tavoitteita ja arvoja. Samalla hänen

tulee kuunnella organisaatiosta tulevia viestejä. Neljännen johtamisen elementin mukaan johtaminen on yhteistyön rakentamista. Työyhteisö tarvitsee pelisäännöt, yhteistyön muodot, mahdollisuuksia yhteiseen tekemiseen ja työrauhaa. Ryhmään pitää pystyä toimimaan silloinkin, kun johtaja ei ole paikalla.

Strategia, tavoitteitteet ja arvot ovat johdon työkaluja, olipa kyseessä sitten julkinen organisaatio tai mikä tahansa yritys tai yhteisö. Ihminen toteuttaa itseään oman arvomaailmansa, oikeiksi ja tärkeiksi kokemiensa asioiden kautta. Siksi myös johtamistyön taustalla vaikuttavat henkilön omat ja työyhteisössä korostuvat arvostukset. (Aaltonen jne 2004, 90-103.)

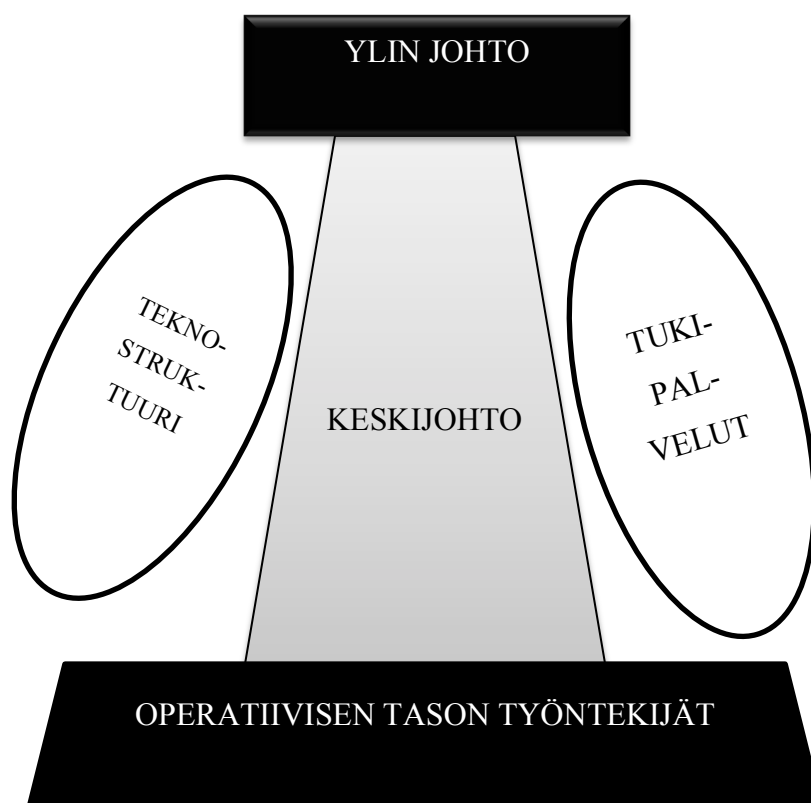
Karlöfin (1999, 114) mukaan johtaminen on kiteytettynä toiminnan suuntaviivojen määrittämistä, kykyä saada ihmiset mukaan ja kykyä saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa jatkuvasti sen mukaan, mitä ympäristössä tapahtuu. Tyypillisesti johtoryhmään kuuluvaa henkilöä ja suuren yksikön päävastuunkantajaa kutsutaan johtajaksi. Heidän alapuolellaan toimivat päälliköt ja esimerkiksi tiimiesimiehet riippuen organisaatiotasojen määrästä. Useimmiten kaikkien näiden tasojen titteliä haltijat ovat myös esimiehiä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 112.)

### **3.2 Keskijohto ja sen rakenteellinen sijoittuminen organisaation**

Grove (1985, 7-8) kuvaa keskijohtoa organisaation tukirangaksi. Heidän tekemä työ jätetään usein kuitenkin huomioimatta, vaikka työ on merkityksellistä yhteiskunnan ja talouselämän kannalta. Väliportaan johtajat on koettu suurien organisaatioiden ilmiöksi, mutta heitä on löydettävissä myös pienemmistä yritystoimintaa harjoittavista yhtiöistä. Keskijohtoon kuuluvat myös henkilöt, jotka eivät suoraan toimi kenellekään johtajina, mutta jotka ilman organisaation suoma auktoriiteettiäkin vaikuttavat muiden ihmisten työhön. Näitä henkilöitä voidaan kutsua taitotietojohtajiksi, jotka toimivat usein asiantuntijatehtävissä. Organisaation kulttuurin, toimivien prosessien ja työtapojen luominen on keskijohdon työn painopisteitä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 15.)

Strömmer (1999,112-113) jakaa organisaation viiteen osaan Minzbergin (1980) mukaisesti. Kuviossa seitsemän on esitelty organisaation osat. Ne ovat: operatiivinen ydin, strateginen huippu, keskilinja, teknostrukturi ja tukihenkilöstö. Näiden osien avulla organisaatorakenteet voidaan edelleen jakaa viiteen ryhmään: yksinkertainen rakenne, konebyrokratia, ammattilaisbyrokratia, tulosyksikköorganisaatio ja projektiorganisaatio.

Keskijohto on tietoisuuden johtamisen keskiössä, he vaikuttavat niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti tiedonkulkuun organisaatiossa. Keskijohto on johdon linkki työntekijöihin. Keskijohto kuljettaa johdon vision operatiiviselle tasolle ja se jalostuu prosessissa käytännössä toimivaksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 127-128).



**Kuvio 7** Organisaation perusosat (Minzberg 1980,11)

Salmisen (1998,112-113) mukaan yhteiskunnan muuttuessa organisaation keskijohdon pitäisi fokusoida mm ihmissuhde- ja vuorovaikutusvalmiuksiin työvaltai-



sisä organisaatioissa. Keskijohto toimii eräänlaisena suodattimena organisaation viestinnäissä. Keskijohdon tehtävänä on viedä päätöksenteossa esille nostetut strategiset linjaukset käytännön toiminnaksi työntekijätasolle. Keskijohtoa voidaan pitää tässä mukauttajan roolissa merkittävänä, sillä heillä voi olla syvällisempää kokemuspintaa organisaation käytännön todellisuudesta kuin esimerkiksi hierarkian yläpäässä olevalla johdolla. Sen lisäksi, että keskijohto on linkki päätöksenteon ketjussa, se on myös linkki, joka mahdollistaa päätöksenteon prosessin toteutumisen.

Minzbergin (1980, 9-11) mukaan organisaatiossa on viisi peruselementtiä, jotka ovat operatiivisen tason työntekijät, keskilinjan työntekijät ja ylin johto. Näitä organisaatiotasoja tukevat lisäksi tukihenkilöstö ja teknostruktuurin henkilöstö.

### **3.3 Johtamisen ympäristöt**

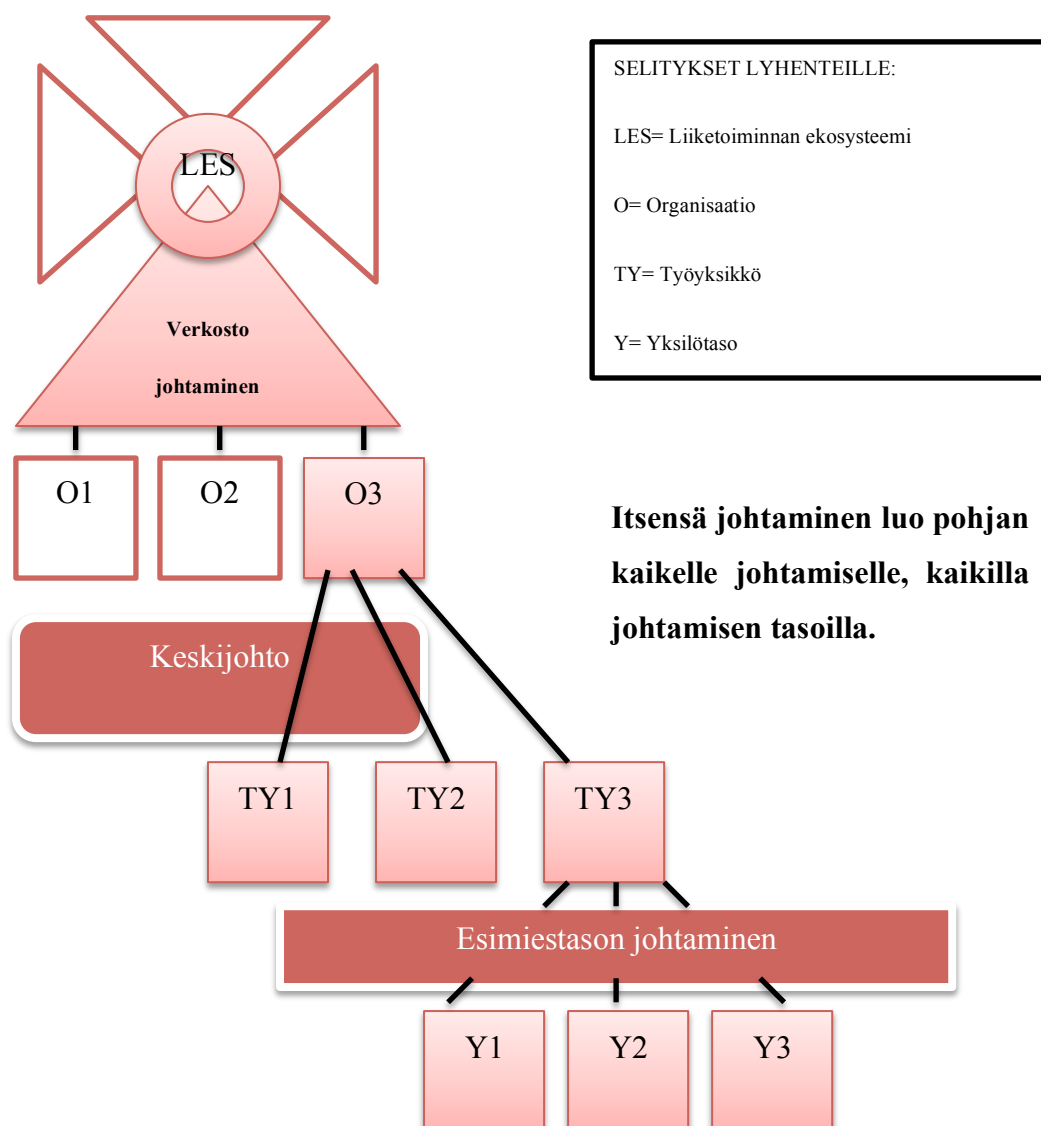
Johtaminen tapahtuu hyvin erilaisissa ympäristöissä. Steinbergin (2003, 24) mukaan jokaisen johtajan tulee hallita itsensä johtaminen, jotta hän voisi toimia hyvänä johtajana muille.

Pentti Sydänmaanlakka on tutkinut johtamisen erilaisia ympäristöjä. Johtamisen ympäristöjä on esitelty kuviossa kahdeksan. Hänen mukaansa johtamista nähdään tapahtuvan seitsemässä eri johtamisen ympäristössä.

Pohjan kaikelle johtamiselle luo itsensä johtaminen. Jos et hallitse itsesi johtamista, et todennäköisesti pysty johtamaan muitakaan ihmisiä. Itsensä johtaminen voidaan nähdä kokonaiskuntoisuutena, jossa on viisi kuntoisuuden osa-aluetta: ammatillinen kunto, fyysinen kunto, psyykkinen kunto, sosiaalinen kunto ja henkinen kunto. Itsensä johtaminen koostuu siis varsin konkreettisista asioista. (Sydänmaanlakka. 2004, 237-238.)

Yksilöiden johtamisessa on tärkeää, että johtaja omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Erilaiset johtamistyylit korostuvat yksilöjohtamisessa, tarvitaan yksilöstä riippuen joko ohjaavaa, valmentavaa, osallistavaa tai mahdollisesti delegoivaa tyyliä. Hyvä yksilöiden johtaminen pitää sisällään tavoitteen asettamisen, ohjaamisen ja tukemisen, palautteen antamisen, osaamisen kehittämisen, tehokkaan kommunikoin-

nin, motivoinnin ja omalla esimerkillä johtamisen. Jokaisen yksilön kunnioitus ja tasa-arvoinen kohtelu on olennaista johtamisessa. Kaikille pitää antaa mahdollisuus onnistua. Perusasenteen tulisi olla arvostava ja kunnioittava. Poikkeuksena tilanteet, joissa jonkun käyttäytyminen ei ansaitse arvostusta. Johtaminen on myös kollektiivinen prosessi, johon kaikki osallistuvat. Johtajan roolina on innostua ja innostaa. (Sydänmaanlakka 2012, 34-38.)



**Kuvio 8** Johtamisen ympäristöt ja keskijohdon sijoittuminen. Kuvio on koostettu Sydänmaanlakan (2004, 34-96) tekstien pohjalta

Työyhteisöt ovat monimutkaistuneet ja osaaminen on entistä enemmän hajautunut. Johtamisessa on siirrytty yksilökeskeisestä johtamisesta enemmän tiimikeskeiseen johtamiseen. Tiimistä on tullut organisaation tärkein suoritus- ja osaamispaikka. Johtaminen voidaan nähdä monipuolisena yhteistoimintana, johon kaikki osallistuvat jatkuvasti. Tiimi tarvitsee kuitenkin aina virallisen johtajan. Johtaja virittää yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen huippunsa. Hyvässä tiimijohtamisessa korostuu selkeät tavoitteet, sitoutuminen, kurinalaisuus, yhteenkuuluvuus, energisyys, innovatiivisuus ja erilaisuuden hyödyntäminen. (Sydänmaanlakka 2012, 45-47.)

Virtuaalijohtamisessa johtaminen tapahtuu sähköisten apuvälineiden avustuksella. Yhä useammin ihmiset työskentelevät hajautuneissa tiimeissä ja organisaatioissa. Ihmisten johtaminen virtuaalisesti vaatii monipuolisempaa johtajuutta, kuin kasvokkain tapahtuva yhteistyö. Virtuaalitiimin johtamisessa on tärkeää johtajan läsnäolo ja näkyvyys, yhteinen visio ja arvot, aktiivinen tiedon jakaminen, herkkyyden ja nopea reagointi ongelmanratkaisutilanteissa, luottamus, selkeä kommunikointi ja viestien perillemenon tarkistaminen sekä tavoitteellinen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 53-59.)

Organisaation johtamisen kannalta on merkittävää, että organisaatiolla on yhteiset arvot, prosessit ja toimintatavat, joista pidetään kiinni. Organisaation johtaminen voidaan jakaa seitsemään osa-alueeseen: suorituksen, osaamisen, tiedon, uudistuksen, arvojen, strategian sekä visionäärinen johtaminen. Suoritusta johtamalla pyritään toteuttamaan organisaation strategia ja varmistamaan se, että työntekijät tietävät mikä on heidän tehtävänsä, tavoitteensa ja saavat siitä palautetta ja ennen kaikkea osaavat sen ja saavat tarvittaessa siihen koulutusta. Suorituksen johtamisen työkaluina toimivat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset. Käytännössä johtaminen voidaan kiteyttää aika yksinkertaisten perusasioiden suunnitelmalliseksi tekemiseksi, jonka taustalla on strategia, joka pohjautuu organisaation visioon ja arvoihin. (Sydänmaanlakka 2012, 63-71.)

Verkostoituminen on hyvin monitahoinen ilmiö. Monitahoisuuden vuoksi sitä on vaikea hahmottaa ja hallita. Johdon on kuitenkin tunnettava erilaiset verkot ja ver-

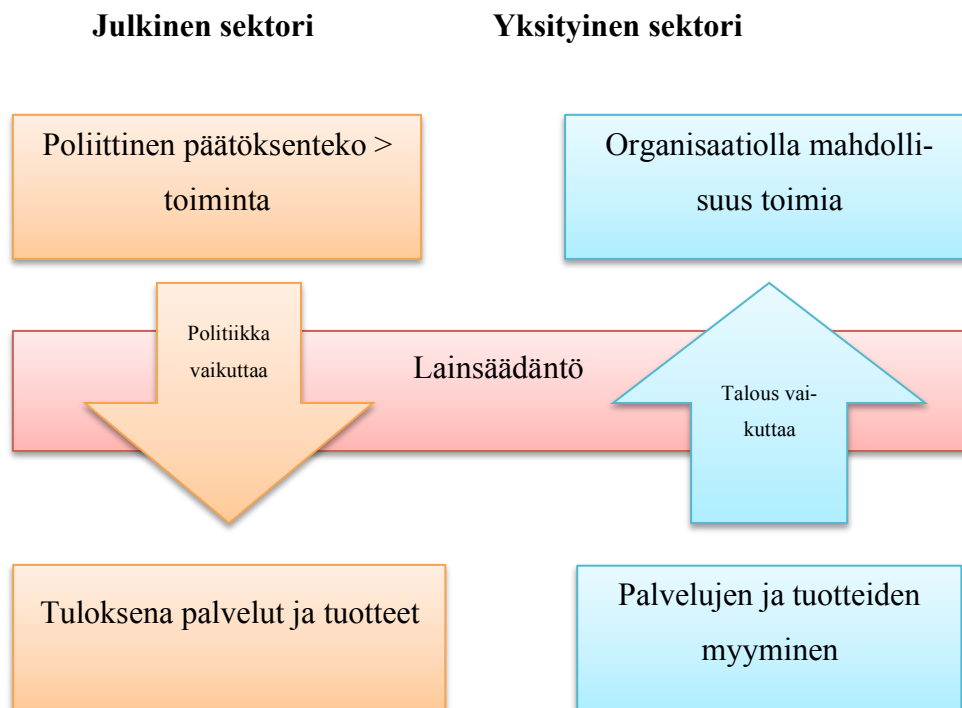
kostot sekä niiden tarjoamat hyödyt. Verkostoja voi lähestyä yksilö-, tiimi- ja organisaationäkökulmasta. Kyky toimia osana useampaa verkostoa ja rakentaa erilaisia verkostosuhteita luovat pohjan menestymiselle tulevaisuudessa niin organisaatioissa, tiimeissä, kuin yksilötasollakin. Ydinkysymys verkoston johtamismallissa on kuinka paljon kannattaa keskittää tai hajauttaa. Verkostojohtamisessa on hyvä muistaa seuraavat seitsemän ydinasiaa: Selkeä, innostava ja konkreettinen yhteinen visio, josta määritellään koko verkostolle yhteiset läpimurtotavoitteet, joihin sitoudutaan. Yhteiset arvot ja kulttuuri, yhteisesti sovittu johtamismalli, selkeät prosessit ja toimintaperiaatteet sekä läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus, unohtamatta hyviä verkkotyökaluja tiedon jakamiseen ja yhteisen toiminnan ohjaamiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 75-81.)

Liiketoiminta ekosysteemi muodostuu suuresta määrästä kiinteästi ja väljästi toisiinsa kytkeytyneitä yrityksiä ja organisaatioita, jotka ovat toisistaan riippuvaisia pystyäkseen toimimaan tehokkaasti ja luovasti. Ekosysteemin jäsenet pyrkivät yhteistyön ja kilpailun avulla tuottamaan tuotteita ja palveluja, tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja myös synnyttämään uusia innovaatioita. Menestys perustuu sekä yhteistyöhön, että kilpailuun. (Sydänmaanlakka 2012, 88-96.)

### **3.4 Julkinen johtaminen**

Virtasen ja Stennvallin (2010, 35) arvion mukaan keskeiset johtamistyön perusviisaudet on kehitetty 1900-luvun alussa. Silloin alettiin puhumaan työprosessien hallinnasta, tavoitteellisesta johtamisesta ja ihmisten johtamisen monisärmäisestä sisällöstä. Virtanen ja Stennvall ovat tutkineet julkisen ja yksityisen sektorin yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia. Heidän tutkimuksien mukaan julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä on enemmän yhteisiä kuin eroavia piirteitä. Yhtenä esimerkkinä voitaisiin mainita työyhteisön konfliktien ratkaiseminen tai henkilöstön motivointi. Nämä ovat asioita, joihin kiinnitetään huomiota riippumatta siitä, työskenteleekö suuressa vai pienessä organisaatiossa ja julkisella vai yksityisellä sektorilla. On kuitenkin havaittu, että julkisen johtamisen käytännön sisällöissä on melkoisia painatuseroja, kun niitä verrataan yksityisen yrityksen johtamiseen. Julkisen ja yksityisen sektorin eroja on havainnollistettu kuviossa yhdeksän.

Julkiset organisaatiot ohjautuvat ylhäältä alaspäin. Ne saavat oikeutuksensa siitä, kuinka hyvin toiminta onnistuu suhteessa poliittiseen päätöksentekoon. Yksityistä organisaatiota tarkasteltaessa, sen toiminta taas ohjautuu talouden ehdoilla sekä alhaalta ylöspäin. Jos palvelut ja tuotteet eivät mene kaupaksi, yksityisellä organisaatiolla ei ole toiminnan edellytyksiä. (Virtanen & Stenvall 2010, 36.)



**Kuvio 9** Julkisen ja yksityisen sektorin ero. Kuvio on muodostettu Virtasen ja Stenvallin (2010, 37) teorian pohjalta.

Julkisessa organisaatiossa tavoitteet koetaan usein epäselviksi, moninaisiksi ja konfliktiherkiksi. Tavoitteet ovat vaikeasti määriteltävissä ja mitattavissa, esimerkkinä hyvinvoinnin edistäminen. Haasteita aiheuttaa myös se, että toimintaan vaikuttavia tavoitteita voi olla useita ja ne saattavat olla keskenään ristiriidassa, esimerkiksi poliittiset päätöksentekijät joutuvat miettimään samaan aikaan tehokkuutta, tasapuolisuutta ja vastuullisuutta. Sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla tehdään samantyyppisiä asioita, mutta julkisen sektorin johtajan rooliin vaikut-

taa tasapainoilu politiikan, intressiryhmien ja sisäisen johtamisen välillä. Työn erityispiirteenä on kriiseihin reagoiminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 37.)

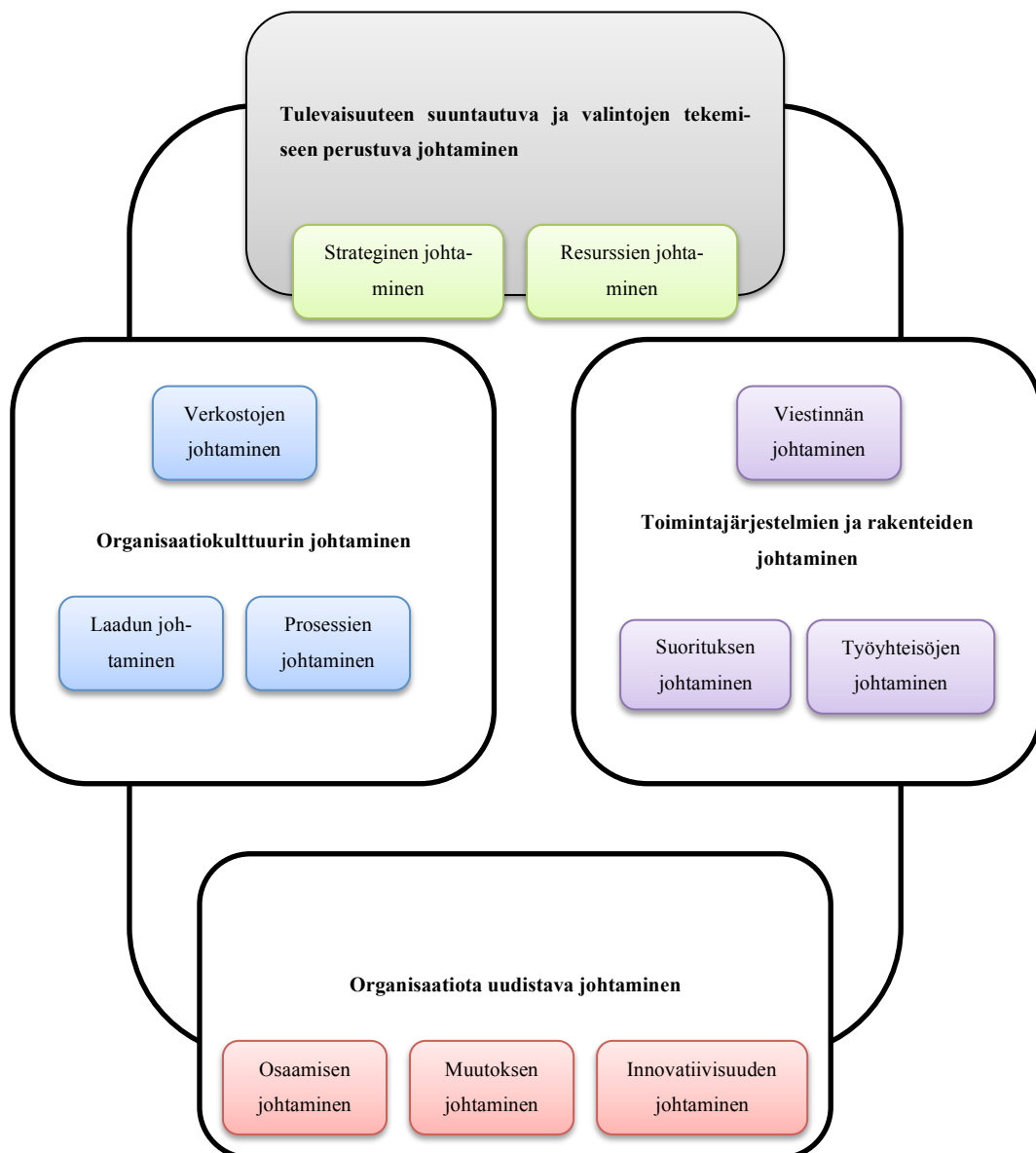
Julkisen ja yksityisen sektorin johtamisessa on eroja toimintavaltuuksissa ja johtamisedellytyksissä. Julkisella puolella rakenteet ja poliittinen toiminta rajoittavat johtamisedellytyksiä, sen seurauksena johtajilla on vähemmän toimivaltaa ja joustavuutta. Suostutteleva johtaminen korostuu julkisella sektorilla, koska työntekijöiden asema on usein turvattu. Tämä näkyy siten, että julkisilla johtajilla on vähemmän itsenäistä päätöksentekovaltaa suhteessa henkilöstöön. Julkiset johtajat kohtaavat työssään enemmän radikaaleja toiminnallisia linjauksia, jotka johtuvat poliittisista syistä. Linjausten muutokset vaikeuttavat asioiden toimeenpanoa. (Virtanen & Stenvall 2010, 37.)

Strateginen johtaminen on sinällään hyvin samanlaista julkisella ja yksityisellä sektorilla. Julkisella puolella kuitenkin neuvotellaan enemmän muun muassa intressiryhmien kanssa laadittaessa strategioita. Myös työntekijöiden palkitsemisen suhteen on havaittavissa eroja. Julkisella sektorilla johtajilla on vähemmän mahdollisuuksia palkita henkilöstöään tulokseen perustuvilla kannusteilla kuin yksityisellä sektorilla. (Virtanen & Stenvall 2010, 37.)

Virtasen ja Stenvallin (2010, 38-39) mukaan julkinen johtaminen on kaiken kaikkiaan oma johtamisen lajinsa. Ensinnäkin esille voidaan nostaa kysymys organisaation tehtävästä. Toiseksi julkiselle johtamiselle tyypillinen piirre on sen kokonaisuus, jota voisi tällä yhteydessä kutsua moniulotteiseksi ja kompleksiseksi päätöksentekojärjestelmäksi. Kolmantena julkisen johtamisen erityispiirteenä voidaan pitää siihen liittyvää tilintekovelvollisuuden luonnetta.

Julkisella sektorilla käytännön johtamistyö on katkonaista, ja yhdenkin työtunnin aikana johtaja voi joutua käsittelemään hyvin erisisältöisiä ja –tasoisia asioita. Johtaja tekee päätöksiä, motivoi henkilöstöään ja jäsentää tapahtumia. Johtamiseen sisältyviä alueita ovat muun muassa arvojohtaminen, yksilö- ja henkilöstöjohtaminen, strateginen johtaminen ja suorituksen johtaminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 66.)

Johtamisen sisältö määräytyy ymmärrettävästi sen perusteella, mikä on johtajan asema organisaatiossa. Pääsääntönä on, että hierarkian yläpäässä johtaminen on enemmän strategian ja suuriin linjoihin perustuvaa kuin hierarkian alatasolla, joissa korostuvat operationaaliseen toimintaan ja sen edellytyksiin painottuva johtaminen. Tätä on esitelty tarkemmin kuviossa kymmenen. (Virtanen & Stenvall 2010, 69.)



**Kuvio 10** Johtamisen sisältöalueiden muodostama kokonaisuus (Virtanen & Stenvall 2010, 241)

Tulevaisuuteen suuntautuminen ja valintojen tekeminen on organisaation johtamisen perusta. Kun strategia kertoo suunnan ja resurssit määrittävät toiminnan voilymin ja painopisteet, ei liene liioiteltua todeta, että strateginen johtaminen ja resurssien johtaminen jäsentävät toimintaedellytyksiä muilla johtamisen sisältöalueilla. (Virtanen & Stenvall 2010, 240.)

### 3.5 Johtamisjärjestelmä Vaasassa

Vaasan kaupungin organisaatio on kuvattu kuviossa 11. Ylintä päätösvaltaa käyttää Vaasassa kaupunginvaltuusto, joka valitsee kaupungin hallituksen, lautakunnat ja johtokunnat sekä hyväksyy näiden johtosäännöt. Kaupunginhallituksen alla toimii kaupunginjohtaja, jonka alaisuudessa toimivat toimialajohtajat.



**Kuvio 11** Vaasan kaupungin organisaatio (Vaasan kaupunki, 2013)

Tässä tutkimuksessa on haastateltu henkilöitä, jotka työskentelevät sivistystoimen johtajan alaisuudessa varhaiskasvatuksessa tai perusopetuksessa, perusturvajohtajan alaisuudessa sosiaali- ja terveystoimessa tai teknisen toimen johtajan alaisuudessa.



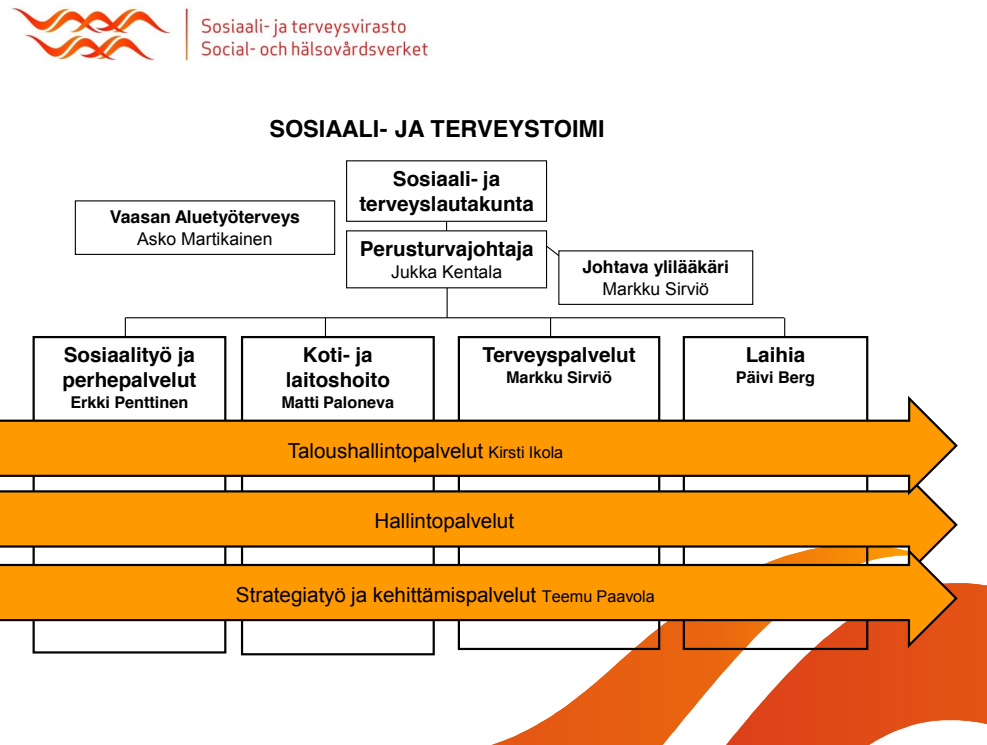
dessa kuntatekniikan, kiinteistötoimen, Vaasan siivouspalvelujen, Vaasan ruoka- palvelujen, Vaasan teknisten palvelujen, rakennusvalvonnan, yhteispalvelujen tai ympäristötoimen alla. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuivat kaikki keskushallin- non työntekijät, sekä sivistystoimen osalta kaikki muut tulosalueet paitsi varhais- kasvatus- ja perusopetus. Vaasan kaupungin organisaatio on jakautunut toimialoi- tain ja toimialoja johtavat toimialajohtajat. Seuraavissa kappaleissa on kerrottu yksityiskohtaisemmin eri toimien organisaatorakenteista.



**Kuvio 12** Kasvatus- ja opetusviraston organisaatiokaavio (Vaasan kaupunki, 2013)

Varhaiskasvatus- ja opetustoimen organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 11. Kasvatus- ja opetusvirasto toimii varhaiskasvatus- ja perusopetuslautakunnan alaisuudessa yksilöasiain toimikunnan, suomenkielisen ja ruotsinkielisen jaoston ohjauksessa ja sivistystoimen johtajan alaisuudessa. Virasto jakautuu varhaiskasvatukseseen, suomenkieliseen perusopetukseen, ruotsinkieliseen perusopetukseen ja Kuula-opistoon. Varhaiskasvatuspalveluita johtaa varhaiskasvatusjohtaja, jonka alaisuudessa työskentelevät palvelupäälliköt. Suomenkielisestä sekä ruotsinkielisestä perusopetuksen johtamisesta vastaavat koulutoimenjohtajat, joiden alaisuudessa työskennellään erilaisin etuliittein mm päällikkö ja suunnittelija nimikkeillä.

Kuula-opistoa johtaa rehtori ja hänestä seuraavana apulaisrehtori.(Vaasan kaupunki, 2013)



**Kuvio 13** Organisaatiokaavio sosiaali- ja terveystoimi (Vaasan kaupunki, 2013)

Vaasan sosiaali- ja terveystoimen organisaatio on esitelty kuviossa 12. Virasto toimii sosiaali- ja terveyslautakunnan alaisuudessa. Virastoa johtaa perusturvajohtaja. Perusturvajohtajan lisäksi toimialueen ylimpään johtoon kuuluu johtava ylilääkäri ja Vaasan aluetyöterveyden johtava lääkäri. Sosiaali- ja terveystoimi on jaettu neljään tulosalueeseen, joita johtavat tulosaluejohtajat. Tulosalueet jaetaan palvelualueiksi. Palvelualueet sisältävät palveluyksiköitä ja/tai toimintayksiköitä. Tulosaluejohtajien alaisuudessa työskennellään pääsääntöisesti johtaja nimikkeillä. Poikkeuksena terveyspalvelut jossa tulosaluetta luotsaa johtava ylilääkäri, jonka alaisuudessa työskennellään ylilääkäri ja ylihoitaja nimikkeillä. (Vaasan kaupunki, 2013 .)

Vaasan teknisen toimen toimintaa ohjaa tekninen lautakunta, rakennus- ja ympäristölautakunta ja Vaasan seudun jätelautakunta. Teknisen toimen alla on runsaasti

erilaisia toimintoja. Kokonaisuutta johtaa teknisen toimen johtaja, hänen alaisuudessaan toimivat tulosaluejohtajat, joiden alaisuudessa taas työskennellään pääsääntöisesti johtaja tai päällikkö nimikkeellä. Kuviossa 11 oikealla puolella on kuvattu teknisen toimen toimialueet.

Tarkastelemalla johtamista ja sille määriteltyjä sisältöjä, keskijohdon sijoittumista organisaatorakenteisiin, hahmottamalla kunnallisen johtamisen erityispiirteitä sekä eri toimien sijoittumista siihen, voidaan ymmärtää paremmin sitä kokonaisu-ympäristöä, missä kullakin toimialalla keskijohdon tehtävissä toimitaan.

## 4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää keskijohdon työhyvinvoinnin tilaa ja koke-  
musta kolmella eri toimialalla Vaasan kaupungissa. Tutkittaviksi toimialoiksi va-  
littiin sosiaali- ja terveystoimi, varhaiskasvatus- ja opetustoimi sekä tekninen toi-  
mi. Tarve lähteä tutkimaan työhyvinvointia lähti ympäristöstä. Keskijohdon työs-  
säjaksamista on tutkittu suhteessa ylemmän johdon ja työntekijätason työssäjak-  
samiseen hyvin vähän.

Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esille asioita, jotka tutkimukseen osallistuneet  
henkilöt kokivat tärkeiksi ja jotka edistivät heidän hyvinvointiaan, jotta nämä sei-  
kat pystyttäisiin entistä paremmin huomioimaan työhyvinvointia koskevassa pää-  
töksenteossa.

Tutkimukselle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat keskijohdon kokemukset työhyvinvoinnista yksilö-,  
työyhteisö- ja organisaatiossa?
2. Mitkä tekijät edistävät ja estävät työhyvinvointia?

Nämä tutkimuskysymykset valittiin, koska haluttiin, että aineistosta nousisi esiin  
jokaisen vastaajan henkilökohtainen kokemus työhyvinvoinnista ja siihen vaikut-  
tavista tekijöistä, ilman että hyvinvoinnin yksittäisiä sisältöjä eriteltäisiin ja nos-  
tettaisiin esille etukäteen ja pyydetäisiin vastaajien kokemusta niiden vaikutuk-  
sesta työhyvinvointiin. Tutkimuskysymyksissä haluttiin lisäksi saada vastauksia  
työhyvinvoinnin kokemukseen niin yksilö-, työyhteisö- kuin organisaatiossa  
vaikuttavista tekijöistä, jotta voitiin tutkia miten keskijohdon sijoittuminen organi-  
saatioon ja keskijohdolle määritelty tehtäväkuva nousisivat työhyvinvoinnin ko-  
kemuksen näkökulmasta vastauksissa esille.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska haluttiin tutkia työ-  
hyvinvoinnin kokemusta. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa Grounded Theory, joka  
mahdollisti työhyvinvoinnin kokemuksen tarkastelun aineistolähtöisesti. Tutki-  
muksen teoriaosuus muodostettiin saadun aineiston pohjalta. Aineistoanalyysin

avulla haastatteluaineiston alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja, joille luotiin alaluokat ja joille edelleen määriteltiin yläluokat. Esille nousseita hyvinvointia edistäviä ja estäviä asioita peilataan muun muassa työhyvinvoinnin portaissa (Rauramo, 2008) esille nostettuihin sisältöihin.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KÄSITTELY

Käsillä olevan opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä kokemuksellista tietoa työhyvinvoinnista keskijohdon työntekijöiden kokemana. Siksi oli perusteltua valita tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus. Tiedonhankinta taustalla on Grounded Theory -menetelmä. Tutkimusaineistoa tarkastellaan aineistopohjaisesti. Tutkimuksen aineistona on keskijohdon työntekijöille tehdyt haastattelut. Haastatelluille tehdyn aineistonanalyysin pohjalta on nostettu työn teoreettinen viitekehys. Tutkimuksesta saatuja tuloksia verrataan muun muassa työhyvinvoinnin portaisiin.

### 5.1 Laadullinen tutkimus Grounded Theory – menetelmän näkökulmasta

Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pääpaino ei ole tilastollisissa yleistyksissä, vaan niissä pyritään muun muassa kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tästä johdetaan on perusteltua, että tutkimukseen valitut henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009,150) Tähän perustuen haastateltaviksi valituilta henkilöiltä edellytettiin vähintään kahden vuoden kokemusta keskijohdon tehtävistä.

Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii erityisesti luonnollisten tilanteiden tutkimiseen, joissa halutaan saada tietoa ennalta määriteltyjen tapauksien syy-seuraussuhteista tilanteissa, joissa kokeellisuus tai kontrollointi kaikkien tekijöiden osalta on haastavaa. Laadullinen tutkimusote on paikallaan myös tilanteissa, joissa ollaan kiinnostuneita tiettyihin tilaisuuksiin osallistuneiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, sekä tilanteissa, joissa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista. (Syrjälä 1994, teoksessa Metsämuuronen 2008 s.14; Uusitalo 2001, 79-81).

Tiedonhankinnan strategiaksi on valittu Grounded Theory. GT on aineistopohjainen teoria, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen teoria muotoillaan tutkittavan ai-

neiston pohjalta, eikä ensisijaisesti aikaisempien tutkimuksien tai teoriamuodostuksen perusteella. (Ahonen 1994, 123)

GT- tutkimuksille yhteisiä piirteitä voidaan löytää yhteensä seitsemän.

1. Tutkimusta voidaan pitää GT- tutkimuksena, mikäli tutkimuskohteena ovat yksilölliset kokemukset ja merkitysrakenteet tai sosiaalinen prosessi.
2. Tutkimuksen tavoitteena on luoda teoria.
3. Aineisto on kerätty teoreettisen otannan periaatteita noudattaen.
4. Jatkuvan vertailun menetelmää on käytetty aineiston analysoinnissa.
5. Ydinkategoria määritellään analyysin tuloksena.
6. Aineiston analysoinnin jälkeen on luotu substantiaali teorioita.
7. Tutkimuksessa on kehitetty muodollinen teoria.

(Martikainen & Haverinen 2004, 136-137.)

Tutkimusta voidaan tehdä joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Perinteinen teorialähtöinen tapa lähtee ensin etsimään kirjallisuudesta teoriaa, joka kytketään todellisuuteen. Aineistopohjaisen lähestymistavan ideana on, että annetaan aineiston kerrota, mitä se pitää sisällään ja muodostetaan teoria sitten sen pohjalta. Tämä tutkimus toteutetaan aineistopohjaisena tutkimuksena. Aineisto muodostuu viiden Vaasan kaupungin keskijohdon tehtävissä työskentelevän henkilön haastatteluista. (Metsämuuronen 2009, 230.)

Rostilan (1991, 68-74) mukaan Grounded Theory -tutkimus aloitetaan vertailemalla aineistossa havaittuja indikaattoreita toisiinsa. Aineisto kootaan ja koodataan käsitteiksi ja etsitään ydinkategoriat. Tutkija koodaa indikaattorit käyttäytymisen, tapahtuman tai toiminnan osoittimiksi ja nimeää luokan, joka toimii sen jälkeen koodattuna kategoriana. Koodeja tarkennetaan uusilla indikaattoreilla, joiden myötä kategoriat saavat uusia ominaisuuksia. Siinä vaiheessa, kun uusia asioita ei enää ilmaannu kategoria saturoituu. Aineistoa kootaan ja koodataan kategorioita vertaillen haastattelu kerrallaan. Saturoimisen jälkeen tiivistetään teorian avulla aineistosta olennainen ja muodostetaan ja kirjoitetaan tutkimukselle teoriaosio. Tutkimuksen teoria rakentuu keskeisten ydinkäsitteiden ympärille. Ydinkäsite toimii aineiston pääteemana. (Metsämuuronen 2009, 231-233.)

## 5.2 Keskijohdo tutkimuksen kohderyhmänä ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Vaasan kaupungin varhaiskasvatus- ja opetustoimen, sosiaali- ja terveystoimen sekä teknisen toimen keskijohdon työntekijöitä. Haastateltaviksi valitut henkilöt työskentelevät keskijohdon tehtävissä jollakin yllämainituista sektoreista. He ovat työskennelleet nykyisissä tehtävissä vähintään kaksi vuotta, sekä toimivat esimiehinä lähiesimiehille. Haastattelupyynnöt (liite 1) lähetettiin sähköpostitse tammi-maaliskuussa 2013 virastojen keskijohdon edustajille. Haastattelut toteutettiin tammi-huhtikuussa 2013. Haastattelupyynnöitä lähetettiin yhteensä kahdelletoista eri henkilölle. Henkilöiden sijoittuminen keskijohdon tehtäviin määriteltiin organisaatiokaavioiden kautta. Kaaviot olivat joka toimialalla erilaiset ja se toi oman haasteensa haastateltavien henkilöiden valinnalle. Sosiaali- ja terveystoimessa haastatellut henkilöt sijoittuvat tulosaluejohtajien alaisuuteen ja toimivat pääsääntöisesti palvelualuejohtajana omalla sektorillaan. Teknisen toimen osalta haastatellut henkilöt sijoittuivat myös virastojen johtotehtäviin. Kasvatus- ja opetustoimessa haastatellut henkilöt sijoittuivat oman toimialueensa johtotehtäviin toimien esimiehenä lähiesimiehille. Tavoitteena oli haastatella kaksi henkilöä jokaiselta valitulta toimialalta.

Sosiaali- ja terveystoimen sekä teknisen toimen osalta haastattelut toteutuivat suunnitellussa aikataulussa. Haastattelupyynnöitä lähetettiin sosiaali- ja terveystoimeen kolmelle eri henkilölle, yksi haastateltava ilmoitti, että ei täyttänyt kriteerejä. Kaksi muuta henkilöä haastateltiin. Teknisen toimen osalta haastattelupyynnöitä lähetettiin yhteensä kolme kappaletta. Yhteen pyynnöistä ei saatu vastausta ja kahden muun kanssa sovittiin haastatteluajat. Varhaiskasvatus- ja opetusvirastoon lähetettiin yhteensä kuusi haastattelupyynnöitä. Varhaiskasvatus- ja opetustoimessa haastattelupyynnöitä lähetettiin yhteensä kuudelle eri henkilölle, jotka toimivat oman toimialueensa johtotehtävissä johtaja tai päällikkö nimikkeellä. Heistä kaksi työntekijää ilmoitti työskennelleensä alle kaksi vuotta nykyisissä tehtävissään, joten he eivät täyttäneet asetettuja kriteerejä. Yksi työntekijä vastasi myöntävästi haastattelupyynnöön ja kolmeen haastattelupyynnöön ei saatu vastausta. Kaksi haastateltavaa sivuutettiin jo valintavaiheessa, koska he olivat juuri tulleet valituiksi tehtäviinsä, eivätkä he siten täyttäneet valintakriteerejä. Maaliskuussa 2013



lähetettiin uusi tutkimuslupapyyntö koskien Sivistystoimen toisen asteen koulutuksen keskijohdon henkilöstöä. Tutkimuslupapyyntöön ei saatu vastausta huhtikuun 2013 loppuun mennessä, joten tutkimus päätettiin toteuttaa olemassa olevien viiden haastattelun pohjalta.

Tarkemmat haastatteluajat sovittiin joko sähköpostitse tai puhelimitse. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla helmi-huhtikuun 2013 aikana. Yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 86 minuuttia. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun ja avoimen tutkimushaastattelun välimuotona. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse haastateltaville. Pyyntöön yhteydessä haastateltaville lähetettiin myös alustava kysymyslomake (liite 2). Lomakkeen tehtävä oli lähinnä käynnistää työhyvinvointiin liittyvä keskustelu ja nostaa esiin työhyvinvointiin vaikuttavia eri tasoja. Haastateltavat henkilöt kertoivat omista kokemuksistaan työhyvinvointiin liittyen ja haastattelijalla oli mahdollisuus osallistua keskusteluun ja tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen tavoitteena oli nostaa esiin yksilön kokemuksia työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista mahdollisista epäkohdista. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut nostaa esille laajasti yleistettävissä olevia työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, vaan yksilön kokemuksia ja verrata niitä Rauramon (2009) laajemman tutkimuspohjan omaaviin yleistyksiin.

Tavoitteena oli haastatella tasapuolisesti nais- ja miespuolisia henkilöitä. Käytännössä tämä osoittautui haastavaksi tehtäväksi ja loppujen lopuksi otannan sukupuolijakaumaksi tarkentui neljä naista ja yksi mies. Tutkimukseen valitun joukon epätasapainon vuoksi tuloksia ei verrata sukupuolen perusteella. Suppean aineiston vuoksi vertailua ei myöskään tehdä toimialoittain, vaan saatua aineistoa käsitellään kokonaisuutena.

### **5.3 Tutkimusaineiston keruumenetelmä**

Kvalitatiivisesta näkökulmasta katsottuna keskeiset aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, litterointi, sisällönanalyysi ja havainnointi. Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua, litterointia ja aineistoanalyysiä.

sia. Havainnointia ei valittu, koska tutkimuksen henkilöresurssit olivat niin pienet. (Silverman 1993, teoksessa Metsämuuronen 2008 s.15)

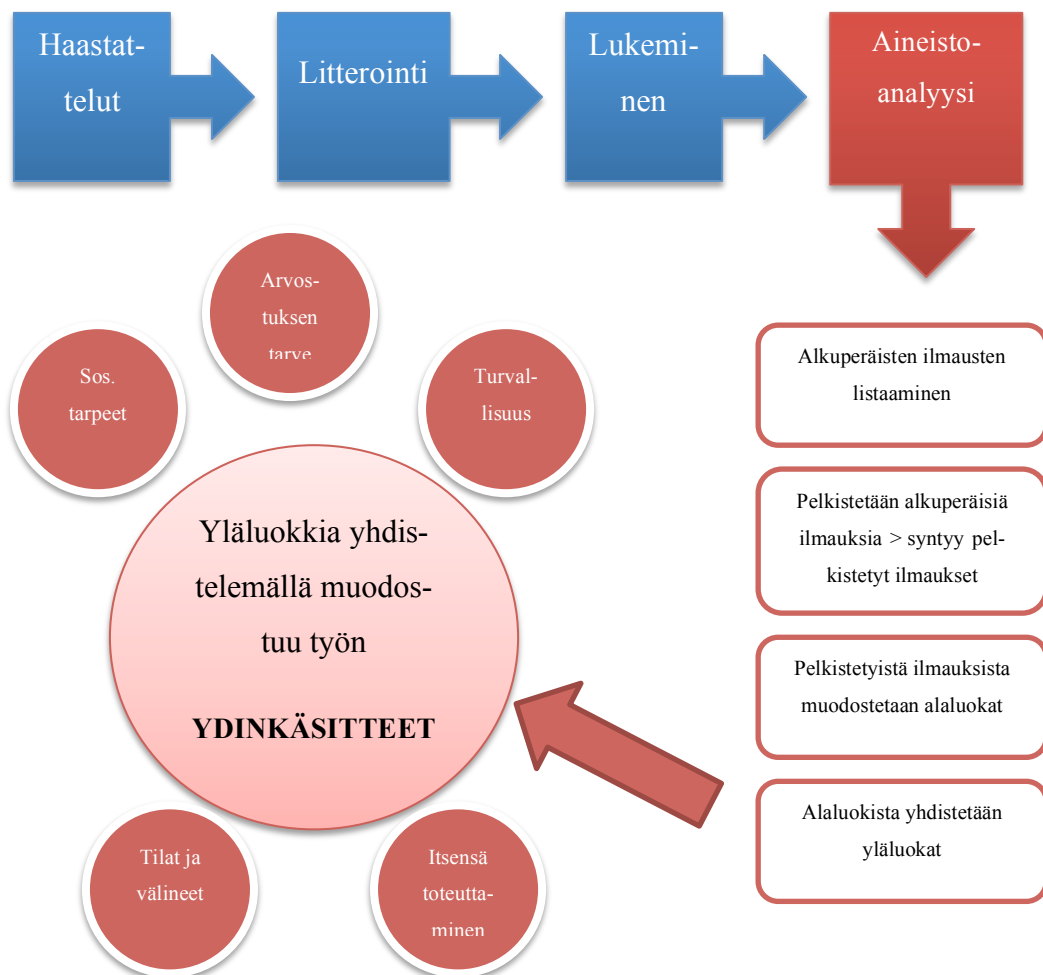
Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla varhaiskasvatus- ja opetustoimen, sosiaali- ja terveystoimen ja teknisentoimen keskijohdon työntekijöitä. Alunperin tutkimusaineisto oli tarkoitus kerätä avoimena haastatteluna, mutta lopulta valittu aineiston keruumenetelmä on lähempänä teemahaastattelua. Haastattelu lomake sisälsi yhteensä 20 kysymystä. Kysymyksillä 1-5 kartoitettiin vastaajan taustaa ja nykyistä työnkuvaa. Kokemusta työhyvinvoinnista yksilö-, työyhteisö- ja organisaationtasolla kartoitettiin kysymyksillä 6-15. Kysymykset 16 ja 17 kartoittivat hyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Lisäksi kysyttiin minkälaisia odotuksia keskijohdolla on tulevaisuudelta, kysymykset 18 ja 19. Kysymys 20 tarjosi haastateltaville mahdollisuuden nostaa vielä haastattelun loppuasi asioita, joista he halusivat keskustella tai todeta ääneen. Keskustelua käytiin toimi avoimena keskusteluna työhyvinvointi käsitteen ympärillä, mutta kysymysrunko mahdollisti työhyvinvoinnin tarkastelun eri tasoilla.

Haastattelut sisälsivät avoimen tutkimushaastattelun elementtejä yhdistettynä teemahaastatteluun. Avoimelle haastattelulle on ominaista, että ne eivät ole sidottu tiukkaan formaattiin, vaan ovat enemmän keskusteluja. Haastatteluissa korostuu vuorovaikutus. Haastateltavan henkilön kokemuksille, tuntemuksille, mielipiteille ja perusteluille annetaan tilaa keskustelussa. Avoimien haastattelujen haasteena on keskustelun pysyminen aihealueella. Avoin tutkimushaastattelu sopii hyvin kokemuksellisuutta tavoitteleviin tutkimuksiin. Toisaalta avoin tutkimushaastattelu vaatii myös aitoa kiinnostusta aiheeseen ja paljon aikaa. Tämän tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelu on haastavaa, koska luotettavuutta arvioitaessa käsitteet perustuvat oletukseen yhdestä koetusta todellisuudesta keskijohdon näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

#### **5.4 Tutkimusaineiston analyysi**

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä eli tässä tapauksessa työhyvinvoinnin kokemusta. Analyysin avulla on tarkoitus luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähteistä laadul-

lista eli induktiivista aineistonanalyysiä. Haastatteluiden muodossa saatu aineisto litteroitiin ja siitä tehtiin analyysi. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 28 sivua. Tekstissä käytettiin tekstityyppinä verdanaa, jonka fonttikoko oli 12. Keskimäärin litteroitua tekstiä kertyi yhtä haastattelua kohden 5,6 sivua. Haastateltavan taustaa ja työnkuvaa kartoittavien kysymyksien kohdalla (kysymykset 1-5) litterointia ei tehty sanasta sanaan, vaan aineistosta poimittiin tarvittavat taustatiedot. Kysymyksien 6-20 osalta litterointi toteutettiin sanasta sanaan. Litterointi tehtiin jokaisen haastattelun osalta samana päivänä kuin haastattelu oli toteutettu. (kuvio14)



**Kuvio 14** Tutkimusaineiston analyysi prosessina

Litteroidut tekstit tulostettiin ja luettiin läpi. Ensimmäisellä tekstin lukukerralla keskityttiin henkilön kokemuksen hahmottamiseen ja toisella lukukerralla tämän kokemuksen ymmärtämistä pyrittiin syventämään, kolmannella lukukerralla tekstistä alleviivattiin tutkimuskysymyksiensä kannalta olennaiset ajatukset. Alleviivatut ajatukset koottiin jokaisesta haastattelusta erikseen listaksi. Saatuja listauksia verrattiin toisiinsa ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Nämä kootut yhdenkaltaisuudet ja eroavaisuudet kirjattiin ja otsikoitiin uusille papereille ja niitä yhdisteltiin muodostaen alaluokkia. Työskentelyä jatkettiin edelleen yhdistellen alaluokkia muodostaen niistä yläluokat. Kun aineiston pohjalta oli muodostunut yläluokat, jatkettiin yläluokkien yhdistämistä niin kauan, että saatiin muodostettua koko aineistoa kuvaavat käsitteet. Käsitteellistäminen eteni haastateltujen käyttämistä kielellisistä ilmauksista teorettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Esimerkiksi keskijohdon yksilötason työhyvinvointia edistävien asioiden sisällönanalyysistä, liite 3. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108-112.)

Haastattelujen tukena ollut kyselylomake mahdollisti haastattelujen jäsentymisen yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotason työhyvinvoinnin tarkasteluksi keskijohdon henkilöstön näkökulmasta. Saadun aineiston pohjalta työhyvinvointi voidaan tehdyn aineistoanalyysin perusteella luokitella viiteen yläluokkaan: sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve, turvallisuus, tilat ja välineet sekä itsensä toteuttaminen.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa käydään lyhyesti läpi keskijohdossa työskentelevien henkilöiden taustatiedot yleisellä tasolla. Tämän jälkeen tarkastellaan keskijohdon kokemuksia työhyvinvoinnista, sitä edistävien ja estävien tekijöiden kautta. Tutkimustuloksissa eritellään yksilö-, yhteisö ja organisaatiotason hyvinvointia estäviä ja edistäviä tekijöitä. Vastaajien kokemus ja ymmärrys yksilötason työhyvinvointiin liittyvistä asioista oli selkeä. Vastaajien oli suhteellisen helppo nostaa esille omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavat asiat, mutta siirryttäessä yhteisö- ja organisaatiotason työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin, syntyi eroavaisuuksia siinä, mitkä asiat koettiin yhteisötason työhyvinvointiin liittyviksi ja mitkä organisaatiotason työhyvinvointiin liittyviksi asioiksi. Saadun aineiston pohjalta työhyvinvointi voidaan tehdyn aineistoanalyysin perusteella luokitella viiteen alaluokkaan: sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve, turvallisuus, tilat ja välineet sekä itsensä toteuttaminen.

### 6.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastatellut henkilöt sijoittuvat Suomen koulutusjärjestelmän ISCED-luokituksen mukaan tasoille 5A-6 ja opetushallinnon koulutusluokituksen mukaan tasoille 6-8. Kaikki haastateltavat henkilöt ovat suorittaneet vähintään alemman korkeakoulututkinnon. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, viitattu 30.3.2014)

Työtehtävien puolesta tutkimukseen osallistuneet henkilöt sijoittuvat palvelualueiden johtotehtäviin ja toimivat pääsääntöisesti tulosaluejohtajien alaisuudessa. Haastateltujen henkilöiden työtehtäviin kuului mm koordinoititehtäviä, henkilöstö-, talous- ja palvelujohtamista. Lisäksi kaikkien haastateltavien työtehtäviin kuului palvelualueen kehittäminen.

Haastateltujen henkilöiden keski-ikä oli 51 vuotta. Kaikki haastatellut olivat perheellisiä. Haastatellut henkilöt olivat toimineet nykyisistä tehtävistä keskimäärin 5 vuotta. Työntekijästä riippuen alaisten määrä vaihteli 23:sta 140:een henkilöön. Valtaosassa palvelualueista on käytössä lähiesimiesmalli. Lähiesimiehiä eli suoria alaisia on keskimäärin 4 johtajaa kohti. Keskiarvon laskentaan ei otettu mukaan

niitä paikkoja, missä lähiesimieskäytäntöä ei ollut olemassa. Lähiesimiesten määrä vaihteli 0:sta 6:en lähiesimieheen johtajaa kohti.

## 6.2 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Millaiseksi Vaasan keskijohdon työntekijät kokevat olonsa työtään tehdessään? Miten paljon yksityiselämä ja työelämä vaikuttavat toisiinsa ja työhyvinvointiin? Yleisesti työhyvinvointi nähtiin henkilön kokemana lopputilana fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Työhyvinvointi on myös tietyllä tapaa työn ja henkilön yhteensopivuutta. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia edistäviä tekijöitä on tarkasteltu yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla.

### 6.2.1 Yksilötaso

Haastateltavien kokemusten mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa työpaikan hyvä ilmapiiri. Haasteltavista moni koki tärkeäksi sen, että työtovereista välitetään.

*”Mulle on tärkeää, että puitteet on kunnossa ja niinku rauha tehdä sitä työtä...ja sit niinku työkaverit...Saa tehdä rauhassa työtänsä ja sit se oma henkinen ja fyysinen kunto on tasapainossa.” (H5)*

Haastatteluissa nousi esille myös se, että mitä korkeamman tason johtajasta on kysymys, niin sitä vähemmän hänen hyvinvointiinsa kiinnitetään huomiota muiden toimesta. Toisaalta huomiota ei edes kaivattu, vaan se koettiin pahimmassa tapauksessa kiusalliseksi. Työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttaviksi asioiksi koettiin toimiva yhteistyö ja verkostoimisen mahdollisuus. Myös hyvän tiedonkulun ja huumorin koettiin edistävät työhyvinvointia. Yhteisen tekemisen koettiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta hyvinvointia.

Haastateltujen kokemuksen mukaan työhyvinvointia lisäsi selkeä tehtävänkuvana. Tehtävänkuvia olikin laadittu/päivitetty viime aikoina kaikilla sektoreilla. Kaikki haastatellut kokivat tärkeäksi sen, että saa tehdä monipuolista ja kiinnostavaa työtä. Selkeän tehtävänkuvan lisäksi työhyvinvointia koettiin edistävän selkeän vision ja suunnitelmallisuuden. Suunnitelmat loivat tiettyä turvallisuuden tunnetta.

Myös yhteiset pelisäännöt koettiin tärkeiksi toiminnan kannalta. Työterveys ja työturvallisuus nostettiin myös esille. Tilat, välineet ja työrauha nousi esille kaikissa keskusteluissa. Haastatellut kokivat omissa tehtävissään tärkeäksi mahdollisuuden kehittää omaa toimintaa.

*”Pitää olla niinku sellasta innovatiivista henkeä” (H1)*

*”..No se, että työ on mielekästä, työ on haasteellista, mä pystyn vaikuttamaan asioihin, mua kuunnellaan ja mun yli ei kävellä... ja kyllä mun työhyvinvointiin vaikuttaa se, että mulla on kotona asiat hyvin.” (H2)*

Arvostuksen tarve nousi esille kaikissa haastatteluissa. Koettiin, että on tärkeää saada tehdä haastavaa työtä ja saada arvostusta hyvin tehdystä työstä. Valtaosa haastatelluista henkilöistä koki voivansa vaikuttaa oman työnkuvansa mukaisesti asioihin, joidenkin osalta kaivattiin lisää vaikuttamismahdollisuuksia. Arvostukseen koettiin kuuluvan myös ammattitaidon arvostaminen ja luottamus. Keskijohdon tehtävissä on tietynlaista vapautta aikatauluttaa menonsa ja vaikuttamisen mahdollisuus. Työtehtävät vaativat sitoutumista, avoimuutta ja rehellisyyttä.

*” Työhyvinvointiin vaikuttaa jokaisen yksilön kohdalla se, että miten voi vaikuttaa omaan työhönsä... ” (H1)*

*”Keskijohdon tasolla pystyy jo itse niin paljon vaikuttamaan siihen työhönsä ja tekemään sen mielekkääksi.” (H2)*

*”...Tässä saa vähän valita.. saa tehdä omaan tahtiin työtä, se on ollut todella suuri etu... kun saa aikatauluttaa itse omat menot.” (H3)*

Työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi nimettiin oma persoona, hyvät ihmissuhteet, hyvä fyysinen ja psyykinen kunto, sekä työelämälle vastapainoa antava siviilielämä. Osa haastatelluista nosti haastatteluissa esille itsensä kehittämisen tärkeyden. He kokivat tärkeäksi opiskella ja pitää ammattitaitonsa ja osaamisensa ajan tasalla sekä kehittää sitä.

*...”Töihin on mukava tulla ja että työ on niin kuin haastavaa, mä en pystyis olemaan sellases työpaikkas töis missä kaikki ois stabiilia.”*  
(H1)

*”Hyvinvointi tarkoittaa minulle, että se on sellainen tasapainotila...kyllä mä nään, että se on sitä että on niinku harmoniassa itsensä kanssa ja työnsä kanssa... ja se, että on tietyllä tavalla kiva tulla töihin.”* (H2)

Keskijohdon työntekijät kokivat tärkeäksi saada kokemus siitä, että heidän tekemänsä työ on tärkeää ja merkityksellistä. Koettiin, että myös asiakkaiden pitäisi hyötyä tehdystä työstä. Työlle pitää olla asetettu tavoitteet ja niihin pyrittiin. Kokemuksen mukaan keskijohdon tehtävissä työntekijällä tulee olla itsekunnioitusta. Keskijohdon työtehtävissä korostuu vastaajien mukaan suunnitelmallisuus ja innovatiivisuus, tavoitteellisuus. Toisaalta työn hoitaminen hyvin vaatii vastuun jakamista muille.

*”Sitä mä oon nyt yrittänyt sitä delegointia aika paljon harrastaa...se on aivan ihanaa, kun esimiehet kysyy voitasko me tehdä jotain...Mun on pikkusen vaikee aina niinku delegoida... sitä mun pitää niinku enemmän harjootella.”* (H4)

*” Pitää osata delegoida, eikä saa ottaa sellasia töitä, jotka ei itselle kuulu...”* (H3)

Keskijohdon työntekijöiden yhdeksi tärkeäksi työkaluksi koettiin toimivat verkostot. Hyvien verkostojen koettiin lisäävän työhyvinvointia. Haastatteluissa nousi esille myös työturvallisuus työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Tilojen ja välineiden toimivuus koettiin erittäin merkittäväksi tekijäksi. Tiedonkulku on tärkeää. Osa haastatelluista koki tärkeäksi saada hoitaa asiantuntijatehtäviä perustehtävänsä ohella. Joidenkin haastateltujen mielestä ylemmän johdon kannustus lisäsi työhyvinvointia. Osa keskijohdon työntekijöiksi koki omassa työssään tärkeäksi näkyvyyden eri yksiköissä.



Osa haastatelluista henkilöistä koki työhyvinvoinnin asiana, johon omat valinnat ja arvot vaikuttavat, psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi. Työhyvinvointi koettiin tasapainotilaksi, joka pitää sisällään mielekkään työn vaikuttamisen mahdollisuudella ja tasapainoisen arjen kotona.

*”...Jos mä nyt sanoisin, niin se on 80-90 prosenttia itsestä kiinni se hyvinvointi.” (H2)*

Haastateltavat kokivat, että työssä pitää olla riittävästi haasteita. Lisäksi on tärkeää tulla kuulluksi. On tärkeää, että arvostetaan, eikä kävellä ylitse. Positiivisen palautteen koettiin lisävän työhyvinvointia. Toisaalta koettiin myös, että ylemmältä johdolta ei kaivata kyselyjä voinnista, vaan työntekijä tietää, että hän voi aina mennä keskustelemaan jos on jotain asioita. Osa haastateltavista koki ylemmän johdon huomioivan heitä ottamalla heitä mukaan johtoryhmä työskentelyyn. Työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi koettiin kehittämistoiminta.

*”...Sit mä voin myös kehittää, vois sanoo, että taivas on rajana, kunhan menee budjettiin... mulle on annettu mahdollisuus kehittää omaa työtä... mä oon tyytyväinen ja se vaikuttaa työhyvinvointiin mahdollisesti.” (H4)*

Turvallisuuden tunne koettiin tärkeäksi, on tärkeää että työpaikka pysyy. Palkka nousi myös esille keskusteluissa. Osa keskijohdon työntekijöistä koki erittäin tärkeäksi, sen että virastonjohtaja on kiinnostunut, antaa tunnustusta ja haluaa kuulla mahdollisista epäkohdista. Kaikki vastanneista pitivät tärkeänä sitä, että puitteet ovat kunnossa. Haastatteluissa nousi esille myös työrauhan tärkeys.

### **6.2.2 Yhteisötaso**

Työyhteisön tasolla hyvinvointiin koettiin vaikuttavan paljolti samojen asioiden kuin yksilötasollakin. Työyhteisötasolla työhyvinvointia tarkasteltiin enemmän olemassa olevien työmenetelmien kautta. Määriteltiin, että yhteisötasolla on tärkeää saada ajatus perustehtävään ja kehittää sitä. Työhyvinvointia työyhteisössä edistää muista välittäminen, luottamus, yhteiset pelisäännöt ja selkeät työnkuvat. Myös huumorilla ja hyväksynnällä koettiin olevan tärkeä rooli. Työyhteisön tie-

donkulkua koettiin erittäin tärkeäksi. Työyhteisön sisällä on hyvä osata delegoida tehtäviä tarvittaessa. Riskien hallinta työyhteisössä on tärkeää, se luo turvallisuutta. Myös verkostoituminen koettiin tärkeäksi sekä uskallus kokeilla asioita ja uusia tapoja tehdä työtä. Koettiin, että työmäärän pitäisi jakautua mahdollisimman tasaisesti ja työmäärän pitäisi sopia työaikaan. Työnmielekkyyden koettiin lisäävän työhyvinvointia, samoin vaikuttamismahdollisuuksien, sopivan työmäärän ja riittävän haastavan työn.

Yhteisötasolla tärkeäksi koettiin yhteiset jutut, kehityskeskustelut ja verkostoituminen, toisaalta myös työn rajaaminen. Tykytoiminta koettiin henkilökuntaa yhdistäväksi tekijäksi. Keskusteluissa nousi esille työhyvinvointikysely, kehityskeskustelut ja työyhteisökysely, mutta niiden toimivuudesta oltiin montaa mieltä.

Myös yhteisötasolla kotiolojen koettiin vaikuttavat työntekoon. Haastatellut nostivat esille, että työyhteisössä on tärkeää huomioida miten kohdellaan toisia, miten työt organisoidaan, millaista joustoa on olemassa, lisäksi on tärkeää verkostoitua ja osata tarvittaessa delegoida.

Yhteisötasolla keskijohdon edustajien koettiin tärkeäksi huomioida hyvä tiedonkulku, hyvä tykytoiminta, kehityskeskustelut, kiinnostuneisuus alaisista sekä palautteen antaminen alaisille. On tärkeää tarjota työntekijöille mahdollisuus kehittää toimintaa. Työntekijöiden keskuudessa vallitseva hyvä yhteishenki ja päivittetyt tehtäväkuvat lisäävät koko yhteisön hyvinvointia.

*”Hyvinvoinnin avoimuuden lisäksi tiedonkulku on hyvin tärkeää... ja niinku palaverieja on riittävän usein. Jos palaverie ei oo, tieto ei kulje ja sit huhut lisäänty ja ihmiset jotenkin sit ne ei saa riittävästi tietoo..” (H1)*

On tärkeää, että työntekijät viihtyvät työssään ja kokevat olevansa omalla paikallaan. Uudet menetelmät lisänneet työyhteisön hyvinvointia. Toimivat tilat ja väliin koettiin yhteisötasolla tärkeäksi asiaksi.

*”Nykyisessä työssä parasta työntekijät ehdottomasti, mulla ei oo siitä epäilyksen häivästäkään... Meillä on niinku tosi dynaamiset ihmiset työssä.” (H1)*

### **6.2.3 Organisaatiotaso**

Organisaation hyvinvointi lisääntyy, kun tiedetään mihin ollaan menossa ja on selkeä visio. Vaasassa on käytössä valtakunnalliset ohjeet liittyen tykyrahaan, liikuntapäiviin, kehittämispäiviin ja koulutuksiin. Keväällä 2013 voimassa myös ikälomat. Osa haastatelluista koki ylimmän johdon vaikuttavan hyvinvointiin yleisellä tasolla, ei niinkään heidän työhyvinvointiinsa suoranaisesti. Työterveyshuollon palvelut koettiin organisaatiotason työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi.

### **6.3 Työhyvinvointia estävät tekijät**

Haastatteluissa keskusteltiin myös mahdollisista työhyvinvointia estävistä tekijöistä. Kaikki haastatellut nostivat esille joitain työhyvinvointiinsa negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Epäkohtien taustalla on monenlaisia kokemuksia. Työhyvinvointia estäviä tekijöitä ei eritelty yksilö- yhteisö- ja organisaatiotasolla, vaan ne käsiteltiin kokonaisuutena tekijöitä, jotka vaikuttivat koettuun työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia estäviksi tekijöiksi nimettiin huonosti toimivat tilat ja välineet, suuri suorien alisten määrä ja jäykähkö päätöstentekoprosessi. Koettiin, että nykyiset toimitilat eivät vastanneet todellista tarvetta ja pahimmassa tapauksessa tiloissa oli terveydelle haitallisia kosteus- ja homeongelmia. Myös äänieristys koettiin puutteelliseksi. Joissakin tapauksessa tilat koettiin liian pieniksi tai puutteelliseksi toiminnan toteuttamiselle.

*” Hirveet sisätilaongelmat...Ei määrärahoja...Työterveys ja työsuojeluvaltuutetut voimattomia.” (H3)*

*”Työrauha ei oo täällä niin hyvä...Seinien läpi kuuluu, nää on niinku paperia ja tääl on sitte vielä nuo aukot...Jotkut ihmiset on niin kovaäänisiä. Mun on pakko laittaa välillä ovi kiinni, että mä voin keskittyä...Puitteet, näistä mä kärsin.”(H5)*

*”...Jos lähetään ihan perustasolta, niin ne tilat ja välineet pitäis olla kunnossa. Intrastruktuuri pitäis olla kunnossa. Tilat, työkalut, välineet pitäis olla kunnossa. Mikä nyt on aika heikossa, retuperällä meillä ainakin.” (H1)*

Haastatteluissa nousi esille myös haasteita oman työajan jakamisesta henkilöstö johtamisen ja muiden tehtävien kanssa. Koettiin, että henkilöstöjohtamisen arkiset rutiininomaiset toimenpiteet veivät kohtuuttoman paljon aikaa. Näitä toimenpiteitä olivat esimerkiksi loma-anomuksien hyväksyminen ja muut Webtallennukseen liittyvät johtajan hyväksyntää vaativat toimenpiteet. Haaste korostui suorien alaisien määrän kasvaessa. Julkisessa organisaatiossa toimittaessa päätöksentekoprosessi koettiin jäykähköksi. Koettiin, että asioiden saaminen kirjallisista ehdotuksista toiminnan tasolle vaatii paljon viranomaiskäsittelyjä ja prosessien koettiin pitkittävän tarpeettomasti. Toivottiin joustavampaa päätöksentekoprosessia.

Keskijohdon työhyvinvointia estäviksi tekijöiksi nimettiin muun muassa epäselvät työnkuvat, huono työrauha, jatkuva uuden oppimisen kulttuuri, epäoikeudenmukainen palkkaus, katteettomat lupaukset, haastavat alaiset, arvostuksen puute johdon taholta, työpaikkakiusaaminen, organisaatiomuutokset, säästötoimet, työn väärä mitoitus, ylemmän johdon henkilökohtaiset ongelmat. Pääsääntöisesti haastatellut kokivat työnkuvien olevan selkeät, mutta koettiin myös, että työnkuvissa on edelleen epätarkkuutta ja ne vaativat tarkennuksia. Rauhattoman työympäristön koettiin vievän voimavaroja ja häiritsevän työntekoa. Haastatteluissa nousi esille, että jatkuva uuden oppimisen kulttuuri voidaan kokea epätasapainottavaksi tekijäksi, kaivattiin aikaa olemassa olevien toimivien käytäntöjen vahvistamiseksi. Toisaalta haastatteluissa nousi esille, se että muutos on vakio. Palkkaus koettiin epäoikeuden mukaiseksi perustuen tasa-arvolakiin.

*”Palkkaus, oikeudenmukaisuus ois niinku kova sana.” (H1)*

Joidenkin haastateltujen kokemuksen mukaan katteettomat lupaukset heikensivät luottamusta ylempään johtoon. Haastatteluissa nousi esille, että moni keskijohdon työntekijä koki työnsä negatiiviseksi puoleksi haastavien työntekijöiden toimintaan puuttumisen. Jotkut keskijohdon työntekijät kokivat kärsivänsä näistä tilan-

teista oman työhyvinvointinsa kustannuksella ja he kokivat, että heillä ei ole riittävästi työkaluja puuttua näihin tilanteisiin. Haastetta kasvattavaksi tekijäksi nimettiin työntekijöiden korkea irtisanomissuoja.

*”Huonoi puolii, se ett joutuu välil pistää ihmisii ojennukseen.” (H1)*

*” Hankalat työntekijät, tuntuu et aika moni on sit avuton niissä hankalissa tilanteissa. Oikeestaan ei niihin saa apua...Tääl on kuitenkin niinku kaupungintyöntekijällä sit aika korkee se suoja.” (H3)*

*” Se mikä tässä on tylsää... on...joutuu tekemään tylsiä päätöksiä, siis sellasia ihmisen elämään vaikuttavia päätöksiä... joutuu olemaan se joka...joutuu tietyllä tavalla kohtaamaan ihmisten aggressiivisia.” (H2)*

Työhyvinvointia heikensi haastattelujen perusteella joidenkin kohdalla myös se, että ylemmältä johdolta ei saatu palautetta tehdystä työstä. Haastatteluissa nousi esille myös koettu työpaikkakiusaaminen.

*”Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen, selvitetään parhailaan...mutta kun aina on esimies vaihtunut...se on kyllä ollut aika raskas asia, itse asiassa...” (H4)*

Organisaatiomuutokset toivat pelkoa siitä pysyykö oma työpaikka. Organisaatiomuutoksen koettiin myös työllistävän. Niin ikään säästötoimet koettiin työhyvinvointiin negatiiviseksi vaikuttavaksi tekijäksi, pelättiin, että työnlaadukkuus kärsii säästötoimenpiteiden tiukentuessa. Osa haastatelluista nosti esille kokemuksensa siitä, että eivät koe työn määrän jakautuvan tasapuolisesti. Epäoikeudenmukaisuuden tunteen koettiin madaltavan työmotivaatiota. Haasteeksi koettiin ylemmän johdon henkilökohtaiset ongelmat, joihin ei koettu olevan mahdollisuutta puuttua, mutta jotka heijastuivat työympäristöön.

Työhyvinvointia estäviksi asioiksi koettiin yhteistyön haasteet, johtuen toimen alla olevasta eri johto järjestelmästä. Esimerkiksi koettiin, että on esimiehen vastuulla rajata työntekijöiden ylitunnollisuutta ja siten estää loppuunpalaminen. Li-

säksi on tärkeää, että esimies informoi muita työntekijöitä osa-aikaisista työsuh-  
teista. Rajoitteet on hyvä puhua auki työyhteisöissä. Työterveyshuolto määrittää  
onko rajoitteita vai ei.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen päätuloksia, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä pohditaan tutkimusta prosessina. Lopuksi esitellään tutkimuksessa esille nousseita jatkotutkimustarpeita.

### 7.1 Päätulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä avulla haettiin vastauksia keskijohdon työhyvinvoinnin kokemuksesta henkilökohtaisella-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Lisäksi toivottiin, että tutkimuksen avulla voidaan nostaa esille tekijöitä, joiden koetaan edistävän ja estävän työhyvinvoinnin kokemista.

Haastateltujen henkilöiden kokemus yksilötason työhyvinvointiin liittyvistä asioista oli selkeä, mutta tarkasteltaessa asioita yhteisö- ja organisaatiotasolla syntyi eroavaisuuksia. Siksi työhyvinvoinnin kokemuksen tarkastelu keskittyikin pääasiassa yksilötason työhyvinvoinnin tarkasteluun. Vastauksien saaminen työhyvinvoinnin kokemukseen eri tasoilla oli haastavaa, koska haastateltujen henkilöiden taustat ja tietotaito työhyvinvoinnista vaihtelivat suuresti. Lisäksi haasteena oli, että työhyvinvointia tarkasteltaessa näkökulmaksi valittiin useimmin esimiestason tai operatiivisen tason näkökulma, eikä niinkään keskijohdon näkökulma. Näin tapahtui siis etenkin tarkasteltaessa yhteisö- ja organisaatiotason työhyvinvointia. Henkilökohtaista eli yksilön työhyvinvointia tarkasteltaessa haastatellut henkilöt olivat pääpiirteissään yksimielisiä asioista, jotka vaikuttivat keskijohdon työhyvinvointiin.

Yksilötasolla työhyvinvointiin koettiin vaikuttavan työpaikan hyvä ilmapiiri. Työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttaviksi tekijöiksi nimettiin toimiva yhteistyö ja verkostoitumisen mahdollisuus. Hyvä tiedonkulku ja huumori nousi myös esille. Yhteinen tekeminen lisäsi työhyvinvoinnin kokemusta vertikaalisesta näkökulmasta, myös hyvät ihmissuhteet, hyvä fyysinen ja psyykinen kunto, sekä työelämälle hyvää vastapainoa antava siviilielämä koettiin tärkeiksi elementeiksi. Näitä tarpeita kuvaamaan käytetään tässä tutkimuksessa yläotsikkona sosiaaliset tarpeet. Koettiin että on tärkeää saada arvostusta hyvin tehdystä työstä. Arvostuk-

seen koettiin kuuluvan myös luottamus ja työntekijän ammattitaidon arvostaminen. Selkeä työnkuva, mahdollisuus tehdä monipuolista ja kiinnostavaa työtä sekä toimialan selkeä visio ja suunnitelmallisuus lisäsivät työhyvinvointia ja loivat tietyllä tavalla turvallisuutta. Toimivat tilat, välineet ja työrauha edesauttoivat työhyvinvointia. Työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi mainittiin myös mahdollisuus tehdä työtä omalla persoonalla. Itsensä kehittämisen mahdollisuus on tärkeää. Haastatellut kokivat tärkeäksi oman ammattitaitonsa ajan tasalla pitämisen ja kehittämisen.

Työyhteisötasolla hyvinvointiin koettiin vaikuttavan paljolti samojen asioiden kuin yksilötasollakin. Työhyvinvointia työyhteisössä edistää muista välittäminen, luottamus, yhteiset pelisäännöt ja selkeät työnkuvat. Tiedonkulun merkitys työhyvinvoinnissa korostui yhteisötasolla. Riskien hallinta työyhteisössä ja verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa koettiin tärkeiksi työhyvinvointia ylläpitäviksi tekijöiksi. Kokemuksen mukaan myös uudet menetelmät olivat lisänneet työyhteisön hyvinvointia. Organisaatiotasolla hyvinvoinnin koettiin lisääntyvän, kun tiedetään mihin ollaan menossa ja on selkeä visio.

Työhyvinvointia estäviksi tekijöiksi nimettiin huonosti toimivat tilat ja välineet. Lisäksi esille nousi seuraavia työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä: suuri alaisten määrä ja jäykähkö päätöksentekoprosessi, työajan jakamisen haasteet, huono palkkaus, osittainen keinottomuus puuttua alaisten huonoon käytökseen, työpaikkakiusaaminen, organisaatiomuutokset, säästötoimet sekä ylemmän johdon henkilökohtaiset ongelmat jotka heijastuivat työhyvinvointiin alemmilla organisaatiotasolla. Tutkimuksessa esille nousseet työhyvinvointia estävät tekijät olivat asioita, joita oli noussut esille aikaisemmissa tutkimuksissa. Yllättävänä elementtinä on kuitenkin se, että jo näin pienessä haastateltavien joukossa näkyi näin merkittäviä työhyvinvointia estäviä tekijöitä.

Tutkimuksen kautta saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, vaikkakin vastauksien painottuminen yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla ei jakautunut tasaisesti. Tutkimuksen kautta saatiin kuitenkin paljon kokemuksellista tietoa keskijohdon työhyvinvoinnin tilasta Vaasan kaupungissa.



## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Eettiset kysymykset liittyvät tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin aina suunnittelusta raportointivaiheeseen asti. Tutkijan on tunnettava ja noudatettava yhteisesti hyväksytyjä hyvän tieteellisen käytännön tapoja. Tässä opinnäytetyössä tutkija on perehtynyt tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen kirjallisuuden ja muun sähköisen materiaalin avulla. Tutkija on toiminnassaan huomionnut rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden niin tutkimukseen, kuin haastattelujen tallentamiseen, tutkimuksen esittämiseen ja arviointiinkin liittyen. Tutkimuksessa käytetyistä aineistoista on merkitty lähdeviitteet. Haastattelujen tallentamisessa, litteroinnissa ja hävittämisessä on noudatettu eettisiä toimintatapoja. Tiedonhankinnassa, tutkimuksessa ja arvioinnissa käytettyjen menetelmien tulee olla eettiset seikat huomioonottavia. Tutkimuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja raportoinnissa on pyritty noudattamaan näitä seikkoja. (Jyväskylän yliopisto, 1999.)

Pietarisen (2009) mukaan tutkijan perustehtävä on tuottaa luotettavaa tietoa todellisuudesta. Tämä aineisto on kerätty vaasalaisia keskijohdossa työskenteleviä henkilöitä haastattelemalla keväällä 2013. Haastattelut on nauhoitettu, kuunneltu ja litteröity asianmukaisesti, siten, että haastateltujen henkilöiden henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa. Hyvönen (2010) korostaa huolellisuuden ja tarkkuuden merkitystä tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Koska aineisto käsittelee yksittäisten henkilöiden kokemaa hyvinvointia ja tutkittavien henkilöiden määrä on pieni, on tutkimuksen tuloksien raportointi haastavaa eettisestä näkökulmasta ja vaatii suunnatonta tarkkuutta prosessin eri vaiheissa.

Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä on suojeltava fyysisiltä, henkisiltä, sosiaalisilta ja taloudellisilta haittavaikutuksilta tutkimuksen aikana ja vielä sen päätyttyäkin. Tässä tutkimuksessa on pyritty siihen, että vastaajien identiteettisuoja säilyy. Lisäksi haastattelut ovat perustuneet vapaaehtoisuuteen.

## 7.3 Pohdintaa tutkimusprosessista

Tämä tutkimus alkoi syksyllä 2012. Syksyn aikana laadittiin tutkimussuunnitelma, hoidettiin tutkimuslupa-asiat ja suunniteltiin aineiston keräämiseen liittyen haas-

tattelulomake (liite 2). Tutkimussuunnitelman valmistuttua lähetettiin sähköpostitse tutkimuslupapyyntöt, joiden liitteeksi tutkimussuunnitelma laitettiin. Lupaprosessi venyi vuoden 2013 puolella, koska luvat pyydettiin kolmelta eri toimialajohdajalta. Tutkimuksen alkuvaiheen valmistelut etenivät kuitenkin melko tasaisesti.

Tutkimuslupien myöntämisen jälkeen aloitettiin kriteerit täyttävien haastateltavien etsiminen. Päädyttiin siihen, että valituille henkilöille lähetettiin sähköpostitse haastattelupyyntö (liite 1) ja sen liitteenä aiheeseen johdatteleva kysymysrunko. Tutkimukseen liittyvät haastattelut saatiin kahden toimialan osalta tehtyä alkuvuodesta 2013. Yhden toimialan osalta haasteeksi muodostui kriteerit täyttävien haastateltavien saaminen haastateltaviksi. Kyseisen toimialan keskijohdon 12 eri työntekijälle lähetettiin haastattelupyyntö, mutta haastateltavien saaminen osoitautui haastavaksi. Lopulta päädyttiin siihen, että tyydyttiin pienempään haastateltavien joukkoon, koska opinnäytetyön aikataulu alkoi venyä. Kaikki haastattelut saatiin tehtyä huhtikuun 2013 loppuun mennessä. Haastattelujen tekeminen ja keskijohdon työntekijöiden kohtaaminen oli opinnäytetyön tekijän mielestä yksi opinnäytetyön mielekkäimmistä osista. Haastattelut toteutettiin työntekijöiden työpaikoilla, joten opinnäytetyön tekijä pääsi tutustumaan työntekijöihin heidän työympäristöissään. Opinnäytetyön tekijän kokema varmuus haastattelijan roolista vaihteli riippuen siitä, miten paljon haastateltava henkilö itse tiesi aiheesta. Haastattelijan roolissa on huomioitava, että pysytään aiheessa ja aikataulussa sekä saadaan tutkimuskysymyksiin vastaavaa aineistoa. Haastattelijan roolissa oli tärkeää huomioida, että ei omalla toiminnallaan ohjaisi keskustelun suuntaa pois aiheesta tai muuten epäolennaisiin asioihin. Opinnäytetyön tekijä koki onnistuneensa hankkimaan haastatteluissa tutkimuskysymyksiensä kannalta olennaista tietoa.

Saadun aineiston litterointi oli opinnäytetyön tekijälle uusi kokemus. Litterointi osoittautui työlääksi prosessiksi, vaikka litteroinnit tehtiinkin aina heti haastattelujen jälkeen. Haasteena oli lähinnä litteroidun tekstin määrä. Opinnäytetyöntekijälle oli tärkeää, että saatua aineistoa litteroitiin olosuhteissa, joissa vain haastattelijalle oli tärkeää, että saatua aineistoa litteroitiin olosuhteissa, joissa vain haastattelijalle itse oli läsnä. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, tehtiin saadulle aineistolle aineistonanalyysi. Jotta opinnäytetyöntekijä olisi mahdollisimman hyvin tietoinen siitä, mitä aineistonanalyysi pitää sisällään hän perehtyi kirjallisuuden kautta asi-

aan ja pyrki ennen varsinaisen aineistoanalyysin tekemistä ymmärtämään ja sisäistämään itselleen, mistä aineistonanalyysissä on kyse. Koska kyseessä oli aineistolähtöinen aineistonanalyysi, pyrittiin tutkimuksen aineistosta löytämään opinnäytetyölle teorettinen viitekehys. Litteroitua tekstiä oli paljon. Koko aineiston yhdistäminen sekä yksinkertaistettujen ilmauksien löytäminen, että ala- ja yläkäsitteiden luominen tuntuivat vievän kohtuuttoman paljon energiaa ja aikaa. Samalla opinnäytetyön tekijä kävi kamppailua opinnäytetyön eettisten tavoitteiden toteutumiseksi, koska tutkimusaineistosta oli noussut esille haastavia ja haavoittavia asioita. Tutkimuksen kannalta olisi tärkeää nostaa esille nousseet asiat esille, mutta miten tehdä se siten, että haastateltujen henkilöiden identiteetti ei paljastu.

Aineistoanalyysin valmistumisen jälkeen kirjoitettiin tutkimuksen metodologiset valinnat. Kappaleen vaatima yksityiskohtainen prosessikirjoittaminen oli opinnäytetyöntekijälle opettavainen kokemus. Kirjallisuuden läpikäyminen ja peilaaminen tutkijan oman tutkimusprosessin menetelmällisten valintojen valossa sekä tämän toiminnan yksityiskohtainen auki kirjoittaminen vaatii opinnäytetyöntekijältä tarkkaa paneutumista asiaan. Tutkimuksen tiedonhankinta perustuu Grounded Theory -menetelmään, jonka ideana on, että teoriapohja muotoutuu saadun aineiston sisällön pohjalta. Tutkimuksia voidaan pitää GT- tutkimuksina, jos tutkimuskohteena ovat yksilölliset kokemukset ja merkitysrakenteet tai sosiaalinen prosessi. GT- menetelmälle on ominaista luoda teoria. Tämän tutkimuksen osalta kesijohdon työhyvinvoinnin kokemuksen teoria kristallisoituu seuraaviin tarpeisiin: sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve, turvallisuus, tilat ja välineet sekä itsensä toteuttaminen.

Tutkimusmenetelmät luvun valmistuttua, ryhdyttiin miettimään tutkimuksen teoreettista viitekehystä aineistonanalyysin ja siitä saatujen tuloksien pohjalta. Teorettinen viitekehys kristallisoitui käsitteisiin työhyvinvointi ja kesijohdo. Tutkimuksen tekijä suoritti yhteistyössä informaattikon kanssa kirjaston tietokannasta tiedonhaun koskien kesijohdo ja työhyvinvointia. Selvisi, että kesijohdon työhyvinvointia oli tutkittu hyvin vähän ja sekin vähä oli spesifioitunut johonkin tiettyyn ammattikuntaan. Alkoi kirjallisuuteen perehtymisen ajanjakso. Opinnäyte-

työntekijä perehtyi hyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen sekä haki johtamiskirjallisuudesta määritelmiä keskijohdolle.

Tarkkonen (2012) näkee työhyvinvoinnin epävakaana tilana, jossa on yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Monissa haastatteluissa nousi esille, että kuntasektorilla muutos on vakio ja on vaan sopeuduttava tilanteeseen. Teoreettisessa viitekehysessä koettiin tarpeelliseksi käydä läpi julkisen johtamisen erityispiirteitä. Hakkanen (2009) on nostanut esille työn imu -käsitteen. Haastatteluja tehdessä tuli esiin, että jotkut työntekijät nauttivat suunnattomasti tekemästään työstä ja antautuivat työn vietäviksi. Rauramo (2008) lähestyy asiaa hyvinvoinnin kokemuksen yksilöllisestä näkökulmasta. Tutkimusta tehdessä oli havaittavissa, että jonkun henkilön voimaannuttavaksi kokema tekijä, saattoi toiselle henkilölle aiheuttaa suurta voimattomuutta. Suutarinen ja Vesterinen (2010) näkevät työhyvinvoinnin neliyhteisenä tasapainotilana, johon vaikuttaa fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila. Forman (2004) puhuu henkilön kokonaishyvinvoinnista, johon vaikuttaa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointitilanne. Jokaisessa haastattelussa nousi esille kokonaishyvinvoinnin eri osa-alueet ja haastatellut henkilöt tarkastelivat asioita moniulotteisesti.

Palmu (2003) taas nostaa esille hyvinvoinnin julkiset ja yksityiset elementit. Haastatteluissa tuli esiin, että pääsääntöisesti haastatellut henkilöt rajasivat melko selkeästi julkisen ja yksityisen roolinsa. Yksityisen elämän vaikutuksista työhyvinvointiin keskusteltiin muutamissa haastatteluissa. Kanta oli selkeästi se, että yksityiselämän tapahtumat vaikuttavat myös jaksamiseen töissä. Suonsivu (2011) korostaa työhyvinvointia lopputilana, johon vaikuttavat aiemmin mainittujen ulottuvuuksien lisäksi monet muut tekijät. Luukkalan (2011) tutkimuksissa pohditaan henkilön ja työn yhteensopivuutta. Muutamissa haastatteluissa nousikin esille, että mikäli työtä ei koettaisi mielekkääksi etsittäisiin muita tehtäviä. Hyppänen (2010) nostaa esille oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen merkityksen. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pyrkii määrittelemään aineistonanalyysissä esille nousseet hyvinvoinnin tarpeet ja avaamaan keskijohdon rooleja ja toimintaympäristöjä. Koska kaikki haastateltavat toimivat julkisella sektorilla oli tärkeää nostaa

teoreettisessä viitekehyksessä esille julkinen johtaminen ja kuvailla organisaatioiden rakenne, joissa julkinen johtaminen tapahtuu.

Tarkasteltaessa tutkimusaineistosta aineistoanalyysin avulla esille nostettuja työhyvinvoinnin elementtejä ja peilaamalla niitä Rauramon (2008) työhyvinvoinnin elementteihin, voidaan todeta, että pääpiirteissään tarpeet ovat samankaltaisia. Rauramo puhuu psykofysiologisista perustarpeista, turvallisuuden tunteesta, liittymisen tarpeesta, arvostuksen tarpeesta ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. Aineistoanalyysin perusteella Vaasan kaupungin keskijohdon työntekijöiden kokema työhyvinvointi jakaa viiteen yläluokkaan: sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve, turvallisuus, tilat ja välineet sekä itsensä toteuttaminen. Rauramon turvallisuuden tunne pitää sisällään tilat ja välineet, jotka tässä tutkimuksessa on nostettu omaksi yläotsikoksi ja turvallisuus sinällään pitää sisällään kaiken muun turvallisuuden kokemiseen liittyvän paitsi tilat ja välineet. Rauramon liittymisen tarpeita ja tämän tutkimuksen sosiaalisia tarpeita voidaan pitää saman sisältöisinä kokonaisuuksina. Myös arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve esiintyy sekä Rauramolla, että tässä tutkimuksessa samansisältöisenä. Eroavaisuutena voidaan todeta, että tämän tutkimuksen aineistoanalyysin pohjalta ei selkeästi noussut erikseen esille psykofysiologisia perustarpeita, jotka taas Rauramo on nostanut omaksi kokonaisuudekseen. Itsensä toteuttaminen pitää tässä tutkimuksessa sisällään elementtejä psykofysiologisista perustarpeista. Tutkimuksessa esille nousseet työhyvinvointia edistävät asiat olivat samoja mitä aikaisemmissa tutkimuksissa ja teoriassa oli nostettu esille.

Haastateltujen henkilöiden tehtäväkuvat pitivät pääsääntöisesti sisällään työhyvinvoinnin johtamista. Siksi tuntui luontevalta tarkastella sitä tutkimuksen teoriaosiossa. Tarkkonen (2012) nostaa teksteissään esille, että työhyvinvoinnin henkilöjohtamisen keskiössä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Johtajilta vaaditaankin tänä päivänä suurta ihmistuntemusta. Tämä korostuu myös Palmun (2003) tutkimuksissa. Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia minäkalaisia kokemuksia keskijohdolla on työhyvinvoinnin johtamisesta ja kokevatko he, että heillä on riittävästi työkaluja sen johtamiseen.

Jos tämä tutkimus tehtäisiin uudelleen, pohdittaisiin voitaisiinko tutkittavien joukkoon ottaa mukaan kaikki keskijohdon työntekijät kolmelta valitulta toimialalta. Tutkimus pitäisi sisällään narratiivisen lähestymistavan aineistonkeruuvaiheessa. Toisaalta tässä menetelmässä jäisi pois yksilön kohtaaminen, mikäli tutkimukseen osallistuvat henkilöt tuottaisivat tarinan kirjallisena tuotoksena. Edellä mainitun lisäksi toteutettaisiin toimialoittain ryhmähaastattelut koskien työhyvinvoinnin kokemusta.

## LÄHTEET

Aaltonen T., Luoma M. & Rautiainen R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki. WSOY.

Ahonen S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S.Saari 1994: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma. Kirjayhtymä Oy.

Forma P. & Väänänen J.(toim.) 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Grove, A. S. 1985, Huippusuorituksiin johtamisessa. Kuinka keskijohto ja ylin johto voivat parantaa ratkaisevasti johtamissuoritustaan. Helsinki. Oy Rastor Ab.

Hakanen J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu-menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki. Viitattu 9.5.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/Tyon\\_imu\\_arv\\_men.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf)

Hirsjärvi S.& Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hyppänen R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Hyvönen P. 2010. Tulee, pitää, täytyy. Laadullinen tutkimus. Viitattu 16.5.2014. <http://edutool.wikispaces.com/file/view/luotettavuus+ja+eettisyys.pdf>

Jabe M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa. Hansaprint

Johnsson R. 1989. Johtamisen taidot. Juva. Werner Söderström Oy.

Karlöf B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo. WSOY.

Karlöf & Lövingsson. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä- ja -malleja. Helsinki. Edita.

Kuusela S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki. Sanoma pro Oy.

L26.1.2001/55 Työsopimuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.4.2014. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L23.8.2002/738 Työturvallisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.4.2014. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

- L20.1.2006/44 Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluo-  
sioissa. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.4.2014.  
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- L30.3.2007/334 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Säädös säädöstietopankki  
Finlexin sivuilla. Viitattu 30.4.2014.  
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>
- L21.12.2001/1383 Työterveyshuoltolaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin  
sivuilla. Viitattu 30.4.2014. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/2011383>
- L8.8.1986/609 Laki naisten- ja miesten välisestä tasa-arvosta. Säädös  
säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.4.2014. [http://  
finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609](http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609)
- L13.8.2004/759 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Säädös  
säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.4.2014.  
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>
- L18.3.2005/162 Vuosilomalaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Vii-  
tattu 30.4.2014. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>
- L29.12.1988/1343 Ammattitautilaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla.  
Viitattu 30.4.2014. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19881343>
- L20.8.1948/608 Tapaturmavakuutuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin  
sivuilla. Viitattu 30.4.2014. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1948/19480608>
- L13.6.2003/549 Kunnallinen eläkelaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuil-  
la. Viitattu 30.4.2014. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030549>
- Luukkala J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeen-  
linna. Kariston kirjapaino Oy
- Martikainen M. & Haverinen L. 2004. Grounded Theory-menetelmä kasvatustie-  
teellisessä tutkimuksessa. Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (toim.) (2005).  
Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät. Juva. WS Bookwell Oy
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä.. Jyväskylä.  
Gummerus kirjapaino Oy
- Metsämuuronen J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4.  
3. Uud.painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy
- Mintzberg H. 1983. Structure in fives. Designing effective organizations. New  
Jersey. Prentice-Hall



Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. The knowledge – creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation. New York. Oxford University Press

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Koulutusjärjestelmä. Viitattu 30.3.2014.  
<http://www.minedu.fi/OPM/koulutus/koulutusjaerjestelmae>

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki. Kirjapaja Oy

Pietarinen J. 1999. Tutkijan ammattietiikka. Viitattu 16.5.2014.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/1999/liitteet/tutkijan\\_ammattietiikka\\_99.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/1999/liitteet/tutkijan_ammattietiikka_99.pdf)

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita

Ristikangas V., Aaltonen T. & Pitkänen E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki. WSOYpro.

Romppanen B. & Kallasvuori A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Rostila I. 1991. Grounded Theory-lähestymistapa. Teoksessa L. Syrjälä & J. Merenheimo. (toim.) 1991 Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Oulu. Monistus- ja kuvakeskus.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/viitattu11.11.2012>

Salminen A. 1998. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki. Edita.

Salminen A. 2011. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki. Edita.

Steinberg J. 2003. Humanistiskt ledarskap. En praktisk handbok. Stockholm. Svenska Förlaget

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU. UNIpress

Suutarinen M. & Vesterinen P-L. (toim) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka P. 2012. Älykäs johtaminen 7,0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki. Talentum.

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU. UNIpress

Tuomo J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Tammi

Työhyvinvointia hyvinvointityöhön opas 2011.[http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia\\_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf](http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf)

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailman. Juva. WSOY

Virtanen P. & Stenvall J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna. Tallinna Raamatutrukikoda.

## LIITE 1

**Talvinen tervehdys**

10.1.2013

Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden johtamista ja kehittämistä. Otan sinuun yhteyttä koskien opinnäytetyötäni ja siihen liittyviä haastatteluja. Olen anonut tutkimuslupaa tutkimukselle, joka tutkii keskijohdon työntekijöiden työhyvinvointia Vaasan kaupungin kolmella eri toimialalla. Nämä toimialat ovat: kasvatusta- ja opetusvirasto, sosiaali- ja terveystoimi sekä tekninen virasto. Tutkimuslupa on myönnetty kaikille kolmelle toimialalle. Tutkimus tehdään vuoden 2013 aikana.

Seuraavaksi olisi vuorossa tutkimukseen liittyvien haastattelujen tekeminen. Pyrin toteuttamaan haastattelut tammi-helmikuussa 2013. Tällä kohtaa tarvitsen juuri sinun apuasi, kokemuksiasi ja ajatuksiasi. Toivoisinkin, että löytäisimme yhteisen ajan haastattelulle napakasta aikataulusta ja työkiireistä huolimatta. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 1,5h. Haastattelu voidaan toteuttaa joko omalla työpaikallasi tai vaihtoehtoisesti esim. sosiaalikeskuksessa.

Valinnan kriteereinä olivat seuraavat asiat:

1. Työskentelet Vaasan kaupungin työntekijänä, jollakin yllämainituista toimialoista
2. Olet työskennellyt nykyisissä tehtävissäsi vähintään 2 vuotta
3. Toimit esimiehenä lähijohtajille

Pyytäisin, että tarkastaisit vielä täyttyvätkö edellä mainitut asiat sinun kohdallasi. Jos jokin kriteeri ei osaltasi toteudu, pyydän sinua ilmoittamaan siitä minulle mahdollisimman pian, jotta voin valita uuden haastateltavan tilallesi. Pyydän sinua lähettämään minulle sähköpostitse muutaman ehdotuksen haastattelun toteutusajankohdaksi ja paikaksi. Haastattelut voidaan toteuttaa tammi-helmikuussa ma-pe klo8-18 välisenä aikana. Liitteenä alustavat kysymykset. Työskentelen itse asiakastyössä, joten toivon, että saamme haastattelun ajankohdan sovittua mahdollisimman pian.

Tarvittaessa annan lisätietoja puhelimitse / sähköpostitse.

Päivi Keskinen

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Työ:                       | Koti:     |
| Vöyrinkatu 46              | xxxxxxxxx |
| 65100 VAASA                | xxxxxxxxx |
| paivi.keskinen(at)vaasa.fi | xxxxxxxxx |
| 06-3252803                 | xxxxxxxxx |

## VAASAN KAUPUNGIN KESKIJOHDON TYÖHYVINVOINTI

### Tutkimushaastattelu

#### Kysymykset:

1. Kerro minulle itsestäsi?
2. Kerro minulle nykyisistä työtehtävistäsi?
3. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?
4. Kuinka monelle henkilölle toimit esimiehenä?
5. Kuka toimii sinun esimiehenäsi?
6. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?
7. Mitkä asiat vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi?
8. Mitkä tekijät vaikuttavat sinun mielestäsi työyhteisösi hyvinvointiin?
9. Mitkä tekijät vaikuttavat sinun mielestäsi organisaation hyvinvointiin?
10. Miten huomioit työhyvinvoinnin esimiehenä?
11. Miten ylin johto huomioi sinun työhyvinvointiasi?
12. Kuvaile esimiestyösi parhaita ja huonoja puolia?
13. Kerro tilanteesta, jossa ylin johto on mahdollisesti pyrkinyt vaikuttamaan työhyvinvointiisi?
14. Kerro tilanteesta, jossa olet mahdollisesti tietoisesti pyrkinyt vaikuttamaan omaan työhyvinvointiisi?
15. Kerro tilanteesta, jossa olet mahdollisesti tietoisesti pyrkinyt vaikuttamaan työyhteisösi hyvinvointiin?
16. Mitkä tekijät sinun mielestäsi edistävät työhyvinvointia?
17. Mitkä tekijät sinun mielestäsi estävät työhyvinvointia?
18. Mitä muuttaisit työssäsi, jos sinulla olisi siihen mahdollisuus?
19. Mitä odotat tulevaisuudelta?
20. Onko jotain mitä haluaisit vielä sanoa?

LIITE 3

| <b>Aineistoanalyysi / Keskijohdon yksilötason hyvinvointiin vaikuttavat tekijät</b>                                     |   |   |                      |
|---|---|---|----------------------|
| <b>Alkuperäinen ilmaus:</b>   | <b>Pelkistetty ilmaus:</b>  | <b>Alaluokka:</b>                                   | <b>Yläluokka:</b>    |
| ”Työhyvinvointiin vaikuttavat, jos lähdetään ihan perustasolta, niin ne tilat ja välineet pitäis olla kunnossa...” (H1) | Tilat ja välineet ovat kunnossa.  | Tilat ja välineet                                   |                      |
| ”Hyvinvoinnis avoimuuden lisäksi tiedonkulku on hyvin tärkeää...” (H1)  | Avoimuus ja<br>Tiedonkulku on tärkeää.  | Avoimuus<br><br>Tiedonkulku                         |                      |
| ”...Se, että työ on mielekästä, työ on haasteellista.” (H2)   | Työ on mielekästä ja riittävän haastavaa.                                     | Mielekäs työ<br><br>Haastava työ                    | ITSENSÄ TOTEUTAMINEN |
| ”...Työ on mielenkiintoista, sitä jaksaa tehdä...” (H3)   | Työ on mielekästä.  | Mielekäs työ  |                      |
| ”Mulle on tärkeää, että puitteet on kunnossa ja niinku rauha tehdä sitä työtä ja sit niinku työkaverit.” (H5)           | Tilat ja välineet ovat kunnossa.<br><br>Työrauha ja työkaverit ovat tärkeitä. | Tilat ja välineet<br><br>Työrauha<br><br>Työkaverit | TILAT JA VÄLINEET    |
| ”...että voi omaa työtänsä kehittää, kyllähän mulla on mahdollisuus...”(H4)   | On mahdollisuus kehittää.   | Kehittäminen  |                      |
| ”Mä en pystyis olen selleses työpaikkas töis missä  | Riittävän haastava työ.   | Haastava työ  |                      |

|  |  |  |                      |
|--|--|--|----------------------|
| kaikki ois stabiilia...mulla pitää olla haasteita..." (H1)   |  |  |                      |
| "Parhainta on se, kun saa tehdä aika omaan tahtiin työtä...tässä saa vähän valita. Se on ollut todella suuri etu, kun saa aikatauluttaa itse omat menot..." (H3) | On mahdollisuus vaikuttaa ja suunnitella               | Vaikuttamisen mahdollisuus<br><br>Suunnitelmallisuus | ARVOSTUKSEN<br>TARVE |
| "Se on kuitenkin...itte tekee sen elämänsä loppujen lopuksi. Ja aika paljon meillä loppujen lopuksi on mahdollisuuksia. Pitää olla uskallusta..." (H4)           | On mahdollisuus vaikuttaa.<br><br>Pitää olla rohkeaa.  | Vaikuttamisen mahdollisuus<br><br>Rohkeus            |                      |
| "Huumori on yks mikä on tärkeää, että siellä työssä viihtyy..." (H4)   | Huumori on tärkeää.                                    | Huumori  |                      |
| "Tässä keskijohdossa ne työtehtävät ovat jo sellaisia, että ne työt on jatkuvaa haastetta..."(H2)  | Työ on haastavaa.                                      | Haastava työ   |                      |
| "Keskijohdon tasolla pystyy jo itse vaikuttamaan siihen työhönsä ja tekemään sen mielekkääksi, että niinku itse vaikuttaa siihen työhyvinvointiinsa." (H2)       | On vaikuttamisen mahdollisuus.<br><br>On mielekäs työ. | Vaikuttamisen mahdollisuus<br><br>Mielekäs työ       |                      |
| "Työhyvinvointiin vaikuttaa jokaisen yksilön kohdalla se, että miten voi vaikuttaa omaan työhönsä..."  | On vaikuttamisen mahdollisuus.                         | Vaikuttamisen mahdollisuus                           |                      |

|   |   |   |                     |
|---|---|---|---------------------|
| (H1)  |   |   |                     |
| ”Työhyvinvointi tarkoittaa minulle, että se on sellainen tasapainotila...kyllä mä nään, että se on niinku harmoniassa itsensä ja työnsä kanssa...ja se, että on tietyllä tavalla kiva tulla töihin.” (H2) | Hyvinvointi on tasapainotila.<br><br>Työ on mielekästä.         | Tasapainoisuus<br><br>Mielekäs työ        |                     |
| ”...On yritetty kehittää omia toimintoja...silloin hyvinvointikin lisääntyy...” (H3)  | On kehittämisen mahdollisuus.                                   | Kehittäminen                              |                     |
| ”Yksi asia mikä vaikuttaa vahvasti hyvinvointiin on avoimuus ja rehellisyys.” (H1)  | Hyvinvointiin vaikuttaa avoimuus<br><br>Ja rehellisyys.         | Avoimuus<br><br>Rehellisyys               |                     |
| ”Huumori, huumori liittyy hyvinvointiin...tai tähän työhyvinvointiin, sellanen vapaus ja huumori ja välittäminen...” (H1)   | Vapaus, huumori ja<br><br>Välittäminen liittyvät hyvinvointiin. | Vapaus<br><br>Huumori<br><br>Välittäminen |                     |
| ”Mun verkostoni on nää...joiden kanssa mä ventiloin...mun mielestä esimiestasolla pitää olla se, se on niinku a ja o.” (H2)   | Verkostot ovat tärkeitä.  | Verkostot                                 | SOSIAALISET TARPEET |
| ”Työkaverit on aika tärkeitä...” (H3)   | Työkaverit ovat tärkeitä.                                       | Työkaverit                                |                     |
| ”Pitää osata delegoida... ei saa ottaa sellaisia töitä, jotka ei itselle kuulu...”  | Pitää osata delegoida.  | Delegointi                                |                     |

|  |                                 |                   |  |
|--|---------------------------------|-------------------|--|
| (H3)   |                                 |                   |  |
| ”Sitä moon nyt yrittänyt...sitä delegointia aika paljon harrastaa...” (H4)               | Olen yrittänyt delegoida.       | Delegointi        |  |
| ”Mulla on ihan sopiva kokonaisuus, sen hallitsee...” (H5)                                | Kokonaisuuden helppo hallinta.  | Työn hallittavuus |  |
| ”Tiedonkulku on todella hyvää...” (H5)   | Hyvä tiedonkulku                | Tiedonkulku       |  |
| ”Henkilöstö yks tärkeä...” (H4)  | Hyvä henkilöstö                 | Henkilökunta      |  |
| ”Työn kannalta mä tykkään hirveesti tästä työstä. Monipuolinen, kiinnostava työ...” (H5) | Monipuolinen ja kiinnostava työ | Kiinnostava työ   |  |