



Kohti hyvinvoivaa työelämää - psykologisen pääoman huomioiminen osana työhyvinvoinnin johtamista

Anna Hokkanen ja Merja Kokkala

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Kohti hyvinvoivaa työelämää -
psykologisen pääoman huomioiminen osana
työhyvinvoinnin johtamista**

Anna Hokkanen ja Merja Kokkala
Voimavaraistavien työtapojen
johtaminen ja kehittäminen
sosiaali- ja terveysalalla
Opinnäytetyö
Helmikuu 2023

Anna Hokkanen, Merja Kokkala

Kohti hyvinvoivaa työelämää - psykologisen pääoman huomioinen osana työhyvinvoinnin johtamista.

Vuosi 2023 Sivumäärä 69

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana oli kiinnostus yksilöllisten voimavarojen ja asenteen merkitykseen osana hyvinvoivaa työelämää. Työn tavoitteena oli vahvistaa psykologisen pääoman huomioimista työhyvinvoinnin johtamisessa sekä kehittää johtamisosaamista lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palveluissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa tukimateriaali työhyvinvoinnin lähijohtamisen tueksi. Kehittämistehtävänä oli tuoda työelämässä esille yksilön voimavarat, aineeton pääoma, jonka avulla työhyvinvointia voi vahvistaa ja ylläpitää. Tavoitteena tuoda uusi näkökulma ja positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen liittyvä käsite osaksi lastensuojelun johtamistyötä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta muodostui työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen sekä psykologisen pääoman kokonaisuudesta. Tietoperusta nousi esille työhyvinvoinnin johtajuuden elementeistä sekä voimavaraistavasta näkökulmasta. Työn lähestymistapana oli tutkimuksellinen kehittäminen, joka toteutettiin monimenetelmällisellä tutkimusotteella. Strukturoitu kysely suunnattiin lastensuojelun avo- ja sijaishuollon henkilöstölle ja lähiesihenkilöille. Kyselystä saatiin kvantitatiivinen tutkimusaineisto kehittämistyön pohjaksi. Lähiesihenkilöt osallistuivat lisäksi yhteiskehittämistyöpajaan, joka tuotti kehittämistyölle kvalitatiivista aineistoa.

Tämän työn tulokset toivat esille työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin tukeen ja psykologiseen pääomaan liittyen kokemuksia sekä henkilöstön että lähiesihenkilöiden näkökulmista. Tuloksien mukaan henkilöstö toivoi työhyvinvoinnin tukemiseksi lähiesihenkilöltä ensisijaisesti kohtaamista, kysymistä ja kuuntelua. Henkilöstö tunnisti myös psykologisen pääoman eri elementtien vahvistumiseen ja heikkenemiseen liittyviä tilanteita. Lähiesihenkilöt kokivat omat keinot vaikuttaa henkilöstön psykologiseen pääomaan vahvoiksi ja psykologisen pääoman huomioiminen koettiin helposti liitettäväksi työn arkeen. Havaintojen mukaan psykologisen pääoman huomioimista tapahtuu jo nyt, mutta kehittämistyöhön osallistumisen myötä siitä tuli paljon tietoisempaa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että psykologisen pääoman käsite koettiin merkitykselliseksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista.

Tutkimusaineiston, tietoperustan sekä yhteiskehittämisen avulla tuotettiin lähiesihenkilöille tukimateriaali työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Kehittämistyön tuloksena syntyneet Kysy ja kohtaa -kortit toimivat kohtaamisen ja dialogisuuden apuvälineenä lähiesihenkilön ja henkilöstön välillä. Kortit toimivat sekä psykologisen pääoman että johtamisosaamisen vahvistamisen tukena. Organisaatiossa tulisi tunnistaa, että jokaisen esihenkilön psykologinen pääoma ja asenne vaikuttavat suoraan työntekijän psykologiseen pääomaan. Kehittämisehdotukseksi tutkimuksesta nousi esille, kuinka psykologinen pääoma tulisi huomioida organisaation kaikilla tasoilla.

Asiasanat: työhyvinvointi, esihenkilötyö, johtaminen, aineeton pääoma

Development and Management of Empowering Working Methods in Health Care and Social Services

Master of Social Services

Anna Hokkanen, Merja Kokkala

Towards a Well-Being Working Life - Considering Psychological Capital as Part of the Management of Occupational Well-Being

Year 2023

Pages

69

The basis of this research-based development work is an interest in the impact of an individual's resources and attitudes on occupational well-being. The aim was to strengthen the consideration of psychological capital in managing occupational well-being in open care and foster care services in child welfare. The purpose of this thesis was to produce support material for immediate supervisors to manage occupational well-being. The research-based development task was to highlight individual resources and immaterial capital to strengthen and maintain occupational well-being. The aim was to bring a new perspective and introduce the concept of positive organizational behavior into the supervision of child welfare services.

The theoretical framework in this thesis consists of occupational well-being and its management, as well as psychological capital. The theoretical framework emerged from elements of management of occupational well-being and a perspective of empowerment. This thesis is a research-based development work, and it was executed using mixed methods. The structured survey was made for employees and immediate supervisors from open care and foster care services. The survey brought out the quantitative results on which the development part of this research was based on. A development workshop was organized in which immediate supervisors also took part. The workshop gave qualitative results for this thesis.

The results from this research-based development work brought out the employee's and the immediate supervisor's viewpoints by presenting their experiences on occupational well-being and supporting it as well as psychological capital. According to the results, the employees primarily wanted more encounters, inquiries, and to be heard by their immediate supervisors. The employees recognised the situations where their psychological capital would strengthen or weaken. The immediate supervisors thought that they had good possibilities to support employees' psychological capital also in the everyday work. According to observations, the consideration of psychological capital is already taking place, but when participating in this development it became more conscious. In conclusion, it can be stated that the concept of psychological capital was experienced as a relevant part of the management of occupational well-being.

The support material for the immediate supervisors for management of occupational well-being was produced with the support of the research material, the theoretical framework and co-development. Ask and meet -cards were created as a result of this development work. The cards support encounters and dialog between the immediate supervisor and the employees. The cards also support strengthening psychological capital and management skills. The suggestion for development that emerged from this study, is how the psychological capital should be considered in every layer of the organization. It should be understood that every supervisor's own psychological capital and attitude will have an immediate effect on the employee's psychological capital.

Keywords: Occupational Well-Being, Managerial Work, Leadership, Immaterial Capital

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristönä lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palvelut.....	7
3	Työhyvinvointi, johtajuus ja psykologinen pääoma osana hyvinvoivaa työelämää	8
3.1	Työhyvinvointi	8
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	11
3.2.1	Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaalialalla	13
3.2.2	Nykyaikainen työhyvinvoinnin johtaminen	14
3.3	Psykologinen pääoma.....	15
3.3.1	Psykologisen pääoman vaikutus työelämässä	17
3.3.2	Psykologisen pääoman vahvistaminen	20
3.3.3	Työntekijän ja esihenkilön psykologisen pääoman suhde.....	22
3.4	Tietoperustan synteesi.....	22
4	Kehittämisasetelma	23
4.1	Tavoitteet ja tarkoitus.....	23
4.2	Menetelmät ja toteuttaminen	24
4.3	Aineiston keruu.....	27
4.3.1	Strukturoitu kysely.....	27
4.3.2	Yhteiskehittämistyöpaja	28
4.4	Aineiston analyysi.....	29
5	Tulokset	32
5.1	Henkilöstön kokemus työhyvinvoinnista ja psykologisesta pääomasta	32
5.2	Psykologinen pääoma työhyvinvoinnin johtamisessa	39
5.3	Tukimateriaali lähiesihenkilöille työhyvinvoinnin johtamiseen.....	46
6	Pohdinta.....	48
6.1	Tulosten arviointi ja johtopäätökset	48
6.2	Tutkimuksellisen kehittämistyöprosessin arviointi.....	51
6.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	52
6.4	Jatkokehittämis- ja tutkimusaiheet	55
	Lähteet	57
	Kuviot ja kuva	63
	Taulukot	63

1 Johdanto

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on syntynyt kiinnostuksesta työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Sosiaalialan ammattilaisina olemme työelämässä havainneet kasvavan huolen sosiaalialan henkilöstön työssäjaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Lastensuojelussa ja muutoinkin sosiaalialalla toimitaan vahvasti voimavarojen, tunteiden ja hyvinvoinnin äärellä. Sosiaalialalla nämä elementit huomioidaan erityisesti asiakastyössä. Tärkeää olisi kuitenkin huomioida nämä elementit myös työntekijöiden omasta näkökulmasta. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä halutaan nostaa keskiöön työelämässä koetut voimavarat ja hyvinvointiin suuntaava toiminta henkilöstön kokemuksina ja tarpeina, tavoitteena kehittää voimavara-suuntautunutta työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvointi on yksi johtamisen sisällöllisistä teemoista ja se vaatii panostamista sekä osaamista. Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010, 17) ovat tuoneet esille, kuinka johtamisen yksi keskeinen tehtävä on voimavarojen johtaminen. Voimavarasuuntautunut työhyvinvoinnin johtaminen onkin aivan olennainen asia, kun halutaan lisätä työhyvinvointia nykyajan työelämässä.

Työssä uupuminen, alan vaihtaminen ja työhyvinvointiin vaikuttavat riskitekijät ovat kasvaneet enenevässä määrin sosiaalityön kentällä. Erityisesti lastensuojelussa työhyvinvoinnin riskitekijät nousevat esille. Lastensuojelun tilaa on selvitetty Suomessa viimeisen kymmenen vuoden aikana runsaasti. Selvityksien tuloksena on ilmennyt kuinka resurssipula, rekrytointiongelmien, työntekijöiden vaihtuvuus sekä palvelujärjestelmän ja yhteistyön ongelmat kuormittavat alaa. Näillä kuormitustekijöillä on nähty yhteys myös työntekijöiden uupumisriskiin. (Mänttari-van der Kuip 2022, 21-22.) Riskitekijät ovat edelleen totta, joten tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tavoite suunnata kehittäminen työhyvinvoinnin johtamiseen ja erityisesti lähiesihenkilötyön suuntaan. Lähiesihenkilö on lähimpänä itse työntekijää ja vaikuttamisen mahdollisuus työhyvinvointiin on ilmeinen. Johtajan itsensä olisi tärkeä tunnistaa miten ja millä mekanismeilla oma toiminta vaikuttaa henkilöstöön. (Niiranen ym. 2010, 93-99.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on kiinnostus yksilöllisten voimavarojen ja asenteen merkitykseen sekä huomioimiseen osana hyvinvoivaa työelämää. Työhyvinvointia tarkastellaan yksilön aineettoman pääoman näkökulmasta keskittymällä positiivisesta psykologiasta nousevaan psykologisen pääoman käsitteeseen. Kehittämistyössä tarkastellaan psykologisen pääoman huomioimisen mahdollisuutta osana työhyvinvoinnin johtamista. Leppäsen ja Rauhalan (2012, 49-50) mukaan psykologinen pääoma on kaikista pääomalajeista merkittävin. Itseluottamus, usko tulevaisuuteen, optimismi ja sinnikkyys rakentavat ihmisen psykologisen pääoman. Psykologisen pääoman huomioimisesta voi olla merkittävästi apua käytännön johtamistyössä ja työhyvinvointia voidaan kasvattaa tukeutumalla positiiviseen psykologiaan.

Tavoitteena tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on nostaa esille henkilöstön kokemukset työhyvinvointiin ja psykologiseen pääomaan liittyen sekä kehittää lähiesihenkilöiden johtamisosaamista. Tavoite on löytää kehittämistyön avulla vastauksia, miten lähiesihenkilöt toimivat työhyvinvoinnin johtamisessa nyt ja kuinka he voisivat tulevaisuudessa toimia huomioiden psykologinen pääoma osana työhyvinvoinnin johtamista. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa tukimateriaali vahvistamaan ja tukemaan lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisosaamista.

2 Toimintaympäristönä lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palvelut

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palveluissa yhdessä suurimmista Etelä-Suomen kunnista. Tutkimuksellisen kehittämistyön toimintaympäristöä rajattiin valitsemalla avohuollon palveluista perhekuntoutus ja kotiin vietävät tukipalvelut sekä sijaishuollon palveluista vastaanottotoiminta ja kuntouttava sijaishuolto.

Lastensuojelu on osa kunnallista sosiaalityötä. Sosiaalityön ensisijainen tehtävä on edistää ihmisten hyvinvointia ja auttaa täyttämään ihmisten perustarpeet, kiinnittäen erityistä huomiota haavoittuvien, sorrettujen ja köyhyudessa elävien ihmisten tarpeisiin ja voimaantumiseen (Reamer 2013, 221). Lastensuojelun toimintaa ohjaa lastensuojelulaki (417/2007), joka tarjoaa lapselle oikeuden erityiseen suojeluun. Lastensuojelun tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön sekä tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen. Lastensuojelulain (417/2007) tavoitteena on varmistaa lapsen oikeuksien ja edun huomioon ottaminen sekä turvata lapsen ja hänen perheensä tarvitsemat palvelut ja tukitoimet.

Lastensuojelulain (417/2007) mukaan lapsella on oikeus saada tarvitsemiaan tukipalveluja sekä avohuollon että sijaishuollon asiakkaana. Lastensuojelulain (417/2007) 1 luvun 4 §:ssä määritetään, että lastensuojelussa on käytettävä ensisijaisesti avohuollon tukipalveluja, jollei lapsen etu muuta vaadi. Avohuollon palvelujen tarkoituksena on edistää ja tukea lapsen myönteistä kehitystä. Tavoitteena samalla tukea ja vahvistaa vanhempien, huoltajien sekä lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kasvatustaitoja ja -mahdollisuuksia. Jos avohuollon palvelut eivät ole lapselle riittävä tukimuoto ja sijaishuolto on lapsen edun mukaista, se on järjestettävä viivytyksettä. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2022a.) Lastensuojelulaissa (417/2007) lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan huostaanotetun, kiireellisesti sijoitetun tai lastensuojelulain 83 §:ssä tarkoitetun väliaikaisen määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella.

Lapsen turvalliseen kasvuympäristöön sekä tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen oikeuttava lastensuojelulaki (417/2007) määrittää lastensuojelutyölle ja työskentelytavoille reunaehdot. Lastensuojelussa ammattilaiset tekevät neuvonta- ja ohjaustyötä sekä

asiakkaiden hyvinvointia ja toimintakykyä vahvistavaa muutostyötä. Lastensuojelussa ohjaustyön tavoitteena on yksilöiden ja perheiden hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen vahvistamalla elämänhallintaa ja toimintakykyä. Lain noudattamisen lisäksi ammattilaisten vastuulla on valita tavoitteisiin parhaiten soveltuvat ja asiakkaan muutostyötä edistävät työmenetelmät ja toimintamuodot. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos 2022b.)

Sosiaalityön ammattiteissa pyritään lisäämään ihmisten hyvinvointia edistämällä sosiaalista muutosta, ihmissuhteiden ongelmanratkaisua ja ihmisten voimaantumista. Lastensuojelussa työntekijöiltä edellytetään loogisuutta, asiakasryhmään liittyvää osaamista, eettisten periaatteiden ymmärtämistä, intuitiota sekä näkemystä tulevaan. (Welbourne 2012, 31, 71.) Ammatillinen osaaminen tulee olla laajaa, unohtamatta lain tarkkaa tuntemusta.

Lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palvelut ovat moniammatillinen toimintaympäristö. Tämän tutkimuksen toimintaympäristössä työskentelee pääasiassa sosiaaliohjaajia ja osassa yksiköistä myös sairaanhoitajia, toimintaterapeutteja ja psykologeja. Ohjaustyöntehtävissä avo- ja sijaishuollon palveluissa on noin 160 henkilöä. Työntekijämäärään vaikuttaa ajankohtainen työvoimatilanne. Henkilöstömäärässä voi näin ollen olla vaihtelua. Avo- ja sijaishuollon palveluiden organisaatorakenne syntyy toimintayksiköiden tiimeistä, joissa henkilöstö työskentelee. Tiimien johtamisesta vastaavat lähiesihenkilöt, joita on yhteensä 16. Tiimit muodostavat yksiköitä, joiden toiminnasta vastaavat kyseisten yksiköiden esihenkilöt. Koko lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palveluista vastaa lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun palvelupäällikkö.

3 Työhyvinvointi, johtajuus ja psykologinen pääoma osana hyvinvoivaa työelämää

Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta koostuu työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen sekä yksilöllisen psykologisen pääoman kokonaisuudesta. Tietoperusta on noussut esille työhyvinvoinnin johtajuuden elementeistä sekä voimavaraistavasta näkökulmasta. On tärkeää kohdata ja tukea työntekijöitä yksilöinä ja ymmärtää psykologisen pääoman rooli osana hyvinvoivaa työelämää.

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi syntyy työn arjessa ja on monen eri tekijän summa. Työ rytmittää elämää, ja työssä vietetään paljon aikaa. Toimeentulon lisäksi työ tuo mukanaan mielekästä tekemistä ja sosiaalisia suhteita. Parhaimmillaan työ on ihmisen keskeinen hyvinvoinnin lähde ja oleellinen osa arkea. (Pennonen 2021, 16.) Työelämää voidaan tarkastella kahdesta suunnasta, joko niin, että se on täynnä mahdollisuuksia tai niin, että se on täynnä suuria haasteita (Nidumolu 2020, 71). Nämä kaksi suuntaa ovat läsnä myös yhtä aikaa, mutta ratkaisevaa on, keskitytäänkö pahoinvointiin vai hyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin käsite on muuttunut vuosikymmenien aikana merkittävästi. Vasta 1980-luvulla alettiin puhua henkilöstöstä voimavarana. Työhyvinvoinnin käsite liittyi aiemmin vain työterveyshuollon suuntaan ja työsuojelu kohdistui ensisijaisesti fyysiseen työympäristöön ja ergonomiaan. Henkilöstövoimavarojen johtaminen alkoi vähitellen nousta käsitteenä esille. (Niiranen ym. 2010, 126.) Työpahoinvoinnin tutkimuksesta siirryttiin 2000-luvulla positiivisen työhyvinvoinnin suuntaan ja samalla alettiin kehittää työhyvinvointia sekä myönteisten voimavarojen tunnistamista (Seeck 2021, 631; Manka & Manka 2018, 68).

Työhyvinvointi on systeeminen ilmiö (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 13). Työhyvinvointi on laaja ja monitahoinen käsite, jossa eri osa-alueet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Arkikielessä työhyvinvointi voi tarkoittaa työssä viihtymistä tai työssä jaksamista, erittelemättä sisältöä tarkemmin. Työlainsäädännössä työhyvinvointi käsitetään turvallisen työn tekemiseksi asianmukaisissa työoloissa. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104.) Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) taas määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka sisältää terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin sekä kokemuksen työn mielekkyydestä. Kauhanen (2016, 28) kuvaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta vieläkin tarkemmin (kuvio 1). Työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan tarkastella kokonaisuutena, jossa sosiaalisilla suhteilla, kehittymismahdollisuuksilla, työympäristöllä, työkyvyllä, johtamisella sekä työn mitoituksella ja organisoinnilla on vaikutus työhyvinvoinnin tasoon.



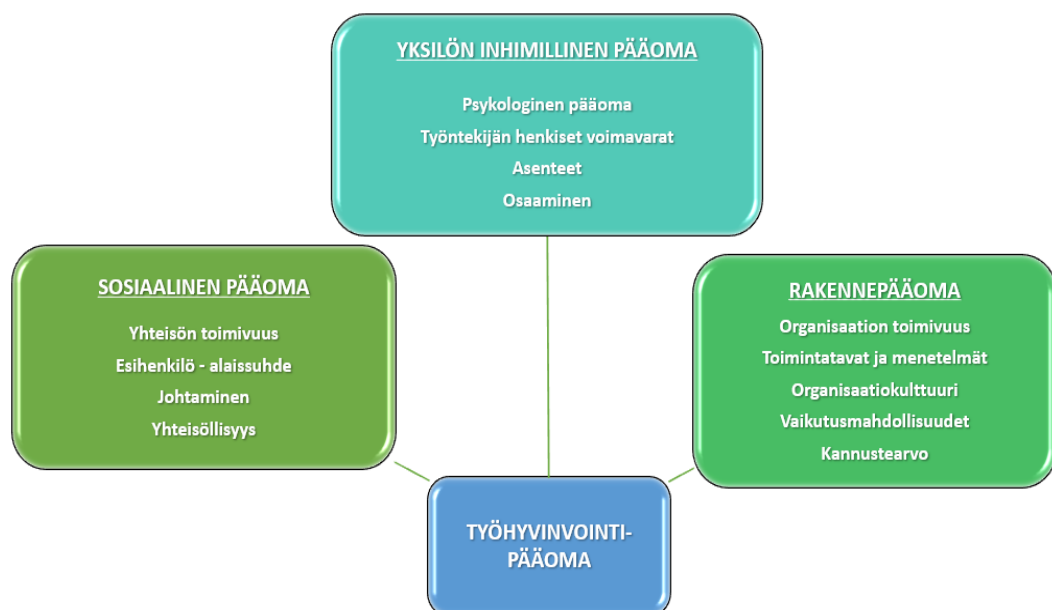
Kuvio 1: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28)

Ihminen itse on työhyvinvointikokonaisuuden keskiössä. Työhyvinvointi on koettu hyvinvoinnin tila ja syntyy yksilön kokemuksesta (Mäkikangas ym. 2017, 13; Vartiainen 2017, 13). Työhyvinvointi on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen osa-alueen tasapainotila (Suutarinen 2010, 24). Työhyvinvoinnin psyykkiseen osa-alueeseen liittyy itsetunto sekä kyky selviytyä

vastoinkäymisistä. Se on myös kokemusta kyvykkyydestä ja kehittymisestä. Se on taitoa työskennellä tuottavasti ja toimia yhteisöissä, sosiaalisissa konteksteissa. (Nidomolu 2020, 74.) Pyöriä (2012, 11) esittää, että tärkein työhyvinvoinnin edellytys on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä.

Työhyvinvoinnilla on todettu olevan sekä merkittävä myönteinen yhteys organisaation tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen että ehkäisevä vaikutus sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Lisäksi on näyttöä siitä, että työhyvinvointiin sijoitetut investoinnit ovat maksaneet itsensä moninkertaisesti takaisin. (Pennonen 2021, 18; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022; Pyöriä 2012, 14.)

Manka ja Manka (2018, 51-53) nostavat esille, kuinka työhyvinvoinnin kokonaisuutta voidaan tarkastella myös aineellisen ja aineettoman pääoman näkökulmasta. Aineellisella pääomalla tarkoitetaan työelämässä toimintaympäristöä, koneita, laitteita sekä käytössä olevaa teknologiaa, aineettoman pääoman sisältäessä inhimillisiä voimavaroja, sosiaalisia suhteita ja toimintatapoja. Työhyvinvointipääoman käsite kuvaa työelämään liittyvää aineetonta pääomaa, joka sisältää inhimillisistä resursseista koostuvan pääoman. Kuviossa 2 esitetään työhyvinvointipääoman osa-alueet. Työhyvinvointipääoma rakentuu sosiaalisen-, yksilön inhimillisen- sekä rakennepääoman kokonaisuudesta. Aineettomaan työhyvinvointipääomaan vaikuttaa yksilö itse, mutta myös suhde esihenkilöön ja yhteisöön sekä koko organisaation toimintakulttuuriin ovat aineettomia elementtejä vahvistamassa tai heikentämässä kokonaisvaltaista työhyvinvointipääomaa.



Kuvio 2: Aineeton työhyvinvointipääoma (mukaillen Manka & Manka 2018, 53-76; Manka 2012, 34)

Työhyvinvointipääoman voidaan sanoa vaativan toimijuutta monesta suunnasta. Se rakentuu vastavuoroisessa suhteessa. Tämä vaatii sekä yksilön omaa että johtajien ja organisaation toimintaa työhyvinvointipääoman edistämiseksi. Mukana täytyy olla inhimillisen pääoman merkityksen ymmärtävää asennetta. Työhyvinvointipääoman kokonaisuudessa on keskeistä, että työntekijä on valmis antamaan omat taitonsa organisaation käyttöön (Manka & Manka 2018, 55). Aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan jopa 50-90 % vaikutus organisaatioiden tulokseen, kun taas aineellisen pääoman kehittäminen ja tehokas käyttö vaikuttaa tulokseen vain 10-50 %. Tämän takia aineettoman pääoman huomioiminen tulisi nousta työhyvinvoinnissakin keskiöön. (Manka 2012, 34.)

On tärkeä tunnistaa, että työhyvinvointi luodaan yhdessä, vaikka työhyvinvointi onkin yksilöllinen kokemuksellinen tila. Työhyvinvointi edellyttää yhteistyötä. Baldschun (2018, 64) lastensuojeluun tekemän väitöstutkimuksen tulokset vahvistavat entisestään ajatusta siitä, kuinka työhyvinvointi syntyy organisaatioissa jäsenten tiiviistä yhteistyöstä. Työhyvinvointia tulee johtaa, mutta sen edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille itselleen. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on vastuu taas oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Työyhteisössä jokaisen jäsenen on mahdollista vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. Myönteisen ilmapiirin vaikutus nähdään merkittävänä koettuun työhyvinvointiin nähden. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Työhyvinvointitoiminta on parhaimmillaan kokonaisvaltainen, luonnollinen osa jokapäiväistä työntekoa, johon työpaikan jokainen taho voi osallistua (Suutarinen 2010, 32).

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisen voidaan katsoa liittyvän kaikkeen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan (Niiranen ym. 2010, 14). Johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden osaamiseen ja hyvinvointiin (Juuti & Vuorela 2015, 16; Niiranen ym. 2010, 152; Viitala 2021, 83). Johtamisella voi vaikuttaa myös työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen (Heinonen & Sinko 2014, 6). Organisaatioiden keskeinen resurssi on tässä ajassa henkilöstö ja sen osaaminen (Niiranen ym. 2010, 93). Näin ollen henkilöstöstä huolehtiminen tulee olla toiminnassa vahvasti mukana. Työntekijöiden sanotaan olevan organisaatioiden toiminnan kivijalka. Voimavarana se on vahvuus, mutta samalla myös hyvin hauras elementti. (Viitala 2014, 11.)

Työnantajalla on velvollisuus ehkäistä haitallista työkuormitusta eikä vain reagoida seurauksiin, olivatpa kuormitustekijät sitten fyysisiä, psyykkisiä tai psykososiaalisia (Tyosuojelu.fi 2021). Työnantaja ei voi kuitenkaan koskaan yksin vastata kenenkään hyvinvoinnista, vaikka sen tärkein tehtävä on toimia kaikin tavoin hyvinvoinnin edistämiseksi (Viitala 2014, 477).

Hyvinvointitutkimukset osoittavat, että johtamisella on keskeinen merkitys henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointia pystytään kehittämään onnistuneesti monin eri tavoin, mutta keskeisin rooli katsotaan kuitenkin olevan sen johtamisella. (Juuti 2006, 83). Vuori ja Siltala (2005, 186) ovat arvioineet johdon tärkeimmäksi tehtäväksi henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisen. Johdon on tärkeää tietää ja tunnistaa sekä hyvinvointiin että pahoinvointiin vaikuttavat tekijät. Hyvän johtamisen sanotaan olevan samalla hyvää työhyvinvoinnin johtamista (Niiranen ym. 2010, 153).

Organisaatioiden työhyvinvoinnin johtamisessa tulee huomioida kaikki toimijatasot. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee kyetä tunnistamaan yksilön, työyhteisön ja organisaation rooli osana kokonaisuutta. Menestyville työyhteisöille ominaista on vuorovaikutteinen, osallistava, työtekijöitä tukeva, kehittymiseen ja itsensä kehittämiseen innostava sekä ihmisiin luottava ilmapiiri. Tällaisissa yhteisöissä johtamisessa ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista, toiminnan tulosten rinnalla. (Niiranen ym. 2010, 133.)

Nielsen (2014, 226-229) esittelee tutkijoiden ajatuksia, miten esihenkilö toimii työyhteisössä roolimallina. Esihenkilön tunteet ja asenne vaikuttavat henkilöstöön. Sitoutuneella esihenkilöllä on kyky innostaa, ohjata ja inspiroida. Esihenkilön toiminnalla on tutkimuksien mukaan vahva yhteys ja vaikutusmahdollisuus työntekijän sinnikkyyteen, optimismiin, toiveikkuteen ja itseluottamukseen. (Schuckert, Kim, Paek, & Lee 2018, 790; Luthans & Youssef 2007, 335.) Esihenkilön rooli on merkittävä psyykkisesti hyvinvoivan ja terveen työpaikan rakentamisessa. Manka ja Manka (2018, 141) kuvailevat, kuinka esihenkilön tulee edistää myönteistä ilmapiiriä, olla läsnä, ohjata ja antaa palautetta. Esihenkilön tulee myös innostaa ja inspiroida työntekijöitä kehittymään ammatillisesti omilla poluillaan. Aivoihin liittyvänä perustietona voidaan pitää sitä, että pelokas ei muutu ja stressaantunut ei opi uutta (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 159). Turvallinen ilmapiiri on tärkeimpiä asioita, jotta työyhteisö voi voida hyvin. Kokonaisuutta ajatellen on kuitenkin muistettava, että myös esihenkilöitä tulee tukea tehtävässään.

Viitala (2021, 95-97) korostaa, kuinka tutkimusten mukaan lähijohtamisen laadulla on suora vaikutus työntekijöiden inhimillisiin voimavaroihin. Lähijohtamisen laatu on yleisin tutkimuksissa löydetty tekijä, jonka kautta voidaan tehokkaimmin vaikuttaa yksilö- ja ryhmätason ilmiöihin työyhteisössä. Lähijohtamisen on katsottu ennen kaikkea vaikuttavan henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii ennakoivia toimia. On todettu, että ennaltaehkäisevä toiminta tukee ja vahvistaa erityisesti aineetonta työhyvinvointipääomaa (Manka & Manka 2018, 53). Ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä näkökulma, koska työhyvinvointi ja siihen läheisesti liittyvä työturvallisuus ovat muuttuvia ominaisuuksia (Suutarinen 2010, 63). Monia työhyvinvoinnin ongelmia voidaan myös korjata ja ennaltaehkäistä kehittämällä

esimiestyötä. Lähiesihenkilö on lähimpänä työntekijöitä ja näin ollen on luontevaa, että hänellä on mahdollisuus puuttua ja vaikuttaa asioihin. (Viitala 2014, 491.)

Lähijohtajuuden tukeminen kannattaa. Kun lähijohtajaa itseään johdetaan hyvin, heidän työhyvinvoinnistaan huolehditaan ja heidän johtamiseensa liittyvät tavoitteet määritellään selkeästi, on sillä suora yhteys lähijohtamisen laatuun ja sitä kautta koko henkilöstön työhyvinvointiin (Viitala 2021, 95).

3.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaalialalla

Sosiaalialan johtaminen monimuotoistuu vauhdilla ja johtamiselta odotetaan paljon. Sosiaalialan johtamisessa erityistä on se, että toimintaympäristössä on sekä nopeita että hitaita muutoksia jatkuvasti läsnä. (Niiranen ym. 2010, 5-19.) Asiakastyöhön liittyvät muutokset voivat olla hyvinkin nopeita, kun taas organisaatio- tai hallinnollisen tason muutokset etenevät huomattavasti hitaammin.

Lastensuojelutyön johtaminen on vaativan asiantuntijatyön johtamista. Esihenkilöllä voi olla useammasta ammattikunnasta koostuva työryhmä tai tiimi, joka vaatii monialaisen johtamisen taitoja. Lisäksi henkilöstön työhön liittyy paljon kuormittavia tekijöitä. Viranomaisvastuun ja asiakkaiden monisyisten tilanteiden keskellä johtamistyötä tehdään hyvin haastavissa olosuhteissa. Työ on emotionaalisesti erittäin vaativaa, joten työntekijät tarvitsevat johdolta erityistä tukea. (Paasivirta & Pitkänen 2021, 15-41.)

Sosiaalityön ammattiteissa edistetään hyvinvointia sosiaalisen muutoksen, ihmissuhteiden ongelmanratkaisun sekä ihmisten voimaantumisen avulla (Welbourne 2012, 71). Sosiaalityö itsessään on asiakkaiden suuntaan hyvinvoinnin edistämiseen ja voimaantumiseen suuntaavaa (Reamer 2013, 221). Kun sosiaalityössä pyritään edistämään asiakkaiden hyvinvointia ja voimaantumista, on välttämätöntä, että myös työntekijöiden omaa hyvinvointia kehitetään. Näin ollen sosiaalialan johtamisessa on kiinnitettävä huomioita työntekijöiden omiin voimavaroihin ja tunteisiin.

Vaikka monet työhyvinvointiin liittyvät asiat määrittyvät kuntasektorilla rakenteiden kautta ja tulevat osittain organisaatiotasolta koordinoitusti, niin lähiesihenkilön rooli on merkittävin arjen johtajuuden tasolla. Työpaikoilla tunnistetaan tilanteita, joissa työhyvinvoinnista puhuttaessa saatetaan keskittyä miettimään pääasiassa aineellisia palkkioita. Kuitenkin kuntasektorilla taloudellinen tilanne, organisaatorakenne ja toimintamallit määrittävät ja voivat rajata mahdollisuuksia tämänkaltaisiin työhyvinvoinnin vahvistamisen tapoihin. (Pukkio 2021.) Tämän takia lähiesihenkilöiden olisi tärkeä keskittyä henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin vahvistamiseen muilla keinoin, sillä rakenteellisiin asioihin välitön vaikuttaminen voi olla vaikeaa.

Työhyvinvointiin liittyvän aineettoman pääoman rooli ja yksilön kokemusten kuulemisen merkitys korostuu.

Mänttari-van der Kuip (2022, 40) on osoittanut tutkimuksessaan, kuinka yksilölliset kuormituskokemukset vaikuttavat työelämän toimijuuteen. Tutkimuksessa ilmeni, kuinka resurssiniukuus oli jaettu kokemus lastensuojelun työntekijöiden keskuudessa, vaikka sen vaikutus työntekijöihin oli yksilöllistä. Työntekijät eroavat toisistaan siinä, millaisia resursseja kukin tarvitsee toimintamahdollisuuksien turvaamiseksi. Tämä nostaa esille kiinnostuksen juuri yksilön omiin kokemuksiin ja inhimillisiin voimavaroihin rakenteellisten asioiden sijaan. Joissain tilanteissa rakenteellinen puute voi tasapainottua aineettomilla yksilöllisillä voimavaroilla.

Yksilölliseen työhyvinvoinnin tilaan liittyy vahvasti työntekijäkokemus, joka muodostuu kaikesta organisaatiossa koetusta. Tähän kytkeytyy vahvasti myös johtamistyö. Positiivisen työntekijäkokemuksen mahdollistaa aito arvostaminen ja avoin vuorovaikutus. (Viitala 2021, 99.) Nämä ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ja erityisesti lähijohtamisen toivottuja toimintatapoja. Paasivirran ja Pitkäsén (2021, 4) lastensuojelun lähijohtamiseen liittyvässä selvityksessä on tuotu esille, kuinka lähijohtajien rooli on keskeinen, jotta lastensuojelun työntekijät jaksavat omassa työssään. Johtamisosaamisella on nähty suuri vaikutus myös työn laatuun. Lähijohtajuuden ja työhyvinvoinnin kytkös on näin ollen ilmeinen. Sosiaali- ja terveystieteiden johtajuuteen liittyen Helsingin Uutisissa (Ruissalo 2022) HUS Akuutin hoitotyön entinen johtaja Anitta Karioja kuvaa myös, kuinka lähijohdon toimintaa on se, joka työntekijälle parhaiten näkyy. Työntekijät ja ylin johto ovat usein liian kaukana toisistaan, jolloin tarvittava vuorovaikutus ja luottamus jää vähäiseksi. Sosiaali- ja terveystieteillä tulisi Kariojan mukaan alkaa huomioida enemmän työkykyjohtamista ja nostaa se selkeämmin keskeiseksi tehtäväksi kaikille johtamisen tasoille.

3.2.2 Nykyaikainen työhyvinvoinnin johtaminen

Perinteisessä johtamisen mallissa on nähty johtajan pääasialliseksi tehtäväksi johtaa ja valvoa alaisia, koska on ajateltu työntekijöiden pakoilevan työtä ja työtehtäviä. Nykyaikaisessa johtamisen mallissa johtaja on tiiviissä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa pyrkien toimimaan niin, että jokainen voi kokea olevansa tärkeä ja hyödyllinen. Tässä modernissa johtamisen mallissa on tärkeää kuunteleminen ja avoin tiedonkulku. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun, tekemisen tapoihin ja kehittämiseen. (Manka & Manka 2018, 135.) Johtamisessa ei ole enää pelkästään kyse työsuoritusten seuraamisesta.

Työelämän vaatimusten ja epävarmuuden lisääntyessä työntekijöiden työhyvinvointi nousee yhä merkityksellisemmäksi asiaksi, niin työntekijöiden oman elämänlaadun ja terveyden, mutta myös organisaation menestyksen kannalta (Mäkikangas ym. 2017, 120; Nidumolu 2020, 72). Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan siihen on kiinnitettävä huomioita, ja sen eteen on

tehtävä töitä. Parhaat edellytykset henkiseen hyvinvointiin työssä saavutetaan silloin, kun sitä edistetään samanaikaisesti työntekijän, työn ja työyhteisön tasoilla toimilla (Vesterinen 2006, 175).

Julkisen alan eläkevakuuttaja Kevan (2020) tutkimuksen mukaan korona-aikana sosiaalialan työyhteisöissä oltiin erityisen tiukoilla. Työn kuormitus oli pysynyt korkealla tasolla ja lisäksi työntekijöiden työtyytyväisyys esihenkilöiden tukeen ja työyhteisöihin olivat laskeneet. Lisäksi Kevan (2021) teettämän kuntapäättäjäbarometrin mukaan erityisesti isoissa kunnissa oli pulaa osaavan työvoiman riittävyydessä. Työssä uupuminen, alan vaihtaminen ja työkyvyttömyyden riskit ovat kasvaneet enenevässä määrin sosiaalityön kentällä. Erityisesti lastensuojelussa työhyvinvoinnin riskitekijät ovat nähtävissä asiakasmäärien kasvun, alaa vaivaavan työvoimapulaa ja koronaviruksen aiheuttaman poikkeusajan vaikutuksista. (Pukkio 2021.)

Huolta herättää myös Työterveyslaitoksen tutkimushanke ”Miten Suomi voi”, jossa oli nähtävissä, että julkisella sektorilla eroaikaet työstä lisääntyivät verrattuna koronaa edeltävään aikaan (Mäkinen, Hakanen, & Kaltiainen 2021). Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta voimme nähdä riskinä, että kuntasektorilla työhyvinvoinnin seuraamisen mittarit tuottavat tietoa viiveellä (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 10). Ennakoivat toimenpiteet tulisi näin ollen nostaa keskiöön.

Työelämä on jatkuvaa muutosta, joka vaikuttaa suoraan koettuun työhyvinvointiin. Rauhalainen ym. (2013, 19-26) painottaa, kuinka psykologisen pääoman käsite vastaa organisaatioiden kysymyksiin siitä, miten johtaa ihmisten asennetta ja motivaatiota tilanteessa, jossa ihmiset joutuvat jatkuvasti omaksumaan muuttuvia toimintatapoja ja kehittämään itseään. Psykologinen pääoma nousee organisaation kilpailukykyisyyden edellytykseksi yhä selvemmin tässä ajassa (Luthans, Youssef & Avolio 2007, 3).

Psykologisen pääoman tietoinen kehittäminen auttaa työntekijöitä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan sekä hyödyntämään paremmin ammattiosaamistaan ja toimimaan muutostilanteissa (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2014, 10). Tämä voisi olla suuntana tulevaisuuden työhyvinvoinnin johtamisessa.

3.3 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma on vahvasti sidoksissa työelämään. Psykologinen pääoma on yksilön ominaisuus, henkinen voimavara. (Manka & Manka 2018, 159.) Tutkijoiden mukaan psykologisella pääomalla on yhteys työhyvinvointiin ja organisaatioiden menestykseen (Hakanen & Borg, 2008).

Psykologisen pääoman käsite on syntynyt Fred Luthansin ja hänen tutkimusryhmänsä työskentelyn pohjalta 2000-luvun alussa (Luthans & Youssef. 2004, 152). Rauhala ym. (2013, 27) avaa käsitteen syntymisen taustaa ja kertoo teoksessaan, kuinka yhdysvaltalainen professori Luthans osallistui vuonna 1999 maailman ensimmäiseen positiivisen psykologian konferenssiin. Luthans havahtui konferenssissa siihen, että positiivisen psykologian lainalaisuuksien vieminen organisaatiokontekstiin olisi vastaus moniin niihin kysymyksiin, joita hän oli tutkimusryhmänsä kanssa esittänyt.

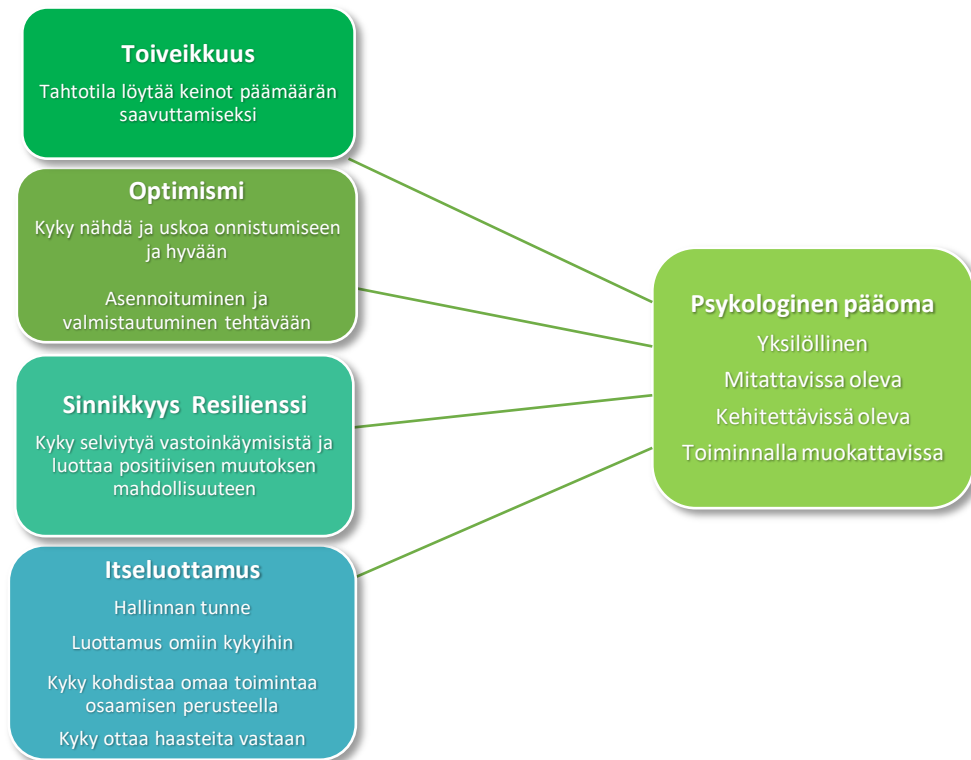
Positiivinen psykologia keskittyy erityisesti vahvuuksien ja hyvien puolien tutkimiseen. Se tutkii sellaisia keinoja, joilla ihmisen hyvinvointia voi edistää. Keskeistä positiivisen psykologian viitekehyksessä on vahvistaa sitä, mikä on toimivaa ja hyvää. Ei hoideta vain rikkimennyttä, vaan huolehditaan ja keskitetään huomio myös hyvään ja toimivaan. (Manka ym. 2014, 12; Ojanen 2014, 10; Peterson, Waldman, Balthazard & Thatcher 2008, 343.)

Luthans loi yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa positiivisen psykologian viitekehyksestä, organisaatiokontekstiin suunnatun, positiivisen organisaatiokäyttäytymisen eli POB-käsitteen. Käsitteen lyhenne on syntynyt englannin kielen sanoista, positive organisational behaviour. (Luthans 2002; Luthans, Youssef-Morgan 2017.) Positiivisen organisaatiokäyttäytymisen avulla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja suoriutumiskykyyn. Tavoitteena on saavuttaa vahvuuksien ja hyvinvoinnin kokonaisuus organisaatiotasoisesti. (Rauhala ym. 2013, 27.)

Positiivisen psykologian viitekehyksen ja positiivisen organisaatiokäyttäytymisen vieminen organisaatiotasolle synnytti tutkimuksien avulla psykologisen pääoman käsitteen (Luthans ym. 2007, 3; Rauhala ym. 2013, 15). Psykologinen pääoma on yksilön henkistä pääomaa (Manka & Manka 2018, 159). Psykologisen pääoman ulottuvuuksia on neljä: toiveikkaus, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Nämä ulottuvuudet korreloivat positiivisesti työssä pärjäämisen ja menestymisen kanssa. (Luthans ym. 2007, 3; Rauhala ym. 2013, 15.)

Psykologisen pääoman ulottuvuudet avataan kuviossa 3. Psykologisessa pääomassa toiveikkoudella tarkoitetaan tahtotilaa löytää keinoja päämäärän saavuttamiseksi. Optimismilla tarkoitetaan taas kykyä nähdä ja uskoa hyvään. Realistinen optimismi tarkoittaa sitä, miten yksilö asennoituu ja valmistautuu tehtävään, vaikka lopputuloksesta ei olisi vielä tietoa. Realistisessa optimismissa on kyse myös asenteesta ja ajattelusta: miten yksilö tulkitsee tapahtumia. Sinnikkyydestä puolestaan kertoo se, miten ihminen selviytyy vastoinkäymisistä ja kykenee luottamaan positiivisen muutoksen mahdollisuuteen. Itseluottamusta, psykologisen pääoman neljättä elementtiä, voi kuvata hallinnan tunteella. Itseluottamusta on se, että ihminen luottaa omiin kykyihinsä. Itseluottamusta osoittaa myös se, että ihminen kykenee kohdistamaan omaa toimintaansa oikein sen perusteella, mitä hän osaa. Vahva itseluottamus antaa ihmiselle kyvyn asettaa itselleen haastaviakin tavoitteita. Se mahdollistaa myös vahvemman kyvyn

ottaa haasteita vastaan ja jatkaa esteistä huolimatta eteenpäin. (Luthans & Youssef 2004, 152; Manka & Manka 2018, 161-164.)



Kuvio 3: Psykologisen pääoman ulottuvuudet (mukaillen Luthans & Youssef 2004, 152; Manka & Manka 2018, 161-164)

Luthans oivalsi, että organisaatioiden olisi tunnistettava psykologinen pääoma, sillä se on kehitettävissä oleva asia, siihen voi vaikuttaa ja sitä voi mitata (Rauhala ym. 2013, 27; Luthans & Youssef 2004, 152). Psykologisen pääoman elementtien kriteerit ovat tutkimuksellisesti tiukat ja empiirisesti testatut (Luthans ym. 2007, 3; Rauhala ym. 2013, 15). Tämän takia psykologisen pääoman käsite voidaan nähdä tutkimuksellisesti luotettavana käsitteenä.

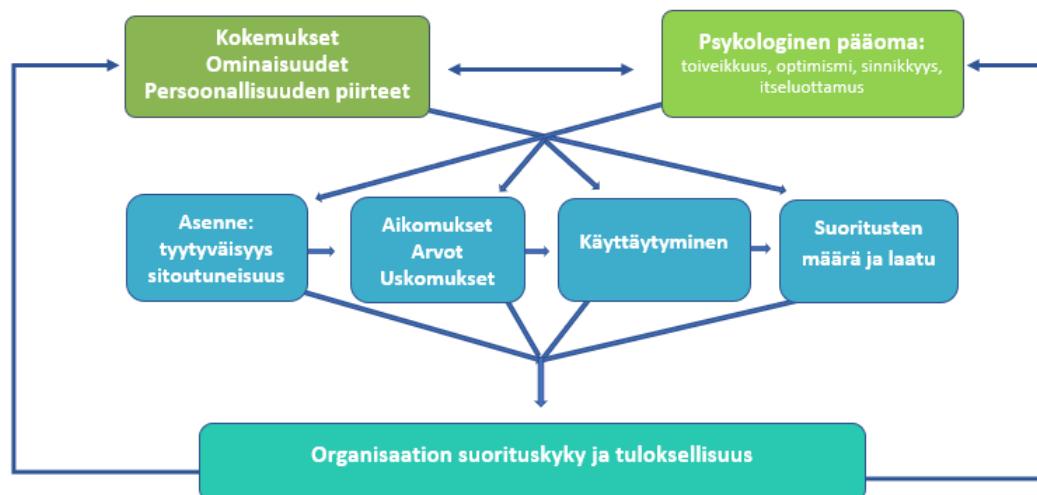
3.3.1 Psykologisen pääoman vaikutus työelämässä

Tutkiessaan psykologisen pääoman ja organisaation menestyksen yhteyttä Fred Luthans havaitsi, että yksilön vahva psykologinen pääoma yhdistyy työn iloon eli myönteisiin tunteisiin, työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen (Leppänen & Rauhala 2012, 50). Kaikella tällä on vahva yhteys työhyvinvointiin. Kyse ei ole siitä, että negatiiviset asiat tai epäonnistumiset eivät olisi osa työn arkea, vaan kyse on siitä, miten kykenee suuntaamaan ajattelua eteenpäin sekä löytämään keinot selvitä haasteista. (Peterson ym. 2008, 344.) Vahva psykologinen pääoma voi lieventää epärealististen tavoitteiden ja odotusten negatiivista vaikutusta.

Epärealistiset tavoitteet ja odotukset voivat johtaa uupumukseen ja työholismiin sitoutumisen ja tyytyväisyyden sijaan. (Youssef-Morgan & Luthans 2015, 186.)

Psykologisen pääoman on havaittu auttavan muutosten hallinnassa. Työelämässä muutokset edellyttävät aina työntekijöiltä sopeutumiskykyä. (Manka & Manka 2018, 158; Manka 2012, 149.) Muutostilanne voi olla riski työhyvinvoinnin näkökulmasta. Organisaation muutostilanteissa korkean psykologisen pääoman omaava työntekijä on mukautumiskykyisempi, jolloin vahva tulevaisuususkon auttaa löytämään eteen tuleviin ongelmiin helpommin ratkaisuja (Rauhala ym. 2013, 15).

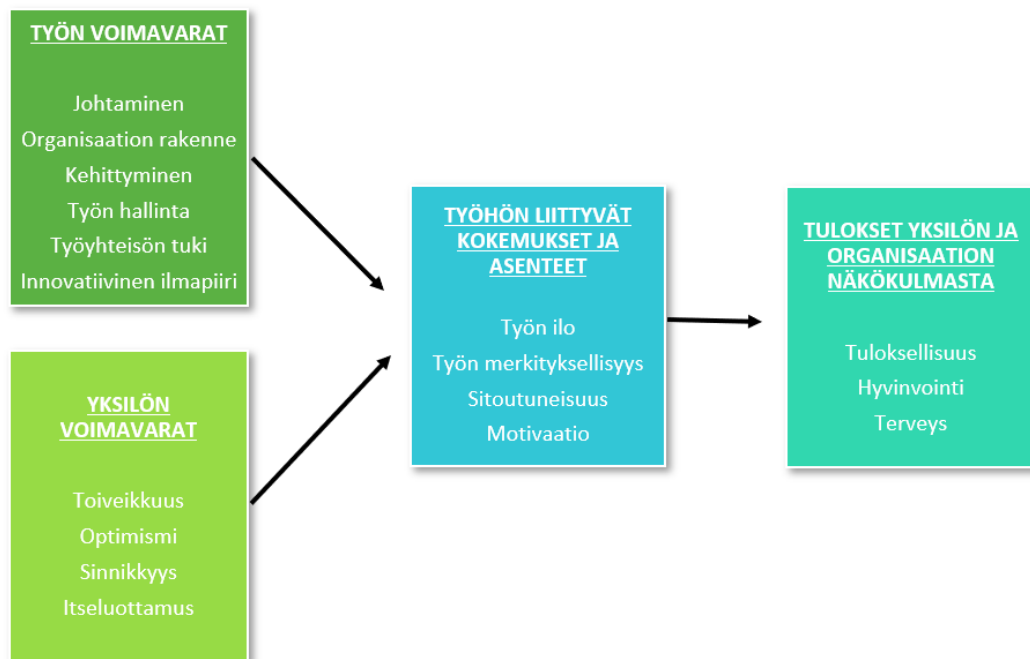
Psykologinen pääoma, yksilön ominaispiirteet ja työelämäkokemukset vaikuttavat asenteeseen, aikomuksiin, käyttäytymiseen ja tämän kautta suoritusten määrään ja laatuun työssä. Tällä yksilöön liittyvällä kokonaisuudella on suora yhteys organisaation suorituskyykyyn ja tuloksellisuuteen. Psykologisen pääoman ja organisaation tulosten käsitteellinen viitekehys kuvataan kuviossa 4. (Youssef-Morgan & Luthans 2015, 180-188).



Kuvio 4: Psykologisen pääoman ja organisaation tulosten käsitteellinen viitekehys (mukaillen Youssef-Morgan & Luthans 2015, 180-188)

Hakanen ja Borg (2008, 71) esittelivät pohjoismaisessa tutkimusprojektissa syntyneen alustavan mallinnuksen myönteisten tekijöiden vaikutuksesta työelämään. Manka (2012) on mukailut kyseistä mallia myös omassa teoksessaan. Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli (kuvio 5) tarkastelee psykologista pääomaa työelämän kontekstissa samoin kuin Youssef-Morgan ja Luthans (2015). Voimavarakeskeisessä mallissa on kuitenkin vahvasti mukana sekä yksilölliset voimavarat että johtamiseen, organisaatio rakenteeseen ja ilmapiiriin liittyvät tekijät. Mallissa ei tarkastella pelkästään yksilöön liittyviä tekijöitä ja psykologista pääomaa, vaan huomioidaan myös työn muut voimavarat.

Kuviossa 5 esitetään voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli. Työn voimavaroiksi määritellään johtaminen, organisaation rakenne, kehittyminen, työn hallinta, työyhteisön tuki ja innovatiivinen ilmapiiri, kun yksilölliset voimavarat eli psykologinen pääoma kuvaa yksilön omia vahvuuksia ja keinoja asennoitua sekä toimia työelämässä. Voimavaroja vahvistamalla voidaan vaikuttaa työhön liittyviin ilon ja merkityksellisyyden sekä sitoutuneisuuden ja motivaation kokemuksiin. Voimavarojen huomioimisella on mahdollista vaikuttaa myös asenteisiin. Näillä kaikilla elementeillä voidaan mahdollistaa hyvinvoiva, tuloksellinen ja terve työelämä, niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta.

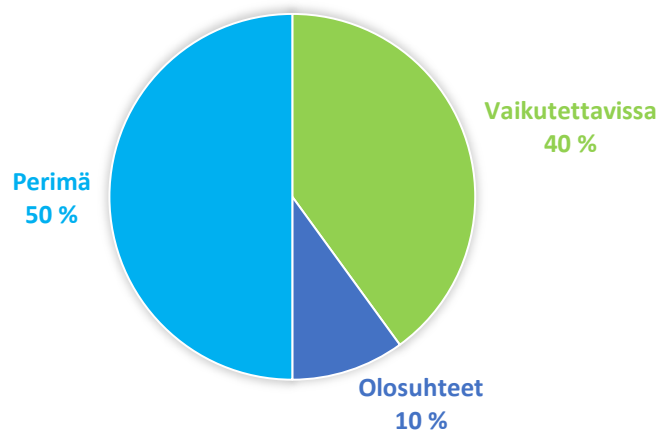


Kuvio 5: Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli (mukaillen Hakanen & Borg 2008; Manka 2012)

Rauhala ym. (2013, 14) muistuttaa, kuinka tärkeää olisi, että työpaikoilla kiinnitettäisiin psykologiseen pääomaan enemmän huomiota ja se otettaisiin tietoisesti kehittämisen kohteeksi. Psykologisella pääomalla katsotaan olevan merkittävä vaikutus organisaatioiden menestymiseen sekä hyvinvoinnin kokemukseen. Taloudellinen, inhimillinen ja sosiaalinen pääoma eivät enää yksinään riitä selittämään sitä, miksi toiset organisaatiot menestyvät ja toiset taas eivät. Katse tulisi suunnata psykologisiin ominaisuuksiin ja niitä vahvistaviin keinoihin.

3.3.2 Psykologisen pääoman vahvistaminen

Psykologinen pääoma on yksilön ominaisuus, henkinen voimavara. Psykologisen pääoman muodostumiseen vaikuttavat perimä ja olosuhteet. Keskeistä kuitenkin on se, että psykologista pääomaa voi vahvistaa ja kehittää läpi elämän (kuvio 6). Psykologisen pääoman sanotaan vastaavan kysymykseen ”Kuka olen?”. Psykologinen pääoma huomioi myös tulevaisuus- ja mahdollisuuskulman, joten kyse on myös siitä, millaiseksi voit tulla. Psykologisen pääoman muodostumisen ja vahvistumisen 40 % osuuteen on jokaisen mahdollista vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa. (Manka & Manka 2018, 159; Leppänen & Rauhala 2012, 51-52.)



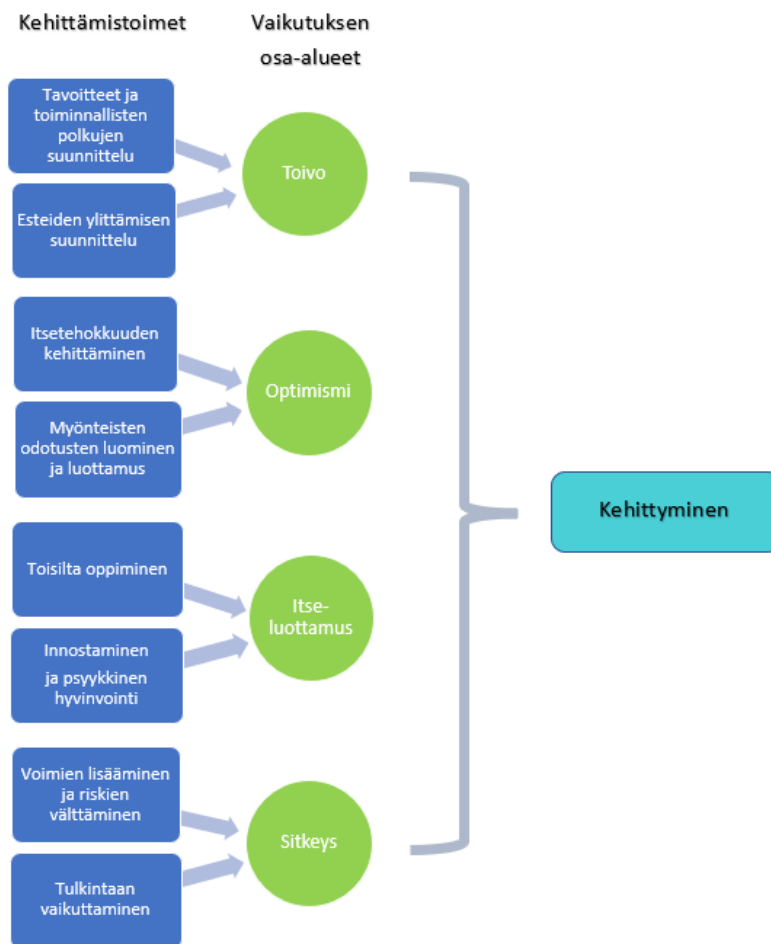
Kuvio 6: Psykologiseen pääoman muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2018, 159; Youssef-Morgan & Luthans 2015, 183)

Psykologisen pääoman elementtien näkymistä aivoissa on tutkittu. Johtajien aivoja kuvattaessa havaittiin, että sinnikkyteen, optimismiin ja toiveikkuuteen liittyvät työajatukset ja visioinnit näkyivät aivojen vasemman etuotsalohkokuoren aktivoitumisena. Sama alue aktivoituu myönteisen ajattelun aikana, kun taas negatiiviset ja toivottomat ajatukset sekä visiointi aktivoivat oikean etuotsalohkon kuorialuetta ja manteliturmaketta. (Peterson ym. 2008, 347.) Tämä osaltaan tuo esille sen, että ihminen voi omalla toiminnallaan ja ajatusten suuntaamisella ohjata itseään tietoisesti. Peterson ym. (2008, 343) esittelee artikkelissaan neurotieteilijä Richard Davisonin ajatuksen siitä, että onnellisuus ja myönteisyys ovat opittavissa olevia taitoja. Aivojen plastisuus mahdollistaa sen, että ihminen voi oppia myönteisyyttä. Tämä on yksi peruste sille, miksi myös psykologisen pääoman elementit ovat kehitettävissä ja opeteltavissa olevia taitoja.

Psykologisen pääoman tietoinen kehittäminen on niin sanottu metataito, joka auttaa työntekijöitä hyödyntämään paremmin ammattiosaamistaan, toimimaan muutostilanteissa ja huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Tutkimuksissa on havaittu, että psykologisen pääoman kehittämiseen ei tarvita pitkiä tai raskaita valmennusprosesseja. Jo hyvin lyhyetkin

interventiot, jopa sellaiset, joissa ihmiset lähinnä tulevat tietoiseksi psykologisen pääoman käsitteestä ja sen osa-alueista, tuottavat jo tuloksia. (Manka ym. 2014, 10.)

Psykologisen pääoman vahvistamisen, työelämän interventioiden ideana on mahdollistaa työntekijöille kokemus siitä, kuinka omaa asennetta, kykyjä ja osaamista voi suunnata työtilanteissa myönteiseen suuntaan (Schuckert ym. 2018, 790). Luthans, Youssef ja Avolio (2003, 24) sekä Manka (2012, 163) kuvaavat, kuinka esimerkiksi esteiden ylittämisen suunnittelulla, myönteisten odotusten luomisella, innostamisella ja toisilta oppimisen mahdollistamisella sekä tilanteen tulkintaan vaikuttamisella voidaan kehittää psykologista pääomaa. Kuviossa 7 esitellään kaikki kehittämistoimet sekä niiden vaikutus psykologisen pääoman eri osa-alueisiin.



Kuvio 7: Psykologisen pääoman eri osa-alueiden kehittämistoimet (Manka 2012, 163; Luthans ym. 2003, 24)

3.3.3 Työntekijän ja esihenkilön psykologisen pääoman suhde

Tutkimuksien mukaan esihenkilön oma psykologinen pääoma vaikuttaa työntekijöiden psykologisen pääomaan. On tunnistettava, että asenteella ja tunteilla on mahdollisuus tarttua, sillä esihenkilön vahva psykologinen pääoma näkyy hänen toiminnassaan ja asenteessaan. (Gruman & Saks 2013, 217; Peterson ym. 2008, 350; Luthans & Youssef 2007, 335.) Esihenkilön on tunnistettava tämä, miettiessään oman toimijuuden ja työhyvinvoinnin johtajuuden toimintatapoja.

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijän psykologiseen pääomaan, joko heikentäen tai vahvistaen sitä. Esihenkilön tulee olla tietoinen tästä. Tietoinen vahvistaminen voi tapahtua ennakoiden visioimalla tilanteita. Tulevan visioiminen auttaa aivoja suuntaamaan myönteiseen tulevaan, ohjaten ajattelua löytämään keinoja, kuinka haasteista voi päästä yli. Psykologisen pääoman vahvistaminen voi tapahtua myös tilanteiden tunnistamisena ja reflektointina yhdessä jälkikäteen. (Peterson ym. 2008, 345-350.) Työntekijän psykologisen pääoman vahvistumiseen voi esihenkilö vaikuttaa omalla esimerkillä ja optimistisen, toiveikkaan, sinnikkään ja osaamiseen luottavan ilmapiirin luomisella (Manka & Manka 2018, 170-171).

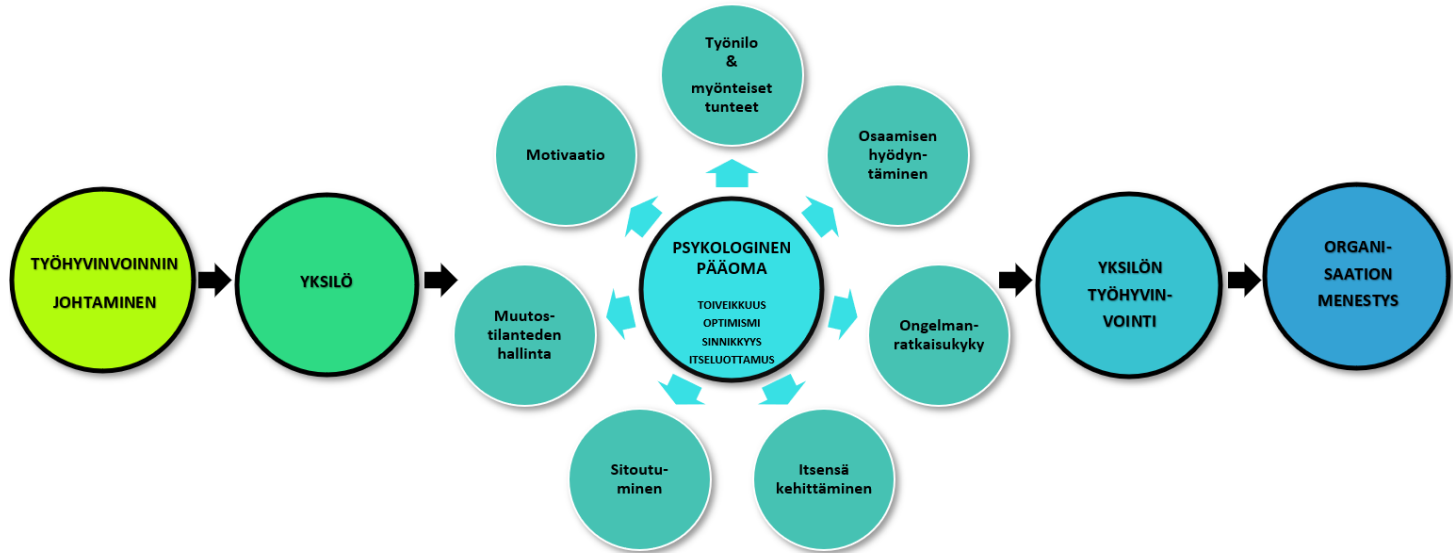
Esihenkilön asettaessa työntekijöille realistisia tavoitteita, työntekijöissä voi herätä toiveikkuutta. Kun esihenkilö suhtautuu positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen, työntekijätkin voivat olla optimistisempia tulevaisuuden suhteen. Jos esihenkilö ilmaisee tahdonvoimaa vastoinkäymisten, epäonnistumisten tai haasteiden edessä, se voi myös vahvistaa työntekijöiden joustavuutta ja sinnikkyyttä. Työntekijän itseluottamusta vahvistaa puolestaan se, kun esihenkilö osoittaa luottamusta ja arvostusta työntekijän tekemisiin. (Xu, Liu & Chung 2017, 973.)

Esihenkilön rooli työntekijöiden psykologisen pääoman suhteen tulee tutkimuksessa ilmi uusien työntekijöiden kohdalla jo ennen työsuhteen alkua. Psykologisen pääoman elementtejä tulisi osata ajatella jo ennen ensimmäistä työpäivää, huomioiden rekrytointiprosessi ja työn aloituksen hetki. Ratkaisevaa on, millaista tarinaa kerrotaan ja miten työntekijää ohjataan kohti sinnikkyyttä, toiveikkuutta, optimismia ja itseluottamusta uudessa tehtävässä. (Gruman & Saks 2013, 222.)

3.4 Tietoperustan synteesi

Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan synteessinä (kuvio 8) voidaan nähdä, kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa yksilöön ja tukea yksilön psykologisen pääoman vahvistumista. Psykologisen pääoman elementteihin vaikuttamisella ja niiden kehittämisellä voidaan vahvistaa koettua työniloa, myönteisiä tunteita, osaamisen hyödyntämistä, ongelmanratkaisukykyä,

itsensä kehittämistä, sitoutuneisuutta, muutostilanteiden hallintaa sekä motivaatiota työssä. Tällä on suora yhteys työhyvinvointiin ja organisaation menestymiseen. Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan nähdä olevan merkittävä rooli hyvinvoivassa ja menestyvässä työelämässä.



Kuvio 8: Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan kokonaisuus

4 Kehittämisasetelma

Tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisasetelmana on luoda tukimateriaali työhyvinvoinnin johtamisen tueksi lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palveluiden lähiesihenkilöille. Tukimateriaali tuotetaan teoria- ja tutkimustiedon sekä yhteiskehittämisen avulla.

4.1 Tavoitteet ja tarkoitus

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa psykologisen pääoman huomioimista työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittää johtamisosaamista. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa tukimateriaali työhyvinvoinnin lähijohtamisen tueksi.

Tutkimukselliselle kehittämistyölle asetettiin kolme tutkimuskysymystä:

1. Miten henkilöstö kokee psykologisen pääoman elementtejä työssään tällä hetkellä?
2. Millä toimilla lähiesihenkilöt voivat vahvistaa psykologista pääomaa työhyvinvoinnin johtamisessa?
3. Millä keinoin työhyvinvoinnin johtamisosaamista voidaan vahvistaa, jotta psykologinen pääoma tulee huomioituksi?

4.2 Menetelmät ja toteuttaminen

Tutkimuksellisen kehittämistyön alussa perehdyttiin teoreettiseen tausta-aineistoon, määritettiin kehittämisasetelma ja tutkimusprosessin runko, asetettiin tutkimuskysymykset sekä aineiston keräämisen tavat. Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitteluvaiheessa aihetta ja kehittämistoimintamallia työstettiin yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun palvelupäällikön kanssa. Näin luotiin kehittämistoiminnalle raamit kohdeorganisaation kanssa.

Kohdeorganisaation kanssa sovittiin tutkimuksellisen kehittämistyön toteutustavoista sekä toimintaympäristön ja kohderyhmän rajaamisesta. Toimintaympäristöä rajattiin valitsemalla lastensuojelun avohuollon palveluista perhekuntoutus ja kotiin vietävät tukipalvelut sekä sijaishuollon palveluista vastaanottotoiminta ja kuntouttava sijaishuolto. Kohderyhmäksi rajattiin avo- ja sijaishuollon palveluiden henkilöstö ja lähiesihenkilöt. Yhdessä sovittiin, että avo- ja sijaishuoltoyksiköiden esihenkilöt välittävät tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistumiseen liittyvän informaatiokirjeen sekä kyselyt kohderyhmälle. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista ja siihen osallistuttiin työajalla.

Opinnäytetyön tutkimuksellisena lähestymistapana oli tutkimuksellinen kehittäminen. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan tarkastella kolmen eri näkökulman kautta (kuvio 9). Kehittämistoiminnan näkökulmat ovat toimijoiden osallistuminen, tiedontuotanto sekä kehittämisprosessi. Kehittämistoiminnan metodisen ytimen katsotaan rakentuvan näiden näkökulmien avulla. Toimijoiden osallistumisen näkökulmasta kehittämisessä sovitellaan näkemyksiä ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Kehittäjä ei ota vain ulkopuolisen asiantuntijan roolia, vaan pyrkii aitoon dialogiin osallistujien kanssa. Tiedontuotannon näkökulma eli tutkimuksellisuus edistää kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. Kolmantena näkökulmana on kehittämisprosessi, joka kuvaa kehittämisen prosessimaista luonnetta. Kehittämisprosessia ei voi täysin ennakoida vaan on annettava mahdollisuus prosessin kulun korjaamiselle ja uudelleen suuntaamiselle. (Toikko & Rantanen 2009, 9-14.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa nämä kaikki kolme näkökulmaa suuntaavat kohti tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta, tuottaen kukin omalta osaltaan tutkimuksessa tarvittavaa aineistoa ja tietoa.



Kuvio 9: Kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10)

Kehittämisessä on kyse toiminnassa oppimisesta siten, että mahdollistetaan muutos tai uusien asioiden syntyminen (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 6-7). Tutkimuksella ja kehittämisellä tarkoitetaan yleisesti luovaa ja systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi. Tavoitteena on luoda jotakin uutta tai käyttää olemassa olevaa tietoa uudella tavalla. (Tilastokeskus 2022.) Kehittämistoiminta tässä työssä tuottaa materiaalia, jonka avulla voidaan tukea ja vahvistaa työhyvinvoinnin johtamisaamista.

Alasoini (2006, 42) painottaa, kuinka kehittämisprojekteilla voidaan tuottaa niin sanottuja ensimmäisen asteen tuloksia. Tulokset voivat tällöin näkyä parannuksina työn tuottavuudessa, toiminnan laadussa ja johtamisessa. Kehittämisprojektilta odotetaan kuitenkin myös toisen asteen tuloksia, joiden kautta on mahdollista syntyä välillisesti hyötyä myös muille organisaatioille ja sidosryhmille. Toisen asteen tulokset voivat ilmetä jalostuneena osaamisena, uudenalaisina vuorovaikutussuhteina tai sovellettavissa olevina malleina ja menetelminä sekä uudenalaisina käytänteinä. On tärkeä huomioida, että ensimmäisen asteen tulosten saavuttaminen voi perustua vain käytännölliseen ja systemaattiseen tekemiseen, mutta toisen asteen tulosten saavuttaminen edellyttää myös tutkimuksellista otetta. Tällä työllä on tavoitteena saavuttaa myös toisen asteen tuloksia prosessin aikana syntyvän tukimateriaalin avulla.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin monimenetelmällisellä tutkimusotteella. Triangulaatio eli monimenetelmällinen tutkimusote tarkoittaa sitä, että tutkittavaa ilmiötä lähestytään monimenetelmällisesti eri suunnilta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen tieto tutkittavasta aiheesta.

Monimenetelmällisyyttä voidaan käyttää niin, että määrällistä, kvantitatiivista tutkimusta sovelletaan tutkimusaiheen makrotasolla. Tavoitteena on tällöin etsiä joitakin yleisiä, suuria tunnuspiirteitä, joita sitten tarkemmin tutkitaan laadullisella, kvalitatiivisella menetelmällä. Triangulaatiolla on mahdollista kohottaa tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkkä 2021, 125-126; Anttila 2021.) Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valinnan perusteena oli saavuttaa mahdollisimman laaja tutkimusaineisto kehittämistyötä varten. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ja aineiston analysoinnin peruste syntyi tarpeesta tarkastella lähiesihenkilöiden toimijuutta ja kokemuksia, mahdollistaen lopullisen kehittämistyön toteuttamisen. Anttila (2021) sekä Metsämuuronen (2008, 60) korostavat, että saavutettu tieto on sitä varmempaa, mitä useampaa tutkimusmenetelmää käyttää. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä voivat näin ollen täydentää toisiaan, eikä niillä ole tutkimuksellista kilpailuasetelmaa keskenään.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston kerääminen aloitettiin strukturoidulla kyselyllä lastensuojelun avo- ja sijaishuollon henkilöstölle ja lähiesihenkilöille. Kyselyllä on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto ja se on tehokas tutkimusmuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Kyselyaineistoa tarkasteltiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Tavoitteena oli saada sekä henkilöstön että lähiesihenkilöiden kokemukset ja näkökulmat esille, ymmärtäen sen, että työelämän toimijoina heidän kokemuksensa voivat olla erilaisia.

Tämän työn kehittämisen osuus toteutettiin lähiesihenkilöille suunnatulla yhteiskehittämistyöpajalla. Tähän vaiheeseen valittiin kvalitatiivinen lähestymistapa. Kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla voidaan tutkia kokemuksia ja tilanteita. Kvalitatiivinen lähestymistapa antaa mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa kohderyhmän kanssa heidän omalla kielellään ja heidän omilla termeillään. (Hickson 2013, 77-81.) Tämä mahdollisti kohderyhmän näkemysten paremman ymmärryksen.

Työpajassa esiteltiin kyselytutkimuksesta saatua tutkimustietoa. Yhteiskehittämisen tavoite oli osallistaa lähiesihenkilöt miettimään omaa osaamistaan, toimintaa sekä psykologisen pääoman roolia työhyvinvoinnin johtamisessa. Työpajassa lähiesihenkilöt toivat esille omia kokemuksia ja toimintatapoja, mikä vei merkittävästi prosessia eteenpäin. Työpaja mahdollisti myös yhteisöllisen tiedon ja kokemusten jakamisen lähiesihenkilöiden kesken. Yhteiskehittämisen tavoitteena oli vahvistaa ja tukea lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisosaamisen oppimisprosessia. Oppimisprosessi pitää sisällään niin uuden oppimista, mutta myös vanhan jo opitun soveltamista (Niiranen ym. 2010, 135).

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia jatkettiin analysoitujen tutkimustulosten sekä teoriatiedon avulla. Kehittämistyön lopputuotoksena voidaan pitää syntyynyttä tukimateriaalia työhyvinvoinnin johtamisen tueksi.

4.3 Aineiston keruu

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston kerääminen toteutettiin strukturoitujen kyselyiden sekä yhteiskehittämistyöpajan avulla. Strukturoidut kyselyt oli suunnattu sekä henkilöstölle että lähiesihenkilöille, sen sijaan työpajatoimintaan osallistuivat vain lähiesihenkilöt.

4.3.1 Strukturoitu kysely

Lomakkeella toteutettavassa tutkimuskyselyssä on pyrittävä tutkimusongelman kannalta kattavaan, mutta samalla helppotajuiseen kysymyksenasetteluun. Kysymyksien tulee olla yksinkertaisia, tarkoituksenmukaisia sekä selkeitä. (Tietoarkisto 2021.) On tärkeää, että kaikille lähetetään täsmälleen samat kysymykset, jotta vastaajat ymmärtävät ja vastaavat kysymyksiin yhteismitallisien arviointiperusteiden (Tietoarkisto 2021; Hirsjärvi ym. 2009, 193).

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineistoa kerättiin kahdella erillisellä strukturoidulla kyselyllä. Toinen kyselyistä oli suunnattu lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palveluiden henkilöstölle ja toinen lähiesihenkilöille. Linkki sähköiseen kyselyyn välitettiin infokirjeen mukana (liite 1 ja 2). Infokirje lähetettiin sähköpostitse yksiköiden esihenkilöiden kautta 160:lle henkilöstön jäsenelle ja 16 lähiesihenkilölle. Kyselyiden avulla hankittiin tietoa ja aineistoa siitä, miten kohderyhmä kokee ja tunnistaa psykologisen pääoman elementit työssä sekä kuinka psykologinen pääoma huomioidaan nykyisessä työhyvinvoinnin lähijohtamisessa.

Kyselyissä suurin osa kysymyksistä noudatti suljettua kysymyksen asettelun mallia. Strukturoidut kysymykset eli suljetut kysymykset sisältävät valmiit vastaukset (Heikkilä 2014, 49). Kysymyksen asettelussa käytettiin 5-portaisia Likert-asteikkokysymyksiä, aikamäärettä tutkivia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Rensis Likertin kehittämällä asteikolla mitataan usein asenteita ja mielipiteitä. Asteikko järjestää vastaajat samanmielisyyden mukaan. (Tietoarkisto 2022.) Likert-asteikko muodostaa yksiulotteisen jatkumon, joka kulkee ääripäästä toiseen. Se on pakotetun valinnan asteikko, missä vastaukset on määritelty etukäteen. (Vehkalahti 2019, 35.) Aikamäärettä tutkivilla kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa kohderyhmän kokemuksista: kuinka usein he kokevat tiettyjä tuntemuksia työssään. Kyselyä laajennettiin avoimilla kysymyksillä, joiden avulla haluttiin saada vastaajien oma ääni kuuluviin. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä koettiin tärkeäksi saada esiin vastaajien omat kokemukset ja ajatukset, jotta esihenkilöiden yhteiskehittämisen tueksi saataisiin tuoretta tutkimusaineistoa.

Kyselyn alkuun laadittiin informatiivinen osuus psykologisesta pääomasta. Tavoite oli, että kaikki vastaajat tietävät tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyvän käsitteen perusasiat, ennen kuin lähtevät vastaamaan kyselyyn. On tärkeä muistaa, että vastaajajoukko tuntee vain harvoin tutkittavan aihealueen yhtä hyvin kuin kysymysten laatija (Tietoarkisto 2021).

Kyselyt toteutettiin Office-ohjelmistopakettien Forms-ohjelmalla, joka mahdollisti kyselyn lähettämisen ja vastaamisen sähköisesti sekä tuloksien suoran taulukoinnin. Kyselyt testautettiin ennen lähettämistä kohderyhmää vastaavilla henkilöillä: kahdella henkilöstön jäsenellä ja yhdellä esihenkilöllä. Valmiit kyselyt välitettiin toimintayksiköiden esihenkilöiden kautta tutkimuksen kohderyhmälle. Näin minimoitiin henkilörekisteriin kerääntyvän tiedon määrä, kun yksittäisten työntekijöiden nimiä ja sähköpostiosoitteita ei kerätty. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti. Suostumus tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistumiseen varmistettiin kyselyssä ensimmäisenä. Jos vastaaja ei antanut suostumusta tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistumiseen, ei kyselyssä päässyt etenemään. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aluksi vastausaikaa kaksi viikkoa. Lopulta vastausaikaa pidennettiin vielä kahdella viikolla, tavoitteena kasvattaa vastausten määrää.

4.3.2 Yhteiskehittämistyöpaja

Yhteiskehittämistyöpaja oli osa tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Työpajaan oli kutsuttu lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palveluiden lähiesihenkilöt. Lähiesihenkilöitä palveluissa on yhteensä 16. Kutsu työpajaan lähetettiin toimintayksiköiden esihenkilöiden kautta. Työpajasta oli informoitu kohderyhmää jo aiemmin tutkimukseen liittyneen kyselyn yhteydessä.

Työpaja toteutettiin kaupungin omassa koulutustilassa 6.6.2022 klo 12-14. Koska paikalle haluttiin saada mahdollisimman paljon lähiesihenkilöitä, työpaja pidettiin ajankohtana, jolloin lähiesihenkilöillä on normaali viikkopalaveri. Ennen työpajan alkua oli tarjolla pientä syötävää ja vapaata keskustelua: tämän avulla pyrittiin luomaan vapautunut ja hyvä tunnelma. Opinäytetyöntekijät toimivat kehittämistyöpajan ohjaajina. Osallistujilta pyydettiin ennen työpajan alkua kirjallisesti suostumus kehittämistoimintaosuuteen osallistumisesta sekä työpajassa syntyneen materiaalin käyttämisestä tutkimuksellisen kehittämistyön aineistona.

Työpaja aloitettiin johdanto-osuudella. Johdanto-osuudessa osallistujille esiteltiin PowerPoint-esityksen avulla teoreettista taustaa työhyvinvoinnista ja psykologisesta pääomasta sekä kyselytutkimuksen tuloksia. Johdanto-osuus mahdollisti osallistujien työhyvinvointiin ja psykologiseen pääomaan liittyvän tietotaidon vahvistumisen. Tavoite oli johdattaa ensin kaikki osallistujat saman tiedon äärelle ja luoda hyvät edellytykset yhteistyölle ja kehittämiselle. Osallistujilla oli johdanto-osuuden aikana mahdollisuus myös esittää kysymyksiä teemaan ja tuloksiin liittyen. Johdannon jälkeen siirryttiin yhteiskehittämisosuuteen.

Yhteiskehittäminen toteutettiin Learning Cafe -menetelmällä. Learning Cafe -menetelmä on tapa oppia ja ideoida yhdessä. Se on keskusteluun, tiedon tuottamiseen ja siirtämiseen kehitetty yhteistoimintamenetelmä. Menetelmässä lähtökohta on jakautua pienryhmiin pöytäkunnittain, mikä mahdollistaa keskustelun kysymyksien äärellä. Prosessin edetessä pienryhmien

jäsenet vaihtavat pöydästä toiseen. Nämä siirtymiset mahdollistavat sen, että ryhmä pääsee tarkastelemaan aiempien ryhmien tuotoksia ja voi ideoida niitä eteenpäin. (Innokylä 2022.)

Työpajan pienryhmäpöytiin oli valmiiksi aseteltu kehittämistyötä ohjaava aineisto (liite 4). Pöydillä oli kysymys- ja vastauspaperit sekä tutkimuksellisen kehittämistyön aiheeseen liittyvä tukimateriaali. Materiaalin avulla oli tavoitteena auttaa pienryhmätyöskentelyä ja aiheen fokuksitua käsittelyä. Learning Cafe -menetelmässä dokumentoitava materiaali syntyi osallistujien kirjaamista vastauksista. Työpajassa syntynyt kirjallinen materiaali toimi tämän työn yhteiskehittämisosuuden tutkimusaineistona.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja tuottaa ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, 143). Analyysin avulla on mahdollista myös lisätä tutkimusaineiston informaatioarvoa. Tutkimuksessa aineistoa tiivistetään ja tulkitaan. Tutkijan tehtävänä on käydä vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelun kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän työn aineiston analyysissä otettiin huomioon tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. Ensin tutkittiin henkilöstön ja lähiesihenkilöiden kyselyn antamia vastauksia kvantitatiivisen analyysin avulla. Sen jälkeen näitä saatuja tuloksia hyödynnettiin työpajassa, joka pidettiin lähiesihenkilöille. Ja tässä työpajassa syntynyttä aineistoa puolestaan tarkasteltiin kvalitatiivisen analysoinnin keinoin.

Kvantitatiivinen tutkimusaineiston analysointi perustuu aineiston kuvaamiseen, tulkitsemiseen sekä ilmiöiden esiintymisen selvittämiseen tilastojen ja numeroiden avulla (Hickson 2013, 77). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kvantitatiivinen aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin. Aineistosta tehdyt havainnot tuodaan esille frekvensseillä sekä prosenteilla. Frekvenssillä tarkoitetaan tutkittavan ilmiön lukumäärää (Tilastokeskus 2022; Vilkkä 2021, 121).

Henkilöstölle ja lähiesihenkilöille suunnattujen kyselyiden avulla saatiin suoraan kvantitatiivisia tuloksia, mutta kyselyn avoimet vastaukset tuottivat lisäksi kvalitatiivista aineistoa. Kyselyn laadullisen aineiston osuus kvantifioitiin, jotta aineistoa voitiin kokonaisuudessaan tarkastella tilastollisin menetelmin. Kvantifioinnilla on tavoitteena systematisoida tekstimuotoista aineistoa (Puusa 2020, 152). Kvantifiointi aloitettiin sanallisten vastausten pelkistämällä ja ryhmittelyllä kysymyksittäin. Tämän jälkeen laskettiin ryhmiteltyjen vastausten esiintyvyyttä, kooten aineistosta numeraalisia tuloksia. Tässä vaiheessa esiintyvyys esitettiin vastausten lukumääränä. Lopuksi aineisto muutettiin vielä tulokselliseksi prosenteiksi. Taulukossa 1 esitetään esimerkinomaisesti kvantitatiivisten tulosten kvantifiointi kyselyssä esitettyyn kysymykseen: Kerro missä tilanteissa tunnistat itseluottamuksen vahvistuvan, kirjoita 1-3 asiaa.

Itseluottamusta vahvistaa	n	vastausten lukumäärä	tulos prosentteina
Hyvä asiakaskontakti	41	17	41,5
Asiakaspalaute	41	16	39,0
Asiakastilanne kohenee tai tapahtuu muutos parempaan	41	11	26,8
Arvostava palaute työyhteisöltä	41	11	26,8
Onnistumisen kokemus	41	9	22,0
Oman osaamisen hyödyntäminen	41	4	9,8
Uuden oppiminen	41	2	4,8
Ongelmanratkaisu	41	2	4,8

Taulukko 1: Esimerkki kyselyn kvalitatiivisten tulosten kvantifioinnista

Kvantitatiivisesta aineistosta huomioitiin kaikki yli 10 % vastauksista saaneet tulokset. Tätä pienemmät vastausmäärät jätettiin huomiotta, jotta tilanteiden yleisyys kävisi ilmi. Näin määrällisesti eniten vastauksia saaneet asiat nousivat esille.

Tutkimuksen kehittämisosuudessa, lähiesihenkilöille suunnatussa yhteiskehittämistyöpajassa syntyneet kirjalliset dokumentit olivat osa analysoitavaa tutkimusaineistoa. Kehittämistoiminnan osuus analysoitiin kvalitatiivisen analysoinnin avulla. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusosuuden aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida tutkittavaa aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysin tavoitteena on saada tutkittavasta aineistosta tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103-117.)

Aineistoa tarkasteltiin teorialähtöisesti deduktiivisen sisällönanalyysin avulla. Teorialähtöinen sisällönanalyysi pohjautuu valittuun teoriaan tai malliin. Tutkimuksen kohteena olevat käsitteet määritellään tämän valitun teorian mukaisesti. Kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan, on hahmoteltu valmiiksi jo tutkimuksen teoreettisessa osassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110-111.) Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkasteltiin teorialähtöisesti työhyvinvoinnin johtamisen ja psykologisen pääoman näkökulmista.

Laadullinen aineisto luokiteltiin tässä tutkimuksessa ensin ajallisen määrään mukaisesti. Luokittelut olivat ajallisia määreitä toimijuuteen liittyen. Ajallisina määreinä olivat työhyvinvointiin liittyvä toiminta nyt sekä tulevaisuudessa (taulukko 2).

TOIMINTA NYT	TOIMINTA TULEVAISUUDESSA
Muistuttaa muutoksen hitaudesta	Lähiesihenkilön työhyvinvoinnin tukeminen
Osaamisen esilletuominen	Kohtaamisista huolehtiminen: Mitä kuuluu?
Reflektointi	Pysähdy, keskity, kuuntele ja anna palautetta
Kannustaminen, hyvän huomaaminen ja sanoittaminen	Tunnistaa mallina toimimisen merkitys esihenkilötyössä
Ohjata ja tukea kollegiaaliseen vertaistukeen	Huomioida oma asenne esihenkilötyötä kohtaan
Perustehtävän äärelle palaaminen: miksi olemme ja ketä varten?	Psykologisen pääoman huomioiminen johtamisessa
Realistisiin tavoitteisiin ohjaaminen ja tavoitteiden pienemmäksi pilkkominen	Psykologisen pääoman huomioon ottaminen, tukeminen ja keskusteluun nostaminen
	Mentoroinnin vieminen rakenteisiin
	Tietoisuus psykologisen pääoman merkityksestä omassa roolissa sekä riittävän hyvästä omasta psykologisesta pääomasta huolehtiminen
	Kaikkien organisaation portaiden tukeminen ja ohjaaminen

Taulukko 2: Esimerkki tulosten analysoinnista ajallisen määrään mukaan

Luokittelun jälkeen aineistoa tarkasteltiin deduktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti. Deduktiivisessa sisällönanalyysissä aineistosta etsitään tuloksia yleisestä yksittäiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuloksia tarkasteltiin toimijakohtaisesti (taulukko 3).

TOIMINTA NYT	TOIMINTA TULEVAISUUDESSA			
Lähi-esihenkilön toiminta nyt (johtaminen)	Lähiesihenkilön toiminta tulevaisuudessa (johtaminen)	Lähi-esihenkilön itseen kohdistuva toiminta	Yksikön esihenkilön toiminta	Organisaation toiminta
Reflektointi	Kohtaamisista huolehtiminen: Mitä kuuluu?	Huomioida oma asenne esihenkilötyötä kohtaan	Lähiesihenkilön työhyvinvoinnin tukeminen	Kaikkien organisaation portaiden tukeminen ja ohjaaminen
Osaamisen esilletuominen	Pysähdy, keskity, kuuntele ja anna palautetta	Tunnistaa mallina toimimisen merkitys esihenkilötyössä	Psykologisen pääoman huomioiminen johtamisessa	Mentoroinnin vieminen rakenteisiin
Kannustaminen, hyvän huomaaminen ja sanoittaminen	Psykologisen pääoman huomioon ottaminen, tukeminen ja keskusteluun nostaminen			

Taulukko 3: Esimerkki tulosten analysoinnista toimijakohtaisesti

Tulosten analysoinnin jälkeen tutkimuksessa tulokset selitetään ja tulkitaan tutkijoiden toimesta. Tulkintaa on myös aineiston analyysissä esille nousevien merkitysten ja asioiden selkiyttämistä ja pohdintaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä analysoinnin, jäsentämisen sekä tulkinnan avulla luotiin ja tuotettiin tukimateriaali työhyvinvoinnin johtamisen tueksi.

5 Tulokset

Tulokset on kerätty lastensuojelun avo- ja sijaishuollon henkilöstölle ja lähiesihenkilöille suunnatun kyselyn sekä lähiesihenkilöille järjestetyn yhteiskehittämistyöpajan aineistoista. Tuloksissa esitellään henkilöstön ja lähiesihenkilöiden yksilölliset kokemukset työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin tukemiseen ja johtamiseen sekä koettuun psykologiseen pääomaan liittyen.

Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tulosten avulla on koottu yhteen eri kokijoiden näkemykset. Lopuksi esitellään toiminnan kehittämiseen tähtäävän tutkimuksellisen kehittämistyön tulos eli tukimateriaali, joka on tarkoitettu työhyvinvointia johtavien lähiesihenkilöiden tueksi.

5.1 Henkilöstön kokemus työhyvinvoinnista ja psykologisesta pääomasta

Henkilöstölle (N=160) suunnattuun strukturoituun kyselyyn vastasi 31,9 % (n=51) työntekijöistä. Kyselyn tulokset esitetään kvantitatiivisesti, prosenttien ja frekvenssien avulla. Strukturoidussa kyselyssä oli mukana suljettujen kysymyksien lisäksi avoimia kysymyksiä, joiden tulokset kvantifioitiin analysointivaiheessa, jotta kyselyn tulokset voidaan esittää kokonaisuudessaan kvantitatiivisesti.

Kyselyssä haluttiin alkuun kartoittaa henkilöstön kokemaa työhyvinvoinnin tilaa. Vastaukset pyydettiin viisiportaisella asteikolla. Henkilöstölle suunnattuun kyselyyn vastanneet arvioivat oman työhyvinvointinsa tilan melko hyväksi tällä hetkellä (taulukko 4). Tuloksissa ilmeni, että työhyvinvoinnin koki hyväksi yli puolet (54,9 %) ja jopa erinomaiseksi 5,9 % vastaajista. Kolmannes vastaajista koki työhyvinvoinnin kohtalaiseksi (29,4 %). Pieni osa vastaajista koki työhyvinvoinnin välttäväksi (7,8 %) ja vain 2 % vastaajista koki työhyvinvoinnin nykytilan heikoksi.

		erinomainen	hyvä	kohtalainen	välttävä	heikko
	n	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)
Millaiseksi koet oman työhyvinvointiasi tällä hetkellä?	51	5,9 (3)	54,9 (28)	29,4 (15)	7,8 (4)	2 (1)

Taulukko 4: Henkilöstön kokemus työhyvinvoinnin tila

Kyselyssä kartoitettiin henkilöstön omaa kokemusta lähiesihenkilön tarjoamasta työhyvinvoinnin tuesta sekä selvitettiin, kuinka henkilöstö tunnistaa omia keinojaan vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Lisäksi kysyttiin, käyttääkö henkilöstö tunnistamiaan keinoja oman työhyvinvointinsa edistämiseksi.

Henkilöstökyselyyn vastaajista suurin osa (96 %) koki saavansa tukea työhyvinvointiin omalta lähiesihenkilöltään: yli puolet vastaajista (52,9 %) koki saavansa tukea paljon, 19,6 % jonkin verran, 15,7 % erittäin paljon ja 7,8 % koki saavansa tukea erittäin vähän. Vastaajista vain 3,9 % ei kokenut saavansa lähiesihenkilöltään tukea lainkaan (taulukko 2).

Henkilöstöllä näyttäisi olevan kyky tunnistaa keinoja, joiden avulla he voivat itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavia omia keinoja tunnistettiin paljon (52,9 %) ja erittäin paljon (23,5 %). Vastaajista 21,6 % tunnisti omia keinoja jonkin verran ja 2 % koki omien keinojen tunnistamisen erittäin vähäiseksi. Vastaajat käyttivät jo nyt näitä keinoja ja siten edistivät jo omaa työhyvinvointiaan. Vastaajista yli puolet (54,9 %) kertoi käyttävänsä työhyvinvointia tukevia keinoja paljon ja kolmasosa (31,4 %) arvioi käyttävänsä näitä keinoja jonkin verran. Vastaajista runsas kymmenes osa (11,8 %) käytti näitä keinoja jopa erittäin paljon. Tuloksissa tuli ilmi, että on vain yksittäisiä henkilöitä, jotka eivät näyttäisi tunnistavan keinoja vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa tai jotka eivät käyttäisi näitä keinoja lainkaan (taulukko 5).

		erittäin paljon	paljon	jonkin verran	erittäin vähän	en ollenkaan
	n	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)
Koettu lähiesihenkilön tuki työhyvinvointiin	51	15,7 (8)	52,9 (27)	19,6 (10)	7,8 (4)	3,9 (2)
Tunnistatko keinoja, miten voit itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi?	51	23,5 (12)	52,9 (27)	21,6 (11)	2 (1)	0
Käytätkö näitä keinoja?	51	11,8 (6)	54,9 (28)	31,4 (16)	2 (1)	0

Taulukko 5: Työhyvinvoinnin tuki ja omat keinot työhyvinvoinnin tukemiseen

Kyselyn perusteella suurin osa henkilöstöstä koki saavansa tulosten mukaan jo nyt tukea työhyvinvointiin lähiesihenkilöltään. Kyselyn avulla haluttiin lisäksi kartoittaa henkilöstön konkreettisia toiveita siitä, miten lähiesihenkilö voisi tukea työntekijöiden työhyvinvointia tulevaisuudessa. Vastaajat saivat kirjoittaa kyselyn avoimeen kommenttikenttään 1-3 asiaa, millä keinoin toivoo lähiesihenkilön tukevan työhyvinvointia. Vastaukset kvantifioitiin, joten tulokset esitetään prosentein ja frekvenssein. Tuloksissa esitetään yli 10 % saaneet vastaukset.

Tuloksista käy ilmi, että työhyvinvoinnin tukemisen osalta henkilöstö toivoo lähiesihenkilöiltä erityisesti kahta asiaa (taulukko 6). Suurin tarve (59,5 %) liittyy toiveeseen, että lähiesihenkilö kohtaisi, kysyisi ja kuuntelisi. Toiveena, että lähiesihenkilö kysyisi ”Mitä kuuluu?”. Toiseksi suurin tarpeista (47,6 %) liittyy työvuorosunnitteluun sekä työajan ja -määrän hallintaan. Henkilöstö toivoo lähiesihenkilöltä myös kuuntelua ja ohjausta asiakastyöhön liittyen (19,5 %), läsnäoloa ja saatavilla olemista (19,5 %), tasapuolista toimijuutta työyhteisössä (19,5 %) ja palautetta (11,9 %).

Henkilöstön toive työhyvinvoinnin tuesta lähiesihenkilöltä	% (n)
Kysyminen ja kuuntelu: mitä kuuluu?	59,5 (25)
Työvuorosunnittelu /työajan ja -määrän hallinta	47,6 (20)
Kuuntelu ja ohjaus asiakastyöhön liittyen	19,5 (8)
Läsnäolo ja saatavilla oleminen	19,5 (8)
Tasapuolisuus työyhteisössä	19,5 (8)
Palaute	11,9 (5)

Taulukko 6: Henkilöstön toive työhyvinvoinnin tuesta lähiesihenkilöltä

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite oli nostaa esille psykologisen pääoman roolia osana työhyvinvointia ja sen johtamista. Henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset osoittivat, että työhyvinvointiin liittyvä psykologisen pääoman käsite oli vastaajista 57 % entuudestaan tuttu ja vajaalle puolelle (43 %) käsite oli uusi. Tutkimuksellisen kehittämistyön yhdeksi tutkimuskysymykseksi oli asetettu kysymys siitä, miten ja kuinka usein henkilöstö kokee psykologisen pääoman eri elementtejä työssään tällä hetkellä. Tuloksista näkyy kokemusten ajallinen toistuvuus (taulukko 7). Ajallisten määreiden vaihtoehtoina oli päivittäin, 2-3 kertaa viikossa, kerran viikossa, kuukausittain sekä ei koskaan.

Henkilöstölle suunnatusta kyselystä saatujen tulosten mukaan itseluottamuksen kokemus oli suurimmalla osalla (60,8 %) vastaajista päivittäistä. 2-3 kertaa viikossa koki luottamusta omaan osaamiseen 27,5 % vastaajista. Pieni osa vastaajista koki näin kerran viikossa (9,8 %) tai kuukausittain (2 %). Huomattakoon, että tulosten mukaan yksikään henkilö ei vastannut, että ei koskaan kokisi luottamusta omaan osaamiseensa.

Sinnikkyyden kokemus oli runsaalla puolella (52,9 %) vastaajista päivittäistä. 2-3 kertaa viikossa vajaa puolet (41,2 %) vastaajista koki pystyvänsä toimimaan sinnikkäästi haasteista huolimatta. Ainoastaan kerran viikossa sinnikkääseen toimintaan koki pystyvänsä pieni osa vastaajista (5,9 %). Kukaan vastaajista ei kokenut, että tuntisi sinnikkyyttä vain kuukausittain tai ei koskaan.

Optimistista asennetta koki päivittäin 52,9 % vastaajista, kun taas vajaa puolet (41,2 %) vastaajista kykeni mielestään 2-3 kertaa viikossa katsomaan asioita optimistisesti, mahdollisuuksien kautta. Samaa kokemusta koki kerran viikossa 5,9 % vastaajista. Tulosten mukaan optimismin kokemuksia koettiin vähintään viikoittain. Toiveikkuuden kokemuksia, kykyä löytää keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi koki yli puolet vastaajista (58,8 %) 2-3 kertaa viikossa. Reilu kolmasosa (33,3 %) vastaajista koki olevansa toiveikas päivittäin. Pieni osa vastaajista koki toiveikkuutta kerran viikossa (3,9 %) tai kuukausittain (3,9 %). Kyselyvastauksissa ei tullut esille yhtään ei koskaan -vastausta.

Henkilöstön kokemusten ajallinen toistuvuus	päivittäin		2–3 krt viikossa	kerran viikossa	kuu- kausittain	en koskaan
	n	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)
Tunnen oloni luottavaiseksi oman osaamiseni suhteen	51	60,8 (31)	27,5 (14)	9,8 (5)	2,0 (1)	0
Koen, että kykenen toimimaan sinnikkäästi, vaikka eteen tulisikin haasteita	51	52,9 (27)	41,2 (21)	5,9 (3)	0	0
Koen, että kykenen katsomaan asioita optimistisesti, mahdollisuuksien kautta.	51	52,9 (27)	41,2 (21)	5,9 (3)	0	0
Koen olevani toiveikas, että kykenen löytämään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.	51	33,3 (17)	58,8 (30)	3,9 (2)	3,9 (2)	0

Taulukko 7: Henkilöstön kokemus psykologisen pääoman eri elementtien ajallisesta toistuvuudesta

Psykologisen pääoman eri elementtien kokemista työssä kysyttiin henkilöstöltä vielä tarkemmin avoimilla kysymyksillä. Vastaajat saivat kirjoittaa 1-3 tilannetta, joissa kokevat psykologisen pääoman eri elementtien vahvistumista sekä heikkenemistä. Analysointivaiheessa sanalliset vastaukset oli kvantifioitu. Vastauksissa oli paljon yksittäisiä vastauksia, mutta tuloksissa esitetään vain kaikki yli 10 % mainintoja saaneet asiasisällöt (taulukko 8). Kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, joten sanallisissa vastauksissa vastaajamäärät jäivät pienemmiksi kuin pakotetuissa kysymyksissä.

Tulosten mukaan toiveikkuuden kokemus vahvistuu eniten (21,2 %), kun työssä havaitaan kehitystä ja muutosta. Toiveikkuutta lisäävät myös hyvä asiakaskontakti ja onnistunut tiimityö: nämä asiat nousivat esiin 18,2 % vastauksista. 12,1 % vastauksista liittyi onnistuneeseen ja riittävän ajan sisältämään moniammatilliseen yhteistyöhön. Optimismin koettiin vahvistuvan eniten silloin, kun asiakkaan asiat etenevät (27,5 %) tai kun työssä on toimiva tiimityö ja tukea antava työyhteisö (22,5 %). Oma onnistuminen (12,5 %) sekä asiakkaan vahvistuminen

(12,5 %) puolestaan lisäsi optimismia. Vastausten perusteella joka kymmenes (10 %) henkilö koki, että positiivinen palaute vahvistaa merkittävästi optimismin kokemuksia.

Työntekijän kokemus	% (n)
Toiveikkuus vahvistuu	
Kehityksen / muutoksen havaitseminen	21,2 (7)
Onnistunut tiimityö: ammattiosaamisen ja toiveikkuuden jakaminen	18,2 (6)
Hyvä asiakaskontakti ja yhteistyö	18,2 (6)
Onnistunut ja riittävän ajan sisältävä moniammatillinen tiimityö	12,1 (4)
Optimismi vahvistuu	
Asiakkaan asiat etenevät	27,5 (11)
Toimiva tiimityö ja tukea antava työyhteisö	22,5 (9)
Oma onnistuminen	12,5 (5)
Asiakas vahvistuu	12,5 (5)
Positiivinen palaute	10,0 (4)

Taulukko 8: Henkilöstön kokemus psykologista pääomaa vahvistavista tilanteista (toiveikkuus ja optimismi)

Tulosten perusteella sinnikkyys vahvistui eniten (17,1 %), kun vastaajat kokivat selviävänsä haastavasta tilanteesta (taulukko 9). Tulokset osoittavat, että tämän lisäksi kaivataan kannustavaa palautetta esihenkilöltä tai kollegalta (12, 2 %), työyhteisön tukea ja toimivaa parityötä (12, 2 %), onnistumista työssä (12, 2 %) sekä kokemusta asiakastilanteen kohenemisestä ja muutoksesta parempaan (12, 2 %).

Suurin vaikutus itseluottamuksen vahvistumiseen koettiin hyvällä asiakaskontaktilla (41,5 %) sekä asiakkailta saadulla palautteella (39,0 %). Tulosten mukaan asiakastilanteen kohentuminen ja muutos parempaan (26,8 %), arvostavan palautteen saaminen työyhteisöltä (26,8 %) sekä onnistumisen kokemukset (22,0 %) koettiin lähes samanarvoisiksi itseluottamuksen vahvistumisessa.

Työntekijän kokemus	% (n)
Sinnikkyys vahvistuu:	
Selviäminen haastavasta tilanteesta	17,1 (7)
Kannustava palaute esihenkilöltä tai kollegalta	12,2 (5)
Työyhteisön tuki ja toimiva työparityö	12,2 (5)
Onnistuminen työssä	12,2 (5)
Asiakastilanne kohenee ja tapahtuu muutos parempaan	12,2 (5)
Tavoitteiden mukainen työskentely	12,2 (5)
Itseluottamus vahvistuu:	
Hyvä asiakaskontakti	41,5 (17)
Asiakaspalaute	39,0 (16)
Arvostava palaute työyhteisöltä	26,8 (11)
Asiakastilanne kohenee ja tapahtuu muutos parempaan	26,8 (11)
Onnistumisen kokemus	22,0 (9)

Taulukko 9: Henkilöstön kokemus psykologista pääomaa vahvistavista tilanteista (sinnikkyys ja itseluottamus)

Kyselyn avulla haluttiin nostaa esiin henkilöstön kokemuksia psykologista pääomaa vahvistavista tilanteista, mutta tärkeäksi koettiin saada esiin myös tilanteet, joissa ihmiset kokevat psykologisen pääoman elementtien heikkenevän. Taulukossa 10 esitetään psykologisen pääoman eri elementtien heikkenemiseen vaikuttavia tilanteita.

Henkilöstölle suunnatun kyselyn tulosten mukaan henkilöstön toiveikkuus vähenee, kun heille syntyy kokemus keinottomuudesta (17,7 %) tai kun asiakkaalla on haasteita sitoutumisessa (17,7 %). Toiveikkuuden kokemus heikkenee myös silloin, kun työntekijä ei koe tulevansa kuulluksi, asiat junnaavat paikallaan ja vastuuta ei kanneta (11,8 %)

Optimismin kokemuksen heikkenemisen aiheuttaa asiakastilanteen heikentyminen tai kun asiakastilanne ei etene (34,2 %). Reilulla viidesosalla vastauksista (23,7 %) keinottomuuden kokemus asiakastilanteessa heikentää omaa optimismia. Optimismin kokemusta heikentää myös negatiivinen ilmapiiri työyhteisössä (13,2 %) sekä tuen puute (10,5 %).

Tulosten mukaan moni vastaaja kokee sinnikkyiden tunteen eli kyvyn selviytyä haastavista tilanteista vähenevän, kun asiakkaan asiat eivät etene. Vastauksista 27,5 % kohdistui tällaiseen tilanteeseen. Sinnikkyiden heikkenemistä aiheuttavat myös verkostoyhteistyön toimimattomuus (12,5 %), resurssipula sekä tilanteet (12,5 %), joissa koetaan, etteivät omat keinot riitä (12,5 %). Kymmenes osa vastauksista (10 %) kuvaa pitkään jatkuneen kuormituksen, liiallisen työtaakan sekä tuen puutteen heikentävän sinnikkyiden kokemusta.

Itseluottamuksen heikkenemiseen liittyvissä vastauksissa nousee esille, kuinka toimimaton asiakaskontakti (21,4 %), yhteistyön toimimattomuus (19,1 %) ja negatiivinen vuorovaikutus työyhteisössä (19,1 %) heikentävät itseluottamuksen kokemusta. Lisäksi kriisiytynyt asiakastilanne (16,7 %) tai selkeä virhe asiakasasiassa (16,7 %) vaikuttavat itseluottamukseen heikentävästi.

Työntekijän kokemus	% (n)
Toiveikkuus heikkenee	
Keinottomuus	17,7 (6)
Asiakkaan sitoutumisen haasteet	17,7 (6)
Toimimaton yhteistyö: ei tule kuulluksi, asiat junnaavat, vastuuta ei kanneta	11,8 (4)
Optimismi heikkenee:	
Asiakastilanne heikkenee tai ei etene	34,2 (13)
Keinottomuus asiakastilanteessa	23,7 (9)
Negatiivinen ilmapiiri työyhteisössä	13,2 (5)
Tuen puute (lähiesihenkilö/työyhteisö/organisaatio)	10,5 (4)
Sinnikkyys heikkenee:	
Asiakas asiat eivät etene	27,5 (11)
Verkostoyhteistyön toimimattomuus	12,5 (5)
Resurssipula	12,5 (5)
Omat keinot eivät riitä	12,5 (5)
Tuen puute	10,0 (4)
Pitkään jatkunut kuormitus / liika työtaakka	10,0 (4)
Itseluottamus heikkenee:	
Toimimaton asiakaskontakti	21,4 (9)
Negatiivinen vuorovaikutus työyhteisössä	19,1 (8)
Verkoston / työyhteisön yhteistyön toimimattomuus	19,1 (8)
Kriisiytynyt asiakastilanne	16,7 (7)
Virhe asiakasasiassa	16,7 (7)

Taulukko 10: Henkilöstön kokemus psykologista pääomaa heikentävistä tilanteista

Kyselyn lopussa henkilöstön oli mahdollisuus kirjoittaa avoimeen kommenttikenttään vapaasti ajatuksia ja kommentteja työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin johtamiseen ja psykologiseen pääomaan liittyen. Avoimista vastauksista nousi esille organisaation eri toimijatasojen merkitys ja vaikutus työhyvinvointiin liittyen.

Isoimmassa avainroolissa ovat työntekijät itse ja, millaisin ajatuksin tulevat töihin...

Työhyvinvointi lähtee ylhäältä valumaan alaspäin ts. johtotasosta työntekijätasolle. Hyvä johtaminen edesauttaa työhyvinvointia, kuten työntekijän kunnioitus ja arvostuskin.

Mielestäni lastensuojelussa ei satsata työhyvinvoinnin johtamiseen juurikaan, tai olen huomionut, että johtaja tasolla olevien työhyvinvointi asiat saattavat olla enemmän mallillaan kuin täällä asiakaspinnassa työtä tekevillä.

5.2 Psykologinen pääoma työhyvinvoinnin johtamisessa

Lähiesihenkilöille (N=16) suunnatun strukturoidun kyselyn vastausprosentti oli 62,5 % (n= 10) ja kehittämistyöpajaan osallistuivat liki kaikki (n= 12) lähiesihenkilöä. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuskyselystä saatuja kvantitatiivisia tuloksia ja sen jälkeen yhteiskehittämistyöpajassa esiin nousseita kvalitatiivisia tuloksia. Tulokset kuvaavat psykologisen pääoman vahvistamisen keinoja työhyvinvoinnin johtamisessa lähiesihenkilön näkökulmasta nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi tuloksista näkyy lähiesihenkilöiden näkökulma eri toimitasojen roolista ja tehtävistä osana työhyvinvoinnin johtamista.

Lähiesihenkilöille suunnatun kyselyn tuloksissa selvisi, että tutkimuksen yksi keskeisistä käsitteistä, psykologinen pääoma oli puolelle kyselyyn vastaajista tuttu ja puolelle käsite oli uusi. Tämä tieto oli tärkeä psykologisen pääoman tietoisuuden lisäämisen näkökulmasta ja tutkimuksen kehittämistyöpajan johdantoaineiston kokoamisessa.

Kyselyn tuloksissa käy ilmi, että lähiesihenkilöiden kokemus psykologisen pääoman eri elementtien ajallisesta toistuvuudesta on vahvaa. Kyselytutkimustuloksista ilmeni, että itseluottamuksen (90 %), sinnikkyuden (70 %) ja optimismin (70 %) kokemukset olivat suurimmalla osalla lähiesihenkilöistä päivittäisiä. Toiveikkuutta koettiin pääosin 2-3 kertaa viikossa (60 %), päivittäisen kokemuksen jäädessä hieman pienemmäksi (40 %). Lähiesihenkilöiden kohdalla psykologisen pääomaan liittyvät kokemukset toistuvat useita kertoja viikossa. Eri elementtien välillä on nähtävillä pieniä eroja toistuvuudessa. Suurimmat erot ovat itseluottamuksen ja toiveikkuuden kokemuksien kanssa. Itseluottamus on liki päivittäistä kaikilla lähiesihenkilöillä, toiveikkuuden kokemuksen jäädessä viikoittaiselle tasolle (taulukko 11).

Lähiesihenkilöiden kokemuksien ajallinen toistuvuus	päivittäin		2–3 krt	kerran	kuu-	en
	n	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)
Tunnen oloni luottavaiseksi oman osaamiseni suhteen	10	90 (9)	10 (1)	0	0	0
Koen, että kykenen toimimaan sinnikkäästi, vaikka eteen tulisikin haasteita	10	70 (7)	30 (3)	0	0	0
Koen, että kykenen katsomaan asioita optimistisesti, mahdollisuuksien kautta.	10	70 (7)	30 (3)	0	0	0
Koen olevani toiveikas, että kykenen löytämään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.	10	40 (4)	60 (6)	0	0	0

Taulukko 11: Lähiesihenkilöiden kokemus psykologisen pääoman elementtien ajallisesta toistuvuudesta

Lähiesihenkilöiltä kysyttiin heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan siitä, millaiset vaikutusmahdollisuudet heillä on vahvistaa henkilöstön psykologista pääomaa. Kyselystä saatujen tulosten mukaan lähiesihenkilöt kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa hyväksi (taulukko 12). Kysymyksenasettelussa eroteltiin psykologisen pääoman eri elementit: toiveikkuus, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Vastaamisessa käytettiin 0-10 skaalattua asteikkoa, 0:n tarkoittaessa heikkoa ja 10:n erinomaista. Tulokset esitetään keskiarvona vastauksien mukaisesti. Eniten (8,1 KA) lähiesihenkilöt kokivat pystyvänsä vaikuttamaan henkilöstön optimismiin. Toiveikkuus ja itseluottamus eivät jääneet kauaksi taakse: myös niihin (7,9 KA) lähiesihenkilöt kokevat pystyvänsä vaikuttamaan lähes yhtä paljon kuin työntekijöiden optimismiin. Alhaisimmaksi (7,6 KA) lähiesihenkilöt kokivat omat mahdollisuutensa vaikuttaa henkilöstön sinnikkyyden tunteeseen, mutta tämäkään tulos ei ollut kaukana muista psykologisen pääoman elementeistä. Kokonaisuudessaan tulokset osoittavat, että lähiesihenkilöillä on vahva luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa, mitä tulee henkilöstön toiveikkuuteen, optimismiin, sinnikkyyteen ja itseluottamukseen.

Lähiesihenkilön oma kokemus siitä, millaiset vaikutusmahdollisuudet hänellä on vahvistaa henkilöstön psykologisen pääoman eri elementtejä	n	KA
Vastaukset 0–10 skaalalla: 0 = heikko 10 = erinomainen		
toiveikkuuden tunne	10	7,9
optimismin tunne	10	8,1
sinnikkyyden tunne	10	7,6
itseluottamuksen tunne	10	7,9

Taulukko 12: Lähiesihenkilön oma kokemus siitä, millaiset vaikutusmahdollisuudet hänellä on vahvistaa henkilöstön psykologisen pääoman eri elementtejä

Strukturoidun kyselyn avulla kartoitettiin lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisosamista sekä heidän kokemustaan saamastaan tuesta työhyvinvoinnin johtamiseen. Kysymyksissä käytettiin viisiportaista vastausasteikkoa. Vastausvaihtoehtoina olivat: erittäin paljon, paljon, jonkin verran, erittäin vähän ja en ollenkaan. Tuloksissa on anonymiteetin suojaamiseksi vastausryhmiä yhdistetty (taulukko 13). Vastaukset on ryhmitelty niin, että tuloksissa erittäin paljon ja paljon tarkastellaan yhtenä ryhmänä sekä jonkin verran, erittäin vähän ja en ollenkaan omalla ryhmänään.

Tulosten mukaan työhyvinvoinnin johtamiskoulutusta oli saanut 40 % vastaajista erittäin paljon tai paljon. Hieman yli puolet (60 %) vastaajista koki saaneensa koulutusta vain jonkin verran, erittäin vähän tai ei ollenkaan. Tuloksissa ilmeni, että enemmistö vastaajista (70 %) kokee saavansa omalta esihenkilöltä erittäin paljon tai paljon tukea työhyvinvoinnin johtamiseen, vähemmistön (30 %) kokiessa tuen määrän vähäiseksi. Organisaation suunnalta tukea

työhyvinvoinnin johtamiseen koetaan saatavan huomattavasti vähemmän. Suurin osa (90 %) vastaajista kokee saavansa organisaatiolta tukea vain jonkin verran, erittäin vähän tai ei ollenkaan.

Työhyvinvoinnin johtamisaami- sen vahvistaminen ja tuki	n	Erittäin paljon	Jonkin verran
		Paljon	Erittäin vähän En ollenkaan
		% (n)	% (n)
Työhyvinvoinnin johtamiskoulutuk- sen määrä	10	40 (4)	60 (6)
Oman esihenkilön tuki työhyvinvoin- nin johtamisessa	10	70 (7)	30 (3)
Organisaation tuki työhyvinvoinnin johtamiseen	10	10 (1)	90 (9)

Taulukko 13: Lähiesihenkilön kokemus työhyvinvoinnin johtamiseen saamastaan tuesta ja kou-
lutuksen määrästä

Kyselytutkimuksilla saatuja tuloksia hyödynnettiin kehittämistyöpajassa, jossa jokainen työpaja-
jaan osallistunut lähiesihenkilö sai nähtäväkseen siihenastiset tulokset graafisessa muodossa.
Tämä oli osa työpajan johdantoaineistoa. Lisäksi varmistettiin, että osallistujilla oli yhtäläi-
nen tieto psykologisen pääoman teoriataustasta.

Kyselystä ja työpajasta saadut laadulliset tulokset voi jakaa viiteen eri kategoriaan. Ensimmäiseen kategoriaan on nostettu sellainen toiminta ja sellaiset psykologiseen pääomaan liitty-
vät asiat, joita lähiesimiehet tällä hetkellä jo itse hyödyntävät työhyvinvoinnin johtamisessa.
Toisessa kategoriassa on lähiesimiesten näkemyksiä siitä, miten toimintaa pitäisi tulevaisuu-
dessa kehittää. Kolmannessa kategoriassa on lähiesimiesten näkemyksiä omasta toiminnas-
taan: miten he itse käyttäytyvät, tuntevat ja toimivat ja onko heillä riittävästi tietoa psykolo-
gisesta pääomasta. Neljännessä kategoriassa ovat puolestaan lähiesihenkilöiden henkilökoh-
taiset odotukset: millaista palautetta, toimintaa, tukea ja/tai vuorovaikutusta he toivovat
omalta esihenkilöltään psykologisen pääoman näkökulmasta. Ja viidennessä ja viimeisessä ka-
tegoriassa ovat organisaatioon liittyvät odotukset: miten organisaatio voi tukea työhyvinvoin-
tia ja lähiesihenkilöiden psykologisen pääoman vahvistumista.

Laadullisen aineiston ensimmäisen pääkategorian tuloksia esitellään taulukossa 14. Tuloksissa
ilmenee, miten lähiesihenkilöt huomioivat jo nyt psykologisen pääoman elementtejä työhyvin-
voinnin johtamisessa 1) refleктоimalla sekä 2) onnistumisiin keskittymisellä ja niiden esille
tuomisella. Lisäksi lähiesihenkilöt hyödyntävät 3) itseluottamuksen tukemisessa palautteen
antamista. 4) Kannustaminen, hyvän huomaaminen ja sen sanoittaminen sekä 5) osaamisen

esille tuominen ovat osa työhyvinvoinnin johtamista. Työn arjessa tuetaan työntekijöitä 6) näkemään mahdollisuuksia ja 7) löytämään ja kokeilemaan uusia keinoja. 8) Kollegiaaliseen vertaistukeen ohjaaminen sekä 9) moniammatillisessa yhteistyössä erilaisten näkökulmien hyödyntäminen on jo osa tämänhetkistä toimintaa. Psykologisen pääoman näkökulmasta yksi tärkeä toimintatapa lähiesihenkilöillä on 10) ohjata henkilöstöä realistisiin tavoitteisiin ja tarvittaessa pilkkoa tavoitteita pienemmäksi. Lähiesihenkilöt korostivat vastauksissaan, kuinka heidän tulee valaa uskoa muutoksiin, mutta myös 11) muistuttaa henkilöstöä muutosten hitaudesta. Samalla lähiesihenkilöt kokevat, että heidän tehtävänsä on 12) ohjata henkilöstöä perustehtävän äärelle ja muistuttaa ihmisiä siitä, ”miksi olemme ja ketä varten”.

1. Katgoria: psykologisen pääoman huomioiminen työhyvinvoinnin johtamisessa tällä hetkellä
1) Reflektointi
2) Onnistumisiin keskittyminen ja niiden esille tuominen
3) Palautteen antamisen hyödyntäminen itseluottamuksen tukemisessa
4) Kannustaminen, hyvän huomaaminen ja sanoittaminen
5) Osaamisen esilletuominen
6) Mahdollisuuksien näkeminen
7) Uusien keinojen löytämisen ja kokeilun tukeminen
8) Ohjata ja tukea kollegiaaliseen vertaistukeen
9) Moniammatillisessa yhteistyössä erilaisten näkökulmien hyödyntäminen
10) Realistisiin tavoitteisiin ohjaaminen ja tavoitteiden pienemmäksi pilkkominen
11) Muistuttaa muutoksen hitaudesta
12) Perustehtävän äärelle palaaminen: ”miksi olemme ja ketä varten?”

Taulukko 14: Lähiesihenkilön toiminta psykologisen pääoman huomioimiseksi työhyvinvoinnin johtamisessa tällä hetkellä

Tutkimuksen avulla kartoitettiin psykologisen pääoman huomioimisen nykytilaa työhyvinvoinnin johtamisessa, mutta katsetta suunnattiin kehittämistyössä myös tulevaan. Taulukossa 15 esitellään tuloksia kategoriasta kaksi eli siitä, miten lähiesihenkilöiden mielestä toimintaa pitäisi tulevaisuudessa kehittää, jotta työntekijöiden psykologiseen pääomaan kiinnitettäisiin huomiota työhyvinvoinnin johtamisessa.

Kehittämistyöpajasta saaduissa laadullisissa tuloksissa nousee esille, että lähiesimiesten mielestä huomio pitäisi kohdistaa jo nyt olemassa oleviin toimiin kuten 1) onnistumisen esille nostamiseen, 2) hyvän huomaamiseen sekä 3) eri näkökulmien katsomiseen. Tämän lisäksi lähiesihenkilöt painottavat, kuinka tulevaisuudessa henkilöstön 4) kohtaamisista tulee huolehtia. ”Mitä kuuluu?” -kysymyksen tulisi olla osa työhyvinvoinnin johtamisen arkea. Psykologisen

pääoman huomioimisessa tulee olla kykyä 5) pysähtyä, keskittyä, kuunnella ja antaa palautetta. On tärkeää olla 6) riittävän lähellä henkilöstöä, turvaten reflektoinnin mahdollisuus myös etätöiden aikana sekä haastavissa asiakastilanteissa. Reflektointiin liittyy myös lähiesihenkilöiden tunnistama 7) dialogisuuden vahvistamisen tarve. Lähiesihenkilöt kokevat, että 8) yksilön oman vastuun ja asenteen vaikutuksen esille tuominen ja 9) itseohjautuvuuden vahvistaminen on tärkeää. Kaikkia näitä toimia yhdistää 10) ratkaisukeskeinen valmentava työote. Tämä on yksi lähiesihenkilöiden tulevaisuuden toimintatapa. Ratkaisukeskeisyyden lisäksi lähiesihenkilöt asettivat 11) autonomisen, yhteisöllisen työvuorosuunnittelun yhdeksi elementiksi työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Kokonaisuudessaan korostui se, kuinka 12) työhyvinvointiin liittyvien teemojen ja 13) psykologisen pääoma -käsitteen tulisi nousta yhteiseen keskusteluun ja käsiteltäväksi asiaksi henkilöstön kanssa.

2. Kategoria: psykologisen pääoman huomioiminen työhyvinvoinnin johtamisessa tulevaisuudessa
1) Tähtihetkien sanoittaminen – onnistumisen esille nostaminen
2) Huomaa hyvä ja vahvista sitä
3) Ohjata eri näkökulmien katsomiseen, kohti mahdollisuuksia
4) Kohtaamisista huolehtiminen: Mitä kuuluu?
5) Pysähdy, keskity, kuuntele ja anna palautetta
6) Riittävän lähellä oleminen. Turvata reflektoinnin mahdollisuus myös etätöiden aikana sekä haastavissa asiakastilanteissa
7) Dialogisuuden vahvistaminen
8) Yksilön oman vastuun ja asenteen vaikutuksen esille tuominen
9) Itseohjautuvuuden vahvistaminen
10) Ratkaisukeskeinen valmentava työote
11) Autonominen, yhteisöllisen työvuorosuunnittelu
12) Työhyvinvointiin liittyvien teemojen yhteinen käsittely
13) Psykologisen pääoman huomioon ottaminen, tukeminen ja keskusteluun nostaminen

Taulukko 15: Lähiesihenkilön toiminta psykologisen pääoman huomioimiseksi työhyvinvoinnin johtamisessa tulevaisuudessa

Lähiesihenkilöille suunnatusta kyselystä saatujen laadullisten tulosten mukaan käy ilmi, että lähiesihenkilöt kokevat psykologisen pääoman vahvistamisen olennaiseksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista.

Psykologinen pääoma todella tärkeä teema, sitä vahvistamalla vaikutetaan monen asiaan, työssä viihtyvyyteen/sitoutumiseen, hyvinvointiin, laadukkaaseen asiakastyöhön yms. Teema helposti liitettävissä työn arkeen, esimiestyön eri kohtiin, tulee tehtyä jo nyt, mutta tämän työstämisen jälkeen tietoisemmin.

Kehittämistyöpaja paljasti, että lähiesihenkilöt havaitsivat psykologisen pääoman huomioiseen liittyviä toimia, jotka kohdistuivat niin henkilöstöön, mutta myös heihin itseensä. Lähiesihenkilöiden omaan itseen liittyvä toiminta nostettiin kolmanteen kategoriaan. Lähiesihenkilöt toivat esille (taulukko 16), kuinka heidän tulee 1) olla tietoisia psykologisen pääoman merkityksestä omassa roolissaan sekä huolehtia riittävän hyvistä omasta psykologisesta pääomastaan. Lähiesihenkilön tulee 2) tunnistaa mallina toimimisen merkitys ja 3) huomioida oma asenne esihenkilötyötä kohtaan. Tuloksista ilmeni, kuinka lähiesihenkilöiden tulee 4) kiinnittää huomiota oman toiveikkuuden ylläpitoon ja 5) keskittyä siihen, mihin voi vaikuttaa. Tuloksissa tuli esille myös se, että tietoaikin kaivataan lisää: moni lähiesihenkilö ilmaisi haluavansa 6) tutustua psykologisen pääomaan tarkemmin.

3. Kategoria: omaan itseen liittyvä toiminta psykologisen pääoman vahvistamisessa lähiesihenkilönä
1) Tietoisuus psykologisen pääoman merkityksestä omassa roolissa sekä riittävän hyvistä omasta psykologisesta pääomasta huolehtiminen
2) Tunnistaa mallina toimimisen merkitys esihenkilötyössä
3) Huomioida oma asenne esihenkilötyötä kohtaan
4) Oman toiveikkuuden ylläpito
5) Keskittyminen siihen mihin voi vaikuttaa
6) Psykologiseen pääomaan tarkempi tutustuminen

Taulukko 16: Lähiesihenkilön omaan itseen suuntaava toiminta psykologisen pääoman huomioimisessa osana esihenkilötyötä

Neljänteen kategoriaan on nostettu lähiesihenkilöiden omat, henkilökohtaiset toiveet: eli mil-laista työhyvinvoinnin tukea ja psykologisen pääoman vahvistamista he odottavat oman yksikönsä esihenkilöltä (taulukko 17). Tätä kysymystä ei suoraan kysytty lähiesihenkilöiltä, vaan tulokset tulivat näkyviin tutkimuksen laadullisesta aineistosta, kyselyn avoimista kommentista sekä kehittämistyöpajasta syntyneestä aineistosta. Aineistosta ilmeni, että lähiesihenkilöt tarvitsevat omalta esihenkilöltään tukea 1) työhyvinvointiin ja 2) psykologisen pääoman huomioimiseen. Lähiesihenkilöillä on toive, että oma esihenkilö 3) huolehtisi luottamuksellisen suhteen syntymisestä ja ylläpidosta sekä käyttäisi 4) valmentavan johtamisen keinoja. Oman 5) osaamisen tukemiseen toivottiin myös esihenkilön panostusta. Esille tuli myös toive siitä, että 6) tämän tutkimuksen materiaaleja voitaisiin hyödyntää lähiesihenkilöiden perehdytyksessä. Tulokset nostivat esiin sen, että ei riitä, että lähiesihenkilöt ottavat omassa toiminnassaan psykologisen pääoman huomioon - myös yksikön esihenkilön on tuotava se osaksi työnarkea.

4. Katgoria: yksikön esihenkilöltä odotetut toimet psykologisen pääomaan ja työhyvinvoinnin tukeen liittyen
1) Lähiesihenkilön työhyvinvoinnin tukeminen
2) Psykologisen pääoman huomioiminen johtamisessa
3) Huolehtia luottamuksellisen suhteen syntymisestä ja ylläpidosta
4) Valmentava johtaminen
5) Lähiesihenkilöiden osaamisen tukeminen
6) Opinnäytetyön materiaalin hyödyntäminen lähiesihenkilöiden perehdytyksessä

Taulukko 17: Lähiesihenkilön toive omalta esihenkilöltä psykologiseen pääomaan ja työhyvinvoinnin tukeen liittyen

Kyselytutkimuksen laadulliset tulokset paljastivat, että osa lähiesihenkilöistä kokee saavansa omalta esihenkilöltä riittävästi tukea työhyvinvointiin, mutta vastauksista ilmeni myös kokemuksia, joissa koetaan johtajuudessa puutteita, mikä heijastuu myös työhyvinvointiin.

Lähiesihenkilöt kaipaavat tukea omilta esihenkilöiltään, mutta heillä on odotuksia myös organisaation osalta. Laadullisten tulosten viidennessä kategoriassa esitetään organisaatiolta odotetut toimet psykologisen pääomaan ja työhyvinvoinnin tukeen liittyen. Näistäkään odotuksista ei tutkimuksessa suoraan kysytty, mutta ne nousivat esille aineistoanalyysissä.

Taulukossa 18 esitellään organisaation suuntaan kohdistuvat toiminnalliset toiveet. Tulosten mukaan lähiesihenkilöt kokevat, että 1) organisaation kaikkia portaita tulisi tukea ja ohjata psykologisen pääoman ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Samalla tulisi luoda 2) ymmärrystä siitä, kuinka kaikki eri portaavat vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. Organisaatiolta odotetaan, että 3) tarjottaisiin ja mahdollistettaisiin johtamisosaamisen koulutusta, työnohjausta sekä coachausta. 4) Valmentavaa johtamisosaamista toivotaan myös vahvistettavan. Lähiesihenkilöt painottivat, kuinka 5) mentoroinnin toimintatapana voisi viedä rakenteisiin sekä 6) vahvistaa yksiköiden johtoryhmien yhteistyötä. Lisäksi toivotaan, että 7) lähiesihenkilöiden ja työterveyshuollon yhteistyö olisi toimivampaa ja aktiivisempaa, sillä tämä tukisi työhyvinvoinnin johtamista.

5. Kategoria: organisaatiolta odotetut toimet psykologisen pääomaan ja työhyvinvoinnin tukeen liittyen
1) Kaikkien organisaation portaiden tukeminen ja ohjaaminen
2) Ymmärrys kaikkien portaiden vaikutuksesta työhyvinvointiin
3) Tarjota ja mahdollistaa johtamisosaamisen koulutusta, työnohjausta ja coachausta
4) Valmentavan johtamisosaamisen vahvistaminen
5) Mentoroinnin vieminen rakenteisiin
6) Yksiköiden johtoryhmien yhteistyön vahvistaminen
7) Mahdollistaa toimivampi ja aktiivisempi yhteistyö myös lähiesihenkilöille työterveyshuollon kanssa työhyvinvoinnin johtamisen tueksi

Taulukko 18: Lähiesihenkilön toive organisaatiolta psykologiseen pääomaan ja työhyvinvoinnin tukeen liittyen

Lähiesihenkilöille suunnatun kyselyn tuloksista nousi ilmi myös näkökulma, kuinka hyvän huomaaminen ei organisaatiotasoisesti tällä hetkellä välttämättä toteudu.

...vuosien ajan liian vähän huomiota toimivan ja hyvän tunnistamiseen ja kehittämiseen sitä kautta. Keskustelut, kehittäminen ja viime kädessä päätökset tehdään liikaa sen pohjalta, mikä tässä organisaatiossa ei toimi.

Lähiesihenkilöt katsovat, että arjen johtamisessa hyvä huomataan helpommin, mutta organisaation ylemmillä tasoilla keskitytään edelleen liikaa vain ongelmiin. Tähän toivotaan muutosta. Laadullisten tulosten mukaan lähiesihenkilöt toivovatkin organisaatiolta tukea johtamiseen ja toimia psykologisen pääoman huomioimiseen.

5.3 Tukimateriaali lähiesihenkilöille työhyvinvoinnin johtamiseen

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena tuotettiin lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palveluiden lähiesihenkilöille tukimateriaali vahvistamaan työhyvinvoinnin johtamisosaamista. Tukimateriaalin keskeinen teema on psykologisen pääoman huomioiminen osana työhyvinvoinnin johtamista. Materiaalin kehittämisessä hyödynnettiin kaikkia tutkimustuloksia, huomioiden sekä henkilöstön että lähiesihenkilöiden suunnalta nousseet toiveet ja tarpeet. Lisäksi kehittämistyössä hyödynnettiin tutkimuksen tietoperustaa ja aineistoa.

Henkilöstön suunnalta tuloksissa korostui toive kohtaamiseen ja dialogiin yhdessä oman lähiesihenkilön kanssa. 59,5 % kyselytutkimuksen vastauksista toi esille, kuinka lähiesihenkilöltä toivotaan kysymistä ja kuuntelua työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Jokaisen yksilöllisen jaksamisen kartoittaminen esimiestasolla, mitä kuuluu - keskusteluja muutenkin kuin tukes.

Tuloksista kävi ilmi, että lähiesihenkilöt toivovat työhyvinvoinnin johtamisen tueksi työkaluja, joiden avulla työntekijä voisi yhdessä esihenkilön kanssa tutkia omaa työhyvinvointiaan. Toiveet olivat hyvin konkreettisia: kaivattiin joko sähköisessä muodossa, mittareina tai julisteina materiaaleja erilaisista menetelmistä. Yhteiskehittämistyöpajassa johdantoaineistona esitetyä PowerPoint-esitystä toivottiin myös hyödynnettävän tukimateriaalina työhyvinvoinnin johtamisessa. Psykologisen pääoman tunnettavuutta toivottiin vahvistettavan sekä työhyvinvointikäsitteen avaamista enemmän henkilöstön kanssa. Lähiesihenkilöt havaitsivat, että heidän tulisi pysähtyä, kysyä, kuulla sekä vahvistaa dialogisuutta henkilöstön kanssa. Lisäksi psykologisen pääoman huomioiminen osana työhyvinvoinnin johtamista tulisi tulosten mukaan toteuttaa tähtihetkien sanoittamisella, kohtaamisista huolehtimisella, palautteen antamisella sekä eri näkökulmien katsomiseen ohjaamisella. Tavoitteena olisi tällä tavoin tukea henkilöstön ajattelua kohti mahdollisuuksia.

Kehittämistyön tuloksena luotiin lähiesihenkilöille Kysy ja kohtaa -kortit. Kysy ja kohtaa -kortit vastaavat tuloksissa esille nousseisiin työntekijöiden tarpeisiin tulla kohdatuksi sekä lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistavoitteille. Kortit toimivat apuvälineenä työhyvinvoinnin johtamiseen. Kortit toimivat apuvälineenä työhyvinvoinnin johtamisessa. Kortit on kehitetty vahvistamaan psykologista pääomaa ja niiden tarkoitus on osaltaan myös auttaa työntekijöitä havaitsemaan itseluottamukseen, sinnikkyYTEEN, toiveikkuuteen ja optimismiin liittyviä tekijöitä työssään. Kysy ja kohtaa -kortit on tarkoitettu lähiesihenkilöiden kaipaamaksi konkreettiseksi välineeksi, joiden avulla he voivat tukea henkilöstön työhyvinvointia.

Kysy ja kohtaa -kortteihin kuuluu 7 tietokorttia, jotka sisältävät perustietoa psykologisesta pääomasta ja sen roolista työhyvinvoinnin osatekijänä. Teoriakorteissa on hyödynnetty yhteiskehittämistyöpajaan tuotettua visuaalista esityksaineistoa. Lisäksi korteissa on 31 kysymyskorttia, joissa on kysymyksiä jokaisesta psykologisen pääoman elementistä. Korttien käytettävyys työnarjessa on optimoitu, kortit ovat normaalien pelikorttien kokoiset ja niille on oma muovinen kotelo. Mallikuvat korteista esitellään kuvassa 10. Tuloksissa ei julkaista kaikkia kortteja, koska jatkokäyttöä varten yksinoikeus kortteihin pidätetään tämän työn tekijöillä.



Kuva 10: Mallikuva Kysy ja kohtaa -korteista

6 Pohdinta

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia, miten työhyvinvointiin vaikuttavan psykologisen pääoman elementtejä koetaan tällä hetkellä lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palveluissa. Tavoitteena oli löytää keinoja, joiden avulla lähiesihenkilöt voivat vahvistaa henkilöstön psykologista pääomaa. Tavoitteena oli samalla myös vahvistaa lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisosaamista.

Tässä luvussa arvioidaan tuloksia ja tutkimusprosessia sekä esitellään johtopäätökset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen eettisyys- ja luotettavuusnäkökulmia ja tuodaan esille jatkokehittämisaatuksia.

6.1 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Työhyvinvointi on merkittävimpiä organisaation menestykseen vaikuttavia tekijöitä (Penno-
nen 2021, 18). Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin johtaminen voidaan nähdä yhtenä kei-
nona vastata tämän ajan työhyvinvoinnin tarpeisiin. Siksi tässä tutkimuksellisessa kehittämis-
työssä on pyritty löytämään keinoja, joiden avulla lastensuojelun avo- ja sijaishuollon työnte-
kijöiden psykologista pääomaa voisi vahvistaa ja jotka lisäksi haastavaa ja paineista työtä
alalla tekevien lähiesihenkilöiden itsensä ja muun henkilöstön hyvinvointia. Tutkimukseen
osallistuneiden henkilöiden vastauksista saatiin arvokasta tietoa työhyvinvointiin liittyvistä

kokemuksista ja tulokset osoittavat, että sekä psykologisen pääoman elementteihin että positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Työhyvinvointi ja johtaminen ovat erittäin ajankohtaisia teemoja. Hyvällä johtamisella on merkittävä yhteys koettuun työhyvinvointiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia -tutkimuksessa on esitetty, kuinka kuntasektorilla toteutettavat Kunta10 ja Työhyvinvointimatriisi toimivat hyvin organisaatiotason tietojohdamisen tukena, mutta valitettavasti ne eivät riittävästi tue lähiesihenkilötyötä. Nykyiset organisaatioissa käytetyt työhyvinvoinnin mittarit eivät vastaa kaikkiin työhyvinvoinnin johtamisen tarpeisiin. Tulosten saaminen ei ole välitöntä eivätkä tutkimusten mittarit suuntaa juurikaan voimavaroihin, ennakointiin tai kehittämiseen. (Mäkinen ym. 2015, 49.) HUS Akuutin hoitotyön entinen johtaja Anitta Karioja korostaa, että sosiaali- ja terveysalalla tulisi tulevaisuudessa nostaa henkilöstön johtaminen selkeämmin keskeiseksi tehtäväksi kaikille johtamisen tasoille. Työntekijät ja ylin johto ovat usein liian kaukana toisistaan, jolloin tarvittava vuorovaikutus ja luottamus jää vähäiseksi. (Ruissalo 2022.) Lähijohtajien rooli nähdäänkin merkittävänä työhyvinvoinnin tuen näkökulmasta, johon tässä työssä etsittiin keinoja ja vastauksia.

Tämä työ nosti esiin sen, että kohdeorganisaatiossa keskitytään liikaa ongelmien ratkaisemiseen hyvän huomaamisen sijaan. Tämä osaltaan vahvasti tutkimuksellisen kehittämystyönteorian teesistä siitä, että psykologisen pääoman tunnistamista ja arjessa huomioimista olisi syytä kehittää. Positiivisen psykologian kehittämismenetelmien etuna pidetään sitä, että ne ovat helposti sovellettavissa, erityisesti ennaltaehkäisevinä ja hyvinvointia tukevinä toimina (Mäkinen ym. 2015, 16). Tämä havainto korostaa tutkimusaiheen merkitystä kohdeorganisaatiolle. Tähän tutkimukseen osallistunut kohderyhmä koki psykologisen pääoman käsitteen ja aineettoman pääoman roolin esille tuomisen merkityksellisenä. Voimavarakeskeisessä työhyvinvointimallissa kuvataan, kuinka vahva psykologinen pääoma vaikuttaa kokonaisvaltaisesti ihmisen työniloon, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen (Hakanen & Borg 2008). Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kehittämistä tulisikin kohdistaa tietoisemmin aineettoman pääomaan.

Vahva psykologinen pääoma näkyy ihmisten toiminnassa, asioihin suhtautumisessa sekä asenteissa. Tutkijoiden mukaan esihenkilön oma psykologinen pääoma vaikuttaa työntekijöiden psykologiseen pääomaan, sillä asenteella ja tunteilla on mahdollisuus tarttua. (Gruman & Saks 2013, 217; Peterson ym. 2008, 350; Luthans & Youssef 2007, 335.) Tämän työn tulokset vahvistivat tätä olettamusta, sillä henkilöstöllä ja lähiesihenkilöillä oli hyvin samantyyppinen käsitys siitä, kuinka usein psykologisen pääoman eri osa-alueet toistuvat työn arjessa. Kumpikin kohderyhmä koki saavansa itseluottamusta vahvistavia kokemuksia useita kertoja viikossa, jopa päivittäin, kun taas toiveikkuutta ilmeni työssä harvemmin.

Tuloksista kävi ilmi, että lähiesihenkilöt kokivat omat keinosensa vaikuttavan henkilöstön psykologiseen pääomaan tällä hetkellä vahvoiksi. Yleinen näkemys oli, että psykologisen pääoman

huomioiminen voidaan liittää helposti oman työn arkeen. Havaintojen mukaan psykologisen pääoman huomioimista tapahtui jo nyt, mutta tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistumisen myötä se oli paljon tietoisempaa. Schuckert ym. (2018, 790) on tuonut esille, kuinka esihenkilö voi omalla toiminnallaan tukea työntekijän psykologisen pääoman vahvistumista samalla vahvistaen omaa johtamisosaamista. Psykologisen pääoman tietoisesta kehittämisestä sanotaan olevan metataito, joka auttaa työntekijöitä hyödyntämään ammattiosaamistaan ja toimimaan muutostilanteissa sekä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Psykologisen pääoman vahvistamiseen liittyvien työelämän kehittämistoimien tavoite onkin mahdollistaa työntekijöille kokemuksia siitä, kuinka omaa asennetta ja osaamista voi suunnata myönteiseen suuntaan. (Manka ym. 2014, 10.)

Suurin osa tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneesta henkilöstöstä koki saavansa lähiesihenkilöltään jo nyt tukea työhyvinvointiin. Tämän työn tuloksista nousi esille tulevaisuuden suuntaavia toimia, joiden avulla työhyvinvoinnin tukea voisi kohdentaa vieläkin paremmin. Tulokset kuvaavat työhyvinvoinnin tukemisen merkittävimiksi toimiksi työn arjessa tapahtuvia vuorovaikutustilanteita ja kohtaamisia henkilöstön ja lähiesihenkilön välillä. Ei tule jättää huomiotta henkilöstökyselyn tuloksista esille nousutta lastensuojelun työmäärään liittyvää kuormitustekijää, mutta on tärkeä korostaa henkilöstön suurinta toivetta työhyvinvoinnin tukeen liittyen. Suurin toive työhyvinvoinnin tukeen liittyen oli lähiesihenkilön kohtaaminen, kysyminen ja kuuntelu. Esille nousi siis hyvin yksinkertaiselta tuntuvia työhyvinvointia tukevia toimia, joihin lähiesihenkilö voi vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan.

Kehittämistyöntuloksena syntyneet Kysy ja kohtaa -kortit vastaavat henkilöstön esille nostamiin työhyvinvoinnin tuen tarpeisiin sekä lähiesihenkilöiden itse suunnittelemiin tulevaisuuden työhyvinvointia tukeviin toimiin. Kysy ja kohtaa -kortit toimivat lähiesihenkilön ja työntekijän kohtaamisen ja dialogisuuden tukena sekä tarjoavat mahdollisuuden omien kokemusten ja tarinoiden kerronnalle. Kortit toimivat sekä psykologisen pääoman että johtamisosaamisen vahvistamisen tukena. Korttien valmiit kysymykset auttavat lähiesihenkilöitä suuntaamaan kohtaamista ja keskustelua henkilöstön kanssa teemoihin, jotka liittyvät nimenomaan psykologisen pääoman vahvistamiseen. Peterson ym. (2008, 345-350) on tuonut esille, kuinka psykologisen pääoman tietoista vahvistamista voi tapahtua ennakoiden tai visioimalla tulevia tilanteita, jolloin autetaan aivoja suuntaamaan myönteiseen tulevaan. Tulevaan suuntaaminen sekä aiemmista tilanteista oppiminen yhdessä lähiesihenkilön kanssa voivat nousta merkitykselliseen rooliin työhyvinvoinnin vahvistajana.

Voi hyvällä syyllä ajatella, että tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kohderyhmä on hyötynyt osallistumisestaan myös siten, että prosessi on vahvistanut heidän psykologista pääomaansa. Manka ym. (2014, 10) korostaa, kuinka psykologisen pääoman kehittämiseen ei tarvita pitkiä valmennusprosesseja. Jo hyvin lyhyet interventiot ja pelkästään tietoisuus psykologisen pääoman käsitteestä voivat tuottaa tuloksia. Psykologista pääomaa käsiteltiin

tutkimuksellisen kehittämistyön aikana monin eri tavoin ja osallistujat pystyivät keskittymään aihepiiriin kokonaisvaltaisesti. On kuitenkin otettava huomioon, että innostus ja kiinnostus saattaa jäädä lyhytaikaiseksi, joka voidaan nähdä tämän kehittämistyön tuloksien juurruttamisen riskitekijänä. Tämän työn tekijöinä voimme vain toivoa, että niin tutkimustulokset kuin kehittämistyönä syntynyt tukimateriaali auttavat siinä, että asiat siirtyvät myös käytäntöön. Jotta psykologisen pääoman vahvistaminen näkyisi työn arjessa, tarvitaan lähiesihenkilöiltä vahvaa tahtoa viedä tietämystä ja osaamista eteenpäin. Tämänkaltaisen tutkimuksellisen kehittämistyö voi toimia herättäjänä ja innostajana, mutta käytännön toimijuuden on lähdettävä henkilöstä itsestään.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista käy ilmi, että työhyvinvoinnin huomioimisessa ja vahvistamisessa tarvitaan organisaation eri toimijatasojen toimintaa. Tutkimukseen osallistuneen henkilöstön kokemuksena oli, että työhyvinvointi lähtee valumaan ylhäältä alas, johtotasosta työntekijätasolle. Toisaalta henkilöstön suunnalta nousi esille myös se havainto, kuinka keskeisessä asemassa työntekijä itse on oman asenteensa kanssa. Lähiesihenkilöt puolestaan toivat esille kaipaavansa tukea omaan työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen omalta esihenkilöltään. Lisäksi lähiesihenkilöt toivoivat organisaation vievän mentorointia rakenteisiin. Tarvitaan siis työhyvinvoinjohtamista, mutta työhyvinvointia ei tulisi nähdä pelkäänään organisaatiosta ylhäältä alaspäin tulevana toimenpiteenä. Jokaisella on mahdollisuus itse vaikuttaa omaan asenteeseensa ja omien toimintatapojensa valintaan. Työhyvinvointi ei synny vain organisaation yhden tason toiminnasta vaan vaatii kaikkien toimijatasojen aktiivista toimintaa.

6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyöprosessin arviointi

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on ollut prosessina pitkä ja monivaiheinen. Tietoperustaan tutustuminen vei tekijät syvemmälle valittuun aiheeseen ja auttoi kohdentamaan valittuja teoreettisia näkökulmia ja käsitteitä. Työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen sekä psykologisen pääoman merkityksen laajempi ymmärrys vahvistui. Tutkimusprosessissa työparityöskentely tarjosi mahdollisuuden myös itsereflektoinnille ja asioiden monipuolisemmalle käsittelylle, mikä vahvisti samalla tekijöiden ammatillista osaamista.

Kokonaisuutta arvioitaessa prosessissa oli hidastavia tekijöitä, joihin ei voitu ennakoon varautua. Prosessin alussa tutkimusluvan saaminen viivästyi tekijöistä riippumattomista syistä ja vei pidemmän ajan kuin oli suunniteltu. Lisäksi kunta-alan lakko viivytti yhteiskehittämistyöpajan toteuttamisajankohtaa, jota jouduttiin siirtämään kuukaudella eteenpäin. Tutkimusprosessin aikana huomioitiin organisaation aikataulut sekä vuotuiset lomakausiin liittyvät poissaoloriskit. Tavoitteena oli saada mahdollisimman suuri osallistujajoukko valitusta

kohderyhmästä, joten aikataulullisesti alustavista suunnitelmista oltiin valmiita joustamaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimusaineiston kerääminen strukturoidulla kyselyllä ja kehittämistyön toiminnallinen osuus sujui aikataulumuutoksista huolimatta lopulta suunnitellusti. Monimenetelmällinen tutkimus-ote mahdollisti laaja-alaisen aineiston. Tutkimusprosessissa hitain vaihe oli tulosten analysointi ja tuloksista nousseiden havaintojen pohdinta. Erityisesti laadullisen aineiston analysointitavan valinta tuntui alkuun haastavalta, laajan aineiston takia. Lopulta analysoimalla saavutettu aineisto tarjosi hyvät edellytykset tukimateriaalin kehittämislle.

Tutkimustulosten valmistuttua oli tuloksia mahdollisuus esitellä yhden tutkimukseen osallistuneen yksikön työpaikkakokouksessa. Paikalla oli henkilöstöä, lähiesihenkilöitä sekä yksikön esihenkilö. Suullisen palautteen mukaan työn aihetta pidettiin erittäin mielenkiintoisena sekä uutena näkökulmana työhyvinvointiin liittyen. Aihe sopi erittäin hyvin sekä kaupunkitason strategisiin että yksikön asettamiin tavoitteisiin. Tilaisuudessa kuultiin, kuinka psykologisen pääoman yksittäiset elementit olivat monellekin tuttuja, mutta tarkempi teoreettinen tieto itse käsitteestä ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin oli vieraampaa. Tilaisuus oli erinomaista jatkoa tutkimukselliselle kehittämistyölle, sillä se ohjasi kuulijoita itsereflektioon siitä, millaisia ovat jokaisen keinot kasvattaa ja ylläpitää omaa työhyvinvointiaan. Tavoitteena ja toiveena oli, että tilaisuus myös toisi uusia oivalluksia ihmisille siitä, kuinka työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa organisaation jokaisella portaalla.

Koko tutkimuksellisen kehittämistyön aikana yhteistyö on ollut hyvää ja toimivaa kohde-organisaation edustajien kanssa. Tulosten esittely ja saadut palautteet vahvistivat käsitystä siitä, että kehittämistyö on ollut merkityksellistä kohderyhmälle. Prosessi on ollut myös meille tekijöille palkitseva, sillä on ollut hienoa kuulla ja nähdä kehittämistyön ja saatujen tulosten synnyttämä innostus ja uudet oivallukset. Tämä on vahvistanut näkemystä siitä, että tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja ennen kaikkea vastaa työelämän tarpeisiin.

6.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Hyvästä tieteellisestä käytännöstä huolehtiminen on ollut keskeinen osa tätä tutkimuksellista kehittämistyötä. Tutkimusta tehdessä tulee aina, sen kaikissa vaiheissa noudattaa opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) määrittämää hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK) sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Tutkimuksessa tulee käyttää tieteelliselle tutkimukselle soveltuvia tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä. Menetelmien tulee olla eettisesti kestäviä ja tutkimuksen kriteerien mukaisia. Luotettavuudesta ja eettisyydestä huolehtimisella mahdollistetaan uskottavat tulokset. (Arene 2020; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013.) Ennen tämän tutkimuksellisen

kehittämistyön aloittamista huolehdittiin tutkimusluvan hakemisesta. Tutkimusluvan avulla varmistetaan, että tutkimuksen osapuolet tunnistavat ja tiedostavat tutkimuksen tavoitteet, kohderyhmän ja toimintatavat (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013).

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kehittämistyötä tehdään ideaalitapauksessa aidossa työelämässä, opiskelijan omassa työorganisaatiossa (Suvanto 2014, 13). Kun tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä työskentelee tutkittavassa organisaatiossa, siihen liittyy erityisiä, eettisesti huomioitavia asioita. Tämän työn luotettavuutta tarkasteltaessa tulee huomioida, että toinen tekijä oli työsuhteessa yhdessä tutkimukseen osallistuvista yksiköistä. Tekijöinä tiedostamme, että kaksoisroolilla saattoi olla vaikutusta ennakoasenteisiin, kohderyhmän vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin. Kaksoisroolin vaikutusta voidaan katsoa vähentävän kuitenkin se, että tekijä oli koko tutkimusprosessin ajan opintovapaalla. Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamista arvioitiin kriittisesti läpi prosessin ja työparityöskentely tarjosi mahdollisuuden reflektointiin sekä monipuolisempiin näkökulmiin yksilöllisten tulkintojen rinnalle. Lisäksi työparityöskentely mahdollisti tutkimuseettisten riskien paremman tiedostamisen ja huomioimisen.

Tämän työn tekijöinä tunnistamme sosiaalialan eettisen vastuun työelämäkokemuksemme pohjalta. Salassapito ja yksityisyyden suojaaminen on ollut luonnollista ja itsestään selvää myös tutkimuksellisen kehittämistyöntekijän roolissa. Tässä työssä haluttiin suojata sekä yksityisiä henkilöitä että organisaatiota, jonka takia tarkkoja tietoja kohdeorganisaatiosta ei julkaista. Tutkimuksellista kehittämistyötä tehtäessä on korostettu, että osallistuminen oli jokaiselle kohderyhmän edustajalle vapaaehtoista ja suostumus kysyttiin kaikilta. Strukturoidut kyselyt lähetettiin lastensuojelun avo- ja sijaishuollon yksiköiden esihenkilöiden kautta kohderyhmälle, jotta henkilörekisteriin kerättävän tiedon määrä olisi mahdollisimman vähäinen. Sähköisessä kyselyssä pääsi etenemään vain, jos antoi suostumuksensa osallistumiseen. Lähiesihenkilöille järjestetyssä kehittämistyöpajassa osallistuvilta kysyttiin erikseen vielä suostumus työpajaan osallistumisesta ja työpajan aikana syntyvän materiaalin hyödyntämisestä tutkimukselliseen käyttöön (liite 3). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013) ohjeistuksen mukaisesti huolehdittiin, että tutkimuksessa ei ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä, ja näin varmistettiin tutkittavien anonymiteetti. Tietojen keräämisessä huomioitiin henkilörekisteriin liittyvät asetukset, tätä varten laadittiin erillinen rekisteriseloste (liite 5). Rekisteriseloste perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston yleiseen tietosuojasetukseen (2016/679) ja Tietosuojalakiin 5.12.2018/1050. Rekisterin ylläpitäjinä toimivat tutkimuksellisen kehittämistyön tekijät. Rekisterin tietoja ei luovuteta ulkopuolisille.

Reliaabelius ja validius ovat keskeisiä käsitteitä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tulosta voidaan pitää reliaabelina, jos esimerkiksi samalla henkilöllä saadaan eri tutkimuskierroksilla sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.) Koska tämä työ keskittyi psykologisen pääoman kokemuksiin, on

otettava huomioon kokemusten tilannesidonnaisuus. Työelämää koskevissa tuloksissa on nähtävissä toistuvuutta ajankohdasta riippumatta, mutta ei tule unohtaa myös muiden elämän-osa-alueiden yksilöllisten kokemusten vaikutusta. Näin ollen samoja tuloksia ei välttämättä saada samalla henkilöllä.

Hirsjärvi ym. (2009, 231-232) kuvaa, kuinka tutkimuksissa validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata nimenomaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön validiteettia kohotettiin triangulaatiolla, monimenetelmällisellä tutkimusotteella. Tekijöiden arvion mukaan monimenetelmällisyys antoi tarpeeksi monipuolisen ja monitasoisen kuvan tutkittavasti aiheesta. Työ jakautui kahteen erilliseen vaiheeseen, joiden aikana tietoja kerättiin osallistujilta eri tavoin. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa kerättiin ja analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin ja toisessa vaiheessa aineistoa lähestyttiin kvalitatiivisesti.

Kvantitatiivisen osuuden aikana validiteettiin kiinnitettiin huomioita jo suunnitteluvaiheessa. Luotettavuudesta huolehdittiin panostamalla tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuvien informointiin. Tätä varten laadittiin kyselyiden saatteeksi infokirjeet (liite 1-2). Saatekirjeen ensisijainen tehtävä on vakuuttaa kohderyhmä tutkimuksesta ja motivoida heidät osallistumaan tutkimukseen (Vilkka 2021). Saatekirjeen avulla vastaaja saa tutkimuksen perustiedot, kuten mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka sitä tekee, miten kohderyhmä on valittu ja mihin tarkoitukseen tutkimustuloksia käytetään. Saatekirjeen perusteella vastaaja joko motivoituu vastaamaan kyselyyn tai ei, joten sen merkitystä ei voi aliarvioida. Kun on kohderyhmää valmiiksi kiinnostava aihe ja hyvin laadittu saatekirje, on se paras yhdistelmä, jonka avulla voi herättää ihmisten kiinnostuksen osallistua tutkimukseen ja vaikuttaa samalla myös vastausten luotettavuuteen. (Vehkalahti, 2019.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä infokirjeellä pyrittiin siihen, että kaikki osallistujat saivat yhtäläiset perustiedot psykologisen pääoman käsitteestä. Ymmärrys käsitteestä oli edellytys sille, että kysymyksiin voitiin arvioida saatavan luotettavia vastauksia. Tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä, jos vastaaja on käsittänyt kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut ja tutkija käsittelee edelleen tuloksia oman ajattelumallinsa mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232). Strukturoidun kyselyn saatteeksi tehty infokirje ja kyselylomakkeet testautettiin ennen lähettämistä kohderyhmää vastaavilla henkilöillä. Tällä toimella haluttiin varmistaa sisällön selkeys ja ymmärrettävyys. Vehkalahtikin (2019) painottaa, että kyselylomaketta on testattava etukäteen, jotta saadaan selville, onko ohjeet ja kysymykset ymmärretty oikein, sisältääkö lomake turhia kysymyksiä tai onko jotakin olennaista kenties jäänyt kysymättä.

Psykologiseen pääomaan ja työhyvinvointiin liittyvien kokemusten mittaaminen ei ole välttämättä helppoa, sillä ne liittyvät vahvasti ihmisen omiin tunteisiin, mielikuviin ja koettuihin

tilanteisiin. Tämän takia tutkittavan aiheen mittaaminen määrällisesti voi näyttäytyä haastavalta. Tulokset kuitenkin osoittivat, että tutkimusaineistossa nousi esille useita kohderyhmälle yhteisiä asioita ja teemoja. Samalla kvantitatiiviset tulokset tarjosivat toivotun tietopohjan yhteiskehittämiselle.

Kun arvioidaan tämän työn luotettavuutta, on syytä todeta, että kaikki kohderyhmästä eivät vastanneet lähetettyyn kyselyyn. Kyselyyn vastasi 31,9 % henkilöstöstä. Lähiesihenkilöiden määrä oli huomattavasti kattavampi, yli 60 % vastasi kyselyyn, mikä on jo sangen korkea luku. Voidaan olettaa, että kyselyyn vastasivat työelämässä aktiiviset ja työhyvinvointiteemasta kiinnostuneet henkilöt, sillä usein uupunut tai kuormittunut henkilö ei jaksa osallistua mihinkään ylimääräiseen. Jos vastausprosentti olisi ollut suurempi, olisivat tulokset ehkä voineet skaalautua laajemmin työhyvinvoinnin kokemuksien suhteen. Vastauksia tuli kuitenkin sen verran paljon ja ne olivat keskeisiltä teemoiltaan yhteneväisiä, että tuloksia voidaan pitää vahvasti suuntaa antavina ja luotettavina.

Tämän työn kvalitatiivinen tutkimusosuus liittyi ensisijaisesti lähiesihenkilöille suunnattuun yhteiskehittämistyöpajaan. Aineistoa kertyi myös strukturoidun kyselyn avoimista vastauksista, jotka nousivat mukaan kvalitatiiviseen analyysiin. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineiston analysointia tarkasteltaessa on huomioitava laadullisen aineiston jäsentelyyn ja tulkintaan liittyvät riskit, sillä sanojen merkitykset ja ilmaisu ovat aina yksilöllisiä. Luotettavuuden vahvistamiseksi kyselyn avoimista vastauksista nostettiin esille myös suoria lainauksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 165) ovat todenneet, että luotettavuuteen tähtäävään kvalitatiiviseen tutkimukseen tulee tutkijalla olla riittävästi aikaa. Luotettavuutta on tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritty vahvistamaan käyttämällä riittävästi aikaa tulosten analysointiin, jotta tulkintaan liittyviä riskejä voitaisiin minimoida.

Voidaan todeta, että valitut tutkimusmenetelmät vastasivat työn tarpeisiin ja toivat esille vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin mahdollistaen kehittämistyön toteutumisen. Tämän työn tekijöinä arvioimme, että tulokset ovat lupaavia myös kohderyhmän ulkopuolisilla sektoreilla: ne antavat mahdollisuuden tarkastella psykologisen pääoman elementtejä myös sosiaali- ja terveystalouden muissa palveluissa. Lähiesihenkilön ja henkilöstön vuorovaikutuksen sekä kysymisen ja kohtaamisen voidaan katsoa kuuluvan yhdeksi työhyvinvoinnin tuen keinoksi kaikissa työyhteisöissä alasta riippumatta. Kehittämistyön tuloksena syntyneet Kysy ja kohtaa -kortit voivat toimia työhyvinvoinnin johtamisen tukena myös muilla aloilla, joissa on vastaavantyyppinen organisaatorakenne lähiesihenkilöineen.

6.4 Jatkokehittämis- ja tutkimusaiheet

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisi olla organisaatiossa koko johtamisjärjestelmän läpi kulkeva asia (Lammintakainen 2014, 105. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön perusteella

arvioimme, että erinomainen jatkotutkimuksen ja kehittämisen kohde olisi se, kuinka psykologinen pääoma tulisi huomioida organisaation eri tasoilla. Tässä työssä keskityttiin henkilöstön psykologisen pääoman huomioiseen ja lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisosaamisen vahvistamiseen. Jatkon osalta olisi mielekästä vahvistaa myös ylempien esihenkilöiden ja organisaation johdon tietoisuutta psykologisen pääoman roolista osana hyvinvoivaa työelämää. Ymmärtäen, että jokaisen esihenkilön psykologinen pääoma ja asenne vaikuttavat suoraan oman alaisen psykologiseen pääomaan. Tärkeä tavoite olisi vahvistaa psykologisen pääoman huomioimista läpi organisaation.

Tuloksista paljastui myös kiintoisaa tietoa psykologisen pääoman eri osa-alueista: toiveikkuus oli hieman harvemmin työnarjessa toistuva kokemus kuin itseluottamus, optimismi tai sinnikkyys. Tämä nousi esiin sekä henkilöstön että lähiesihenkilöiden kyselyvastauksissa. Toimisen (2022) mukaan toiveikkuus ylläpitää toimintakykyä. Olisikin mielenkiintoista tutkia, kuinka erityisesti toiveikkuuden kokemuksesta voisi vahvistaa lastensuojelutyössä. Näin voitaisiin ylläpitää ja tukea toimintakykyisyyttä haastavassa työssä.

Tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa tutkia myös kehittämistyönä syntyneen tukimateriaalin vaikutusta siihen, miten henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi ja kohdatuksi. Kehittämistyön tuloksena toteutetut Kysy ja kohtaa -kortit annetaan kohderyhmän lähiesihenkilöille käyttöön tutkimuksellisen kehittämistyön valmistumisen jälkeen. Näin ollen korttien vaikuttavuutta tuloksissa esiin nousseisiin työhyvinvoinnin tuen tarpeisiin ei voida vielä mitata. Olisi erinomainen jatkotutkimuksen aihe tarkastella korttien käytettävyyttä ja sitä, millä lailla ne mahdollisesti tukevat työhyvinvointia arjessa.

Lähteet

Painetut

Alasoini, T. 2006. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sepänen-Järvelä R. & Karjalainen V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Vaajakoski: Stakes, 35-49.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutkija ja kirjoita. Helsinki: Kustannus osakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 77-91.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Viro: Printon.

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

Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. 2003. Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. Teoksessa Cameron, K., Dutton, J & Quinn, R. (toim.) Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline, 9-25.

Manka, M.-L., Larjovuori, R.-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön - miten kehittää psykologista pääomaa? JAMIT-hanke. Työurien jatkamisen tuki 2012-2014.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttujamenetelmien perusteet. 2. korjattu painos. Helsinki: International Methelp.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista. Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. ja Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 103-125.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita.

Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 145-156.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 141-144.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Rauhala I., Leppänen P. & Heikkilä A.-M. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen M. & Vesterinen P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 11-44.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vartiainen, M. 2017. Johdanto. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. ja Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 11-35.

Vesterinen, P. 2006. Henkisen hyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 175-178.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. & Siltala, J. 2005. Työorientaatiot, hyvinvointi ja johtamistehtävät. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon työyhteisössä. Porvoo: WSOY, 162-188.

Sähköiset

Anttila, P. 2021. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. METHODIX. Viitattu 30.12.2021 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Viitattu 30.9.2022. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTILSET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Baldschun, A. 2018. The occupational well-being of child protection social workers: theoretical conceptualization and empirical investigations among Finnish statutory social workers. Itä-Suomen yliopisto. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20139/urn_isbn_978-952-61-2829-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679. Viitattu 30.1.2022. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI>

Gruman, J. & Saks, A. 2013. Organizational socialization and newcomers' psychological capital and well-being. Teoksessa Bakker, A. (toim.) Advances in Positive Organizational psychology. Erasmus University. Emerald Publishing Limited. E-kirja, 211-236. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1215502>

Hakanen, J. & Borg V. 2008. Concluding remarks. Teoksessa Christensen, M. (toim.) Positive factors at work. The first report of the Nordic project. ResearchGate. Viitattu 31.8.2022. <chrome://external-file/christensenetal2008positivefactorsatwork.pdf>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. E-kirja.

Heinonen, H. & Sinko, P. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Lastensuojelun keskusliitto. https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf

Hickson, M. 2013. Research handbook for health care professionals. John Wiley & Sons incorporated. E-kirja.

Innokylä. 2022. Learning Cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 8.1.2022 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

KEVA. 2020. Julkisen alan työhyvinvointi raportti. Viitattu 12.1.2022. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>

KEVA. 2021. Kuntapäättäjä barometri. Viitattu 12.1.2022. https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/2021/kuntapaattajabarometri_taustatietoa_tutkimuksesta_ja_tulosyhteenveto.pdf

Lammintakanen, J. 2014. Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Osoita rajat ja anna tilaa toimia. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkainen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Kuntaliiton verkkojulkaisu, 96-108. Viitattu 11.12.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>

Lastensuojelulaki 417/2007. Viitattu 13.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070417#Pidm45237815962560>

Luthans, F. 2002. Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. The Academy of Management Executive, 57-75. <https://www.jstor.org/stable/4165814>

Luthans, F. & Youssef, C. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 33 (2), 143-160. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0090261604000129?to-ken=9750DC4C6266BB575363859A376E8E49F9CE4C632ABD2DCEFA19F86BB8F1F24B4C9D78E032A2CFAA11A5475B3C0F0051&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211213160505>

Luthans, F. & Youssef, C. 2007. Emerging positive organizational behavior. Journal of Management. Sage Publications, 33 (3), 321-349. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=leadershipfacpub>

Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B.J. 2007. Psychological capital. Developing the Human Competitive Edge. Oxford. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=3052113>

Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. 2017. Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. University of Nebraska-Lincoln. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1174&context=managementfacpub>

Manka, M.-L. 2012. Työnilo. E-kirja.

Mänttari-van der Kuip, M. 2022. Palvelujärjestelmään liittyvät rakenteelliset haasteet ja työntekijöiden toimintamahdollisuudet julkisen sektorin lastensuojelutyössä. Janus: Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, 30 (1), 21-43. <https://doi.org/10.30668/janus.107864>

Mäkinen, J.-P., Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2021. Miten Suomi voi? 12/2021: Työpaikan vaihtoaiheet ennen koronaa ja koronan aikana. Työterveyslaitos. Viitattu 12.1.2022. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Mäkinen, J.-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-M. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? KAKS - Kunnallisanalan kehittämissäätiö. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/miten-kuntaesimies-voi-parantaa-tyohyvinvointia.pdf>

Nidumolu, R. 2020. Workplace well-being and beingful work. Teoksessa Chandrasekhar, S. (toim.) Leading Human Capital in the 2020s: Emerging Perspectives. SAGE Publications India Pvt, Ltd. E-kirja, 71-95. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=6023179>

Nielsen, K. 2014. Leadership and climate in a psychologically healthy workplace. Teoksessa Day, A., Kelloway, K. & Hurrell, J. (toim.) Workplace well-being. How to build psychologically healthy workplace. John Wiley & Sons. E-kirja, 226-244. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1684621&query=workplace+well-being>

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja.

Paasivirta, A. & Pitkänen, M. 2021. Lastensuojelun mahdollistajat. Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 5/2021. <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/05/Lskl.-Lastensuojelun-mahdollistajat.pdf>

Peterson, S., Waldman, D., Balthazard, P. & Thatcher, R. 2008. Neuroscientific implications of psychological capital: Are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different? Organizational Dynamics, 37 (4), 342-353. www.sciencedirect.com.

Reamer, F. 2013. Social Work Values and Ethics. Columbia University Press. New York. 4.painos. E-kirja. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1103415>

Ruissalo, P. 2022. Entinen Hus-pomo kritisoi sote-alan käytäntöjä - ”Johtaminen on suurin syy ongelmiin”. Helsingin Uutiset 12.9.2022. Päivitetty 13.9.2022. Viitattu 1.10.2022. <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/5146462>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.12.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 30.12.2021 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Schuckert, M., Kim, T., Paek, S. & Lee, G. 2018. Motivate to innovate. How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of contemporary hospitality management*. Emerald Publishing Limited, 30 (2), 776-796. www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 6. painos. Gaudeamus. E-Kirja.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 15.1.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suvanto, M. 2014. Tutkimuksellinen kehittämistyö opinnäytetyönä. Teoksessa Suvanto, M. (toim.) Uusia malleja työelämän kehittämiseen, tutkimuksellinen kehittämistyö ylempi AMK-tutkinnossa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori. 13-15. Viitattu 20.2.2022 <https://www.booky.fi/images/kurkkaa/1E/9789516331525/9789516331525.pdf>

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2022a. Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun avohuolto. Viitattu 15.1.2022. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-avohuolto>

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2022b. Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun toimijoiden tehtävä, kelpoisuus, mitoitus ja täydennyskoulutus. Viitattu 3.8.2022. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/hallinto/lastensuojelun-sosiaalityontekijan-kelpoisuus-ja-tehtavat>

Tietoarkisto. 2021. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Kyselylomakkeen laatiminen. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.12.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Tietoarkisto. 2022. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/ominaisuudet/>

Tietosuoja laki 5.12.2018/1050. Viitattu 30.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

Tilastokeskus. 2022. Tutkimus ja kehittämistoiminta. Viitattu 20.7.2022. https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html

Toiminen, M. 2022. Hyppy. Työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Helsinki: Tammi. E-kirja.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. HTK-ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 4.1.2022 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työsuojelu.fi. 2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 14.12.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. E-kirja.

Viitala, R. 2021. Henkilöstö johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 30.9.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>

Welbourne, P. 2012. Social Work with Children and Families: Developing Advanced Practice. Taylor & Francis Group: ProQuest eBook Central. E-kirja. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=981922>

Xu, J., Liu, Y. & Chung, B. 2017. Leader psychological capital and employee work engagement the roles of employee psychological capital and team collectivism. Leadership & organization development journal, 38 (7), 969-985. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-05-2016-0126/full/pdf?title=leader-psychological-capital-and-employee-work-engagement-the-roles-of-employee-psychological-capital-and-team-collectivism>

*Youssef-Morgan, C. & Luthans, F. 2013. Psychological capital theory: Toward a positive holistic mode. Teoksessa Bakker, A. (toim.) Advances in Positive Organizational psychology. Erasmus University: Emerald Publishing Limited. ProQuest Ebook Central. E-kirja, 145-166. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1215502>

Youssef-Morgan, C. & Luthans, F. 2015. Psychological capital and well-being. Stress and health 31. John Wiley & Sons, Ltd. Wiley Online Library, 180-188. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.2623>

Julkaisemattomat

Pukkio, S. 29.10.2021. Suullinen tiedoksianto. Vantaa.

Kuviot ja kuva

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28)	9
Kuvio 2: Aineeton työhyvinvointipääoma (mukaillen Manka & Manka 2018, 53-76; Manka 2012, 34)	10
Kuvio 3: Psykologisen pääoman ulottuvuudet (mukaillen Luthans & Youssef 2004, 152; Manka & Manka 2018, 161-164)	17
Kuvio 4: Psykologisen pääoman ja organisaation tulosten käsitteellinen viitekehys (mukaillen Youssef-Morgan & Luthans 2015, 180-188)	18
Kuvio 5: Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli (mukaillen Hakanen & Borg 2008; Manka 2012)	19
Kuvio 6: Psykologiseen pääoman muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2018, 159; Youssef-Morgan & Luthans 2015, 183)	20
Kuvio 7: Psykologisen pääoman eri osa-alueiden kehittämistoimet (Manka 2012, 163; Luthans ym. 2003, 24)	21
Kuvio 8: Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan kokonaisuus	23
Kuvio 9: Kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10)	25
Kuva 10: Mallikuva Kysy ja kohtaa -korteista	48

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki kyselyn kvalitatiivisten tulosten kvantifioinnista	30
Taulukko 2: Esimerkki tulosten analysoinnista ajallisen määrään mukaan	31
Taulukko 3: Esimerkki tulosten analysoinnista toimijakohtaisesti	31
Taulukko 4: Henkilöstön kokema työhyvinvoinnin tila	32
Taulukko 5: Työhyvinvoinnin tuki ja omat keinot työhyvinvoinnin tukemiseen	33
Taulukko 6: Henkilöstön toive työhyvinvoinnin tuesta lähiesihenkilöltä	34
Taulukko 7: Henkilöstön kokemus psykologisen pääoman eri elementtien ajallisesta toistuvuudesta	35
Taulukko 8: Henkilöstön kokemus psykologista pääomaa vahvistavista tilanteista (toiveikkaus ja optimismi)	36
Taulukko 9: Henkilöstön kokemus psykologista pääomaa vahvistavista tilanteista (sinnikkyys ja itseluottamus)	37
Taulukko 10: Henkilöstön kokemus psykologista pääomaa heikentävistä tilanteista	38
Taulukko 11: Lähiesihenkilöiden kokemus psykologisen pääoman elementtien ajallisesta toistuvuudesta	39
Taulukko 12: Lähiesihenkilön oma kokemus siitä, millaiset vaikutusmahdollisuudet hänellä on vahvistaa henkilöstön psykologisen pääoman eri elementtejä	40
Taulukko 13: Lähiesihenkilön kokemus työhyvinvoinnin johtamiseen saamastaan tuesta ja koulutuksen määrästä	41

Taulukko 14: Lähiesihenkilön toiminta psykologisen pääoman huomioimiseksi työhyvinvoinnin johtamisessa tällä hetkellä.....	42
Taulukko 15: Lähiesihenkilön toiminta psykologisen pääoman huomioimiseksi työhyvinvoinnin johtamisessa tulevaisuudessa.....	43
Taulukko 16: Lähiesihenkilön omaan itseensä suuntaava toiminta psykologisen pääoman huomioimisessa osana esihenkilötyötä	44
Taulukko 17: Lähiesihenkilön toive omalta esihenkilöltä psykologiseen pääomaan ja työhyvinvoinnin tukeen liittyen	45
Taulukko 18: Lähiesihenkilön toive organisaatiolta psykologiseen pääomaan ja työhyvinvoinnin tukeen liittyen.....	46

Liitteet

Liite 1: Henkilöstölle suunnattu infokirje ja linkki sähköiseen kyselyyn	65
Liite 2: Lähiesihenkilöille suunnattu infokirje ja linkki sähköiseen kyselyyn.....	66
Liite 3: Työpajaan osallistuvien suostumuslomake	67
Liite 4: Työpajan pienryhmätyöskentelyä ohjaava aineisto ja kysymykset.....	68
Liite 5: Rekisteriseloste	69

Liite 1: Henkilöstölle suunnattu infokirje ja linkki sähköiseen kyselyyn

Hei,

Opiskelemme Laurean ammattikorkeakoulussa sosionomi YAMK tutkintoa. Teemme opinnäytetyönä työelämän kehittämistutkimusta. Tutkimus on syntynyt vahvasta kiinnostuksesta työhyvinvointiin, sen johtamiseen ja yksilöllisten psykologisten ominaisuuksien huomioimiseen osana hyvinvoivaa työelämää. Tutkimme opinnäytetyössämme, miten psykologinen pääoma huomioidaan tällä hetkellä työssäsi. Tutkimuksemme tavoite on tutkia, kehittää ja vahvistaa työhyvinvoinnin lähijohtamisosaamista huomioiden psykologisen pääoman elementit. Psykologisella pääomalla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin näkökulmasta. Psykologinen pääoma sisältää toiveikkuuden, optimismin, sinnikkyuden sekä itseluottamuksen kokemukset työssä. Se pohjautuu yksilön omiin ajatuksiin, tuntemuksiin ja kokemuksiin. Nämä kaikki ovat tutkimusten mukaan kehitettävissä ja vahvistettavissa olevia ominaisuuksia.

Tutkimuksen kohderyhmänä on x-kaupungin lastensuojelun avo- ja sijaishuollon tukitoimien henkilöstö. Kysely toimii tutkimuksen alkukartoituksena ja saatujen tietojen pohjalta jatkamme kehittämistyötä yhdessä lähiesihenkilöiden kanssa. Tavoitteenamme on vahvistaa heidän työhyvinvoinnin johtamisosaamista psykologisen pääoman elementit huomioiden.

Osallistumisesi on arvokasta, sillä vain sinä voit kertoa omista ajatuksista, näkemyksistä ja kokemuksista työssäsi. Toivomme, että työntekijöiden ääni pääsee tässä tutkimuksessa kuuluville. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti, joten tietosi eivät yksilöidy sinuun millään tavoin.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain noin 10 minuuttia.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyaineisto on vain tutkijoiden käytössä. Tutkimuksen tuloksista ei voi tunnistaa kenenkään yksittäisen vastaajan antamia vastauksia tai henkilöllisyyttä. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen kysytään vielä kyselyn alussa. Olemme hakeneet opinnäytetyölle tutkimusluvan x kaupungilta.

LINKKI KYSELYYN:

Vastaa kyselyyn x.x.2022 mennessä.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Anna Hokkanen ja Merja Kokkala

Jos sinulla herää lisäkysymyksiä tutkimukseen liittyen, ole rohkeasti yhteydessä

Anna Hokkanen, anna.hokkanen@student.laurea.fi p. xxx-xxxxxxx

Merja Kokkala, merja.kokkala@student.laurea.fi p. xxx-xxxxxxx

Opinnäytetyön ohjaaja:

Yliopettaja Kristiina Helminen

kristiina.helminen@laurea.fi

Laurean ammattikorkeakoulu

Liite 2: Lähiesihenkilöille suunnattu infokirje ja linkki sähköiseen kyselyyn

Hei,

Opiskelemme Laurean ammattikorkeakoulussa sosionomi YAMK tutkintoa. Teemme opinnäytetyönä työelämän kehittämistutkimusta. Tutkimus on syntynyt vahvasta kiinnostuksesta työhyvinvointiin, sen johtamiseen ja yksilöllisten psykologisten ominaisuuksien huomioimiseen osana hyvinvoivaa työelämää. Tutkimme opinnäytetyössämme, miten psykologisen pääoman elementit huomioidaan työhyvinvoinnin johtamisessa ja millä keinoin niihin voisi kiinnittää vielä vahvemmin huomiota. Tutkimuksemme tavoite on tutkia, kehittää ja vahvistaa työhyvinvoinnin lähijohtamisosaamista huomioiden psykologisen pääoman elementit. Psykologisella pääomalla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin näkökulmasta. Psykologinen pääoma sisältää toiveikkuuden, optimismin, sinnikkyuden sekä itseluottamuksen kokemukset työssä. Se pohjautuu yksilön omiin ajatuksiin, tuntemuksiin ja kokemuksiin. Nämä kaikki ovat tutkimusten mukaan kehitettävissä ja vahvistettavissa olevia ominaisuuksia.

Tutkimuksen kohderyhmänä on x-kaupungin lastensuojelun avo- ja sijaishuollon tukitoimien henkilöstö. Kysely toimii tutkimuksen alkukartoituksena. Kysely on lähetty henkilöstölle ja lähiesihenkilöille. Saatujen tietojen pohjalta jatkamme kehittämistyötä lähiesihenkilöiden yhteisessä kehittämistyöpajassa, joka toteutetaan myöhemmin ilmoitettuna ajankohtana keväällä 2022. Työpajan kesto on 2 tuntia ja se toteutetaan työajalla. Kehittämistyön tavoitteena on koota tukimateriaali työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Osallistumisesi kyselyyn ja kehittämistyöpajaan on arvokasta. Näin pystymme rakentamaan tarpeita vastaavan materiaalin lastensuojelun kentälle.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain noin 10 minuuttia. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyaineisto on vain tutkijoiden käytössä. Lopullisessa julkaistavissa tutkimuksessa ei voida tunnistaa kenenkään yksittäisen vastaajan antamia vastauksia tai henkilöllisyyttä. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Suostumaksesi tutkimukseen osallistumiseen kysytään vielä kyselyn alussa. Kyselyssä kysytään alalla työskentelyn pituuteen liittyviä kysymyksiä, nämä tiedot voidaan katsoa henkilötiedoiksi. Tämän takia tutkimuksen aineiston keräämistä varten on laadittu rekisteriseloste. Henkilörekisterin ylläpitäjinä toimimme me tutkijoina. Olemme hakeneet opinnäytetyölle tutkimusluvan x kaupungilta.

LINKKI KYSELYYN:

Vastaa kyselyyn x.x.2022 mennessä.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Anna Hokkanen ja Merja Kokkala

Jos sinulla herää lisäkysymyksiä tutkimukseen liittyen, ole rohkeasti yhteydessä

Anna Hokkanen, anna.hokkanen@student.laurea.fi p. xxx-xxxxxxx

Merja Kokkala, merja.kokkala@student.laurea.fi p. xxx-xxxxxxx

Opinnäytetyön ohjaaja:

Yliopettaja Kristiina Helminen

kristiina.helminen@laurea.fi

Laurean ammattikorkeakoulu

Liite 3: Työpajaan osallistuvien suostumuslomake

Suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja tietojen keräämiseen kehittämistyöpajassa

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten psykologinen pääoma huomioidaan tällä hetkellä työhyvinvoinnin lähijohtamisessa sekä löytää keinoja miten psykologisen pääoman huomioimista voidaan vahvistaa työhyvinvoinnin johtamisosaamisessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tukimateriaali työhyvinvoinnin lähijohtamisen tueksi.

Osallistuessasi kehittämistyöpajaan annat suostumuksen työpajassa syntyneen aineiston käyttämiseen osana tutkimusaineistoa. Työpajassa syntyneestä aineistosta ei ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä tai toimintayksiköitä.

Henkilörekisteri:

Suostumuslomakkeiden tiedoista syntyy henkilörekisteri, joka sisältää suostumuksen antaneiden nimitiedot. Suostuessani tutkimukseen hyväksyn tietojen keräämisen rekisteriin. Rekisterin tietoja ei luovuteta ulkopuolisille tahoille, tiedot ovat vain tutkimuksen tekijöiden eli Anna Hokkasen ja Merja Kokkalan käytössä. Henkilörekisteri säilytetään suojatussa sähköisessä arkistossa. Tietoja säilytetään tutkimuksen ajan. Tiedot tuhotaan viimeistään 31.12.2022. Henkilörekisteri perustuu EU:n yleiseen tietosuojasetukseen (2016/679) ja Tietosuojalakiin 5.12.2018/1050. Lopullisessa julkaistavassa tutkimuksessa ei ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä.

Jos et anna suostumusta, nimeäsi ei kysytä, eikä näin ollen tiedot mene henkilörekisteriin.

Suostun tutkimukseen osallistumiseen. Vastaus vaaditaan. Yksi vaihtoehto.

Kyllä

Ei

Suostuessasi kirjoita etu- ja sukunimesi

Kirjoita vastaus

Liite 4: Työpajan pienryhmätyöskentelyä ohjaava aineisto ja kysymykset



Työpajan pöytä nro 1: Työhyvinvoinnin johtamisosaamisen vahvistamisen keinot

- Millä keinoin psykologisen pääoman huomioimista työhyvinvoinnin johtamisosaamisessa voisi vahvistaa?
- Millaista osaamista tähän tarvitaan? Miten voit vahvistaa omaa osaamistasi?
- Millainen tukimateriaali tukisi sinua?

Työpajan pöytä nro 2: Psykologista pääomaa tukeva toiminta NYT

- Miten olet omalla toiminnalla, vuorovaikutustyyllillä ja palautteella vahvistanut työntekijöiden itseluottamusta?
- Miten olet herätellyt toiveikkuutta tiimipalaverissa, kohtaamisissa tai sisäisessä viestinnässä?
- Miten olet auttanut ja tukenut kohti realistista optimismia pessimismin sijaan, jotta nähtäisiin enemmän mahdollisuuksia ja ratkaisuvaihtoehtoja ongelmiin?
- Miten olet, kannustat sinnikkyteen?

Työpajan pöytä nro 3: Psykologista pääomaa tukeva toiminta TULEVAISUUDESSA

- Mihin kiinnität huomiota tai mitä keinoja otat käyttöön psykologisen pääoman vahvistamiseksi esihenkilötyössä?
- Mikä auttaa sinua tunnistamaan työntekijän psykologisen pääoman tilanteen?

Liite 5: Rekisteriseloste

Rekisteriseloste, henkilörekisteri Laadittu 20.2.2022

Perustuu EU:n yleiseen tietosuojasetukseen (2016/679) ja [Tietosuojalakiin 5.12.2018/1050](#)

Rekisterinpitäjät ja yhteyshenkilöt

Opinnäytetyö tutkimuksen tekijät / YAMK opiskelijat

Anna Hokkanen, anna.hokkanen@student.laurea.fi p. xxx-xxxxxxx

Merja Kokkala, merja.kokkala@student.laurea.fi p. xxx-xxxxxxx

1. Rekisterin nimi

Opinnäytetyötutkimuksen henkilörekisteri.

Opinnäytetyö: Psykologinen pääoma työhyvinvoinnin keskeisenä elementtinä / Laurea ammattikorkeakoulu.

2. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tutkimuksen kyselyssä henkilöstöltä kysytään työuran pituuteen liittyviä asioita, jotka katsotaan henkilötiedoiksi. Lisäksi tutkimuksen työpajaan osallistuvien lähiesihenkilöiden suostumustietojen kokoaminen synnyttää henkilötietoja sisältävän materiaalin (sisältää nimitiedot). Lopullisessa julkaistavassa tutkimuksessa ei voida tunnistaa yksittäistä osallistujaa.

Järjestelmään tallennettavia henkilöitä ovat: Tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistujat ovat antaneet suostumuksen tietojen keräämiseen.

3. Rekisterin tietosisältö

- nimi
- henkilön työuran pituus

4. Tietojen säännönmukaiset luovutukset

Tallennetut tiedot on rajoitettu ainoastaan rekisterinpitäjän omaan käyttöön eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Tietoja ei luovuteta myöskään EU:n tai ETA:n ulkopuolelle. Julkaistussa tutkimuksessa rekisteritiedot ei tule näkyville. Tutkimukseen osallistujilla on anonymiteetti tutkimusaineistossa.

5. Rekisterin suojauksen periaatteet

Rekisteriä säilytetään teknisillä suojakeinoin suojatussa tietojärjestelmässä. Henkilötietoja ovat oikeutettuja käsittelemään vain rekisterinpitäjät. Rekisteriä voi käyttää vain henkilökohtaisilla käyttäjätunnuksilla ja salasanoilla. Rekisteri sijaitsee sähköisessä kansiossa mihin pääsyoikeus on vain rekisterinpitäjillä.

6. Rekisteröidyn oikeus. Tarkastus-, oikaisu ja tietojen poisto-oikeus:

Henkilöllä on oikeus tarkistaa, pyytää oikaisua tai -poistoa itseään koskevista tiedoista. Tarkastus-, oikaisu tai tietojen poistoon liittyvä pyyntö lähetetään sähköpostitse: anna.hokkanen@student.laurea.fi Pyyntöön vastataan kohtuullisen ajan sisällä. Tiedot luovutetaan vain henkilölle, jonka tiedoista on tehty pyyntö. Pyyntöön esittäjän on todistettava henkilöllisyytensä.

Henkilötietojen säilytys: Tietoja säilytetään 31.12.2022 asti. Tämä aikaraja liittyy opinnäytetyön valmistumiseen. Tiedot poistetaan heti kun opinnäytetyö on hyväksytty ja julkaistu.