



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JOHANNA SYYSMÄKI

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

HYVINVOINTIPALVELUIDEN KEHITTÄMISEN JA
JOHTAMISEN YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2022



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Syysmäki, Johanna: Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Hyvinvointipalveluiden kehittäminen ja johtaminen

Toukokuu 2023

Sivumäärä: 47

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen on työelämän muospaineissa organisaatioiden keskeinen haaste sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla. Työhyvinvoinnin strategisella kehittämisellä saadaan aikaan sekä hyvinvoivia työntekijöitä että toiminnan ja talouden tuloksellisuutta.

Kehittämismenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytin laadullista BIKVA-menetelmää, jota täydensin organisaation työhyvinvointikyselyllä. Aineisto kerättiin organisaation yksikkökohtaisista työhyvinvointisuunnitelmista, organisaation työhyvinvointikyselyistä sekä toteutetuista ryhmäkeskusteluista. Aineistot analysoitiin teoria- ja aineistolähtöisellä sisällön analyysillä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työhyvinvoinnin johtamista kunta-organisaatiossa. Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi työhyvinvoinnin johtamisen nykytila-analyysiin ja toinen tutkimuskysymys liittyi kehittämiseen ja siihen millaisia konkreettisia kehittämistoimia strateginen työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää ja miten strategiset kehittämistoimet jalkautetaan konkreettiseksi arjen toiminnaksi.

Kehittämistyön tuloksena opinnäytetyössä kerrotaan mitä työhyvinvoinnin johtaminen organisaatiossa on ja miten sitä tulisi kehittää. Esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta keskiöön nousevat osaaminen ja esihenkilötyöhön käytettävä aika sekä työhyvinvoinnin johtamisen menetelmät.

Opinnäytetyön tulosten mukaan ensin on kehitettävä työhyvinvoinnin johtamista strategisesti. Strategiatyön jälkeen tulee kehittää esihenkilöiden valmiuksia työhyvinvoinnin johtamisosaamisen vahvistamiseksi. Strategisen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset liittyvät työhyvinvointityöryhmän perustamiseen ja toimintavan luomiseen strategisen työhyvinvoinnin mittaamiseen.

Avainsanat: Työhyvinvointi, johtaminen, Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Abstract

Syysmäki, Johanna: Developing the management of well-being at work.

Master`s Thesis

Degree Programme in Developing and Managing Welfare Services

May 2023

Number of pages: 47

Developing the management of well-being at work is a key challenge, at both an individual and a collective level, for organisations under the working life pressures for change. The strategic development of well-being at work will deliver well-performing employees as well as operational and financial success.

The development method used in this thesis was the qualitative BIKVA method, which was supplemented with an organisational well-being survey. The data was collected from the organisation's unit-specific well-being plans, the organisational well-being survey and group discussions. The data were analysed using theoretical and data-driven content analysis.

The aim of this thesis was to develop the management of well-being at work in a municipal organisation. The first research question was related to the current state analysis of the management of well-being at work. The second research question was related to the development, to the concrete development actions demanded by the strategic management of well-being at work, and to the means by which strategic development actions are put into practice in concrete everyday activities.

As a result of the development work, the thesis describes the management of well-being at work in an organisation and how it should be developed. From the perspective of managerial work and the management of well-being at work, the focus is on competence and time spent on managerial work, as well as methods of the management of well-being at work.

According to the results of the thesis, the first step is to develop the management of well-being at work in a strategic way. After the strategic work, the skills of the managerial personnel need to be developed to strengthen their competence in managing well-being at work. The main conclusions of the thesis related to the strategic management of well-being at work are the setting up of a team for well-being at work and the establishment of a course of action for measuring strategic well-being at work.

Keywords: Well-being at work, management, strategic management of well-being at work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI.....	7
2.1 Työhyvinvointikäsitteen historia.....	8
2.2 Työhyvinvointipääoma ja työn imu	10
2.3 Työhyvinvointiin liittyvä keskeinen lainsäädäntö	11
3 STRATEGINEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	12
3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen	14
3.2 Työhyvinvointisuunnitelma	16
3.3 Työhyvinvointi ja eri johtamistyyli.....	17
3.4 Työkykyjohtaminen	19
4 KEHITTÄMISTOIMINNAN TARKOITUS JA TAVOITTEET	19
5 KEHITTÄMISMENETELMÄ	20
6 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTTAMINEN	22
6.1 Organisaation työhyvinvointikysely	22
6.2 Organisaation työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat.....	22
6.3 Lähijohtajien ryhmäkeskustelu	24
6.4 Toimialajohtajien ryhmäkeskustelu	26
7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	27
7.1 Koko organisaation johtamistapa.....	29
7.2 Työterveysyhteistyö	29
7.3 Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen.....	30
7.4 Johtamisen avoimuus	31
7.5 Henkilöresurssit ja oman työn suunnittelu.....	32
7.6 Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen ja tukeminen	33
7.7 Palaute ja kehityskeskustelut.....	36
7.8 Työhyvinvointia tukevat johtamistyyli ja työhyvinvointityöryhmä	37
7.11 Toimivat työnkuvat ja prosessit	38
8 JOHTOPÄÄTÖKSET KEHITTÄMISPROSESSIN TULOKSISTA	39
9 POHDINTA	40
9.1 Kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus.....	42
9.3 Kehittämismahdollisuudet.....	45
9.4 Jatkotutkimusaiheet.....	47
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä sekä työympäristöön. Kokonaishyvinvointiin vaikuttavat myös yksityiselämään liittyvät asiat ja tapahtumat (Viitala, R. 2013; 212.)

Työntekijöiden ohella myös organisaatiot ovat hyödynsaajia, jos työhyvinvointi on kunnossa. Työhyvinvointi näkyy sairauspoissaolojen, tapaturmien ja vaihtuvuuden aiheuttamien kustannusten laskemisena (Viitala, R. 2013; 229.) Työkyvyttömyyden välittömät kustannukset ovat kunta-alalla noin miljardin euron luokkaa. Suomessa sairauspoissaolopäivän keskimääräinen kokonaiskustannus on 100–500 euroa. Pahoinvointi synnyttää lisäkustannuksia, joita voidaan karsia työhyvinvointia kehittämällä (Heikkilä- Tammi, K & Manka, M-L & Mäkinen, J-P. 2015; 9).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee muistaa, että työhyvinvointi ei ole staattinen tila ja työhyvinvointi sisältää yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Työhyvinvoinnin johtamisessa esihenkilö asetetaan toiminnan keskiöön, mutta kuitenkin työorganisaatio asettaa esihenkilön toiminnalle rajoja tai mahdollisuuksia (Tarkkonen, J.2012; 13–15).

Opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistyön kohteena on pieni noin 5000 asukkaan kunnallinen organisaatio. Organisaation henkilöstösuunnitelman mukaan organisaatiossa työskentelee vakituisesti noin 180 henkilöä. Opinnäytetyön aihepiirin taustalla on organisaation kuntastrategia sekä toiminnalliset tavoitteet vuodelle 2022. Organisaation kuntastrategian tavoitteena on työyhteisöjen hyvinvointi. Toiminnalliset tavoitteet taas pyrkivät henkilöstöpolitiikan keinoin turvaamaan henkilöstön työhyvinvointia ja osaamista. Tässä opinnäytetyössä pyrin kehittämään henkilöstön ja työyhteisöjen työhyvinvointia kehittämällä työhyvinvoinnin johtamista.

Toteutan opinnäytetyön laadullisena tutkimuksena BIKVA menetelmällä, jota täydennän määrällisellä tutkimuksella, organisaation työhyvinvointikyselyllä. Menetelmän kautta opinnäytetyön kehittämisessä ovat mukana kaikki organisaation tasot.

2 TYÖHYVINVOINTI

Marja-Liisa Manka (2016; 76) kuvaa työhyvinvointia monen tekijän summana. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä työntekijän näkemys itsestään ja työyhteisöstään (Kuvio 1).



Kuvio 1: Työhyvinvointi (Manka M-L, 2016)

Työterveyslaitos (2009; 18) määrittelee työhyvinvoinnin napakasti ja taitavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Organisaation panostaminen työhyvinvointiin ilmaisee arvostusta henkilöstöä ja sen työpanosta kohtaan (Kärkkäinen, M. 2002; 23–24.) Työhyvinvoinnin käsite sisältää myös korjaavaa työtä eli pahoinvoinnin hoitoa. Viitalan (2013; 212) mukaan työhyvinvointikeskustelu on aiemmin painottunut enemmän työpahoinvoinnin tarkasteluun, mutta viime aikoina on voimistunut enemmän positiivinen näkökulma. Hakasen (2011; 16–17) mukaan perinteinen työhyvinvointiajattelu, jossa huomio ja toimet

suunnataan epäkohtien, riskien ja oireilun minimointiin eivät tuota riittävästi oikeanlaista työhyvinvointia. Suuntaamalla huomio siihen mikä on hyvin ja mikä kannattelee työssä johtaa hyvään ja vahvistumiseen jatkossa.

Veijo Nivala kirjoitti jo vuonna 2006 artikkelissaan, että työelämäkeskustelulle näyttää oleva tyypillistä epäkohtien esille nostaminen, hyvinvointi mukaan lukien. Työelämästä käytävää keskustelua hallitsi jo silloin työuupumus. Työelämässä koetaan kuitenkin myös onnistumisia, koska vuonna 2004 suomalaisista peräti 80 % oli työhönsä tyytyväisiä (Nivala, V. 2006; 98).

Työhyvinvointi kytkeytyy läheisesti työmotivaatioon ja motivaatio syntyy työn sisällöstä. Motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään. Hygieniatekijät tarkoittavat tekijöitä, joilla ei juurikaan edistetä työhön motivoitumista kuten palkka, työmatka ja työvälineet. Edellä olevat tekijät voivat kuitenkin laskea motivaatiota, mikäli ne eivät ole kunnossa. Varsinaiset motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön; työn mielekkyyteen, työn haastavuuteen ja työntekijän osaamiseen sekä vaikutusmahdollisuuksiin (Nivala, V. 2006; 97–98).

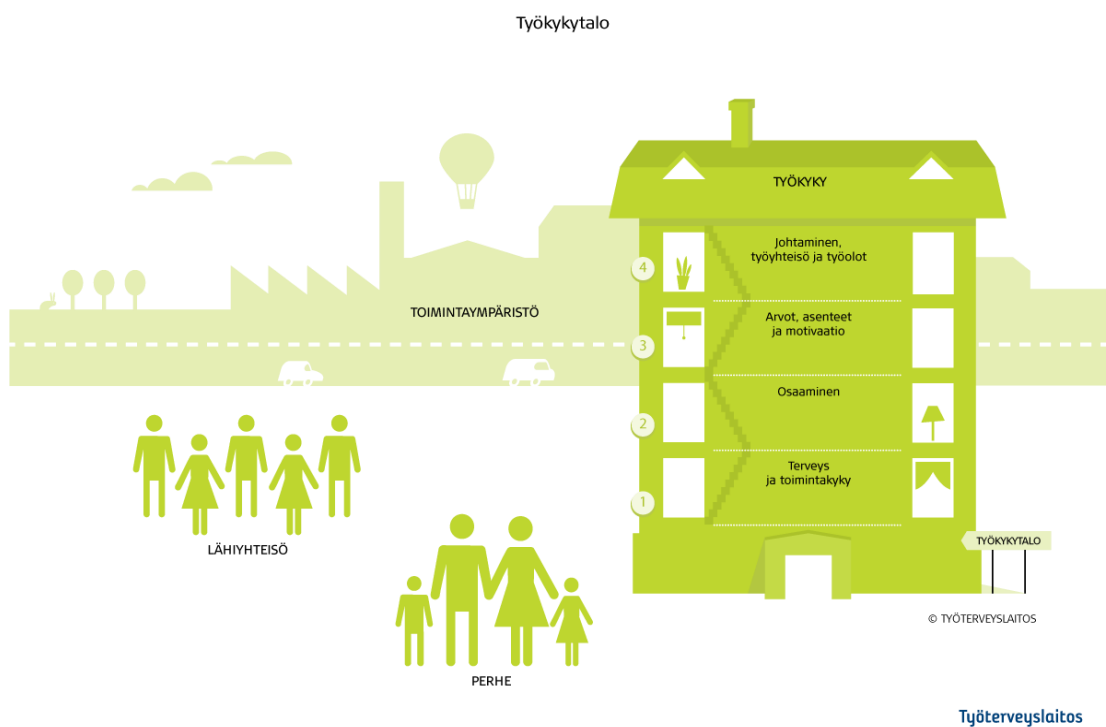
2.1 Työhyvinvointikäsitteen historia

Työviihtyvyyden käsitteestä ja työviihtyvyysskyselyistä puhuttiin ennen toista maailmansotaa. Työviihtyvyysskyselyitä on suoritettu joissakin organisaatioissa jo 1920-luvulta lähtien. Työviihtyvyys tarkoitti sitä, mitä työntekijä työssään koki ja tunsu sekä miten työntekijä tuli hyväksytyksi työpaikallaan. Terminologian muuttuessa 1960-luvulla puhuttiin työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyteen kytkeytyivät myös työn sisältö ja työpaikan ilmasto. Työpaikan ilmasto muuttui myöhemmin 1980-luvulla työpaikan ilmapiirikartoituksiksi (Suutarinen, M & Vesterinen P-L (toim.) 2010; 46–47).

Työkyky-käsite tuli käyttöön 1990-luvulla työkyvyttömyyden ja työkyvyn arvioinnin käsitteiden pohjalta (Jääskeläinen, 2013; 16.) Puhuttiin työkykyyn liittyvästä toiminnasta, jolla tarkoitettiin yksilön voimavarojen (osaaminen, terveys, sosiaaliset taidot, elämäntilanne), työn ja työympäristötekijöiden (työn vaatimukset, työn sisältö, työn

kuormittavuus) sekä työyhteisön tekijöiden (johtaminen ja ilmapiiri) muodostamaa kokonaisuutta (Suutarinen, M & Vesterinen P-L (toim.) 2010; 46–47.)

Työterveyslaitoksen (2023) työkykytalossa työkyky kuvataan nelikerroksisena talona (kuvio 2) ja sen ympäristönä. Kolme ensimmäistä kerrosta kohdentuvat henkilön omiin resursseihin eli terveyteen ja toimintakykyyn, osaamiseen ja arvoihin sekä asenteisiin ja motivaatioon. Neljännessä kerroksessa kuvataan työolosuhteita eli johtamista sekä työyhteisöä ja työoloja.



Kuvio 2: Työkykytalo (©Työterveyslaitos)

Työhyvinvoinnin käsitettä aloitettiin käyttämään 2000-luvun alussa (Jääskeläinen, A. 2013; 16.) Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyn taustalla on kokonaisvaltainen työkyvyn käsite. Kokonaisvaltainen työkyvyn käsite sisältää yksilöön liittyviä tekijöitä, ilmapiiriin liittyviä tekijöitä, johtamiseen liittyviä tekijöitä sekä organisaatioon liittyviä tekijöitä (Suutarinen, M & Vesterinen P-L (toim.) 2010; 46–47).

2.2 Työhyvinvointipääoma ja työn imu

Marja-Liisa Manka (2016; 52–53) mukaan ennaltaehkäisevällä toiminnalla kasvatetaan työhyvinvointipääomaa. Työhyvinvointipääoma voidaan nähdä strategisena resurssina. Työhyvinvoinnin strategiset resurssit; tavoitteet ja keskeiset haasteet olisi syytä määritellä jokaisessa organisaatiossa. Työhyvinvointipääoma yhdistää yksilön inhimillisen pääoman, yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman sekä organisaation rakennepääoman (Kuvio 3).



Kuvio 3: Työhyvinvointipääoma (Manka M-L, 2016)

Organisaatiot voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman kartuttamiseen hyvällä johtamisella ja henkilöstön osallistamisella. Psykologisen pääoman eli yksilöllisten voimavarojen tukeminen nousee tärkeään osaan työhyvinvointipääoman kehittämisessä (Manka, M-L.2016; 55).

Työn imu tarkoittaa sitä, että työntekijä voi käyttää työssään vahvuuksiaan, henkilö voi kehittyä ja työolosuhteet toimivat innostavina. Työn imussa työskentelevät työntekijät suhtautuvat myönteisesti työpaikkaansa, sitoutuvat työhönsä, saavat aikaan tuloksia, kehittyvät, toimivat työpaikalla muiden hyväksi ja lisäksi ovat terveempiä kuin ne, joilla työn imu on matala (Viitala, R. 2013; 212–213).

Työntekijän kokemuksena työn imu ei tarkoita sitä, että töissä on aina kivaa. Koke-
muksena työn imu tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja työntekijä haluaa ponnis-
tella työssä, jotta työ tuottaa tuloksia. Haastavassa työtilanteessa työn palkitseva tun-
nekokemus tulee viiveellä, kun tilanteessa päästään eteenpäin (Hakanen, J. 2011; 19).

2.3 Työhyvinvointiin liittyvä keskeinen lainsäädäntö

Työhyvinvoinnin turvaaminen ja edistäminen on lakisääteisesti otettu huomioon työ-
turvallisuuslaissa ja työterveyshuoltolaissa. Työturvallisuuslain mukaan ”työnanta-
jalla on velvollisuus tarpeellisilla toimenpiteillä huolehtia työntekijän turvallisuudesta
ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön,
työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin
edellytyksiin liittyvät seikat” (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 8§).

Työturvallisuuslain mukaan ”työntekijän on kokemuksensa, työnantajalta saamansa
opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käy-
tössään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja ter-
veydestä. Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdis-
tuvaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudel-
leen ja terveydelleen haittaa tai vaaraa” (Työturvallisuuslaki 738/2002, 4 luku 18§).

Työturvallisuuslain (738/2002, 2 luku 9§) mukaan työnantajalla on oltava turvallisuus-
den ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tar-
peellista toimintaa varten työsuojelun toimintaohjelma, joka kattaa työpaikan työolo-
jen kehittämistarpeet ja työympäristöjen liittyvien tekijöiden vaikutukset. Työsuojelu-
toiminnan tarkoituksena on edistää turvallista ja terveellistä työskentelyä työpaikoilla.
Työsuojeluorganisaatio on organisaation hyvinvoinnin tukijärjestelmä. Työsuojeluor-
ganisaatioon kuuluvat työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutetut. Työsuojelun pii-
rissä tehdään esimerkiksi työhyvinvointiriskien arviointia, työsuojelun toimintaohjel-
mia, henkilöstön kehittämishankkeita ja järjestelmäkartoituksia (Viitala, R. 2013;
233–234).

Työhyvinvointia edistävä työterveyshuoltolaki (1383/2001, luku 3 12§) velvoittaa työterveyshuoltoa hyvän työterveyshuollon käytännön mukaisesti tietojen antamiseen, neuvontaan ja ohjaukseen työn terveellisyttä ja turvallisuutta koskien, mukaan lukien työntekijän perustellusta syystä pyytämä selvitys työkuormituksesta. Työterveyslaki (1383/2001) velvoittaa työnantajaa työterveysyhteistyöhön, jossa työnantajalla on oltava kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, josta tulee ilmi työterveyshuollon yhteiset tavoitteet ja työpaikan olosuhteisiin liittyvät tarpeet (Manka, M-L.2016; 93).

3 STRATEGINEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvointi on organisaatioille strateginen kilpailutekijä. Työhyvinvointi, luottamus, osaaminen ja innovatiivisuus kuuluvat organisaation aineettomaan pääomaan. Vaikka useammat organisaatiot ovat tunnistaneet aineettoman pääoman suuren merkityksen, aineeton pääoma ei välttämättä näy organisaation strategioissa, toimintasuunnitelmissa tai tuloksellisuuden tarkastelussa (Suutarinen, M & Vesterinen P-L (toim.) 2010; 53–54). Aineettoman pääoman osuus koko organisaation kuluista voi olla jopa 50 prosenttia. Aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan 50–90 prosentin vaikutus henkilöstökuluihin. Jokaisen organisaation olisi hyvä miettiä, miten aineettomasta pääomasta huolehditaan ja miten sitä kehitetään (Manka, M-L. 2016; 52).

Pelkistetyimmillään työhyvinvoinstrategia näyttäytyy organisaatioissa mainintana, että henkilöstön työhyvinvointi on tärkeää. Silloin on kysymys arvopohjaisesta strategiasta, joka ei määrittele työhyvinvointiin toimivaa ratkaisumallia (Tarkkonen, J. 2012; 34–35). Työhyvinvointi organisaation strategian keskeisenä tekijänä edellyttää pidemmälle meneviä toimenpiteitä ja keskeinen kysymys on tiedon siirtämisestä eläväksi toiminnaksi työpaikoille. Työhyvinvoinnin johtaminen perustuu muutosten vaikutusten ennakoimiseen sekä oikein kohdistettuihin toimenpiteisiin (Suutarinen, M & Vesterinen P-L (toim.) 2010; 65–66).

Ahosen ja Auran (2016; 56–57) mukaan työhyvinvoinnin strateginen perusta koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat johtamisen vastuut, strategisen hyvinvoinnin investoinnit, strategisen hyvinvoinnin mittarit ja strategisen hyvinvoinnin raportointi. Johtamisen vastuun näkökulmasta organisaation johto vastaa viime kädessä työhyvinvoinnista ja sen tuloksellisuudesta. Isommissa organisaatioissa toiminnasta vastaa henkilöstöjohtaja ja pienemmissä organisaatioissa vastuu voi olla strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmällä.

Mittaaminen johtaa tuloksiin ja ”what you measure, you manage”, on edelleen mittauksen hyväksytty peruste. Mittaamisella saadaan esille positiiviset ja negatiiviset muutokset sekä mittaaminen toimii organisaation tärkeänä oppimisen välineenä. Strategisen hyvinvoinnin mittareita organisaatioissa leimaa niiden yksipuolisuus, jolloin organisaatioissa mitataan vain sairauspoissaoloja ja työilmapiiriä. Vastaavasti esimerkiksi osaamisen, työkyvyn ja elämäntapojen mittareita käytetään vähän (Ahonen, G & Aura O. 2016; 65–66).

Strategisen työhyvinvoinnin investoinnit kuten henkilöstökoulutus, henkilöstöedut, työterveyshuolto, työpaikkaliikunta sekä työhyvinvointi ovat sellaisia, joihin vaikuttaa organisaation taloudellinen tila. Hyvä tai erinomainen taloustilanne voi olla yhteydessä suurempiin investointeihin koulutuksessa, liikunnassa sekä virkistys- ja kulttuuritoiminnassa (Ahonen, G & Aura O. 2016; 63–64).

Strategisen hyvinvoinnin raportointiin liittyen yleisimmät raportit liittyvät työterveyshuollon toimintaan, henkilöstötilinpäätökseen julkisella puolella sekä henkilöstöraporttiin. Hyvään strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen kuuluu raportointi, jonka tavoite on tuottaa tietoa organisaation eri tasoille. Raportointi myös selkeyttää toiminnan tuloksellisuutta. Tulosten tunteminen on edellytys kehittämiseksi, jotta tiedetään missä ollaan ja mitä voidaan tavoitella. Toteutuksen osalta painopiste siirtyy työyhteisöön ja kun esimies ottaa vastuuta työhyvinvoinnista niin tuottavuus kasvaa (Ahonen, G & Aura O. 2016; 65–66, 219).

Marja-Liisa Mankan (2016; 80) mukaan työhyvinvointia on systemaattisesti johdettava, koska se ei synny organisaatioissa itsestään. Systemaattinen johtaminen tarkoittaa

strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi sisältää nykytilakuvauksen ja arvion siitä, mikä on tilanne. Työhyvinvointisuunnitelmaan määritellään tavoitteet ja toimenpiteet nykytilan pohjalta. Kehittämisprosessissa toimenpiteitä seurataan ja arvioidaan (kuvio 4).



Kuvio 4: Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (Manka M-L, 2016)

3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu se, että suomalainen on keskimäärin 8 % elinajastaan töissä. Työ rytmittää vahvasti monen työssäkäyvän elämää ja osa ihmisen voimavaroista tulee käytetyksi työhön. Työssä tapahtuu myös merkittävää oppimista sekä kehittymistä. Työ voi muokata tekijänsä käsitystä itsestään, kyvyistään ja persoonallisuudestaan. Työssä saadut kokemukset vaikuttavat koko elämään, koska ihminen on kokonaisuus; jos töissä menee huonosti, huono vointi heijastuu kotiin asti (Viitala, R. 2013. 13–14).

Hyvällä lähijohtamisella on yhteys työhyvinvointiin. Jokainen lähijohtaja voi työhyvinvointisessa vaikuttaa osaan niistä asioista, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Toimivat työnkuvat- ja työprosessit, yhteistyö, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja osallistuminen voivat ratkaisevalla tavalla tuottaa edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn

imulle (Viitala, R. 2013. 13–14). Myös Kärkkäisen (2002; 25) mukaan työhyvinvoinnin edellytykset luodaan organisaatiossa johtamisella ja esihenkilötyöllä, jolloin työhyvinvoinnin kehittämisen tulee alkaa johtamiskulttuurin kehittämisestä.

Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa ensisijaisesti ennaltaehkäiseviä tavoitteita ja toimenpiteitä, jolloin työhyvinvoinnin kehittäminen keskittyy ennaltaehkäisevään toimintaan (Kärkkäinen, M. 2002; 23–24.) Pelkästään riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumuksen mittaaminen ei riitä. On myös tiedettävä, mikä tuottaa mielekkyyttä ja voimaantumista työssä (Viitala, R. 2013; 212).

Työhyvinvoinnin johtamisen määrittelemisessä on otettava huomioon johtamisen näkökulma, joka huomioi sekä työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, että henkisen hyvinvoinnin, yksilölliset ominaisuudet (ikä, sukupuoli, työolosuhteet) ja työorganisaation, lähityöyhteisön sekä teknologiset järjestelmät. Hyvinvoiva ja työkykyinen esihenkilö pystyy huomioimaan eri osa-alueet sekä jaksaa tehdä tuloksellisesti vaativaa työtään (Tarkkonen, J. 77–78).

Vaasan yliopiston tutkimus- ja kehittämishankkeen (2013) mukaan valmentavan johtamistavan omaksuminen ja valmentavalla johtamistavalla johdetut työskentelevät tavoitteellisemmin, suoriutuvat paremmin sekä voivat paremmin. Parempi vointi ilmenee esimerkiksi siinä, että työntekijät kokevat vähemmän stressiä, kyynisyyttä sekä enemmän työn imua kuin muilla tavoin johdetut.

Hindströmin (2018; 98) on tutkinut työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä kotihoidon toimintaympäristöissä. Hindströmin tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kokemukseen kotihoidon työntekijöillä vaikuttivat työn monipuolisuus, haasteellisuus, työilmapiiri, sekä mahdollisuudet osallistua oman työn suunnitteluun. Johtamiseen liittyviä työhyvinvointia parantavina tekijöinä tutkimuksessa mainitaan esihenkilöiden kannustus, läsnäolo, tavoitettavuus, palautteen saaminen sekä joustavuus.

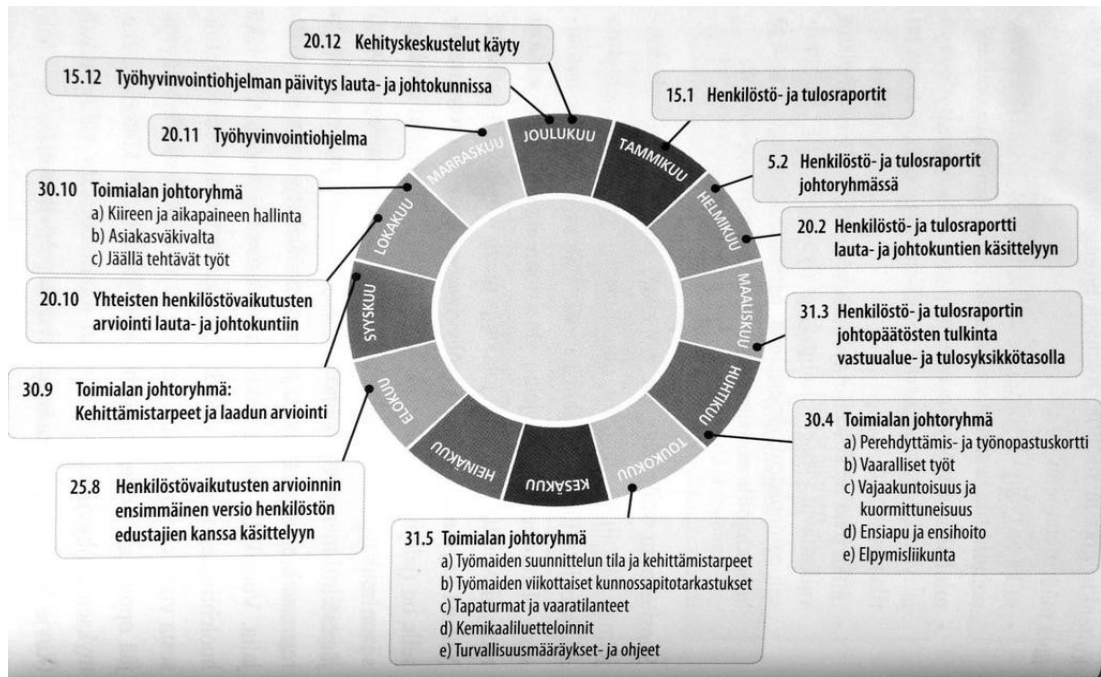
3.2 Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelma on osa työhyvinvoinnin johtamista. Työturvallisuuskeskus on tehnyt työkirjan Työhyvinvoinnin portaat (2009), jonka tarkoituksena on avata työhyvinvointisuunnitelman eri vaiheita ja antaa avaimet työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen. Oikeaoppinen työhyvinvointisuunnitelma tukee työyhteisöä etenemään pienin askelin ja realistisin tavoittein saavuttaakseen yhteiset päämäärät. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma (Keva, 2015) on hyvä työkalu työhyvinvoinnin kehittämiseksi tavoitteellisesti toimenpide tasolle asti. Työkalun avulla määritellään työhyvinvoinnin kehittämiskohde, tavoite, toimenpide, vastuhenkilö, aikataulu ja seuranta sekä arviointi (Kuvio 5).

KEHITTÄMIS-KOHDE	TAVOITE Hyödyt – kenelle?	TOIMENPIDE ensimmäiset askeleet	VASTUU- HENKILÖ	AIKATAULU -eteneminen	SEURANTA Kuka, miten, milloin?

Kuvio 5: Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma (Keva, 2015)

Toisena käytännön toimenpiteenä organisaatiossa voidaan toteuttaa työhyvinvoinnin vuosikelloa. Työhyvinvoinnin vuosikelloon sisällytetään kuukausijaolla kaikki työhyvinvoinnin painopisteet, järjestelmät, menettelyohjeet, käytännöt, prosessit ja resurssit strategian pohjalta. Vuosikellon tarkoitus on helpottaa tarkistamaan asioita ja niiden tilaa sekä huolehtia, että asiat toteutuvat vuosikierron aikana kuviossa 6 (Tarkkonen, J. 2012; 78–80).



Kuvio 6: Työhyvinvoinnin vuosikello (Tarkkonen, J. 2012)

Hakasen (2011; 23) mukaan työhyvinvoinnin yksilöllistyminen on merkittävä haaste organisaatioiden työhyvinvointitoiminnalle, koska työpaikoilla on pystyttävä sekä yhteisölliseen että yksilölliseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatioissa on määriteltävä se, että millaista työhyvinvointia pyritään edistämään.

3.3 Työhyvinvointi ja eri johtamistyylit

Heikkilä-Tammen, Mankan ja Mäkinien tutkimuksen (2015; 20) mukaan esihenkilön keskeinen keino edistää työhyvinvointia on hänen tyylinsä johtaa. Tiettyjen johtamistyylit on havaittu olevan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. Näitä johtamistyylejä tutkimuksen mukaan ovat esimerkiksi vuorovaikutteinen, voimaannuttava, transformationaalinen, autenttinen/aito, palveleva ja positiivinen sekä oikeudenmukainen johtamistyyli.

Palvelevalle johtamistyyliille ominaista on, että esihenkilö tukee ja mahdollistaa kehittämisen sekä itsensä toteuttamisen. Palveleva johtaja on aito, nöyrä, anteeksiantava, oppii kritiikistä sekä huomioi johtamisessaan kokonaisuuden. Palveleva johtaminen

edistää työ imua. Palveleva johtaja lisää työntekijöiden työhön sitoutumista, voimaantumista, koettua oikeudenmukaisuutta sekä lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Heikkilä-Tammi, K & Manka, M-L & Mäkinen J-P. 2015; 20–21). Palveleva johtaminen (servant leadership) ei tarkoita esihenkilön valta-aseman katoamista tai roolien kääntymistä, vaan työyhteisön hyväksi toimimista ja roolimallina olemista. Työyhteisöä palveleva johtaja on rehellinen itselleen ja muille sekä toimii eettisesti ja aidosti. Palveleva johtaja ei peitä ammatillisen roolin alle sitä millainen ihminen muutoin on. Palvelevan johtamisen vastakohta on hierarkkinen ja autoritääriinen johtamistapa (Hakanen, J. 2011. 76–78).

Autenttisessa ja aidossa johtamistyyliä esihenkilö tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä ilmaisee aidosti tunteitaan ja ajatuksiaan. Tässä johtamistyyliä esihenkilö on avoin erilaisille näkemyksille sekä itseensä kohdistuvalle kritiikille ja esihenkilö toimii omien moraaliperiaatteidensa mukaisesti. Autenttinen johtaja luo voimaannuttavia työoloja, jotka tuottavat hyvinvointia ja tukevat mm. hyvää työilmapiiriä (Heikkilä-Tammi, K & Manka, M-L & Mäkinen J-P. 2015; 20–21).

Transformationalisessa johtamisessa korostuvat innostava motivointi, älyllinen haastaminen ja yksilön huomiointi. Tämän johtamistyylin vaikutus työhyvinvointiin on esihenkilöön kohdistuvan luottamuksen, pystyvyyden tunteen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen kautta. Positiivisella johtamisella pyritään synnyttämään myönteisiä tunteita. Positiivisen tyylin omaksunut esihenkilö kiittää, antaa palautetta, kannustaa, auttaa ja antaa tunnustusta. Tätä johtamistyyliä toteuttava esihenkilö rohkaisee tekemään tiimityötä, oppimaan uutta ja kehittämään itseään sekä ottamaan vastaan uusia vastuita itseohjautuvasti. Eri johtamistyyliä on myös yksilöllinen näkökulma ja kaikki eivät hyödy samanlaisesta johtamisesta. Työntekijän yksilölliset tekijät kuten työntekijän psykologinen pääoma, neuroottisuus ja pystyvyyden tunne vaikuttavat siihen, miten johtamistyyli koetaan (Heikkilä-Tammi, K & Manka, M-L & Mäkinen J-P. 2015; 21).

3.4 Työkykyjohtaminen

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL, 2022) mukaan toimintakyky on ihmisen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista edellytystä selviytyä jokapäiväisistä välttämättömistä ja itselle merkityksellisistä asioista. Työkyky taas on toimintakyvyn ja ammattitaidon kokonaisuus suhteutettuna työn vaatimuksiin. Vaikka toimintakyky on laskenut voi työkyky olla hyvä, kun työ muokataan toimintakykyä vastaavaksi.

Varhaisen tuen mallin tarkoituksena on mahdollistaa ja velvoittaa työnantajaa ryhtymään toimenpiteisiin, mikäli työntekijän työkyky on heikentynyt ja se on johtanut toistuviin sairaspöissaoloihin. Varhaisen tuen mallissa kuvataan, miten ja milloin työkyky otetaan työntekijän kanssa puheeksi, mitkä ovat eri osapuolten roolit, miten esimiehet valmennetaan mallin toteuttamiseen ja miten mallin käyttöä seurataan (Viitala, R. 2013; 233).

Heikkilä-Tammen, Mankan ja Mäkiniemen tutkimuksessa (2015) tavoitteena oli kehittää ja tutkia ennakoivia ja voimavarakeskeisiä työhyvinvoinnin kehittämistyökaluja. Tutkimuksessa kehittämistyökaluiksi syntyi kuusi erilaista työhyvinvointikyselypohjaa, joita esihenkilö voi hyödyntää työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Yleiskuva-kysely on tarkoitettu nopeaan yleiskuvan luomiseen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työkysely on neutraali kysely, joka liittyy voimavara ja kuormitustekijöihin. Tunnekysely on yksilön tunnetiloihin liittyvä kyselypohja, kun taas yhteisökysely tuottaa tietoa ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen liittyvistä asioista. Esihenkilökysely taas liittyy esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen ja asiakastyökysely asiakastyön kuormittavuuteen ja innostavuuteen.

4 KEHITTÄMISTOIMINNAN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön kohteena on pieni kunnallinen organisaatio, jossa työskentelee noin 180 työntekijää. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää organisaation työhyvinvoinnin johtamista organisaation strategian ja toiminnallisten tavoitteiden mukaisesti.

Kehittämistehtävät jäsentävät analyysia, tulkintoja ja metodologisia sekä menetelmällisiä lähtökohtia. Kehittämistehtävät toimivat opinnäytetyön punaisena lankana ja perustelevat kaikki tutkimuksessa tehtävät valinnat (Puusa & Juuti. 2020; 160.) Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävät on johdettu aiemmin esitellystä Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin kehittämisen prosessikuvioista (kuvio 4).

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää henkilöstön ja työyhteisöjen työhyvinvointia kehittämällä työhyvinvoinnin johtamista.

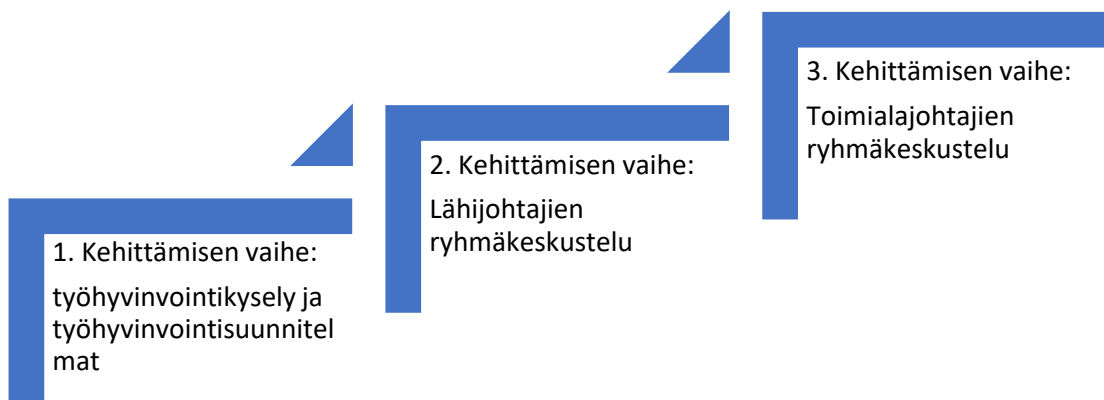
- 1) Mikä on tilanne?
 - Nykytila-analyysi; mitä työhyvinvoinnin johtaminen on ja miten työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu organisaatiossa?
- 2) Mitä pitää tehdä?
 - Millaisia konkreettisia kehittämistoimia strateginen työhyvinvoinnin johtaminen organisaatiossa edellyttää?
- 3) Työhyvinvointisuunnitelma, tavoitteet, seuranta ja arviointi
 - Miten työhyvinvoinnin johtamisen strategiset kehittämistoimet jalkautetaan strategiasta konkreettiseksi arjen toiminnaksi.

5 KEHITTÄMISMENETELMÄ

Kvalitatiivinen tutkimusote valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi, koska tässä opinnäytetyössä pyrin Puusan ja Juutin mukaan (2020; 10) ymmärtämään työhyvinvoinnin johtamisen nykytilaa työntekijöiden ja lähijohtajien ajatuksista, kokemuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita työntekijät ja lähijohtajat työhyvinvoinnin johtamiselle antavat.

BIKVA-menetelmä on tanskalaisen Hanne Krogstrupin kehittämä asiakaslähtöisen arvioinnin malli, joka on alun perin kehitetty 1990-luvun puolivälin jälkeen sosiaalipsykiatrian alalla. BIKVA-menetelmässä lähestymistapoina ovat osallistaminen ja oppiminen sekä tavoitteena on kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä (Hoffren, M & Perälä, S & Valkama, K. 2021; 59).

BIKVA-menetelmässä tiedonkeruu on kvalitatiivista ja keskeistä menetelmän käytössä on tiedon saamisen lisäksi oppiminen ja saadun tiedon kuljettaminen eri tasoja pitkin (Krogstrup. 2004; 10–13.) Osallistava BIKVA-menetelmä tuottaa perustellusti oleellista tietoa tähän opinnäytetyöhön, koska työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä on hyvä määritellä nykytila kaikilta toimintaan liittyviltä organisaatiotasoilta sekä saada esille ns. hiljaista tietoa. Menetelmä mahdollistaa kaikille kokemuksen oman äänen esille tuomisesta sekä kuulluksi tulemisesta ja mahdollistaa antamaan oman panoksensa kehittämistyöhön (Hoffrén-Mikkola, M. & Perälä, S. & Valkama, K. 2021; 61 & 67–68). Kuvaan kehittämisprosessin vaiheita kuviossa 7. Ensimmäinen kehittämisen vaihe koostui työhyvinvointikyselyn ja työhyvinvointisuunnitelmien aineistoon. Toisessa kehittämisen vaiheessa toteutin lähijohtajien ryhmäkeskustelun ja kehittämisen kolmannessa vaiheessa toimialajohtajien ryhmäkeskustelun.



Kuvio 7: Kehittämisprosessi

Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmien yhdistäminen on yleistynyt viime vuosikymmenten aikana. Tutkimusmenetelmien yhdistämisestä on nähty hyötyjä esimerkiksi vaikuttavuuden näkökulmasta (Puusa & Juuti.2020; 308–309). Tässä opinnäytetyössä täydennän kvalitatiivista aineistoa organisaatiossa toteutetulla työhyvinvointikyselyllä.

Puusa & Juuti (2020; 118) mukaan ryhmäkeskusteluilla viitataan tilaisuuteen, jossa kutsuttu joukko ihmisiä keskustelelee tietyistä aiheista vapaaehtoisesti. Tähän opinnäytetyöhön aineiston keruumenetelmäksi ryhmäkeskustelu valikoitui siitä syystä, että painopiste tuloksissa ei olisi niin vahvasti yksilöllisissä, tunnepitoisissa ja subjektiivisissä kokemuksissa vaan ryhmässä keskustelevat ottaisivat enemmän kantaa toistensa perusteluihin (Krogstrup. 2004; 11.) Puusa & Juuti (2020; 120) mukaan määrällisesti ryhmäkeskusteluihin osallistuu tavallisesti 6–8 henkilöä ja ryhmien koostaminen on ensimmäinen osa kehittämisprosessia. Tässä opinnäytetyössä ryhmäkeskusteluihin osallistui viisi henkilöä.

6 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTTAMINEN

6.1 Organisaation työhyvinvointikysely

Kevan työhyvinvointi kysely toteutettiin organisaatiossa sähköisenä 25.5–19.8.2022 välisenä aikana. Työhyvinvointikyselyn organisoiti työsuojelutiimi. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi yhteensä 84 työntekijää ja kyselyn vastausprosentti oli 38,4 %. Aiempi työhyvinvointikysely on toteutettu organisaatiossa vuonna 2018. Kyselyssä käytettiin viisiluokkaista vastausasteikkoa, jossa 1 kuvaa sitä, että vastaaja oli täysin eri mieltä ja 5 kuvaa vastaajan olleen täysin samaa mieltä. Vertailuaineisto koostui 50 organisaatiosta. Vertailuaineistossa oli yhteensä 9661 vastaajaa ja organisaation vertailuaineiston ryhmä oli keskisuuret kunnat.

6.2 Organisaation työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat

Opinnäytetyön suunnitelman mukaan olisin toteuttanut työntekijöiden ryhmäkeskustelut viidessä eri ryhmässä. Osa organisaation työntekijöistä kieltäytyi osallistumisesta ryhmäkeskusteluihin, ja osallistumisen vapaaehtoisuutta kunnioittaakseni mietimme ohjaavan opettajan ja organisaation edustajan kanssa aineiston keruuta toisella menetelmällä. Lopulta päädyimme työntekijöiden ryhmäkeskustelujen sijasta käyttämään

opinnäytetyössäni aineistona organisaatiossa toteutettuja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmia Kevan (2015) mallin mukaisesti (Liite 1).

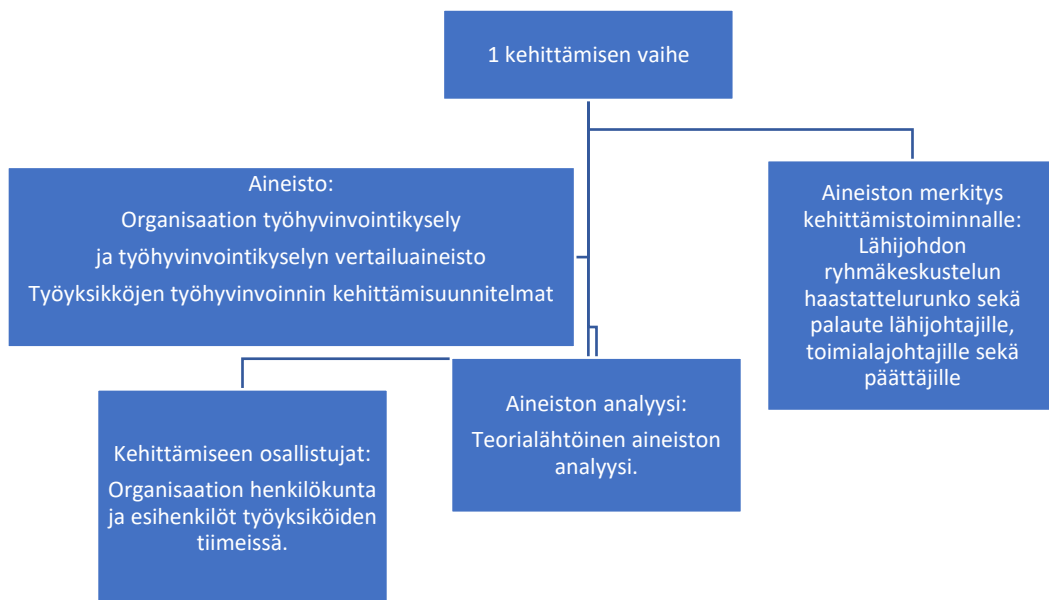
Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat tehtiin esihenkilöiden johdolla organisaation kaikissa työyksiköissä. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat sisälsivät organisaation työhyvinvointikyselystä johdettuja työhyvinvoinnin onnistuneita osa-alueita sekä kehitettäviä työhyvinvoinnin osa-alueita. Kehitettäviä työhyvinvoinnin osa-alueita käsiteltiin työyhteisöissä toimenpidetasolle asti ja kehittämiskohteille määriteltiin sekä aikataulu, vastuuhenkilöt että arviointi. Opinnäytetyön aineistona toimii kymmenen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa, joiden aineistot analysoin.

Työhyvinvointisuunnitelmien aineiston analyysin toteutin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teemat määritellään aikaisemman tiedon perusteella, ja niihin etsitään aineistosta sisältöjä kuvaavista lausumista (Tuomi & Sarajärvi. 2002; 127–131.) Kävin useaan kertaan yksikköjen aineistot läpi saadakseni kokonaiskuvan aineistosta, ja luokittelu perustuu alustavasti teoriasta ja aikaisemmista tutkimuksista johdettuihin työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiin teemoihin (Liite 2). Poimin aineistosta systemaattisesti analyysirungon mukaisia teemoja samalla peilaten niitä organisaation toteuttamaan työhyvinvointikyselyyn, aineiston analyysin oikeellisuuden varmistamiseksi.

Aineiston analyysistä kehittämiskohteiksi nostan esille tuloksissa ne kehittämiskohdeet, jotka saivat matalimmat pistemäärät työhyvinvointikyselyssä (keskiarvo alle 3,5) ja jotka nousivat esille myös yksikköjen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmista (kehittämiskohde nousee esille useammassa kuin kahdessa työhyvinvointisuunnitelmassa) sekä peilaan niitä työhyvinvointikyselyn vertailuaineistoon. Aineiston analyysissä nostan esille myös onnistuneita työhyvinvoinnin osa-alueita rajaten ne siten, että onnistuminen nousee esille sekä työhyvinvointikyselyssä (keskiarvo yli 3,5) että työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmissa (onnistuminen nousee useammassa kuin kahdessa työhyvinvointisuunnitelmassa).

Kehittämistoiminnan ensimmäisen vaiheen esittelen kuviossa kahdeksan. Kuviosta selviää, että aineistona käytin työhyvinvointikyselyä sekä sen vertailuaineistoa ja työ-

hyvinvointisuunnitelmia. Kehittämistoimintaan osallistuivat koko organisaation henkilöstö sekä esihenkilöt työyksiköiden tiimeissä. Aineiston analyysin toteutin teorialähtöisellä aineiston analyysillä, ja aineiston merkitys koko kehittämistoiminnalle oli, että aineiston analyysin perusteella muodostui lähijohtajien ryhmäkeskustelun haastattelurunko sekä palaute toimialajohtajille ja tarvittaessa päättäjille.



Kuvio 8: Kehittämisen ensimmäinen vaihe

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmien aineistoa analysoidessa huomasin, että kehittämissuunnitelmista nousee esille enemmän organisaatioon liittyviä työhyvinvoinnin kehittämiskohteita kuin työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä kehittämiskohteita. Kehittämistehtävien mukaisesti lähijohtajien ryhmäkeskustelun runkoon (Liite 3) valitsin enemmän työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tekijöitä.

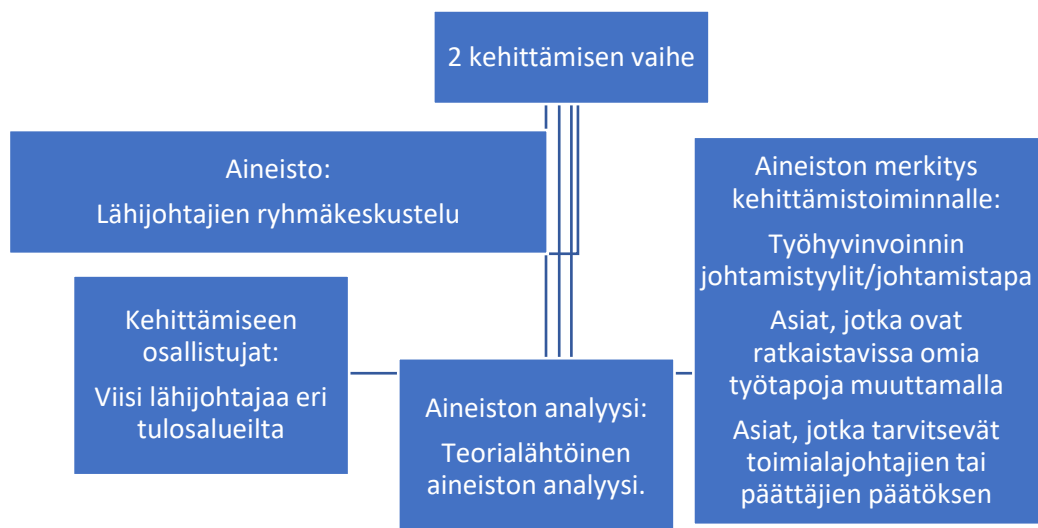
6.3 Lähijohtajien ryhmäkeskustelu

Lähijohtajien osallistumista kehittämistyöhön perustellaan kirjallisuudessa sillä, että lähijohtajilla on oikeutettuja näkemyksiä, jotka on otettava huomioon kehittämisessä.

Nämä oikeutetut näkemykset ovat esimerkiksi lainsäädäntöön, yleiseen etuun ja yhteiseen näkökulmaan liittyviä (Krogstrup.2004; 9).

Lähijohtajien ryhmäkeskusteluun osallistui viisi lähijohtajaa. Ryhmäkeskustelun alussa kerroin omasta roolistani opinnäytetyön tekijänä sekä toistin vaitiolovelvollisuuden näkökulman. Aineiston analysointi vaiheessa tai lopullisessa opinnäytetyössä yksittäinen vastaaja ei erotu. Alustuksen jälkeen kerroin lyhyesti opinnäytetyön tutkimusmenetelmästä sekä ryhmäkeskustelun toteutuksesta sekä tavoitteesta.

Lähijohdon ryhmäkeskustelun aineisto nauhoitettiin ja litteroitiin. Kehittämistoiminnan toisen vaiheen kuvaan kuviossa yhdeksän. Kuviosta selviää kehittämistoimintaan osallistujat, joita olivat viisi lähijohtajaa eri tulosalueilta. Aineiston analyysin toteutin teorialähtöisellä aineiston analyysillä (Liite 4). Teorialähtöinen aineiston analyysi perustuu teoriasta johdettuun Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin kehittämisen prosessiin (Kuvio 4). Aineiston merkitys koko kehittämistoiminnalle liittyi työhyvinvoinnin johtamistapaan eli johtamistyyliin sekä lähijohtajien ryhmäkeskustelussa pohdittuihin asioihin, jotka voitiin ratkaista omia työtapoja muuttamalla. Ryhmäkeskustelussa eroteltiin ne asiat, jotka vaativat toimialajohtajien näkökulman tai päätöksen



Kuvio 9: Kehittämisen toinen vaihe

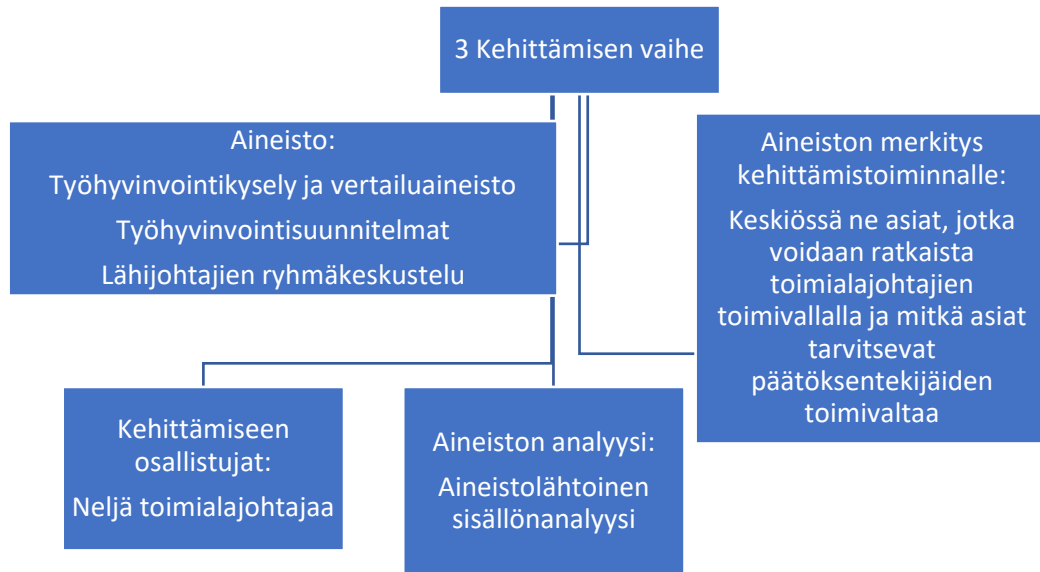
6.4 Toimialajohtajien ryhmäkeskustelu

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelut toteutin kokonaisotannalla, koska perusjoukko oli tutkimuksen kannalta kokonaisuudessaan pieni ja tutkimuksen kannalta hyvin hallittavissa. Toimialajohtajien ryhmäkeskusteluun osallistui neljä toimialajohtajaa yhdessä ryhmäkeskustelussa.

Opinnäytetyön toteuttajana esittelin toimialajohtajille ryhmäkeskustelun alussa kehittämisvaiheiden 1 ja 2 aineiston analyysin (Liite 2 ja 4). Tämän jälkeen kerroin keskustelun kulusta sekä sen tavoitteista.

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelu toteutettiin teams-yhteydellä ja se nauhoitettiin. Nauhoite näkyi osallistujille keskusteluosiossa nauhoituksen jälkeen. Litteroin nauhoitteen samana päivänä ja muutin vanhenemispäivämäärän heti ryhmäkeskustelusta seuraavaan päivään, joten osallistujilla ei ollut mahdollisuutta siihen myöhemmin palata.

Esittelen kuviossa kymmenen kehittämistoiminnan kolmannen vaiheen. Kehittämistoiminnan kolmannen vaiheen aineistona toimi työhyvinvointikysely ja sen vertailuaineisto, työhyvinvointisuunnitelmat sekä toteutunut lähijohtajien ryhmäkeskustelu. Aineiston analyysin toteutin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (Liite 5). Aineiston merkitys koko kehittämistoiminnalle oli se, että keskiöön nostettiin ne asiat, jotka voitiin ratkaista toimialajohtajien toimivallalla ja pohdittiin ne asiat, jotka tarvitsevat päätöksentekijöiden toimivaltaa.



Kuvio 10: Kehittämisen kolmas vaihe

Päätäjille viedään tarvittaessa ne asiat, jotka tarvitsevat päättäjätasoa. Tavoitteena on saada heidän arvionsa toimijoiden palautteista ja pohtia tarvittavia toimenpiteitä (Krogstrup, K. 2004; 22). Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa keskustelimme päätöksentekijöiden osallistamisesta kehittämistoimintaan. Keskustelun kautta rajasimme niin, että päätöksentekijät osallistetaan kehittämistoimintaan opinnäytetyön kehittämistehtävien mukaisesti tarvittaessa. Esimerkiksi Tarvittavat investoinnit työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi viedään päätäjille päätettäväksi.

7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Onnistuneita työhyvinvoinnin osa-alueita nousi aineistoista esille ja erityisen hyväksi organisaatiossa koettiin työyhteisöjen työilmapiiri. Työhyvinvointikyselystä saadut tulokset tukevat tätä havaintoa työhyvinvointisuunnitelmista. Organisaatio lisäsi työhyvinvointikyselyyn kysymyksen, joka arvioi työyhteisöjen myönteistä ja keskusteltavaa ilmapiiriä. Myönteisestä ja keskusteltavasta ilmapiiristä organisaatio sai keskiarvon

3,6. Vertailuaineistoa ei ollut käytettävissä, koska kysymys oli organisaation lisäämä. 38,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri oli myönteinen ja keskustelevalle. 10,7 % vastaajista oli kysymyksen kanssa täysin eri mieltä.

Toiseksi onnistuneeksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi työhyvinvointikyselyn ja työhyvinvointisuunnitelmien aineiston perusteella nousi se, että työ tarjoaa vastaajille mahdollisuuden ammatilliseen kehittämiseen. Työhyvinvointikyselyssä 34,5 % vastaajista oli kysymyksen kanssa täysin samaa mieltä. Vertailuaineistossa 27,2 % oli täysin samaa mieltä. Aineiston perusteella voitiin todeta, että työhyvinvointia organisaatiossa tukee ammatillinen kehittyminen ja yksilöllisen pääoman (tiedot, taidot ja osaaminen) lisääntyminen.

Työhyvinvointikyselyn tuloksen ja sen vertailuaineiston perusteella työhyvinvointi on organisaatiossa keskimäärin hyvällä tasolla, saaden työhyvinvointikyselyssä pääosin keskiarvoja 3–4. Työhyvinvointisuunnitelmissa nousi esille erityisesti työntekijän mahdollisuudet pitää huolta omasta työkyvystään organisaation henkilöstöeduilla. Työntekijät arvioivat pitävän hyvin huolta omasta työkyvystään, keskiarvolla 4,1 ja kokivat, että voivat kehittää omaa osaamistaan keskiarvolla 3,8. Lähiesihenkilöt toivat saman teeman esille ryhmäkeskustelussa. Oman työkyvyn huolehtimista kommentoitiin ryhmäkeskustelussa esimerkiksi seuraavasti:

”Liikuntamahdollisuudet on hyvät. E-passi on hyvä.”

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa lähdettiin liikkeelle positiivisista nostoista ja mahdollisuuden näkemistä siinä, että opinnäytetyön eri kehittämisvaiheiden palautteista oli löydettävissä konkreettisia ja toteutettavissa olevia toimenpiteitä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi.

”Pystyy aika hyvin kumminkin löytämään konkreettisia työkaluja”

7.1 Koko organisaation johtamistapa

Yksiköiden työhyvinvointisuunnitelmissa ei noussut esille työhyvinvoinnin johtamisen kannalta tärkeitä kehittämiskohteita kuten esihenkilön sosiaalista tukea, kuuntelevaa ja läsnä olevaa johtamista, vaikka koko johtamistapa nähtiin työhyvinvointisuunnitelmissa yleisenä kehittämiskohteena. Työhyvinvointikyselyssä koko organisaation johtamistapa sai keskiarvon 2,9. Vertailuaineistoon peilaten tyytyväisyys koko organisaation johtamistapaan pysytteli samalla keskiarvolla. Vertailuaineiston keskiarvon vaihteluväli oli 2,5–3,5, joten organisaation tyytyväisyys koko johtamistapaan pysyi vaihteluvälissä eikä siten ole merkittävästi huonompi kuin 50 keskisuuren kunnan vertailuorganisaatioissa. Lähijohtajien ryhmäkeskustelussa koko organisaation johtamistavan nähtiin kehittyneen vuosien varrella.

”Koko organisaation johtamistapa on parantunut mun mielestä vuosien varrella”

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa koko organisaation johtamistapaa pohdittiin siitä näkökulmasta, että se ei poikkea negatiivisesti vertailuaineistoon nähden ja johtamisen kokonaisuudessaan nähtiin kehittyneen.

” Emme ainakaan poikkea negatiiviiseen päähän omassa kuntakoko ryhmässämme ”

” Johtaminen on kehittynyt, eikä mennyt taaksepäin ”

7.2 Työterveysyhteistyö

Organisaatiossa toteutetussa työhyvinvointikyselyssä ei mitattu työterveyshuoltoa ja sen toimivuutta, vaikka sen rooli työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa moniammatillisena työterveysyhteistyönä on merkittävä. Työterveyshuolto nousi esille kehittämissuunnitelmista tarpeena työterveyshuollon palveluiden kehittämiseksi. Tämä kehittämiskohde nousi lähijohtajien ryhmäkeskustelun aiheeksi, jolloin työterveysyhteistyötä tarkasteltiin työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Lähijohtajat kokivat työterveysyhteistyön toimivan nyt aikaisempaa paremmin, mutta kokivat, että työterveyshuollon sopimuksen sisältö ei olisi työntekijöille tasa-arvoinen saatavilla olevien

palveluiden osalta. Ryhmäkeskustelussa nousi esille myös erilaiset tavat toteuttaa työterveysyhteistyötä ja prosessin yhtenäistämiseksi koettiin tarvetta. Työterveysyhteistyötä tarkasteltiin ryhmäkeskusteluissa myös työntekijöiden antaman palautteen näkökulmasta ja lähijohtajilta nousi toive palautteiden käsittelystä sekä toiminnan kehittämiseksi palautteiden perusteella.

”On saatu tosi hyvin työntekijöiden kanssa asioita eteenpäin”

”Kun työntekijä tarvitsee lääkäriä niin niissä asioissa on ongelmia. Joitakin hoidetaan ja tutkitaan ja joillekin sanotaan samasta vaivasta, että ei kuulu tänne”

”Olen todella monta ohjannut tekemään sen palautteen, käsitelläänkö missään? Kunnan johto näkisi palautteet ja onko tullut käsittelyyn asioita?”

”Tämä toimii huomattavasti paremmin kuin aikaisemmin niin kuin työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyö ja rooli”

7.3 Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen

Työhyvinvointikyselyssä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen sai keskiarvon 3,7. Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen ei nouse erityisesti esille työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmista. Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen tuli esille sen kautta, että esihenkilö ei johda työyhteisöä. Tilanteessa, kun ei esimies ei johda toimintaa ja työntekijät ottavat valtaa, syntyy paljon ristiriitoja ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Nämä ilmenivät työyhteisössä vääränlaisena vallankäyttönä, ristiriitoina ja vastareaktioina, jotka eivät edistä kenenkään työhyvinvointia.

”Jos organisaatio on pitkään toiminut puuttumattoman johtajan kanssa ja vallalla olevan alaisten johtamisen kanssa, sehän pitkään johtaessaan aiheuttaa paljon epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, väärinkäsityksiä siitä mitä on oikeasti tapahtunut ja miksi. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat äärimmäisen kovia. Reiluus on sellainen psykologinen kokemus, joka tulee vahvasti jo lapsuudessa esille ja epäreiluus on sellainen mikä kaataa vahvasti hyvinvointikokemusta. Epäoikeudenmukaisuus kokemus johtaa vastareaktioihin ja työntekijät voivat toimia sitten tavalla, joka ei edistä kaikkien työhyvinvointia. Siinä tulee väärää vallankäytön muotoa. ”

Lähijohtajien ryhmäkeskustelussa tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta puhuttiin eri toimialojen välillä.

”Semmosen olen huomannut, että onko toimialojen välillä meillä kaikilla samat säännöt. Sellainen rasittaa, jos toiset on saanut paljon enemmän etuja kuin toiset. Ne tarvis olla hyvin yksiviivaiset koskee ne sitten työaika, tykyrahan käyttämiseen, koulutukseen pääsyä, mitä tahansa. Lomien pitämiseen, vapaiden pitämiseen, palkattomien anomiseen. Kaikille selkeät ja se on reilua ja tasapuolista.”

7.4 Johtamisen avoimuus

Johtamisen avoimuus nousi usean kerran esille työhyvinvointisuunnitelmista ja jäi selkeästi huonommaksi työhyvinvointikyselyssä keskiarvon ollessa 3. Vertailuaineistossa johtamisen perustuminen avoimuuteen sai keskiarvoja vaihteluvälillä 2,9–3,9. Vertailuaineisto huomioiden organisaation tulisi kiinnittää huomiota johtamisen avoimuuteen, joka voisi lisätä myös tyytyväisyyttä koko organisaation johtamistapaan. Lähijohtajien ryhmäkeskustelussa johtamisen avoimuudesta nousi esille se, että koko organisaation tasolla tulee olla halu toimia avoimesti ja avoimuuden kulttuuri tulee omaksua koko organisaation tasolla. Ei riitä, että halutaan avoimuutta, vaan tulee itse myös toimia avoimesti.

”Toivotaan avoimuutta, mutta sitten kuitenkin ei haluta toimia avoimesti”

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa johtamisen avoimuuteen pureuduttiin monesta eri näkökulmasta. Avoimuuteen liittyen keskustelussa tuli esille se, että kaikki toiminta ei voi olla avointa ja työhyvinvoinnin näkökulmasta on pohdittava, että millainen avoimuus olisi työhyvinvoinnille hyväksi ja mikä voidaan kokea kuormittavaksi.

” Tottakai, toiminta täytyy olla avointa mutta täytyy huomioida, että on olemassa salassa pidettäviä ja valmistelussa olevia asioita ja niistä ei tietysti voida kertoa ja sellaisia esittää. Usein varmaan nämä kaksi asiaa menee sekaisin.”

Johtoryhmätyön kehittämisasiana toimialajohtajien keskustelussa nousi esille se, että johtamisen avoimuuden näkökulmasta johtoryhmän toimintaa voidaan yhdessä kehittää avoimemmaksi, mutta avoimuuden voidaan katsoa liittyvän myös mihin tahansa työryhmän tai ohjausryhmän toimintaan.

”Kun käsitellään johtoryhmässä asioita niin siellä vielä käydä läpi, että mistä on syytä henkilöstöä tiedottaa ja mietitään yhdessä viestintä. Tässä on ihan tällainen konkreettinen toimenpide.”

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa haluttiin myös muistuttaa työntekijän omaaloitteisuutta tiedon hankinnassa sekä yleisesti työyhteisössä.

”Jotenkin nostaisin työelämätaidot ja alaistaidot tähän, et miten niin kuin itse aktiivisesti toimii siellä omassa työyhteisössä ja ottaa selvää omaehtoisesti.”

”Mitä päätöksentekoa esihenkilöiden tai työntekijöiden on syytä seurata itse, kun tietävät, että sellainen on käynnissä.”

7.5 Henkilöresurssit ja oman työn suunnittelu

Työntekijät kokivat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa saada työtään tehdyksi keskiarvolla 3,3 ja useammassa kehittämissuunnitelmassa kaivattiin lisää henkilöresurssia ja uusien työntekijöiden palkkaamista sekä tukea oman työn suunnitteluun.

Työhyvinvointikyselyn vertailuaineistossa kysymyksellä - minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi- vaihteluväli oli 2,9–3,5. Vertailuaineistoon verraten organisaation tulos oli vaihteluvälissä. Työhyvinvointikyselyn perusteella ei ole todennettavissa, että koetaanko työkuormaa enemmän käytännön työssä vai esihenkilötyössä.

Ajankäyttöön liittyen lähijohtajien ryhmäkeskustelussa nousi esille se, että organisaatiossa eläköitymisten myötä henkilöresurssit ovat vähentyneet ja töitä on yhdistetty. Lähijohtajat kokivat, että työntekijät ottavat vastaan apua työn suunnitteluun kovin vaihtelevasti.

”Työkuormaa on porukalla. Työkuormaa on myös esimiehillä. Miten pystyy työntekijöille antamaan tukea, opastamaan ja neuvomaan. Liian paljon töitä monella, koetaan kiirettä monessa työyhteisössä. Töitä yhdistetään ja henkilöresurssit vähenevät. Trendi ollut tämä pitkän aikaa”

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa henkilöresursseista keskusteltiin rakenteelliset muutokset huomioiden ja siten, että eletään murrosvaihetta, jossa optimaalinen organisaatiokoko ei ole vielä selvillä.

”Valtava muutos tässä. Sote siirtyy pois, on väistämättä selvää, että jonkin verran työtä jää pois. Me eletään edelleen tätä murrosvaihetta, mikä on optimaalinen organisaatio koko meillä”

7.6 Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen ja tukeminen

Aineiston analyysissä tuli esille se, että esihenkilöt eivät koe osaamistaan riittäväksi työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ja esihenkilöiden kiinni oleminen päivittäisissä työsuorituksissa haastaa esihenkilöiden työtä työhyvinvoinnin johtamisessa ja sen kehittämässä.

”Esimiehilläkin on tosi erilaiset työnkuvat, et mul ei ainakaan ole kauheasti aikaa siihen itse esimiestyöhön...”

”En koe, että itsellä olisi riittävä ammattitaito siihen asiaan”

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa keskiöön nousi esihenkilöiden työnkuvien tarkastelu ja työntekijöiden määrä sekä johtamiseen käytettävissä oleva aika työnkuvan mukaan.

”Meidän olisi syytä ihan katsoa se, että millainen määrä esihenkilöillä on alaisia? Tämä olisi varmaan hyvä asia katsoa niin kuin, että meillä on tietyillä esihenkilöillä varattu siihen esimiestyöhön tosi paljon aikaa. Ja sitten voin kuvitella et siellä on henkilöitä, joilla ei ole siihen aikaa.”

”Työhyvinvointi on kytköksissä arkipäiväiseen käytännölliseen esimiestyöhön. Esimiestyön pitäisi olla sellaista, että kenelläkään ei ole yli seitsemää alaista, koska sinänsä jo se määrä aiheuttaa ongelman arkipäiväiseen johtamiseen”

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa kuitenkin päädyttiin, että työntekijöiden määrää ei voi suoraviivaisesti rajata seitsemään, ilman työnkuvaan perehtymättä. Kuitenkin kokonaismäärien selvittäminen nähtiin työnkuvaan peilaten konkreettisenä toteuttavana toimenpiteenä.

”Esimiesajankäyttö eri tehtävissä on erilaista. Kuinka suorittavaa työ on? Kuinka toistollista se työ on?”

Työhyvinvoinnin näkökulmasta toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa katsottiin, että henkilön osaaminen ja työn vaativuus tulisi sopivassa suhteessa, joka tukee työhyvinvointia. Liian alhainen osaaminen suhteessa tehtävän vaativuuteen aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta, kun taas laaja-alaisempi osaaminen suhteessa työnkuvaan ei motivoi haasteellisuudellaan.

”Sopiva henkilö hänelle sopivaan tehtävään. Ei paljon auta työnkuvasta, jos henkilö ei pysty tehtäviä hoitamaan. Työnkuvan muuttaminen henkilölle sopivaksi”

Lähijohtajien ryhmäkeskustelun aineistosta tuli esille se, että lähiesimiehet kokevat, ettei työhyvinvoinnin johtamista voida kokonaan siirtää jollekin toiselle henkilölle organisaatiossa, mutta aineiston perusteella lähijohtajat toivat esille, että toinen henkilö voisi tukea esihenkilöitä työhyvinvoinnin johtamisessa.

”Jääkö sellainen tieto pois, jota me tarvitaan”

*”Jotenkin tulee mieleen, että jotakin asioita vois ehkä joku muu tehdäkin, mutta jae-
tusti”*

*”Mä sanoisin et, jos mietin koulutuksia tms. joku muu voisi hoitaa organisoinnin. Itse
voisin miettiä tarpeen”*

Lähijohtajien ryhmäkeskustelussa lähiesimiehet kokivat saavansa tukea työhyvinvoinnin johtamisessa omalta esihenkilöltään ja työterveyshuollosta. Lähijohtajien ryhmäkeskustelussa nousi esille vertaistuen merkitys esihenkilötyössä ja työhyvinvoinnin johtamisessa. Ryhmäkeskustelun päätteeksi lähijohtajat pitivät hyvänä toteutuneen kaltaista vertaistuellista ryhmäkeskustelua, jota joku ohjasi kysymyksin tietystä aiheesta.

”Ei tää huonolta tunnu jutella joskus avoimesti. Vähän esimiehet näkevät toisiaan. Joka toinen kuukausi olisi hyvä”

” Mä tykkäisin siitä, sais tietyllä tavalla niin kuin tukea, apua ja sellaista ”

Vertaistuen lisäksi lähijohtajilla oli ollut osaamisen vahvistamiseksi Eduhousen koulutusmahdollisuus opinnäytetyön toteutumisen aikaan. Lähijohtajat kuitenkin arvioivat, että ajan järjestäminen koulutukseen haastaa sen suorittamista.

”Sit on se eduhousen koulutusmahdollisuudet, mut valitettavan vähälle on jäänyt sen käyttö mutta, on sellaistaikin mahdollisuutta tarjottu”

Itsereflektion ja oppimisen näkökulmasta lähijohtajien ryhmäkeskustelussa käytiin läpi niitä asioita mitä esihenkilöt voivat muuttaa omassa toiminnassaan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Esille nousi seuraavia asioita; läsnä oleminen, henkilöstön tunteminen, kuunteleminen ja työtaakka.

”Tiimipalaverit, yleinen kuulumisten kysyminen ”

”Pysähtyminen, kuuntelu, läsnäolo ”

”Epäviralliset kahvi- ja ruokahetket työpäivän aikana työntekijöiden kanssa yhdessä. Tutustuminen henkilötasolla. Ennen hoidin vain työasiat ”

”Työtaakka nyt keventynyt, hyvinvointialue. Jää aikaa enempi käydä kentällä, ergonomia, työturvallisuus ja oppii tuntemaan ihmisiä paremmin ”

7.7 Palaute ja kehityskeskustelut

Työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan asiakkailta ei usein kerätä riittävästi palautetta keskiarvolla 3,3 ja kehittämissuunnitelmista nousi esille, että palautteen antamista ja vastaanottamista työyhteisöissä tulisi harjoitella sekä esihenkilöltä toivottiin enemmän palautetta. Organisaation työhyvinvointikyselyssä keskiarvolla 3,4 vastaajat kokivat saavansa esihenkilöltä palautetta siitä, miten ovat onnistuneet työssään. Vertailuaineiston keskiarvon vaihteluväli oli 2,9–4. Esihenkilön antamaan palautteeseen ja työyhteisöjen palautekäytäntöjen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota organisaatiossa.

Esihenkilön antama palaute nousi tarkasteluun lähijohtajien ryhmäkeskustelussa. Lähijohtajien ryhmäkeskustelussa puhuttiin siitä, että palautteen antamisessa ei ollut mitään tiettyä johdonmukaisuutta. Palautetta yritettiin muistaa antaa ja tässä yhteydessä lähijohtajat mainitsivat kehityskeskustelut. Negatiivisen ja rakentavan palautteen antaminen koettiin haasteelliseksi puheeksi ottamisen lisäksi. Palautekäytäntöjä tulisi organisaatiossa kehittää, koska palaute on sekä työntekijöille että lähiesimiehille itsetuntemuksen ja ammatillisen kehittymisen väline.

”Yritän muistaa antaa palautetta työntekijöille. Huono olen palautteen antamisessa. Negatiivisen palautteen antamisessa välillä kokee, ettei ole sitä ammattitaitoa siihen. Se on tosi vaikeaa.”

”Asioiden puheeksi ottaminen on toisille luonnollisempaa. Mulle on hankala asia. Huonon palautteen antaminen rakentavasti on vaikeaa”

Lähijohtajat kokivat työelämäkeskustelun ja työhyvinvointikeskustelun organisaatiossa osiltaan negatiiviseksi ja epäkohtiin suuntautuvaksi, johon lähijohtajien mukaan vaikuttavat organisaation työkuulttuurissa tapahtuneet muutokset kohti tasa-arvoista ja oikeudenmukaista johtamista.

”Työhyvinvointiin liittyen. Pyritään siihen, että ollaan ylpeitä omasta työstä ja ylpeitä omasta kunnasta ja viedään sitä sanomaa muualle. Työkuulttuurimuutosta paljon, tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen pyrkiminen aiheuttaa muutosvastarintaa ”

Oivallinen väylä työyhteisötaitojen vaalimiselle ja kehittämiseksi toimivat osana esihenkilötyötä toteutettavat kehityskeskustelut. Lähijohtajien ryhmäkeskustelussa nousi esille tarve organisaation kehityskeskustelumallin kehittämiseksi sekä ohjeistuksen päivittämiseksi ja vaihtoehtoisten kehityskeskustelumallien käyttöönotolle.

”Minusta on kaikista parhaimpia ne kehityskeskustelut, että jos olen kentällä käymässä ja ihmisellä on tarve puhua asioista, johonkin tarvii tukea, mitään ei kirjata mihinkään ylös ja sieltä tulee äärettömän paljon tietoa mitä se ihminen jaksaa, mitä kokee työstä tai miten työyhteisö jaksaa”

7.8 Työhyvinvointia tukevat johtamistyylit ja työhyvinvointityöryhmä

Lähijohtajien aineiston analyysissä työhyvinvoinnin johtamisen nykytilassa viitataan työhyvinvointia tukeviin johtamistyyliin. Lähijohtajat toivat esiin kokemuksensa siitä, että sama johtamistyyli ei sovi kaikille työntekijöille. Aineiston mukaan lähijohtajien mielestä yksilöllisyys oli huomioitava sekä palautteen antamisessa että työntekijän tukemisessa.

”Hyvä ihmisasantuntija, kaikkia ihmisiä joutuu vähän eri tavalla käsittelemään. Kaikki on omanlaisiaan persoonia. Koen tämän kaikkein haastavimmaksi. Lomakkeita täyttää ja se on helppoa, kun kaikilla on sama strukturoitu lomake, mut sitten kun kohta ne ihmiset omine persoonineen, se on kaikista haastavinta.”

Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen näyttäytyi lähijohtajien mukaan organisaatiossa enemmän arvopohjaisena valintana, jolloin työhyvinvoinnin kehittämiseksi ei ole asetettu yhteisiä suunnitelmia, mitattavia tavoitteita tai konkreettisia toimenpiteitä. Lähijohtajat nostivat esille sen mitä he työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen tueksi kokevat tarvitsevänsä. Ryhmäkeskustelussa esille nousi seuraavia asioita:

”Selkeät ohjeet ja toimintatavat. Mitattavat tavoitteet”

”Vuosikello ajatus”

”Tehty työ riittävän näkyväksi”

”Työhyvinvointisuunnitelmien teko ja johdon sitoutuminen siihen. Suunnitelma käytäntöön asti. Ei kuuta taivaalta. Saavutettavissa olevat ja realistiset tavoitteet, pienetkin on hyviä”

”Tasapuoliset prosessit, ne avataan ja esimiehet tietävät miten toimia ja esimiehet vievät työntekijöille”

7.11 Toimivat työnkuvat ja prosessit

Organisaation työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella työyhteisöissä on toimivat prosessit keskiarvolla 3,4. Vastauksista 48,2 % oli melko samaa mieltä ja 16,9 % oli melko eri mieltä. Työhyvinvointisuunnitelmissa toimiviin työnkuviin ja prosesseihin liittyen kaivattiin perustyöhön keskittymisen mahdollisuutta ja toimintamallien kehittämistä. Lähijohtajien ryhmähaastattelussa toimivat työnkuvat ja prosessit nousivat esille ja lähijohtajat toivat esille, että henkilöiden vaihtuvuus sekä prosessien kehittäminen oli aloitettu, mutta työ on vielä kesken.

”Tällä hetkellä henkilöstön vaihtuvuus on vaikuttanut moneen asiaan, prosessit ovat kesken ja toimintatavat muuttuu ja on muuttunut.”

”Prosessit, ne avataan ja esimiehet tietävät miten toimia ja esimiehet vievät työntekijöille.”

Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa prosessien kehittäminen nousi myös esille organisatorisena, yhteisenä tehtävänä. Muutosvastarinta ja sen hyödyntäminen prosessien kehittämistä nähtiin tärkeäksi osaksi muutosjohtamista. Prosessien jatkuvan kehittämisen nähtiin organisaation kehittymisen edellytyksenä

Prosessien kehittäminen on mielenkiintoista, kun on pitkään toimittu ja eikä olla puuttuttu ja sitten on jääty sellaiseen omanlaiseen maailmaan et luullaan et se tulee näin tehdyksi. Ja sitten onkin aikamoista muutosvastarintaa siihen, että niitä ryhdytään kehittämään ja parantamaan sillä tavalla, että ne olisivat sujuvampia, toimivampia ja täyttäisi meidän velvoitteemme. Ei liity päivittäiseen operatiiviseen toimintaan vaan on enemmän sellainen organisatorinen (yhteinen). Pitäisi olla toimintamallit mitkä

ovat nykyaikaiset ja sujuvat ja meidän pitäisi olla myös rakenteet mitkä tukevat niitä toimintoja. Ja siinä on sellaista jatkuvaa kehittämistä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET KEHITTÄMISPROSESSIN TULOISTA

Esihenkilöiden ryhmäkeskustelun perusteella työhyvinvoinnin johtaminen organisaatiossa on ajan antamista työntekijöille. Se on tukea, opastusta, ohjausta, neuvontaa ja kannustusta. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy myös kuuntelua, keskustelua, kiinnostusta ja yksilöllistä kohtaamista. Työhyvinvoinnin johtaminen organisaatiossa toteutuu säännöllisin palaverein, kehityskeskusteluin, työkykyneuvotteluin, varhaisen tuen keskusteluin ja työterveysyhteistyön kautta sekä työturvallisuus huomioiden. Esihenkilöt näkevät tärkeänä työhyvinvoinnin johtamisessa työkyvyn tukemisen, omalla esimerkillä johtamisen, työkuorman tasaisen jakamisen, työkuulttuurin muuttamisen ja toimivien ja nykyaikaisten työvälineiden tarjoamisen. Esihenkilön työhyvinvoinnin johtajana tulee olla hyvä ihmisasiantuntija sekä todellinen moniosaaja.

Esihenkilöiden osaamista ja esihenkilötyöhön liittyvää ajankäyttöä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi tulee selvittää sekä työtä tulee organisaatiosta käsin tukea strategisesti, suunnitelmallisesti sekä ennaltaehkäisevästi konkreettisilla toimenpiteillä sekä työhyvinvoinnin vuosikellolla. Toimenpiteiden vaikuttavuutta tulee arvioida ja kehittää.

Työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa tulee huomioida yksilöllinen ja yhteisöllinen työhyvinvoinnin taso ja työhyvinvoinnin strategisesta kehittämisestä vastaisi organisaation työhyvinvointityöryhmä tai strategisen työhyvinvoinnin ohjausryhmä. Työhyvinvoinnin ohjausryhmän tai työhyvinvointityöryhmän tulee luoda organisaation toimintatapa strategiseen työhyvinvoinnin mittaamiseen sekä toimintatapa mittaamisella saadun tiedon siirtämiseen raporteina ja konkreettisina toimenpiteinä eri organisaation tasoille. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit opinnäytetyön tulosten mukaan ovat hyvät, mutta investointeja voidaan lisätä esihenkilöiden työhyvinvoinnin

johtamisen osaamisen vahvistamiseen, ajankäyttöön, tukeen ja vertaistuen mahdollistamiseen.

Opinnäytetyön kehittämistyön tulosten mukaan konkreettisia kehittämistoimia työhyvinvoinnin johtamisessa ovat

- koko organisaation johtamistavan kehittäminen avoimempaan suuntaan
- työterveysyhteistyön prosessien yhtenäistäminen sekä saatavilla olevien palveluiden tasa-arvoinen kehittäminen työntekijöiden antaman palautteen avulla
- pyrkiminen tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen eri toimialojen välillä
- tuen lisääminen oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä työntekijöille että esimiehille
- palautteen antamisen sekä kehityskeskustelumallin kehittäminen
- toimivien työnkuvien ja prosessien jatkuva kehittäminen

Työhyvinvointikysely toimii organisaation tiedolla johtamisen välineenä. Työhyvinvointiin liittyvää ja mittaamisella saatua tietoa tulisi enemmän jalkauttaa arjen konkreettiseksi toiminnaksi siten kuin tässä opinnäytetyössä. Käytännössä tämän prosessin myötä organisaation jokainen esihenkilö toimi työhyvinvoinnin kehittäjänä ja heille tarjottiin tähän työväline valmiiksi. Jatkossa työhyvinvoinnin strategista johtamista tulisi organisaatiossa vastaavalla tavalla siirtää enemmän käytännön konkreettisiksi toimenpiteiksi.

9 POHDINTA

Jatkuva prosessien kehittäminen on kuntaorganisaatioiden menestyksen ja kehittymisen edellytys. Tämä on huomioitava arkipäivän johtamisessa. Työelämässä johtaminen tulee nähdä omana työnään. Esihenkilöiden ajankäyttöä ja osaamista suhteessa tehtävään tulisi tarkastella laajemminkin kuntaorganisaatioissa siitä näkökulmasta käsin, että Tarkkosen (2012; 13–15) mukaan työorganisaatio asettaa esihenkilön toiminnalle rajoja tai mahdollisuuksia.

Suutarisen ja Vesterisen (2010; 53–54) mukaan kohdeorganisaatio on tunnistanut ai-neettoman pääoman merkityksen organisaation strategiassa. Tarkkosen (2012; 34–35) mukaan työhyvinvointi organisaation arvopohjaisena strategiana on hyvä lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Ahosen ja Auran (2016; 56–57) sekä Marja- Liisa Mankan (2016; 52–53) mukaan organisaatiossa on pohdittava työhyvinvoinnin strate-gisia perusteita, koska ne eivät synny organisaatiossa itsellään. Opinnäytetyön tutki-mustulosten mukaan esihenkilön näkökulmasta työhyvinvointia on strategisesti joh-dettava, jotta työhyvinvointitoiminta siirtyy konkreettisiksi toimenpiteiksi työyhteisö-jen arkeen. Hakasen (2011; 23) mukaan konkreettisten toimenpiteiden vaikuttavuutta tulee tarkastella sekä kehittää yksilöllinen ja yhteisöllinen työhyvinvointi huomioiden. Opinnäytetyön tulosten merkitys koko organisaatiolle on merkittävä, koska arvopoh-jaisen valinnan sijaan työhyvinvoinnin johtamista organisaatiossa voidaan kehittää strategisesti ja konkreettis-in toimenpitein ja esihenkilötyötä tukien.

Hindströmin (2018; 98) tutkimuksen mukaan johtamiseen liittyvänä työhyvinvointia parantavana tekijänä nähtiin palaute, esihenkilöiden kannustus, läsnäolo ja tavoitetta-vuus sekä joustavuus. Tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat tätä tutkimuksen tu-losta. Tämä opinnäytetyö toimi esihenkilöille myös oppimiskokemuksena ja ryhmä-keskustelun reflektion kautta esihenkilöt oivalsivat, että työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueista he itse voivat lisätä läsnäoloa, pysähtymistä ja kuuntelua. Opinnäytetyön merkitys työhyvinvoinnin johtamisen kannalta on organisaation työntekijöiden työhy-vinvoinnin näkökulmasta merkittävä jo esihenkilöiden läsnäolon, pysähtymisen ja kuuntelemisen lisääntymisellä.

Nivalan (2006; 98) kirjoitukseen ja työhyvinvointikeskusteluun liittyen jään pohti-maan, että työelämäkeskustelu lähijohdon näkemyksen mukaan rajoittuu kohdeorga-nisaatiossa epäkohtien tarkasteluun, ratkaisukeskeisen ajattelutavan sijasta. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin mahdollisuus tuoda hyvää omalle työpaikalle ja omaan työ-hönsä. Tämä ei tarkoita epäkohtien sivuuttamista, vaan ratkaisukeskeisen keskustelun lisäämistä. Miten ratkaisukeskeistä työyhteisökulttuuria voidaan lisätä? Työnohjaa-jana ja työyhteisösovittelijana näen työnohjauksella valtavan suuren merkityksen, koska työnohjauksen avulla jäsennetään omaan työhön/työyhteisöön/työrooliin liitty-viä tunteita, kokemuksia ja kysymyksiä.

Tässä yhteydessä on vielä tarkoituksenmukaista nostaa esille myös Nivalan (2006; 103) näkemys siitä, että johtamisella on keskeinen rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa, mutta myös työntekijöiden on itse otettava vastuuta oman ammattitaidon ylläpitämisestä sekä työyhteisön hyvinvoinnista omilla työyhteisötaitoilla. On muistettava, että Viitalan (2013; 13–14) mukaan esihenkilö pystyy vaikuttamaan vain osaan työhyvinvoinnista, joten työyhteisötaitojen kehittäminen voidaan nähdä yhtä tärkeäksi kehitettäväksi kokonaisuudeksi.

Vaasan yliopiston tutkimus ja kehittämishankkeessa (2013) työhyvinvoinnin, valmentavan johtamisen ja työn imun yhteyttä. Tässä opinnäytetyössä työn imu ja työhyvinvoinnin yhteys ei nouse esille työhyvinvoinnin johtamista tarkasteltaessa. Työn imu ja sen merkitys olisi voinut olla mukana tiiviimmin opinnäytetyön ryhmäkeskusteluissa. Organisaatiossa tulisi tukea lähijohtajia enemmän valmentavan johtamisen äärelle työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeisen keskustelun lisäämiseksi.

Organisaatioon työhyvinvoinnin johtamisen tueksi tulisi perustaa työhyvinvointityöryhmä tai strategisen työhyvinvoinnin ohjausryhmä, jonka toiminnan tavoitteena tulisi olla työhyvinvoinnin kehittäminen yksilöllisellä ja yhteisöllisellä tasolla. Tätä kautta esihenkilöitä voitaisiin tukea työhyvinvoinnin johtamisessa laatimalla strategisia työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuksia, kuten työhyvinvointiin liittyviä mittareita, raportteja ja investointeja. Lähijohtajien ryhmäkeskustelussa eroteltiin ne asiat, jotka tarvitsevat toimialajohtajien tai päättäjien päätöstä. Lähijohtajien näkökulmasta toimialajohtajilta kaivataan työhyvinvoinnin strategista tiedolla johtamista. Lähijohtajat myös ilmaisivat kiinnostuksestaan työhyvinvointityöryhmän jäsenenä olemisesta.

9.1 Kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus

Puusa & Juuti (2020; 175–178) mukaan luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä suhteessa kehittämistehtäviin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ei ole ilmaistaavissa jonkin objektiivisen ja määrällisen mit-

tarin mukaisena arviona, vaan luotettavuutta tarkastellaan kyseisen tutkimuksen antamissa kehyksissä ja sen mukaisesti, millaisia laadullisia menetelmiä työssä on käytetty.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön aineistona on käytetty työhyvinvointikyselyä ja sen vertailuaineistoa, työhyvinvointisuunnitelmia ja ryhmäkeskusteluja, joten aineiston määrän ja monipuolisuuden perusteella aineistoa voidaan pitää laadukkaana sekä käytettäviä menetelmiä kehittämistehtävän mukaisina. BIKVA-menetelmä oli soveltuva työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen, koska menetelmä mahdollisti koko organisaation osallistumisen kehittämiseen ja oppimiseen.

Hoffren, Perälän ja Valkaman (2021; 62.) mukaan haastattelujen toteuttajan tulisi olla sellainen henkilö, jota ei ennestään tunneta. Puusa & Juuti (2020; 179.) mukaan tutkimukseen uskottavuutta lisää se, että tutkija pyrkii tutkimuksen aikana tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan sekä sellaisia arvoja, joilla on merkitystä tutkimuksen kulun ja lopputuloksen kannalta. Tavallaan siis objektiivisuutta voidaan pyrkiä lisäämään tunnistamalla oma subjektiivisuus.

Tässä opinnäytetyössä pyrin lisäämään omaa objektiivisuuttani tunnistamalla oman subjektiivisuuteni, ja ryhmäkeskusteluissa sanoitin omaa rooliani organisaation työllisyydenhoidon koordinaattorina, lähijohtajana sekä työsuojeluvalltuutettuna. Opinnäytetyössä toimin tiedon välittäjänä, mutta konkreettiset päätökset ja kehittämistoimet riippuvat muista.

Subjektiivisuuttani tutkijana lisäsi se, että olin kehittämässä työskentelemässäni organisaatiossa sellaista tehtävää, jota itse lähijohtajana toteutan. Omakohtainen tieto organisaatiosta voidaan nähdä vaikuttavan ennakkokäsityksiini organisaatiosta ja sen toiminnasta. Toisaalta ajattelen, että yhteys organisaatioon toimi enemmän eduksi siten, että organisaation kieli ja konteksti olivat minulle entuudestaan tuttuja. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta minun oli opinnäytetyön tekijänä pohdittava oma-kohtaista tietoa organisaatiosta. Omakohtaisen tiedon vuoksi tutkijana minun oli tiiviisti keskityttävä opinnäytetyön aineistoon ja sen analyysiin sekä niihin kehittämis-kohteisiin, jotka aineistosta nousivat esille. Tähän rajaukseen palasin useasti opinnäytetyön toteuttamisen ja raportoinnin aikana.

Aineiston hankinnassa ja analyysissa vaikuttaa suorittamani työnohjaajakoulutus ja esiymmärrykseni työhyvinvoinnista. Tärkeää oli ryhmäkeskusteluissa omaksua oma roolini keskustelun käynnistäjänä sekä fasilitaattorina, eikä lähteä ohjaamaan keskustelijoita liikaa. Toin tämän esille ryhmäkeskustelujen alussa osallistujille.

Kehittämiseen liittyy aina myös rajoituksia, jotka on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa. Tämän opinnäytetyön kehittämiseen on todennäköisesti valikoitunut kehittämisestä innostuneita ja kiinnostuneita organisaation työntekijöitä. Aineiston ja sen analyysin luotettavuutta heikentää organisaation työhyvinvointikyselyn vastausprosentti, joka jäi useista muistutuksista huolimatta 38,4 prosenttiin. Työhyvinvointikyselyn aineiston luotettavuutta parantaa sen vertailuaineisto, jota olen hyödyntänyt kehittämistoiminnassa.

Kehittämistoiminnan luotettavuutta haastaa se, että kesken kehittämisprosessin vaihdoin aineiston keruu menetelmää opinnäytetyön toteutumiseksi ja aineiston varmistamiseksi sekä kehittämistoimintaan osallistuvien vapaaehtoisuutta kunnioittaen. Työhyvinvointisuunnitelmien aineisto ei ollut todennäköisesti yhtä rikasta kuin työntekijöiden ryhmäkeskusteluista kertynyt aineisto olisi ollut, koska työhyvinvointisuunnitelmat keskittyivät enemmän organisaatioon liittyviin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Tutkimusmenetelmän mukaisesti edellä olevalla aineiston keruulla olisin tutkijana päässyt lähemmäksi organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa. Aineiston rikkauden lisäksi työhyvinvointisuunnitelmat eivät keskittyneet työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueisiin niin selkeästi kuin työntekijöiden ryhmäkeskusteluissa olisi voitu keskittyä. Toisaalta aineiston rikkauteen työhyvinvointisuunnitelmat vaikuttivat eri tavalla, kun jokainen esihenkilö toimi työhyvinvoinnin kehittäjänä opinnäytetyön toteutuksessa. Tämä ei olisi mahdollistunut alkuperäisen aineiston keruun suunnitelmassa.

Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkijana olen noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimusta tehdessäni. Eettisyys tässä opinnäytetyössä toteutui pyrkimyksenä saamaan aikaan hyviä asioita kehittämisen kohteena oleville. Ryhmäkeskustelujen, avoimen kysymyksen asettelun ja eettisyyden kannalta pohdin sitä, että kuinka tunnepitoiseksi ryhmäkeskustelu muodostuu ja miten pysäyttää ryhmäkeskusteluissa joku kehittynyt

tarina siten, että päästään takaisin aiheeseen. Subjektiivisen kokemuksen sekä tarinoiden osalta voimme olla ryhmäkeskusteluissa siinä tilanteessa, että haastattelussa käsitellään muuta aihetta kuin oli tavoitteena (Krogstrup, K. 2004; 26). Havaitsin tämän haasteen molemmissa ryhmäkeskusteluissa. Lähijohtajien ryhmäkeskustelun haastattelurunko toimi paremmin keskustelun punaisena lankana kuin toimialajohtajien vapaampi keskustelun muoto. Toimialajohtajien ryhmäkeskustelussa osallistujat rajasivat kuitenkin keskustelun takaisin aiheeseen, joten molempien haastattelujen osalta olimme tilanteessa, että ryhmäkeskusteluissa keskusteltiin tavoiteltavasta aiheesta.

Tässä opinnäytetyössä ja ryhmäkeskusteluissa en kerro sitä, että miltä toimialoilta ryhmäkeskusteluun osallistuvat olivat, koska suojelen osallistujien yksityisyyttä ja anonyymiteettiä. Eettisen toimikunnan arviointia ei tarvinnut hakea, koska opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja. Kehittämisen kohteena olevalta organisaatiolta haettiin tutkimuslupa ja kehittämiseen osallistuminen oli osallistujille vapaaehtoista.

9.3 Kehittämismahdollisuudet

Opinnäytetyön tulosten perusteella lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvä aika, osaaminen sekä vertaistuen mahdollistaminen ovat johtamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämiseksi ja teoriaan perehtyessäni löysin kehittämismahdollisuuksiksi pohdittavia kokonaisuuksia, joiden avulla työhyvinvoinnin johtamista voidaan organisaatiossa vahvistaa.

Ensimmäinen kehittämismahdollisuus on työturvallisuuskeskuksen järjestämää työhyvinvointikorttikoulutus, jonka tavoitteena on tarjota tietopaketti työhyvinvoinnista sekä keinoja ja välineitä työhyvinvoinnin edistämiseen. Koulutuksen kautta on mahdollista löytää selkeä suunta sekä välineitä jatkuvaan työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla. Työhyvinvointikorttikoulutus on tarkoitettu johdolle ja koko henkilöstölle (Toivanen, T (toim.) 2014; 40–42).

Toinen kehittämismahdollisuus on osaamisen vahvistamiseen liittyvä tutkimus työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväkentästä. Tuula Laava (2016; 46–51) on tutkinut

ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään työhyvinvointikoordinaattorin tehtävää työhyvinvoinnin edistäjänä. Tutkimuksen johtopäätöksien mukaan työhyvinvointikoordinaattorin keskeiset tehtäväalueet liittyivät henkilöstöstrategiaan, yhteistoiminnan koordinointiin ja turvallisuuskulttuuriin. Tämän lisäksi kirjallisuudessa nostetaan esille visionäärin, muutosagentin ja yhteistyön (ylin johto, lähiesihenkilöt ja työntekijät) tehtäväkenttä. Työhyvinvointikoordinaattori vastaa kehityskeskustelujen kehittämisestä, henkilöstökoulutuksista sekä kuntoutustoiminnasta. Haastattelujen perusteella tutkimus tuo esille, että työhyvinvointikoordinaattori laatii eri mittareita ja toimii työnohjauksen antajana. Työhyvinvointikoordinaattori on työterveyshuollon ja työsuojelun yhteistyökumppani ja toimii kokonaishyvinvoinnin asiantuntijana, kun työterveyshuolto toimii terveyden asiantuntijana. Opinnäytetyön tulosten mukaan työhyvinvointikoordinaattorin tehtävää voidaan käyttää organisaatiossa lähijohdon tukena sekä työhyvinvoinnin kehittäjänä.

Kehityskeskusteluiden kehittäminen aidosti hyödylliseksi on tässä opinnäytetyössä esille tuleva kolmas kehittämismahdollisuus. Valmentavan johtaminen huomioi minikehityskeskustelut monta kertaa vuodessa, jolloin päätavoitteet pysyvät työntekijöiden mielessä kirkkaana. Tämän lisäksi minikehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden palautteen antamisen mahdollisuuden ja tuen antamisen varhaisessa vaiheessa. Valmentavassa johtamisessa työntekijä on 70 % äänessä kehityskeskusteluiden aikana ja esihenkilön tehtävänä on esittää kysymyksiä, jotta työntekijä ottaa itse vastuun työnsä arvioinnista sekä omasta kehittymisestään. Kehityskeskustelun voi jakaa useampaan osaan, jotka sisältävät suorituksen arvioinnin, tavoitteen, kehittymisen ja hyvinvoinnin (Aalto & Kurttila. 2021; 98–101).

Neljäs kehittämismahdollisuus on vertaistuen mahdollistaminen. Marjut Lindellin (2012) pro gradu tutkielma terveydenhuollon esimiesten vertaistuesta on hyvä katsaus. Tutkimuksessa on mukana 12 vanhustenhuollon esimiestä, jotka kertovat, että vertaistuen avulla omien vahvuuksien hyödyntäminen esimiestyössä parani. Vertaistuen avulla esimiehet saivat tukea käytännön työhön ja haasteista selviämiseen (Lindell 2012; 32). Lähijohtajien ryhmäkeskustelun aineistosta löytyy samanlaisia teemoja; samojen asioiden kanssa teemme töitä ja vertaisryhmä tarjoaisi tukea sekä apua käytännön haasteisiin.

Kaikkea edellä olevaa voidaan kehittää myös hankkeen avulla organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen perehtyessäni löysin Kevan sivuilta työelämän kehittämisrahan hakemisen ohjeet. Työelämän kehittämisrahan avulla voidaan vahvistaa strategista työkykyjohtamista. Kehittämisraha on tarkoitettu kunta-alan kehittämistoimintaan ja sen voi hakea myös kuntien yhteishankkeena ns. vastuuorganisaatio mallilla. Kehittämistyö voi kohdistua palvelujen, palveluprosessien, työkykyjohtamisen, työkykyprosessin, työvälineiden, arvioinnin, mittareiden tai osaamisen kehittämiseen (Keva, 2023).

9.4 Jatkotutkimusaiheet

Lähijohdon ryhmäkeskustelujen perusteella ensimmäiseksi jatkotutkimusaiheeksi nostan sen ymmärryksen lisääminen millaistako konkreettista tukea esihenkilöt tarvitsevat, jotta he pystyvät paremmin toimimaan työhyvinvoinnin kehittäjinä ja edistäjinä työyhteisöissä? Toimialajohtajien ryhmäkeskustelujen perusteella toiseksi jatkotutkimusaiheeksi nostan sen, että mitkä ovat kuntaorganisaatiossa päättäjien ja luottamushenkilöiden mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin? Työhyvinvoinnissa ja työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeään rooliin nousee palaute ja sitä kautta oma ammatillinen itsetuntemus ja itsetuntemuksen kehittäminen sekä työelämätaidot. Kolmanneksi jatkotutkimusaiheeksi nostan työelämätaitojen kehittämisen työhyvinvointiin vaikuttavana osaamisen kompetenssina.

LÄHTEET

Aalto, P. & Kurttila, M. (2021). Pomon parhaat ratkaisut – valmentava käsikirja tiukoihin tilanteisiin. Meedia Zone: Viro

Ahonen, G. & Aura, O. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro: Helsinki

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Tammerprint Oy: Tampere

Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Mäkinieniemi J-P. (2015). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Vammalan kirjapaino Oy: Sastamala

Hinström, V. (2018). Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen kotihoidon toimintaympäristössä [YAMK opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018110516638>

Hoffrén-Mikkola, M., Perälä, S. & Valkama, K. (2021). BIKVA-mallin monet käyttömahdollisuudet sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa M. Salminen-Tuomaala, K. Valkama, & S. Saarikoski (toim.) Luovat, kestävät ja innovatiiviset opetus- ja kehittämismenetelmät ja -ratkaisut sosiaali- ja terveysalalla (s. 58–70). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 164). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021082744505>

Jääskeläinen, A. (2013). Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Ulapland. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Lindell, M. (2012). Terveystuollon lähiesimiehen vertaistuki [pro gradu- työ, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22662>

Keva (2015). Kaari-työhyvinvointikysely- esimiehen opas. Haettu 15.11.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/6192914-Kaari-tyohyvinvointikysely-esimiehen-opas.html>

Keva (2023). Työelämän kehittämisasiä. Haettu 22.2.2023 osoitteesta <https://www.keva.fi/kehittamisasiä>

Krogstrup, H. (2004). Asiakaslähtöinen arviointi BIKVA malli. Stakes: Helsinki

Kärkkäinen, M. (2002). Menesty innolla – työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Talentum: Helsinki

Laava, T. (2016). Työhyvinvointikoordinaattori työhyvinvoinnin edistäjänä [YAMK-opinnäytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201603213413>

Manka M-L. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro; Helsinki

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. (2013). Vaasan yliopiston tutkimus- ja kehittämisasiä. Lähijohtamisen kehittämisasiä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta.

Nivala V. (2006). Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy: Juva

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Ota- van kirjapaino Oy: Keuruu

Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä; periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress: EU

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Printon Trukikoda: Tallinna

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. (2022) Käsitteet. Haettu 15.11.2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/tyokykyohjelma/kasitteet#toimintakyky>

Toivanen, T (toim.). (2014). Hyvin tehty – avaimia työhyvinvointiin. Otavan kirjapaino; Keuruu

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi; Helsinki

Työhyvinvoinnin portaat. (2009). Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy. Haettu 10.10.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-taytettava.pdf>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Bookwell Oy: Porvoo

Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi -uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.). Helsinki: Työterveyslaitos

Työterveyslaki 1383/2001. Haettu 8.9.2022 osoitteesta Työterveyslaki 1383/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®

Työturvallisuuslaki 738/2002 muutoksineen. Haettu 4.5.2022 osoitteesta Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®

- Työhyvinvointikyselyiden toteuttamisen ja saatujen tuloksien jälkeen tarkoituksena on, että esimiehet käyvät työyksikkönsä kanssa läpi keskustellen työhyvinvointikyselyn tulokset yksikön yhteisessä palaverissa.

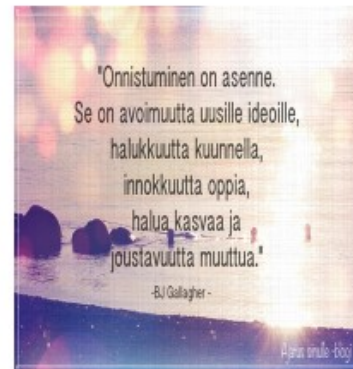
- Keskustelun tavoitteena on nostaa esiin kolme onnistunutta ja vähintään kolme kehittämistä vaativaa työhyvinvoinnin osa-aluetta.

- Tämä powerpoint kokonaisuus palautetaan hallintojohtajalle 30.9.2022 mennessä. Tarvittaessa voitte kutsua työsuojeluvaltuutetut tai työsuojelupäällikön yksikkönne yhteiseen kyselyn purkutilaisuuteen mukaan.



3 onnistunutta työhyvinvoinnin osa-aluetta:

- 1.
- 2.
- 3.



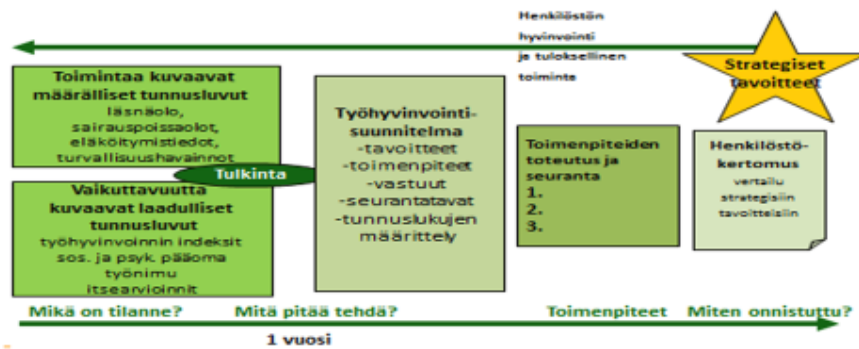
3 kehitettävää työhyvinvoinnin osa-aluetta

- 1.
- 2.
- 3.



Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi



Jokaiselle kehittämiskohteelle tulee määritellä...

- mitä tehdään ? Toimenpiteet !
- kuka tekee? Vastuhenkilö !
- mihin mennessä tehdään? Aikataulu !
- miten seurataan? Arviointi!

5

Kehittämiskohteet

Kirjoita tähän alle esiin nousut kehittämiskohde?	Kirjoita tähän alle toimenpiteet, mitä tehdään? (Huomioi, että toimenpiteitä voi olla useampia)	Kirjoita tähän alle kuka tekee, vastuhenkilö? (Huomioi, että eri vastuhenkilöt voivat seurata eri toimenpiteitä)	Kirjoita tähän alle mihin mennessä tehdään, aikataulu? (Huomioi, että aikataulu voi vaihdella)	Kirjoita tähän alle koska seurataan, arviointi?
esim. perehdyttäminen	Perehdyttämisen toimintamalli	Esimies ja työntekijät	31.12.2022	1.1.2023
esim. tiedonkulku	Lisää tiedottamista	xx	xx	xx
esim. joka kk yhteinen tp-kokous	xx	xx	xx	xx

6

	Työhyvinvointikysely 2022	Kehitettävät työhyvinvoinnin osa-alueet työhyvinvointisuunnitelmista	Onnistuneet työhyvinvoinnin osa-alueet työhyvinvointisuunnitelmista
Kannustava ja osallistava johtaminen	<p><i>Esihenkilöni on innostava ja kannustava KA 3,7</i></p> <p><i>Voin vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin KA 3,8</i></p> <p><i>Olen tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan KA 2,9</i></p> <p><i>Johtaminen organisaatiossa perustuu avoimuuteen KA 3</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamistapa - Koko organisaation johtamistapaa tulisi kehittää - Avoimuus, avoin vuoropuhelu hyvässä hengessä - Avoimen ja keskusteleva ilmapiirin luominen 	

	<p><i>Työyhteisössäni vallitsee myönteinen ja keskusteleva ilmapiiri KA 3,6</i></p> <p><i>Esihenkilöni jakaa sopivasti vastuuta työntekijöilleen KA 3,7</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esihenkilön tulisi jakaa enemmän vastuuta työntekijöille 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvä työilmapiiri - Hyvä ja rento työilmapiiri
Työhyvinvointipääoman kartuttaminen	<p><i>Työ tarjoaa minulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen KA 3,8</i></p> <p><i>Pidän riittävästi huolta omasta työkyvystäni KA 4,1</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Työ voisi tarjota minulle enemmän mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Työn imu kohdillaan - Omaa hyvinvointia ylläpitävät henkilöstöedut
Toimivat työnkuvat ja prosessit	<p><i>Työyhteisössäni huolehditaan perehdyttämisestä KA 3,8</i></p> <p><i>Tiedän saavani tukea työnantajaltani, jos työkykyni on heikentymässä KA 3,5</i></p> <p><i>Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi KA 3,3</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttäminen - Toimintamalli mikäli työkykyni uhkaa heikentyä - Resurssien lisääminen, uuden työntekijän palkkaaminen 	<p>3,8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijät tietävät, että heistä välitetään myös työkyvyn heikentyessä.

	<p><i>Minulla on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni KA 4</i></p> <p><i>Työyhteisössäni on toimivat prosessit KA 3,4</i> <i>Organisaation strategiset linjaukset ohjaavat toimintaamme KA 3,5</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toimivat ja riittävät resurssit sekä välineistö - Perustyöhön keskittymisen mahdollisuus, projektien vähentäminen - Toimintamallien kehittäminen - Työvuorosuunnittelua tulee kehittää - Tiedonkulkua tulee kehittää 	4
Yhteistyö	<p><i>Työyhteisössäni pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitoja KA 3,5</i></p> <p><i>Yhteistyö yksiköiden välillä toimii hyvin KA 3,4</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Työyhteisössä tulisi pystyä paremmin käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitoja - Eri yksiköiden välisen yhteistyön lisääminen - Enemmän yhteistä henkilökunnan kesken, esim. yhteinen kahvihetki tai muu toiminta esim. koulutukset - Yhteisten hetkien löytäminen työyhteisössä 	3,5

		<ul style="list-style-type: none"> - Yhteinen virkistysiltapäivä/päivä työajalla - Työterveyspalvelut ja e-passi 	
	<i>Ei kysymyksiä työhyvinvointikyselyssä</i>		
Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen	<i>Koen esihenkilöni toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi KA 3,7</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ei viitteitä työhyvinvointisuunnitelmissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Koen esihenkilön toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi - Esihenkilötyö ja luottamus
Mahdollisuudet osallistua oman työn suunnitteluun	<i>Voin vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin KA 3,8</i> <i>Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi KA 3,3</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Oma ajankäyttö - Etätöskentelymahdollisuuden lisääminen - Pidetään kiinni sovitusta ajoista 	3,8
Sosiaalinen tuki	<i>Ei kysymyksiä työhyvinvointikyselyssä</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ei viitteitä työhyvinvointisuunnitelmissa 	3,6

<p>Palautteen saaminen</p>	<p><i>Saan esihenkilöltäni palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni KA 3,4</i></p> <p><i>Keräämme säännöllisesti palautetta asiakkailta KA 3,3</i></p> <p><i>Hyödynnämme asiakkailta saamamme palautteen työmme kehittämisessä KA 3,4</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saisin esihenkilöltäni enemmän palautetta, siitä miten olen onnistunut työssäni - Palautteen antaminen ja vastaanottaminen 	<p>3,4</p>
<p>Kuunteleva ja läsnä oleva johtaminen</p>	<p><i>Ei kysymyksiä työhyvinvointikyselyssä</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ei viitteitä työhyvinvointisunnitelmissa 	<p>4,1</p>

Nykytila:

Mitä työhyvinvoinnin johtaminen konkreettisena arjen toimintana on työssäsi?

Milloin teet työhyvinvoinnin johtamista omassa työssäsi?

Tunnistatko omat vahvuutesi ja heikkoutesi työhyvinvoinnin johtamisessa?

Miten koet, että työterveysyhteistyö toimii työhyvinvoinnin johtamisen tukena?

Keneltä muilta voit saada tukea työhyvinvoinnin johtamiseen?

Saatko tukea omalta esimieheltäsi työhyvinvoinnin johtamisessa ja omassa jaksamisessa?

Miten koet, että organisaatio rajoittaa tai mahdollistaa työhyvinvoinnin johtamista?

Kehittämiskohteet

Miten annat palautetta työntekijöillesi? Miten palautteen antamista voisi kehittää?

Oletko tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan?

Miten käytät johtamisen avoimuutta työssäsi? Millaisissa tilanteissa avoimuus on erittäin tärkeää?

Miten voit vaikuttaa työntekijöiden resursointiin, jotta työntekijöillä on riittävästi aikaa hoitaa oma työnsä?

Kerätäänkö yksikössäsi asiakkailta palautetta ja mitä lisäarvoa se voisi tuoda työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen?

Pitävätkö työntekijät riittävästi huolta työkyvystään ja miten voisit auttaa heitä siinä?

Työhyvinvointisuunnitelma, tavoitteet, seuranta ja arviointi

Onko organisaatiossa käytössä työhyvinvointisuunnitelma?

Miten työhyvinvointisuunnitelma auttaa / voisi auttaa sinua työhyvinvoinnin johtamisessa?

Seurataanko organisaatiossa työhyvinvointia tavoitteellisesti? / Tulisiko asetettuja tavoitteita seurata ja arvioida?

Millaista tukea kaipaat työhyvinvoinnin johtamiseen tällä hetkellä?

Mitä muutoksia voit itse tehdä omassa toiminnassasi ja mitkä muutokset tarvitsisivat toimialajohtajien tai päättäjien päätösvaltaa?

Mitä muuta haluat sanoa?

<p>Työkyvyn tukeminen</p>	<p>Työpäivän aikana tauko ja keppijumppa Tuki omasta terveydestä huolehtimiseen Henkilöstöeduista muistuttaminen Esihenkilö voi vaikuttaa vain osaan, työkyvystä huolehtiminen on lähtökohtaisesti työntekijän tehtävä. Organisaatio kannustaa ja tukee hyvin työkyvyn ylläpitämisessä. Liikuntamahdollisuudet hyvät.</p>	<p>E-passin vuosittaisen summan nostaminen edun laajentaminen muun hyvinvoinnin tukemiseen. Ergonomiaohjaus</p>
<p>Autenttinen ja aito johtamistyyli Omalla esimerkillä johtaminen</p> <p>Ristiriitojen selvittäminen Hyvänä ihmisasiantuntijana toimiminen Moniosaajana toimiminen</p>	<p>Kaikenlaisia tilanteita ollut työyhteisössä, aina eivät ole työstä johtuvia.</p>	<p>Työhyvinvointikorttikoulutus esimiehille osaamisen vahvistamiseksi</p>

<p>Työkuorman tasaista jakamista</p>	<p>Eduhousen koulutus hyvä mahdollisuus päivittää omaa osaamista, vaikka jäänyt vähälle käytölle ajan puutteen vuoksi.</p> <p>Tasapuolisuus työtehtävissä, sopivasti vastuun jakamista, mutta kuitenkin tasapuolisesti.</p>	<p>Työaikajärjestelyt, jotta kouluttautumiselle jäisi aikaa enemmän arjen työssä (Eduhousen koulutuskokonaisuus työhyvinvoinnista)</p>
<p>Työkulttuurin muuttamista</p>	<p>Eri toimialoilla eri ohjeistukset. Työkulttuuri-muutosta paljon, tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen pyrkiminen. Muutosvastainta havaittavissa.</p>	<p>Ohjeistuksien ja prosessien päivittäminen oikeudenmukaisiksi ja tasa-arvoisiksi sekä niiden informointi esihenkilöille. Yhteinen keskustelu pelkän sähköpostin sijasta.</p>
<p>Toimivien ja nykyaikaisten työvälineiden tarjoamista</p>	<p>Työhyvinvoinnin johtamiseen konkreettisia helposti saatavilla olevia työkaluja, jotka tukevat työskentelyä.</p>	<p>Sähköiset järjestelmät helpottavat.</p>

Työkykyä ylläpitävän toiminnan koordinointi	Epäselvää moni asia, kuten rahamäärä mikä on käytettävissä, mihin voi käyttää? Tasapuolista kaikille, vaikea saada työntekijöitä mukaan.	Selkeä ja tasapuolinen ohjeistus toimialoille tai kaikkien yhteinen tyky-päivä
---	--	--

<i>Koko organisaation johtamistapa ja johtamisen avoimuus</i>	emme ainakaan poikkea negatiiviiseen päähän omassa kuntakoko ryhmässämme johtaminen on kehittynyt, eikä mennyt taaksepäin
<i>Johtamisen avoimuus</i>	<p>toiminta täytyy olla avointa mutta täytyy huomioida, että on olemassa salassa pidettäviä ja valmistelussa olevia asioita ja niistä ei tietysti voida kertoa ja sellaisia esittää. Usein varmaan nää kaksi asiaa menee sekaisin</p> <p>johtoryhmätyön kehittämisasiä; kun käsitellään johtoryhmässä asioita niin siellä vielä käydä läpi, että mistä on syytä henkilöstöä tiedottaa. Tässä on ihan tällainen konkreettinen toimenpide ja mistä toimialajohtaja tai esimies voi kertoa, ja miettiä niille yhteinen viestintä</p> <p>Mitä päätöksentekoa esihenkilöiden tai työntekijöiden on syytä seurata itse, kun tietävät, että sellainen on käynnissä</p> <p>Jotenkin nostaisin työelämätaidot ja alaistaidot tähän, et miten niin kuin itse aktiivisesti toimii siellä omassa työyhteisössä ja ottaa selvää omaehtoisesti</p> <p>Katson että säännölliset vuorovaikutukselliset tiimipalaverit tukevat myös työhyvinvointia, kun viesti kulkee ja kaikki voi keskustella ajankohtaisista kysymyksistä. Samalla saa vertaistukea ja esimiehen tukea ajankohtaisiin kysymyksiin</p>

	konkreuttinen ja helppo toteuttaa, epäviralliset kahvi ja ruokahetket yhdessä
<i>Esihenkilöiden osaamisen lisääminen ja vertaistuki</i>	esimiesten kanssa sparrailu siitä, että mitä on johtaminen ja mitä on työhyvinvointi johtaminen?
<i>Esihenkilöiden työnkuvat ja ajankäyttö</i>	<p>Toimialajohtajien tehtävä on strateginen ja operatiivinen johto on lähiesimiehillä siellä kentällä.</p> <p>meidän olisi syytä ihan katsoa se, että millainen määrä esihenkilöillä on alaisia?</p> <p>yksi hyvä näkökulma ja konkreettinen, mitä on helppo tarkastella, meneekö jollakin ylitse se alaisten määrä, onko ajankäyttö tasainen ja että esimiehillä on varattu aikaa siihen. Sit meen täytyy muistaa, että esimiesajankäyttö eri tehtävissä on erilaista. Kuinka suorittavaa työ on? Kuinka toistollista se työ on?</p> <p>Sopiva henkilö hänelle sopivaan tehtävään. Ei paljon auta työnkuvasta, jos henkilö ei pysty tehtäviä hoitamaan. Työnkuvan muuttaminen henkilölle sopivaksi.</p>
<i>Esihenkilöiden tuki</i>	arkipäivän johtamista pitää tukea, mahdollistaa, opettaa ja kouluttaa
<i>Henkilöresurssit ja riittävä aika oman työn tekemiseen</i>	Suuren murroksen ja kynnyksen edellä siinä. Valtava muutos tässä. Tietynlainen etsikkoaika siinä, että mikä on se oikeankokoinen organisaatio meillä
<i>Työyhteisön toimivat prosessit</i>	Prosessien kehittäminen on mielenkiintoista, kun on pitkään toimittu ja eikä olla puututtu ja siten on jääty sellaiseen omanlaiseen maailmaan et luullaan et se tulee näin tehdyksi ja sit onkin

	<p>aikamoista muutosvastarintaa siihen, että niitä ryhdytään kehittämään ja parantamaan sillä tavalla, että ne olisivat sujuvampia, toimivampia ja täyttäisi meidän velvoitteet.</p> <p>Ei liity päivittäiseen operatiiviseen toimintaan pelkästään, vaan on enemmän sellainen organisaatorinen eli yhteinen. Et pitäisi olla toimintamallit mitkä ovat nykyaikaiset ja sujuvat ja meidän pitäisi olla myös rakenteet mitkä tukevat niitä toimintoja. ja siinä on sellaista jatkuvaa kehittämistä.</p>
<p><i>Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen</i></p>	<p>Jos organisaatio on pitkään toiminut puuttumattoman johtajan kanssa ja vallalla olevan alaisten johtamisen kanssa, sehän pitkään johtaessaan aiheuttaa paljon epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, väärinkäsityksiä siitä mitä on oikeasti tapahtunut ja miksi.</p> <p>Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat äärimmäisen kovia. Reiluus on sellainen psykologinen kokemus, joka tulee vahvasti jo lapsuudessa esille ja epäreiluus on sellainen mikä kaataa vahvasti hyvinvointikokemusta. Epäoikeudenmukaisuus kokemus johtaa vastareaktioihin ja työntekijät voivat toimia sitten tavalla, joka ei edistä kaikkien työhyvinvointia. Siinä tulee väärää vallankäytön muotoa.</p>