

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen Konstan Koti ja Koulu Oy:n strategian näkö- kulmasta

Opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

2025

Katja Lohko

Nea Tolvanen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Katja Lohko Nea Tolvanen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2025
	Sivumäärä 54, 4 liitettä	
Työn nimi Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen Konstan Koti ja Koulu Oy:n strategian näkökulmasta		
Tutkinto ja koulutusala: Sosionomi YAMK, Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen ja lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Konstan Koti ja Koulu Oy		
Tiivistelmä <p>Työhyvinvointi on eri osista koostuva kokonaisuus. Tähän kuuluvat olennaisesti johtaminen, organisaation tavoitteellisuus ja jatkuva kehittyminen sekä työyhteisön tilanne. Lisäksi työhyvinvointia lisäävät työntekijän psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi sekä vaikuttamismahdollisuudet työssä.</p> <p>Opinnäytetyö oli soveltava laadullinen tutkimus, jossa tutkittiin Konstan Koti ja Koulu Oy:n työhyvinvointijohtamista yrityksen strategian näkökulmaa hyödyntäen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli opinnäytetyön tulosten kautta selvittää Konstan Koti ja Koulu Oy:n työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyviä haasteita huomioiden yrityksen strategian. Lisäksi selvitettiin minkälaisia keinoja esihenkilöt toivovat työhyvinvoinnin johtamiseen. Tavoitteena oli kehittää ja parantaa työhyvinvointijohtamista.</p> <p>Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia kysymyksiin minkälaisilla eri keinoilla työhyvinvointia voi johtaa, minkälaisia haasteita työhyvinvointi johtamisessa on sekä miten strateginen johtaminen näkyy tehtävässä työssä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä Webropol-kyselyllä sekä fokusryhmähaastattelulla. Kyselyyn ja haastatteluun osallistuivat Konstan Kodissa ja Koulussa esihenkilönä työskentelevät työntekijät. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin ja niiden avulla saatiin selville esimiesten kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvointijohtamisesta ja miten sitä tulisi kehittää, strategian näkökulma huomioiden.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena yrityksessä voidaan tutkia samoja teemoja työntekijöiden näkökulmasta, eli selvittää minkälaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvointijohtamisen, mitä he kaipaisivat siihen lisää ja mitä heidän näkökulmastaan tulisi vielä kehittää siihen liittyen.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, työkyky, strategia, johtaminen, esihenkilö		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Katja Lohko	Thesis, UAS	2025
Nea Tolvanen	Number of Pages	
	54, 4 appendices	
Title of Publication		
Development of occupational well-being management from Konstan Koti and Koulu Oy's strategy point of view		
Possible subtitle(s)		
Degree, Field of Study: Master's Degree Programme in Social Services, Transformational Leadership and Management in Social and Health Care and Development of Child and Family Services		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Konstan Koti ja Koulu Oy		
Abstract		
<p>Well-being at work is a multidimensional concept, including various elements such as management, organizational goals, continuous development, and the state of the work community. Additionally, it is enhanced by employees' psychological and physical health and ability to influence their work environment.</p> <p>This thesis is an applied qualitative study examining workplace welfare management at Konstan Koti ja Koulu Oy from a strategic perspective. Its primary aim was to identify the factors influencing well-being at work, assess the management practices in place, and understand the company's strategy, all while addressing the associated challenges. Moreover, the study explored the types of methods that supervisors believe would enhance the management of workplace well-being, with the overall goal of developing and improving occupational welfare practices.</p> <p>The research was done to answer several key questions: What methods can be implemented to manage well-being at work? What challenges exist in this management process? And how can strategic management be integrated into these efforts?</p> <p>Data for the study was collected through an electronic Webropol survey and focus group interviews with supervisors at Konstan Koti ja Koulu Oy. The responses were analyzed thematically, revealing insights into the supervisors' experiences and perspectives on occupational well-being management, as well as their ideas for future development from a strategic standpoint.</p> <p>For further research, it would be valuable to investigate these themes from the employees' perspective. Such a study could explore how employees perceive occupational well-being management, identify areas they feel need improvement, and suggest additional practices that could enhance their workplace experience.</p>		
Keywords		
well-being at work, ability at work, strategy, management, superior		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen lähtökohdat	2
2.1	Konstan Koti ja Koulu Oy.....	2
2.2	Nykytila.....	2
2.3	Kehittämistarve ja odotettavissa oleva hyöty	3
2.4	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	4
3	Työhyvinvointi ja työkyky	5
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	5
3.2	Työkyky ja sen määritelmä	6
3.3	Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen	8
3.4	Työhyvinvointi Konstan Koti ja Koulu Oy:ssä	11
4	Strategia ja sen mahdollisuudet	13
4.1	Strategian määritelmä	13
4.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	14
4.3	Strategia Konstan Koti ja Koulu Oy:ssä	16
6	Opinnäytetyön toteutus	17
6.1	Soveltava laadullinen tutkimus	17
6.2	Opinnäytetyön aikataulu ja kulku	18
6.3	Aineiston keruu.....	18
6.4	Webropol- kysely ja fokusryhmähaastattelu.....	21
6.5	Aineiston analysointi.....	21
7	Tutkimustulokset.....	25
7.1	Taustatietoja tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä.....	25
7.2	Työhyvinvoinnin johtamisen eri keinot	26
7.3	Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet	38
7.4	Strateginen johtaminen esihenkilöiden työssä	40
7.5	Palaute Webropol-kyselystä ja fokusryhmähaastattelusta	46
8	Pohdinta	47
8.1	Tulosten tarkastelu	47
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	50
8.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	51
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	54
	Lähteet	55

Kuvat

Kuva 1. Työkykytalo © Työterveyslaitos

Kuva 2. Työhyvinvointiin käytetyt keinot. Ammattiliitto Talentian työolobarometri. 2024

Kuviot

Kuvio 1. Kuvaus kehittämistyön aikataulutuksesta

Kuvio 2. Esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta

Kuvio 3. Esihenkilöiden näkemys yrityksen strategiasta

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisten ilmaisuja pelkistämistä

Taulukko 2. Esimerkki ala- ja yläluokkien muodostamisesta pelkistetyistä ilmaisuista

Taulukko 3. Haastateltavien työskentelyaika yksikössä sekä työkokemus alalta

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin johtaminen ja tarkoitus

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin johtamisen tukeminen

Taulukko 6. Työhyvinvoinnin ja työkyky johtamisen eroavaisuudet

Taulukko 7. Työhyvinvoinnin johtamisessa käytettävät menetelmät

Taulukko 8. Työhyvinvoinnin johtamiseen kaivattuja keinoja ja menetelmiä

Taulukko 9. Työkykyjohtamiseen kuuluvat keinot

Taulukko 10. Esihenkilötyön resurssointi ja haasteet

Taulukko 11. Strateginen johtaminen esihenkilöiden työssä

Taulukko 12. Strategian toteuttaminen esihenkilötyössä

Taulukko 13. Työhyvinvoinnin näkyminen strategiatyössä

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Webropol-kyselyn kysymykset

Liite 3. Fokusryhmähaastattelun kysymykset

Liite 4. Webropol-kyselyn sekä fokusryhmähaastattelun suorat ilmaukset

1 Johdanto

Työelämä, työvoima, työn tekemisen tavat ja muodot, työn sisällöt muuttuvat. Se miten työelämässä voidaan ja millaista työelämä on, vaikuttaa yksilöiden hyvinvoinnin lisäksi organisaatioiden kilpailukykyyn ja tuottavuuteen sekä yhteiskunnan sosiaaliseen kestävyYTEEN. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024, 7.)

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen strategian näkökulmasta. Työhyvinvoinnilla on myönteinen yhteys työhön sitoutumiseen, työkykyyn, ja työn tuottavuuteen. Työelämän kannalta on tärkeää, että työntekijät ja yhteisöt ovat hyvinvoivia, terveitä ja tuottavia. (Suutala ym. 2024.) Sosiaalialalla työntekijöiden työn imu, työtyytyväisyys ja työkyky ovat laskeneet, kun taas uupumus sekä työn epämielekkyydet ovat lisääntyneet. Työntekijöistä ja johtajista joka neljännellä on riski kokea työuupumusta. (Suutala ym. 2024.) Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattiliitto Talentian työolobarometriin (2024) vastanneista noin puolet (52 %) uskoo, että oman alan työhyvinvoinnin ja työkyvyn näkymät ovat heikkenemässä. 22 prosenttia uskoo niiden heikkenevän merkittävästi, 30 prosenttia jonkin verran.

Työhyvinvoinnin kehittämisellä parannetaan työn tekemisen edellytyksiä (Vänskä 2022, 144). Työhyvinvointia edistää kehittämismahdollisuudet, mahdollistava johtaminen ja vastuun antaminen työntekijöille yksilöinä. Yksilön hyvinvointia työyhteisössä määrittävät myös sosiaaliset suhteet. (Maliniemi 2017, 106.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Konstan Koti ja Koulu Oy:n esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta strategian näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena on selvittää Konstan Koti ja Koulu Oy:ssä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyviä haasteita. Lisäksi selvitetään minkälaisia keinoja esihenkilöt toivovat työhyvinvoinnin johtamiseen. Tavoitteena on kehittää ja parantaa työhyvinvointijohtamista ja tämän myötä tavoitteena on hyvinvoivat työntekijät.

Tutkimustulosten perusteella annetaan esihenkilöille kehittämissuhteita työhyvinvoinnin johtamiseen, joita he mitä voivat hyötyä käyttää omassa johtajuudessaan. Opinnäytetyön haastatteluiden avulla pyritään selvittämään esihenkilöiden käsitystä tämänhetkisestä työhyvinvoinnin johtamisen tilasta ja siitä, miten se tukee yrityksen strategiaa.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan soveltavana laadullisena tutkimuksena, missä teorian, lomakehaastattelun ja fokusryhmähaastattelun avulla kerätyn aineiston pohjalta selvitetään, minkälaisilla keinoilla työhyvinvointia johdetaan ja minkälaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa koetaan Konstan Koti ja Koulu Oy:ssä, joka toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

2.1 Konstan Koti ja Koulu Oy

Konstan Koti ja Koulu Oy on lastensuojelun sijaishuollon sekä jälkihuollon palveluita tarjoava yritys. (Tästä eteenpäin opinnäytetyössä käytetään Konstan Koti ja Koulu Oy:stä lyhennettä Konsta). Konstalla on kaksi toimipistettä, jotka sijaitsevat Heinolassa ja Hollolassa. Toimipisteissä toimii sijaishuollon perusyksiköitä, erityisen tason yksiköitä sekä vaativan tason yksikkö. Heinolan toimipiste on 21-paikkainen ja Hollola 24-paikkainen yksikkö, joissa toiminta on jaettu asuinyksiköittäin. Sijaishuollon paikat on tarkoitettu pääasiassa yläkouluikäisille eli 13–17-vuotiaille lapsille. Vaativan tason yksikköön voidaan sijoittaa lapsia 10-vuotiaasta ylöspäin. (Konstan intranet 2024.)

Konstassa työskentelee yli 70-henkinen moniammatillinen työryhmä. Koulutustaustaltaan työntekijät ovat sosionomeja, sairaanhoitajia, lähihoitajia, nuoriso- ja vapaa-ajanohjaajia sekä kasvatustieteiden maistereita sekä nuoriso- ja yhteisöohjaajia. Lisäksi Konstassa työskentelee kiinteistövastaava sekä keittäjiä. Yksioissä toimii yksikönjohtajat, jotka toimivat hallinnollisina johtajina ollen vastuussa yksikön toiminnasta. Lisäksi jokaisella asuinyksiköllä toimii vastaavaohjaaja, joka vastaa asuinyksikön toiminnasta ja toimii kyseisen asuinyksikön lähiesihenkilönä. (Konstan intranet 2024.)

2.2 Nykytila

Tämän hetken tila Konstassa työhyvinvoinnin johtamisessa keskittyy työhyvinvointikyselyyn, mikä toteutetaan kerran vuodessa yhdessä Työeläkeyhtiö Elon kanssa. Kyselyn pohjalta saadaan tietoa työyhteisön tilasta ja työntekijöiden työssäjaksamisesta. Tämän lisäksi Terveystalo tuottaa työntekijöille oman kyselynsä, jonka tulokset tulevat yksikön johtajille. Näiden kyselyiden vastaukset käsitellään eri foorumeissa yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa. (Konstan intranet 2024.)

Lähiesimiehet pitävät omassa tiimissä oleville työntekijöille kaksi kertaa vuodessa tavoitekeskustelut, joissa katsotaan mennyttä ajanjaksoa ja luodaan suunnitelmia tulevalle kaudelle. Tavoitekeskustelussa käydään keskustelua työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Konstassa on lisäksi laadittu työhyvinvointisuunnitelma, jota päivitetään säännöllisesti. (Konstan intranet 2024.)

Konstalle on laadittu 3-vuotinen työhyvinvointisuunnitelma, jota päivitetään tarpeen mukaan. Rinnalla kulkee työhyvinvoinnin vuosittain tehtävä toimintakertomus, jonka kautta on mahdollisuus tehdä havaintoja, muutoksia ja kehittää suunnitelmaa. Työhyvinvointisuunnitelmaan on avattu mm. varhaisen välittämisen mallia, jonka tavoitteena on puuttua

mahdollisimman ajoissa mahdollisiin riskitekijöihin työssä. Varhaisen välittämisen malliin kuuluu esihenkilön ja työntekijän välinen yhteydenpito ja keskustelutilanteessa, jossa työntekijällä on työstä ja/tai henkilökohtaisesta elämästä nousevia haasteita. Varhaisen välittämisen mallin tavoitteena on ennalta ehkäistä työstä poissaoloja ja ylläpitää sosiaalista, fyysistä ja psyykkistä työkykyä. Lisäksi varhaisen välittämisen mallin tavoitteena on riittävän ajoissa tunnistaa työntekijää kuormittavia tekijöitä ja tavoitteena on jo ennen tilanteen kriisiytymistä ohjata työntekijä oikeanlaisten palveluiden ja hoidon piiriin. (Konstan intranet 2024.)

2.3 Kehittämistarve ja odotettavissa oleva hyöty

Työhyvinvointikyselyiden ja tavoitekeskusteluiden pohjalta on noussut esille tarve kehittää työhyvinvoinnin johtamista. Lastensuojelun sijaishuollon työ on henkisesti kuormittavaa, joten organisaation on tärkeä pohtia veto- ja pitovoimaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vetovoimalla tarkoitetaan kyky houkutella osaavia henkilöitä töihin, kun taas pitovoima pitää olemassa olevat työntekijät motivoituneena ja sitoutuneena. Näillä on vaikutus organisaation kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. (Piippo & Mönkkönen 2023.) Kovat työvaatimukset huomioon ottaen ei ole yllättävää, että työuupumus on jatkuva uhka lastensuojelutyöntekijöiden hyvinvoinnille ja heidän pysymiselleen kyseisessä työssä (Lizano ym. 2018).

Esihenkilöstön riittävän hyvät toiminnot voivat edistää huomattavasti työntekijöiden hyvinvointia, työn tuottavuutta, työhön sitoutumista ja ennen kaikkea työn imua. Silloin, kun työyhteisössä yhteistyö on toimivaa ja työt sujuvat, helpottuu esihenkilönkin työskentely. (Työterveyslaitos 2024a.)

Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattiliitto Talentian (2024) työolobarometriäkyselyn vastausten perusteella joka kolmas korkeakoulutettu harkitsee alanvaihtoa. Barometriäkyselyn perusteella hyvä johtaminen parantaa työhyvinvointia. Johtotasolla pitää tunnistaa työn kuormittavuustekijät ja ongelmatilanteisiin tulee puuttua ripeästi. Alan ammattilaisilla on varaa kilpailuttaa työnantajia, joten työn veto- ja pitovoima on suuressa roolissa organisaatioiden kilpailussa. Barometrin mukaan ajatus siirtyä kokonaan toiselle alalle ei yllätä, jos tietää sosiaalialan korkeakoulutettujen näkemykset oman alansa töiden vetovoimaisuudesta. Enemmistön mielestä ne eivät ole kovinkaan vetovoimaisia. Barometriin vastanneiden 18 prosentin mielestä ne eivät ole sitä lainkaan, kun taas 54 prosenttia ajatellee, etteivät ole kovinkaan vetovoimaisia.

Työn imu vaikuttaa positiivisesti työntekijän mielenterveyteen ja fyysiseen terveyteen. Tämä auttaa hyvään työsuoritukseen, mikä mahdollistaa yrityksen taloudellisen menestymisen. Työntekijät, jotka ovat uudistuksenhakuisia ja aloitteellisia, kokevat työn imua. Työn imulla

on taipumus tarttua työyhteisössä, mikä lisää työkavereiden auttamista ja sitoutumista työhön. Työn imua kokevat, että työ parantaa heidän elämänsä laatua, joten kokemus onnellisuudesta on kokonaisuudessaan suurempi kuin ei työn imua kokevilla. (Työterveyslaitos 2024b.) Työn imu on monien tutkimusten perusteella yhteydessä parempaan mielenterveyteen ja fyysiseen terveyteen, aloitteellisuuteen työssä, työn tuottavuuteen sekä parempaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Hakanen & Kaltiainen 2024, 70.)

Odotettavissa oleva hyöty kohde organisaatiolle tulee olemaan hyvinvoivempi henkilöstö, mikä tuottaa sitoutuneisuutta. Laajempi yhteiskunnallinen hyöty tulee olemaan kehittämis ehdotukset, joita pystyy hyödyntämään laajemmin muutkin organisaatiot halutessaan.

2.4 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Konstan Koti ja Koulu Oy:n esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta strategian näkökulmasta soveltavan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Lisäksi tarkoituksena on selvittää Konstan Koti ja Koulu Oy:ssä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyviä haasteita. Lisäksi selvitetään minkälaisia keinoja esihenkilöt toivovat työhyvinvoinnin johtamiseen. Tavoitteena on kehittää ja parantaa työhyvinvointijohtamista ja tämän myötä tavoitteena on hyvinvoivat työntekijät.

Tutkimustulosten perusteella annetaan esihenkilöille kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin johtamiseen, joita he mitä voivat hyötyä käyttää omassa johtajuudessaan. Opinnäytetyön haastatteluiden avulla pyritään selvittämään esihenkilöiden käsitystä tämänhetkisestä työhyvinvoinnin johtamisen tilasta ja siitä, miten se tukee yrityksen strategiaa.

Tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksellinen kehittämistyön avulla pyritään vastaamaan, ovat

- Minkälaisilla eri keinoilla työhyvinvointia voi johtaa?
- Minkälaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa on?
- Miten strategian johtaminen näkyy esihenkilöiden työssä?

3 Työhyvinvointi ja työkyky

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi on eri osista koostuva kokonaisuus. Tähän kuuluvat olennaisesti johtaminen, organisaation tavoitteellisuus ja jatkuva kehittyminen sekä työyhteisön tilanne. Lisäksi työhyvinvointia lisäävät työntekijän psyykinen ja fyysinen hyvinvointi sekä vaikuttamismahdollisuudet työssä. (Manka, ym. 2012, 12.) Työuupumus on seurausta työstä johtuvista ris-tiriidoista, joita voi olla esimerkiksi työn liika vaativuus, määrä, työperäiset epävarmuusteki-jät tai ihmissuhdetyön kuormittavuus (Nivala 2006, 102). Työhyvinvointi tulisi nähdä kokonaisvaltaisena ja yksilölähtöisenä psykologisena ja fysiologisena kokonaisuutena, joka vaikuttaa työkykyyn, terveyteen sekä vireystilaan niin negatiivisesti kuin positiivisestikin (Tarkkonen 2014, 96, 103).

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat tasa-arvoinen kohtelu, oikeudenmukaisuus, syrjimät-tömyys sekä osallisuus. Työhön sitoutuminen, motivaatio, stressin hallintakyky, luottamus ja työtyytyväisyys vaikuttavat työn tuloksellisuuteen. Me-henkisessä työyhteisössä ja yrityk-sissä ongelmista puhutaan avoimesti ja vuorovaikutus on muutoinkin avointa. Toimivassa työyhteisössä osataan ratkaista ongelmia, työssä keskitytään tulevaan ja toiminta on suun-nitelmallista. (Suonsivu 2014, 58–59.) Hyvinvoiva työelämä on sekä yksilöiden että työyh-teisöjen vastuulla (Peitsalo 2025).

Työhyvinvoinnin kehittäminen on hyvä olla osa jatkuvaa kehittämistä. Hyvinvoiva työyhteisö on kehittämishaluinen, innovatiivinen ja tuottava. Kun yritys panostaa hyvinvointiin, tulee työpaikasta haluttu ja työntekijöillä on halu sitoutua. Työn kuluu olla hyvinvointia tukevaa. Työhyvinvointi on muuttuva tekijä, mihin vaikuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä kuormittavuus. (Puttonen ym. 2016, 4,6.) Työhyvinvointi on lähtökohtaisesti sitä, että on mukava mennä töihin. Se on työssä jaksamista, viihtymistä, henkilökohtaista hyvinvoin-tia, mahdollisuutta toteuttaa itseään, onnistumisen tunnetta ja terveyttä sekä laajemmin tar-kasteltuna hyvää elämänhallintaa. (Maliniemi 2017, 106.)

Työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti elämän yleiseen hyvinvointiin ja hyvinvointi elämässä vaikuttaa työhyvinvointiin. Elämään liittyvän hyvinvoinnin ulottuvuuksia ovat tyytyväisyys elämään ja työtyytyväisyys, onnellisuus, merkitys, tarkoitus, sosiaaliset suhteet ja mielen-terveys. Työn vetovoima ja työn hallinta korreloivat asenteeseen työssä ja mielentervey-teen. (Weziak-Bialowolska ym. 2020.) Uutelan (2019) tutkimuksen mukaan työn voimava-ratekijöistä ovat työn mielekkyys, perustehtävän selkeys ja työn hallitseminen. Työn mie-lekkyyden kokemus syntyy perustehtävän ymmärtämisestä, tarvittavasta osaamisesta työ-hön, selkeistä ja realistisista tavoitteista sekä työstä tulevista onnistumisen kokemuksista.

Mieleiseltä tuntuva työ on lähes jokaisella tärkeä jaksamista ja hyvinvointia edistävä ja tukeva tekijä. Se suojaa kiireeltä ja paineelta työelämässä ja on tärkeää työn ja yksityiselämän tasapainon näkökulmasta. Tärkeä elementti työhyvinvoinnille on kokemus arvokkaan työn tekemisestä – työstä, jolla on joku tarkoitus.

Lipsasen (2015) tutkielmassa työntekijät arvostivat työssään vapautta ja itsenäisyyttä. Osalle tutkimukseen osallistujille oli tärkeää erilaiset onnistumisen tunteet, työn vetovoima, sekä kohtaamiset esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Kyseisen yksikön työntekijät arvostivat työssään tietynlaisia etenemismahdollisuuksia, uuden oppimista sekä jatkuvaa kehitystä. Monelle hyvä työ merkitsee myös osaamisen kehittämistä. Muut esille nousseet teemat, joista hyvä työ vastaajien mukaan koostui, olivat työnkuvan selkeys, vastuu, hyvä palkka ja joustavat työajat.

3.2 Työkyky ja sen määritelmä

Työkyky kuvaa yksilön voimavaroja ja työn vaatimusten välistä suhdetta, joka voi vaihdella ajan kuluessa. Työkyvyn perusta on henkilön sosiaalinen, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, osaaminen sekä motivaatio. Työkykyyn vaikuttaa myös yksilön elämäntilanne ja työpaikan ilmapiiri. Työkyvyn tukemisen näkökulmasta työkykyä on tarkasteltava laaja-alaisesti ottaen huomioon yksilön terveys, työkäytäntöjen tai ehtojen muokkaaminen sekä sosiaaliset suhteet työpaikalla tai muualla. (Työterveyslaitos 2024c.) Yritysten terveyden johtamisen prosesseihin tulisi kuulua työterveyshuollon järjestäminen, sairauspoissaoloprosessit, varhaisen tuen malli, työsuojelu, mahdolliset päihdeohjelmat sekä muut vapaaehtoiset toiminnan mallit. (Alahautala & Huhta 2018, 18.)

Työkykyyn vaikuttaa henkilön terveys ja toimintakyky, osaaminen, asenne sekä motivaatio. Organisaation ja henkilön itsensä kokemien arvojen kohtaaminen tukee työkykyä. Työhyvinvointii ja työkykyyn vaikuttaa myös johtaminen ja työyhteisön tilanne. Työn ulkopuolelta työkykyyn vaikuttaa henkilön perhe ja lähipiiri eli vapaa-ajan ja työn yhdistäminen. Vaikka työntekijän toimintakyky olisi jossain kohtaa heikentynyt, ei se välttämättä näy työnteossa. Osaaminen työkyvyn ylläpitämisessä korostuu koko ajan, koska työn vaativuus lisääntyy ja uudenlaista osaamista tarvitaan jatkuvasti. Motivaatio säilyy, kun työ on sopivan haastavaa ja työntekijä omaa organisaation kanssa samat arvot. (Työterveyslaitos 2024c.) Työkyvystä puhuttaessa tulee ottaa huomioon, että työkyky ei ole pysyvä tai staattinen. Muutoksia voi tapahtua työkyvyn lisääntymiseen tai vähentymiseen. Osa muutoksista johtuu työstä tai työympäristöstä ja osa henkilön oman elämän tilanteen muutoksista. (Paanetoja 2021, 7.)

Kun työntekijällä on työkyvyn menettämisen uhka, pyritään ehkäisemään työkyvyn menettämistä erilaisten kuntoutusten keinoin. Työkyvyttömyys voi olla väliaikaista, jos työntekijä

esimerkiksi sairastuessaan paranee tai kuntoutuu ja pystyy palaamaan työhönsä. Työkyky voi alentua myös osittain, jolloin puhutaan osatyökykyisyydestä. Osatyökykyä voidaan tukea mm. vähentämällä työaikaa tai antamalla työntekijälle sellaisia tehtäviä, joista hän pystyy suoriutumaan sen hetkisellä työkyvyllä. Jos työntekijä ei kykene ansiotyöhön, hän on työkyvytön ja jää työkyvyttömyyseläkkeelle. (Forma, 2023, 36.)

Työhyvinvointia voidaan kuvata erilaisten mallien avulla. Työterveyslaitoksen professori Ilmarisen rakentama Työkykytalo (kuva 1) on esimerkiksi yksi tapa kuvata sitä, miten työhyvinvointi rakentuu. Työkykytalo-malli perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty tekijöitä, jotka vaikuttavat työkykyyn.



Kuva 1. Työkykytalo © Työterveyslaitos

Työkykyä edistäviä ja tukevia toimintakäytäntöjä kutsutaan työkyvyn hallinnaksi. Esihenkilön tehtävä on seurata systemaattisesti työntekijöiden työkykyyn liittyviä riskejä sekä henkilöstön poissaoloja. Jos esihenkilö havaitsee työntekijällä terveydellisiä haasteita tai ongelmia, tulee hänet ohjata työterveyshuoltoon. Esihenkilön on tärkeä keskustella työntekijän kanssa ja selvittää tilanne. Jos varhaisen tuen keskustelussa käy ilmi, että työssä suoriutuminen haittaa esimerkiksi puute osaamisessa tai työpaikan ilmapiiriin liittyvät asiat, on esihenkilön vastuulla tehdä korjaavat toimenpiteet. Tarvittaessa tulee tehdä tarpeelliset muutokset työolosuhteisiin tai työn sisältöön. Se voi sisältää työn ja työtehtävien uudelleensuunnittelua ja uudelleenjärjestelyä, esimerkiksi osa-aikatyötä, työaikataulujen muuttamista,

muutoksia työvälaineisiin tai uusien laitteiden hankintaa tai työtehtävien siirtämistä ja koulutuksen lisäämistä. (Työturvallisuuskeskus 2022, 4–5.)

Peitsalon (2025) mukaan tavoitteena on saada tasapainoa työn kuormitus- ja voimavaratekijöihin. Kuormitustekijöihin pystyy vaikuttamaan, kun mahdollisesta riittävä tuki, kuten työnohjaus ja työyhteisö. Työnkuormitus tulisi tehdä myös näkyväksi ja ennen kaikkea se tulisi tiedostaa. Kun lisätään voimavaratekijöitä, tulisi työhyvinvointi integroida osaksi yrityksen tulosjohtamista. Huomattava olisi myös yhteisten keskusteluiden lisääminen ja tietoinen myönteisyyteen panostaminen.

3.3 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen

Henkilöstön sen hetkinen työkyky vaikuttaa keskeisesti koko henkilöstön työhyvinvointiin. Kun henkilöstön osaaminen pidetään riittävällä tasolla työn vaatimuksiin nähden ja työterveyspalvelut ovat riittäviä sekä oikein kohdistettuja, vaikuttaa tämä positiivisesti työkykyyn. Tilojen ja välineiden tulee olla henkilöstön työkykyä tukevia, esimerkiksi työpisteet on hyvä olla ergonomiset ja muutettavat tarpeiden mukaisesti. (Aura & Ahonen 2016.) Organisaatioissa tulee lähtökohtaisesti huomioida työntekijöiden halu edetä ja kehittää itseään ja tarjota siihen erilaisia mahdollisuuksia esimerkiksi laajentamalla työnkuvaa. Jos kehittymismahdollisuuksia ei tarjota ja ura ei etene, niin hyvät työntekijät lähtevät etsimään niitä pian toisaalta. (Maliniemi 2017, 106.) Forman (2023) mukaan työkyvyn johtamisella tarkoitetaan johdonmukaista ja suunnitelmallista toimintaa, jolla työkykyongelmia pyritään ennaltaehkäisemään sekä hallitsemaan esiintyviä työkykyongelmia.

Lipsasen (2015) tutkielman mukaan työntekijöiden mielestä heidän työhyvinvointinsa koostuu erityisesti oman työn arvostamisesta, työyhteisöstä, tiimityöstä ja laadukkaasta johtamisesta. Työhyvinvointiinsa vaikuttavat eniten työilmapiiri, työtehtävät ja niiden haasteellisuus, työyhteisö ja siellä oleva vuorovaikutus sekä esimiestyö. Jokainen esihenkilö on vastuussa omien työntekijöidensä tukemisesta. Jos työntekijä ei pysty työkykynsä puolesta suoriutumaan työstään, esihenkilö vastaa työkuorman keventämisestä, työn joustoista ja tukitoimista. Esihenkilön tehtävänä on seurata työn sujumista ja olla työntekijän käytävissä tarpeen mukaan. Näätäsen (2024) mukaan esihenkilösuhteen laatuun vaikuttaa mm. se, miten työntekijät voivat ottaa sensitiiviset asiat puheeksi oma lähiesihenkilön kanssa.

Työntekijöiden kokemukset kuulluksi tulemisesta lähiesihenkilön kanssa käytävissä keskusteluissa muodostuvat lähiesihenkilösuhteen laadusta työntekijän, oman tilanteen tunnistamisesta, lähiesihenkilön toteuttamasta lähijohtamisesta, työkykymuutosten kertomisesta lähiesihenkilölle, lähiesihenkilön työntekijän kertomaan suhtautumisesta sekä työntekijän työkykymuutosten ymmärtämisestä. (Näätänen 2024, 92.) Jos työntekijä on

työuupumuksen vuoksi poissa töistä, esihenkilö suunnittelee aktiivisesti työterveyden kanssa yhteistyössä työhön paluuta ja varmistaa työntekijän palatessa töihin, että yhteisiä sovittuja toimintatapoja noudatetaan kaikilta osin, niin työnantajan, työntekijän kuin työterveyden osalta. (Lappi 2020, 20.)

Työkykyjohtaminen voi tapahtua kokonaisuuden tasolla, kun tarkastellaan esimerkiksi yrityksen tunnuslukuja ja kehitetään toimintaa, organisaation osan tasolla tai sitten yksilötasolla, kun etsitään ratkaisuja työkyvyn tukemiseen tai työhön palaamiseen. Organisaatiossa tulee pohtia, mitä voitaisiin tehdä kannustaakseen ja tukeakseen työntekijöitä muuttuneessa tilanteessa. (Chen & Cooper 2014, 216.)

Työkykyjohtamisen onnistunut lopputulos on, että yrityksen työntekijät voivat hyvin, yrityksellä on käytössään työkykyistä työvoimaa ja mahdollisista työkyvyttömyyksistä aiheutuvat kustannukset ovat hallinnassa. Onnistunutta työkykyjohtamisena voidaan pitää myös sitä, että yritys mahdollistaa osatyökykyisten osallistumisen työelämään. (Forma 2023, 46.)

Organisaation hyvinvoinnin suhteen ratkaisevaa on se, millaisen huomion henkilöstön hyvinvointi saa johdon toiminnoissa. Johdon toiminnot voi jakaa kahteen kokonaisuuteen. Ensimmäinen kokonaisuus on strategisen hyvinvoinnin sisältö, suunnittelu ja tavoitteet. Toinen osio koostuu työhyvinvoinnin huomioimisesta johdon strategia työskentelyssä, osaamisen kehittamisestä, kehityskeskusteluista, työkuormituksen säätelystä, ergonomisesta työvuorosuunnittelusta sekä jatkuvasta kehittämismyönteisyydestä kaikilla yrityksen osa-alueilla. (Aura & Ahonen 2016.) Johdon päätökset ovat oleellinen osa henkilöstötuottavuuden johtamista. Henkilöstötuottavuus muodostuu motivaation, osaamisen ja työkyvyn yhdistelmästä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 48.)

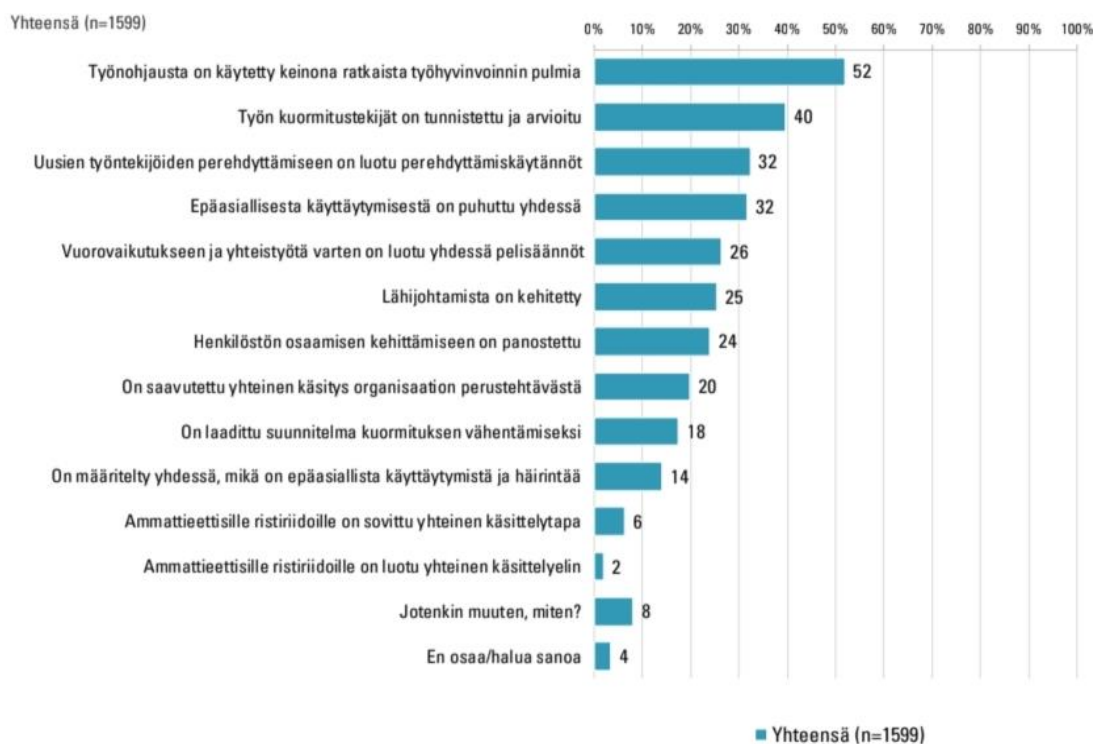
Terveellä johtamisella tarkoitetaan johtamista, joka samanaikaisesti ottaa huomioon yrityksen liiketaloudellisen tuloksellisuuden kuin pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Työhyvinvoinnin puutteellisuus vaikuttaa monin eri tavoin työpaikan toimintaan. Sairauspoissaolojen määrä ja siihen liittyvät kustannukset sekä riski työtapaturmiin lisääntyvät ja tällä on vaikutuksia organisaation tuottavuuteen. Näiden tekijöiden kansantaloudellinen merkitys on hyvin suuri. (Aura & Ahonen 2016.) Henkilöstötuottavuus ja työhyvinvoinnin hallinta yritykselle ylivoimaista kilpailuetua (Kaijala & Tolvanen 2020, 53).

Yksi työhyvinvoinnin osa on tasa-arvo. Työntekijät kaipaavat tasa-arvoista kohtelua työpaikallaan. Epätasa-arvoinen kohtelu vaikuttaa negatiivisesti niin koko organisaation työhyvinvointiin kuin yksittäisen työntekijän. Tasa-arvoisuus ei tarkoita sitä, että kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella täysin samalla tavalla. Työntekijän tehtävän työn vaatimustaso ja asema vaikuttavat esimerkiksi palkkaukseen, työtehtäviin ja etenemismahdollisuuksiin uralla. Tasa-arvoisella työpaikalla on sovittu yhteiset säännöt ja toimintaohjeet koskevat koko

työyhteisöä. Työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä tasa-arvo ei itsessään pelkästään paranna, mutta sen puuttuminen heikentää yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. (Virolainen, 2012, 39.)

Kaikissa organisaatioissa on löydettävä työkykyyn merkittävimmin vaikuttavimmat tekijät. Organisaatiot ovat erilaisia, joten on tärkeä tunnistaa, mitkä tekijät juuri siellä vaikuttavat ihmisten jaksamiseen ja työkykyyn. On osattava nähdä, mitä tehdään hyvin, missä pitäisi petrata ja millä keinoilla. Näiden asioiden ymmärtäminen on olennaista jaksamisen johtamisessa. (Lappi 2022, 13.)

Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattiliitto Talentian (2024) työolobarometrissä (kuva 2) kerättiin vastaajilta tietoa siitä, miten työhyvinvointiin liittyviä asioita on ratkottu työpaikoilla. Opinnäytetyön tulosten mukaan samoja keinoja on myös käytössä Konstassa.



Niille, joiden työpaikoilla on ratkottu työhyvinvointiin liittyviä tilanteita, esitettiin kysymys käytetyistä keinoista.

Kuva 2. Työhyvinvointiin käytetyt keinot. Ammattiliitto Talentian työolobarometri. 2024

3.4 Työhyvinvointi Konstan Koti ja Koulu Oy:ssä

Konstalla on 3-vuotistyöhyvinvointisuunnitelma sekä vuosittain päivitettävä vuosisuunnitelma. 3-vuotissuunnitelmaan on kirjattu työhyvinvoinnin tavoitteet. Vuosisuunnitelmassa on kirjattu tavoitteiden toteutumisen arviointi eli työhyvinvointikyselyjen vastauskoonnit ja budjetti, mikä on käytössä työhyvinvoinnin tukemiseen sekä toimintasuunnitelma. (Konstan intranet 2024.)

3-vuotissuunnitelma pitää sisällään osiot: työhyvinvointia tukevaa toiminta sekä työhyvinvointikyselyjen kuvakset, työntekijän terveys ja hyvinvointi, ammatillinen osaaminen, työnorganisointi, työympäristö, työyhteisön toimivuus, tyhy-toiminnan organisointi sekä toimintasuunnitelma ja budjetointi. Osioissa on kirjattu tavoitteet, menetelmät, seuranta ja arviointi sekä vastuuhenkilöt. (Konstan intranet 2024.)

Työntekijän terveys ja hyvinvointi -osio suunnitelmassa pitää sisällään kuvauksen työterveyshuollon järjestämisestä, varhaisen välittämisen mallista, työkykyvakuutuksesta, työnohjauksista, psykologipalveluista sekä kriisipurkukäytännöstä ja ruokaedusta työpaikalla. Tässä osioon on kirjattu myös työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista sekä työyhteisön toimivuudesta. (Konstan intranet 2024.)

Ammatillinen osaaminen osiossa on kuvattuna perehdytysjärjestelmä, pääkohdat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta sekä tavoitekeskustelut, mitkä käydään kahdesti vuodessa. Työn organisointiosiossa on kuvattuna työaikapankkikäytäntö sekä työvuorosuunnittelun vaikuttamismahdollisuudet. Työntekijöillä on mahdollisuus käyttää työssään hyödyksi omia vahvuuksia ja työn suunnitteluun pystyy vaikuttamaan itse. Työympäristö-osiossa on kuvattuna työsuojelu, työturvallisuus ja ergonomiaan liittyvät asiat. (Konstan intranet 2024.)

Työyhteisön toimivuuteen on kuvattu organisaation perustehtävä ja arvot, työntekoa palveleva johtaminen ja organisaatio, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Suunnitelman lopussa on kerrottu tyhy-toiminnan organisoinnista ja tukemisesta vuosibudjettien avulla eri työhyvinvoinnin osa-alueilla. (Konstan intranet 2024.)

Konstassa tehtyjen työhyvinvointikyselyjen (2023 ja 2024) tulosten perusteella työkyky on ollut 8,06 vuonna 2023 ja 8,08 vuonna 2024. Vastaukset työkykykysymykseen on asteikolla 0–10. Mitä suurempi luku, sitä parempi työkyky, joten yli 8 olevia lukuja voidaan pitää hyvänä tuloksena. Nämä lukemat ovat linjassa valtakunnallisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden kanssa, missä luku on 8,09. (Konstan intranet 2024.)

Stressitasoa mitattiin kysymysasteikolla 1–5. Mitä pienempi luku, sitä matalampi stressitaso. Konstassa kysymysten vastausten perusteella stressitaso on 2023–2024 ollut 2,43 ja 2,33 eli stressitaso on vähentynyt kymmenyksen. Valtakunnallisesti sosiaali- ja terveystalveluiden luku on 2,62, joten Konstassa on onnistuttu stressitason hallinnassa yleistä valtakunnallista tasoa paremmin. Konstan tulos on kuitenkin vastausasteikon keskikohdilla, josta voi päätellä lastensuojelutyön olevan kuormittavaa ja aiheuttavan työntekijöille stressin tunnetta. (Konstan intranet 2024.)

Sitoutumista työnantajaan mitataan eNPS-luvulla, missä asteikko on -100- +100 %. Sitoutuminen työnantajaan eli eNPS (Employee Net Promoter Score) -luku on Konstassa ollut 40 % vuonna 2023 ja se on noussut vuoteen 2024 64 %:iin. Valtakunnallisesti luku sosiaali- ja terveystalveluissa on 19 %, joten Konstassa voidaan todeta työntekijöiden olevan erittäin sitoutuneita työnantajaan verrattuna valtakunnalliseen tasoon. (Konstan intranet 2024.)

Keväällä 2024 teetettyjen työhyvinvointikyselyiden perusteella kehittämiskohdiksi nousi työyhteisön toimivuus sekä toimintakyky ja voimavarat osiot. Kyselyssä asteikko on 1–5. Asteikon vastaukset väittämiin ovat: 1 on täysin eri mieltä, 2 on osittain erimieltä, 3 on ei samaa, eikä erimieltä, 4 on osittain samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Konstan tavoite on, että tulos on aina 4 tai sen yli. Työyhteisön toimivuus 3,7 ja toimintakyky sekä voimavarat 3,9. Työyhteisön toimivuudelle kehittämistarvetta koki 44 % kyselyyn vastanneista. Toimintakyvyn ja voimavarojen kehittämiseksi tarvetta näki 22 % vastanneista. Kyselyyn vastasi 36 henkilöä. Avoimessa palautteessa nousi esille työkykyjohtamisen tarve ja työyhteisön yhtenäistäminen. Tarkastellessa molempien yksiköiden (Hollola ja Heinola) tuloksia erikseen, ei ollut mitään huomattavia eroja. Valtakunnalliseen tulokseen nähden Konstan tulokset ovat olleet korkeammat. (Konstan intranet 2024.)

Tämä kahden vuoden aika otettiin tarkasteluun siksi, että tänä aikana organisaatiossa on tehty muutoksia johtamiseen. Vuonna 2021 aloitettiin vastaavien ohjaajien tehtävät ja toimenkuvaan liitettiin lähiesihenkilönä toimiminen. Aiemmin asuinyksikkövastaavat toimivat tiimin vetäjinä ilman esihenkilövastuuta. Ennen vuotta 2021 koko yksikön eli n. 36 henkilön lähiesihenkilönä toimi kasvatusvastaava, mikä sittemmin on muutettu yksikönjohtajan toimeksi. Tämä aikajana antaa tietoa vastaavien ohjaajien toimenkuvan kehittymisestä ja hal- tuunotosta. (Konstan intranet, 2024.)

4 Strategia ja sen mahdollisuudet

4.1 Strategian määritelmä

Strategia voidaan määritellä organisaation suunnitelmaksi, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä ja joka sisältää konkreettisia toimenpiteitä. Organisaatioiden päämääränä on yhdistää toimintaympäristön vaatimukset ja odotukset omiin resursseihin ja osaamiseen. Tämä strateginen lähestymistapa käsittelee menestyksen käsitettä, mikä merkitsee asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Organisaation tulee pyrkiä kannattavaan, jatkuvaan ja kehittyvään toimintaan, ja kilpailussa menestys edellyttää rohkeita ja kunnianhimoisia tavoitteita. Tavoitteena on saavuttaa organisaation asettamat tulostavoitteet sekä hyötytavoitteet, samalla varmistuen toiminnan jatkuvuus ja kehittyminen. (Kamensky 2015.)

Perinteinen strategiamalli on ollut johdon 3-5vuotissuunnitelma, missä päätösvalta on ollut johdolla ja henkilöstön tehtävä on ollut toteuttaa suunnitelmaa. Tässä mallissa strategia on nähty johdon prosessina. Ihmiskeskeinen strategiamalli ottaa henkilöstön mukaan suunnitteluun ja strategia koetaan kuuluvan koko henkilöstölle. Yrityksessä käydään jatkuvaa dialogia muutoksista ja yrityksen tulevaisuudesta. Strategiaan sitoudutaan ja se toteutuu tässä mallissa arjen tekoina. Ihmiskeskeisessä strategiassa johto nähdään strategian mahdollistajana ja esteiden poistajana. Henkilöstö taas edistää strategian toteutumista osallisuudella, oppimisella ja toteuttamisella siten, että tavoitteet toteutuvat. (Kilpinen 2022, 84.) Organisaatiossa tulee pohtia, mitä voitaisiin tehdä kannustaakseen ja tukeakseen työntekijöitä.

Vaikka kaikki työntekijät tuntisivat organisaation strategian, se ei vielä tarkoita sitä, että kaikki pystyisivät viemään sitä käytäntöön saakka. Menestyksekkäästi strategiaa voidaan alkaa toteuttaa silloin, kun on siihen tarpeeksi tarvittavaa ymmärrystä, tietoa, keskustelua ja sen kautta vuorovaikutusta. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tulee luoda oma merkityksensä strategialle ja rakennettava yhteys siihen työtehtävästä riippumatta. Strategiaprosessi tarvitaan vuorovaikutusta ja viestintää prosessin alusta alkaen. (Marjamäki & Vuorio 2022, 32.)

Inhimillinen strategia koostuu kolmesta vaiheesta; strategian inhimillistäminen organisaatiossa, strategian henkilökohtaistaminen yksilötasolla ja strategian sydämellistäminen tunnetasolla. Inhimillistämisen vaiheen tavoitteena on yhteinen suunta ja tavoitteiden katsominen ihmis- ja käytännönläheisesti, mikä saa henkilöstön ymmärtämään strategian ja käytännön yhteyden. Henkilökohtaistamisvaiheessa tavoitteena on strategian vieminen henkilökohtaiselle tasolle osaamisen, merkityksen ja tekemisen kautta. Tällä saavutetaan henkilöstön sitoutuminen ja ymmärrys omasta roolista suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Sydämellistämisen tavoitteena on kytkeä strategia osaksi tunnetasoa kyvyn, tahdon ja

osallisuuden kokemuksen kautta. Tämä auttaa henkilöstön sitoutumisessa tunnetasolla ja heille syntyy halu kehittää potentiaaliaan. (Kilpinen 2022, 110.)

4.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen kiteytyy työntekijöiden sitoutumisen, pätevyyksien, osaamisen sekä suorituskyvyn johtamiseen. Strategisen johtamisen edellytyksenä on tehokkaasti toteutettava henkilöstöhallinto. Tällä on vaikutus yksilön suorituskykyyn ja tuottavuuteen ja sitä kautta organisaation suorituskykyyn. (Becker & Huselid 2006, 900.) Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa johtamista. Siinä tulee tarkastella yrityksessä työskentelevien ihmisten käyttäytymistä. Sen avulla on mahdollista auttaa löytämään erilaisia haluja tehdä työtä ja edesauttaa tehokkuutta, jonka avulla luoda yhteistyötä työyhteisössä (Sharma & Sharma 2025, 28–29.) Viitalan (2021) mukaan henkilöstöjohtamisen strategisuudella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen periaatteiden ja tavoitteiden määrittelyä. Sillä tarkoitetaan myös henkilöstökäytäntöjen linjaamista siten, että liiketoiminnan tavoitteet ja päämäärät pystytään saavuttamaan.

Johtaminen on arkisia tekoja ja tietoisia valintoja. Parhaimmillaan hyvällä johtamisella saadaan aikaseksi työpaikan yhteinen kulttuuri, missä korostuu yhdessä tekeminen toisia kuunnellen ja kannustaen. Henkilöstön hyvinvointia, työn imussa pysymistä, työhön sitoutumista ja työn tuottavuutta edistää hyvä johtaminen (Työterveyslaitos.) Yrityksen johdolla ja esihenkilöillä on myös vastuu henkilöstöjohtamisen vastuullisuudesta henkilöstöammattilaisten lisäksi. Luottamushenkilöillä eli työntekijöiden edustajilla on myös oma näkemyksensä siitä, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen heidän näkökulmastaan katsottuna tarkoittaa. (Järlestöm & Vanhala 2023, 231.)

Strategiset henkilöstöjohtamiskäytännöt ja osallistaminen vaikuttavat organisaation suorituskykyyn sekä työntekijöiden sitoutumiseen. Organisaatiot tekevät yllättävän hitaasti muutoksia heidän henkilöstöjohtamisen strategiaan. Henkilöstöjohtamisen vaikutus organisaatiossa on mahdollisimman suuri, jos sitä pidetään strategisena kumppanina ja hyödynnetään olemassa olevia resursseja. Henkilöstöjohtamista voidaan hyödyntää organisaatiolle kilpailuedun saavuttamiseksi. Perinteinen, työntekijälähtöinen henkilöstöjohtaminen on kuvattu joko kohteliaaksi, työntekijälähtöiseksi tai sääntöihin ja sääntelyyn keskittyväksi, kun taas strateginen henkilöstöjohtaminen on kokonaisvaltaisempaa, järjestelmäkeskeistä ja keskittyy organisaation kokonaissuoritukseen. (Mello 2022, 20–21.)

Sydänmaanlakan (2015) mukaan strategisen johtamisen osaaminen tarkoittaa kykyä rakentaa yhdessä työyhteisön kanssa vaikuttavia visioita sekä kykyä kommunikoida ja viedä ne käytäntöön asti. Strateginen johtaminen on prosessina jatkuvaa, ja joka se pitää

sisällään strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Henkilöstön tulisi kokonaisuudessaan osallistua strategiseen johtamisen toteuttamiseen. Strategia muodostetaan päätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, jonka avulla organisaatiot pyrkivät saavuttamaan asettamansa päämäärän.

Lähtökohtana strategisessa henkilöstöjohtamisessa on saada henkilöstö eli ihmiset toimimaan yhteen siten, että organisaatio menestyy. Ihmisiä tarvitaan lähtökohtaisesti siihen, että liiketoimintaa voi olla olemassa. Liiketoimintaa voi olla olemassa, jos on asiakkaita, joille voidaan tarjota palveluita. HR-työskentelyssä johdetaan henkilöstöä siten, että palvelu on laadukasta, jotta palveluun riittää asiakkaita. Kulmakivi strategisessa henkilöstöjohtamisessa on sen, että jokaisen henkilöstön jäsenen panosta tarvitaan, jotta voidaan menestyä. (Rastor-instituutti, 2019.)

Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen kentällä päätöksen teot tulevat olemaan jännitteisiä. Väestön ikääntyminen ja kehittyvä teknologia tuovat selkeitä muutoksia työelämään sekä työvoimaan Suomessakin. Tämän myötä myös erinäköinen kilpailu lisääntyy alasta riippumatta. Tuottavuutta on parannettava jatkuvasti pysyäkseen mukana kilpailussa. Vaikka organisaatiolla olisi pyrkimyksiä säästää henkilöstökustannuksissa, joutuu se samalla lisäämään joustavuuttaan työvoiman suhteen. Työntekijöiltä odotetaan samanaikaisesti parempaa työkykyä, ajan tasalla olevaa osaamista sekä sitoutumista henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Kehityskulkujen ristiriitaisuuden vahvistuessa, nousee esille uusia tärkeitä kysymyksiä eettisyydestä. (Järnlström & Vanhala 2023, 230.)

Viitalan (2021) mukaan strategisessa henkilöjohtamisessa on tärkeää vahvistaa työhyvinvointia ennakoivasti ja samalla yrittää välttää työpahoinvointia. Työpahoinvointi näkyy esimerkiksi sairaspöissaloina, stressinä ja mahdollisesti uupumisena sekä suurentuneina työterveyskuluina. Työhyvinvoinnin johtaminen strategiassa tarkoittaa tavoitteiden asettamista, työhyvinvoinnin vastuiden organisointia, resurssointia sekä arviointia ja kehittämistä. Strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu riskikartoitus, jotta työhyvinvointia laskeviin kuormitustekijöihin pystytään vaikuttamaan ennakoivasti. Tavoitteellinen työhyvinvoinnin johtaminen vähentää yrityksen taloudellista painetta, kun kalliita sairauslomapäiviä pyritään välttämään. Parhaimmillaan hyvinvoiva henkilöstö on osa yrityksen strategiaa, koska hyvinvoiva henkilöstö on tuottavampaa.

4.3 Strategia Konstan Koti ja Koulu Oy:ssä

Konstan strategia on kuvattuna talomallina. Kuvassa talon perustana on kuvattu arvot, mitkä ovat turvallisuus, avoimuus, yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja yhteiskuntavastuu. Organisaation arvot tukevat asiakkaan kanssa työskentelyä. Asiakas kohdataan yksilönä, mutta osana ympärillä olevaa yhteisöä. Yksikössä luodaan turvallinen ja avoin ilmapiiri, missä mm. kiusaamiseen puututaan välittömästi, jos sitä ilmenee. Yhteiskuntavastuu näkyy siten, että mm. maksimaalisen voiton tavoittelun sijaan panostetaan ensisijaisesti asiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Konstan intranet 2024.)

Strategisena tavoitteena on hyvä asiakastytyväisyys, hyvä työtyytyväisyys, sertifioitu laadukas palvelu ja laadukas johtaminen. Toiminta-ajatus, millä tavoitteisiin päästään on vastuullinen johtaminen, toisista huolehtiminen, palveluiden kehittäminen yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti ja saumaton yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Visiona on rakentaa kestäviä kasvutarinoita. Strategiakuvaan on määritelty perustehtävä, mikä on lapsen kasvun, kehityksen ja osallisuuden mahdollistaminen turvallisessa kasvuympäristössä. (Konstan intranet 2024.)

Työhyvinvointitavoitteiden mittareina toimivat työhyvinvointikyselyt, tavoitekeskustelut sekä sairaslomien määrien seuranta. Strategian toteutumista työhyvinvoinnin osalta seurataan myös eNPS-luvulla eli sitoutumisella organisaatioon. Liiketoimintasuunnitelmassa on kuvattuna riskit, joihin kuuluu myös osaavan henkilöstön irtisanoutuminen. Riskeihin on kirjattu ennalta ehkäisevät keinot, millä riskin toteutumista vältetään. Sitoutumista tuetaan suhtautumalla positiivisesti kouluttautumiseen sekä muilla erilaisilla sitouttamista tukevilla menetelmillä. (Konstan intranet 2025.)

Strategisia mittareista asiakastytyväisyyttä mitataan asiakaspalautekyselyillä. Lisäksi asiakkaan suunnitelmanneuvottelussa seurataan tavoitteiden toteutumista. Johtajuutta mitataan esihenkilökyselyillä ja tavoitekeskusteluilla. Palvelun laatua mitataan sisäisillä sekä ulkoisilla auditoinneilla ja omavalvonnalla. (Konstan intranet 2024.)

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Soveltava laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin soveltavana laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta käytetään, kun tutkimuksellista ilmiötä tarkastellaan sen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Kiinnostus on kysymyksiin vastanneiden henkilöiden kokemuksessa, ajatuksissa ja merkityksissä, mitä he antavat kohteena olevalle asialle. (Puusa ym. 2020.)

Laadullinen tutkimus on prosessi, missä eri näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa aineiston keruun ja analysoinnin edetessä. Tutkijan tavoitteena on saada tietoon tutkittavien näkemys tutkittavana olevasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu tutkimustehtävän, teoriamuodostuksen, aineistonkeruun ja aineiston analyysin joustava kehittyminen tutkimuksen aikana. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma voi täsmentyä koko tutkimusprosessin ajan. Taustalla on erilaisia työhypoteeseja sekä johtolankoja, joiden varassa tutkimukseen liittyviä ratkaisuja tehdään. (Kiviniemi, 2015, 74–75.)

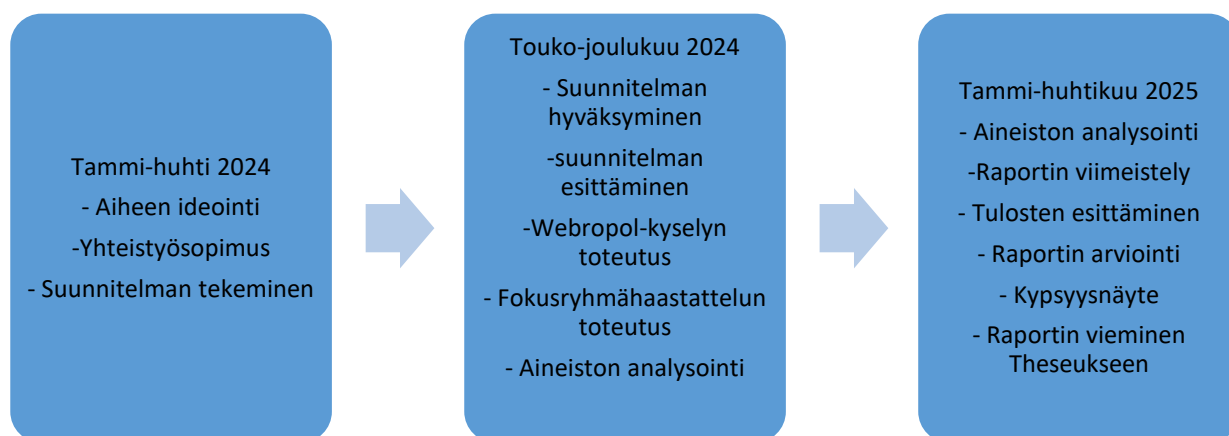
Laadullisessa tutkimuksessa käsitteellistäminen tapahtuu tutkimusprosessissa vähitellen. Käsitteellistäminen ei ole vain aineistolähteistä, vaan enemmänkin käytännön ja teorian vuorovaikutusta. Tutkimuskohteen selkeytyminen prosessin aikana antaa tutkijalle lisätietoa siitä, mihin teoreettisiin näkemyksiin on hyvä syventyä. (Kiviniemi, 2015, 78, 80.)

Laadullisen tutkimuksen tueksi kerättiin kyselylomakkeen ja fokusryhmähaastattelun avulla Konstan Koti ja Koulu Oy:n esihenkilöiltä kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvointi johtamisesta. Kyselyyn ja fokusryhmähaastatteluun vastanneet henkilöt saivat kyselyn mukana saatekirjeen, jossa kerrottiin opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta (Liite 1).

Opinnäytetyössä tutkitaan tieteellisen tiedon lisäksi käytännön tietoa, joita soveltamalla syntyy uutta käyttökelpoista tietoa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tuloksia, mitä voidaan käyttää hyödyksi laajemmassa keskustelussa. Tuloksia on tarkoitus voida testata erilaisissa ympäristöissä. (Toikka & Rantanen 2009, 54, 156–157.)

6.2 Opinnäytetyön aikataulu ja kulku

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tammikuussa 2024. Ajatuksena oli saada opinnäytetyö valmiiksi vuoden 2024 aikana, mutta tämä muuttui jo suunnitelman teko vaiheessa keväällä 2024, ja arvioitua valmistumisajankohtaa siirrettiin keväälle 2025. Kuvioon 1 on yksityiskohdaisemmin kuvattu opinnäytetyön aikataulua.



Kuvio 1. Kuvaus opinnäytetyön aikataulutuksesta

6.3 Aineiston keruu

Aineiston keruu tehtiin laadullisen tutkimuksen metodein, jolloin vastataan kysymyksiin mitä ja miksi, mutta Webropol-kyselyssä oli myös määrällisen tutkimuksen piirteitä. Aineiston keruussa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta.

Ensin toteutettiin Webropol-kysely sähköisesti. Kyselylomake toimi aineiston keräämiseksi, kun tutkimusongelma on rajattu ja halutaan kerätä tietoa henkilön näkemyksiä, käsityksiä ja mielipiteitä aiheeseen liittyen. (Vilkkä 2021, 101.) Kyselyn toteuttamisen jälkeen pidettiin kaikille osalle kyselyyn vastanneille puolistrukturoitu fokusryhmähaastattelu, missä haastattavat saavat vastata kysymykseen omin sanoin (Kananen 2009, 29). Fokusryhmähaastattelun kysymykset luotiin Webropol-kyselyn pohjalta ja huomioitiin esimerkiksi ne teemat ja aiheet, josta haluttiin saada vielä enemmän tietoa. Osallistujien määrä fokusryhmähaastattelussa oli kuusi henkilöä.

Vilkan (2021) mukaan laadullinen tutkimuksen tarkoitus on olla emansipatorinen. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksella pyritään saamaan kyselylomakkeen ja fokusryhmähaastattelun avulla vastaajilta tietoa, mutta samalla lisätä vastaajien tietoutta ja ymmärrystä asiaan. Aineiston keräämisen tavoitteena on tiedon sisällöllinen laajuus, ei määrällinen. Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyttä ei tarvitse olla niin laaja kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Vilka 2021, 103.) Soveltava laadullinen tutkimus on tehty tilaajan kehittämistarpeista lähtöisesti, joten yleistettävyyttä ei ole tutkimustyön päätavoite. Siksi laadullinen tutkimus sopii tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelkeksi.

Toteutettu Webropol-kysely täyttää määrällisen tutkimuksen eli kvantitatiivisen tutkimuksen vaatimukset. Kvantitatiivinen tutkimus koskee määriä. Kyse on mittaamisesta: kuinka paljon jotain on, kuinka kauan jotain on tapahtunut tai selittämisestä, miksi jotain tapahtui ja mahdollisesti ennustaa, tapahtuuko tai missä määrin se tapahtuu tulevaisuudessa. (Williams, Wiggins & Vogt, 2021, 3.) Kvantitatiivista tutkimusta voi kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla voidaan selvittää prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään yleisesti standardoituja lomakkeita, joissa on valmiita vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä 2014, 15.)

Tilastoja voi käyttää tutkimuksessa monilla erilaisilla tavoilla. Tilastotauluista poimittujen lukujen avulla voi kontekstualisoida eli tutkimuskohdetta voidaan taustoittaa. Tilastotieto toimii taustatietona, ja varsinainen empiirinen aineisto on jokin muu määrällinen tai laadullinen aineisto, jota tutkimuksessa analysoidaan. (Alastalo & Ellonen 2025.) Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittava tietoaineisto voidaan hankkia erilaisista, muiden keräämistä tilastoista, tietokannoista tai rekistereistä. Tiedon voi myös kerätä itse. Itse kerättävässä aineistossa on tutkimusongelman perusteella tehtävä päätös kohderyhmästä ja tiedonkeruumenetelmästä. (Heikkilä 2014, 17.)

Kyselytutkimuksissa mittaus tapahtuu kyselylomakkeilla. Kun vastaaja on täyttänyt lomakkeen, siihen on enää myöhäistä tehdä muutoksia, joten lomake on syytä suunnitella huolellisesti. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa suuresti täytettävä lomake. Ratkaisevaa on se, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Yksinään näistä ei kumpikaan riitä. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sekä tilastolliset että sisällölliset näkökohdat. (Vehkalahti 2019, 20.)

Webropol-kyselylomake

Kyselylomake tehdään sähköiseen muotoon ja siinä varmistetaan, että vastaaja vastaa jokaiseen kysymykseen. Vastaaja ei pääse siirtymään seuraavaan kysymykseen ennen edelliseen vastaamista. Tällä vastaustavalla saadaan jokaiseen kysymykseen vastaus huolimatta siitä, onko vastaajalla mielipidettä asiaan. Avoimilla kysymyksillä saadaan selville vastaajan tarkempi mielipide asiaan. (Valli & Perkkilä 2015, 113–115.)

Eskolan ja Vastamäen (2015) mukaan strukturoidussa kyselyssä, mihin myös toteutettu Webropol-kysely kuuluu, on kysymysten asettelu ja järjestys kaikille sama. Kysymyksillä on myös sama merkitys kaikille. Puolistrukturoidussa kyselyssä pätee sama ajatus, mutta kysymysten vastauksissa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haasteltava kertoo omin sanoin näkemyksensä asiaan. Kyselylomakkeessa on strukturoituja numeraalisia kysymyksiä ja lisäksi muutamia puolistrukturoituja avoimia kysymyksiä.

Vastaajiksi valikoitui lähiesihenkilötyötä tekevät henkilöt Konstan työntekijöistä, koska tavoitteena oli saada tietoa heidän kokemuksensa työhyvinvoinnin johtamisesta. Lisäksi kyselyllä selvitettiin lähiesihenkilöiden ymmärrystä työhyvinvoinnin merkityksestä organisaation strategiaan. Vastaajina toimivat 8 esihenkilöä, jotka olivat Heinolan toimipisteen yksikönjohtaja ja 6 vastaavaa ohjaajaa Heinolan ja Hollolan toimipisteistä sekä Konstan kotipetuksesta vastaavien työntekijöiden esihenkilö. Kyselylomakkeessa ei eritellä lähiesihenkilön toimipaikkaa tai työroolia. Tällä ei koeta olevan merkitystä aineiston keruun tai analysoinnin näkökulmasta. Lähtökohtaisesti jokainen lähiesihenkilötyötä tekevä tuntee organisaation strategian ja strategiset tavoitteet.

Fokusryhmähaastattelu

Eskolan ja Vastamäen (2015) mukaan fokusryhmähaastattelu on keskustelu, joka tapahtuu tutkijan vetämänä. Haastattelun vetäjä pyrkii saamaan vuorovaikutuksessa valikoitujen henkilöiden avulla tiedoksi häntä kiinnostavat tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Laadullisissa tutkimuksissa on suosittua käyttää fokusryhmähaastattelua. Stevanovicin ja Weisten (2018) mukaan keskeistä menetelmässä on valikoitujen osallistujien välillä tapahtuva keskustelu, jota tutkija johtaa ennalta suunnittelun haastattelurungon pohjalta.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrää ei usein määritellä etukäteen. Haastateltavien on jokaisen oltava ilmiön kanssa tekemisissä. Haastateltavia pitää olla mukana sen verran, että vastaukset alkavat toistaa itseään, mutta heitä ei tarvitse olla liian montaa, jos vastaukset eivät anna mitään uutta tietoa ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa pitää myös huomioida, että kaikki tulevat kuulluksi, joten haastatteluun osallistujat valitaan siten, että vastaajat tietävät ilmiöstä eniten. (Kananen 2010, 53–54.)

Fokusryhmähaastattelulla on tarkoitus saada syvempää tietoa teemoista, mitkä liittyvät ilmiöön. Kysymyksillä edetään yleistyksistä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Johdattelevat kysymykset ovat epäeettisiä, joten niiden käyttöä vältetään haastattelun aikana. Fokusryhmähaastattelu nauhoitettiin Teams:ssa, jolloin litterointi tapahtuu digitaalisesti. Tämä helpotti haastattelutilanteeseen palaamista ja tiedon analysointia. Vastausprosentti fokusryhmähaastattelussa on korkea, joten se tukee internetissä tehtyä lomakehaastattelua. (Kananen 2010, 56–58, 94.)

6.4 Webropol- kysely ja fokusryhmähaastattelu

Opinnäytetyön ensimmäinen osio toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä. Kyselyssä oli 10 erilaista väittämää tai kysymystä. Osa oli monivalintakysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. (Liite 2.) Kyselyyn vastasi kaikki kahdeksan henkilöä, joille kysely oli osoitettu. Väittämässä monivalinnan vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa.

Kysely oli auki kaksi viikkoa ja vastaajia muistutettiin vastaamisesta kerran kahden viikon aikana. Kyselyn sähköinen linkki lähetettiin heille heidän työ sähköposteihinsa. Kysely oli nimetty seuraavanlaisesti: Kysely työhyvinvointijohtamisesta. Kyselyn lopussa kysyttiin palautetta kyselystä.

Webropol-kyselyn jälkeen pidettiin fokusryhmähaastattelu, mihin osallistui 6 esihenkilöä, jotka olivat aiemmin vastanneet Webropol-kyselyyn. Fokusryhmähaastattelun tarkoituksena oli kerätä tarkempaa tietoa tutkimuskysymyksiin satunnaisella otoksella. Osallistujat olivat ne esihenkilöt, joille haastattelu-aika oli sopiva oman työvuoronsa puitteissa, joten haastattelijat eivät vaikuttaneet siihen, ketä haastatteluun osallistuu.

Fokusryhmähaastattelun kysymykset luotiin Webropol-kyselyn pohjalta. Fokusryhmähaastattelulla haluttiin lisätietoa työhyvinvoinnin johtamisesta ja strategian toteuttamisesta. Kysymykset asetettiin siten, että näihin aiheisiin saatiin syventäviä vastauksia fokusryhmähaastatteluun osallistujilta.

6.5 Aineiston analysointi

Hirsijärven (2008) mukaan tutkimustyön ydin on kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkittavaan ongelmaan. Tutkijalle voi myös tulla ymmärrys, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa eli ongelmat voi muokkaantua aineiston analysointivaiheessa.

Aineiston käsittelyvaihe on tiedon tallentamista. Tämä vaihe on tärkeä osa tutkimustyötä. Aineiston käsittelyssä on tärkeää säilyttää tutkimusaineiston asiat mahdollisimman tarkasti ilmaistun muodon mukaisesti. (Kylmä & Juvakka 2007, 110.)

Aineiston analysoinnin tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen tutkimusaiheesta kerätyn tutkimusaineiston avulla. Aineiston analyysia ohjaavat tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Tutkimusaineiston analyysia tulee pohtia ja perustella jo tutkimuksen suunnitelmavaiheessa. (Kylmä & Juvakka 2007, 66.)

Aineiston analysointi laadullisessa tutkimuksessa edellyttää prosessiluonteisuutta. Aineiston analysoinnin tavoitteena on löytää keskeiset kategoriat ja ydinteemat, joiden varaan tutkimustulosten analysointi voidaan rakentaa. (Kiviniemi 2015, 82–83.)

Opinnäytetyön analysoitava aineisto saadaan toteutettavasta sähköisestä kyselystä sekä fokusryhmähaastattelusta. Avokysymysten vastausten analysoinnissa käytetään aineistolähtöistä luokittelua eli teemoittelua. Avokysymyksiä oli fokusryhmähaastattelussa, mutta myös Webropol-kyselyssä. Fokusryhmähaastattelun aineistolla pyritään samaan ymmärrys ilmiöstä. Teemoittelussa aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (Eskola & Suoranta 2008, 174–180). Webropol-kyselyn numeraaliset tulokset taulukoidaan.

Määrällisen aineiston analyysissä tehdään usein ero kuvailevan tilastoanalyysin ja tilastollisen päättelyn välillä. Kuvaileva tilastoanalyysissä pyritään tiivistämään ja kuvailemaan jonkin määrällisen muuttujan jakaumaa tai useamman määrällisen muuttujan yhteisvaihtelua pyrkimättä kuitenkaan tekemään tulosten pohjalta yleistyksiä mihinkään laajempaan perusjoukkoon. Tilastollisen päättelyn avulla voidaan arvioida kuinka hyvin otoksesta saadut tulokset pitävät paikkansa perusjoukossa. Kyse on siitä, kuinka todennäköisesti otoksen avulla saadut tulokset voidaan yleistää koko perusjoukkoa koskeviksi tuloksiksi. (Tietoaristo 2024). Tässä opinnäytetyössä määrällinen aineisto eli toteutettu Webropol-kyselyn tulokset analysoitiin kuvailevana tilastoanalyysina.

Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan käyttää yhtenä keinona sisällönanalyysissa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemoittelussa aineistosta nostetaan tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia.

Ensimmäinen vaihe analyysissa on muodostaa teorian pohjalta analyysirunko ja sen sisälle erilaisia kategorioita ja luokituksia. Kerätystä aineistosta voidaan nostaa esille niitä asioita, jotka kuuluvat analyysirunkoon. Sen lisäksi voidaan nostaa esille asioita, jotka jäävät sen ulkopuolelle. Uusia luokkia voidaan muodostaa ulkopuolelle jäävistä asioista. (Ojasalo ym. 2014, 140–141.)

Vuoren (2021) mukaan hyvin lähellä teemoittelua on laadullinen sisällönanalyysi. Niitä usein käytetään vaihtoehtoisina nimityksinä toisilleen. Sisällönanalyysissa keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo: mitä asioita mediatekstissä käsitellään, mistä haastateltavat puhuvat, mitä valokuva esittää ja niin edelleen.

Fokusryhmähaastattelu tallennettiin puhelimen nauhurille ja Teams:siin, josta se litteroitiin. Litterointi on ryhmähaastattelun ensimmäinen tulkinta, koska alkuperäinen tieto on haastattelun puhe. Nauhoite on aina ensisijainen aineistolähde. (Ruusuvuori, 2023, 427.)

Pelkistäminen

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on prosessi, missä kuunnellaan haastattelu ja litteroidaan sisältö sanasta sanaan. Tämän jälkeen perehdytään sisältöön ja pelkistetään alkuperäinen ilmaisu siten, että pelkistetyssä tekstissä on jätetty tutkimuksen kannalta olennainen pois. Pelkistetty aineisto listataan ja etsitään samankaltaisuuksia. Pelkistetyistä ilmaisuista kirjaataan alaluokat sekä yläluokat. (Tuomi ym. 2018, 108–109.) Opinnäytetyössä Webpropol-kyselyn sekä haastattelun aineistoa on analysoitu Tuomen kuvaamalla tavalla ja seuraavassa taulukossa nähdään esimerkki aineiston pelkistämisestä. Aineiston pelkistämistaulukot on liitetty tutkimuksen loppuun (Liite 4).

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<p><i>”Työhyvinvointijohtaminen on työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamista, ottaen huomioon työntekijän ominaispiirteet kuten ikä, sukupuoli ja työolosuhteet. Työhyvinvoinnin johtaminen on lähtökohtaisesti ennaltaehkäisevää toimintaa, jolla pyritään tukemaan työntekijän hyvinvointia sekä työssä, että arkielämässä.”</i></p>	<p>Kokonaisvaltainen työntekijän hyvinvoinnin johtaminen</p>
<p><i>”Työn ja vapaa-ajan hyvää yhteen sovittamista.”</i></p>	
<p><i>”Läsnä olevan työotteen lisäksi mielestäni se tarkoittaa sitä, että työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan huolehditaan, monitasoisesti.”</i></p>	<p>Läsnäolo, jaksaminen tuki</p>

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisten ilmaisujen pelkistämisestä

Luokittelu

Tutkimustuloksissa on pelkistyksistä luokiteltu ala- ja yläluokat siten, että pelkistyksistä on etsitty samankaltaisuuksia ja nämä on yhdistetty ja tiivistetty alaluokaksi. Yläluokat on luotu yhdistelemällä alaluokkia. Alla olevassa taulukossa on esimerkki luokittelusta, missä pelkistetyistä ilmaisusta on luotu alaluokka, jotka muodostavat yläluokan.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Työntekijän hyvinvoinnin ylläpito	Hyvinvoinnin ylläpito	Työntekijän hyvinvoinnin tukeminen
Kokonaisvaltainen työntekijän hyvinvoinnin johtaminen		
Osaaminen ja motivointi	Osaaminen, jaksaminen	
Työkyky		
Läsnäolo, jaksaminen tuki	Läsnäolo, kuuntelu	
Kuuntelu, esimerkkinä oleminen		
Työyhteisön toimivuus	Työyhteisön toimivuus ja hyvinvointi	Työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen
Työyhteisön hyvinvointi		
Turvallinen ilmapiiri	Turvallinen työympäristö	
Resurssit ja työolot		

Taulukko 2. Esimerkki ala- ja yläluokkien muodostamisesta pelkistetyistä ilmaisuista

Kuvaus tulosten raportoinnista

Tulosten yläotsikot on muodostettu tutkimuskysymysten mukaan. Numeroimattomat alaotsikot on muodostettu Webropol-kyselyn sekä fokusryhmähaastattelun kysymysten teemojen mukaan. Alkuun luvussa 7.1 on kerrottu tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden taustatietoja numeraalisesti. Tämän jälkeen luvussa 7.2 on esitetty tutkimustulokset työhyvinvoinnin johtamisesta ja erilaisista johtamisen keinoista. Luvussa 7.3 on esitetty vastaukset tutkimuskysymykseen työhyvinvoinnin johtamisen haasteista. Luvussa 7.4 on kerrottu vastaukset tutkimuskysymykseen, miten strateginen johtaminen näkyy esihenkilötyössä?

7 Tutkimustulokset

7.1 Taustatietoja tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä

Tutkimustulosten taustatietoina taulukossa 1 kerrotaan kyselyyn ja haastatteluun osallistuneiden esihenkilöiden työskentelyaika yrityksessä sekä työkokemus alalta. Työkokemus lastensuojelualalla on pitkä. Tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä 7/8 on työskennellyt alalla yli 10 vuotta. Yrityksessä heistä on toiminut 7 yli 10 vuotta, joten sitoutuneisuus työnantajaan kohtaan on hyvä. Vastanneista 5 on työskennellyt esihenkilötyössä yli 5 vuotta. Taulukosta pystytään tulkitsemaan, että esihenkilöt ovat työskennelleet yrityksessä ennen esihenkilöasemassa työskentelyn aloittamista, koska he ovat olleet yrityksessä töissä yli 10 vuotta. Vastaavien ohjaajien toimenkuva on perustettu vuonna 2021, mutta sitä ennen vastaavat ohjaajat toimivat asuinyksikön tiimin vastaavina.

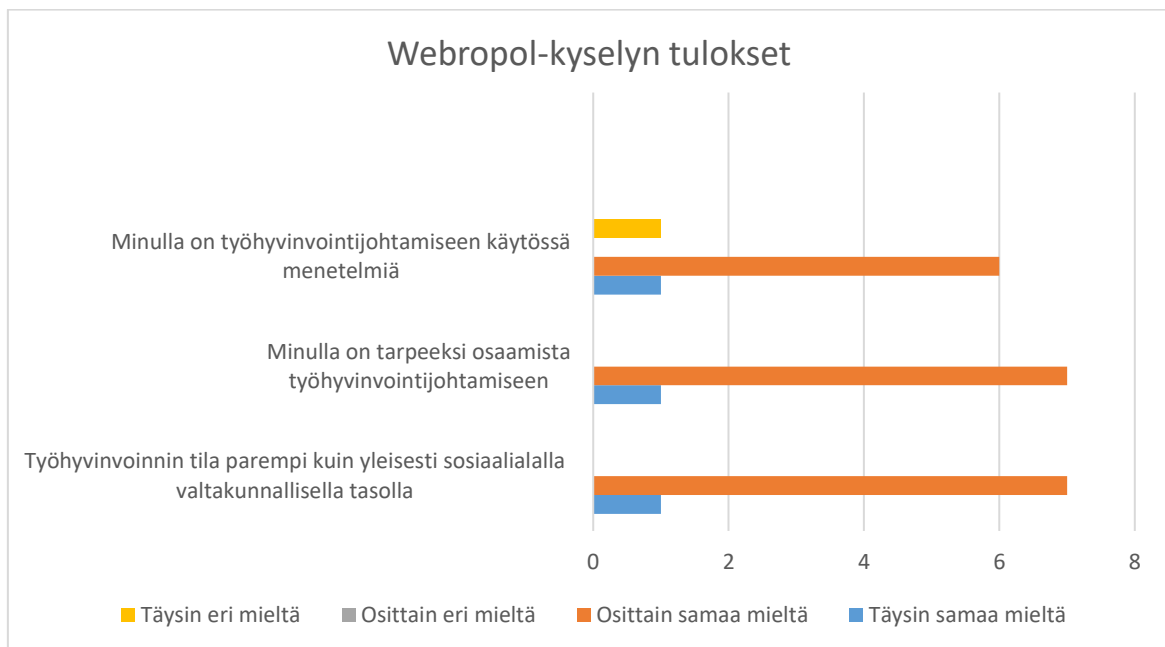
Työskentelyaika yksikössä	5–10 v.	11–20 v.	yli 20 v
Tutkimukseen osallistuvien määrä	1	6	1
Työkokemus alalta	5–10 v.	11–19 v.	yli 20 v.
Tutkimukseen osallistuvien määrä	1	5	2
Työkokemus esihenkilönä	1–4 v.	5–10 v.	11–20 v.
Tutkimukseen osallistuvien määrä	3	3	2

Taulukko 3. Haastateltavien työskentelyaika yksikössä sekä työkokemus alalta

Webropol-kyselyyn vastasi kaikki kahdeksan esihenkilöä. Fokusryhmähaastatteluun, joka toteutettiin fyysisesti toisella toimipisteellä, osallistui kuusi esihenkilöä, jotka olivat aiemmin vastanneet Webropol-kyselyyn.

7.2 Työhyvinvoinnin johtamisen eri keinot

Esihenkilöiden vastausten mukaan (kuvio 2) Konstan Koti ja Koulu Oy:lla on työhyvinvoinnin tila parempi kuin yleisesti sosiaaalialalla valtakunnallisella tasolla. Vastaajien mukaan esihenkilöt kokevat, että heillä on osaamista työhyvinvoinnin johtamiseen. Vastausten mukaan työhyvinvointijohtamisen menetelmien käytössä on eroavaisuuksia. Suurin osa esihenkilöistä kokee, että heillä on käytössä työhyvinvoinninjohtamiseen menetelmiä. Yksi vastaajista kokee, ettei hänellä ole ollenkaan käytössä kyseisiä menetelmiä. Työhyvinvoinnin johtaminen on vastausten mukaan hyvällä tasolla, mutta menetelmien käyttöä voisi kehittää.



Kuvio 2. Esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta

Työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen

Taulukossa 4 on luokiteltu vastaukset avoimeen kysymykseen: mitä työhyvinvointijohtamisella tarkoitetaan? Kysymyksellä on haluttu selvittää esihenkilöiden käsitystä työhyvinvointijohtamisesta. Taulukossa on Webropol-kyselyn alkuperäisistä avointen vastausten ilmaisuista tehtyjä pelkistyksiä, joista on teemoiteltu ala- ja yläluokat aiheeseen työhyvinvoinnin johtaminen ja tarkoitus.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Työntekijän hyvinvoinnin ylläpito	Hyvinvoinnin ylläpito	Työntekijän hyvinvoinnin tukeminen
Kokonaisvaltainen työntekijän hyvinvoinnin johtaminen		
Osaaminen ja motivointi	Osaaminen, jaksaminen	
Työkyky		
Läsnäolo, jaksaminen tuki	Läsnäolo, kuuntelu	
Kuuntelu, esimerkkinä oleminen		
Työyhteisön toimivuus	Työyhteisön toimivuus ja hyvinvointi	Työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen
Työyhteisön hyvinvointi		
Turvallinen ilmapiiri	Turvallinen työympäristö	
Resurssit ja työolot		

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin johtaminen ja tarkoitus

Esihenkilöiden vastausten mukaan työhyvinvoinnin johtaminen koostuu kahdesta osasta, jotka ovat työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnin tukemisesta. Työntekijän hyvinvoinnin tukemiseen kuuluu hyvinvoinnin ylläpito, osaamisen varmistaminen sekä motivointi, ennaltaehkäisevä tuki sekä työkyvyn tuki, kehittäminen ja seuranta.

”Työhyvinvointijohtaminen on työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamista, ottaen huomioon työntekijän ominaispiirteet kuten ikä, sukupuoli ja työolosuhteet. Työhyvinvoinnin johtaminen on lähtökohtaisesti ennaltaehkäisevää toimintaa, jolla pyritään tukemaan työntekijän hyvinvointia sekä työssä, että arkielämässä.” (Esihenkilö Konstasta.)

”Läsnä olevan työotteen lisäksi mielestäni se tarkoittaa sitä, että työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan huolehditaan, monitasoisesti” (Esihenkilö Konstasta).

Työaikasunnittelu huomioiden työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet nosti esiin neljä vastaajaa kahdeksasta. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen työvuorosunnittelun kautta koettiin esihenkilön keinoksi tukea työssä jaksamista. Työyhteisön hyvinvoinnin tuki koostuu työyhteisön toimivuuden parantamisesta ja turvallisesta ilmapiiristä sekä resursseista huolehtimisesta ja työergonomiasta.

Työparityöskentelyssä nähtiin tarpeellisena keskinäiset keskustelut, jotta työ jakaantuu tasaisesti työparin kesken. Lisäksi tärkeäksi koettiin tavoitteiden asettamista yksilönä, työparin ja työryhmässä. Tämän koettiin tasapuolisuutena, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sitä kautta työssä viihtymiseen.

Työhyvinvoinnin johtamisen tuki

Taulukossa 5 on luokiteltu fokusryhmähaastattelun vastauksia kysymykseen, miten Konsta tukee sinun työhyvinvointijohtamistasi? Tällä kysymyksellä on haluttu selvittää, miten yritys tukee esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamista. Taulukossa on fokusryhmähaastattelun alkuperäisistä vastauksista tehtyjä pelkistyskäsitteitä, joista on teemoiteltu ala- ja yläluokat työhyvinvoinnin johtamisen tukemiseen.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Rauhallinen, kiireetön aika tavoitekeskusteluille	Ajan antaminen	Resurssointi
Tiimiaika		
Kouluttautuminen ja tiedon jalkauttaminen	Kouluttautuminen	Koulutus
Kollegoiden ajatusten vaihto	Keskustelu ja arviointi	Työryhmän tuki

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin johtamisen tukeminen

Esihenkilöiden vastausten mukaan työhyvinvoinnin johtamisesta Konstassa tukee oikeanlainen resurssointi, koulutus ja esihenkilötyöryhmän tuki. Oikeanlaisen resurssin tarjoaminen mahdollistaa oikeanlaisen ja oikea aikaisen kohtaamisen työntekijöiden kanssa.

Työhyvinvoinnin johtamiseen tukemiseksi tuli esiin halua kouluttautumiselle. Esihenkilöt toivat esiin, että jos koulutus mahdollistettaisiin, olisi tärkeää antaa aikaa myös tiedon jalkauttamiselle, jotta työntekijätkin ymmärtäisivät, kuinka iso osa heidän hyvinvointinsa huolehtimisesta kuuluu työnantajalle.

“Kouluttautuminen ja tiedonlisääminen ei ole kenellekään koskaan pahaksi. Jos esihenkilöillä olisi mahdollista saada työhyvinvointikoulutusta, aika ja mahdollisuus siihen, että tieto jalkautetaan työntekijöille myöskin, jotta hekin ymmärtävät, mitä työhyvinvointi tarkoittaa. Et hekin tietää, et mitä hyvinvoinnista kuuluu meidän huolehdittavaksemme.” (Esihenkilö Konstasta.)

Vastaajat toivat esiin, että työhyvinvointijohtamisesta olisi hyvä olla mahdollisuus keskustella kollegoiden kanssa eli toisten esihenkilöiden kanssa. Kehittämiseksi annettiin ehdotus, että esihenkilötyöryhmän kokousten asialistalla voisi olla osio -työhyvinvointi ja siitä keskusteltaisiin kokouksissa.

Työyhteisön toimivuuden parantamiseksi vastaajat toivat esiin, että olisi hyvä saada määräraha siihen, että oman tiimin kanssa olisi mahdollisuus tehdä jotain toimipisteen ulkopuolella. Yksi vastaajista aloitti aina tavoitekeskustelut ryhmätavoitekeskusteluna. Siinä käytiin läpi, missä ryhmänä on onnistuttu ja mitä pitää kehittää. Samalla on ryhmän jäsenillä mahdollisuus antaa palautetta, missä yksilö on onnistunut ja mitä parannettavaa. Tämän jälkeen on tehty yksilötavoitekeskustelut, missä asiaa on käyty läpi ja luotu omat tavoitteet.

”Jos jollakin on haasteita omassa elämässä ja se näkyy työssä, vaikuttaa se muiden työhyvinvointiin” (Esihenkilö Konstasta).

Yksi vastaajista kertoo käyvänsä kuukausittain keskustelun työryhmänsä kanssa, missä on onnistuttu ja mihin panostetaan seuraavan kuukauden aikana. Tiimillä on vastuu, että eivät kannatele työntekijää, kenellä jää työtehtävät tekemättä. Jos muut tekevät puolesta, ei ongelma tule esiin esihenkilölle.

”Jos jollakin on haasteita työssä jaksamisessa, alkaa tiimi helposti kannattelemaa” (Esihenkilö Konstasta).

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen erot

Taulukossa 6 on luokiteltu vastauksia kysymykseen, miten mielestäsi työhyvinvoinnin ja työkyvynjohtaminen eroaa toisistaan? Kysymyksellä on haluttu selvittää, miten esihenkilöt ajattelevat työhyvinvoinnin- ja työkyvynjohtaminen eroavat toisistaan. Taulukossa on fokusryhmähaastattelun alkuperäisistä vastauksista tehtyjä pelkistyksiä, joista on teemoiteltu ala- ja yläluokat aiheeseen työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen eroavaisuudet.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Työstä suoriutuminen	Kyky suoriutua työstä	Työkyky
Työkyky on konkreettista	Fyysinen ja psyykkinen työkyky	
Moninaisuuden ja ominaisuuksien vaikutus työkykyyn	Henkilökohtaiset ominaisuudet ja moninaisuus	
Työtehtävistä suoriutuminen	Työkyvyn ylläpito	
Työkyvyn ylläpito		
Työssä viihtyminen	Viihtyvyys työssä	Työhyvinvointi
Psykologiset tekijät		

Taulukko 6. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen eroavaisuudet

Esihenkilöiden vastausten mukaan työkykyyn luokitellaan yksilön kyky suoriutua työstään, psyykkinen ja fyysinen työkyky, henkilökohtaiset ominaisuudet ja työkyvyn ylläpito. Työkyky koettiin olevan työstä suoriutumista. Työkykyyn vastaajien mielestä vaikuttaa työntekijän fyysinen ja psyykkinen vointi. Yksilön moninaisuus vaikuttaa työkykyyn. Esimerkiksi ikä, sukupuoli ja yksilölliset ominaisuudet. Työhyvinvoinniksi esihenkilöt kokivat ensisijaisesti työssä viihtymisen, johon vaikuttavat esimerkiksi psykologiset tekijät.

”Työkyky on jonkinlaista ylläpitoa, et pystyy selviytymään työstä. Jos sul on esim. Parisuhdeongelma ja se alkaa näkymään työssä, niin meidän pitää kysyä, ootko työkykyinen. Jos

tämä alkaa vaikuttamaan muihin, niin ehkä on parempi, et on kokonaan pois.” (Esihenkilö Konstasta).

“Kun työkyvystä puhutaan, siihen vaikuttaa enemmänkin ihmisen yksikölliset ominaisuudet, ihan kaikki ikä, sukupuoli, ympäristö vaikuttaa siihen kykyyn.” (Esihenkilö Konstasta).

Fokusryhmähaastattelussa yksi vastaaja toi esiin, että sairaslomien määriä ja syitä voisi seurata tarkemmin, jotta varhaisen välittämisen mallin mukainen puuttuminen toteutuisi tarpeeksi varhaisessa vaiheessa. Vastaajat toivat esiin, että esihenkilöiden on hyvä tietää, jos työntekijällä on jotain erityistä, mitä pitää pystyä huomioimaan. Vastaajat kokivat kuitenkin, että esihenkilön tehtävänä ei ole toimia terapeutteina, vaan tärkeämpää on ohjata työntekijä tarvittaessa avun piiriin. Esihenkilön tarkoitus ei ole käydä työntekijän henkilökohtaista elämää läpi, jollei sillä ole suoraan vaikutusta työkykyyn ja työssä jaksamiseen.

” Ei ole yrityksen tehtävä toimia toisen parisuhdeterapeutina esimiehen toimesta” (Esihenkilö Konstasta).

Työhyvinvointi koettiin vastaajien toimesta olevan hyvää fiilistä olla töissä. Esihenkilöt toivat esiin, että vaikka työkyky olisi alentunut väliaikaisesti esimerkiksi fyysisen vamman takia, voi työntekijä silti kokea, että hänellä on hyvä työhyvinvointi.

”Työhyvinvointi on, et siihen vaikuttaa enemmänkin ne psykologiset tekijät.” (Esihenkilö Konstasta).

”Työhyvinvointi on sitä, että on hyvä fiilis tääl tehdä töitä, töis on ok.” (Esihenkilö Konstasta).

Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja esihenkilötyössä

Taulukossa 7 on luokiteltu vastaukset kysymykseen, minkälaisia menetelmiä käytät työhyvinvoinnin johtamisessa. Kysymyksellä on haluttu selvittää, mitä menetelmiä ja keinoja esihenkilöt käyttävät työhyvinvoinnin johtamisessa. Taulukossa on Webropol-kyselyn alkupe-
räisistä avointen vastausten ilmaisuista tehtyjä pelkistyskäsitteitä, joista on teemoiteltu ala- ja ylä-
luokat aiheeseen työhyvinvoinnin johtamisessa käytettävät menetelmät.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Itsensä johtaminen, kehittäminen ja reflektointi	Reflektointi ja kehittäminen	Itsensä johtaminen ja kehittäminen
Koulutus ja osaaminen	Koulutuksessa saatu osaamisen hyödyntäminen	
Kohtaaminen, kuuntelu ja perehdytys	Työntekijän kohtaaminen	Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen
Kohtaaminen ja keskustelu		
Työntekijöiden elämän tilanteiden huomioiminen		
Kyselyt työssäjaksamisesta	Työntekijöiden huomioiminen	
Osaamisen tuki	Kouluttautumisen tukeminen	Resurssien ja osaamisen hallinta
Resurssit ja työterveyshuolto	Työvuorosuunnittelu ja työterveyshuolto	

Taulukko 7. Työhyvinvoinnin johtamisessa käytettävät menetelmät

Webropol-kyselyssä yksi vastaajista koki, että tärkein työhyvinvoinnin johtamisen menetelmä on itsensä johtaminen ja kehittäminen, mihin kuuluu mm. jatkuva reflektointi ja osaamisen hyödyntäminen. Yksi vastaajista taas totesi käyttävänsä koulutuksen kautta oppimansa menetelmiä työhyvinvoinnin johtamisessa.

”Oma työhyvinvointi ja työkyky on ensisijainen, ennen kuin puuttuu toisten tekemisiin” (Esihenkilö Konstasta).

Webropol-kyselyn vastaajista kaikki kahdeksan nostivat esiin työhyvinvoinnin johtamisen keinoina päivittäiset kohtaamiset ja keskustelut henkilöstön kanssa. Kolme esihenkilöä nosti esiin säännölliset tavoitekeskustelut työhyvinvoinnin johtamisen menetelmänä. Myös perehdytys koettiin tärkeäksi sekä arvokeskustelut henkilöstön kanssa. Tavoitteiden seuranta ja sovitusta työhyvinvointiasioista kiinnittäminen oli yhden vastaajan mielestä tärkeää.

”Pyrin tuntemaan työntekijöitäni myös henkilökohtaisella tasolla, jotta tiedän mikä heitä motivoi, saa heidät innostumaan ja mistä asioista he saavat mielihyvää” (Esihenkilö Konstasta).

Vastaajat käyttivät työhyvinvoinnin johtamisen keinoina työvuorosuunnittelua ja kouluttautumisen tukea, mitkä kuuluvat resurssien ja osaamisen hallintaan. Työvuorosuunnittelussa kuullaan työntekijöiden toiveita, jotta työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on huomioitu työntekijälähtöisesti. Vastaajien mielestä työhyvinvoinnin tukemiseen kuuluu kohtaamista sekä kyselyä, miten työntekijä voi.

Vain yksi kyselyyn vastanneista koki, että hänellä on tarpeeksi osaamista työhyvinvoinnin johtamiseen. Loput 7 vastaajaa olivat osittain samaa mieltä osaamisen riittävydestä. Yksi vastaajista koki, että hänellä ei ole tarpeeksi tietoa työhyvinvoinnin johtamisen menetelmistä. Yksi vastaajista koki, että hänellä on käytössä menetelmiä ja loput 6 vastaa olivat sitä mieltä, että heillä on osittain käytössä ja tiedossa menetelmiä työhyvinvoinnin johtamiseen.

Työhyvinvoinnin johtamiseen kaivattuja keinoja ja menetelmiä

Taulukossa 8 on luokiteltu fokusryhmähaastattelun vastauksia kysymykseen, minkälaisia keinoja tai menetelmiä kaipaisit työhyvinvoinnin johtamiseen? Kysymyksellä haluttiin selvittää esihenkilöiden keinoja tai menetelmiä työhyvinvoinnin johtamiseen. Taulukossa on fokusryhmähaastattelun alkuperäisistä vastauksista tehtyjä pelkistyskäsitteitä, joista on teemoiteltu ala- ja yläluokat aiheeseen työhyvinvoinnin johtamiseen kaivattuja keinoja ja menetelmiä.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Yhteinen aika työyhteisön kanssa	Yhteinen aika ja osallisuus	Lähiesihenkilötyön resurssointi ja seurantamenetelmät
Osallistumisen mahdollistaminen		
Varhaisen puuttumisen malli	Seuranta	
Tavoitekeskustelujen toimivuus	Menetelmien kehittäminen	
Olemassa olevien tapojen kehittäminen		

Taulukko 8. Työhyvinvoinnin johtamiseen kaivattuja keinoja ja menetelmiä

Fokusryhmähaastattelussa tuli esiin, että vastanneet esihenkilöt kaipaavat työhyvinvointijohtamiseen erilaisia seurantamenetelmiä ja esihenkilön läsnäolon mahdollistamista huomioimalla resurssit. Ehdotuksina menetelmien kehittämiseksi annettiin tavoitekeskustelupohjan muokkaamista toimivammaksi. Vastaajat eivät kokeneet, että pitää keksiä uusia menetelmiä, vaan olemassa olevien menetelmien ja tapojen kehittäminen nykypäivään sopivaksi olisi enemmänkin tarpeellista.

Fokusryhmähaastattelussa yksi vastaaja toi esiin, että sairaslomien määriä ja syitä voisi seurata tarkemmin, jotta varhaisen välittämisen mallin mukainen puuttuminen toteutuisi tarpeeksi varhaisessa vaiheessa. Vastaajat toivat esiin, että esihenkilöiden on hyvä tietää, jos työntekijällä on jotain erityistä, mitä pitää pystyä huomioimaan. Vastaajat kokivat kuitenkin, että esihenkilön tehtävänä ei ole toimia terapeutteina, vaan tärkeämpää on ohjata työntekijä

tarvittaessa avun piiriin. Esihenkilön tarkoitus ei ole käydä työntekijän henkilökohtaista elämää läpi, jollei sillä ole suoraan vaikutusta työkykyyn ja työssä jaksamiseen.

”Ei ole yrityksen tehtävä toimia toisen parisuhdeterapeuttina esimiehen toimesta” (Esihenkilö Konstasta).

”Työhyvinvointiin, niin se, oman asuinyksikön ilmapiirin luominen ja ne, et henkilökemiat toimii, nään sen, et vaikuttaa suoraan siihen jaksamiseen” (Esihenkilö Konstasta).

Konstassa käytössä oleva tavoitekeskustelulomake koettiin kahden vastaajan toimesta vanhanaikaiseksi. Toiveena tuotiin esiin, että tavoitekeskustelut toteutettaisiin luontevampana ja luonnollisempana arkiympäristöön soveltuvana toteutuksena. Nykyinen toteutus-tapa todettiin olevan osalle henkilöstöä jäykkä ja jännittävä kahdenkeskinen keskustelu. Lisäksi vastaajista yksi toi esiin, että tavoitekeskusteluun ei ole aina järjestynyt erillistä aikaa ja keskustelu on jouduttu käymään aamuvuoron lomassa, missä on voinut tulla tahattomia keskeytyksiä. Fokusryhmähaastattelussa tuli esiin, että muuttunut uudempi tavoitekeskustelupohja on toimivampi kuin aiempi. Tämä take-pohja tukee puheeksi ottamista ja johdattelee keskustelua.

”Meidän nykyinen take-tyyli ei ole enää nykyaikainen. Vaan meillä on olemassa menetelmä, mut mä en tiedä palveleeks se nykyaikaa. Sen kehittäminen enemmän arkiähtösemmäksi. (Esihenkilö Konstasta)

”En tiedä tarviiko olla uutta menetelmää, mutta vanhoja vois kehittää.” (Esihenkilö Konstasta)

Yksi vastaajista koki työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen haasteena sen, että miten tunnistaa työntekijän alentuneen työkyvyn tai sen, onko toimintatapa osa työntekijän persoonaa. Uudenpien työntekijöiden arvioissa tämä on vaikeaa, koska ei tunne työntekijää.

”Vaikeus on puuttua siihen, jos joku ei sovellu työhön ja työntekijällä ei ole sosiaalisia taitoja tehdä tätä ihmissuhdetyötä” (Esihenkilö Konstasta).

”Tärkeää työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisessa on puheeksi ottamisen taito” (Esihenkilö Konstasta).

Yksi vastaajista koki, että hänellä ei ole tarpeeksi tietoa työhyvinvoinnin johtamisen menetelmistä. Tavoitekeskusteluille pitää olla aika ja paikka. Esihenkilön läsnäolon parantamiseksi toivotaan yhteisen ajan antamista ja osallistamisen mahdollistamista.

Työkykyjohtaminen

Taulukossa 9. on luokiteltu fokusryhmähaastattelun vastauksia kysymykseen mitä työkyvyn johtamiseen kuuluu? Kysymyksellä on haluttu selvittää, mitä työkyvyn johtamiseen esihenkilöiden mielestä kuuluu. Taulukossa on fokusryhmähaastattelun alkuperäisistä vastauksista tehtyjä pelkistyskäsitteitä, joista on teemoiteltu ala- ja yläluokat aiheeseen mitä työkyvyn johtamiseen kuuluu.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Työtehtävien tiedostaminen	Osaamisen varmistaminen	Perehdyttäminen
Ohjaaminen työssä	Puuttuminen	Ohjauskeskustelut
Osaamisen kartoittaminen ja kouluttautumisen tuki	Ajantasainen kouluttautuminen	Osaaminen ja kouluttautuminen
Koulutussuunnitelma		
Asiakasprofiilin tunnistaminen		
Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen	Resurssointi ja työnjoustavuus	Työkyvyn ylläpito
Terveystuella		

Taulukko 9. Työkykyjohtamiseen kuuluvat keinot

Esihenkilöiden vastausten mukaan työkyvyn johtamiseen kuuluu perehdyttäminen, osaamisen kartoittaminen ja vahvistaminen sekä kouluttautumisen mahdollistaminen. Tärkeäksi koettiin myös työkyvyn ylläpitäminen huomioimalla työntekijöiden erilaiset tarpeet ja erilaiset ohjauskeskustelut. Perehdyttämiseen kuuluu osaamisen varmistaminen ja tarvittaessa puuttuminen epäkohtiin. Ajantasaiseen kouluttautumiseen vaikuttaa yrityksen koulutussuunnitelma, asiakasprofiilin tunnistaminen sekä arvio koulutustarpeesta. Työkykyä voidaan ylläpitää huomioimalla työntekijän tarpeet sekä tarjoamalla työterveyshuollon tuki.

Hyvä perehdytys nähdään tärkeänä, jotta työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Muita erikseen esiin tulleita työhyvinvoinnin tukemisen keinoja oli työterveys, terapiat ja työnohjaus. Työnohjauksissa otetaan puheeksi työntekijän omaa vastuuta. Esihenkilö ohjaa

työntekijää keskustelemaan suoraan asianosaisten kanssa. Muutos tapahtuu helpommin, jos työntekijät keskustelevat suoraan toistensa kanssa, eikä aina oleteta, että esihenkilö käy keskustelut.

Työkyvyn ylläpitämisessä nähtiin tärkeänä, että esihenkilö kartoittaa työntekijän osaamistason ja auttaa sitä kautta ammatillisessa kasvussa mm. mahdollistamalla lisäkoulutuksen.

Haastateltavat toivat esiin, että listateknisesti on tärkeää, että vuorot toteutuvat tasa-arvoisesti. Ilmapiiiriä heikentää helposti se, että toiset saavat tehdä enemmän itselle edullisia vuoroja. Vuorojen suunnittelussa on tärkeää huomioida keskustelu tiimissä ja avoimuus yleisesti, jos jollakin on tarve erityisiin työvuoroihin. Tämä vähentää epätasa-arvon kokemista.

"Kylhän tää Konsta niin, ku just kaikessa työvuorotoiveissa ja kaikissa muissa niin. Mikä firma oikeesti tekee näin et ne menee oikeesti näin pitkälle kaikessa. Et se, mä luulen, et on hyvin monella, minkä takia tässä yrityksessä työskennellään ja ollaan. (Esihenkilö Konstassa).

Osaamisen tukemista on kouluttautumisen mahdollistaminen. Koulutussuunnitelman tulee tukea työkykyä. Kouluttautumisella pyritään siihen, että ongelmia ei syntyisi, vaan niihin on puututtu ennakoivasti. Vaikuttamisen mahdollisuuksien tukeminen ja tiimin yhteinen keskusteluajan järjestäminen arjessa koetaan työkyvyn ja työhyvinvoinnin turvaamisessa tärkeäksi. Työhyvinvoinnin tukemisessa koetaan tärkeänä se, että tuki olisi ennakoivaa eikä syntyneiden ongelmien ratkomista. Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijöiden psykologiset tekijät.

"Hyvinvointi ja työhyvinvointi kulkevat käsikädessä. Oman elämän tilanteet vaikuttavat työhön" (Esihenkilö Konstasta).

"Vaikka meillä olisi maailman paras työhyvinvointi, sillä ei poisteta parisuhdeongelmia, jotka voivat laskea työtehoa. Siinä suhteessa hyvinvointi ja työhyvinvointi on eri asia". (Esihenkilö Konstasta.)

Työkykyjohtaminen koettiin olevan fyysisen tai psyykkisen sairauden takia aiheutuneen poissaolon jälkeisen ajan tukemista. Esihenkilö arvioi yhdessä työntekijän kanssa, miten ja millä keinoin työntekijä suoriutuu työstä. Pohditaan yhdessä, tarvitseeko työtä muokata jollakin tavalla, mikä tukee työntekijän paluuta työhön. Työkykyjohtaminen nähtiin konkreettisenä tekona. Työkykyyn vaikuttaa yksilölliset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli ja ympäristö, missä elät. Työkykyyn vaikuttaa mm. perussairaudet.

Työkykyjohtamisessa on käytössä ohjaavat keskustelut, jos työkyvyssä on havaittavissa muutosta. Nämä keskustelut kirjataan ylös, jotta ne pystytään tekemään näkyväksi työntekijälle.

”Varhaisen välittämisen keinoin puututaan. Ei ole meidän tehtävä työstää näitä asioita, vaan ohjata eteenpäin” (Esihenkilö Konstasta).

Työparityöskentelyssä nähtiin tarpeellisenä keskinäiset keskustelut, jotta työ jakaantuu tasaisesti työparin kesken. Lisäksi tärkeäksi koettiin tavoitteiden asettamista yksilönä, työparin ja työryhmässä. Tämän koettiin tasapuolisuutena, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sitä kautta työssä viihtymiseen.

7.3 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet

Taulukossa 10 on luokiteltu vastauksia kysymykseen, onko sinulla tarpeeksi aikaa toteuttaa työhyvinvointi johtamista haluamallasi tavalla? Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko esihenkilöillä tarpeeksi aikaa työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamiseen. Taulukossa on fokusryhmähaastattelun alkuperäisistä vastauksista tehtyjä pelkistyksiä, joista on teemoiteltu ala- ja yläluokat aiheeseen esihenkilötyön resurssointi ja haasteet.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Työvuoroitoiden ja työnkuvan vaikutus	Yhteisen ajan puute	Esihenkilötyön resurssointi
Ajan järjestäminen ja oma aktiivisuus	Yhteinen aika ja kohtaaminen	
Työntekijän tarve		

Taulukko 10. Esihenkilötyön resurssointi ja haasteet

Esihenkilöiden vastausten mukaan, heille on mahdollistettu riittävä aika esihenkilötyöhön ja työhyvinvointijohtamiseen, mutta se on kiinni omasta organisoinnista ja aktiivisuudesta. Siihen vaikuttavat heidän mukaansa työntekijän tarve, oma aktiivisuus ja kyky järjestää aikaa. Työvuoroitoiden ja työnkuvan vaikutus vaikeuttaa yhteisen ajan järjestämistä työntekijöiden kanssa. Fokusryhmäkeskustelussa tuotiin esille, että esihenkilön on hyvä suunnitella omat työvuoronsa siten, että hän työskentelee oman tiimin jokaisen työntekijän kanssa

olemalla samassa vuorossa vähintään kerran kuukaudessa. Vastaajien kokemuksen mukaan työntekijöissä on eroja, kuinka paljon he kokevat tarvitsevansa esihenkilön tukea työssään.

“Mä oon suunnitellut niin, että mä oon jokaisen kanssa yhden iltavuoron samaan aikaan.” (Esihenkilö Konstasta).

“Vartin, kymmenen minuuttia varaan aikaa kysyäkseni, miten menee. Varmistaa, että on oikeasti kohdannut.” (Esihenkilö Konstasta).

“Se on paljon siitä omasta aktiivisuudesta kiinni, kuin paljon sä siinä arjessa sitä keskustelua käyt.” (Esihenkilö Konstasta).

“Se riippuu hirveästi työntekijästä, kuka tarvitsee minkäkin verran” (Esihenkilö Konstasta).

Osa fokusryhmähaastatteluun vastaajista toivoi lisää työaikaa työhyvinvoinninjohtamiseen. Esille nousi yhteinen aika tiimin kanssa ja se että kaikki pääsisivät osallistuminen asuinyksikköpalaveriin ja työnohjauksiin. Haasteena nähtiin se, että aina kaikki työntekijät eivät pääse osallistumaan. Työvuorosuunnittelussa tulisi huomioida, että kaikki pääsisivät osallistumaan tasapuolisesti.

Yötyöntekijöiden kohtaamisessa on haasteita, koska he tulevat töihin illalla ja lähtevät aamulla, jolloin esihenkilöiden kohtaamismahdollisuudet rajoittuvat vuoron vaihtohetkeen, mikä ei ole ihanteellisin aika käydä keskustelua työssä jaksamisesta.

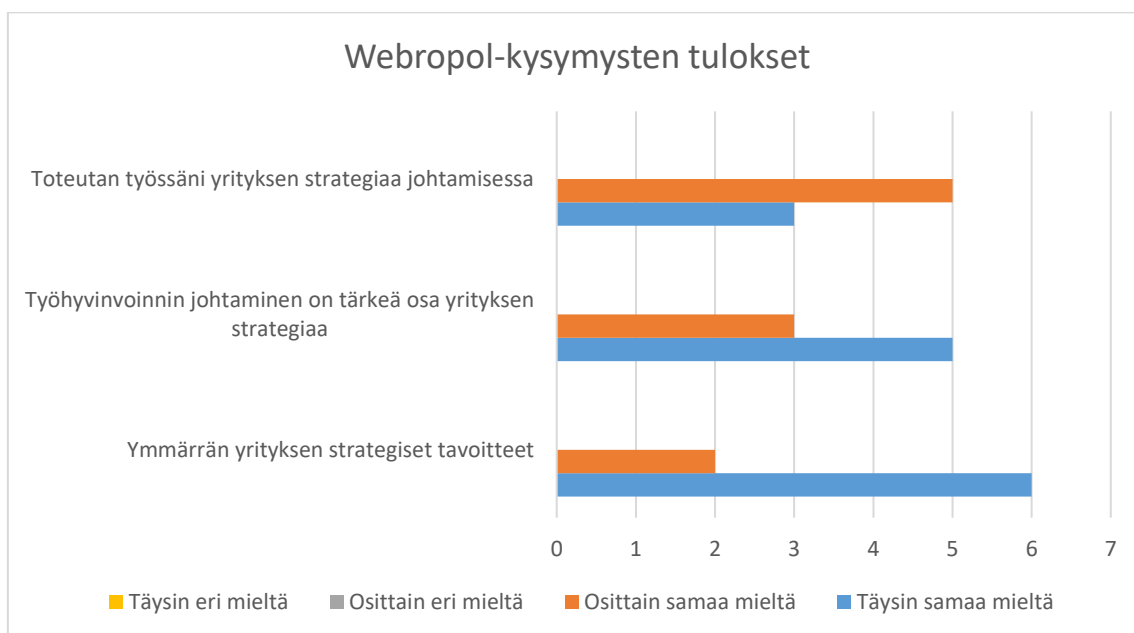
“No, työvuorotoiveet vaikuttavat hyvin paljon, koska siinä arjessa sä teet sitä työhyvinvointijohtamista, koska osan toiveet on sellaisia, että sä näät niitä kolme kertaa kuukaudessa” (Esihenkilö Konstasta)

“Yököthän jää, milloin sä oot niidenkaa tekemisissä kuin illalla ja aamulla puol tuntia. Heidän työhyvinvointijohtaminen on haastavaa” (Esihenkilö Konstasta).

Perehdytyksestä koettiin, että kaikilla ei ole yhdenvertaisesti käytössä aikaa perehdyttämiselle. Yksi vastaajista koki, että olisi hyvä luoda yhteneväinen suunnitelma, miten perehdytys toteutetaan, jotta se olisi tasapuolista kaikille.

7.4 Strateginen johtaminen esihenkilöiden työssä

Esihenkilöiden vastausten mukaan (kuvio 3) suurin osa ymmärtää yrityksen strategiset tavoitteet. Kyselyyn vastanneista suurin osa koki, että työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa. Esihenkilöt eivät vastausten mukaan toteuta täysin yrityksen strategiaa omassa työssään, vaikka suurin osa heistä ymmärtävät sen tavoitteet. Vastausten perusteella esihenkilöillä on tiedossa yrityksen strategia ja sen tavoitteet, mutta sen toteuttaminen päivittäisessä työssä ei ole täysin näkyvää jokaisen kohdalla.



Kuvio 3. Esihenkilöiden näkemys yrityksen strategiasta

Strategian näkyminen esihenkilötyössä

Taulukossa 11 on luokiteltu vastaukset kysymykseen, strategian näkyminen esihenkilötyössä. Tällä haluttiin selvittää miten yrityksen strategia näkyy esihenkilöiden työssä. Taulukossa on Webropol-kyselyn alkuperäisistä avointen vastausten ilmaisuista tehtyjä pelkistyksiä, joista on teemoiteltu ala- ja yläluokat aiheeseen strateginen johtaminen esihenkilöiden työssä.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Tavoitteet ja päämäärä	Päämäärä ja tavoitteet	Tavoitejohtaminen
Pelissäännöt	Yhteiset säännöt ja seuranta	
Seuranta		
Osallistaminen ja sitouttaminen	Osallistaminen	Strategian jalkauttaminen
Arvot ja keskustelu	Arvojen luominen ja arvo-keskustelu	
Esimerkkinä oleminen	Laadukas perustehtävä	Laadukkaan lastensuojelutyön johtaminen
Perustehtävästä huolehtiminen		

Taulukko 11. Strateginen johtaminen esihenkilöiden työssä

Strateginen johtaminen näkyy esihenkilöiden mukaan heidän työssään laadukkaan lastensuojelutyön johtamisena, mitä pidetään yllä perustehtävän toteuttamisella. Strategiseen johtamiseen liittyy tavoitejohtaminen sekä strategian jalkauttaminen pitäen sisällään arvojohtamisen. Yksi vastaajista kertoo, että arvot on luotu yhdessä ja niistä on käyty keskustelua. Vastaaja kokee, että Konstassa on yhteinen päämäärä, tavoitteet ja pelissäännöt. Kahdeksasta vastaajasta neljä kokee, että strategiatyöskentely näkyy tavoiteorientoitumisena. Työskentelylle on luotu tavoitteet ja niitä seurataan ja tarkastellaan säännöllisesti.

”Olemme yhdessä luoneet arvot ja käyneet niistä keskustelua” (Esihenkilö Konstasta)

Kaksi vastaajista kokee, että heitä ohjaa työssään Konstan visio ja tavoitteet. Tavoitekeskusteluissa käydään läpi organisaation tavoitteet, jotta ne pysyvät myös työntekijöiden muistissa. Yksi vastaajista kokee, että hän pyrkii omassa työssään huomioimaan kokonaiskuvan ja asiakkaiden tilanteen ja keinot, millä tavoitteet pystytään saavuttamaan. Hän myös ottaa työntekijät osaksi päätöksentekoa, jolla hän pyrkii osallistamaan ja sitouttamaan työntekijät toimimaan yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yksi vastaajista koki, että strategista johtamista on tavoitteiden määrittely ja keinojen miettiminen siitä näkökulmasta, että tavoitteet pystyvät toteutumaan. Myös oikeiden henkilöiden oleminen oikeissa tehtävissä tukee onnistumista. Hän nostaa esiin tasaisen tarkastelun eli tavoitteiden seurannan esiin. Yksi vastaavista esihenkilöistä kertoo seuraavansa sovitut tavoitteita ja niiden mittareita. Hän nostaa palaverissa esiin tavoitteiden seurantaan sekä strategian muita toimia.

"Työskentelyssäni yritän huomioida kokonaiskuvan sekä työntekijöiden, että asiakkaiden sen hetkisestä tilanteesta ja millaisilla keinoilla pääsisimme tavoitteita kohti." (Esihenkilö Konstasta)

"Työskentelyssäni haluan saada työntekijät osaksi päätöksentekoa niissä kohdissa kuin se on mahdollista ja siten sekä osallistaa, että sitouttaa heitä työskentelemään organisaation tavoitteita kohti. Pyrin työssäni konkretiaan mm. henkilöstöjohtamisessa tuomaan esille esimerkkejä erilaisista asiakastilanteista." (Esihenkilö Konstasta)

Yksi vastaajista kertoi pyrkivänsä konkretiaan mm. henkilöstöjohtamisessa tuomaan esille esimerkkejä erilaisista asiakastilanteista. Toinen vastaaja taas tuo esiin, että pyrkii pitämään fokuksen perustyössä ja hän mahdollistaa ohjaajien työskentelyn siitä lähtökohdasta.

Strategian toteuttaminen johtamisessa

Taulukossa 12. on luokiteltu fokusryhmähaastattelun vastauksia kysymykseen, mitä vaatisi, että omassa työssä toteuttaisi yrityksen strategiaa johtamisessa? Kysymyksellä on haluttu selvittää esihenkilöiden ajatuksia siitä, millä keinoilla he toteuttaisivat yrityksen strategiaa omassa työssään paremmin. Taulukossa on fokusryhmähaastattelun alkuperäisistä vastauksista tehtyjä pelkistystyksiä, joista on teemoiteltu ala- ja yläluokat aiheeseen strategian toteuttaminen esihenkilötyössä.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Konkreettinen ja selkeä strategia	Strategian selkeyttäminen ja ymmärtäminen	Strategian avaaminen henkilöstölle
Strategian epäselvyys	Epätietoisuus	

Taulukko 12. Strategian toteuttaminen esihenkilötyössä

Esihenkilöiden vastausten mukaan, he toteuttaisivat paremmin yrityksen strategiaa johtamisessa, jos se olisi selkeämpi ja sen ymmärtäisi paremmin. Nyt se koettiin vastaajien mukaan epäselväksi. Strategiaan liittyvät kysymykset koettiin hankalana vastata. Vastaajat toivat esiin, että olivat avanneet yrityksen strategiakuvan, kun vastasivat kyselyyn. Strategia tulisi avata paremmin, jotta se olisi konkreettisemmin käytössä.

”Toteutat sitä, mutta sit, kun sun pitää nimetä, et käytät sä strategiaa, niin en mä ole ihan varma” (Esihenkilö Konstasta).

”Strategian tulisi olla todella, todella ja selkeä ja todella yksinkertainen.” (Esihenkilö Konstasta)

Esihenkilöiden kokemus on, että heidän tulisi ymmärtää ja sisäistää strategia, jotta he pystyvät jalkauttamaan sitä työntekijöille. On tehty huomioita, että kaikki työntekijät eivät ole nähneet strategiakuva. Esihenkilöt kokevat, että heidän tulisi saada vielä lisätietoa strategian toteuttamisesta, jotta heidän olisi mahdollista toteuttaa sitä täydellisesti.

”Se oli avattu ja konkreettisemmin tiedossa.” (Esihenkilö Konstasta).

”Mun mielestä strategia vois olla selkeempi.” (Esihenkilö Konstasta).

”Ja sitten se, että kun kaikki työntekijät ei välttämättä ihan pääse kiinni siihen ja sitten sun pitäisi esimiehenä päästä, mut sitten sä kaipaisit itsekkin vielä vähän selkeämpää ja miten tavallaan se pystyy miten sä voit 100 % sitä toteuttaa, jos se on sulle itsellekin hieman epäselvä.” (Esihenkilö Konstasta).

Strategian hahmottaminen työntekijän osalta on perustehtävän sisäistämistä. Yhden vastanneen esihenkilön näkökulma oli, että perustehtävän läpikäyminen, tiedostaminen ja toteuttaminen on työntekijälle tärkeämpää, kuin koko yrityksen strategian ymmärtäminen.

Työhyvinvoinnin näkyminen strategiassa

Taulukossa 13. on luokiteltu fokusryhmähaastattelun vastauksia kysymykseen, tulisiko työhyvinvointijohtamisen näkyä paremmin Konstan strategiassa, miten? Kysymyksellä on haluttu selvittää tulisiko esihenkilöiden mielestä yrityksen strategiassa näkyä paremmin työhyvinvoinnin johtaminen. Taulukossa on fokusryhmähaastattelun alkuperäisistä vastauksista tehtyjä pelkistyskäsitteitä, joista on teemoiteltu ala- ja yläluokat aiheeseen työhyvinvoinnin näkyminen strategiatyössä.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Tietoisuus työhyvinvointijohtamisesta	Esihenkilön ymmärrys työhyvinvointijohtamisesta	Työhyvinvoinnin avaaminen strategiassa
Työhyvinvoinnin auki kirjaaminen strategiassa	Strategiakuvan avaaminen henkilöstölle	
Tavoitekeskustelujen merkitys strategian jalkauttamisessa	Työhyvinvoinnin seuraaminen tavoitekeskustelussa	Työhyvinvoinnin läpikäymisen tavoitekeskustelussa
	Tavoitekeskusteluiden rungon selkeys	

Taulukko 13. Työhyvinvoinnin näkyminen strategiatyössä

Esihenkilöiden mielestä työhyvinvoinnin tukeminen kuuluisi näkyä paremmin strategiassa, jotta työntekijät tietäisivät, mitä siihen kuuluu. Työhyvinvoinnin johtamisen avaaminen strategiassa helpottaisi esihenkilötyötä, kun työntekijät tunnistaisivat esihenkilön ja oman roolinsa roolin työhyvinvoinnista huolehtimisesta. Tällöin vältettäisiin tietyiltä odotuksilta esihenkilöitä kohtaan, esimerkiksi parisuhdeterapeutitietokiltiltä. Konkreettisesti ja selkeästi esiin esimerkiksi tavoitekeskustelulomakkeella, mitä työhyvinvointijohtaminen Konstassa on. Tämä auttaisi työhyvinvoinnin seuraamista henkilöstötasolla. Esihenkilöiden vastausten

mukaan työhyvinvointia tulisi käydä lävitse tavoitekeskusteluissa. Tavoitekeskusteluissa tulisi vastausten mukaan seurata työhyvinvoinnin tasoa. Tähän heidän mielestään auttaisi tavoitekeskustelurungon selkeyttäminen.

“Ja sitten mä väitän, että myöskin esimerkiksi nää meidän nykyiset take-jutut missä puhutaan tästä työhyvinvoinnista vielä niin kun ne olisi siellä selkeämmin niihin myöskin pystyisi vastaamaan. Sen jälkeen me saataisiin sieltä enemmän sitä todellista tapaa siitä, mitä se työhyvinvointi on.”

Yksi vastaajista pohti vastauksessa, että onko työhyvinvointi avattu strategiassa muutoin kuin strategiakuvassa. Vastaaja pohti, miten työhyvinvointi on avattu konkreettisesti strategiasuunnitelmassa auki kirjoituksessa. Vastaajan mukaan, jos sitä ei ole avattu, olisi se hyvä avata.

7.5 Palaute Webropol-kyselystä ja fokusryhmähaastattelusta

Webropol kyselyyn vastanneet kokivat kyselyn aiheen tärkeäksi. Se sai ajattelemaan omaa toimintaa esihenkilönä. Yksi kyselyyn vastannut koki, että kysely sai pohtimaan omia, että organisaation tavoitteita. Kyselyn kautta nousi hänen mielestään esille myös ajatus siitä, että organisaation esihenkilöt hyötyisivät sekä työhyvinvoinnin, että strategisen johtamisen koulutuksista. Yhdellä vastaajalla oli kokemus, että kysely ei herättänyt juurikaan mitään ajatuksia, sillä kyselyssä nousseet aiheet ja teemat ovat itsestään selviä. Kysely oli palautteen mukaan sopivan mittainen.

Haastattelu koettiin avoimeksi. Esihenkilöt kiittivät, että heillä oli tilaisuus kokoontua ja vaihtaa ajatuksia työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen. Kehittämispalautteena sanottiin, että keskustelun rajaamista olisi haastattelijat voineet tehdä enemmän, koska työryhmä oli keskusteleva ja aihe karkasi välillä laajaksi.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Aihevalinta oli työelämälähtöinen ja sille oli tilaajan näkökulmasta tarvetta. Aiheen rajaaminen työhyvinvointijohtamisen ja strategian ympärille oli helppoa. Opinnäytetyön aikataulu ei pysynyt alkuperäisessä tavoitteessa, mutta muutos aikatauluun tuli jo suunnitelman teko vaiheessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli opinnäytetyön tulosten kautta selvittää Konstan Koti ja Koulu Oy:n työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyviä haasteita huomioiden yrityksen strategia. Lisäksi selvitettiin minkälaisia keinoja esihenkilöt toivovat työhyvinvoinnin johtamiseen. Tavoitteena oli kehittää ja parantaa työhyvinvointijohtamista.

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia kysymyksiin minkälaisilla eri keinoilla työhyvinvointia voi johtaa, minkälaisia haasteita työhyvinvointi johtamisessa on sekä miten strateginen johtaminen näkyy tehtävässä työssä. Vänskän (2022) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen ja mittaaminen on välttämätöntä niissä organisaatioissa, joissa on tehty isoja muutoksia. Konstassa on viimeisen viiden vuoden aikana uudistettu lähiesihenkilö toimintaa ja on luotu uusia lähiesihenkilöpestejä. Konstan työhyvinvointi kyselyiden mukaan työssä hyvinvointi on mennyt parempaan suuntaan, kun esihenkilöiden määrää on lisätty eikä yksikön johtajat yksin vastaa henkilöstöjohtamisesta. Huhtikuussa 2024 toteutetun työhyvinvointikyselyn mukaan esihenkilötyöhön ollaan tyytyväisiä. Tulos on ollut 4,22, asteikolla 1–5. Esihenkilötyön kehittämisen tarvetta koki vain 11 % kyselyyn vastanneista. (Konsta Intranet 2024). Työhyvinvointi ja sen mittaaminen on moni-ilmeistä ja monimuotoista. Työhyvinvoinnin tuloksellinen kehittäminen organisaatioissa edellyttää säännöllistä ja jatkuvaa seurantaa ja järjestelmällistä perehtymistä työhyvinvointikysymyksiin, mutta myös johdon osallistumista ja tukea. Kehittämisen tuloksena syntyvien muutosten tulee olla yhteneväisiä organisaation muiden henkilöstöhallinnollisten käytänteiden ja tavoitteiden kanssa (Vänskä 2022, 63.)

Webropol-kyselyn sekä fokusryhmähaastattelun kautta nousseet teemat vastasivat tutkimuskysymyksiin ja tuloksista saatiin selville, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin, mitä haasteita sen johtamisessa koetaan ja miten yrityksen strategia kulkee mukana tehtävässä esimiestyössä. Opinnäytetyössä haluttiin myös selvittää esihenkilöiden yleistä käsitystä työhyvinvoinnin johtamisesta. Seuraavaksi tuloksia pohditaan opinnäytetyön tutkimuskysymysten kautta. Tuloksissa tuodaan esille kerätyn aineiston kautta saatuja teemoja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Minkälaisilla eri keinoilla työhyvinvointia voi johtaa?

Opinnäytetyössä kerätyn aineiston mukaan Konstan esimiehillä on keinoja työhyvinvointijohtamiseen. Keinoja on tulosten mukaan itsensä johtaminen, kehittäminen ja reflektointi. Esille nousi myös vaadittavan koulutuksen olemassa oleminen ja uusien mahdollistaminen sekä työssä osaaminen. Työhyvinvoinnin johtamisen keinona koettiin myös riittävä ja tarvittava kohtaaminen, kuuntelu ja perehdytys sekä keskustelut työntekijän ja esihenkilön välillä. Kohtauksissa ja keskusteluissa esille nostettiin keinoksi kyselyt työssäjaksamisesta eli havainnoida työntekijän tilannetta.

Työntekijöiden elämän tilanteiden huomioiminen erilaisilla keinoilla, kuten työvuorosuunnittelu, oli esihenkilöiden mukaan myös työhyvinvoinnin johtamista. Konkreettinen keino työhyvinvoinnin johtamiseen on yrityksen tarjoama laaja työterveyshuolto. Työhyvinvointia voidaan lähiesihenkilöiden mielestä johtaa työntekijän hyvinvoinnin ja työyhteisön hyvinvoinnin tukemisella. Näihin vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän osaamisen varmistaminen, työkyvyn tukeminen erilaisin keinoin ja ennalta ehkäisevän tuen tarjoaminen, kehittämisen mahdollistaminen, erilaiset seurannat, työyhteisön toimivuus ja turvallisuuden tunne. Myös resursseista ja työvuoroergonomiasta huolehtiminen koettiin työhyvinvoinnin johtamiseksi.

Työntekijöiden suorituksia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: mikä on työntekijän toimenkuvan mukainen suoritus sekä kuinka hän myötä vaikuttaa työpaikan sujuvaan toimintaan, kuten osaamisen, toiminnan ja työn kehittämiseen sekä yhteenkuuluvuuteen. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022, 12.) Työhyvinvointi ei ole mustavalkoista, sitä kuvaa hyvin työn vaatimusten ja voimavarojen malli, jonka mukaan työn imua synnyttävät erityisesti työn erilaiset voimavarat ja työuupumusta taas työn vaatimukset ja puuttuvat voimavarat (Bakker ym. 2023)

Minkälaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa on?

Haasteeksi työhyvinvoinnijohtamisessa esihenkilöiden näkökulmasta nousi resurssointi. Työntekijöiden työvuoro-odotukset ja erilaiset työnkuvat vaikuttivat siihen, miten esihenkilö pystyy heitä työssään kohtaamaan. Haasteeksi koettiin, että olisi halu antaa työntekijöille enemmän aikaa, mitä on nyt mahdollista. Tähän kuitenkin koettiin vaikuttavan oma aktiivisuus ajan järjestämisen suhteen. Eroavaisuuksia on riippuen siitä, kuka esihenkilönä toimii. Esille nousi myös työntekijän tarve ja siihen vastaaminen. Esihenkilöiden mukaan osa työntekijöistä tarvitsee enemmän tukea kuin toiset ja tähän pitäisi resurssien puitteissa pystyä vastaamaan. Virolaisen (2012) mukaan työpaikoilla tasa-arvo ei tarkoita sitä, että kaikkia pitäisi kohdella samalla tavalla. Siihen vaikuttaa tehtävä työnkuva ja asema yrityksessä. Työyhteisöissä kuitenkin arvostetaan sitä, ettei ketään suosita enempää kuin toisia.

Kyselyn ja haastattelun kautta esille nousi myös kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan kehittää toimintaa. Kehitettäviksi asioiksi nouse resurssien tarkastelu, niin esihenkilön läsnäolo arkityössä kuin siinä, että työntekijöiden olisi mahdollista osallistua yhdessä mm. tiimipalavereihin tai työnohjauksiin- kehittää ja kehittyä yhdessä. Resurssointi nousi esille myös uuden työntekijän perehdytyksessä, jonka koettiin olevan erittäin tärkeä perusta uuden työntekijän työhyvinvoinnille. Vänskän (2022) mukaan hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä on yhteys koettuun työhyvinvointiin. Esimiehiin kohdistuu toisinaan ylisuuria odotuksia, joita he eivät pysty täyttämään. Peitsalon (2025) mukaan työyhteisöissä tulisi olla suoremppaa ja oikea aikaisempaa puhetta työssä jaksamisesta. Hänen mukaansa työntekijät vaikkevat työhyvinvointiin liittyvistä asioista liian pitkään.

Fokusryhmähaastattelussa nousi esille, että esim. perehdyttämiseen käytettävässä resurssissa on eroavaisuuksia niin yksikkö- kuin toimipiste kohtaisesti. Tähän toivottiin selkeää ja yhtenäistä linjaa. Esille nousi myös erilaisten seurantamenetelmien kehittäminen. Toivottiin tarkempaa sairauslomaseurantaa, jota tekevät tällä hetkellä vain yksiköiden johtajat. Useissa tutkimuksissa on havaittu sairauspoissaolojen olevan yhteydessä työhyvinvointiin (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022,21).

Konstassa käytössä oleva tavoitekeskustelulomake jakoi mielipiteitä. Osa esihenkilöistä koki sen toimivaksi ja osa toivoi sen päivittämistä nykyaikaisemmaksi. Esihenkilöt nostivat myös esille koulutautumisen. Osalla Konstassa esihenkilöinä toimivilla ei ole koulutusta esihenkilötyöstä. Lepolan (2017) mukaan esihenkilöiden olisi tärkeää tunnistaa työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät sekä erityisesti esihenkilötyön vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen sekä toiminnan tuloksellisuuteen.

Miten strategian johtaminen näkyy esihenkilöiden työssä?

Yrityksen strategia oli kaikilla esihenkilöillä tiedossa ja sen toteuttaminen tapahtui perustyötä tehdessä. Useampi kuitenkin pysähtyi pohtimaan, miten strategian toteuttaminen omassa työssä konkreettisesti ilmeni ja miten sitä toteutti. Strategia johtaminen näkyi tulosten mukaan esihenkilöiden työssä tiettyinä pelisääntöinä. Se antaa tehtävälle työlle tavoitteet ja päämäärän. Yrityksen strategia näkyy esihenkilöiden työssä seurantana, osallistamisena ja työntekijöiden sitouttamisena. Se näkyy tehtävässä esihenkilötyössä arvoina, jotka määritellään yrityksen strategiassa sekä erilaisina keskusteluina työntekijöiden kanssa.

Yrityksen strategia ja arvot käydään uuden työntekijän kanssa lävitse ensimmäisessä perehdytystilanteessa. Ne käydään säännöllisesti uudelleen tavoitekeskusteluissa, joissa niihin peilataan tehtyä työtä. Esihenkilöt kokivat, että heidän tulee näyttää esimerkkiä yrityksen strategian toteuttamisessa työntekijöille.

Strategian vaikutus työhyvinvointiin nähtiin tavoitejohtamisena, arvojohtamisena sekä strategian jalkauttamisena työntekijä tasolle. Haasteena on se, että esihenkilötkään eivät osanneet välttämättä täysin sanoittaa, miten strategia konkreettisesti näkyy arjessa tehtävässä työssä, joten sen sanoittaminen työntekijöille voi olla toisinaan haastavaa. Lepolan (2017) mukaan työhyvinvointi tulisi nostaa organisaatioiden yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi ja varmistaa siihen riittävät voimavarat. Lähiesihenkilöiden keskeinen tehtävä on työhyvinvoinnin johtaminen ja sen toiminnan tuloksien mittaamista säännöllisesti. Yksilölliset työt ratkaisut ja työaikajoustot edistävät tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet perustuvat nykytilanteen analysointiin, haluttujen muutosten ennakointiin, toimien suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä vaikutusten mittaamiseen. Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteita ovat yleiset työelämän muutokset, henkilöstön erilaiset odotukset ja näkemykset. (Vänskä 2022, 144.)

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä tehdessä huomioitiin läpinäkyvyys ja eettisen näkökulmat. Arkisessa elämässä etiikka on osa moraalista näkökulmaa. Etiikka on mukana tilanteissa, joissa henkilö pohtii suuntautumistaan omiin ja toisten henkilöiden tekemisiin. Etiikan näkökulmasta henkilö pohtii sitä, mitä ei voi sallia, mitä voi ja miksi. (Kuula 2006, 21.)

Opinnäytetyön tekijät työskentelevät yhteistyöyhteisössä; toinen yksikönjohtajana eli esihenkilötehtävässä ja toinen päivystävänä esihenkilönä. Opinnäytetyön haastattelussa tekijät eivät ottaneet mitään kantaa vastauksiin ja keskusteluun, jotta eettisyys toteutui. Opinnäytetyötä tehdessä työntekoroolit jäivät taustalle ja tekijöillä oli aito halu saada tietoa esihenkilöiltä aiheisiin liittyen.

Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin, peruslähtökohta on saavuttaa tutkittavien luottamus tieteeseen sekä tutkijoihin. Kun tutkimuksiin osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja luottamusta kunnioitetaan, syntyy tutkijan ja osallistujan välillä luottamus toisiinsa (Kohonen ym. 2019, 7.) Luotettavuus tulee varmistaa toiminnan laadun suunnittelussa ja menetelmien, analyysien ja voimavarojen käytössä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023).

Opinnäytetyön tekijä tekee viime kädessä omaa tutkimustyötään koskevat eettiset ratkaisut ja vastaavat niistä. Opinnäytetyön tekijän on parhaansa mukaan noudatettava yhteisesti sovittuja periaatteita omassa kehittämistyössään. (Kuula 2006, 24.). Edellytys kriittiselle arvioinnille ja samalla tieteen edistymiselle on se, että tiede pysyy avoimena. Avoimuuden aste määritetään aineistokohtaisesti siten, että otetaan huomioon sekä henkilötietojen ja yksityisyyden suojan että tieteen vapaus ja sananvapaus (Korhonen ym. 2019, 15.)

Kvantitatiivisen lomakeaineiston peruslähtökohtana anonyymisoinnille on aineiston tarkastelu kokonaisuutena. Keskeisimmät tekijät siinä ovat tutkittavien informointi, taustamuuttujat, avoimista tekstivastauksista koostuvat muuttujat ja aineiston aihepiiri. (Kuula 2006, 210.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun vaihtelevuus on hallittua ja tiedostettua. Aineiston keruun vaihtelevuus ei laadullisessa tutkimuksessa ole ongelmallista, koska tämä on tutkimusprosessiin kuuluva luonnollinen elementti. (Kiviniemi 2015, 84.)

Opinnäytetyössä haastateltavat informoitiin sähköisellä infokirjeellä ennen toteutettavia aineiston keruutapoja eli Webropol-kyselyä ja fokusryhmähaastattelua. Aineistosta ei pysty saamaan selville mikä on kenenkin esihenkilön vastaus, vaan tulokset on pystytty anonyymisoimaan. Aineistoa litteroidessa huomioitiin myös työntekijöiden näkökulma, sillä esihenkilöt kuitenkin vastauksissaan toivat case-omaisesti esille tilanteita omista työhyvinvoinnin johtamisen kokemuksista.

Opinnäytetyöhön liittyvää aineistoa käsiteltiin ja säilytettiin huolellisesti sekä huolehdittiin mahdollisesta vaitiolovelvollisuudesta, luottamuksellisuudesta ja tietojen salassapidosta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Opinnäytetyöstä tehtiin yhteistyösopimus Konstan Koti ja Koulu Oy:n kanssa. Opinnäytetyön aineiston keräyksessä ei pyydetty tai käsitelty henkilötietoja. Opinnäytetyössä kunnioitettiin osallistujien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Opinnäytetyön toteutukseen ja analysointiin liittyvät tehtävät tehtiin tunnollisesti ja avoimesti. Opinnäytetyö dokumentoitiin tarkkaavaisesti ja huolellisesti.

8.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että opinnäytetyön tulosten mukaan toivottiin riittävää resurssia ja koulutusta työhyvinvointijohtamiseen. Esihenkilöille tulisi tasapuolisesti mahdollistaa riittävä aika kohdata työntekijöitä kaikissa vuoroissa. Vuorotyö tekee haasteen esimerkiksi yötyöntekijöiden kohtaamisessa. Omalla aktiivisuudella ja työvuorosuunnitellulla voi vaikuttaa siihen, miten paljon työntekijöitä kohtaa fyysisesti työvuorossa. Tässä on kuitenkin toimipiste kohtaisia eroja, sillä toisessa yksikössä yksikön johtaja valmistelee työvuorolistan, kun taas toisessa sen tekee jokainen lähiesihenkilö omassa tiimissään

Työntekijöiltä on tullut viestiä siitä, että toisinaan he eivät näe omia esihenkilöitään tarpeeksi. Osa esihenkilöistä ei tiedä, kuinka paljon heillä on mahdollista antaa työntekijöille kahdenkeskistä aikaa, eli paljon siihen voi varata omasta työajasta resurssia. Sama teema nousi esiin keskustelussa, joka liittyi perehdyttämiseen.

Jos työtehtäviä on liikaa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan tai resursseihin, jää työn tavoite helposti saavuttamatta. Se voi aiheuttaa hyvinvointihaasteita, riittämättömyyden tunteita ja työstä irrottautumisen vaikeutumista. (Toivanen & Väänänen, 2024, 41.)

Yhtenäisissä linjoissa ja ajankäytössä on kehitettävää. Osa esihenkilöstä on kehittänyt itse omia menetelmiä kohdata työntekijöitä, mutta tätä tietoa ei ole jaettu välttämättä muille. Lähiesihenkilösuhde jää etäiseksi ja saa työntekijän mahdollisesti kokemaan itsensä yksinäiseksi, jos vuorovaikutus on säännöllisyydestään huolimatta muodollista ja vähäistä eikä sisällä lähiesihenkilön puolesta kiinnostusta työntekijän kuulumisiin. (Näätänen 2024, 100.) Huomiona tuotiin esille, että molempien toimipisteiden esihenkilöiden olisi hyvä tavata ja jakaa omia ajatuksiaan ja kehittää yhdessä toimintaa säännöllisesti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työhyvinvointijohtamiseen liittyvä kouluttautuminen tukee esihenkilöiden työtä ja kohtaamista työntekijöiden kanssa. Sama kokemus on sosiaalialalla yleisesti, sillä Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattiliitto Talentian työolobarometriin (2024) vastanneista jopa 69 % edellyttää sitä, että johtotasolla tunnustetaan kuormittavuustekijät ja osataan arvioida niiden riskit.

Osalla Konstan esimiehistä on pitkä, käytännön ja/tai koulutuksen kautta tuoma kokemus esimiestyöstä ja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisesta. Osalla esihenkilöistä on kokemusta esihenkilötyöstä muutamia vuosia eikä koulutusta erityisesti esihenkilötyöhön. Koulutusta voisi tarjota strukturoituina aihealueittain. Tällöin esimerkiksi vähemmän esihenkilötyötä tehneet voivat osallistua koko kokonaisuuteen ja enemmän tehneet voivat valita ne aihealueet, joissa kokevat tarvitsevansa lisää osaamista. Opinnäytetyön tuloksissa nousi esimerkiksi esille, että menetelmiä työhyvinvointijohtamiseen tarvittaisiin lisää.

Opinnäytetyössä esimerkkiteemana nousi esille menetelmät ja seuranta. Menetelmistä esiin nostettiin työhyvinvointikysely ja tavoitekeskustelu. Tavoitekeskusteluja ei resurssien tai muiden muutosten takia pystytä aina toteuttamaan aikataulussa. Myös tavoitekeskustelussa käytettävä yrityksen yhtenäinen lomake ei tuntunut kaikista luontevalta käyttää ja sen koettiin olevan vanhanaikainen.

Tavoitekeskustelulomaketta tulisi tarkastella ja päivittää se palvelemaan paremmin niin esihenkilöä kuin työntekijää. Työhyvinvointikysely toteutetaan ulkopuolisen tekijän toimesta kerran vuodessa. Joissakin sosiaalialan työpaikoissa kysely toteutetaan kaksi kertaa vuodessa. Työhyvinvoinnin, toiminnan ja kehittämisen näkökulmasta olisi syytä pohtia, tulisiko työhyvinvointi kysely toteuttaa Konstassa myös kaksi kertaa vuodessa. Lyhyemmällä aikaotannalla saataisiin ajankohtaisempaa ja ajantasaisempaa tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja tällöin myös esimerkiksi uudet työntekijät saattavat päästä vastaamaan kyselyyn paremmin, eivätkä välttämättä joudu odottamaan vuotta päästäkseen vastaamaan kyselyyn, jos työsuhte on alkanut esim. juuri toteutetun vuosikyselyn jälkeen.

Opinnäytetyön kautta esille nousi myös yrityksen strategiaan liittyviä kokemuksia. Työntekijöiden hyvinvointi tulee huomioida osana kaikkea yrityksen liiketoimintaa ja tavoitteita, eli

sen tulee olla osa strategista johtamista. Työhyvinvoinnin liittäminen strategiaan liittyy sen osaksi yrityksen tuloksellisen toiminnan edistämistä. Tällä tavoin muodostuu merkityksellinen osa koko yrityksen toimintaa, eikä se jää muusta toiminnasta ja päätöksenteosta irralliseksi ja erilliseksi osaksi. (Työterveyslaitos 2025.)

Esihenkilöillä on kokemus, että he toteuttavat yrityksen strategiaa suorittamalla perustehtäväänsä, eli toteuttavat laadukasta lastensuojelutyötä sekä esihenkilötyötä ja huomioivat siinä myös yrityksen arvot. Strategiaa käydään työntekijän kanssa lävitse perehdytystilanteissa sekä tavoitekeskusteluissa ja toisinaan erilaisissa yrityksen tilaisuuksissa. On kuitenkin kokemus, että strategia ei välttämättä avaudu työntekijälle pelkästä perehdytysmateriaalista tai tavoitekeskustelun lomakkeesta. Kehittämistä olisi siinä, miten strategia saadaan jalkautettua ymmärrettävästi työntekijätasolle.

Kehittämisehdotukset työhyvinvoinnin johtamiselle ovat:

- Yhteisten linjojen tarkistaminen ja laatiminen, jotta esihenkilötyössä käytettävät resurssit ovat kaikille tasavertaiset
- Esihenkilöille työhyvinvoinnin johtamisen koulutuksen mahdollistaminen, josta saisi käyttöön erilaisia menetelmiä
- Tavoitekeskustelukäytännön kehittäminen ja siinä käytettävän rungon päivittäminen
- Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen kaksi kertaa vuodessa
- Yrityksen strategian selkeyttäminen ja sen jalkauttaminen työntekijöille

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tulosten perusteella työhyvinvointijohtamisen kehittämiseksi on tarvetta. Tuloksissa nousi esille tiettyjen toimintojen parantamisen ja kehittämisen. Myös toimintatapojen ja resurssien yhtenäistämistä toivottiin esihenkilöiltä, jotta heillä olisi esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämiseen tasapuoliset lähtökohdat. Jatkotutkimusaiheena vastaavan kyselyn ja fokusryhmäkeskustelun voisi toteuttaa henkilöstölle. Miten työntekijät näkevät opinnäytetyössä käsitellyt teemat? Minkälaisia keinoja työntekijät toivovat? Tukeeko esihenkilöt ja yrityksen strategia tarpeesi heidän työhyvinvointiaan ja työkyvyn ylläpitoa? Minkälaista työhyvinvoinnin johtamista työntekijät toivovat?

Työntekijöille suunnattu kysely antaisi aiheeseen toisenlaisen näkökulman ja sen avulla saisi konkreettista tietoa työntekijä tasolta. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattiliitto Talentian (2024) työolobarometrin mukaan esihenkilöasemissa olevilla on omasta työkyvystään hieman myönteisempi käsitys kuin muilla. Konstan Kodin ja Koulun henkilöstö koostuu yli 70 työntekijästä (pois lukien esihenkilöt), joten vastauksia olisi mahdollista saada useita.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella työntekijöiden käsitystä ja ymmärrystä yrityksen strategiasta. Miten työntekijät kokevat toteuttavansa strategiaa ja ymmärtävät sen ja sen merkityksen? Miten he pystyvät vaikuttamaan tai kehittämään yrityksen toimintaa ja toimintoja? Mitä keinoja heillä on tähän käytössä ja miten heidät huomioidaan, kun yritystä kehitetään?

Lähteet

Ahonen, G., Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E- kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Alastalo, M & Ellonen, N. Tilastot tutkimuksessa. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.1.2025. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tilastot/tilastot-tutkimuksessa/>

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. 2023. Job demands–resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 10, 25–53. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

Becker, B.E. & Huselid, M.A. 2006. Strategic Human Resources Management. Where Do We Go From Here? Journal of Management. Vol 32. No. 6. Southern Management Association. 898-925. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/epdf/10.1177/0149206306293668>

Chen, P Y, & C L Cooper. 2014. Work and Wellbeing. 1st edition. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons. E-kirja. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=1629245>

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. 2022. Akava Works. Viitattu 11.2.2025. Saatavissa https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf

Eskola, J. & Juha S. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 27–44.

Forma, P. 2024. Johtajan työkykykirja. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. Työn imu ja työuupumus. Teoksessa Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi tutkimuksessa. Työterveyslaitos. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148689/TTL-978-952-391-157-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hirsjärvi, S. 2008. Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Teoksessa: Hirsjärvi, S, Remes, P. ja Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 216–225.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Järlestöm, M. & Vanhala, S. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: Viitala, R. & Järlestöm, M. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan Yliopiston tutkimuksia. Viitattu 24.4.2024. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö- Strateginen investointi? E-kirja. Viro: Kauppa-kamari.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen Timantti – Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 74–88.
- Konstan intranet. 2024. Vain Konstan Koti ja Koulu Oy:n henkilöstön sisäiseen käyttöön. Viitattu 3.5.2024.
- Kuula, A. 2006. Tutkimus etiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Lappi, T. 2022. Eron työuupumuksesta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lepola, L. 2017. Työhyvinvointi ja johtaminen: Työhyvinvointi suomalaisissa väitöskirjatutkimuksissa vuosina 2009–2016. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu

11.2.2025 Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102605/1513778474.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lipsanen, N. 2015. Case-Yhtiön Yksikön henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseen muutosprosessissa. Pro Gradu- tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Strateginen johtaminen. Viitattu 21.11.2024. Saata-

vissa: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/105109/ProGradu_NooraLipsanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Lizano, L.E., Rienks, S. & Leake R. 2018. Child abuse and neglect. Examining internal and external job resources in child welfare: Protecting against caseworker burnout. Viitattu

24.4.2024 Saatavilla rajoitetusti: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.saimia.fi/science/article/pii/S0145213418301649?via%3Dihub>

Maliniemi, T. 2017. Työhyvinvointi johtamisessa Yksilölähtöinen työkykyjohtaminen työuupumuksen torjumisessa ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäjänä. Pro Gradu-tutkielma. Lappeenrannan yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Tietojohtaminen ja johtajuus. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa: [https://lut-](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/135014/progradu_maliniemi_tiina.pdf)

[pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/135014/progradu_maliniemi_tiina.pdf](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/135014/progradu_maliniemi_tiina.pdf)

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Marjamäki, P L. & Vuorio, J. Viestinnän johtaminen- Strategiasta tuloksiin. 2022. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mello, J. 2022. "How Strategic Is HR in My Organization? Assessment and Action Planning." Journal of human resources education. vol. 16, no. 1. pp. 20–27. Viitattu

13.3.2025. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/2766091440?accountid=202350&parentSessionId=aicuk%2FG8aVnnB2N6ukjOkkRM-djtrxDGvDwAEOI2mQI0%3D&pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen - ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 93 – 106.

Näätänen, T. 2024. Työntekijän kuulluksi tulemisen merkitys työuupumuskokemukseen lähiesihenkilön kanssa käytävässä keskustelussa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu

13.2.2025. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65886/978-952-337-410-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3. uudistettu painos. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Paanetoja, J. Työkyky työsuhteessa. 2021. E-kirja. Edita Publishing Oy

Peitsalo, P. 2025. Työelämän tarkastelua työhyvinvoinnin näkökulmasta. Luento Sosiaalialan asiantuntijapäivillä Tampereella 11.3.2025.

Piippo, J. & Mönkkönen, T. 2023. Työkalu, joka voi muuttaa tapasi ajatella organisaatiosi menestystä -Vetovoimamalli! Savon ammattiopisto. Viitattu 15.4.2024. Saatavissa: <https://sakky.fi/fi/valoikeilassa/2023/tyokalu-joka-voi-muuttaa-tapasi-ajatella-organisaatiosi-menestysta-vetovoimamalli>

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Puusa, A.; Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rastor-instituutti. 2019. Näin autat liiketoimintajohtoa ymmärtämään strategisen henkilöstöjohtamisen merkityksen – 5 vinkkiä HR:lle. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa: <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/auta-johtoa-ymmartamaan-strategisen-hen-kilostojohdamisen-merkitys/>

Ruusuvuori, J. 2023. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. ja Hyvärinen, M.(toim.) Haastattelun analyysi. 3.painos. Drukätava: Vastapaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Mattila, P. 2024. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Viitattu 10.3.2025. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165818/STM_2024_26.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sharma, R.C & Sharma N., 2025. Human Resource Management. Concepts, theories and contemporary practices. E-kirja. Routledge. Viitattu 13.3.2025. Saatavissa:

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=_yofEQAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=+Sharma,+R.+2024.+What+is+Strategic+Human+Resource+Management,&ots=V0TC7VE2W1&sig=9C1Z61AyRIMbtvTfJWgWYhVfs1A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Stevanovic, M. & Weiste, E. 2018. Keskustelunanalyysi ja focusryhmien diskurtiivinen tutkimus. Haapanen L., L. Kääntä & L. Lehti (toim.) Diskurssitutkimuksen menetelmistä. On the methods in discourse studies. AFinLa-e. Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 2018/ no: 11. 114–136.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2 painos. EU: Unipress.

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2024. Miten Suomi voi -tuloskooste. Työterveyslaitos 2024. Viitattu 3.5.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/7797>

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Talentia, 2024. Työvoimapula kuormittaa rajusti sosiaalialan korkeakoulutettuja – työntekijöiden mielestä alan vetovoima paranee palkkausta korjaamalla. Viitattu 15.4.2024. Saatavissa: <https://www.talentia.fi/uutiset/talentia-selvitti-tyovoimapula-kuormittaa-rajusti-sosiaalialan-korkeakoulutettuja-tyontekijoiden-mielesta-alan-vetovoima-paranee-palkkausta-korjaamalla/>

Talentia, 2024. Työolobarometri. Viitattu 15.4.2024. Saatavissa https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2024/03/talentia_tyoolobarometri_2024_yhteenveto.pdf

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. Kuopio: Unipress.

Tietoarkisto. Tilastollinen päättely. Tampereen yliopisto. Viitattu 10.3.2025. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/paattely/paattely/>

Toikka, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Toivanen, A. & Väänänen, A. 2024. Niukat henkilöstöressit, päällekkäiset työtehtävät ja tietotulva. Teoksessa Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi tutkimuksessa. Työterveyslaitos. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148689https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165818/STM_2024_26.pdf?sequence=1&isAllowed=y/TTL-978-952-391-157-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

Työterveyslaitos. 2024a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 15.4.2024. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos. 2024b. Työkyky. Viitattu 15.4.2024. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. 2024c. Työn imu. Viitattu 24.4.2024. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työterveyslaitos.2025. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja käsitteet. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Viitattu 16.5.2024 Saatavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 21.3.2024. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Uutela, U. 2021. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografisen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineiston keruussa. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus.

- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura. Viitattu 11.1.2025. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. 1.painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand. Viitattu 7.4.2025. Saatavilla: <https://books.google.fi/books?id=971qYIYUaQcC&printsec=copy-right#v=onepage&q&f=false>
- Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Johtamisen akateeminen yksikkö. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Viitattu 11.2.2025. Saatavilla: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Williams, M.Wiggins, R.D., & Vogt, W.P. 2021. Beginning Quantitative Research. SAGE Publications. 2021 ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=6897212>.
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Luigi Sacco, P., WanderWeele, T.J. & McNeely, E. 2020. Well-Being In Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal Study. Frontiers in public health. Vol. 8. Viitattu 11.11.2024. Saatavissa: <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2020.00103/full>

Liite 1. Saatekirje

Hei Konstan Kodin ja Koulun esihenkilö!

Opiskelemme LAB-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla sekä lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen-koulutuksissa. Teemme opinnäytetyön aiheesta “Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen Konstan Koti ja Koulu Oy:n strategian näkökulmasta”. Sen tavoitteena on kehittää esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamista ja kehittää keinoja sen työstämiseen.

Opinnäytetyö toteutetaan soveltavana laadullisena tutkimuksena. Keräämme esihenkilöiden käsitystä, osaamista ja kehittämisen tarvetta sähköisellä kyselyllä syksyn 2024 aikana. Saat siitä erikseen linkin sinun sähköpostiisi. Kyselyn alussa on suostumustutkimuksessa mukana olemiseen ja sen jälkeen avoimet kysymykset aiheeseen liittyen.

Tulemme järjestämään kyselyn jälkeen fokusryhmä haastattelun. Haastattelun avulla pyritään vielä tarkastelemaan lähempää esihenkilöiden ajatuksia kyselyn vastausten pohjalta.

Opinnäytetyössä noudatetaan hyvän tutkimuksellisen käytännön ohjeita ja eettisiä periaatteita. Analysoimme kyselystä saadut vastaukset niin, ettei kenenkään yksittäisen henkilön vastauksia voi tunnistaa. Tutkimusaineisto ja henkilöstörekisteri säilytetään niin, ettei ulkopuolisilla ole niihin pääsyä ja ne hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Tämän saatekirjeen liitteenä on tietosuojailmoitus. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Vastaaamme mielellämme mahdollisiin kysymyksiin, joten ole tarvittaessa yhteydessä.

Terveisin,

Katja Lohko ja Nea Tolvanen

Liite 2. Webropol-kyselyn kysymykset

Alla olevassa taulukossa on esitetty Webropo-kyselyssä esiintyvät väittämät ja kysymykset ja niiden muodot.

Konstan Koti ja Koulu Oy:lla on työhyvinvoinnin tila parempi kuin yleisesti sosiaalialalla valtakunnallisella tasolla	Monivalintakysymys
Minulla on tarpeeksi osaamista työhyvinvointijohtamiseen	Monivalintakysymys
Minulla on työhyvinvointijohtamiseen käytössä menetelmiä	Monivalintakysymys
Minkälaisia menetelmiä käytät työhyvinvoinnin johtamisessa?	Avoin kysymys
Mitä mielestäsi työhyvinvointijohtamisella tarkoitetaan?	Avoin kysymys
Ymmärrän yrityksen strategiset tavoitteet	Monivalintakysymys
Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa	Monivalintakysymys
Toteutan työssäni yrityksen strategiaa johtamisessa	Monivalintakysymys
Miten strateginen johtaminen näkyy työssäsi?	Avoin kysymys
Mitä ajatuksia kysely herätti? Palautetta kyselystä?	Avoin kysymys

Liite 3. Fokusryhmähaastelun kysymykset

Fokusryhmäkeskustelun kysymykset.

1. Minkälaisia keinoja tai menetelmiä kaipaisit työhyvinvointi johtamiseen?
2. Onko sinulla tarpeeksi aikaa toteuttaa työhyvinvointi johtamista haluamallasi tavalla?
3. Miten Konsta tukee juuri sinun työhyvinvointijohtamistasi?
4. Miten mielestäsi työhyvinvoinnin ja työkyvynjohtaminen eroaa toisistaan?
5. Mitä työkyvyn johtamiseen kuuluu?
6. Mitä vaatisi, että omassa työssä toteuttaisi yrityksen strategiaa johtamisessa?
7. Tulisiko työhyvinvointijohtamisen näkyä paremmin Konstan strategiassa, miten?

Liite 4. Webropol-kyselyn ja fokusryhmähaastattelun alkuperäiset ilmaukset ja pelkistykset.

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<i>"Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämistä"</i>	Työntekijän hyvinvoinnin ylläpito
<i>"Osaaminen ja motivointi työhön"</i>	Osaaminen ja motivointi
<i>"Työkyky"</i>	Työkyky
<i>"Työhyvinvointijohtaminen on työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamista, ottaen huomioon työntekijän ominaispiirteet kuten ikä, sukupuoli ja työolosuhteet. Työhyvinvoinnin johtaminen on lähtökohtaisesti ennaltaehkäisevää toimintaa, jolla pyritään tukemaan työntekijän hyvinvointia sekä työssä, että arkielämässä."</i>	Kokonaisvaltainen työntekijän hyvinvoinnin johtaminen
<i>"Työn ja vapaa-ajan hyvää yhteen sovittamista."</i>	
<i>"Läsnä olevan työotteen lisäksi mielestäni se tarkoittaa sitä, että työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan huolehditaan, monitasoisesti."</i>	Läsnäolo, jaksaminen tuki
<i>"Työntekijöiden tunteminen, esimerkin näyttäminen, kuunteleminen ja ajan antaminen."</i>	Kuuntelu, esimerkkinä oleminen
<i>"Keskustellaan, kuunnellaan työntekijöitä otetaan parannusehdotuksia vastaan. Pidetään huoli, että sovituista työhyvinvointiasioista pidetään kiinni"</i>	
<i>"Työyhteisön toimivuuden parantamista"</i>	Työyhteisön toimivuus
<i>"Työyhteisön hyvinvoinnin turvaaminen"</i>	Työyhteisön hyvinvointi
<i>"Lähiesimiestyön yksi fokus on työyhteisönsä tiiminsä työhyvinvointi."</i>	

<i>"Luodaan turvallinen ilmapiiri työskennellä"</i>	Turvallinen ilmapiiri
<i>"Resurssit ja työolot"</i>	Resurssit ja työolot
<i>"Työntekijälle mahdollistetaan tarvittava tuki ja ympäristö työntekemiseen kiireettömästi"</i>	
<i>"Työn ja vapaa-ajan hyvää yhteen sovittamista."</i>	

Webropol-kyselyn alkuperäiset ilmaisut kysymykseen minkälaisia menetelmiä käytät työhyvinvoinnin johtamisessa?

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<i>"Tärkeimpänä itseni johtaminen ja kehittäminen sekä jatkuva reflektointi"</i>	Itsensä johtaminen, kehittäminen ja reflektointi
<i>"Koulutuksessa oppimani lähestymistavat työhyvinvoinnin johtamiseen"</i>	Koulutus ja osaaminen
<i>"Säännölliset tapaamiset työkyvyn ylläpitämiseksi"</i>	Kohtaaminen, kuuntelu ja perehdytys
<i>"Kuuntelen ja yritän kuulla. Kohtaan arvostavasti."</i>	
<i>"Pyrin tuntemaan työntekijöitäni myös henkilökohtaisella tasolla, jotta tiedän mikä heitä motivoi, saa heidät innostumaan ja mistä asioista he saavat mielihyvää."</i>	
<i>"Säännölliset keskustelut työntekijöiden kanssa"</i>	
<i>"Päivittäiset kohtaamiset, arvokeskustelut, säännölliset tavoitekeskustelut"</i>	

<i>"Sovittuja vapaamuotoisempia tapaamisia ohjaajien kanssa"</i>	
<i>"Tavoitekeskusteluja"</i>	
<i>"Tavoitekeskustelut, keskustelulomake ohjaajille, perehdyttäminen"</i>	
<i>"Järjestän tarvittaessa yhteistä aikaa tiimille keskustella."</i>	Kohtaaminen ja keskustelu
<i>"Vaikuttamisen mahdollisuuksien tukeminen."</i>	
<i>"Ihmisten erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen on yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin edistäjiä"</i>	Työntekijöiden elämäntilanteiden huomioiminen
<i>"Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämistä ja työyhteisön toimivuuden parantamista."</i>	
<i>"Työyhteisön hyvinvoinnin turvaaminen"</i>	
<i>"Työvuorosuunnittelu"</i>	
<i>"Työvuorosuunnittelu, työajan riittävyys"</i>	
<i>"Säännöllinen kysely työntekijöiden jaksamisesta (suullisesti). Jos ilmenee tarvetta jatkotoimilla, niin sitten niihin ryhdytään."</i>	Kyselyt työssä jaksamisesta
<i>"Osaamisen tukeminen koulutuksia mahdollistamalla ja niissä tukemalla."</i>	Osaamisen tuki
<i>"Resurssit kunnossa"</i>	Resurssit ja työterveyshuolto
<i>"Työterveyshuolto"</i>	

Webropol-kyselyn alkuperäiset ilmaiset kysymykseen miten strateginen johtaminen näkyy työssäsi.

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<p><i>"Olemme yhdessä luoneet arvot ja käyneet niistä keskustelua"</i></p>	<p>Arvot ja keskustelu</p>
<p><i>"Yhteinen päämäärä ja tavoitteet sekä pelisäännöt"</i></p>	<p>Tavoitteet ja päämäärä</p> <p>Pelisäännöt</p> <p>Seuranta</p>
<p><i>"Olen aina ollut tavoitekeskeinen esimies. Eli Konstan visio ohjaa työtäni joka kohdassa."</i></p>	
<p><i>"Pyrin työskentelyssäni pitämään mielessä organisaation vision sekä tavoitteet, joilla sitä kohti pyritään."</i></p>	
<p><i>"Seuraan sovittuja tavoitteita ja niiden mittareita. Nostan palaverissa esiin tavoitteiden seurantaan sekä strategian muita toimia."</i></p>	
<p><i>"Määritellään tavoitteet ja mietitään keinot niiden saavuttamiseen. Katsotaan tarvittaessa, että oikeat henkilöt oikeissa paikoissa. Tasainen tarkastelu missä mennään"</i></p>	
<p><i>"Tavoitekeskusteluissa ohjaajien kanssa käymme organisaation strategiakaavion läpi, jotta organisaation tavoitteet pysyvät myös heillä hyvin muistissa."</i></p>	
<p><i>"Työskentelyssäni yritän huomioida kokonaiskuvan sekä työntekijöiden, että asiakkaiden sen hetkisestä tilanteesta ja millaisilla keinoilla pääsisimme tavoitteita kohti."</i></p> <p><i>"Työskentelyssäni haluan saada työntekijät osaksi päätöksentekoa niissä kohdissa"</i></p>	<p>Osallistaminen ja sitouttaminen</p>

<i>kuin se on mahdollista ja siten sekä osallistaa, että sitouttaa heitä työskentelemään organisaation tavoitteita kohti. Pyrin työssäni konkretiaan mm. henkilöstöjohtamisessa tuomaan esille esimerkkejä erilaisista asiakastilanteista.”</i>	
<i>”Pyrin noudattamaan yrityksen strategiaa, pitää yllä sitä. Ei välttämättä näy konkreettisesti joka päivä..”</i>	Perustehtävästä huolehtiminen
<i>”Omalla työllä ja toiminnallani pyrin edistämään laadukkaan lastensuojelupalvelun tuottamista.”</i>	Esimerkkinä oleminen
<i>”Mm. fokuksen pitäminen työmme perustehtävässä ja mahdollistaa ohjaajien työskentely siitä näkökulmasta.”</i>	

Fokusryhmähaastattelun alkuperäiset ilmaiset kysymykseen minkälaisia keinoja tai menetelmiä kaipaisit työhyvinvointi johtamiseen?

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<i>”Kyllä, sitä enemmän aikaa oman tiimin kanssa. Sitä he haluavat hekin. Haluavat tehdä enemmän töitä esihenkilön kanssa”</i>	Yhteinen aika työyhteisön kanssa Osallistumisen mahdollistaminen
<i>”Kun on asy-päivät tai työnohjaus, niin olisi koko tiimi paikalla. Nyt näyttää siltä, että 50 pinnaa paikalla, niin tiedonkulku ei ole sama. Jos olisi jotain asiaa, niin ei pääse osallistumaan”</i>	
<i>”Mä koen, että saan enemmän dataa arjessa ihmisten työhyvinvoinnista kuin takessa.”</i>	

<i>“Voisi olla tarkempaa sairaslomien seuranta. Jos olisi toistuvuutta, niin voisi puuttua paremmin “</i>	Varhaisen puuttumisen malli
<i>“Meidän nykyinen take-tyyli ei ole enää nykyaikainen. Vaan meillä on olemassa menetelmä, mut mä en tiedä palveleeks se nykyaikaa. Sen kehittäminen enemmän arki-lähtösemmäksi”</i>	Tavoitekeskustelujen toimivuus Olemassa olevien tapojen kehittäminen
<i>“En tiedä tarviiko olla uutta menetelmää, mutta vanhoja vois kehittää.”</i>	

Fokusryhmähaastattelun alkuperäiset ilmaisut kysymykseen onko sinulla tarpeeksi aikaa toteuttaa työhyvinvointi johtamista haluamallasi tavalla?

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<i>“No, työvuorotoiveet vaikuttavat hyvin paljon, koska siinä arjessa sä teet sitä työhyvinvointijohtamista, koska osan toiveet on sellaisia, että sä näät niitä kolme kertaa kuukaudessa”</i>	Työvuorotoiveiden ja työnkuvan vaikutus
<i>“Yököthän jää, milloin sä oot niidenkaa tekemisissä kuin illalla ja aamulla puol tuntia. Heidän työhyvinvointijohtaminen on haastavaa”</i>	
<i>“Mä oon suunnitellut niin, että mä oon jokaisen kanssa yhden iltavuoron samaan aikaan.”</i>	Ajanjärjestäminen ja oma aktiivisuus Työntekijän tarve
<i>“On sitä, jos sitä järjestää. “</i>	
<i>“Vartin, kymmenen minuuttia varaan aikaa kysyäkseen, miten menee. Varmistaa, että on oikeasti kohdannut.”</i>	

<i>“Se on paljon siitä omasta aktiivisuudesta kiinni, kuin paljon sä siinä arjessa sitä keskustelua käyt.”</i>	
<i>“Se riippuu hirveästi työntekijästä, kuka tarvitsee minkäkin verran”</i>	

Fokusryhmähaastattelun alkuperäiset ilmaisut kysymykseen miten Konsta tukee juuri sinun työhyvinvointijohtamistasi?

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<i>“Oon antanut palautetta, et takeissa olisi aika ja paikka. Et ei laiteta aamuvuoron lomaan hoidettavaksi, kun täs hyppää aina joku. On se hetki, et työntekijä tulee kuuluksi”</i>	Rauhallinen, kiireetön aika tavoitekeskuteluille
<i>“Oma asuinyksikkö voisi lähteä jonnekin muualle, siin olis määräraha, et vois yllätyksenä järjestää jotain”</i>	Tiimiäika
<i>“Kouluttautuminen ja tiedonlisääminen ei ole kenellekään koskaan pahaksi. Jos esihenkilöillä olisi mahdollista saada työhyvinvointikoulutusta, aika ja mahdollisuus siihen, että tieto jalkautetaan työntekijöille myöskin, jotta hekin ymmärtävät, mitä työhyvinvointi tarkoittaa. Et hekin tietää, et mitä hyvinvoinnista kuuluu meidän huolehdittavaksemme.”</i>	Kouluttautuminen ja tiedon jalkauttaminen
<i>“Meil on esimiestiimi ja esihenkilötyönohjaus, mikä tukee, mutta siihen olisi hyvä olla ajatusten vaihtoa työhyvinvointijohtamisesta. Et sen asian äärelle pysähtymistä.”</i>	Kollegoiden ajatusten vaihto

Fokusryhmähaastattelun alkuperäiset ilmaisut kysymykseen miten mielestäsi työhyvinvoinnin ja työkyvynjohtaminen eroaa toisistaan?

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<p><i>“Työkyvystä tulee mieleen, et jos jollain on ollut fyysinen tai mielenterveydellinen esim. Sairasloma ja palaa töihin, et miten suoriutuu siitä 8 tunnin työvuorosta. Työkyky on konkreettinen teko, miten luoda olosuhteet”</i></p>	<p>Työstä suoriutuminen</p> <p>Työkyky on konkreettista</p> <p>Työtehtävistä suoriutuminen</p> <p>Työkyvyn ylläpito</p>
<p><i>“Hyvin käsikädessä ne kulkee. Työkyky on selviytyä tai suorittaa sinulle annettu työtehtävä.”</i></p>	
<p><i>“Tiimin sisällä voi olla vaihtelua siinä, miten pystyy suoriutumaan annetuista työtehtävistä”</i></p>	
<p><i>”Työkyky on jonkinlaista ylläpitoa, et pystyy selviytymään työstä. Jos sul on esim. Parisuhdeongelma ja se alkaa näkymään työssä, niin meidän pitää kysyä, ootko työkykyinen. Jos tämä alkaa vaikuttamaan muihin, niin ehkä on parempi, et on kokonaan pois.”</i></p>	
<p><i>”Työhyvinvointi on, et siihen vaikuttaa enemmänkin ne psykologiset tekijät.”</i></p>	
<p><i>“Kun työkyvystä puhutaan, siihen vaikuttaa enemmänkin ihmisen yksikölliset ominaisuudet, ihan kaikki ikä, sukupuoli, ympäristö vaikuttaa siihen kykyyn.”</i></p>	<p>Moninaisuus ja ominaisuuksien vaikutus työkykyyn</p>
<p><i>“Riippuu, minkälainen sulla on sun tiimi, työ menee lähinnä arjen kuulemiseen.”</i></p>	<p>Työhyvinvointi on viihtyvyyttä työssä</p>
<p><i>“Työhyvinvointi vois olla enemmänkin, miten sä viihdyt työssä.”</i></p>	

<i>"Työhyvinvointi on sitä, että on hyvä fiilis tääl tehdä töitä, töis on ok."</i>	
--	--

Fokusryhmähaastattelun alkuperäiset ilmaisut kysymykseen mitä työkyvyn johtamiseen kuuluu?

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<i>"Perehdyttäminen kuuluu työkykyisyyteen, et sä tiedät, mitä tääl tehdään ja mitä sulle kuuluu. Et sä pystyt toteuttamaan ne tehtävät."</i>	Työtehtävien tiedostaminen
<i>"Ohjauskeskustelut, jos näyttää, et sä et suoriudu tehtävistä."</i>	Ohjaaminen työssä
<i>"Johtamisen näkökulmasta, työntekijöiden osaamisen kartoittaminen, et ne osaa vastata siihen työn haasteeseen."</i>	Osaamisen kartoittaminen ja koulutautumisen tuki
<i>"Pidetään koulutautumista yllä ja ajanhermoilla, ei jäädä junnaamaan. Maailma muuttuu, nää nuoret muuttuu, niin pysytään perässä."</i>	Koulutussuunnitelma
<i>"Koulutussuunnitelman pitää olla sellaine, et se tukee työkykyä. Kaikkien parastahan se olis, et pystyisi tekemään ennaltaehkäisevää työtä, eikä vain hoitaa ongelmia ja ratkoa niitä."</i>	Asiakasprofiilin tunnistaminen
<i>"Meillä on tiedossa meidän asiakasprofiili, joten muutosjohtaminen näkyy myös. Meidän täytyy reagoida, jotta pystytään vastaamaan lasten tarpeisiin"</i>	
<i>"Osa fyysistä ongelmista pystytään ratkomaan itse, mut osaan tarvitaan mukaan terveydenhuolto"</i>	Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen Terveystuella

"Työn suunnittelu ja organisointi"

Fokusryhmähaastattelun alkuperäiset ilmaisut kysymykseen, mitä vaatisi, että omassa työssä toteuttaisi yrityksen strategiaa johtamisessa?

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<i>"Se olis avattu ja konkreettisemmin tiedossa"</i>	Konkreettinen ja selkeä strategia
<i>"Mun mielestä se strategia vois olla selkeempi"</i>	
<i>"Ja sitten se, että kun kaikki työntekijät ei välttämättä ihan pääse kiinni siihen ja sitten sun pitäisi esimiehenä päästä, mut sitten sä kaipaisit itsekkin vielä vähän selkeämpää ja miten tavallaan se pystyy miten sä voit 100 % sitä toteuttaa jos se on sulle itsellekin hieman epäselvä."</i>	Strategian epäselvyys
<i>"Toteutat aika paljonkin. Jos toteutat strategiaa, niin jos sun pitää nimetä, käytätkö strategiaa, niin varmaan näin"</i>	

Fokusryhmähaastattelun alkuperäiset ilmaisut kysymykseen tulisiko työhyvinvointijohtamisen näkyä paremmin Konstan strategiassa, miten?

Alkuperäinen ilmaisu	Aineiston pelkistys
<i>"No ehkä sekin sen konkretian näkökulmasta ja mä ajattelen sen sen tiedon näkökulmasta, että myöskin ne työntekijät tietää mitä siihen työhyvinvointijohtamiseen kuuluu. Siis totta kai kuka tahansa saa kertoa, että hei tää vaikuttaa mun yleiseen hyvinvointiin nyt, koska minulla tällainen"</i>	Tietoisuus työhyvinvointijohtamisesta

<p><i>tilanne on, mutta jos. Puhutaan niinku ihan puhtaasti siitä työhyvinvoinnista, että miten minä viihdyn ja miten minä, minkälainen fiilis mulla on olla täällä töissä niin tavallaan ehkä sellaisetkin. Niin kun konkreettisemmiksi.”</i></p>	
<p><i>”Talomallissa ei, mutta jos ei siinä ole avattu, mutta sitten tosiaan on avattu siihen koko suunnitelmaan.”</i></p>	<p>Työhyvinvoinnin auki kirjaaminen strategiassa</p>
<p><i>“Ja sitten mä väitän, että myöskin esimerkiksi nää meidän nykyiset takejutut missä puhutaan tästä työhyvinvoinnista vielä niin kun ne olisi siellä selkeämmin niihin myöskin pystyisi vastaamaan. Sen jälkeen me saataisiin sieltä enemmän sitä todellista tapaa siitä, mitä se työhyvinvointi on.”</i></p>	<p>Tavoitekeskustelujen merkitys strategian jalkauttamisessa</p>