

Niina Simonen

LÄHIESIMIESTEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Toukokuu 2017

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Aika Toukokuu 2017	Tekijä/tekijät Niina Simonen
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK		
Työn nimi LÄHIESIMIESTEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN		
Työn ohjaaja KT Yliopettaja Raudaskoski Leena	Sivumäärä 66 + 2	
Työelämäohjaaja TtM Henkilöstöpäällikkö Härkänen Pirkko		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kehittää peruspalvelukuntayhtymä Kallion lähiesimiesten työhyvinvointia. Tavoitteena oli tuottaa lähiesimiesten työhyvinvointia tukeva toimintamalli opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn pohjalta. Mallin tavoitteena on edistää lähiesimiesten työhyvinvointia huomioiden voimavara- ja kuormittavuustekijät. Lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset näkyvät sekä työntekijöiden työhyvinvoinnissa että asiakkaiden saaman palvelun laadussa. Työhyvinvoinnin kehittämisellä on todettu olevan yhteiskuntaa hyödyttäviä tuloksia.</p> <p>Opinnäytetyön johtamisen näkökulmana oli strateginen johtaminen ja opinnäytetyön toteutunut lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselyä, joka lähetettiin tutkimuksentekohetkellä lähiesimiestyötä tekeville sekä kaikille vuonna 2016 lähiesimiestyötä tehneille (n=46). Aineistojen analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä sekä kvantifiointia.</p> <p>Vastaukset jaettiin voimavara- ja kuormittavuustekijöihin sekä työhyvinvointia lisääviin tekijöihin. Voimavaratekijöiksi vastaajat kokivat seuraavat asiat: muiden esimiesten vertaistuki, avoin ja toimiva yhteistyö, osaava, motivoitunut ja yhteistyökykyinen henkilöstö, organisaation arvostus, oman esimiehen tuki, selkeät ohjeet, koulutus, mielenkiintoinen työ ja henkilökohtaiset voimavarat. Kuormittavuustekijöiksi koettiin henkilöstöjärjestelyt ja henkilöstöjohtamisen erilaiset haasteet, johdon arvostaminen, oman esimiehen tuki, toiminnan ja viestinnän kehittäminen, työn määrä, työn sisältö ja sen kehittäminen. Analysoinnissa huomattiin, että omaan asenteeseen, asiakkaisiin, asukkaisiin ja potilaisiin liittyviä vastauksia oli vain muutama. Näillä on kuitenkin suuri merkitys lähiesimiehen työhyvinvoinnin kehittämisessä, minkä vuoksi ne valittiin myös vaikutustekijöiksi. Opinnäytetyön kehittämisosassa kyselyn tuloksia hyödynnettiin ja tuotettiin lähiesimiesten työhyvinvointimalli.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että työhyvinvointimalli tukee kohdeorganisaation henkilöstöstrategiaa. Työhyvinvointimalli otetaan käyttöön opinnäytetyön valmistuttua. Malli on esitetty organisaation johdolle sekä pienelle osalle lähiesimiehiä. Lähiesimiehet ovat tuoneet esiin, että mallissa olevat keinot ovat käytännönläheisiä ja tarpeellisia.</p>		

Asiasanat

kuormittavuustekijät, lähiesimies, työhyvinvointi, voimavaratekijät

ABSTRACT

Unit Kokkola-Pietarsaari Unit	Date June 2017	Author/s Niina Simonen
Degree programme Master of Social and Health Care		
Name of thesis DEVELOPING FRONT-LINE MANAGERS WELL-BEING AT WORK		
Instructor Principal Lecturer, D. Ed. Leena Raudaskoski		Pages 66 + 2
Supervisor HR Manager, M. Sc. Pirkko Härkänen		
<p>The purpose of this thesis was to find out and develop the Basic Service Municipal Union Kallio`s front-line managers` well-being at work. The aim of developing is to produce work well-being pattern to the front-line managers, based on a thesis questionnaire. The target was to promote managers` work well-being by noticing the resource and work load factors. Influences of developing the work well-being among front-line managers workers` well-being at work and in the quality of customers` service. Developing the work well-being has been found to have beneficial results for the society.</p> <p>The thesis was made from the strategic management point of view and the method of approach was constructive research. The data collection method was semi-structured query, which was sent to all who were working as front-line managers at that time and in the year 2016 (n=46). The data was analyzed by using a data-oriented content analysis and quantification.</p> <p>Responses of the query were divided into the resource and load factors and factors contributing to well-being at work. Respondents felt most of the following as resource factors: peer support of the other superiors, open and effective co-operation, knowledge, motivated and co-operative staff, appreciation of the organization, support of your superior, clear instructions, education, interesting work and your own personal resources. At the load factors were felt: staff arrangements and the diverse challenges faced in human resource managing, valuing of the management, support of your superior, development of operations and communication, amount of work, the content of the work and its development. The analysis showed that there were only a few answers concerning the attitude, customers, residents and patients. However, these have a major impact on the development of occupational well-being of front-line managers, which is why the answers were also selected as impact factors. In the development part of the thesis, the results of the survey were utilized and a work well-being model for managers on the front-line was produced.</p> <p>As a conclusion of the thesis you can note, that the work well-being model supports the target organization`s personnel strategy. The well-being model at work will be introduced when the thesis is completed. The model was presented to the management of the organization and to a small proportion of the front-line managers. They have pointed out that the means in the model are pragmatic and necessary.</p>		
Key words Load Factors, Front-Line Managers, Well-Being At Work, Resource Factors		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 LÄHIESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTI.....	3
2.1 Lähiesimiehen työnkuva ja työhyvinvointi	3
2.2 Lähiesimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	6
2.2.1 Esimiestyön voimavaratekijät arjessa	7
2.2.2 Esimiestyön kuormittavuustekijät arjessa.....	12
2.3 Käytännön keinoja lähiesimiestyön tukemiseen.....	15
3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	19
3.1 Lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys organisaatiolle	20
3.2 Lähiesimiehen työhyvinvoinnin kehittäminen.....	23
4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	26
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	27
5.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö	27
5.2 Opinnäytetyöprosessin eteneminen	28
5.3 Konstruktiivinen tutkimus.....	31
5.4 Aineistonkeruu ja analyysi.....	32
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	37
6.1 Opinnäytetyön kyselyn pohdintaa.....	37
6.2 Opinnäytetyön kehittämistyön pohdinta	50
6.3 Opinnäytetyön etiikka.....	54
6.4 Opinnäytetyön luotettavuus.....	56
6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman ammatillisen kasvun pohdinta.....	57
6.6 Opinnäytetyön hyödynnettävyys.....	59
7 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	60
LÄHTEET	61
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Työhyvinvointitalo	25
KUVIO 2. Opinnäytetyön prosessin eteneminen konstruktiivisen tutkimuksen mukaisesti	30
KUVIO 3. Konstruktiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet	31
KUVIO 4. Lähiesimiesten työhyvinvointimalli	53
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Esimerkkejä tutkimustulosten sisällön analyysistä ja sisällön erittelystä.....	33
TAULUKKO 2. Voimavara- ja kuormittavuustekijöiden sekä työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämisehdotusten jaottelu ylä- ja alakäsitteisiin vastausmäärineen	36
TAULUKKO 3. Kyselyn taustatiedot eriteltynä vastaajamäärineen	37

TAULUKKO 4. Voimavara- ja kuormittavuustekijät sekä työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämisehdotukset jaoteltuna yläkäsitteisiin	39
TAULUKKO 5. Voimavara- ja kuormittavuustekijät jaoteltuna ylä- ja alakäsitteisiin.....	40
TAULUKKO 6. Kuormittavuustekijät jaoteltuna yläkäsitteisiin.....	44
TAULUKKO 7. Työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämisehdotukset jaoteltuna yläkäsitteisiin .	47

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kehittää Peruspalvelukuntayhtymä Kallion lähiesimiesten työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena ja kehittämistehtävänä oli tuottaa lähiesimiesten työhyvinvointia tukeva toimintamalli. Malli perustuu opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn tuloksiin. Kyselyn avulla selvitettiin lähiesimiesten työhyvinvoinnin voimavara- ja kuormittavuustekijöitä sekä keinoja lisätä ja kehittää työhyvinvointia työuran eri vaiheissa. Toimintamallin tavoitteena on edistää lähiesimiesten työhyvinvointia huomioiden työhön liittyviä voimavara- ja kuormittavuustekijöitä.

Tulevaisuudessa lähiesimiehiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman, KASTE 2012–2015, yhtenä osaohjelmana oli tukea johtamisen avulla palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia (Kallinen 2016, 68). Kallion henkilöstösuunnitelman mukaiset kaksi kehittämisaluetta vuodelle 2016 olivat johtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi. Johtamisen yhtenä painopistealueena oli esimiestyön tukeminen eri keinoin. Henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueena oli työkykyä ylläpitävien keinojen markkinointi henkilöstölle. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2016, 37.)

Lähiesimiesten työnkuva on laaja-alaista, moninaista, palkitsevaa ja ajoittain haastavaa sekä raskasta. Heidän tehtävänä on saada yksikkö toimimaan mahdollisimman tehokkaasti erilaisia ihmisiä samaan suuntaan johtamalla. Samalla toiminnassa tapahtuu esimerkiksi lainsäädännöstä johtuvia muutoksia, joihin tulee vastata perustyön kehittämisellä. Esimiehellä on yhtä aikaa tehtäviä, joiden tekemisestä tai tekemättömyydestä tulee vastata organisaation johdolle. Hänen tulee huomioida sekä ylempää organisaatiosta tulevia että työntekijöiltä tulevia asioita. Usein työ kuluu arjen suunnittelemiseen, henkilöstöasioiden selvittelyyn ja saadun informaation eteenpäin välittämiseen. Kaiken tämän keskellä tulee kuitenkin muistaa asiakkaat, asukkaat ja potilaat, jotka ovat kuitenkin kaiken toiminnan keskiössä.

Lähiesimiesten työhyvinvointi sisältää useita voimavaratekijöitä, joiden avulla lähiesimies pystyy ja jaksaa tehdä työtään ja kokea työhyvinvointia ja jopa työn imua. Työhön kuuluu myös kuormittavuustekijöitä, jotka vähentävät jaksamista ja työhyvinvointia, ja pahimmassa tapauksessa ajavat työuupumukseen. Kohdeorganisaation lähiesimiesten työhyvinvoinnin tämän hetkistä työhyvinvoinnin tilaa selvitettiin kyselyllä, jossa kartoitettiin lähiesimiesten työ-

hyvinvointiin liittyviä voimavara- ja kuormittavuustekijöitä sekä keinoja lisätä ja kehittää työhyvinvointia työuran eri vaiheissa. Vastauksien perusteella muodostettiin lähiesimiesten työhyvinvointimalli, jonka avulla voidaan kehittää ja vahvistaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on suunnitelmallista, ja sitä varten on tehty suunnitelmia, miten sen toteutus johdetaan. Toiminnan kehittämiseen kuuluu aina arviointi ja toiminnan kehittäminen. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä tuotettu malli tukee Kallion omaa suunnitelmaa toiminnan kehittämisestä. Työhyvinvointi ja johtaminen on yksi valtakunnallisista kehittämisen aiheista, jolla on vaikuttava osuus yhteiskunnallisten kustannusten pienentämiseen, työurien pidentämiseen sekä yksilöiden kokemukseen työhyvinvoinnin paranemisesta. Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle organisaation alimmalta työntekijätasolta johdon ylimmälle tasolle asti. Jokaisen yksilön tulee ottaa vastuu myös omasta työhyvinvoinnistaan (Kylmänen 2017, 5).

2 LÄHIESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTI

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat lähiesimiehen työnkuva, työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Lähiesimies johtaa henkilöstönsä työhyvinvointia. Voidessaan itse työssään hyvin hän pystyy tekemään työtään tehokkaammin. Lähiesimiesten työhyvinvointiin liittyy monia voimavara- ja kuormittavuustekijöitä. Työhyvinvointia edistävien voimavaratekijöiden syntymistä voidaan lisätä johtamiskäytännöillä. Työhyvinvointi on johtamisen yksi osa-alue ja johtamisen laatu vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Sekä työhyvinvoinnin että työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen on tärkeää. Härkäsen (2017) mukaan keskinäinen kunnioitus ja toisen työn arvostus organisaation kaikilla tasoilla antaa hyvän lähtökohdan työhyvinvoinnin suotuisalle kehitykselle. Työpaikan ihmissuhteet ja johtamistyyli sekä toiminnan rakenteet luovat puitteita joko työhyvinvoinnille tai työpahoinvoinnille.

2.1 Lähiesimiehen työnkuva ja työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriön (2010, 7) Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 -strategian mukaan työuria on pidennettävä työhyvinvoinnilla. Työolojen kehittämismvastuu on työnantajalla, joka toteutetaan johdon ja henkilöstön yhteistyöllä. Johtaminen pitää nähdä työhyvinvointipolitiikan ydinasiana, vaikkakin työntekijöillä itsellään on suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisessä.

Reikko, Salonen & Uusitalo (2010, 69) ovat tutkimuksessaan vahvistaneet lähijohtajien työn olevan vaativaa ja monipuolista. Lähijohdon työnkuvan keskeisimmät asiat ylimmän johdon mukaan ovat: henkilöstöhallinto, työyksikön perustehtävästä vastaaminen, yhteistyö, työn kehittäminen, strategian toteuttaminen, muutosjohtaminen sekä yksikön talousvastuu. Lähijohtajat korostivat keskeisimpänä henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä. Perustehtävän tärkeys nousi myös esille. Reikko ym. (2010, 69–70.) Työ on asioiden eteenpäin viemistä sekä yksin että yhdessä muiden kanssa. Se on sallivaa sekä vaativaa. Johtamistason kolmesta tasosta keskiporras, johon lähiesimiehet ja heidän esimiehensä kuuluvat, huolehtivat henkilöstön hyvinvoinnin kautta tuloksenteosta. (Luukkala 2011, 256, 263.) Kustannusten vähentäminen ja tuottavuuden lisääminen sekä ennaltaehkäisevän toiminnan edistäminen kuuluvat

kaikkien kunta-alan johtajien työhön. Lähiesimiehillä on vain suppeampi vastuualue kuin ylimmällä johdolla. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 18)

Särkelä toteaa tutkimuksessaan (2015, 54–55) hoitotyötä johtavien roolien vaikuttavan koko potilas- ja asiakastyön onnistumiseen. Lähiesimiehet toimivat ydintoimijoina johtamisessa; he vievät johdon linjaukset käytäntöön (Aura ym. 2016, 49). Tutkimuksessaan Heiskanen (2015, 64–65) esittää lähijohtajan työn viisi ydintehtävää: henkilöstöhallinto, kokouksiin valmistautuminen, viestintä, asiakkaan/asukkaan hoitotyö sekä suunnittelu ja kehittäminen. Tehtävät on lueteltu järjestyksessä niin, että ensimmäisenä on eniten ja viimeisenä vähiten työaikaa kuluttava tehtävä.

Lähiesimieheltä aikaa vaativia tehtäviä ovat strategian jalkauttaminen ja tavoitteet, suunnittelu ja kehittäminen, viestintä, työntekijöiden ammatillisen osaamisen varmistaminen ja kehittäminen. Lisäksi aikaa vaativat myös keski- ja ylimmältä johdolta tulevien asioiden välittäminen työntekijöille, muutosjohtaminen, erilaiset esimiestilanteet sekä henkilöstöhallinto sisältäen monenlaisen vuorovaikutuksen työntekijöiden kanssa. (Esimies.info 2009–2013; Niiranen & ym. 2014, 49; Heiskanen 2015, 66.) Alaisen menestymisen mahdollistaminen on lähiesimiehen tärkein tehtävä. Johtamisen ymmärtäminen palveluna vaatii huomattavaa asenne-
muutosta. (Jabe 2012, 68.)

Johtamisen tavoitteena on mahdollistaa sujuva ja hyvä työ. Se on osaamisen varmistamista, suunnan näyttämistä, luottamuksen rakentamista ja ongelmiin puuttumista. Lähiesimies toimii työpaikalla työnantajan edustajana. Vastuu työolojen turvallisuudesta, terveellisyydestä ja henkilöstön hyvinvoinnista jakautuu moniportaisessa organisaatiossa jokaiselle johtoportaalle. Johtaminen on lähiesimiehen perustehtävä. Johtaminen sisältää sekä asioiden että ihmisten johtamista, ja lähiesimiestyö nimenomaan on ihmisten johtamista. Lähiesimiehen päätehtävä on organisaation strategian toteuttamista ohjaamalla alaisiaan strategia-lähtöiseen toimintaan. Edellytyksenä tässä on perustehtävän ymmärtäminen. Toimintaa tulee tarkastella koko organisaation näkökulmasta. Työn resursointi, ristiriitojen ratkaiseminen, toiminnan taloudesta huolehtiminen sekä työntekijän työuralla kehittymisen edistäminen kuuluu lähiesimiehen tehtäviin. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Lähiesimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista työaikana ottamatta kuitenkaan vastuuta kaikkien alaisten kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. On tärkeää miettiä,

mistä asioista lähiesimiehenä on vastuussa ja mitkä asiat tulee rajata vastuunsa ulkopuolelle, ettei vaaranna omaa hyvinvointiaan. Monesti raja kulkee niissä asioissa, joihin pystyy itse vaikuttamaan. Yksityiselämän onnistumiset ja negatiiviset asiat vaikuttavat myös työhön. Lähiesimies johtaa toimintaa kohti asetettuja tavoitteita, ja yrittää saada alaisen ajattelemaan, mitä tämä voisi itse tehdä asioiden eteen. Avoin keskustelu työntekijän kanssa, kuulumisten kysyminen ja pysähtyminen kuuntelemaan, voivat säästää aikaa ja rahaa kaikilta. (Havunen & Lavikkala 2010, 72–74.)

Vesterinen (2013, 52–53, 64, 71–72) on esittänyt lähiesimiehinä toimivien osastonhoitajien kuusi erilaista johtamistyyliä. Neljä resonoivaa tyyliä olivat valmentava, visionäärinen, välittävä ja demokraattinen, ja kaksi olivat dissonoivia: komentava ja eristäytyvä johtaminen. Näistä jälkimmäisen tyylin olivat kuvanneet hoitajat ja ylihoitajat, eivät osastonhoitajat itse. Enemmistöllä osastonhoitajista oli käytössään jokin hallitseva tyyli, jota he täydensivät myös muilla tyyleillä. Aiempien tutkimusten mukaan resonoivat tyylit koetaan tehokkaampina ja myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavina, mikä vaikuttaa suoraan potilaiden hoidon laatuun. Resonoivat tyylit vaikuttavat myönteisesti myös työntekijöiden voimaantumiseen sekä organisaation saavuttamiin tuloksiin.

Osastonhoitajat toivoivat enemmän aikaa organisaation vision selkeyttämiseen henkilökunnalle. Organisaation tärkeimpänä voimavarana koettiin työntekijät; heillä tulee olla mahdollisuus uuden oppimiseen sekä ratkaisemaan työssään kohtaamiaan haasteita. Muutoksien läpiviennin onnistumisiksi henkilökunnalla tulee olla tarvittavaa osaamista. Välittävän johtamistyylin omaavat osastonhoitajat korostivat saavutettavuutta, yhteistyötä ja kuuntelevaa johtamiskulttuuria, jotka ovat muuttuvan organisaation onnistuneen johtamisen edellytyksiä. Demokraattinen tyyli edisti työntekijöiden sitoutumista työhönsä saadessaan kertoa mielipiteitään ja ottaessaan osaa päätöksentekoon. Nopeaa ja tehokasta reagointia vaativissa työpaikoissa tyyppisin tyyli oli komentava, mikä ehkäisi työntekijöiden voimaantumista. Eristäytyvän lähiesimiehen vetäytyessä muusta työyksiköstä omaan huoneeseensa henkilökunta tunsii jääneensä ilman esimiestä. Tiedonkulku oli vajavaista osastonhoitajan ja työntekijöiden välillä eikä ristiriitatilanteita selvitetty asianmukaisesti. (Vesterinen 2013, 72-73)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä johtaminen edistää työhyvinvointia. Viitala (2013, 229) kuvaa lähiesimiehen vaikutusmahdollisuuksia työntekijän työssä jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin lisäämiseen. Samat asiat koskevat myös organisaation keski- ja ylintä johtoa.

Jokaisen johtajan tai esimiehen tehtävänä on keskittyä henkilöstön työhyvinvoinnin kautta organisaation tuloksentekoon. Lähiesimiehen tehtävänä on itsensä johtaminen, eli oman työn kehittäminen käytännöstä saadun tiedon ja kokemuksen avulla. Hänen tehtävänä on kertoa työn sujuvuutta edistävästä asioista ylemmille esimiehille. Asioista tiedottaminen kuuluu johtajalle. Avoimeen ja rehelliseen johtajaan luotetaan, ja häntä myös tuetaan tiukassa tilanteessa. (Luukkala 2011, 263, 265.)

2.2 Lähiesimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Akku toimii hyvänä vertauskuvana kuvaamaan ihmisen hyvinvointia. Hyvinvoiva akku tarvitsee sekä latausta että kulutusta. Väliaikaisia, muutaman päivän tai viikon, kuormitushuippujakin voi olla, kunhan akku sen jälkeen voi latautua rauhassa. Lataavien ja kuluttavien asioiden suhteen on hyvä löytää tasapaino. Lataavia asioita ovat sellaiset, joita on mukava tehdä, niitä haluaa tehdä ja niitä odottaa innolla. Lataavat asiat tuottavat myös iloa ja kokemusta siitä, että niitä kannattaa tehdä. Asiat voivat olla pieniä arkipäivän iloja tai yksittäisiä isompia tilaisuuksia. Kuluttavia asioita yleensä ”pitää” tehdä; ne tuntuvat pakolta ja velvollisuudelta. Ne eivät innosta eivätkä voimaannuta. Kun rasitus ja palautuminen vuorottelevat sopivasti, ihminen voi hyvin. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 92–95.)

Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine (2014, 34–35) ovat selvittäneet Suomessa tehtyjä työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia vuosina 2010-2013. Tutkimukset painottuivat pääsääntöisesti psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin. Tällä hetkellä löytyi 22 työhyvinvointiin liittyvää tutkittua teemaa, kuten työuupumus, työstressi, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteydet sekä positiivinen ja voimavarakeskeinen näkökulma työhyvinvointiin. Yritys- ja organisaatiokulttuuriin, tukijärjestelmiin ja johtamiseen liittyvät tutkimusaiheet vaikuttivat vähäisemmiltä, kuten myös osaamiseen ja työhyvinvointiin tai tasa-arvokysymyksiin ja työhyvinvointiin liittyvät yhteydet.

Salon (2008, 29) tutkimuksessa esimiesten työssä jaksamisesta korostuivat jaksamista auttavat voimavarat enemmän kuin jaksamista koettelevat vaatimukset. Esimiesten itsetuntemus, esimiehenä toimiminen ja työhön asennoituminen korostuivat selkeästi sekä voimavaroina että vaatimuksina. Esimiestyössä korostuvat haastavuus ja palkitsevuus, vaikka työ koetaan vaativana ja haasteellisena.

2.2.1 Esimiestyön voimavaratekijät arjessa

Työhyvinvointi on tärkeää, ja se näkyy työpaikoilla päivittäin esimerkiksi hymynä, tuottavuutena, arjen onnistumisina, sitoutumisena sekä uudistumiskyynä. Työhyvinvoinnille asetetaan tavoitteet ja sitä johdetaan tietoisesti työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyöllä. Henkilöstökyselyn tulokset, työterveydestä saatavat luvut, strategiset tavoitteet, työsuojelutoimikunnan esitykset ja ajankohtaiset aiheet työhyvinvoinnista hyödyttävät johtoa ja lähiesimiehiä. Ajankohtaiset asiat liittyvät työympäristöön ja ergonomiaan. (Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2016.)

Hietaniemi (2013, 53–57) on käsitellyt lähiesimiesten työhyvinvointia positiivisen psykologian ilmentymän, työn imun kautta. Lähiesimiehet nostivat esiin työhyvinvoinnin myönteisiä keinoja: avun saaminen ja työn jakaminen, hyvä ryhmä, työn ja vapaa-ajan yhdistämisen helppous, työaikojen kurissa pysyminen, suunnitelmallisuus, vastuu omasta ja tukeminen muidenkin hyvinvoinnista, hakeutuminen itselle mieluisiin ja sopivasti kuormittaviin työtehtäviin. Sutelan & Lehdon (2014, 103) tutkimuksessa 76 % kaikista esimiehistä koki saavansa tarpeeksi vertaistukea esimiestyön tekemiseen.

Työn voimavarat ovat työntekijän kokemia palkitsevia työn piirteitä, jotka syntyvät työstä, työyhteisöstä sekä yksilöstä itsestään. Niiden avulla lisääntyy työmotivaatio, työhön sitoutuminen ja työn imu. (Työterveyslaitos 2017b.) Lyly-Yrjänäisen (2015, 65-95) vuoden 2015 työolobarometrissä tulivat esiin seuraavat voimavarat: mahdollisuus oppia, kehittyä ja osallistua; työn palkitsevuus, tuki ja kannustavuus sekä joustavat työajat. Salo (2008, 27–28) on esittänyt tutkimuksessaan lähiesimiesten työn voimavaratekijöiksi viisi teemaa: minä esimiehenä, sosiaalinen tuki, työn haasteellisuus, alaiset ja vaikuttamismahdollisuudet. Hietaniemen mukaan (2013, 69) työn imu muodostuu kolmesta osa-alueesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta.

Hakasen (2011, 50–69) mukaan suurin osa työn voimavaroista on ilmaisia, ja voimavarojen kehittäminen on mahdollista ajasta ja määrästä riippumatta. Hakanen on luetellut 25 työn ja työyhteisön voimavaratekijää. Tehtävää koskevia työn voimavaroja olivat tehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys, välitön palaute työstä, työn merkityksellisyys ja asiakastyön palkitsevuus. Työn järjestelyjä koskevia työn voimavaroja ovat työroolin ja -tavoitteiden selkeys, päätöksentekoon osallistuminen ja joustavat työajat. Työn sosiaalisia voimavaroja ovat

työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys, työn imun tarttuvuus ja tiimin yhteisölliset voimavarat. Organisaatorisia työn voimavaroja ovat: havaittu organisaation tuki (HOT), psykologinen sopimus, työpaikan myönteinen ilmapiiri, rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka, palkitseminen ja uranäkymät, perhemyönteinen työkuultuuri, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, teknologia ja yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä. Näiden lisäksi voimaannuttavia tekijöitä voivat olla työntekijän yksilölliset voimavarat.

Lappalaisen (2013, 50–54) opinnäytetyössä työntekijöiden ja esimiesten toiveet työhyvinvoinnin palkitsemisesta olivat hyvin samankaltaisia. Esimiesten korostamia yleisiä konkreettisia palkitsemiskeinoja olivat työntekijän tukeminen ja yhteistyö, läsnä oleva esimies, joustavuus ja avun saamisen mahdollisuus, asioiden ennakointi ja puheeksi ottamisen taito, työnkuvien selkeys, resursointiin liittyvät asiat esimerkiksi työvuoroihin ja elämäntilanteeseen liittyen sekä positiivinen että korjaava palaute. Keskusteleva, kyseenalaistava, yhteisymmärrystä hakeva ja toiminnollaan organisaatiolle aktiivisesti lisäarvoa tuottava ylin johto on Suonsivun (2014, 134, 165) mukaan hyvä osallistuva ja päätöksiä tekevä johto. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä muutostilanteissa ovat esimiehen läsnäolo, rohkeus asioihin tarttumiseen ja itsensä likoon laittaminen, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus.

Työterveyslaitoksen (2016a, 2017b) mukaan terveyteen vaikuttavia tekijöitä työpaikalla on monia: johtamiskäytännöt, työyhteisöjen toimivuus, töiden organisointi, henkilöstön osaaminen ja voimavarat, työympäristö ja työturvallisuus, hyvät kumppanuudet, verkostot ja yhteistyö sekä strategisena kumppanina toimiva työterveyshuolto. Myös Sosiaali- ja terveysministeriön (Työhyvinvointi 2015) mukaan hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä ammattitaitoiset työntekijät lisäävät työhyvinvointia. Inhimillisen pääoman lisääminen on henkilöstöyksikön ja johdon tärkein tehtävä. Parhaiden ihmisten saaminen, heidän pitäminen talossa ja kehittäminen ovat tässä avaintekijöitä. (Jabe 2012, 166.)

Valmentavan johtamisen hyötyjä lähiesimiehille on useita. He huomaavat vastuunsa henkilöstönsä tehtävistä, oppivat luomaan luottamuksen ilmapiiriä ja täten lisäämään henkilöstön sitoutumista, oppivat palautteen ja avoimuuden merkityksen yhteishenkeä rakennettaessa, saavat suoraa palautetta toiminnastaan, oppivat luomaan hyvät olosuhteet työpaikalle sekä oppivat keinot työntekijöiden kannustamiseksi huippusuorituksiin. Samalla lähiesimiesten itsensä johtamisen ja valmentavan johtamisen taidot kasvavat. Valmentava johtaminen moti-

voi ja kehittää nopeammin parempiin tuloksiin, ja sen avulla osaamisen hyödyntäminen varmistuu käytännössä. Onnistuessaan valmentava tyyli on vuorovaikutustapa koko organisaatiossa, jolloin kaikki toimivat yhteisen vision saavuttamiseksi ja kannustavat toisiaan parhaaseen tulokseen. (Suonsivu 2014, 162–163.)

Rahallinen palkitseminen on tärkeää, mutta ei suinkaan tärkein. Rahallisen palkitsemisen muotoja olivat henkilökohtainen lisä, tulospalkkaus, kehittämispalkinnot ja rahallinen palkitseminen tehtäväkuvan muuttuessa. Edellä mainittuihin toivottiin myös selkeitä kriteerejä. Työhyvinvoinnin avainasemassa pidettiin ammatillisen kehittymisen mahdollisuutta. Osaamisen ja kouluttautumisen lisäksi painotettiin työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa ja kehittää omaa työtään. (Lappalainen 2013, 53–54.) Suonsivu (2014, 137) tuo tutkimuksessaan esiin, että työhyvinvoinnin edistämiseen liittyy mahdollisuus uudistaa työtään, miettiä työyksikön tulevaisuutta ja pohtia ratkaisuja työn kiinnostavuuden ja selkeyttämisen lisäämiseksi sekä työkuormituksen vähentämiseksi.

Lappalaisen (2013, 52-54) työssä esimiesten toiveita työhyvinvointinsa lisäämiseen omalta esimieheltään olivat aidon kiitoksen saaminen esimieheltä, organisaation hallinnolta ja kollegoilta, aito kiitoksen ja palautteen antaminen, luottamuksen ja arvostuksen saaminen vastuualueiden ja luottamustehtävien kautta. Esimiehet toivoivat mahdollisuuksia ylimääräisiin vapaapäiviin tai lomiin. Työhyvinvointia lisäävistä etuuksista mainittiin erilaiset liput (elokuva, kylpylä), muistamiset, virkistysrahat, henkilökunnan juhlat ja jouluateria. Vertaistuen merkitys, esim. esimiesten vertaistukiryhmä, koettiin positiivisena ja kokeilemisen arvoisena.

Työhyvinvoinnin tueksi Lappalainen (2013, 55) on laatinut kokonaispalkitsemisen mallin. Palkitsemisen mallin perustana on turvallinen työsuhte ja osaava johtajuus. Työhyvinvointia tukevia teemoja on neljä: esimiehen toimintatavat, palautteen antaminen ja arvostus, taloudellinen palkitseminen ja osaamisen kehittäminen. Työhyvinvoinnin teemojen tulee olla tasapainossa, esimerkiksi pelkkä osaamisen kehittäminen ei riitä, jos siitä ei saa palautetta ja arvostusta.

Lappalainen (2013, 55) on jakanut teemat pienempiin osiin. Esimiehen toimintatapoihin sisältyy työntekijöiden tukeminen, yhteistyö ja toimintatavat, ammatillisuus ja eettisyys sekä resursointi. Palautteen antamisessa ja arvostuksessa korostuu positiivinen ja korjaava palaute, kiitos, positiivinen ilmapiiri kehittämisideoille, perustyön ja osaamisen arvostaminen sekä vas-

tualueet ja luottamustehtävät. Taloudellinen palkitseminen tarkoittaa kannustavaa peruspalkkaa työtehtävän mukaan, peruspalkkauksen täydentävää palkitsemista, kouluttautumistukea ja erilaisia etuuksia. Osaamisen kehittäminen pitää sisällään koulutukseen ja ammatilliseen kehittämiseen, haasteellisiin työtehtäviin sekä esimiehen vertaistukeen liittyviä asioita. Sutelan & Lehdon (2014, 103–104) mukaan esimiestehtävissä työskenteleminen on yleisempää, mitä enemmän on koulutusta; korkea-asteen tutkinnon suorittaneista noin puolet (46%) toimi esimiestehtävissä.

Mäkinien ym. (2014, 21) ja Lehdon (2014, 85, 87) mukaan johto on ensisijaisesti vastuussa työhyvinvoinnin johtamisesta, työn organisoinnista, työturvallisuussääntöjen noudattamisesta, työaikajärjestelyjen mahdollistamisesta sekä työterveyshuollon järjestämisestä. Nämä tekijät luovat edellytyksiä työhyvinvoinnille. Erityisesti johtamisen ja esimiestyön laadulla sekä työn osaamisella on tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Osaava ja motivoitunut henkilöstö tuottaa parhaimmat tulokset, jolloin keskeisiksi tekijöiksi nousevat nimenomaan osaaminen ja johtaminen. Henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen keskeisenä asiana organisaation toimintaa luo parhaan pohjan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Sinisammal (2011, 71) kehottaa organisaation johtoa huomioimaan käynnissä olevat sisäiset ja ulkoiset muutokset, miettimään niiden vaikutusta työhyvinvointiin ja muuttamaan tarpeen mukaan johtamiskäytäntöjään.

Sinisammal (2011, 64–65) esittää tutkimuksessaan viisi työhyvinvoinnin teemaa: työntekijä, lähityöyhteisö, työ, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Hän on esittänyt työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismallin, jossa kaikki viisi teemaa ovat jatkuvasti liikkeessä, ja niiden painoarvo voi muuttua. Malli on työntekijän, lähityöyhteisön ja työn tasapainoilua, jota johtaminen ohjaa. Teemojen pitäisi pysyä tasapainossa, mikä edellyttää sopivaa reagoitakykyä työyhteisön ulkopuolisten tekijöiden muuttuessa. Tasapainoa ylläpitäviä tekijöitä ovat organisaation toimintaan liittyvät asiat, joita johto aktiivisesti ja avoimesti johtaa organisaation sisäisellä viestinnällä.

Työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismallin lähityöyhteisöön kuuluvia asioita ovat muun muassa työpaikan pelisäännöt, työilmapiiri, arvot, luottamus työn organisointi ja työkaveruus. Työtehtävät, työvälineet ja työympäristö ovat työhön kuuluvia tekijöitä. Ammatillinen osaaminen, terveys, arvot, asenteet ja työyhteisötaidot liittyvät työntekijään. Johtamiseen liittyy työn sekä työntekijöihin ja työyhteisöön liittyvien muutosprosessien ohjaus niin, että myönteiset

vaikutukset käytetään hyväksi ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. Lainsäädännön ja teknologian muuttuminen, kilpailijoiden toiminnot sekä perhe ja vapaa-aika sisältyvät ulkopuolisiin tekijöihin. (Sinisammal 2011, 65–66.)

Rauramo (2009, 3, 5) on työhyvinvoinnin portaissa nostanut esiin samoja asioita kuin Sinisammal (2011, 65–66), mutta ilman ulkopuolisia tekijöitä. Portaat koostuvat ihmisen perustarpeista: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden -, liittymisen -, arvostuksen - ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Näiden tarpeiden tyydyttyminen sekä työssä että elämässä on hyvinvoinnin edellytys. Rauramon mukaan työ on työhyvinvoinnin ydin ja työorganisaatio eli johto ja esimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa muodostavat työpaikan työhyvinvointijärjestelmän.

Ihmisten väliset ristiriidat ja huono ilmapiiri vaativat joskus enemmän työn suunnittelua ja pelisääntöjen kirkastamista. Asioista keskusteleminen ja vastuukysymysten selvittäminen ovat usein riittäviä keinoja lisäämään työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin perustana voisi pitää vastavuoroista tukemista. Organisaation jokaisen tason esimiestyön kehittämällä voi korjata ja ennaltaehkäistä monia työhyvinvoinnin ongelmia. Toimivat työnkuvat ja -prosessit, tehokas yhteistyö, avoimuus, osallistaminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus lisäävät ratkaisevasti työhyvinvoinnin kokemusta ja työn imua. (Viitala 2013, 229–230.) Muutosjohtamisessa on johdon tuella tärkeä rooli. Johdon tuki ja lupa muutokselle mahdollistaa muutosvastarinnan voittamisen. Hyvissä ajoin muutoksesta tiedottaminen ja asioista keskusteleminen on tärkeää. (Luukkala 2011, 267.)

Johto voi merkittävästi vaikuttaa muun muassa työoloihin ja sitä kautta luoda edellytyksiä henkilöstön työhyvinvoinnille. Tutkimusten mukaan työpaikoilla olisi edistettävä oikeudenmukaista ja työntekijöiden osallistumista tukevaa johtamista sekä tukea vapaa-ajalla tapahtuvaa työstä irrottautumista. (Perko & Kinnunen 2013). Suonsivu (2014, 166–167) nostaa työhyvinvoinnin tärkeäksi ulottuvuudeksi toiminnan eettisyyden. Eettisen johtajan toiminnassa korostuu oikeudenmukaisuus ja laaja-alaisuus, jolloin sekä lähiesimiehen että henkilöstön hyvinvointi paranee. Tuloksellisuus vahvistuu, asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy ja vaikutus on yhteiskunnallista. (Huhtala 2013, 226).

Naisesimiesten määrä on kasvanut tasaisesti. Naisesimiesten määrä Suomessa on kansainvälisissä vertailuissa kärkimaita. Työolotutkimuksissa esimiehen ominaisuuksista kysyttäessä

naisjohtajat osoittautuvat miehiä paremmiksi kehittämisen alueella, alaisten tukemisessa ja tunteiden huomioon ottamisessa. Kuitenkaan tiedottamisessa, ristiriitatilanteissa, keskustelussa, työtehtävien tuntemisessa tai vastuun jakamisessa ei ollut suuriakaan eroja sukupuolen mukaan. Työntekijöiden käsitykset esimiehistään ovat monissa asioissa muuttuneet myönteisemmiksi. Työntekijöiden tunteiden huomioiminen sekä naisten ja miesten välinen tasa-arvo ovat lisääntyneet. Tulosten mukaan naisesimiehiin ollaan tyytyväisempiä kuin miesesimiehiin, ja erityisen tyytyväisiä ovat miehet naisesimiehen alaisuudessa. (Sutela & Lehdo 2014, 102–105.)

2.2.2 Esimiestyön kuormittavuustekijät arjessa

Työvoiman tarve tulee lähivuosina kasvamaan samalla kun ikääntyvän väestön palveluntarve ja eläkkeelle jäävien määrä lisääntyy. Kiinnostusta sosiaali- ja terveydenhuollon toimialaan ja sen johtamiseen on lisättävä. Henkilöstön saatavuus ja pysyvyys edellyttää huolehtimista henkilöstön hyvinvoinnista, toiminnan kehittämisestä sekä tiedon lisäämistä henkilöstön riittävyydestä ja osaamisesta. Palvelurakenteen ja peruspalvelujen uudistamisen osaohjelma vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesimiesten työnkuvaan. Taloudellisesti kestävien ja asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen takaamiseksi on tehtävä rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2012, 4, 26–27, 30–31.)

Reikon ym. (2010, 69–70) tutkimuksessa lähijohtajien haasteellisimmiksi asioiksi työssä nousi suuri työmäärä ja erilaisten tehtävien paljous. Kuormitusta lisäsi perustehtävistä huolehtiminen, työyksikön toiminnan kehittäminen, uusien toimintatapojen juurruttaminen, ajoittain suuri työntekijävaihtuvuus ja työntekijöiden rekrytoinnin vaikeus.

Kuntien suurin toimiala, mitattuna henkilöstön määrä sekä talouden osuus kunnan koko budjetista, muodostuu sosiaali- ja terveydenhuollosta. Organisaation hallinnon, henkilöstön ja palvelujen johtamisen muutosten ohella sosiaali- ja terveysalan johtajien työssä näkyvät organisaation ulkopuolelta tulevat, työtä ohjaavat asiat: väestön ikääntyminen ja muuttoliike sekä julkisen hallinnon laajemmat uudistukset. Kaikilta johtajilta vaaditaan korkealaatuista johtamisosaamista ja -taitoa sekä toimivia johtamisen välineitä johtamisen onnistumiseksi organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti muuttuvassa ympäristössä. Kunta-valtiosuhde onkin määrätty uudistettavaksi. (Niiranen & ym. 2014, 18-19.) Sosiaali- ja terveyden-

huolto nykyaikaistetaan vuonna 2019 sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksella, jonka toteuttavat valtio ja kunnat (Sote- ja maakuntauudistus 2016).

Auran ym. (2016, 49) tutkimuksessa esimiesten motivaatio oli hyvä tai erinomainen yli 50 % organisaatioista, osaaminen oli noin 30 %, mutta aikaresurssit vain 13 %. Esimiestyön kokonaisresursseissa on paljon kehitettävää. (Aura ym. 2016, 49.) Sutelan & Lehdon (2014, 103-104) mukaan kaikista naisesimiehistä noin 40 % ja miesesimiehistä noin 30 % koki, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa alaisilleen. Tutkimuksen mukaan keskiasteen tutkinnon suorittaneilla naisesimiehillä oli miehiä enemmän ongelmia vaikuttaa alaisten työsuhteen ehtoihin. Kokeemus vaikuttamismahdollisuuksista on nais- ja miesesimiesten välillä suuri, sillä riittävää vaikuttamista alaisten työsuhteen ehtoihin koki naisista vain 25 % ja miehistä noin puolet enemmän. Korkean asteen tutkinnon suorittaneista hieman alle puolet kaikista esimiehistä koki monelta suunnalta tulevien vaatimusten yhteensovittamisen olevan ongelmallista.

Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä olivat Hietaniemen (2013, 69) mukaan jatkuvat organisaatiomuutokset, pitkäjänteisyyden puuttuminen työstä, kiire ja resurssien kohdentamiongelmat, sisäiset ristiriitatilanteet sekä alaisten ongelmat. Työn vaativuustekijöiksi osoittautui neljä teemaa: minä esimiehenä, alaiset, sosiaalisen tuen puute sekä työn määrä ja keskeytyminen (Salo 2008, 27–28).

Psyykkiset kuormitustekijät ovat moninaisia. Psyykkisiä paineita voivat aiheuttaa monet tekijät, jotka toisessa ääripäässä voivat olla voimavaroja. Hyvät mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen tukevat hyvinvointia, mutta niiden puute aiheuttaa henkistä kuormitusta. Työhön tai työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät kuuluvat psyykkisiin tekijöihin. Työn kannalta olennaiseen työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät kuormitustekijät kuuluvat sosiaalisiin tekijöihin. (Lyly-Yrjänäinen 2015, 65; Työterveyslaitos 2017d.)

Lyly-Yrjänäisen (2015, 65–95) vuoden 2015 työolobarometristä nousi esiin seuraavia yleisimpiä palkansaajien psyykkisiä kuormitustekijöitä: liiallinen työmäärä ja aikapaine, puutteelliset oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet sekä muutokset työssä ja epävarmuus töiden jatkumisesta. Sosiaalisista kuormitustekijöistä tulivat esille eriarvoinen kohtelu ja syrjintä, työpaikkakiusaaminen ja väkivalta sekä yhteistyön ja tiedonkulut ongelmat.

Työterveyslaitoksen (2017c, 2017d) mukaan psykososiaalista kuormitusta vähennetään asteittain pitkäjänteisellä toiminnalla lähiesimiehen ja työyhteisön voimin sekä työterveyshuollon ja työsuojeluhenkilöstön tuen avulla. Kuormitustekijöiden vähentämisen pohjana on aina riskien kartoitus. Jokaisen tulee miettiä keinoja oman työnsä kuormituksen vähentämiseen samalla kun huolehtii omasta palautumisesta ja hyvinvoinnista. Kokemuksista ja tunteista kannattaa kertoa lähiesimiehelle ja muille työkavereille.

Kolmannes osastonhoitajista koki tuen saannin heikoksi Narisen (2000, 148, 150) tutkimuksessa. Tuen merkitys on tärkeää, jotta lähiesimies pystyy tukemaan työntekijöitään, tekemään yhteistyötä ja kehittämistyötä. Jatkuvassa muutoksessa tuen saanti myös korostuu. Niiranen ym. (2014, 49) ovat esittäneet taulukossa keskijohtajan työn päätehtävistä vuorovaihtuuden ja saatavilla olon sekä organisaation strategisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan kannustamisen. Ylimmän johtajan johtamistyöhön kuuluu yhtenä päätehtävistä kannustaminen.

Eettinen johtaminen edellyttää ajattelemista ja kokonaisuuksien hahmottamista, mutta käytännössä kiireessä ei aina ehdi miettiä tai kysellä eri näkökulmia asioihin. Siksi onkin entistä vaikeampaa päästä korkealle eettiselle tasolle. Johtajien työssä eettistä kuormittavuutta aiheuttivat esimerkiksi tilanteet, joissa johtaja koki, ettei hänellä ole aikaa tai muita resursseja toimia eettisesti. (Huhtala 2013, 225–226). Ganz, Wagner & Toren (2015, 43, 46) totesivat tutkimuksessaan, että lähiesimiehet kohtasivat vähemmän eettisiä ongelmia kuin työntekijät. Yleisimmät ja huolestuttavimmat ongelmat olivat hallinnollisia.

Henkilöstöjohtamisen yksi keskeinen mittari on henkilöstön vaihtuvuus, jonka optimaalinen taso on 5–10 % henkilöstön kokonaismäärästä. Lukua tärkeämpää olisi tarkastella vaihtuvuuden syitä sekä vaihtuvuudesta aiheutuvia välittömiä ja välillisiä kustannuksia. Vaihtuvuutta tulisi tarkastella myös näkökulmasta: ketkä lähtevät ja miksi? Myös pysyvyyttä on mietittävä: ketkä pysyvät pitkään organisaatiossa ja miksi? Poislähtevien haastattelu esimerkiksi henkilöstöpäällikön toimesta voisi olla kannattavaa. Tutkimusten mukaan keskeisimpiä poislähdön syitä ovat: mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä ei ole tarjolla, huono johtaminen tai esimiestyö. (Kauhanen 2016, 75–76.)

Heiskasen (2015, 65–66) tutkimuksessa todettiin, että hierarkian portaita pitkin asiat etenevät hitaasti. Lisäksi kokousten määrä koettiin molemmissa tutkimuksissa liian suurena. Tärkeänä

pidettiin, että kokoukset olisivat hyvin valmisteltuja, jotta niissä käytäisiin läpi ne asiat, jotka ovat asialistalla. Viestintä korostui Heiskasen tutkimuksessa merkittävämmiin kuin muissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Viestintään kuuluva aika koostui monista muutaman minuutin hetkistä. Johtopäätöksenä Heiskanen toteaa, että lähijohtajan työaikaan vaikuttaa erityisesti puhelin ja sähköposti, sillä ne keskeyttivät usein jonkun muun lähijohtajan työtehtävän. Heiskasen mukaan hoivatyön lähiesimiesten ja kotihoidon ohjaajien työ koostuu pääosin hallinnollisesta työstä, eivätkä he oikeastaan osallistu hoitotyöhön. Narisen (2000 148–149) tutkimuksessa tuli esille, etteivät ylihoitajat uskoneet henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävien lisääntyvän niin, kuin osastonhoitajat odottivat niiden lisääntyvän. Työnjohtotehtävän pysymisestä tärkeimpänä tehtävänä molemmat ammattiryhmät olivat yksimielisiä.

2.3 Käytännön keinoja lähiesimiestyön tukemiseen

Sosiaali- ja terveysministeriön (Tietoa ja tutkimuksia työhyvinvoinnista 2016) mukaan työhyvinvointitutkimuksen ongelmana on tiedon riittämätön leviäminen työpaikoille. Tutkimuksista saadaan niukasti konkreettisia kehittämiskeinoja ja vaikuttavuuden arviointi on heikkoa. Haasteena työhyvinvointitutkimukselle on tutkimustiedon leviäminen työpaikoille, esim. teollisten lehtien käytettävyys. Tutkimuksista saa hyvin vähän konkreettisia kehittämiskeinoja, eikä niiden vaikuttavuutta tutkita kovinkaan laajasti. (Mäkinen ym. 2014, 2.)

Työterveyslaitoksen (2017a) viisi Hyvän johtamisen laatukriteeriä sisältävät erilaisia keinoja arvioida ja kehittää johtamista. Luottamus ja arvostus mahdollistavat luovan ja aktiivisesti kehittyvän työorganisaation. Toiminnan tulee olla avointa, tavoitteiden olla yhteisiä, johdon antaa sekä vastuuta että valtuuksia, johtamisen olla oikeudenmukaista, työyhteisön olla avoin sekä toimia eettisesti ja jokaista arvostaen. Luottamusta ja arvostusta tarvitaan johdon ja henkilöstön välillä pystyäkseen kehittämään toimivaa ja tuloksellista yhteistyötä. Yhteistyöllä ja verkostoilla on mahdollisuus luoda uusia innovatiivisia ja asiakaslähtöisiä palveluita. Yhteistyön onnistuessa tulee johdon, henkilöstön ja palvelujen käyttäjien tehdä yhteistyötä. Toimintatapojen olla yhdessä sovitut ja niihin tulee sitoutua, organisaation arvostaa työyhteisötaitoja, verkostotoiminnan olla tavoitteellista ja organisaation eri tasoilla tulee tiedostaa johtamiselle asetetut vaatimukset.

Ihmisten erilaiset elämäntilanteet, arvot, taustat, kokemukset ja osaamiset voivat näkyä työyhteisön ja organisaatiokulttuurin asenteissa, ja siksi henkilöstön monimuotoisuutta voidaankin pitää tärkeänä voimavarana. Jokaisen ihmisen erilaisuus yksilönä, sekä työyhteisöissä että asiakkaina, huomioidaan ja jokaiselle taataan yhdenvertainen kohtelu, ennakoidaan ihmisten erilaiset työkyvyt ja voimavarat sekä mahdollistetaan joustava työn tekeminen. Osaaminen ja kehittyminen ovat organisaation menestykseen vaikuttavia tekijöitä, jotka varmistetaan johtamalla. Osaamista voi kehittää useilla menetelmillä kuten palautteella, kehityskeskusteluilla, perehdyttämällä, koulutuksilla, projekteilla, vierailuilla, verkostoilla, työnohjauksella ja työssäoppimisella. Organisaation tulee ennakoida osaamisen tarve tulevaisuudessa, kehittämisen tulee olla johdettua ja tavoitteiden määriteltyä, tehtävien ja työnjaon tulee olla oppimista tukevia, työyhteisössä tulee antaa jatkuvaa työtä kehittävää palautetta sekä tiedottaa, että osaamisen kehittäminen ja jakaminen on kaikkien vastuulla. (Työterveyslaitos 2015a, 2016b.)

Uudistuminen ja osallisuus vaativat onnistuakseen aktiivista ja tietoista johtamista sekä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tavoitelähtöinen uudistaminen on suunnitelmallista, ja johto tuo sen henkilöstölle. Henkilöstöltä johdolle tuotu, käytäntölähtöinen uudistaminen on joustavampaa, nopeampaa ja paikallisempaa. Uudistumisessa tarvitaan henkilöstön osaamisen ja kokemusten käyttämistä sekä palvelujen käyttäjien kokemusta toimintojen kehittämisessä. Johdon ja lähiesimiesten tulee innostaa henkilöstöä uusiin toimintatapoihin, johto koordinoi uudistuksen toteutuksessa ja levittämisessä sekä henkilöstön hyvinvoinnin seuranta uudistusten vaikutusten arvioinnissa. (Työterveyslaitos 2016b; Hiltunen 2011, 28.) Korpela, Suominen, Kankkunen & Doran (2010, 92) ovat kannustaneet tutkimuksessaan hoitotyön johtajia kehittämään työtä yhdessä lähiesimiesten kanssa.

Jokaisella tulisi olla töissä henkilö, kenen kanssa voi keskustella niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä. Keskustelu auttaa asioiden käsittelyssä, jo ennen kuin ongelmat ovat liian isoja. (Viitala 2013, 229–231.) Johtajan kuuluu antaa palautetta työstä. Suoran palautteen antaminen onnistuu kannustavassa ilmapiirissä. Myönteisen palautteen määrä tulee olla kaksin- tai kolminkertainen kielteiseen palautteeseen verrattuna, jolloin palaute pystytään hyödyntämään kehittäväällä tavalla. (Luukkala 2011, 264–265.)

Työnkuvien, työmenetelmien, -välineiden ja -ympäristön kehittäminen voi parantaa työhyvinvointia. Työn mielekkyyden lisäämiseen voi kokeilla monia keinoja, kuten työkiertoa, oman

työn suunnittelua ja aikatauluttamista, itseohjautuvia tiimejä, koulutusta ja muuta osaamisen kehittämistä. Työn rytmittämisen vaativuuden ja määrän mukaan tulisi vaihdella, jotta palautuminen työssä onnistuu. Rutiinimaisilla töillä pitäisi pystyä katkaista haasteellisia ajatustöitä. Keskeneräisille töille tulisi olla rauhallisempia jaksoja, jotta työt voi tehdä loppuun. (Viitala 2013, 229–231.)

Oman osaamisen ylläpitäminen korostuu nykypäivänä, sillä asiat ja toimintatavat muuttuvat nopeaan tahtiin eikä enää ole varmuutta, että työnsä ohessa oppii asioita riittävän hyvin. Yhä useammin väsymisen ja turhautumisen taustalla onkin osaamisen puute. Selkeästi tämä näkyy esimerkiksi uusien tietojärjestelmien käyttöönotossa. Riittävä tuki ja mahdollisuudet kehittää osaamistaan onkin välttämätöntä työhyvinvoinnin kannalta. Johtajan kuuluu huolehtia riittävästä resursseista, kuten työtiloista, työvälineistä, ja riittävästä tietotaidosta. (Luukkala 2011, 264–265.) Tutkimuksessa hoitotyön lähijohtajien työn hallinnasta, vastaajien tietotaidoilla, työtyytyväisyydellä ja itsenäisellä työllä oli koettu olevan merkittävä yhteys työn kokonaisuhallintaan. Kokemus oman työn hallinnasta auttoi lähijohtajia tukemaan työntekijöitään ja arvioimaan heidän työtään positiivisesti. (Korpela ym. 2010, 88–89, 91.)

Lomista, vapaista ja työajoista pitäisi pystyä pitämään hyvillä mielin kiinni. Riittävän pitkä vapaa-aika työstä takaa parempaa tehokkuutta ja työn iloa. Liikunta edistää fyysistä kuntoa ja siten myös psyykkistä hyvinvointia. Tämän vuoksi liikkumiseen kannustaminen hyvinvointiohjelmilla ja kilpailuilla kannattaa. Työturvallisuus kuuluu tärkeänä osana henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2013, 229–231.)

Kylmänen (2017, 6–7) haastaa lähiesimiehen kiinnittämään enemmän huomiota omaan voimavaroihin ja itsetuntemukseen, sillä niiden merkitys työhyvinvoinnissa on oleellista. Omaa käyttäytymistä, oman toiminnan itsesäätelyä ja sen mekanismeja voi kehittää, mutta se vaatii kehittymisen halua, palautteen saamista sekä hiljaisen tiedon kehittymistä kokemusten kautta. Sosiaalisia taitojakin on opeteltava. Lähiesimiehen tulee muistaa, että kaikkea hänen toimintojaan tarkastellaan, eikä hän voi enää olla tasavertainen työryhmässä. Hänen ei tarvitse olla kaiken aikaa tavoitettavissa. Työn tekeminen kannattaa tehdä läpinäkyväksi, jotta muut näkevät mistä työt koostuvat. Sisäisen motivaation löytäminen auttaa lähiesimiestä näkemään onnistumisia ja löytämään itselle palkitsevien menetelmiä. Positiivinen toimintakulttuuri, palautteen antaminen ja saaminen sekä vertaistuki ja työnohjaus voivat tukea jaksamista ja kehittymistä. Johtamiskoulutukset ja erityisesti omaan työhön refleктоitavat prosessikou-

lutukset ovat tärkeitä. Käytännönläheisiä keinoja voivat olla seuraavat asiat: jätä kiire-sana pois, tee hengitysharjoittelu rauhallisesti 30–60 sekunnin ajan kesken työpäivän, älä tee pikaisia päätöksiä oven vieressä, ajattele ettei kaiken tarvitse olla heti valmista, tunnista voimaannuttavat asiat, harjoita positiivisia ajatuksia ja tee itsellesi työhyvinvointisuunnitelma.

3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Työsuojelun vastuualueiden runkosuunnitelmaa 2012–2015 sekä 2016–2019-ohjelmaa (Sosiaali- ja terveysministeriön 2011; 2015) ohjaavat erityisesti Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 -strategiassa asetettu tavoite: työssäoloajan pidentäminen kolmella vuodella. Tämä onnistuu parantamalla työoloja ja työhyvinvointia. Työolojen kehittäminen on yhteistyötä johdon ja henkilöstön kanssa. Vastuu työoloista ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta on työnantajalla, ja johtaminen onkin nostettava keskeiseksi työhyvinvointiasioissa. Työsuojelun vastuualueiden lähtökohtana tavoitteiden määrittelyssä ovat Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 -strategia sekä Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020.

Työterveyslaitos (2015b) määrittelee työhyvinvoinnin olevan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt onnistuneesti johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämisvastuu on sekä työnantajalla että työntekijällä; se kehittyy arjessa ja kuuluu osana johtamiseen. Työhyvinvointi näkyy organisaation kilpailukykyinä, taloudellisena tuloksena ja maineena. Se vaikuttaa myös tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja sairastavuuteen. Hyvinvointi näkyy konkreettisesti: luottamuksena, onnistumisena ja innostumisena, yhdessä tekemisenä, tavoitteellisuutena, myönteisenä palautteena, vaikeista asioista puhumisen rohkeutena ja toimintakyvyn säilymisenä muuttuvissa tilanteissa.

Organisaation kannattaa resursoida strategiseen työhyvinvointiin ja sen johtamiseen, koska sillä on merkitystä organisaation tuloksellisuuteen. Strategisen työhyvinvoinnin ydin koostuu ihmisten motivaation, osaamisen ja työkyvyn kehittämisestä liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Samalla tämä antaa myös kilpailukyvyn eettisesti kestäväälle kehittämiselle. (Aura ym. 2016, 3.) Kehittääkseen johtamista onkin tärkeää tietää mitkä asiat oikeasti motivoivat henkilöstöä eri tasoilla ja yksiköissä. Tätä voidaan kysyä suoraan kehityskeskusteluissa tai kyselyillä. (Kauhanen 2016, 75.) Käsiteltäessä työyksikön sisäistä toimintaa ja henkilöstönäkökulmaa lähiesimiehet kokevat kehityskeskustelun olevan ensisijainen strategian teemojen käsittelyfoorumi (Ruoranen 2011, 141).

3.1 Lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys organisaatiolle

Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavaa lähiesimiestyön yhteyttä on alettu tutkia tiiviimmin vasta viime aikoina. Vaikka lähiesimiehen toiminnan vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin on oltu tietoisia jo pidempään, on lähiesimiestyön ja hyvinvoinnin keskinäinen tutkimus lisääntynyt vasta 2000-luvulla. (Perko & Kinnunen 2013, 1.) Ganzin ym. (2015, 50) mukaan lähiesimiesten eettiset ongelmat liittyvät hallinnollisiin asioihin. Organisaatioiden tulisi tutkia ja kehittää tätä, koska ongelma voi olla jokapäiväistä maailmanlaajuisesti. Hallinnolliset toimet ja muut tutkimusta tukevat toimenpiteet saattavat edistää hoitotyön laadun kehittämistä.

Jaben (2012, 9, 36–37, 40) mukaan työhyvinvointi on organisaatioilmaston peili, ja sen johtaminen kuuluu kaikille. Muun muassa toimintatavat, työjärjestelyt, yhteistyö, viestintä, osaaaminen, johtaminen, työterveyshuolto ja turvallisuus kuuluvat työhyvinvointiin. Oikeudenmukaisuus on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvointia edistävä tekijä. Hyvinvoinnilla on oleellinen merkitys, miten innostuneita työntekijät ovat, joka jälleen vaikuttaa aikaansaamiseen. Uuden oppiminen on jatkuvaa, siitä keskustellaan ja otetaan käyttöön. Jokaisen tehtävä on osallistua ja ottaa vastuu prosessien kehittämisestä, osallistua nykytilan kuvaukseen ja arviointiin. Ehdotusten tekeminen johdolle sekä parannusideoiden toteuttaminen kuuluvat jokaisen vastuulle.

Kehittämistyöhön valmistautumisessa tieteelliseen tietoon tutustuminen kannattaa. Johdon osallistuminen lisää työntekijöiden osallistumishalukkuutta kehittämiseen. Peruskehittäminen tuottaa harvoin radikaaleja uusia ajatuksia, jos niitä ei erityisesti odoteta ja niiden saavuttamiseksi ponnistella. Lisäksi on havaittu, että hankkeen loppuarviointi on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on hankeaikainen, ohjaava arviointi. (Laine 2013, 34–36.)

Työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisen kannalta merkityksellisempiä olivat työyhteisössä selkeä toiminnan perustan lujittaminen, johtaminen tukitoimineen, yhteistyösuhteet, avoimuus, luottamus, ihmisten aito kohtaaminen kuulluksi tuleminen sekä työn autonomisuus. (Suonsivu 2013.) Johtajan tulee Jaben (2012, 36–37) mukaan toimia esimerkkinä, ja tärkeinä puhuttujen asioiden tulee näkyä arjessa. Menestyvä johtaja välittää alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan sekä luo hyvän ilmapiirin. Kulttuurissa, jossa asioista puhutaan avoimesti (myös vaikeista asioista), tehdään yhdessä ja päätetään perustellusti asioista yhdessä, luo-

daan hyvinvointia. Johtaja ei saa unohtaa nöyryyttä, läsnäoloa ja samalla määrätietoisuutta aikaansaataavista asioista.

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessorin Guy Ahonen (2016) nostaa esiin huonon johtamisen. Ahosen mukaan työpahoinvointi maksaa Suomelle jopa 25 miljardia euroa vuodessa. Puutteellinen johtaminen ja työhyvinvointi aiheuttavat noin viidenneksen työn tuottavuuden menetyksestä. Työpahoinvoinnin syynä on huono henkilöstöjohtaminen, missä henkilöstö nähdään vain lukuina. Uudet hallituksen säästöleikkaukset tulevat aiheuttamaan Ahosen mukaan lisää pahoinvointia ja kustannuksia. Todelliseksi keinoksi työhyvinvoinnin parantamiseen ja organisaatioiden tulosten lisäämiseen on tutkimusten mukaan työhyvinvointiin sijoittaminen; esimiestyön ja siten henkilöstön ominaisuuksia kehittämällä. (Ahonen 2016.)

Marja-Liisa Manka (2016) on puhunut vastaavanlaisista työpahoinvoinnin luvuista kuten Ahonen (2016). Menetetyn työpanoksen kokonaiskustannukset sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen mukaan ovat 24 miljardia euroa. Etlan tutkimusjohtaja Niku Määttänen (2016) pitää kuitenkin kustannuslaskelmaa täysin perusteettomana, sillä laskelmat eivät kerro kaiken aiheutuvan vain työhyvinvoinnin ongelmista. Sosiaali- ja terveysministeriön ylitarkastaja Mikko Rissasen (2016) mukaan työpahoinvoinnin käsite on haasteellinen. Selvityksessä on laskettu menetetty työpanos ja siitä seuraavat kustannukset. Syytä, kuten työpahoinvointia, ei pysty eritellä, mutta kuitenkin työpahoinvoinnin vähentäminen on hyödyllistä kaikille. Jabe (2012, 36) on esittänyt, että koska työterveyshuollolla on hinnasto sairauksien hoitoon, heillä tulisi olla hinnasto myös terveyden edistämiseksi.

Työhyvinvointi kuuluu pysyvästi organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Työhyvinvointiin vaikuttavien osien tulee olla selkeästi esillä kaikilla johtamisjärjestelmän tasoilla, sillä sen rakentaminen onnistuu hyvin johdetussa työyhteisössä. (Valtiokonttori 2009, 20.) Ihmisen kokonaisvaltainen huomioiminen tarkoittaa fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen näkökulman huomioimista ja niiden tasapainoa. Virolainen (2012, 11) kuvaakin kokonaisvaltaista työhyvinvointia samanlaiseksi, jossa on otettava huomioon kaikki neljä näkökulmaa. Kaikki osa-alueet vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa. Sosiaali- ja terveysministeriö (Työhyvinvointi 2015) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Luukkala (2011, 19) yksinkertaistaa työhyvinvoinnin olevan ihmisen ja työn yhteensopivuutta.

Työhyvinvoinnin johtamissuunnitelma kannattaa liittää organisaation strategiaan, jolloin voidaan keskittyä sen hetken tärkeimpiin työhyvinvoinnin haasteisiin. Johtoryhmien kannattaa analysoida työhyvinvoinnin käsite, rooli ja merkitys, ettei työhyvinvointi olisi vain ylimääräistä suorittamista. Tällöin tehtävässä korostuu koko henkilöstön osallistaminen. (Valtiokonttori 2009, 34.) Työhyvinvointijohtamisen pitää olla strategista, jolloin toiminta on ennakoivaa, suunnitelmallista ja organisaation perustyytä tukevaa. Henkilöstövoimavarojen mittaamiseen tulee olla mittareita, joita seurataan, tuloksia arvioidaan ja niiden pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia. Työhyvinvointitoiminnan kannalta organisaation henkilöstöjohtoon merkitys korostuu. (Pakarinen & Mäki 2014, 228.)

Organisaation kannattaa tavoitella työhyvinvointia monista eri syistä. Viime aikoina työhyvinvointikeskusteluissa on painotettu toiminnan strategisuutta, joka korostuu työhyvinvoinnin yhdistyessä organisaation kustannuksiin, tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen, ja lopulta siihen, miten onnistuneesti organisaatio suoriutuu perustehtävässään. Työhyvinvointi näkyy suoraan sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden kustannussäästöissä sekä työprosessien sujumisessa, asiakastyytyväisyydessä ja työnantajamaaineessa. (Pakarinen & Mäki 2014, 227.)

Strateginen hyvinvointi on Auran ym. (2016, 6) mukaan työhyvinvoinnin osa, jolla on vaikutusta organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen sisältää organisaation kaikki toiminnot, joilla vaikutetaan hyvinvointiin; erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. Suonsivu (2014, 68, 134–135) ja Lehto (2014, 85, 89) toteavat, että työhyvinvoinnin, kuten strategisen johtamisenkin, tulee olla osa organisaation strategiaa, yksi organisaation menestystekijä ja jokapäiväistä johtamista. Työhyvinvointi on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä, jonka avulla ennakoitaan tulevaisuutta. Se on keskeinen osa organisaation toimintaa, jolla pyritään varmistamaan henkilöstövoimavarat sekä henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen.

Tutkimustuloksissaan Lehto (2014, 86) toteaa, että organisaatiot voivat sisältää monipuolisesti strategisen työhyvinvoinnin eri osa-alueita, silti toteuttamatta niitä käytännössä kovin hyvin. Johtamisen, esimiestyön, osaamisen sekä yleisen työkyvyn ja -ilmapiirin kehittämiseen on kyllä erilaisia toimintoja, mutta työhyvinvoinnin strategisen suunnitelman puuttessa, käytäntö jää vain toimintojen päällekkäiseksi suorittamiseksi. Työhyvinvoinnin osa-alueiden kehityksen mittaamisen ja seuraamisen epäsäännöllisyys heikentää suunnitelmallisuutta. Tämä taas johtaa työhyvinvointiin liittyvien päätösten irrallisiksi jäämiseen, sillä orga-

nisaatioiden ylimmällä johdolla ei ole riittävästi tietoa päätöstenteeon tueksi. Organisaatioiden panostaessa useisiin osa-alueisiin, ylin johto kokee työhyvinvoinnin tärkeänä ja ymmärtää sen merkityksen organisaation menestykselle.

Mäkinieniemi ym. (2014) huomioivat tutkimuksessaan, että tutkimusten näkökulmat ovat laajentuneet kuormitustekijöistä voimavaratekijöihin eli työpahoinvoinnista työhyvinvointiin. Virolaisen (2012, 9) mukaan työhyvinvointi on organisaatioiden yhä keskeisempi puheenaihe, sillä se on sekä työntekijöiden, työnantajien että koko yhteiskunnan etu. Työhyvinvointi on kuitenkin keskittynyt työpahoinvoinnin tutkimuksiin, mutta kiinnostus työhyvinvoinnin ilmiöihin on kasvamassa.

Suonsivu (2014, 13) tuo tutkimuksessaan esille, että organisaatioissa puhuttaessa työhyvinvoinnista, puhutaankin oikeastaan työpahoinvoinnista; seurataan sairauspoissaolojen määrää ja pituutta verrattuna eri kuukausiin, vuosiin ja toisiin organisaatioihin. Tarkasteluissa nousevat esiin työyhteisö- ja yksilöongelmat, joihin kehitetään erilaisia toimintamalleja. Työ on tärkeää, mutta siinä ei ole työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmaa. Mäkinieniemi ym. (2014) puoltavat Suonsivua; suuri osa tutkimuksista on perustutkimusta eikä tähtää työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tavoitteena olisi tutkimuksen ja kehittämisen liitosten lisääminen. Tutkimukset ovat melko yksilökeskeisiä, eikä työpaikan sosiaalisten ja organisatoristen tekijöiden sekä yhteiskunnallisten tekijöiden vaikutuksia ole verrattu työhyvinvointiin.

3.2 Lähiesimiehen työhyvinvoinnin kehittäminen

Työn luonteen muuttuminen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen tuovat uusia haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen. (Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2016.) Useiden Euroopan maiden julkisella terveydenhuollolla on edessään haasteita, kuten ongelmia rekrytoida ammattilaisia ja pitää henkilöstö töissä (Vesterinen, Suhonen, Isola, Paasivaara ja Laukkala 2013, 1.) Kansainvälisesti on tutkittu, että sairaalat tulevat kohtaamaan monia haasteita. Budjettirajojen ja potilaspaikkojen ylikuormituksen yhteensovittaminen yhä monimutkaisemmilla ja vaativammilla kliinisen hoidon vaatimuksilla tulevat haastamaan sairaaloiden lähiesimiehiä ja johtajia. (Aiken, Clarke & Sloane 2002, 187.)

Keskellä terveydenhuollon jatkuvia muutoksia vision tulee näkyä organisaation toiminnassa. Lähiesimiesten tulee huolehtia työntekijöiden ajanmukaisesta tietotaidosta samalla, kun hän

huomioi työntekijän työhön liittyvät yksilölliset tarpeet. Lähiesimiesten kyky reflektoida, ymmärtää ja tarvittaessa muuttaa heidän johtamistyyliään, vaikuttavat työyksikön menestykseen ja työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Lähiesimiehet, varsinkin uudet, tarvitsevat enemmän teoreettista, näyttöön perustuvaa koulutusta selviytyäkseen näistä odotuksista ja kehittääkseen ammattitaitoaan. On tärkeää, että lähiesimiehillä on vertaistukea ja mentoreita auttamassa heitä kasvamaan johtajina. Onnistunut lähiesimiestyö vaatii moniammatillista yhteistyötä sekä organisaation selkeän näkemyksen ja tavoitteen. (Vesterinen ym. 2013, 7; Hiltunen 2011, 42 .)

Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa, sillä kokemus hyvinvoivasta työpaikasta vaikuttaa Suonsivun (2014, 68) mukaan yksilön motivaatioon, sitoutumiseen, luottamukseen, terveyteen, stressin hallintaan, työtyytyväisyyteen ja työn imuun. Näiden pohjalta paremmat työsuoritukset ja halu käydä pidempään töissä kasvavat. Ihmiset kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, joka vaikuttaa suoraan työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun. Työelämän laadun ja tuloksellisuuden samanaikaisella kehittämisellä on yhteyttä. Samanaikaista taloudellista menestystä ja henkilöstön hyvinvointia on toivottu saavutettavan myös Schmidtin (2012, 29) mukaan, mutta henkilöstöjohtamisen toiminta-ajatus ja -malli on jäänyt vähäiseksi. Schmidtin mielestä on mahdollista, että hyviksi tarkoitetut eli parhaimmat henkilöstökäytännöt lisäävätkin jatkossa yksilöllistymistä ja työelämän riskien kasaantumista yksilöille.

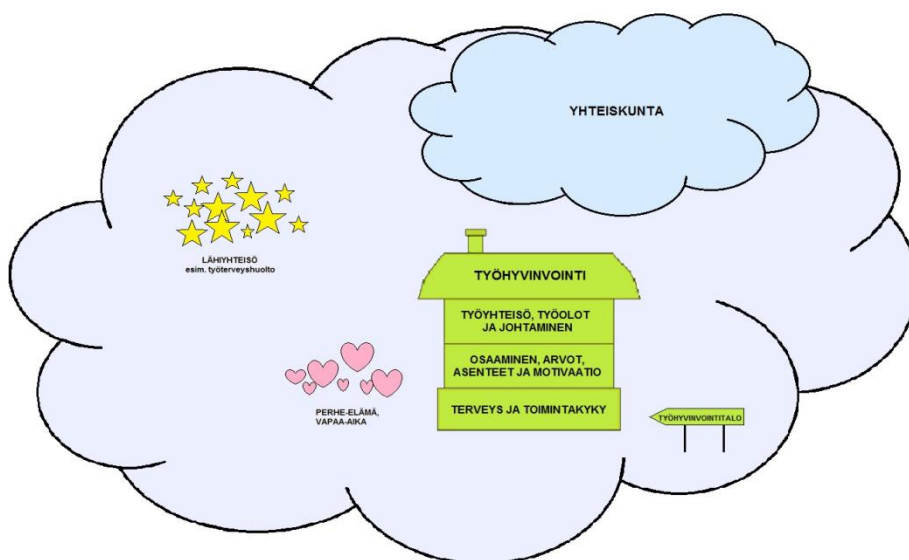
Murron (2015) mukaan edistämällä työhyvinvointia työkyky ja motivaatio säilyvät, tehokkuus vahvistuu ja tuottavuus kasvaa; työhyvinvoinnin vaikutus näkyy työterveyshuollon kokonaiskustannuksissa. Aura ym. (2016, 71) mukaan strateginen hyvinvoinnin johtaminen tukee esimiestoiminnan tasoa, joka vaikuttaa suoraan henkilöstötuottavuuteen ja edelleen taloudellisiin tuloksiin. Työhyvinvointiin kannattaa investoida, sillä ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle kilpailuvaltti. Työterveyslaitoksen (2016a) mukaan terveyden edistäminen on laaja-alaista, kokonaisvaltaista, ratkaisu- ja voimavarakeskeistä toimintaa. Se kuuluu osana johtamisjärjestelmään, osallistavaan johtamiseen kaikilla organisaation tasoilla ja toiminnoissa.

Aura ym. (2016, 49–50, 66–67) tutkimuksen mukaan esimiestyö vaikuttaa kaikkeen, mutta selkeimmin henkilöstön motivaatioon ja työyhteisön ilmapiirin kannustavuuteen. Esimiestyön kehittämisellä pitäisi olla konkreettinen, mitattava tavoite. Silloin kun on asetettu tavoite, kehittyminen on mahdollista. Henkilöstötuottavuuden parhaiksi osatekijöiksi oli arvioitu ammatil-

linen osaaminen, työkyky ja motivaatio. Esimiestyö ja ilmapiirin kannustavuus arvioitiin heikoimmiksi. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttavista erillisistä osatekijöistä esimiestyö koettiin hyvin tärkeäksi, mutta tämän hetkinen tila oli selkeästi heikko. Kuitenkin kokonaisuuden merkitys korostuu. Motivaation, osaamisen, työkyvyn lisäksi esimiestyöllä on oma merkityksensä. Tulokset osoittavat, että esimiestoiminta ei ole hyvää ilman hyvää kokonaisjohtamista.

Työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen liittyvä asianmukainen huomio tuottaa laajoja etuja kuten turvallinen työympäristö, parempi itsetunto ja moraalit. Lisääntyneen työtyytyväisyyden seurauksena on työntekijävaihtuvuuden ja poissaolojen vähentyminen sekä myönteinen organisaatiokuva. Terveystä huolehtiminen auttaa parantamaan hyvinvoinnin tunnetta. (WHO 2016.)

Moniulotteinen työkykymalli eli Työkykytalo perustuu moniin tutkimuksiin ja kehittämishankkeisiin. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 23.) Työhyvinvointitalo voisi koostua Työkykytalon kaltaisista kerroksista: terveys ja toimintakyky vaikuttavat terveyteen ja stressin hallintaan, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio vaikuttavat sitoutumiseen ja luottamukseen, työolot, työyhteisö ja johtaminen näkyvät työtyytyväisyytenä ja työn imuna. Työhyvinvointia voisikin verrata työkykyyn, jotta työtä pystyy, jaksaa ja haluaa tehdä. Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti myös työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapaino, lähiyhteisöön kuuluvan työterveyshuollon ja työsuojelun tuki ja työhyvinvointia tukeva toiminta. Etäämmät vaikutukset näkyvät yhteiskunnassa tuloksellisuutena. (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Työhyvinvointitalo (mukailien Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 23)

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kehittää peruspalvelukuntayhtymä Kallion lähiesimiesten työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena ja kehittämistehtävänä oli tuottaa lähiesimiesten työhyvinvointia tukeva toimintamalli. Malli perustuu opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn, koskien lähiesimiehen työhyvinvoinnin voimavara- ja kuormittavuustekijöitä sekä työhyvinvoinnin lisäämistä työuran eri vaiheissa. Toimintamallin tavoitteena on edistää lähiesimiesten työhyvinvointia huomioiden työhön liittyviä voimavara- ja kuormittavuustekijöitä.

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin Webropolissa puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin sillä hetkellä lähiesimiestyötä tekeville, sekä vuonna 2016 lähiesimiestyötä tehneille. Kyselyn kohderyhmän laajentaminen vuoden 2016 puolelle perustui lähiesimiesten vaihtuvuuteen. Uusien lähiesimiesten vastaukset eivät olisi mahdollisesti tuottaneet riittävää materiaalia opinnäytetyöhön, verraten niihin lähiesimiehiin, joilla oli pidempi työkokemus lähiesimiestyöstä Kallion palveluksessa.

Tutkimuskysymysten avulla selvitettiin Kallion lähiesimiesten työhyvinvointiin liittyviä voimavara- ja kuormittavuustekijöitä sekä keinoja lisätä ja kehittää työhyvinvointia eri työuran eri vaiheissa.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä asiat koettiin lähiesimiehen työhyvinvoinnin voimavaratekijöiksi?
2. Mitkä asiat koettiin lähiesimiehen työhyvinvoinnin kuormittavuustekijöiksi?
3. Miten lähiesimiehen työhyvinvointia voisi lisätä ja kehittää työuran eri vaiheissa?

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön toteuttaminen. Ensin tarkastellaan opinnäytetyön toimintaympäristöä ja kohderyhmää, opinnäytetyöprosessin etenemistä sekä konstruktivistista tutkimusta. Seuraavaksi kuvataan aineistonkeruu ja analyysi. Lopuksi kyselyn tulokset ja lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittäminen omissa alaluvuissaan.

5.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimintaympäristönä on peruspalvelukuntayhtymä Kallio. Kallio huolehtii Alavieskan ja Sievin kuntien sekä Nivalan ja Ylivieskan kaupunkien lakisääteisistä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista ja erikoissairaanhoidosta. Kallio vastaa myös alueensa väestön ympäristöterveydenhuollosta sekä siihen liittyvistä lupa- ja viranomaisasioista. Kallion sosiaali- ja terveystyöpalvelut jakautuvat kolmeen eri toimialaan: hyvinvointipalvelut, terveystyöpalvelut sekä hallinto- ja tukipalvelut. Hyvinvointipalvelut sisältävät perhe- ja sosiaalipalvelut sekä hoito- ja hoivapalvelut. Terveystyöpalveluiden tulosalueita ovat vastaanotto- ja vuodeosastopalvelut, erikoissairaanhoidon ja kuntoutus, työterveyshuolto, suun terveydenhuolto, ympäristöterveydenhuolto sekä aikuispsykososiaaliset palvelut. Vuoden 2016 Kallion henkilöstösuunnitelmassa oli 829 virkaa ja tointa. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2016, 4, 14–21, 37.)

Opinnäytetyön kohderyhmänä olevia Kallion lähiesimiehiä on kaikilla tulosalueilla yhteensä noin 40. Kohderyhmä valikoitui kaikkiin sillä hetkellä lähiesimiestyötä tekeviin työntekijöihin. Pitkään Kalliossa toimineita lähiesimiehiä vaihtui, eri syistä johtuen, useampia vuonna 2016. Heillä on valtavasti arvokasta, hiljaista tietoa lähiesimiestyön työhyvinvointiin liittyen. Tämän vuoksi vielä vuonna 2016 toimineet lähiesimiehet otettiin myös mukaan kohderyhmään.

Aiheeseen valikoiduttua kaikkia Kallion lähiesimiehiä koskevaksi sain opinnäytetyön ohjausryhmän marraskuussa 2015. Ohjausryhmän jäseniä olivat hyvinvointipalvelujohtaja, terveystyöpalvelujohtaja, henkilöstöpäällikkö, hoitotyön johtaja ja ympärivuorokautisten palveluiden palvelupäällikkö. Opinnäytetyön tekijänä toimin ohjausryhmän koollekutsujana, aiheen esittelijänä, pidin kirjaa kokoontumisista ja niiden sisällöistä sekä vastasin opinnäytetyön ja tutkimusprosessin etenemisestä. Ohjausryhmä kokoontui opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa pohtimaan

tutkimusaihetta sekä antamaan oman asiantuntijuutensa ja toiveensa ohjausryhmän ja tutkijan käyttöön. Dialogia käytiin myös käytäväkeskusteluna ja sähköpostin välityksellä.

5.2 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Tutkimuksellista kehittämishanketta suunniteltaessa tulee miettiä, mitä hankkeelta odotetaan työyhteisössä ja mitä odotukset tarkoittavat työyhteisön arjessa. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen on tutkitun tiedon hakeminen. Tietoa voi löytyä paljon, jolloin hankkeen tekijältä vaaditaan kriittisyyttä ja kykyä tehdä valintoja ja yhdistellä asioita. Olennaista on löytää positio eli näkökulma, mitä tarkastellen kehittämistyössä edetään. Kerätyn taustatiedon mukaan todetaan tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Tämän jälkeen suunnitellaan lähestymistapa eli laajempi näkökulma ja menetelmät, joiden tulisi kehittää työyhteisön tietämyksen jakamista ja yhteisiä tiedontuottamistapoja. (Ojasalo & ym. 2009, 24–25.)

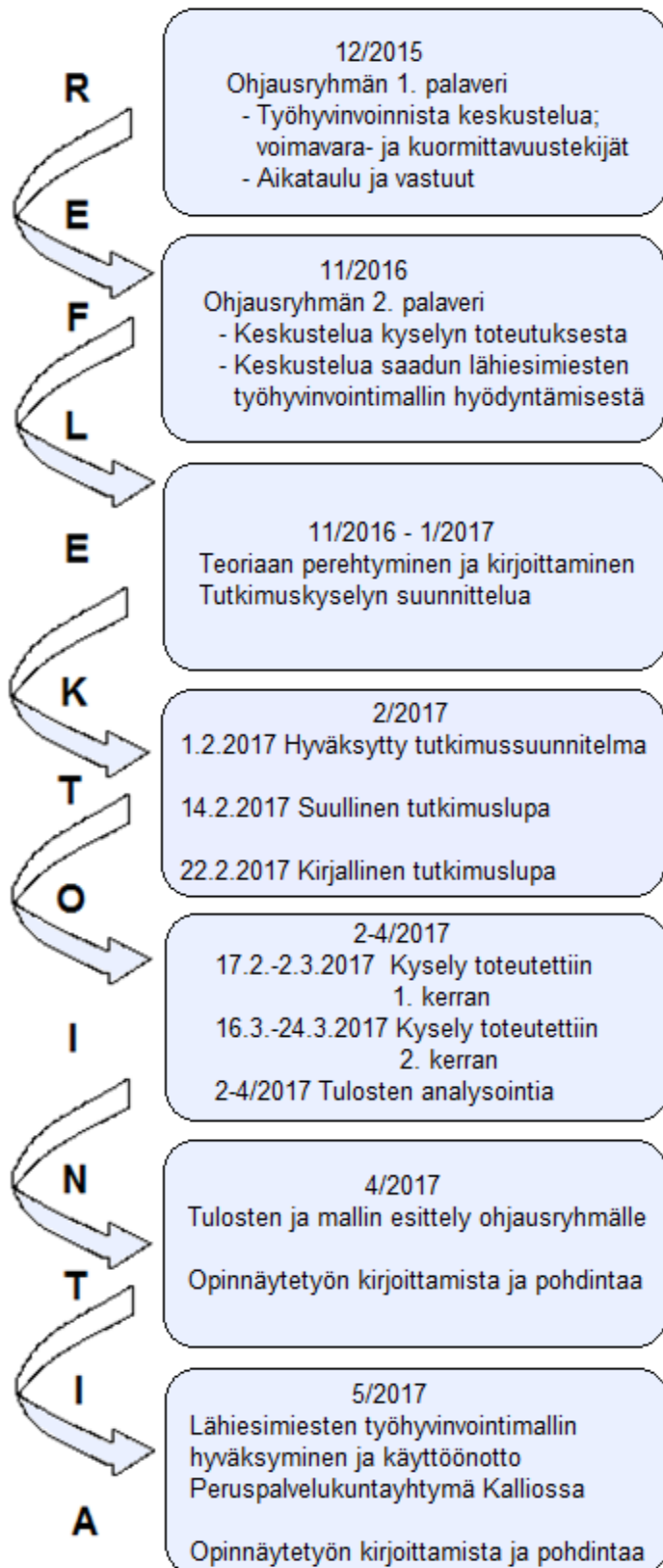
Kehittämistyössä tutkimuksellisuus ilmenee valintojen perusteluilla ja dokumentoinnilla, analyttisyytenä eli erilaisia menetelmiä hyödyntämällä ja uusia näkökulmia luomalla, omien valintojen, prosessin ja tulosten arviointina eli kriittisyytenä sekä uuden tiedon luomisena ja jakamisena. Kehittämistyö voidaan jakaa muutostyön prosesseiksi. Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämishaasteet, tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma tavoitteisiin pääsystä. Suunnitelman toteutuksen jälkeen arvioidaan muutostyön onnistuminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 22–23.)

Opinnäytetyön aihe syntyi ollessani ensimmäisessä esimiestyössäni ikäihmisten palvelukeskuksessa tammikuussa 2015. Kiinnostukseni lähiesimiesten työhyvinvointia kohtaan lisääntyi, keskustellessani eri esimiesten kanssa työn voimavara- ja kuormittavuustekijöistä. Henkilöstön työhyvinvointi oli ollut jo pitkään puheenaiheena valtakunnallisestikin, mutta suoranaisesti esimiehistä ei puhuttu. Esimiehen asema on haasteellinen, koska hän työskentelee samanaikaisesti sekä työntekijänä että työnantajan edustajana. Hänellä saattaa olla erilaisia voimavara- ja kuormittavuustekijöitä kuin työntekijöillä. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan esille, mitkä asiat työssä koetaan todellisina kannustimina, joilla saavutetaan työlle asetetut päämäärät ja mitkä asiat haastavat työn tekemisessä.

Aiheena lähiesimiesten työhyvinvointi kiinnosti myös ympärivuorokautisten palveluiden palvelupääällikköä. Aluksi tutkimuskohteena oli suunnitelmassa vain ympärivuorokautisten palveluyksiköiden lähiesimiehiä. Heitä olisi ollut määrällisesti pieni joukko, ja kuitenkin kiinnostus kaikkien lähiesimiesten työhyvinvoinnin kokemuksista oli vahvempi. Mielenkiinto aiheeseen syveni ollessani kotihoidon esimiehenä toukokuussa 2016, jolloin hoitolaitoksen ja kotiin annettavien palveluiden erilaiset haasteet konkretisoituivat. Marraskuulla 2016 mietimme ohjausryhmän kanssa, miten yksikön koko, lähiesimiehen koulutus ja työkokemus vaikuttaisivat työhyvinvoinnin kokemiseen ja pitäisikö sitäkin selvittää. Työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja, ja aihe rajautui voimavara- ja kuormittavuustekijöihin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden suuri sote- ja maakuntauudistus on nyt ajankohtainen. Lähiesimiehet ovat ratkaisevassa asemassa, jotta Kallion organisaatio pysyy muutoksessa yhtä houkuttelevana ja kilpailukykyisenä kuin nyt. Toukokuussa 2016 saadun työhyvinvoinnin asiantuntija –koulutuksen avulla voin yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa kehittää työhyvinvointia. Anttilan (2014) mukaan tutkijan olisi hyvä hallita tutkimansa aihe sekä ymmärtää teoriaa ja käytäntöä. Kokemukseni lähiesimiehen työstä antaa vahvaa tukea asian hallitsemiseen ja ymmärtämiseen. Omalla osaamisellani koen pystyväni löytämään ratkaisevia asioita lopputuloksen kannalta.

Opinnäytetyön tekemisen aikana työyksikköni ja työtehtäväni ovat vaihtuneet useasti. Marraskuulla 2016–tammikuulla 2017 opintovapaalla ollessani sain teoriaosuuden lähes valmiiksi. Tammikuussa 2017 aloitin henkilöstösihteerin työt. Helmikuulla tutkimussuunnitelma hyväksyttiin ja organisaation toimialajohtajat myönsivät hyväksytyn tutkimusluvan (LIITE 1). Kysely lähetettiin kohderyhmän 44 henkilölle. Ensimmäisessä vaiheessa vastauksia tuli 23 (52,3 %), joten lähetin kyselyn uudelleen vastaamatta jättäneille henkilöille ja kahdelle uudelle esimiehelle. Huhtikuulla analysoin 46 lähetetystä kyselystä 33 (71,7 %) vastauksen tulokset. Huhti- ja toukokuulla kirjoitin opinnäytetyön tuloksia ja pohdintaa. (KUVIO 2.)



KUVIO 2. Opinnäytetyön prosessin eteneminen konstruktivisen tutkimuksen mukaisesti (Lukka 2001)

5.3 Konstruktiiivinen tutkimus

Konstruktiiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, kun kehittämistehtävänä on konkreettinen tuotos esimerkiksi malli. Tutkimustiedon pohjalta luodaan uusi rakenne, jolla pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. Tätä varten tarvitaan sekä teoreettista tietoa että uutta empiiristä tietoa. Käytännön ongelman ja sen ratkaisun yhdistäminen teoreettiseen tietoon on konstruktiiivisessa tutkimuksessa oleellista. Ratkaisun toimivuus on tärkeää, mielusti muuallakin kuin kohdeorganisaatiossa. Ratkaisun toimivuuden toteaminen ja tieteellisen tiedon osoittaminen vaativat monesti enemmän työtä. Ratkaisun suunnittelussa on aktiivisesti mukana myös käytännön toimijat, kuten organisaation johto. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa korostuu tekijän ja tilaajan välinen vuorovaikutus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65.) (KUVIO 3.)



KUVIO 3. Konstruktiiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen perustana on kuvata todellista elämää ja pyrkimyksenä on päästä löytämään tai paljastamaan yllättäviä yksityiskohtia. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen edetessä tutkimussuunnitelma muotoutuu joustavasti ja tutkimuksen kulkua ohjaavat tutkimustulokset. Tutkimusprosessissa ei noudateta tiukkoja sääntöjä, vaan prosessin aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata useitakin kertoja tutkimuksen kuluessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164; Kananen 2012, 30, 94) Konstruktiiivinen tutkimus ei rajaa pois mitään menetelmää. Kysely on yksi tyypillisimmistä käytetyistä menetelmistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 68.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Lähiesimiesten työhyvinvointimallin rakentamista varten tehtiin puolistrukturoitu kysely, jossa kartoitettiin lähiesimiesten omia kokemuksia työhyvinvoinnista kolmella avoimella kysymyksellä. Kyselyn taustatiedot kerättiin monivalintakysymyksillä. Avoimista kysymyksistä saatu aineisto käsiteltiin sisällön analyysillä, jolloin aineisto luokiteltiin ja kategorioitiin. Tämän jälkeen jatkettiin sisällönanalyysin erittelyllä, jolloin vastaukset kvantifioitiin eli laskettiin vastauksissa kuvatun saman asian esiintymismäärät.

Hirsjärven ym. (2009, 181–182) mukaan, tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ymmärtää tutkimuskohdetta, jolloin tutkija yleensä ensimmäisenä kartoittaa toiminta-alueen. Hän voi valita jo olemassa olevan ryhmän, jonka mukaan aineiston koko määräytyy. Aineiston kylläntyminen eli saturaatio tapahtuu, kun samat asiat alkavat kertautua tutkimusaineistossa. Tällöin tietty määrä aineistoa tuottaa teoreettisesti merkittävän tuloksen. Laadullinen tutkimus on joustava, sillä siinä voidaan hyödyntää analysointia useammalla analyysimenetelmällä ja aineistoa voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta eli hyödyntää triangulaatiota (Kananen 2012, 116; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94).

5.4 Aineistonkeruu ja analyysi

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta (LIITE 2). Puolistrukturoitu kysely sisältää sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä pohjautuen teoreettiseen viitekehukseen. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia voimavara- ja kuormittavuustekijöitä. Tällä tavoin saatiin selville tämänhetkistä lähiesimiesten työhyvinvoinnin tilaa ja kokemuksia. Hirsjärven ym. (2009, 201) mukaan avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään vapaasti, niissä ei ole oikeaa tai väärää vastausta eikä vastauksia ohjailta ehdottamalla vastauksia. Monivalintakysymyksiä on helpompi vertailla ja analysoida, mutta ne tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia.

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä oli tarkoituksena käyttää kyselyä, jossa olisi kolme avointa kysymystä. Lopullista kyselyä suunnitellessa kyselystä tuli kuitenkin puolistrukturoitu. Kyselyssä oli kolme monivalintakysymystä ja kolme avointa kysymystä. Monivalintakysymyksiä aiheiden, koulutus, työkokemus esimiestyöstä ja johdettavan yksikön koko,

avulla pyritään saamaan tutkimukseen enemmän sisältöä. Työkokemus ja yksikön koko voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Kysely lähetettiin Webropolin kautta 44 lähiesimiehen työ sähköpostiin helmikuulla 2017. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, lomista johtuen jakautuminen oli kolmelle eri viikolle ajoitettu. Vastauksia tuli 23 kpl ja vastausprosentti oli 52,3 %. Muistutusviesti lähetettiin kyselyyn vastamattomille henkilöille ja kahdelle uudelle esimiehelle maaliskuulla 2017. Kysely avattiin uudestaan ja vastausaikaa oli yksi viikko, jakautuen kahdelle eri viikolle. Kaikista lähetetyistä kyselyistä (n=46) vastauksia tuli yhteensä 33 ja vastausprosentti oli 71,7 %. Kyselyiden ajankohdan jakautuminen useammalle viikolle oli tarkoituksenmukaista, johtuen meneillään olevista lähiesimiesten talvilomista.

Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä aineisto kuvataan sanallisesti. Aineisto pelkistetään, jolloin se selkeytyy ja tiivistyy. Monimuotoisesta ja runsaasta aineistosta tunnistetaan ja rajataan pieniä määriä yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. Rikas aineisto sisältää paljon tietoa, josta tulee saada olennaiset havainnot tiiviisti esitettynä. Olennaisinta on saada keskeiset tunnusluvut tai tiivistetty päätelmä aineistosta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 124.) Opinnäytetyön kyselyn vastaukset analysoitiin huhtikuulla aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, sisällön erittelyllä ja kvantifioinnilla. Alla olevassa taulukossa on esimerkkejä analysoinnista (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Esimerkkejä tutkimustulosten sisällön analyysistä ja sisällön erittelystä

Esimerkkejä sisällönanalyysistä	Pelkistäminen	Ryhmittely	Luokittelu	Yleiskäsite	Alakäsite	Yläkäsite
1. "Positiivista voimaa tuo kun arki sujuu hyvin asukkaiden ja henkilökunnan kanssa, kun näkee että "homma toimii". (vastaaja nro 28, voimavaratekijöitä)	arki sujuu asukkaiden kanssa	asukkaat	sosiaaliset suhteet	yhteistyö sosiaalisissa suhteissa ja työyhteisössä	työyhteisö	työyhteisö ja sosiaaliset suhteet
	arki sujuu henkilökunnan kanssa	henkilöstö	työyhteisö			
	työ sujuu	sujuva arki	yhteistyö			
2. "Yhteisistä pelisäännöistä lipsuminen." (vastaaja nro 9, kuormittavuustekijöitä)	yhteiset pelisäännöt	yhteiset ohjeet, säännöt	yhteiset, sovitut toimintatavat	yhteisten toimintatapojen kehittäminen	toimintatapojen kehittäminen	organisaatio ja johtaminen
	sääntöjä ei noudateta	yhteisiä toimintatapoja ei noudateta	toimintatapojen kehittäminen			

Aineistonryhmittely on alkuperäisaineiston tarkastelua, jolloin etsitään verrannollisia tai eroavia käsitteitä. Ryhmittelyssä yhdistetään samaa asiaa tarkoittavat käsitteet luokaksi. Tämän jälkeen pelkistämällä muodostetaan yleiskäsitteitä, kunnes se aineiston näkökulmasta on mahdotonta. Yleiskäsitteiden avulla saadaan kuvaus tutkimuskohteesta, jota verrataan koko ajan teoriaan ja johtopäätöksiin uutta teoriaa muodostaessa. Tuloksissa kuvataan muodostetut kategoriat ja niiden sisällöt. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 125; Tuomi & Sarajarvi 2013, 110–111.)

Aineiston analysointi sisällön erittelyllä tarkoittaa aineiston kuvaamista määrällisesti esimerkiksi numeroin. Kvantifioinnissa lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia, sana tai käsite esiintyy tutkittavien vastauksissa. Parhaimmillaan menetelmä voi tuoda erilaista näkökulmaa aineiston tulkintaan. Laskenta antaa myös varmuuden siihen, että tutkimustulosten päätökset eivät perustu vain tuntumaan. Sisällön analyysi voi sisältää sekä määrällistä että kirjoitettua tarkastelua. (Kananen 2012, 116; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 128; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.3.3; Tuomi ym. 2013, 106, 120.)

Opinnäytetyön tutkimusosan kyselyn avointen kysymysten vastaukset aukikirjoitettiin sana sanalta Arial fontilla ja 12 fonttikoolla, jolloin tekstiä tuli 23 sivua. Aineisto oli rikasta ja sisältöön perehdyttiin. Aineisto pelkistettiin karsimalla epäolennainen tieto pois, jolloin pelkistetyt ilmaukset alleviivattiin ja listattiin. Osassa vastauksia oli kohdistettu vastaus moneen kohteeseen esimerkiksi sekä omaan esimieheen että johtoon tai työntekijöihin, asiakkaisiin ja johtoon. Tällöin vastaukset analysoitiin niin, että vastaus koski jokaista yksittäistä kohderyhmää. Yhdestä vastauksesta pystyttiin erittelemään esimerkiksi kolme eri vastausta. (TAULUKKO 1.)

Pelkistämisen jälkeen tehtiin ryhmittely, jonka avulla aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Ryhmittelyt luokiteltiin kuvaamaan tiettyä ominaisuutta tai käsitystä kuvasta asiasta. Luokittelun jälkeen muodostettiin yleiskäsitteitä, jota jatkettiin niin pitkään, että saatiin kategorioitua viisi yläkäsitettä. Jokaiseen yläkäsitteeseen sisältyy kaksi tai kolme alakäsitettä. Yläkäsitteet jo itsessään vastaavat tutkimuskysymyksiin, mutta alakäsitteet tarkentavat vastauksia. Käsitteiden muodostamisen jälkeen aineisto kvantifioitiin eli laskettiin, kuinka monta kertaa samat käsitteet esiintyvät aineistossa. Kvantifioinnin pohjalta tehtiin taulukoi- ta, joista saa merkittävää lisätietoa verrattuna pelkkiin käsitteisiin. Esimerkkinä taulukossa 2. erottuu selkeästi, että henkilöstö on koettu työyhteisön ja sosiaalisten suhteiden määrällisesti

suurimmaksi voimavara- sekä kuormittavuustekijäksi. Myös oman esimiehen merkitys voimavaratekijänä on määrällisesti suurin organisaatio ja johtaminen -käsitteeseen liittyen.

Kvantifioiden aineistosta saatiin merkittävää lisätietoa. Vastaukset laskettiin pelkistämisen jälkeen, jolloin saatiin selville tarkkaan, montako kertaa samat sanat / asiat esiintyivät. Samalla saatiin sekä ylä- että alakäsitteisiin kertyneet vastausmäärät, joiden avulla pystyy kohdentamaan suurimmat ja pienimmät esiin tulleet voimavarat sekä kuormittavuustekijät. Analyysiä ohjasivat tutkimuskysymykset. Sisällönanalyysin ja kvantifiointin tulokset tukivat toisiinsa.

Taulukossa 2 on jaoteltu käsitteet opinnäytetyön kyselyn avoimien kysymysten mukaan voimavara- ja kuormittavuustekijöihin sekä työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämisasiheisiin. Voimavaratekijöitä oli mainittu yhteensä 193 kertaa, kuormittavuustekijöitä 225 ja työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämisasiheita 133 kertaa. Yhteensä kaikkia vastauksia tuli 551 kappaletta. Taulukossa on eritelty yläkäsitteet vastausmäärineen. Tässä esitettyyn lukuun sisältyy sekä voimavara- että kuormittavuustekijöiden ja työhyvinvoinnin kehittämisasiheiden vastausmäärät yhteensä. Voimavara- ja kuormittavuustekijöiden sekä työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämisasiheiden alle on eritelty alakäsitteet vastausmäärineen. Jokaiselle yläkäsitteelle muodostui yhdestä kolmeen alakäsitettä.

Taulukosta erottuu, että kuormittavuustekijöihin (N=225) liittyviä vastauksia tuli hieman enemmän kuin voimavaratekijöihin (N=193) liittyviä. Salon (2008, 27) tutkimuksessa esimiesten työssä jaksamisesta, esimiesten kokemia voimavaroja tuli esiin puolet enemmän kuin jaksamista koettelevia vaatimuksia. Kaikista saaduista vastauksista (N=551) yläkäsitteisiin työyhteisö ja sosiaaliset suhteet (N=171), organisaatio ja johtaminen (N=163) sekä työ ja työajan organisointi (N=151) tuli selkeästi eniten vastauksia. Oman asenteen (N=36) ja osaamisen kehittämisen sekä ulkopuolisten tekijöiden (N=30) ei ollut koettu vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin. Suurimpia voimavaratekijöitä olivat henkilöstö (n=41) ja vertaiset esimiehet (n=23). Kuormittavuustekijöistä eniten vastauksia tuli työn määrään (n=60), henkilöstöön (n=55) sekä työn sisältöön ja kehittämiseen (n=40). Työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja kehittämiseksi (N=133) eniten vastauksia tuli kohtaan arvostus ja palkitseminen (n=40).

TAULUKKO 2. Voimavara- ja kuormittavuustekijöiden sekä työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämisehdotusten jaottelu ylä- ja alakäsitteisiin vastausmäärineen

Yläkäsitteet	Voimavaratekijät	Kuormittavuustekijät	Työhyvinvoinnin lisääminen ja kehittäminen
Työyhteisö ja sosiaaliset suhteet N=171 (31,0%)	Vertaiset esimiehet n=23	Vertaiset esimiehet n=3	Vertaiset esimiehet n=21
	Työyhteisö (henkilökunta ja johtoryhmät) n=16	Työyhteisö (henkilökunta ja johtoryhmät) n=8	Työyhteisö (henkilökunta ja johtoryhmät) n=4
	Henkilöstö n=41	Henkilöstö n=55	
Organisaatio ja johtaminen N=163 (29,6%)	Arvostus ja palkitseminen n=19	Arvostus ja palkitseminen n=19	Arvostus ja palkitseminen n=40
	Oma esimies n=20	Oma esimies n=14	Oma esimies n=16
	Toimintatapojen kehittäminen n=9	Toimintatapojen kehittäminen n=13	Toimintatapojen kehittäminen n=13
Työ ja työajan organisointi N=151 (27,4%)	Työn määrä n=10	Työn määrä n=60	Työn määrä n=7
	Työn sisältö ja kehittäminen n=16	Työn sisältö ja kehittäminen n=40	Työn sisältö ja kehittäminen n=9
			Johdon / organisaation joustaminen ja tuki n=9
Oma asenne ja osaamisen kehittäminen N=36 (6,5%)	Oma asenne n=5	Oma asenne n=8	
	Osaamisen kehittäminen n=9		Osaamisen kehittäminen n=14
Ulkopuoliset tekijät N=30 (5,4%)	Työterveyshuollon ja työsuojelun tuki n=4	Työterveyshuollon ja työsuojelun tuki n=4	
	Asiakkaat / asukkaat / potilaat n=5	Laitteiden ja ohjelmistojen toimimattomuus n=1	
	Henkilökohtaiset voimavarat n=16		
Yhteensä N=551	N=193 (35,0%)	N=225 (40,8%)	N=133 (24,1%)

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Tässä kappaleessa pohditaan opinnäytetyön tuloksia, eettisyyttä ja luotettavuutta.

6.1 Opinnäytetyön kyselyn pohdintaa

Kalliossa on viime vuoden aikana lisätty huomiota paitsi työntekijöiden myös esimiesten työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esimiehillä, ylintä johtoa myöten, on ollut vuoden kestävä esimiessparraus. Joissakin yksiköissä on hyödynnetty työhönohjausta haasteellisemmissä asioissa. Esimiesten koulutuksiin on osallistumismyönteisyyttä ja esimerkiksi ylemmän ammattikorkeakoulu –tutkinnon myötä saatua osaamista tulisi hyödyntää organisaatiossa vielä enemmän.

TAULUKKO 3. Kyselyn taustatiedot eriteltynä vastaajamäärineen

Koulutus	Määrä	Työkokemus esimiestyöstä	Määrä	Johdettavan yksikön koko	Määrä
Ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto + joku muu tutkinto	n=30	0-4 vuotta	n=10	1-9 työntekijää	n=9
Ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto	n=3	5-9 vuotta	n=9	10-29 työntekijää	n=12
Alempi korkeakouluaste	n=19	10-19 vuotta	n=9	30-49 työntekijää	n=9
Ylempi korkeakouluaste tai tutkijakouluaste	n=11	20 vuotta tai enemmän	n=5	50 työntekijää tai enemmän	n=3
Yhteensä	N=63		N=33		N=33

Tässä tutkimuksessa taustatietoina käytettiin vastaajien koulutusta Suomen koulutusjärjestelmän mukaan (Opetushallitus 2017), työkokemusta esimiestyöstä ja johdettavan yksikön kokoa. Vastausvaihtoehtojen jaottelussa pyrittiin huomioimaan vastaajien pysyminen anonyymeinä. Sopivien vastausvaihtoehtojen jaottelua mietittiin myös niin, että koulutusta ja yk-

sikön kokoa voisi verrata vastauksista nousseisiin voimavara- ja kuormittavuustekijöiden kokemuksiin. Näin olisi mahdollista vastata eri kokoisten yksikköjen ja eri koulutustaustan omaavien lähiesimiesten voimavara- ja kuormittavuuskokemuksiin eri tavoin. Myös vastauksia työhyvinvoinnin lisäämisestä ja kehittämisestä työuran eri vaiheissa voi verrata edellä mainittuihin taustatietoihin.

Kysymykseen koulutuksesta pystyi vastaamaan monivalintana useampaan kohtaan. Osa vastaajista oli valinnut vain viimeisintä koulutustansa vastaavan vaihtoehdon, osa oli valinnut kaikki käymänsä koulutukset vaihtoehdoiksi. Tämän vuoksi koulutukseen liittyvään kysymykseen tuli 63 vastausta, vaikka vastaajia oli 33. Kyselyn 33:stä vastaajasta 30 henkilöä oli opiskellut jonkin tutkinnon toisen asteen koulutuksen (ammattillisen perustutkinnon tai ylioppilastutkinnon) jälkeen. Vastaajista kolmella oli ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto tai molemmat tutkinnot. Vastaajista 11 oli käynyt joko ylemmän korkeakouluasteen tai tutkijakouluasteen. Alemman korkeakouluasteen tutkinnon oli suorittanut 19 henkilöä. (TAULUKKO 3.)

Työkokemus esimiestyöstä jaoteltiin neljään luokkaan: 0-4 vuotta, 5-9 vuotta, 10-19 vuotta ja 20 tai enemmän vuotta. Jaottelussa otettiin huomioon työnsä aloittaneet ja opettelevat lähiesimiehet, työhönsä sisään päässeet lähiesimiehet, kokeneet lähiesimiehet sekä rutiinimaisesti työtään tekevät esimiehet. Vastausten perusteella työkokemus esimiestyöstä oli melko tasaista. Vastaajia, joilla oli työkokemusta 0-4 vuotta, oli 10, 5-9 vuotta kokemusta oli 9:lla vastaajista, 10-19 vuotta 9:llä vastaajista ja 20 vuotta tai enemmän oli 5 henkilöä. (TAULUKKO 3.)

Johdettavan yksikön koon jaottelussa huomioitiin pienet yksiköt, joissa on 1-9 työntekijää. Tällaisessa yksikössä lähiesimies tekee noin puolet työajasta perustyötä tai on näkyvänä osana tiimiä. Näiden yksiköiden esimiehiä oli 9 henkilöä. Yksikkö, jossa on 10-29 työntekijää vaatii hieman erilaista työvuoro- ja työntekijäsuunnittelua kuin pienempi ja esimies pystyy ajoittain osallistumaan kenttätyöhön. Näitä esimiehiä oli 12 henkilöä. 30-49 ja 50 tai enemmän työntekijää jaoteltiin, jotta todella suuret yksiköt voidaan erottaa omanaan. Yksiköitä, joissa oli 30-49 työntekijää, esimiehiä oli 9 henkilöä. Kolmella esimiehellä oli 50 tai enemmän työntekijää. (TAULUKKO 3.)

TAULUKKO 4. Voimavara- ja kuormittavuustekijät sekä työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämisehdotukset jaoteltuna yläkäsitteisiin

	Työyhteisö ja sosiaaliset suhteet	Organisaatio ja johtaminen	Työ ja työajan organisointi	Oma asenne ja osaamisen kehittäminen	Ulkopuoliset tekijät
Voimavaratekijöitä N=193 (35,0%)	n=80	n=48	n=26	n=14	n=25
Kuormittavuustekijöitä N=225 (40,8%)	n=66	n=46	n=100	n=8	n=5
Työhyvinvoinnin lisääminen ja kehittäminen N=133 (24,1%)	n=25	n=69	n=25	n=14	n=0
Yhteensä N=551	N=171 (31,0%)	N=163 (29,6%)	N=151 (27,4%)	N=36 (6,5%)	N=30 (5,4%)

Opinnäytetyön kyselyn vastauksissa voimavaratekijöihin tuli yhteensä 193 vastausta, kuormittavuustekijöihin 225 sekä työhyvinvoinnin lisäämiseen ja kehittämiseen 133 vastausta. Yhteensä erilaisia vastauksia tuli 551 kappaletta. Analysoitaessa vastaukset niistä koostui seuraavat työhyvinvointiin liittyvät yläkäsitteet: työyhteisö ja sosiaaliset suhteet, organisaatio ja johtaminen, työ ja työajan organisointi, oma asenne ja osaamisen kehittäminen sekä ulkopuoliset tekijät. Yläkäsitteet muodostuivat samoiksi voimavaratekijöissä, kuormittavuustekijöissä sekä työhyvinvoinnin lisäämisessä ja kehittämisessä. Työhyvinvoinnin kehittämisen ulkopuolisiin tekijöihin ei tullut yhtään vastausta.

Tämän tutkimuksen yläkäsitteet olivat lähes samat kuin Sinisammal (2011, 64–65) on esittänyt tutkimuksessaan työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismallin viisi teemaa: työntekijä, lähityöyhteisö, työ, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Myös Kauhanen (2016, 28) on esittänyt samankaltaisia työhyvinvoinnin osa-alueita: johtaminen ja tiedonkulku, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet, työ, työn mitoitus ja organisointi, osaaminen ja kehittymismahdollisuus, työympäristö sekä yksilön terveys ja työkyky.

Kyselyvastaukset pelkistettiin tutkimuskysymyksien aiheiden mukaan voimavaratekijöihin (N=193), kuormittavuustekijöihin (N=225) sekä työhyvinvoinnin lisäämiseen ja kehittämiseen (N=133). Vastauksia tuli yhteensä 551 kappaletta. Ryhmittelyn jälkeen asiat luokiteltiin, jotka vielä muodostettiin yleiskäsitteiksi. Vastausten perusteella kohdejoukko vaikutti tasalaatuiselta ja samoja yleiskäsitteitä esiintyi useita. Yleiskäsitteitä verrattiin vielä määrällisesti saatuihin

käsitteisiin, jolloin nousi selvästi esiin viisi yläkäsitettä: työyhteisö ja sosiaaliset suhteet, organisaatio ja johtaminen, työ ja työajan organisointi, oma asenne ja osaamisen kehittäminen sekä ulkopuoliset tekijät. (TAULUKKO 4)

TAULUKKO 5. Voimavaratekijät jaoteltuna yläkäsitteisiin

Voimavaratekijöitä (N=193)	Työyhteisö ja sosiaaliset suhteet	Organisaatio ja johtaminen	Työ ja työajan organisointi	Oma asenne ja osaamisen kehittäminen	Ulkopuoliset tekijät
	Vertaiset esimiehet n=23 (28,8%)	Arvostus ja palkitseminen n=19 (39,6%)	Työn määrä n=10 (38,5%)	Osaamisen kehittäminen n=9 (64,3%)	Työterveyshuollon ja työsuojelun tuki n=4 (16,0%)
	Työyhteisö (henkilökunta ja johtoryhmät) n=16 (20,0%)	Oma esimies n=20 (41,7%)	Työn sisältö ja kehittäminen n=16 (61,5%)	Oma asenne n=5 (35,7%)	Asiakkaat / asukkaat / potilaat n=5 (20,0%)
	Henkilöstö n=41 (51,3%)	Toimintatapojen kehittäminen n=9 (18,8%)			Henkilökohtaiset voimavarat n=16 (64,0%)
Yhteensä (N=193)	(N=80) (41,5%)	(N=48) (24,9%)	(N=26) (13,5%)	(N=14) (7,3%)	(N=25) (13,0%)

Voimavaratekijät koostettiin ylä- ja alakäsitteisiin (TAULUKKO 5). Yläkäsite työyhteisö ja sosiaaliset suhteet (N=80) jaoteltiin kolmeen alakäsitteeseen: vertaiset esimiehet, työyhteisö (joka sisältää sekä henkilökunnan että johtoryhmät) ja henkilöstö. Vertaisiin esimiehiin (n=23) liittyvistä asioista nousi tärkeänä esiin muiden esimiesten vertaistuki ja yhteistyö.

Hyvä esimiesten keskeinen vuorovaikutus ja verkosto; pystyy kysymään mitä tahansa asiaa ja purkamaan huolia

Kollegojen tuki ja asioiden vieminen eteenpäin yhteisesti

Työyhteisöön (n=16) liittyviä tärkeimpiä asioita olivat hyvinvoiva ja yhteistyökykyinen työyhteisö kaikilla tasoilla, avoin vuorovaikutus ja positiivinen palaute.

Mukavat työkaverit ja välit heidän kanssaan ovat avoimet

Työyhteisön ilmapiiri, avoin dialogi, luottamus

Hyvä, toimiva ja avoin työyhteisö

Toimiva työyhteisö helpottaa työtehtävien tekemistä ja kaikkien töissä olemista. Peruskunnioittaminen ja käyttäytyminen molempiin suuntiin

Henkilöstöön (n=41) liittyvät voimavaratekijät olivat luottamus ja avoin dialogi, tukea antava ja aktiivinen, innostunut, motivoitunut ja osaava henkilökunta, hyvä työilmapiiri, työntekijöiden yhteistyökyky ja työyhteisötaidot sekä sujuva arki.

Henkilöstön tuki ja apu ovat jaksamisen edellytys.

Työntekijöiden aktiivisen osallisuuden

Johdettavan yksikön henkilöstön hyvät työyhteisötaidot ja innostava työote.

Omaan työhyvinvointiin vaikuttaa myös motivoitunut ja osaava oman yksikön henkilöstö.

Organisaation ja johtamisen yläkäsite koostui yhteensä 48 vastauksesta. Johdon palkitseminen ja tuki (n=19) koettiin kannustamisena, tukena ja ohjauksena, lähiesimiestyön arvostuksena sekä työstä saatavana palautteena.

Työnantajan antama arvostus lähiesimiehille

Työn arvostaminen johdon taholta

Omalta esimieheltä (n=20) odotettiin tukea, kiinnostusta, avointa vuorovaikutusta sekä positiivisen palautteen antamista.

Palautte omalta esimieheltä

Oman esimiehen/johdon tuki on keskeistä esimiehen voimavarana.

Oman esimiehen tuki – ei epämääräisiä viestejä siitä pitäisi tehdä vaan opastusta – tee näin.

Oman esimieheni kiinnostus työhöni vahvistaa arvostuksen kokemusta ja tuo hyvinvointia.

Toimintatapojen kehittämisen arvoisia asioita (n=9) koettiin olevan selkeät ja kattavat ohjeet, hyvä perehdytys sekä säännöllinen työhyvinvoinnin tilan selvitys ja siihen liittyvät parannustoimenpiteet.

Selkeät toimintaohjeet johdolta asioiden eteenpäin viemiseen

Selkeät toimintamallit ja ohjeet

Selkeä johtaminen; kriteerit, tehtäväkuvaukset, selkeät vastualueet, selkeät palvelut

Työhön ja työajan organisointiin (N=26) sisällytettiin työn määrä (n=10), joka käsitti työajan käytön ja ajan suhteuttamisen työn määrään.

Annettuihin työtehtäviin on työaika käytettävissä.

Kohtuullinen työmäärä. Työpäivät ei saa venyä ainakaan jatkuvasti.

Työaika riittävä niin, että olisi askeleen edellä eikä jäljessä.

Työn sisällöksi (n=16) kuvattiin mielenkiintoinen ja haasteellinen työ sekä työn sujuvuus.

Vapaus omassa työssä, esimies luottaa siihen, että oma tontti hoituu. Jos kahli-
taan liikaa, motivaatio romahtaa. Työhön pystyy sitoutumaan 110 %:sti, kun e.m.
asiat kunnossa.

Oman työn organisointi mahdollisuus
Joustava työaika

Itsenäisyys ja oman työn suunnittelu

Avoin vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön

Työhyvinvoinnin voimavaratekijäksi koen, että olen itse aktiivisesti mukana asi-
oissa ja saan vaikuttaa asioihin.

Omaan asenteeseen ja osaamisen kehittämiseen (N=14) vaikuttivat oma asenne ja taidot
(n=5), johon sisältyi oma aktiivisuus ja sosiaaliset taidot.

Peruskunnioittaminen ja käyttäytyminen molempiin suuntiin

Oma osaaminen ja asioiden hallinta tuovat tyydytystä: olen tyytyväinen työni tu-
loksiin ja mielestäni hoidan hyvin oman työni.

Pidän työstäni ja viihdyn siinä. Suunnittelen ja kehitän yksikköni toimintaa mielel-
läni.

Oma motivaatio toimia esimiehenä on yksi tärkeä tekijä. Mielestäni tarkoittaa se-
kä intoa johtaa ihmisiä että asioita.

Osaamisen kehittämisen merkitys korostui (n=9) esimiehille suunnattuna koulutuksena.

Esimiessparraus ja lähiesimies koulutus antaa valmiuksia ja voimia työhön.

Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen

Laadukkaat lähiesimiehille suunnatut koulutukset

Ulkopuolisiin tekijöihin (N=25) muodostui kolme alakäsitettä. Työterveyshuollon ja työsuojelun tuki (n=4) koettiin puolueettomana työterveyshuoltona ja toimivana työsuojeluna.

Työterveyshuollon puolueettomuus. Ei esimiehet ole aina niin ikäviä vaan tekevät tehtäväänsä ja joutuvat rajoittamaan työntekijöiden toiveita.

Toimiva työsuojelu ja työterveyshuolto sekä työntekijä- että työnantajaedustajille

Asiakkaisiin ja asukkaisiin (n=5) liittyi sujuva arki ja positiivinen palaute asukkailta tai asiakkailta.

Positiivista voimaa tuo kun arki sujuu hyvin asukkaiden ja henkilökunnan kanssa, kun näkee että ”homma toimii”.

Asiakkaat antavat hyvää palautetta päivittäin.

Positiivisen palautteen saaminen niin esimieheltä kuin työntekijöiltä ja asukkailtakin

Omiin henkilökohtaisiin voimavaroihin (n=16) kuului perhe, vapaa-aika, onnistumiskokemukset, työmotivaatio ja voimavarat sekä työkyky.

Perhe, omat harrastukset ja ystävät

Omaa työhyvinvointia lisää myös se, että muistaa huolehtia omasta kunnostaan mm. harrastamalla liikuntaa.

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen vapaa-ajalla heijastuu työhön. Riittävän hyvä fyysinen kunto, terveelliset elämäntavat ja sosiaaliset suhteet tukevat jakamista.

TAULUKKO 6. Kuormittavuustekijät jaoteltuna ylä- ja alakäsitteisiin

Kuormittavuustekijöitä N=225	Työyhteisö ja sosiaaliset suhteet	Organisaatio ja johtaminen	Työ ja työajan organisointi	Oma asenne ja osaamisen kehittäminen	Ulkopuoliset tekijät
	Vertaiset esimiehet n=3 (4,5%)	Arvostus ja palkitseminen n=19 (41,3%)	Työn määrä n=60 (60,0%)	Oma asenne n=8 (100%)	Työterveyshuollon ja työsuojelun tuki n=4 (40,0%)
	Työyhteisö (henkilökunta ja johtoryhmät) n=8 (12,1%)	Oma esimies n=14 (30,4%)	Työn sisältö ja kehittäminen n=40 (40,0%)		Henkilökohtaiset voimavarat n=5 (50,0%)
	Henkilöstö n=55 (83,3%)	Toimintatapojen kehittäminen n=13 (28,3%)			Laitteet ja ohjelmistot n=1 (10,0%)
Yhteensä N=225	N=66 (29,3%)	N=46 (20,4%)	N=100 (44,4%)	N=8 (3,6%)	N=10 (4,44%)

Kuormittavuustekijät koostettiin samoihin ylä- ja alakäsitteisiin kuin voimavaratekijät (TAULUKKO 6). Yläkäsite työyhteisö ja sosiaaliset suhteet (N=66) alakäsitteen, vertaiset esimiehet (n=3) kohdalla painoi yksiköiden epäyhtenäiset käytännöt ohjeista huolimatta.

Organisaatiossa kaikki esimiehet eivät noudata annettuja organisaation ohjeita tai tulkitaan niitä eri tavoin.

Yksi iso kuormittavuustekijä on se, että Kallion yleisiä ohjeistuksia ymmärretään ja sovelletaan kovin monin eri tavoin.

Työyhteisöön (n=8) liittyi huono työilmapiiri ja osallistavan yhteistyön puute kaikilla tasoilla.

Kaikenlaiset konfliktit työyhteisöissä ja omassa johtoryhmätyöskentelyssä Näitä tapahtuu aika ajoin.

Johdettavan yksikön henkilöstöllä ei ole hyvät työyhteisötaidot eikä innostava työote.

Luottamusmiehet eivät ole tukena esimiehelle, he ovat joka asiassa työntekijän puolella, eivät osaa neuvotella ja hakea yhteistä sopua.

Työyhteisön yhteen sopimattomat henkilökemiat ja siihen liittyen työntekijöiden epärealistiset odotukset esimiehen mahdollisuuksista vaikuttaa työhyvinvointiin.

Henkilöstöön (n=55) liittyi monia kuormittavuustekijöitä: henkilöstöjärjestelyt, yhdessä sovitusta toimintatavoista lipsuminen, yksikön haasteet sekä henkilöstöjohtamisen erilaiset haas-

teet, kuten haasteelliset työntekijät, kannustajana, ohjaajana ja kuuntelijana oleminen sekä henkilöstön sisäisiin väleihin liittyvien tilanteiden selvittely.

Työyhteisön erilaisten persoonien johtaminen ”yhteen suuntaan”.

Työntekijöiden poissaolot. Sijaisten hankkimiset joskus myös iltoisin ja viikonloppuisin, prosessi tässä ei kunnossa.

Tietynlainen auktoriteetti puuttuu esimiestä kohtaan. Samoin omat menot tuntuvat työntekijöille olevan tärkeämpiä kuin työ. Työntekijän työhön sitoutumattomuus kuormittaa myös esimiestä.

Pitää olla jatkuvasti skarppina ja mietittävä tarkoin, miten asioita lähtee selvittämään ja kenen kanssa. Työntekijöiden keskinäiset ristiriidat haastavat esimiestä. Myös erilaiset ”haastavat persoonat ja heidän sopeutumisensa työyhteisöön Työntekijöissä nuori sukupolvi ja sitä myötä esimiehellä välillä ”kasvattajan rooli” Jatkuva muutos ja sen perustelevinen työntekijöille Sparraajana oleminen on välillä työlästä.

Erilaiset ihmiset, se on sekä rikkaus, että haaste.

Työyksikön iso koko, työntekijöiden tilanteisiin mukautuminen, elämäkertojen ja huolien kuunteleminen, työntekijöiden ongelmien ratkaisijana oleminen, vaikka ei olisikaan ratkaisua, työntekijöiden välisten selkkausten selvittäminen.

Organisaatio ja johtaminen koostuivat 46 vastauksesta. Johdon arvostamattomuus ja palkitsemattomuus (n=19) esitettiin vaikuttamisen ja tiedottamisen puutteena, kuuntelemattomana organisaationa tai johtona sekä esimiesten ja työntekijöiden arvostamattomuutena (esimerkiksi palkkaus, epäkunnioittava käytös, esimiestyön sisällön ymmärtämättömyys).

Vastuu oman yksikön toiminnasta on käytännössä kokonaan lähiesimiehellä. Ylempi esimies ei tunne yksikön toimintaa, häneltä ei saa tukea tai apua eikä hän osallistu mitenkään yksikön toimintaan. Tästä huolimatta lähiesimiehen tekemää työtä ei huomioida eikä arvosteta palkkauksessa eikä muutenkaan. Kokemus, ettei tiedä, mitä ylemmällä esimiestasolla suunnitellaan ”yllättävät käänteet”.

Työn arvostaminen johdon taholta

Johdon epäjohtonmukaisuus: ohjeiden puutteellisuus, äkkipäätökset, joskus epätasa-arvoinen kohtelu

Jatkuvat muutokset ja liian lyhyt toteuttamisaika ennen seuraavaa > epäjohtonmukaisuus

Oman esimiehen (n=14) tavoittamattomuus, johtamistaitojen puute sekä saadun tuen ja palautteen puute koettiin kuormittavina tekijöinä.

Oman esimiehen vähäinen yhteydenpito

En saa työstäni palautetta, joudun arvailemaan, mitä mieltä esimieheni on > turvallisuus.

Esimieheltä pitäisi saada tukea ja hänen pitäisi olla tavoitettavissa kun tulee tärkeä asia.

Oman esimiehen nopeat muutokset jotka ei ole suunniteltuja.

Erityisesti oman esimiehen/johdon esimies- ja johtamistaitojen merkitys on suuri!
Oman esimiehen/johdon tuki on keskeistä esimiehen voimavarana.

Toimintatapojen kehittämistä (n=13) heikensi toiminnan suunnitteluun osallistumattomuus sekä huono tiedottaminen.

Lähiesimiehet eivät nykyisin voi osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen (tavoitteiden asettaminen, henkilöstö- ja palvelustrategian laatiminen jne.), vaan ne annetaan ylhäältä valmiina toteutettavaksi.

Perehdytyksen vähäisyys tai suoranainen puute

Huono tiedottaminen tai asioiden suunnitteleminen

Henkilöstöä koskevien asioiden vienti ylemmälle johdolle on hankalaa. Täytyy harkita tarkoin, mitä uskaltaa sanoa.

Työhön ja työajan organisointiin (N=100) liittyi paljon kuormittavia tekijöitä. Työn määrään (n=60) vaikuttivat hektinen työ ja työajan riittämättömyys työn määrään nähden.

Lomien ja poistumien ajaksi ei ole sijaista; joutuu tekemään sekä etukäteen että takakäteen kamalasti työtä että voi olla työstä pois.

Liian vähän aikaa esimiestyöhön Nyt sitä tehdään joka välissä oman muun työn ohessa. Ja muuta työtä on niin paljon ettei sitä ehdi kunnolla tehdä

Riittämättömyyden tunne, liiallinen työmäärä

Työn sisältöä ja kehittämistä (n=40) häiritsivät työnkuvan epäselvyys ja laajuus, perustyöhön osallistuminen, haasteellinen työn suunnittelu sekä kehitettävät ohjeet ja toimintamallit.

Kehittämistyöhön ja "askeleen edellä olemiseen" ei jää aikaa ja se kuormittaa. Kiire työssä. Työnkuvaa ei ole selkeästi määritelty tai esimiestyölle ei ole määritelty aikaa.

Jatkuva kiire, hektinen työ, ei työrauhaa, muutokset

Osallistuminen perustyöhön, nykyisin niin paljon erilaisia tehtäviä, jotta työaika ei riitä ja kertyy liukumaan ylitunteja. Niiden pois ottaminen aiheuttaa lisää kuormitusta. Henkilöstöhallintoon ei jää aikaa.

Oma asenne ja osaamisen kehittäminen -käsitteessä (N=8) nousivat esiin omaan asenteseen liittyvät asiat. Oma asenne ei tullut vastauksessa suoraan esille, mutta vastauksessa näkyi, että lähiesimies oli miettinyt omaa asennettaan ja sitä miten se vaikuttaa työn tekemiseen ja kokemiseen.

Jos oma esimies tai johto ei luottaisi minuun ja toimintaani, se olisi erittäin suuri kuormittavuustekijä. Silloin suuri työmäärä ja venyvä työaika rasittaisi. Mutta kohdallani asia on kunnossa, eikä laaja vastuu ja suuri työmäärä stressaa kuin ajoittain.

Omia ehdotuksia ei aina kuunnella eli ei voi kehittää omaa työtään.

Pitää olla jatkuvasti skarppina ja mietittävä tarkoin, miten asioita lähtee selvittämään ja kenen kanssa.

Ulkopuolisista tekijöistä (N=10) työterveyshuollon ja työsuojelun tuki (n=4), omat voimavarat (n=5) ja laitteet ja ohjelmistot (n=1) koettiin myös kuormittavuustekijänä.

Työsuojelu ja työterveyshuolto sekä työntekijä- että työnantajaedustajalle ei toimi.

Kuormittavaa yhteydenottoja töistä vapaa-aikana

Ohjelmat ei toimi

TAULUKKO 7. Työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämissuhteet jaoteltuna yläkäsitteisiin

Työhyvinvoinnin lisääminen ja kehittäminen (N=133)	Työyhteisö ja sosiaaliset suhteet	Organisaatio ja johtaminen	Työ ja työajan organisointi	Oma asenne ja osaamisen kehittäminen	Ulkopuoliset tekijät
	Vertaiset esimiehet (n=21) (84,0%)	Arvostus ja palkitseminen (n=40) (58,0%)	Työn määrä (n=7) (28,0%)	Osaamisen kehittäminen (n=14) (100%)	(n=0) (0%)
	Työyhteisö (henkilökunta ja johtoryhmät) (n=4) (16,0%)	Oma esimies (n=16) (23,2%)	Työn sisältö ja kehittäminen (n=18) (72,0%)		
		Toimintatapojen kehittäminen (n=13) (18,8%)			
Yhteensä	(N=25)	(N=69)	(N=25)	(N=14)	(N=0)

Työhyvinvoinnin lisäämis- ja kehittämisehdotuksia tuli 133 kappaletta. Jaottelu tehtiin samoilla ylä- ja alakäsitteillä kuin voimavara- ja kuormittavuustekijät, ja vastaukset sopivat samoihin jaotteluihin. Työyhteisö ja sosiaaliset suhteet (N=25) sisälsivät toiveen vertaisten esimiesten (n=21) tuesta ja yhteisistä tilaisuuksista sekä yhdessä noudatettavista ohjeista. Työyhteisöltä (n=4) toivottiin avoimuutta ja yhteistyön toimivuutta koko organisaatiossa. (TAULUKKO 7.)

Esimiesten vertaistukeen pohjautuvia tilaisuuksia

Eri vaiheessa olevien esimiesten verkostoituminen ja vertaistuen jakaminen

Säännöllinen vuorovaikutus keskusteluyhteys toisten esimiesten kanssa

Riittävän selkeät ohjeistukset sovitusta asioista ja yhteisistä käytännöistä

Näiden avaaminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen esimiesten kesken

Organisaatiolta ja johtamiselta (N=69) odotettiin johdon osalta arvostamista ja palkitsemista (n=40) seuraavilla tavoilla: kuuntelu, osallistaminen, tasapuolinen arvostus koko organisaatiossa sekä johdon tuki ja apu.

Aidon tasa-arvon pitäisi toteutua organisaatiossa sekä tehtävien määrän että palkkauksen osalta. Työn vaativuuden arviointi pitäisi tehdä puolueettomasti ja tasapuolisesti. Lähiesimiehiä pitäisi kuulla paljon nykyistä enemmän ja heidän tulisi ehdottomasti olla mukana suunnittelussa ja asioiden valmistelussa.

Hyvällä koko organisaation johtamisella tuetaan esimiestyötä ylhäältä alas asti.

Palkkaus vastaa työn todellisia haasteita

Tuki, apu ylemmältä johdolta; joskus edes kysyttäisiin, miten te jaksatte

Työnantajan arvostuksen näyttäminen

Lähiesimies mielestäni hoitaa ruohonjuuritason ongelmia, kun ongelmat kasvavat tätä suuremmaksi, kaivattaisiin johdon apua.

Osallistaminen (esimiehen pitää päästä mukaan myös talousarvion laadintaan).

Avoimuus koko organisaatiossa Rakentava palaute Joustavuus, alkuvaiheessa enemmän tukea, mutta jos homma pelittää enemmän itsenäisyyttä.

Omalta esimieheltä (n=16) odotettiin tukea, läsnäoloa ja kuuntelua.

Oman esimiehen tuki ja palaute.

Oman esimiehen kiinnostus työtäni kohtaan toisi voimavaroja.

Omalta esimieheltä tuleva tuki ja tsemppaus

Toimintatapojen kehittämistä (n=13) olivat avun saaminen johdolta haasteellisissa tilanteissa, johdon osallistuminen ja osallistaminen arkeen, työn sisällön ja työmäärän kehittäminen yleisellä tasolla sekä selkeät ja yhtenäiset ohjeistukset.

Esimiehiä on liian monessa portaassa. Se vaikeuttaa toiminnan sujuvuutta ja hankaloittaa viestintää. asiat eivät mene eteenpäin. Ylempien esimiesten tehtävät ja vastuut ovat epäselvät lähiesimiesten ja työntekijöiden suunnasta katsottuna.

Lähiesimiesten vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia parantamalla

Yhteiset palaverit. Samat käytännöt joka paikassa

Hyvällä (selkeällä ja helposti löydettävällä) ohjeistuksella

Työhön ja työajan organisointiin (N=25) sisältyi työn määrä (n=7), ja toiveena olikin saada riittävästi aikaa esimiestyöhön. Työn sisältöön ja kehittämiseen (n=18) kuului perustyöhön osallistuminen ja perehdytys.

Selkeä työnjako

Uudelle esimiehelle hyvä perehdytys perehdytysohjelman avulla

Tarpeeksi aikaa esimiestehtävien hoitoon

Omaa asennetta ja osaamista (N=14) haluttiin lisätä kouluttautumalla, mentoroinnilla ja säännöllisellä työnohjauksella.

Mahdollisuus lisäkoulutukseen työn ohessa (tässä asiassa Kallio on kyllä tullut vastaan)kin)

Lähiesimiehillä olisi paineenpurku mahdollisuus pitkin työuraa joissakin tilanteissa tai työnohjausta ajoittain säännöllisesti. Työuraan mentorointijärjestelmä alkuvaiheessa, jotta saa neuvoja ja apua eri työn perehtymiseen.

Voisi olla myös hyvä, jos osa lähiesimiehistä voisi toimia tuutoreina uusille lähiesimiehille. Lisäksi voisi olla hyvä, että olisi eri asioihin perehtyneitä esimiehiä, joilta muut voisivat kysyä neuvoa k.o. asiasta.

6.2 Opinnäytetyön kehittämistyön pohdinta

Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen kehittämisprosessi, jonka tarkoituksena oli selvittää ja kehittää Peruspalvelukuntayhtymä Kallion lähiesimiesten työhyvinvointia. Työhyvinvointia oli tarkoitus selvittää puolistrukturoidulla kyselyllä. Tavoitteena oli tuottaa kyselyvastausten pohjalta lähiesimiesten työhyvinvointia tukeva toimintamalli.

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena, jonka luonteeseen kuuluu aktiivisesti tehtävä yhteistyö kohdeorganisaation kanssa (Ojasalo ym. 2015, 65.) Yhteistyö ohjausryhmän kanssa toteutui kohtalaisen hyvin. Aihe tuntui olevan kiinnostava ja ajankohtainen, ja se tuki myös organisaation henkilöstöstrategiaa. Ohjausryhmän saaminen yhteiseen tapaamiseen keväällä 2017 oli haasteellista. Todennäköisesti tähän on ollut suurimpana syynä sosi- ja terveydenhuollon maakuntauudistus, jonka vuoksi Kallion johdolla on kevät 2017 ollut kiireistä aikaa useiden palaverien ja toiminnan suunnitteluiden vuoksi. Yhteyttä pidettiin muualla tavoin, kuten sähköpostilla ja muuten töissä nähdessä. Pyrin keskustelemaan samoista aiheista useamman ohjausryhmän jäsenen kanssa, jotta saisin useamman mielipiteen asiaan liittyen. Ohjaavan opettajan kanssa pidimme säännöllisesti yhteyttä sähköpostilla ja tapaamisissa.

Tutkimukseen liittyvä kysely onnistui hyvin. Haasteena oli kyselyn ajoittaminen yhteen talvimien kanssa. Tästä syystä kysely ajoitettiin kolmen viikon ajalle niin, että siihen pystyi vastaamaan loma-ajankohdasta huolimatta. Vastaukset olivat kattavia jo tässä vaiheessa, mutta koska vastauksia tuli vain hieman yli 50 %, päädyttiin laittamaan kysely uudelleen auki ja lähettämään muistutusviesti kyselyyn vastaamattomille lähiesimiehille. Lopullinen vastausmäärä oli onnistunut 71,7 %. Avointen kysymysten aukikirjoitettujen vastausten määrä oli laaja ja sisältörikas. Vastauksista tuli selkeästi esiin asioita, jotka useampi lähiesimies oli nostanut esiin.

Vastausten perusteella lähiesimiehet kokivat oman lähiesimiehensä tuen, yhteydenoton ja avoimen vuorovaikutuksen vaikuttavan suuresti työhyvinvointiinsa joko voimavaratekijänä tai kuormittavuustekijänä. Koulutukset sekä vertaistuki koettiin voimavaratekijöiksi, sillä niiden avulla pystyi oppimaan uutta ja vaihtamaan ajatuksia arjesta. Henkilöstön kanssa tapahtuva kanssakäyminen koettiin sekä voimaannuttavana että kuormittavana asiana. Vastauksia analysoidessa pystyi aistimaan vastaajan oman asenteen vaikuttavan siihen, kumpanako tekijä-

nä vastaaja mainittuja asioita koki. Henkilöstö ja työyhteisön (henkilökunta ja johtoryhmät) väliset konfliktit vaikuttivat olevan raskas kuormitustekijä, kuten myös henkilöstön poissaolot ja sijaisten hankinnat. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet ja siihen kuluva ajan määrä nousi selkeästi esiin. Myös Heiskanen (2015, 64–65) tuo tutkimukseensa esiin, että henkilöstöhallinto on ilmeisen selvä, mutta eniten aikaa vievä lähijohtajan ydintehtävä.

Vastaajista vain muutama oli huomionnut asiakkaat tai asukkaat, joiden hoitaminen ja auttaminen ovat kuitenkin työmme ydin, myös lähiesimiehellä. Tämän asian painoarvo mallissa on suuri, sillä palveluita saavilla asiakkailla on esimiesten työhyvinvoinnille suuri merkitys. Esimiehen työhyvinvoinnin ollessa huono henkilökunta voi huonosti, sillä heillä ei ole johtajaa, joka johtaa hoitotyötä. Henkilökunnan voidessa töissään huonosti asiakkaiden saama hoito on tutkimusten mukaan huonolaatuista. Asiakkaiden ollessa tyytymättömiä saamaansa hoitoon kokemukset näkyvät yksikön ja organisaation arvostuksessa, hoitohenkilökunnan saamassa palautteessa ja työn arvostuksessa, jolloin ne vaikuttavat jälleen työhyvinvointiin.

Kysely on kuuntelevaa ja osallistavaa toimintaa. Lähiesimiehet pystyivät kertomaan kokemuksistaan ja toiveistaan, joiden pohjalta tehtiin muutoksia. Tutkimustuloksista nousi esiin, että organisaation johdon toivottiin kuuntelevan, tukevan ja osallistavan lähiesimiehiä. Toteutuessaan nämä sitouttavat lähiesimiehiä paremmin työhönsä, jolloin koko organisaatio menestyy.

Kyselyvastauksista tuli esiin, että johdolta ja organisaatiolta odotetaan enemmän arvostusta. Osasta vastaajia tuntui, että työtä ja erilaisia tehtäviä on niin paljon, että tuntuu, ettei heitä arvosteta ja kaikki kaadetaan niskaan. Asiaa toisesta näkökulmasta katsoen voi olla, että lähiesimiehiin luotetaankin enemmän kuin he tietävätkään? Jos näin on, kyselyvastauksista esiin tullut palkitseminen, palautteen antaminen, osallistava johtaminen ja avoin keskustelu oman esimiehen ja johdon kanssa voisivat antaa lisää voimavaroja, vaikka työ ei määrällisesti vähenisikään.

Omaa osaamista haluttiin kehittää koulutuksilla, mielellään laadukkailla esimieskoulutuksilla. Vertaistuen avulla saa uusia ajatuksia ja omien kokemusten jakaminenkin opettaa sekä itseä että muita. Sparraus ja esimiesfoorumit koettiin hyviksi. Palautteen antaminen ja saaminen opettaa ja kehittää kasvamaan esimiestyössä. Kyselyn vastauksista ei noussut suoraan esiin

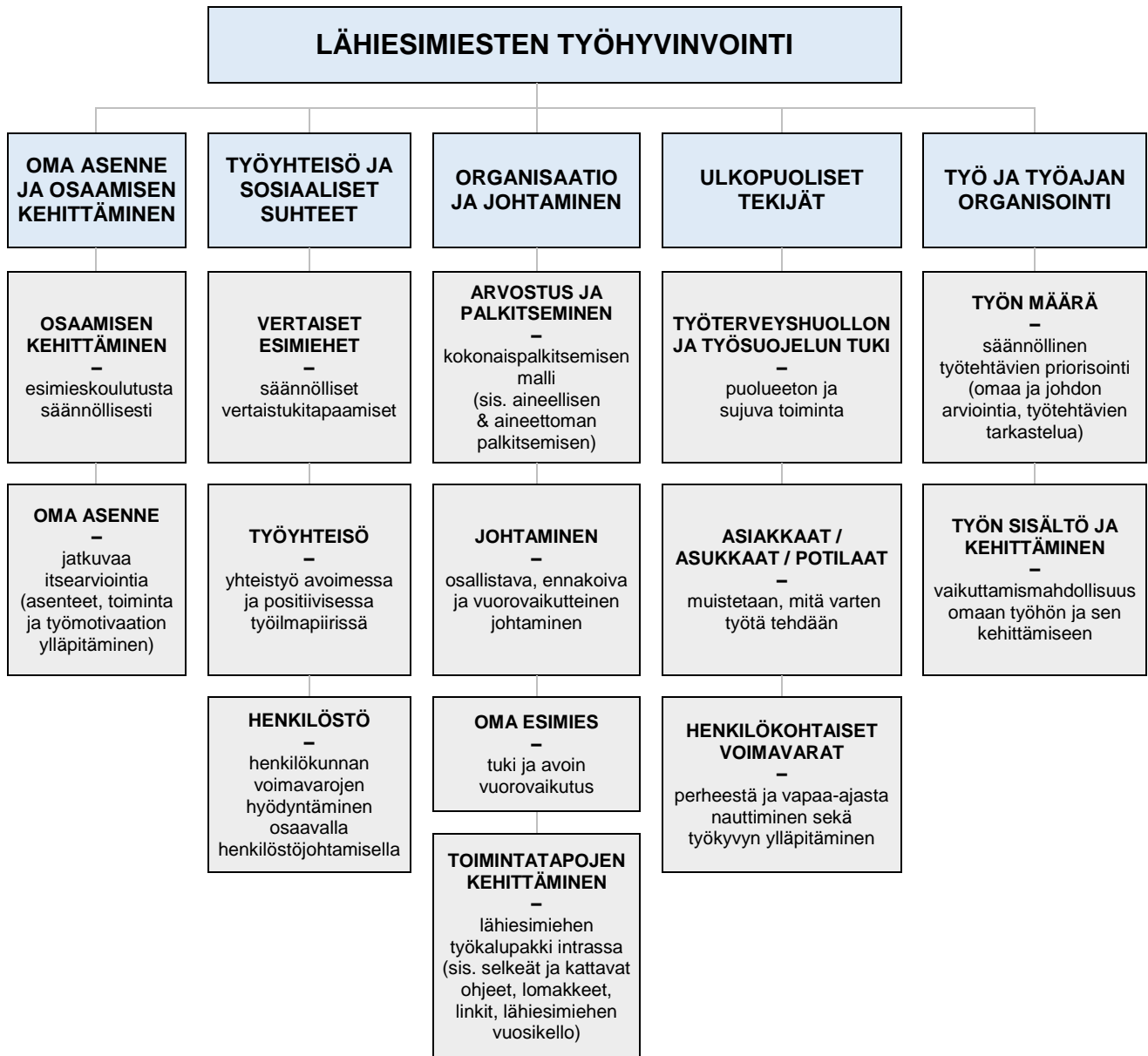
tarvetta itsensä kehittämiseen, mutta vastauksista erottui ajoittain vastaajan oma asenne. Salon (2008, 27) tutkimuksessa keskeisimmäksi esimiehen työssä jaksamiseen vaikuttavaksi asiaksi nousi käsitys itsestä esimiehenä sekä oma suhtautuminen työhönsä. On todettava, että omaa asennetta ja osaamista pitää kehittää sekä tarkastella uusista näkökulmista. Aihe on tärkeä ja se kannattaa nostaa kehitettävien asioiden listalle ja sitä kautta työhyvinvointimalliin. Työhyvinvointimallissa olevalla itsearviointilla on tarkoitus auttaa esimiestä tunnistamaan omia vahvuuksiaan sekä kehittämistä vaativia alueita. Tunnistamalla nämä esimies voi kehittyä johtajana ja edistää itse omaa työhyvinvointiaan.

Opinnäytetyön tuloksista voi tulkita, että esimiesten mielestä myös heidän esimiestensä ja johdon tulisi tarkastella myös omaa asennetta, osaamistaan ja työyhteisötaitoja. Suonsivun (2014, 47) mukaan vastuu oman ammatillisuutensa ja itsensä kehittämisestä on meillä jokaisella. Vastuunotto omasta työstä mahdollistaa entistä paremman itsensä johtamisen. Samalla se lisää vaikuttamismahdollisuuksia omassa työssä ja lisää työntekijän positiivista otetta työssä sekä motivaatiota. Luukkala (2011, 281) haastaa ylläpitämään yllä muutosvalmiutta, halua ja kykyä oppia uutta ja poisoppia vanhaa. Jokaisella esimiehellä on velvollisuus olla oma-aloitteinen ja kertoa omalle esimiehelle tärkeistä asioista. Johtamalla hyvin itseään ja ottamalla vastuuta työn kehittämisestä, saa myös kaipaamaansa arvostusta, itsenäisyyttä ja toimintatilaa.

Kyselyvastaukset kirjattiin ja kyselystä saatujen vastausten perusteella muodostettiin työhyvinvointiin liittyviä ylä- ja alakäsitteitä. Käsitteistä tuotettiin lähiesimiesten työhyvinvoinnin toimintamalli. Toimintamallissa tulee ratkaisuja sekä voimavara- että kuormittavuustekijöistä nousseille asioille sekä työhyvinvoinnin edistäviksi ja kehittäviksi ehdotettuja keinoja. Toimintamalli hyödyttää sekä lähiesimiehiä että organisaation johtoa, sillä se selkeyttää lähiesimiesten työnkuvaa sekä työhyvinvoinnin tukemista ja ylläpitämistä. Kirjattu malli luo lähiesimiehille turvallisemman tunteen heidän työhyvinvoinnistaan huolehtimiseen, joka edistää parempaa johtamista omassa yksikössä ja vaikuttaa siten koko organisaation toimintaan. Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna vaikutukset tulevat toivottavasti näkymään myös henkilöstölle ja koko organisaation toiminnalle, kunhan mallia noudatetaan ja yhdessä sovituista asioista pidetään kiinni.

Selkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia kehittämisaiheita työuran eri vaiheisiin nousi seuraavia: hyvä perehdytys, työnohjaus, erilaisten elämäntilanteiden ja työuran vaiheiden huomioiminen

ja niissä tarvittaessa tukeminen ja joustaminen, mentori- tai tuutorijärjestelmän käyttöönottoaminen esimiehen työuran alkuvaiheessa, työmäärän, henkilökuntamäärän ja palkkauksen tarkistaminen säännöllisesti ja tarvittaessa.



KUVIO 4. Lähiesimiesten työhyvinvointimalli

Lähiesimiesten työhyvinvointimalli koostuu aiemmin esitetyistä viidestä yläkäsitteestä. Jokaisen käsitteen kohtaan on lueteltu konkreettisia toimintatapoja tai kehittämisasihteita. Suurin osa kehitettävistä asioista ei maksa mitään; kyse on työyhteisötaidoista, yleisistä hyvistä käytöstavoista sekä johtamistaidoista. Jotkin asiat vaativat johdolta enemmän aikaa, mutta hyvällä suunnittelulla ja tehtävien priorisoinnilla aikaa myös säästyy. (KUVIO 4.)

Kyselyn vastauksia pystyi selkeästi luokittelemaan, sillä kohdejoukko antoi samankaltaisia vastauksia, jolloin myös saturaatio täyttyi. Kehittämistehtävässä, työhyvinvointimallissa, ei pysty esittämään kaikkia vastauksista esiin tulleita asioita, vaan siihen otettiin tämän hetkiset tärkeimmät lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat asiat. Mukana on myös muutama asia, joita vastaajat eivät itse olleet huomanneet; asiakkaat ja oma asenne. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita kannattaa olla vain muutama, jotta ne tulisi käytännössä toteutettua.

6.3 Opinnäytetyön etiikka

Eettisesti hyväksyttävä ja luotettava tutkimus sekä uskottavat tulokset edellyttävät hyvän tieteellisen käytännön noudattamista tutkimuksenteossa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkimusaiheen valinta on jo itsessään eettinen ratkaisu; kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimus tehdään. Monet aineistonhankinnan juridiikkaan, aineistojen anonyymisointiin ja arkistointiin liittyvät asiat kuuluvat eettisiin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 23 – 24, 27; Ojasalo & ym. 2009. 49.) Tutkimuksen ja etiikan yhteys on kaksijakoinen. Tutkimustulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, mutta myös eettiset näkemykset vaikuttavat tutkijan tekemiin ratkaisuihin tieteellisessä työssään. Jälkimmäinen yhteys on varsinaista tieteen etiikkaa. Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. (Tuomi ym. 2013, 125, 127.)

Tässä opinnäytetyössä aiheen valinta tukee organisaation palvelustrategiaa, sillä Kallion visio on: ”Osaava, innostunut ja hyvinvoiva työntekijä / työyhteisö kehittää työtään ja antaa parhaansa hyvin johdetussa Kalliossa”. Kallion (Kallion toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2016–2018, 4) tavoitteena on tukea ja kehittää esimiestyötä sekä esimiesten työhyvinvointia ja osaamista tulevaisuuden toimintaympäristön muutoksissa ja talouden haasteiden tiukentumisessa. Lähiesimiesten työhyvinvointimalli nostaa esiin konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja. Työhyvinvointimallin käyttöönotto ja hyödyntäminen jää organisaation vastuulle. Mallin käytännöllisyys ja tehokkuus tulee arvioida käytössä ollessa säännöllisesti ja päivittää tarvittaessa.

Opinnäytetyössä huomioidaan yleiset opinnäytetyön tekoon liittyvät ohjeet. Yksittäisiä kyselyvastauksia käsitellään niin, etteivät ne voi vahingoittaa vastaajan asemaa tai työn kohteena olevaa organisaatiota. Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyn saatteessa kerrottiin kyselyn kuuluvan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena

kehittää lähiesimiesten työhyvinvointia. Saatteessa kerrottiin myös vastaamisen olevan vapaaehtoista ja vastaamisen tapahtuvan anonymisti. Kertomalla ja takaamalla tutkimukseen vastaajien anonymiys ja yksilöinnin mahdottomuus, tutkittava saa todellisia ja rehellisiä vastauksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48).

Kyselyt ja muut mahdolliset syntyvät aineistot säilytetään tutkijan toimesta huolellisesti lukkojen takana eikä niitä luovuteta muihin tarkoituksiin. Opinnäytetyön valmistuttua kaikki alkupe räinen, muokkaamaton aineisto tuhotaan asianmukaisesti. Käsitellyt aineistot, joista ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa, voidaan luovuttaa työn kohteena olevalle organisaatiolle mahdollista jatkotyöstämistä varten. Työelämälähtöistä kehittämistyötä koskevat samat kriteerit kuin tieteellistä tutkimusta. Tutkimuksen ja kehittämisen kohderyhmään kuuluvien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija on tekemässä, mikä on tutkimuksen kohde ja tavoitteet. Tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt korostuvat työelämälähtöisessä kehittämistyössä. Kehittämistyössä korostuu rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus ja tulosten on oltava käytännössä hyödynnettäviä. (Ojasalo ym. 2009, 48.)

Opinnäytetyön kysely oli tarkoitettu tällä hetkellä lähiesimiehenä toimivalle työntekijälle. Vuoden 2016 aikana eri syiden vuoksi lähiesimiestyöstä lähteneillä työntekijöillä on paljon arvokasta tietoa, mikä lisää tutkimuksen arvoa ja vastausten sisällön rikkautta. Tämän vuoksi heillekin lähetettiin kysely. Kysely lähetettiin sähköpostiin Webropol- ohjelmalla. Kyselyyn oli liitetty saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, kohderyhmä sekä anonyminä vastaamisen ehdottomuus.

Anonyymiydestä pidettiin kiinni koko tutkimuksen ajan. Aineisto säilytettiin tutkijan kotitietokoneella salasanan takana ja opinnäytetyön valmistuttua se hävitetään. Vastaajien anonymiuden säilyttämiseksi, lainaukset on valittu niin, että niistä ei voi erottaa yksittäistä vastaajaa. Taustatietoja on yhdistetty tarvittaessa niin, ettei yksittäinen henkilö nouse vastauksista esiin, esimerkiksi koulutuksessa on yhdistetty ylempi korkeakoulu- ja ylempi ammattikorkeakoulututkinto sekä tohtorin tai lisensiaatin tutkinto.

Tutkijana minulla oli omia kokemuksia lähiesimiestyöstä sekä ennakkoluuloja ja -odotuksia tutkittavaa asiaa kohtaan. Pyrin tietoisesti tunnistamaan ja välttämään kyseiset asiat mielestäni tutkimuksen analysointivaiheessa. Lähettäessäni kyselyn ja analysoidessani sitä en toiminut enää esimiestehtävissä, joten roolini tutkijana sekä lähiesimiehenä ei vaikuttanut tutki-

mukseen. Samalla rajasin itseni pois kohderyhmästä, vaikka olin vuonna 2016 toiminut lähiesimiestehtävissä.

Tutkimuksen etenemisen ja tulokset olen pyrkinyt kuvaamaan selkeästi ja avoimesti, jotta tutkimusprosessin luotettavuutta ja eettisyyttä voi jokainen tutkimusta lukiessaan arvioida. Aiheen valinnan lähtökohtana oli kehittää lähiesimiesten työhyvinvointia. Lähiesimiehen työpahoinvoinnilla voi olla laajat seuraukset. Se voi vaikuttaa suoraan sekä yksikön että henkilökunnan toimintaan ja hyvinvointiin. Tällöin se voi vaikuttaa myös koko organisaation tuloksellisuuteen ja toiminnan laatuun eli asiakkaille tuotettaviin palveluihin ja yhteiskunnallisiin kustannuksiin. Missään kehittämistehtävässä ei saisi unohtaa yhteiskunnallisen merkittävyyden tärkeyttä (Ojasalo ym. 2009, 49).

6.4 Opinnäytetyön luotettavuus

Kanasen (2012, 161–165) mukaan hyvän opinnäytetyön yhtenä mittarina voidaan pitää luotettavuutta, joka mittaa myös työn laatua. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja mittauksen luotettavuutta. Validiteetti käsittää oikeiden asioiden tutkimista ja mittarin tarkkuutta. Tutkimuksen tärkein tekijä on tiedon luotettavuus. Tieteellisyydellä ja lopputuloksella on kehittämistutkimuksen tärkeimpään tekijään, muutokseen, yhtä tärkeät roolit. Kannattaa muistaa, että kehittämistutkimuksessa on kaksi eri prosessia, kehittämistyö ja tutkimustyö. Opinnäytetyön luotettavuus eli laadukkuus perustuu hyvään ja riittävän tarkkaan tutkimusprosessin vaiheiden kuvaukseen ja tulosten dokumentointiin. Kaikki opinnäytetyössä tehdyt valinnat on dokumentoitu ja esitetty perusteluineen. Tällöin lukija voi todeta tutkijan valintojen oikeellisuuden sekä tulosten ja johtopäätösten aukottomuuden. (Kananen 2012, 161–165; Ojasalo ym. 2009, 94.)

Tutkijan tarkka raportointi tutkimuksen toteuttamisesta parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston tuottamisen olosuhteista tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Lähteiden valitsemisessa ja tulkinnassa pitää pyrkiä kriittisyyteen. Kirjoittajan nimekkyyttä, lähteen ikää, alkuperää, uskottavuutta, totuudellisuutta ja puolueettomuutta sekä kustantajan vastuuta on hyvä miettiä jokaisen lähteen kohdalla. (Hirsjärvi ym 2013, 113–114, 232.) Vilkan (2015, 197) mukaan tutkijan tulee kuvata ja perustella, mistä joukosta valinta on tehty, mitä

ratkaisut ovat olleet ja miten niihin on päästy. Tutkija on myös arvioinut tavoitteiden kannalta ratkaisujen tavoitteellisuutta tai toimivuutta.

Tämän opinnäytetyön lähdemateriaali on monipuolista ja laajaa käsiteltyjen aihealueiden osalta. Lähdemateriaaleina on käytetty alkuperäislähteiden, uusimpien tutkimusten ja artikkeleiden lisäksi myös netistä saatuja asiantuntijoiden ajankohtaisia haastatteluja ja yleisiä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kehittämiseen liittyviä sivustoja kuten Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen kotisivujen tiedotteita, uutisia ja julkaisuja.

Aineiston saturaatio liittyy laadulliseen tutkimukseen. Se tarkoittaa uusien tutkimusvastausten ottamista tutkittavaksi niin kauan, kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen. Vastauksien toistaessaan itseään, on kylläntymispiste saavutettu. Saturaaation määrittäminen on helppoa kohdejoukon ollessa tasalaatuinen eli homogeeninen. (Kananen 2012, 174; Vilka 2015, 152–153).

Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla, jolloin tutkittavaa asiaa tarkastellaan useasta näkökulmasta esimerkiksi hyödyntämällä erilaisia tiedonkeruumenetelmiä (Ojasalo ym. 2009, 94). Triangulaatiota voidaan pitää toimintasuunnitelmana, jonka avulla tutkijan henkilökohtaiset ennakkoluulot eivät vaikuta, sillä triangulaatiossa tarkastellaan aihetta eri näkökulmista. Triangulaation yksi neljästä päätyypistä on metodinen triangulaatio, jossa hyödynnetään erilaisia metodien käyttöä. (Tuomi ym. 2013, 143–145.) Analyysitriangulaatiota käytettäessä tutkimusaineiston analyysissä on hyödynnetty erilaisia analyysitapoja (Saaranen-Kauppinen ym. 2006, Triangulaatio). Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty triangulaatiota, jossa kyselyn vastaustuloksista on kerätty tietoa erilaisin analyysin: sisällön analyysillä, sisällön erittelyllä ja kvantifiointilla. Kohdejoukon voi todeta olleen melko homogeeninen ja saturaatio täyttyi.

6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman ammatillisen kasvun pohdinta

Olen saanut ylemmän korkeakoulun opinnoista hyvin paljon uutta tietoa ja taitoa johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä. Olen oppinut asioiden kriittinen tarkastelua ja itsearviointin merkityksen ja tärkeyden. Opinnot päättyvät opinnäytetyöhön, jota on ollut ajoittain raskasta,

mutta kuitenkin mielekästä tehdä. Opinnäytetyön aihe valikoitui melko hyvissä ajoin ja oma ohjausryhmäni on ollut aiheesta hyvin kiinnostunut.

Opinnäytetyötä tehdessä olen oppinut uutta teoretietoa, jota on hyvä viedä käytäntöön. Teoriatietoon perehtyminen on lisännyt mielenkiintoani aihetta kohtaan ja tiedonhankintataidot lisääntyivät opinnäytetyön loppuvaiheessa, jolloin löysin enemmänkin aiheeseen liittyviä samankaltaisia tutkimuksia ja artikkeleita. Lähteiden käyttö olisi voinut olla monipuolisempaa. Asioiden kokonaisuuksien hahmottaminen on nykyään helpompaa. Harkitsen asioita monesta eri näkökulmasta ja otan huomioon eri mielipiteitä ennen kuin koostan asiasta lopullisen käsityksen. Kehittämistyön tekeminen auttoi huomaamaan, mitä kaikkea siinä tulee ottaa huomioon. Vaikka itse opinnäytetyöprosessi päättyy, ei kehittäminen lopu tähän, vaan alkaa todellinen työhyvinvoinnin kehittämisen ja arvioinnin jatkuva prosessi. Työhyvinvointimallin käytäntöön vieminen ja toiminnan kehittäminen vaatii seurantaa, säännöllistä arviointia ja toiminnan uudelleen kehittämistä. Samalla arvioidaan koulutuksesta ja opinnäytetyöprosessista saamiani oppeja.

Oma ammatillinen kasvu on ollut valtavaa koulutuksen aikana saamieni työkokemusten rinnalla. Olen saanut monta mahdollisuutta nähdä ja kokea oman alan, sosiaali- ja terveydenhuollon, johtamista ja kehittämistä. Välillä on tuntunut, että olen ollut mukavuusalueen ulkopuolella, mutta kokenut kuitenkin täyttä työn imua. Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista, ja käytännön ihmisenä, kyselyn vastausten analysointi ja kehittämistyön tekeminen on ollut juuri minulle sopivaa. Ajoittain opinnäytetyö on ollut myös haasteellista ja välillä jopa tauolla usean työnkuvan ja työyksikön vaihtuessa sekä lapsiperheen arkea eläessä.

Opinnäytetyötä aloittaessani suoritin työhyvinvointiasiantuntija -koulutuksen, josta on ollut hyötyä opinnäytetyön tekemisessä sekä nykyisessä työssäni. Työhyvinvointi on saanut minut syvälle mukaansa, ja toivonkin pystyväni hyödyntämään tietojani ja taitojani koko opinnäytetyön kohdeorganisaation hyväksi. Opinnäytetyön tekeminen auttoi vastaamaan ylemmän ammattikorkeakoulun seuraaviin kompetensseihin: työelämän toiminnan kehittämisvalmiudet, tutkimustiedon hyödyntäminen työelämän toimintoihin, itsensä ja johtamistaitojen kehittäminen, eettinen osaaminen, valmiudet itsenäiseen asiantuntijatyöhön, viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen sekä sosiaali- ja terveystalveluiden kehittäminen.

6.6 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää peruspalvelukuntayhtymä Kallion lähiesimiesten työhyvinvointia. Tavoitteena oli tuottaa lähiesimiesten työhyvinvointia tukeva toimintamalli. Johtamisen näkökulmana oli strateginen johtaminen. Lähestymistapana oli konstrukttiivinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu kysely. Tutkimuskysymykset koskivat kokemuksia lähiesiemiestyön voimavara- ja kuormittavuustekijöistä sekä ajatuksia lähiesimiehen työhyvinvoinnin lisäämistä ja kehittämistä työuran eri vaiheissa. Taustakysymyksinä olivat koulutus, työkokemus lähiesiemiestyöstä ja johdettavan yksikön koko. Näitä tietoja oli tarkoitus verrata koettuihin voimavara- ja kuormittavuustekijöihin, mutta ajan puutteen vuoksi se jäi hyvin vähäiseksi. Opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn pohjalta muodostettiin kehittämistehtävänä lähiesimiesten työhyvinvointimalli. Malli on tarkoitus ottaa käyttöön mahdollisimman pian, ja sen toteuttamista onkin jo aloitettu ohjeiden selkeyttämisellä ja päivittämisellä. Suunnitelmissa on tehdä sama kysely vuoden tai kahden kuluttua uudelleen ja verrata tuloksia keskenään, jolloin mallin hyödyn voi todentaa käytännössä.

Ohjausryhmän arviointi työhyvinvointimallista oli hyvä ja käytännöllinen. Lähiesimiesten työhyvinvointimalli sisältää käytännönläheisiä konkreettisia keinoja kehittää työhyvinvointia. Samalla malli tukee jo aloitettua lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämistä. Mallissa tuotuja kehittämiskeinoja on alettu jo toteuttaa esimerkiksi päivittämällä ja selkeyttämällä yhteisiä ohjeita sekä lisäämällä vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön ja sen kehittämiseen. Muutamalta lähiesimieheltä pyydetty palaute työhyvinvointimallista on ollut positiivista. Se on herättänyt mielenkiintoa tutkimustuloksia ja työhyvinvoinnin kehittämistä kohtaan. Palautteessa tuli esiin, että malli vaikuttaa hyvältä, tukee työhyvinvointia koko organisaatiossa ja siihen on nostettu esiin todellisia lähiesimiehen työhyvinvointia lisääviä keinoja. Osa lähiesimiehistä ja ohjausryhmän jäsenistä olivat tyytyväisiä, että myös oma asenne ja osaamisen kehittäminen nousi yhdeksi yläkäsitteeksi. Palautteessa todettiin merkitykselliseksi, että Kalliossa tutkitaan ja kehitetään lähiesimiesten työhyvinvointia. Lähiesimiehet kertoivat myös, että malli kuvaa samalla myös lähiesimiehen työn sisältöä.

Työhyvinvointimallin ylä- ja alakäsitteet ovat laaja-alaiset ja kattavat. Mallia (KUVIO 4) voi hyödyntää muissakin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa, vaikka pohjalle ei työhyvinvoinnin kartoitusta tekisikään. Mallia voi muokata alakohtaisesti myös muiden ammattialojen lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämiseen sopivaksi.

7 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Opinnäytetyöstä nousi esiin, että lähiesimiesten työhyvinvoinnin kokeminen pohjautuu psyykkisen, fyysisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin kokemuksiin. Monet työhyvinvoinnin kokemusta lisäävistä asioista liittyvät sosiaalisiin taitoihin ja työyhteistyötaitoihin. Oman esimiehen, organisaation johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden antama tuki ja arvostus, vaikuttavat merkittävästi lähiesimiesten työhyvinvoinnin kokemiseen. Jatkuva vuorovaikutus organisaation eri tasojen välillä, selkeät ohjeistukset sekä selkeä ja suunnitelmallinen johtaminen tukevat lähiesimiesten työhyvinvointia. Lähiesimiestyö on asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi itsensä johtamista. Myös lähiesimiehellä itsellä on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Tässä keinona on säännöllinen itsearviointi sekä oman asenteen tarkastelu.

Jatkotutkimusaiheina mielenkiintoisia olisivat lähiesimiehen koulutuksen ja työkokemuksen vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen, yksikön henkilökunnan määrän ja yksikön sijainnin vaikutukset lähiesimiehen työhyvinvoinnin kokemiseen sekä keski- ja ylimmän johdon työhyvinvointi voimavara- ja kuormittavuustekijät huomioiden.

LÄHTEET

- Ahonen Guy. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8846551>. Viitattu 5.1.2017.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P. & Sloane, D. M. 2002. Hospital Staffing, Organization, and Quality of Care: Cross-National Findings. *Nurs Outlook* 2002;50:187-194.
- Anttila, P. 2014. Tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät -luennot. Forss-Pennanen, P. Luentomateriaali. Viitattu 7.5.2014.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016 Strateginen hyvinvointi SH//2016. Tutkimusraportti. Saatavissa: http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf. Viitattu 3.1.2017.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus. 2017. Saatavissa: <http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyohyvinvointi/>. Viitattu 29.12.15
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria – EK:n työkykyjohtamisen malli. Saatavissa: <http://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>. Viitattu 6.12.2015.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Työkykyä johtamalla jopa 1000 €:n säästöt per työntekijä – joka vuosi!. Saatavissa: <http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2013/01/24/tyokykyja-johtamalla-jopa-1000en-saastot-per-tyontekija-joka-vuosi/>. Viitattu 29.11.2015.
- Esimies.info. 2009-2013. Esimiehen rooliin kuuluu tehtäviä, joille on varattava aikaa. Saatavissa: <http://esimies.info/Esimiehen-teht%C3%A4v%C3%A4t.php>. Viitattu 3.1.2017.
- FINLEX. 423/2005. 7a §. Helsinki. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050423>. Viitattu 7.10.2014.
- Ganz, F. D., Wagner, N. & Toren, O. 2015. *Nursing Ethics* 2015, Vol 22(1), 43-51.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet – Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Saatavissa: http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence. Viitattu 28.11.2016.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heiskanen. T.M. 2014. Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150049/urn_nbn_fi_uef-20150049.pdf. Viitattu 24.3.2017.

- Hietaniemi, J. 2013. Työn imu lähiesimiestyössä – Fenomenografinen tutkimus. Johtaminen ja organisaatiot pro gradu –tutkielma. Vaasan Yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Vaasa.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. 1. painos. WSOYpro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huhtala, M. 2013. Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina. Saatavana: <https://www.jyu.fi/ytk/opiskelijavalinta/Psykologian%20artikkelikokoelma%202015/artikkeli%2006>. Viitattu: 11.1.2017.
- Härkänen, P. 2017. Peruspalvelukuntayhtymä Kallion henkilöstöpäällikön henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 8.5.2017.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja – Voitko hyvin työssäsi? Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.
- Kallinen, S. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015 -loppuraportti. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74927/Rap%20ja%20mui_2016_8_PDF_.pdf?sequence=1. Viitattu 28.11.2016.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2003. Voimavarat käyttöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämisohjelman laatiminen. Printon, Viro: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä.
- Korpela, M., Suominen, T., Kankkunen, P. & Doran, D. 2010. Hoitotyön lähijohtajien arviot omasta ja vastuuyksiköidensä hoitotyöntekijöiden työn hallinnasta ja heille antamastaan tuesta. HOITOTIEDE 2010, 22 (2), 83-95.
- Kylmänen, P. 2017. Lähiesimiehen hyvinvointi. Teos. Terveystieteiden osastonhoitajat.1/2017. Työhyvinvointi-teemanumero. 5-7.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>. Viitattu 24.4.2017.
- Lappalainen, M. 2013. Palkitseminen työhyvinvointia tukemassa. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65076/Lappalainen_Marika.pdf?sequence=1. Viitattu 4.1.2017

- Lehto, P. 2014. Strateginen työhyvinvointi organisaatioissa. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96811/419899.pdf?sequence=2>. Viitattu 24.3.2017.
- Lukka, K. 2001 Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Viitattu. 29.4.2017.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2016. Työolobarometri syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu- ja. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul_17_2016_28042016.pdf?sequence=1. Viitattu 11.1.2017.
- Manka, M-L. 2016. Dosentti räppää työhyvinvoinnista ja neuvoo, kuinka morjestat oikein. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/art-2000002920130.html>. Viitattu 5.1.2017.
- Murto, K. 2015. STTK: Hallituksen huomioitava työhyvinvointi tuottavuustavoitteiden saavuttamisessa. Saatavissa: <http://www.sttk.fi/2015/05/13/sttk-hallituksen-huomioitava-tyohyvinvointi-tuottavuustavoitteiden-saavuttamisessa/>. Viitattu 5.12.2016.
- Mäkinie, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1. Viitattu 13.12.2016.
- Määttä, N. 2016. Työpahoinvoinnin hintalappu Suomelle on mysteeri – mutta kymmeniä miljardeja euroja se ei ole. Saatavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002920528.html>. Viitattu 5.1.2017.
- Narinen, A. 2000. Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Saatavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/laa/kliin/vk/narinen/terveyde.pdf>. Viitattu 24.3.2017.
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J & Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja kirjoittajat.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Tutkimuksellisen kehittämistyön kokonaisuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. 2017. Kasvatus, koulutus ja tutkinnot. Saatavissa: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot. Viitattu: 27.4.2017.
- Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykkä palveluihin. Porvoo: Edita Publishing Oy.

- Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Saatavissa: www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf. Viitattu 11.1.2017.
- Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. 2016. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016–2018 ja Talousarvio 2016. Saatavissa: http://www.kalliopp.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kallio/embeds/kalliowwwstructure/16620_Toiminta- ja_taloussuunnitelma_2016-2018_ja_Talousarvio_2016.pdf. Viitattu 28.11.2016.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat –työkirja. Saatavissa: http://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Viitattu 26.3.2017.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Juvenes Print Oy. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.
- Rissanen, M. 2016. Työpahoinvointi vie kymmeniä miljardeja. Saatavissa: <http://www.sttk.fi/2016/04/26/tyopahoinvointi-vie-kymmenia-miljardeja/>. Viitattu 5.1.2017.
- Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytytään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1>. Viitattu: 9.5.2017.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/sisallys.html>. Viitattu 26.4.2017.
- Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Saatavissa: <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>. Viitattu 9.5.2017.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>. Viitattu 26.3.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. KASTE 2012-2015. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3. Viitattu 29.11.2015.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Suomen työelämäpalkinto Kankaanpään kaupungille ja Pipelife Finland Oy:lle. Saatavissa: http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/suomen-tyoelamapalkinto-kankaanpaan-kaupungille-ja-pipelife-finland-oy-lle. Viitattu 29.11.2015.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työhyvinvointi. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 29.11.2015.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Tietoa ja tutkimuksia työhyvinvoinnista. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <http://stm.fi/tietoa-tyohyvinvoinnista>. Viitattu 28.11.2016.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 –Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3aNBN%3afe201504223250.pdf?sequence=1>. Viitattu 12.12.2016.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työsuojelun vastuualueiden runkosuunnitelma 2012–2015. Saatavissa: http://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/723301/Runkosuunnitelma_2012-15.pdf/9e041add-c025-4ce8-837d-9e051972e7ab. Viitattu 12.12.2016.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työsuojelun vastuualueiden runkosuunnitelma 2016–2019. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126843/STM_Ty%c3%b6suojelun%20vastuualueiden%20runkosuunnitelma%202016%e2%80%932019_net3.pdf?sequence=1. Viitattu 13.12.2016

Sote- ja maakuntauudistus. 2016. Mitä sote-uudistus tarkoittaa minulle? Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>. Viitattu 12.12.2016.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. 2. painos.

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuuttelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf. Viitattu 10.1.2017.

Särkelä, K. 2015. Hoitotyön johtamisen vaikuttavuus hoitotyössä. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150139/urn_nbn_fi_uef-20150139.pdf. Viitattu 24.3.2017.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2014. Terveydenhuollon menot ja rahoitus 2012. Tilastoraportti liitteineen. Saatavissa: <http://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveydenhuollon-talous/terveydenhuollon-menot-ja-rahoitus>. Viitattu 28.8.2014

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. 2016. Terveisiä töistä! Työhyvinvointi näkyy hymynä käytävillä. Saatavissa: <http://www.sttk.fi/2016/05/02/tyohyvinvointi-nakyy/>. Viitattu 5.12.2016

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 18.3.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. 2015a. Yksilön työhyvinvointi. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. Viitattu 6.12.2015.

Työterveyslaitos. 2015b. Työhyvinvointi. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Viitattu 29.11.2015.


- Työterveyslaitos. 2016a. Terveyden edistäminen. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/>. Viitattu 6.12.2016.
- Työterveyslaitos. 2016b. Terveyden edistäminen. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/>. Viitattu 5.12.2016.
- Työterveyslaitos. 2017a. Hyvän johtamisen kriteerit. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Viitattu 11.1.2017.
- Työterveyslaitos. 2017b. Psykososiaaliset tekijät voimavarana. Saatavissa: http://partner.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/voimavarat/sivut/default.aspx. Viitattu 11.1.2017.
- Työterveyslaitos. 2017c. Keinoja psykososiaalisten kuormitustekijöiden vähentämiseen. Saatavissa: http://partner.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/kuormitustekijoiden_vahentaminen/sivut/default.aspx. Viitattu 11.1.2017.
- Työterveyslaitos. 2017d. Psykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Saatavissa: http://partner.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/kuormitustekijat/sivut/default.aspx. Viitattu 11.1.2017.
- Työturvallisuuskeskus. 2017. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Saatavissa: http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf. Viitattu 5.1.2017.
- Valtionkonttori. Kaiku-palvelut. 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BE3247B26-F20A-40C5-AF55-55A7CA91DAF3%7D/72565>. Viitattu 24.3.2017.
- Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.
- Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A., Paasivaara, L. & Laukkala, H. 2013. Research Article. Nurse Managers' Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas – A Viewpoint: Case of Health Centre Wards in Finland. ISRN Nursing Volume 2013, Article ID 951456, 8 pages.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015 Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- WHO. 2016. Workplace health promotion. Saatavissa: http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/index1.html. Viitattu 28.11.2016.

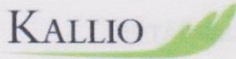
KALLIO

Peruspalvelukuntayhtymä VIRANHALTIJAPÄÄTÖS
Kallio
Hallinto- ja tukipalvelut

Viranhaltija:
Talousjohtaja

Päivämäärä Pykälä
22.2.2017 11

Asia:	Tutkimuslupa / Niina Simonen	
Perustelut:	<p>Centria ammattikorkeakoulun, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija Niina Simonen hakee tutkimuslupaa tutkimukselle, jonka tavoitteena on tuottaa Peruspalvelukuntayhtymä Kalliolle uusi lähiesimiesten työhyvinvoinnin toimintamalli kyselyvastauksia hyödyntäen.</p> <p>Kysely lähetetään henkilöille, jotka sillä hetkellä tekevät esimiestyötä, sekä vuonna 2016 lähiesimiestyötä tehneille.</p> <p>Tutkimuslupahakemus liitteenä.</p> <p>Tutkimuksen tekijälle ei makseta korvausta tehdystä työstä eikä tekijänoikeuksien luovuttamisesta.</p>	
Päätös:	Myönnetään tutkimuslupa Centria ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tutkija Niina Simosen tutkimukselle: Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa Peruspalvelukuntayhtymä Kalliolle uusi lähiesimiesten työhyvinvoinnin toimintamalli. Tutkimuksesta toimitetaan yksi kappale Peruspalvelukuntayhtymä Kalliolle tutkimuksen valmistuttua.	
Allekirjoitus:	Talousjohtaja	 Urho Möller
Pöytäkirjan nähtävänäpito	Viranhaltijapäätökset ovat yleisesti nähtävänä päätöksentekijän virkaohjeissa kutakin päätöskuukautta seuraavan kuukauden ensimmäisen täyden viikon perjantaina klo 9 -14.	
Oikaisuvaatimus	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa tai kunnan jäsen.	
Oikaisuvaatimusviranomainen	Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, osoite ja postiosoite Yhtymähallitus Vierimaantie 5 84100 YLIVIESKA	
Oikaisuvaatimusaika, sisältö ja toimittaminen	Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä.	
Tiedoksianto	Kenelle: Niina Simonen <input type="checkbox"/> Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan <input type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä <input checked="" type="checkbox"/> Muulla tavoin / sisäinen posti	Pvm: 22.2.2017 <input type="checkbox"/> Luovutettu: Vastaanottajan allekirjoitus
Täytäntöönpanoa varten tiedoksi	Pvm: 22.2.2017	Sähköpostiosoite:



Peruspalvelukuntayhtymä Kallio
Hyvinvointipalvelut

Viranhaltija:
 Hyvinvointipalvelujohtaja

Päivämäärä 27.2.2017 Pykälä 11

Asia:	Tutkimusluvan myöntämienn / Niina Simonen	
Perustelut:	<p>Niina Simonen opiskelee Kokkolassa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Hän hakee tutkimuslupaa opintoihin kuuluvan oppinnäytetyön tekemiseksi.</p> <p>Oppinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja kehittää PPKY Kallion esimiesten työhyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa Kallioon uusi esimiesten työhyvinvoinnin toimintamalli tehtävän kyselyn perusteella, joka lähetetään tällä hetkellä esimiestyötä tekeville sekä vuonna 2016 lähiesimiestehtävissä olleille. Tavoitteena on, että oppinnäytetyö on valmis toukokuun 2017 loppuun mennessä.</p> <p>Tutkija sitoutuu noudattamaan voimassa olevia tutkimusaineiston säilyttämiseen ja tietosuojalainsäädäntöön liittyviä ohjeita. Tutkimukseen osallistuvat vastaavat kyselyyn anonymisti.</p>	
Päätös:	Myönnetään Niina Simoselle tutkimuslupa esittelytekstin mukaiseen tutkimukseen.	
Allekirjoitus:	Hyvinvointipalvelujohtaja Pirjo Matikainen	
Pöytäkirjan nähtävänäpito	Viranhaltijapäätökset ovat yleisesti nähtävänä päätöksentekijän virkahuoneessa kutakin päätöskuukautta seuraavan kuukauden ensimmäisen täyden viikon perjantaina klo 9 -14.	
Oikaisuvaatimus	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa tai kunnan jäsen.	
Oikaisuvaatimusviranomainen	Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, osoite ja postiosoite Yhtymähallitus Vierimaantie 5 84100 YLIVIESKA	
Oikaisuvaatimusaika, sisältö ja toimittaminen	Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittyä aikana. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä.	
Tiedoksianto	Kenelle: <input type="checkbox"/> Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan <input type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä <input checked="" type="checkbox"/> Muulla tavoin sähköpostilla	Pvm: 27.2.2017 <input type="checkbox"/> Luovutettu: Vastaanottajan allekirjoitus
Täytäntöönpanoa varten tiedoksi	Pvm: 27.2.2017 Nimi:	Sähköpostiosoite:

KALLIO

Peruspalvelukuntayhtymä
Kallio
Terveyspalvelut

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Viranhaltija:
Terveyspalvelujohtaja

Päivämäärä Pykäli
27.2.2017 11

Asia:	Tutkimuslupa / Simonen	
Perustelut:	<p>Centria ammattikorkeakoulun, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija Niina Simonen hakee tutkimuslupaa opintoihin kuuluvan oppinäytetyön tekemiselle.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja kehittää peruspalvelukuntayhtymä Kallion lähiesimiesten työhyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa peruspalvelukuntayhtymä Kalliolle uusi lähiesimiesten työhyvoinnin toimintamalli. Toimintamallin tavoitteena on edistää työhyvinvointia oppinäytetyön kyselyvastausten pohjalta. Kysely lähetetään henkilöille, jotka ovat sillä hetkellä lähiesimiestyössä sekä vuonna 2016 lähiesimiestyötä tehneille.</p> <p>Tutkimuksen tekijälle ei makseta korvausta tehdystä työstä eikä tekijänoikeuksien luovuttamisesta.</p>	
Päätös:	Myönnetään tutkimuslupa Centria ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tutkija Niina Simosen tutkimukselle. Tutkimuksesta toimitetaan yksi kappale Peruspalvelukuntayhtymä Kalliolle tutkimuksen valmistuttua.	
Allekirjoitus:	<p>Terveyspalvelujohtaja Päivi Peltokorpi</p>	
Pöytäkirjan nähtävänäpito	Viranhaltijapäätökset ovat yleisesti nähtävänä päätöksentekijän virkahuoneessa kutakin päätöskuukautta seuraavan kuukauden ensimmäisen täyden viikon perjantaina klo 9 -14.	
Oikaisuvaatimus	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa tai kunnan jäsen.	
Oikaisuvaatimusviranomainen	Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, osoite ja postiosoite Yhtymähallitus Vierimaantie 5 84100 YLIVIESKA	
Oikaisuvaatimusaika, sisältö ja toimittaminen	Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisenä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimustajan päättymistä.	
Tiedoksianto	<p>Kenelle: Niina Simonen</p> <p><input type="checkbox"/> Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan</p> <p><input type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Muulla tavoin s-postitse</p>	<p>Pvm: 27.2.2017</p> <p><input type="checkbox"/> Luovutettu:</p> <p>.....</p> <p>Vastaanottajan allekirjoitus</p>
Täytäntöönpanoa varten tiedoksi	<p>Pvm: 27.2.2017</p> <p>Nimi:</p> <p>Margit Yli-Kotila</p>	<p>Sähköpostiosoite:</p> <p>margit.yli-kotila@kalliopp.fi</p>

Lähiesimiesten työhyvinvointi

Hyvä Kallion lähiesimies!

Opiskelen Centria ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää ja kehittää Peruspalvelukuntayhtymä Kallion lähiesimiesten työhyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa uusi lähiesimiesten työhyvinvoinnin toimintamalli tämän kyselyn vastausten pohjalta. **Kyselyyn vastaamisaika on 24.2.2017 asti.**

Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vapaaehtoisesti. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimusetiikkaa noudattaen siten, ettei yksittäisen henkilön vastaukset ole tunnistettavissa.

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tulokset esitellään yhteisessä palaverissa. Vastaan mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiinne. Centria ammattikorkeakoulussa opinnäytetyöni ohjaajana toimii yliopettaja Leena Raudaskoski.

Vastauksista etukäteen kiittäen,

Niina Simonen
Puh. 050-5959528
niina.simonen@kalliopp.fi

1. Koulutus

- Perusopetus
- Ammatillinen perustutkinto
- Ylioppilastutkinto
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Tohtorin tutkinto tai Lisensiaatin tutkinto

2. Työkokemus esimiestyöstä

- 0-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-19 vuotta
- 20 tai enemmän

3. Johdettavan yksikön koko

- 1-9 työntekijää

- 10-29 työntekijää
- 30-49 työntekijää
- 50 tai enemmän

4. Mitkä asiat koet lähiesimiehen työhyvinvoinnin voimavaratekijöiksi?

^

v

5. Mitkä asiat koet lähiesimiehen työhyvinvoinnin kuormittavuustekijöiksi?

^

v

6. Miten lähiesimiehen työhyvinvointia voisi lisätä ja kehittää työuran eri vaiheissa?
