

Opinnäytetyö YAMK

Kliininen asiantuntija

2018

Katja Ehrukainen

**TYÖHYVINVOINNIN  
JOHTAMINEN SALON  
KAUPUNGIN  
TERVEYSPALVELUISSA**

–työhyvinvointijohtamisen pelisäännöt

Katja Ehrukainen

# TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN SALON KAUPUNGIN TERVEYSPALVELUISSA

## - työhyvinvointi johtamisenpelisäännöt

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli luoda esimiehelle avuksi työkalu huoneentaulun muodossa jokapäiväiseen työhön. Työn tavoitteena oli syventyä työhyvinvointijohtamiseen ja sen toteuttamiseen Salon kaupungin terveystalossa.

Työn teoria osassa perehdyttiin laajasti työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen tutkimusten ja kirjallisuuden avulla. Salon kaupungin työhyvinvoinnin kehittämisen raamina käytetään Pekka Järvisen työhyvinvoinnin taloa. (kuvio 5.)

Työhyvinvoinnin johtamisen pelisäännöt huoneentauluun nousivat esiin Salon kaupungin johtamisperiaatteista ja arvoista, esimiehille tehdyn avoimiin kysymyksiin perustavan kyselyn sekä workshop työskentelyn tulosten perusteella. Avoimiin kysymyksiin perustuva kyselylomake lähetettiin johtavat hoitajat ryhmälle N=21, vastaus prosentti oli 38. Avoimiin kysymyksiin pohjautuvassa kyselyssä esimiehiltä kysyttiin työhyvinvoinnista ja työhyvinvointijohtamista koskevista asioista. Workshop työskentelyyn osallistui 16 henkilöä johtavat hoitajat ryhmästä. Workshopissa käsiteltiin kolmea eri aihetta: työhyvinvointijohtamisesta, joita olivat: Minkälaisia tavoitteita sinulle on asetettu esimiehenä, jotka liittyvät työhyvinvoinnin johtamiseen? Millaisia tavoitteita toivoisit asetettavan, mikä tai millaiset asiat voivat estää hyvän työhyvinvointijohtamisen? Millaisia pulmatilanteita työhyvinvoinnissa voi tulla vastaan? ja mikä motivoi ja kannustaa entistä parempaan työhyvinvointijohtamiseen?

Avoimiin kysymyksiin perustuvan kyselylomakkeen ja workshop työskentelyn yhteenvedona saatiin kattava tieto työhyvinvoinnin tärkeydestä ja työhyvinvoinninjohtamisen merkityksestä johtamiseen, muun muassa seuraavat asiat nousivat esille. Esimiehen läsnäolo arjessa, kuuntelu, avoin vuorovaikutus, palautteenannon tärkeys, ongelmiin tarttuminen ja perustehtävän tunteminen.

Avoimiin kysymyksiin perustuvan kyselylomakkeen ja workshopin yhteenvedoja tarkastelemalla nousi esiin tärkeimmät työhyvinvoinninjohtamista ohjaavat tekijät, jotka tiivistettiin huoneentaulun muotoon.

Huoneentaulua voidaan hyödyntää jokapäiväisessä työssä työhyvinvoinninjohtamista toteutettaessa.

## ASIASANAT:

työhyvinvointi johtaminen, työhyvinvointi, esimies.

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care / Advanced Nursing Practise

2018| number of pages 52, number of pages in appendices 2

Katja Ehrukainen

# MANAGING EMPLOYEE WELL-BEING IN HEALTH SERVICES OF THE CITY SALO

- rules for well-being management at work

Management of well-being at work are one of the most important aspects of leadership. The purpose of this development work was to create a tool for the leaders to help them with everyday work. The aim of the thesis was to deepen well-being at work for management and its implementation in the health services of the City of Salo.

There is a lot of research on this topic that has been utilized in the theory part. Salo city is using 'Pekka Järvien's occupational well-being house' a framework for the development of well-being at work. (Pattern 5)

The rules for the management of well-being work were highlighted by the principles and values of the City of Salo and based on the results from the questionnaire for leaders and the results of the workshop's work. The inquiry was sent to leading nurses for N = 21, the answer percent was 38%. In the questionnaire, the leader was asked open questions concerning management of well-being at work and well-being at work. The workshop was attended by 16 participants of the leading nurses group. The workshop covered three different topics concerning the well-being at work.

As a conclusion of the work of the questionnaire and the workshop, comprehensive information on the importance of well-being at work was gained and the importance of well-being at work. The following things came to light: The presence of a supervisor in everyday life, listening, and open interaction, importance of feedback delivery, grasping problems, and familiarity with the basic task.

As the result of the development work, rules for well-being at work wellbeing were created. The most important factors influencing the well-being has been raised to the rules of well-being at work. Were gathered as rules to guide the implementation.

## KEYWORDS:

Management of well-being at work, wellbeing at work, leader

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>7</b>
2.1 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoitteet	7
2.2 Toimintaorganisaatio	7
2.3 Ohjaus- ja projektiryhmä	9
2.4 Kehittämiprojektin eteneminen	9
<b>3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTINEN PERUSTA</b>	<b>12</b>
3.1 Tiedonhaun kuvaus	12
<b>3.2 Työhyvinvoinnin määritelmä</b>	<b>13</b>
3.3 Esimiesten työhyvinvointi	17
<b>3.4 Työhyvinvointijohtamisen käsite</b>	<b>18</b>
3.5 Johtaminen ja esimiestyö	20
3.6 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin	20
3.7 Työyhteisön peruspilarit	24
3.8 Työhyvinvointijohtaminen ja siihen vaikuttavat tekijät	26
<b>3.9 Työhyvinvoinnin johtaminen Salon kaupungin terveystalveissa</b>	<b>27</b>
3.10 Sujuva-toimintamalli esimiehille	28
<b>4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS</b>	<b>30</b>
4.1 Avoimiin kysymyksiin perustuva kysely	30
4.2 Tulosten analysointi ja tulokset	32
4.3 Workshop menetelmä	35
4.4 Workshop palaverin tulokset	36
<b>5 KEHITTÄMISPROJEKTIN LOPPUTUOTOS</b>	<b>39</b>
5.1 Työhyvinvointijohtamisen huoneentaulu	39
<b>6 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI</b>	<b>41</b>
6.1 Tavoitteiden saavuttaminen	41
6.2 Aikataulu ja projektipäällikkyyys	42
6.3 Eettisyys ja luotettavuus	43
6.4 Jatkokehittämissideat	45

<b>7 POHDINTA</b>	<b>46</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>51</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Salon kaupungin arvot. (Salon kaupunki 2018, 12)	8
Kuvio 2. Terveyspalveluiden organisaatiokaavio	9
Kuvio 3. Kehittämisprojektin eteneminen	11
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012)	15
Kuvio 5. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7).	16
Kuvio 6. Toimivan työyhteisön peruspilarit, (muokattu Järvinen 2008, 85)	24
kuvio 7. Salon strategiatalo (Salon kaupunki 2018, 5)	28
Kuvio 8. Työhyvinvointijohtamisen huoneentaulu	40

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. SWOT- analyysi kehittämistyön etenemisestä	41
--	----

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi voidaan määritellä usealla tavalla. Työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti ja siihen vaikuttavat ihmissuhteet, ammattitaito ja yksityiselämä. (sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2014.)

Työhyvinvointi ei synny sattumalta vaan jokaisen organisaation pitää ottaa työhyvinvointi keskeiseksi osaksi organisaation strategiaa ja johtamista. Silloin työhyvinvoinnin merkitys ymmärretään kustannusten alentajana, tuottavuuden, innovatiivisuuden, positiivisen työnantajakuvan ja taloudellisen tuloksellisuuden aikaan saajana. (Kauhanen 2016, 122.)

Työelämän muutokset haastavat tulevaisuudessa työhyvinvoinnin laaja-alaiseen tarkasteluun niin organisaatioiden sisällä kuin laajemmalla foorumilla. Vastuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin edistämisestä jakaantuu yhteiskunnan, työorganisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunnan velvollisuutena on luoda yleiset puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään kansallista terveyttä, oppimista ja työn tekemisenosaamista sekä kannustavuutta. (Suonsivu 2014, 189.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on esimiesten yksi tärkeä osa-alue. Tässä kehittämistyössä keskitytään työhyvinvoinnin johtamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Salon kaupungin työhyvinvointijohtaminen rakentuu henkilöstöohjelman ja johtamisperiaatteita noudattaen. Pekka Järvisen työhyvinvoinnin talo (2001) on Salon kaupungin raamina taustalla työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toimivan työyhteisön lähtökohtana on työpaikan perustehtävä eli mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa. Johdon tehtävänä on huolehtia, että työnteko tapahtuu tämän tehtävän toteuttamiseksi. Perustehtävän tunteminen ja perustehtävässä pysyminen tuottaa työnarvostusta ja arvostus puolestaan lisää työmotivaatiota. Perustehtävän toteuttaminen edellyttää, että sitä tukevat selkeät toiminnalliset rakenteet ja työntekijöillä on selkeä kokonaiskuva organisaatiostaan. Pelisääntöjä tarvitaan kuvaamaan sitä, miten toimitaan eri tilanteissa. Sääntöjen tulee olla työntekoa tukevia, yksinkertaisia ja kaikkia koskevia. Jatkuvat muutokset ja uudistukset tekevät selkeät toiminta ohjeet entistäkin tärkeämmiksi. (Järvinen 2001, 27-38.) Tämän työn tuotoksena luotiin esimiehille huoneentaulu työhyvinvoinnin johtamisen pelisäännöistä, jota voidaan hyödyntää työhyvinvointia johtaessa. Työstä on poistettu yksi kappale, jossa käsiteltiin salassapidon alle kuuluvia tuloksia.

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämiprojektin tavoitteena oli syventyä työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen toteuttamiseen Salon kaupungin terveystaluuissa ja tarkoituksena oli luoda huoneentaulu työhyvinvointijohtamisen pelisäännöistä.

Kehittämiprojektin lopputuotoksena luotu huoneentaulu perustuu johtajille toteutettuun avoimiin kysymyksiin pohjautuvaan kyselyyn, workshop työpajan tuloksiin, Salon kaupungin johtamisperiaatteisiin ja arvoihin. Kirjallisuuskatsauksessa luotiin teoriapohja työlle. Tuotosta voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä ja keskeisten pelisääntöjen luomisessa Salon kaupungin terveystaluuiden työhyvinvointijohtamisessa.

### 2.2 Toimintaorganisaatio

Kehittämistyön toimeksiantajana toimii Salon kaupungin terveystaluu. Terveystaluujuen toimintaa ohjaa sosiaali- ja terveystaluuakunta. Salon kaupungissa oli vuoden 2017 lopussa 53014 asukasta. Perustehtävänä kaupungilla on perustaluujuiden järjestäminen niin, että kunnassa on hyvä asua ja elää. (Salon hyvinvointi raportti, 2017, 4.)

Salon kaupungin tuloksellisuuden, palvelukyvyyn, henkilöstön työelämän laadun ja työhyvinvoinnin parantumiseen pyritään henkilöstöohjelman avulla. Kaupungin strategia toteutumista tuetaan henkilöstöohjelmalla. Henkilöstöohjelman lähtökohtana ovat kaupungin visio ja arvot. (Salon kaupunki 201.7)

Salon kaupungin arvot ohjaavat työpaikan toimintakulttuuria henkilöstötyön osalta. Arvoja ovat rohkeus, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja asiakaslähthöisyys. Rohkeutta on arvioida olemassa olevia käytäntöjä, uudistaa toimintatapoja ja ilmaista oma mielipide. Oikeudenmukaisuutta on työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, kunnioitus ja arvostus ja tasapuolisuus. Vastuullisuutta on toimintatapojen noudattaminen ja huolehtia työympäristön ilmapiiristä. Vastuullisuutta on myös työhyvinvoinnista huolehtiminen ja ammatitaidon kehittäminen. Asiakaslähthöisyys tarkoittaa halua aidosti ymmärtää asiakasta ja halua vastata asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Jokainen asiakas kohdataan yksilöllisesti. (Salon kaupunki 2017,2.)



Kuvio 1. Salon kaupungin arvot. (Salon kaupunki 2018, 12)

*"Salon terveyskeskuksessa noudatetaan jatkuvaa laadun seuranta- ja kehittämistyötä. Terveyskeskuksessa on SHQS-laatuohjelmalla toteutettu laadunarviointi". "Terveysterveyskeskuksen palveluissa henkilöstöä on 507. Terveysterveyskeskuksen palveluja ovat terveysasemien palvelut, päivystys - ja kiireellinen hoito, kuntoutus - ja terapiapalvelut, päihde- ja mielenterveyspalvelut, ennaltaehkäisevät palvelut sekä suun terveydenhuollon palvelut ja terveyskeskussairaalan palvelut. Muita terveyspalveluja ovat apuvälinepalvelu, ehkäisyneuvonta, hoitotarvikejakelu, kotisairaala ja kotiutustiimi, muistineuvolat ja työttömien terveyspalvelut. Varhainen perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu tuotetaan yhteistyössä sosiaalipalveluiden kanssa". (Salon kaupunki, 2017.)*





Kuvio 2. Terveyspalveluiden organisaatiokaavio

### 2.3 Ohjaus- ja projektiryhmä

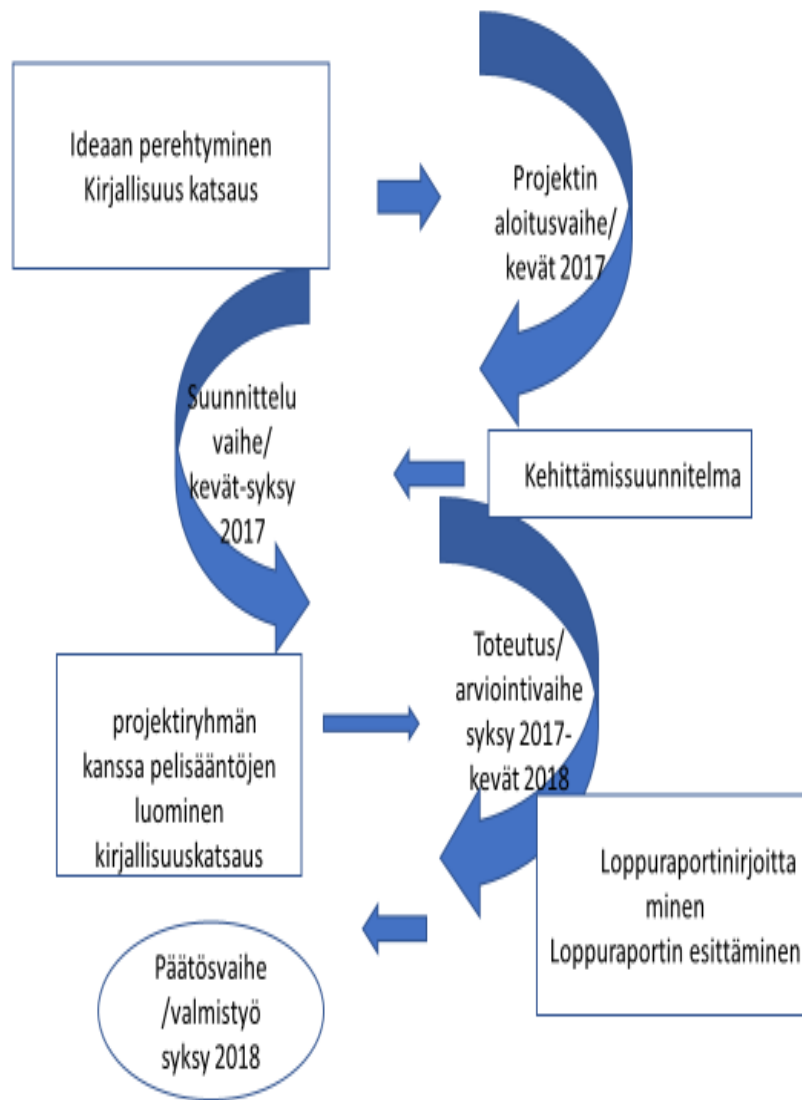
Ohjausryhmään kuului johtava hoitaja, päivityksen ja kotisairaalan osastonhoitaja ja ohjaava opettaja sekä tämän kehittämisprojektin tekijä. Projektiryhmään kuuluivat johtavat hoitajat työryhmä, joiden kanssa luotiin työhyvinvointi johtamisen pelisäännöt huoneentaulun.

### 2.4 Kehittämisprojektin eteneminen

Kehittämistoiminnan prosessi koostuu erilaisista vaiheista tehtäväkokonaisuuksineen. Toikko kumppaneineen (2009) kuvaavat kehittämisprosessia viiden keskeisen tehtävän avulla. Näitä tehtäviä ovat: perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Ke-

hittämisprosessia voidaan kuvata erilaisten mallien avulla. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi lineaarinen malli, spiraalimalli ja tasomalli. (Toikko ym. 2009.) Työssä on kuvattu kehittämisprojektin eteneminen spiraalimallin mukaisesti (kuvio 1.)

Tämän työn kehittämisprosessi rakentuu viidestä eri vaiheesta. Näitä ovat projektin aloitus-, suunnittelu-, toteutus ja arviointi- sekä päätösvaihe. Aloitusvaiheessa kehittyi työn aihe, joka tuli tammikuussa 2017 johtavalta hoitajalta. Suunnittelu vaiheessa 2017 perehdyttiin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Ohjaus ryhmän kanssa oli kolme palaveria suunnittelu vaiheessa. Kirjallisuuskatsaus kirjoitettiin syksyn 2017 aikana. Toteutus vaiheessa teetettiin projektiryhmälle avoimiin kysymyksiin perustuva kyselylomake joulukuussa 2017. Avoimiin kysymyksiin perustuva kyselylomake lähetettiin johtavan hoitajan työryhmälle sähköisesti. Projektiryhmän kanssa oli workshop muotoinen palaveri tammikuussa 2018. Huoneentaulu luotiin syksyn 2018 aikana. Työn arviointi vaiheessa hyväksyttiin työn tekstisisältö ja huoneentaulu ohjausryhmällä. Työn päätösvaiheessa valmistyö esiteltiin seminaarissa ja johtavat hoitajat työryhmälle. Huoneentaulu laminoitiin ja jaettiin terveystieteiden esimiehille.



Kuvio 3. Kehittämisprojektin eteneminen

## 3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTINEN PERUSTA

### 3.1 Tiedonhaun kuvaus

Kehittämistyön teoreettinen perusta koostuu tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Kehittämistyöhön on nostettu Pekka Järvisen työhyvinvoinnin talo yhdeksi johtavaksi tekijäksi, koska Salon kaupunki käyttää työhyvinvoinnin kehittämisen tukena juuri Järvisen työhyvinvoinnin taloa. (Järvinen 2011.) Keskeisinä käsitteinä työssä on käytetty työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointi ja esimies. Seuraavissa kappaleissa käsitellään näitä asioita.

Kehittämiprojektiin tietoa haettiin eri hakukoneilla eri tietokannoista ja manuaalisesti. Hakukoneina käytettiin Finnaa, Vaskia, Google Scholairia, Pubmedia, Mediciä, Arto-tietokantoja. Hakukriteereinä pidettiin tiedon tuoreutta ja oikeudellisuutta sekä luotettavuutta. Haut toteutettiin Kevään ja syksyn 2017 aikana. Hakusanoina käytettiin työhyvinvointi, työhyvinvointijohtaminen, esimies, työhyvinvoinnin johtaminen, management of wellbeing at work, wellbeing at work sekä leader.

Tässä kehittämistyössä aineiston hankinnassa käytettiin avoimiin kysymyksiin perustavaa kyselylomaketta ja workshop työpajaa. Avoimen kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat siitä mitä tietoa halutaan esimiehiltä työhyvinvoinnin johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Avoimia kysymyksiä lomakkeeseen tuli kuusi. Mitkä ovat työnne vastualueet ja mikä on ammattinimikkeenne? Kuinka pitkään olette olleet tässä toimessa tai vastavanlaisessa työssä? Miten määrittelette työhyvinvoinnin? Miten edistätte omaa työhyvinvointia? Mitkä ovat mielestänne olennaisia työhyvinvointia lisääviä tekijöitä? Mikä merkitys johtamisella on mielestänne työhyvinvoinnille?

Workshop työpajalla haettiin tietoa kolmeen kysymykseen työhyvinvoinnin johtamisesta. Minkälaisia tavoitteita sinulle on asetettu esimiehenä, jotka liittyvät työhyvinvoinnin johtamiseen ja millaisia tavoitteita toivoisit asetettavan? Mikä tai millaiset asiat voivat estää hyvän työhyvinvointijohtamisen? ja millaisia pulmatilanteita työhyvinvoinnissa voi tulla vastaan? Mikä motivoi ja kannustaa entistä parempaan työhyvinvointi johtamiseen? Avoimia kysymyksiä sisältävä kyselylomaketta, workshop työpajaa, Salonkaupungin johtamisperiaatteita ja arvoja käytettiin huoneentaulun luomiseen. Kirjallisuuskatsauksesta luotiin teoriapohja työlle.

### 3.2 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi voidaan määritellä usealla tavalla. Työhyvinvointiin vaikuttaa organisatiossa moni asia. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus. Työhyvinvointia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta; tekniikan, sosiaalipolitiikan, psykologian, lainsäädännön ja liiketaloustieteen näkökulmista. Kärkkäisen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa ensisijaisesti ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Hyvinvointi työssä riippuu työn organisoinnista ja toiminnan sujumisesta työyhteisössä. Kun tartutaan kehittämishaasteisiin ja ehkäistään ongelmien syntymistä, on kyse ennaltaehkäisevästä työhyvinvoinnista. (Manka 2010, 13; Rauramo 2008; Kärkkäinen 2002, 24-25.)

Aikaisemmin työhyvinvointia on lähestytty epäsuorasti, työhyvinvoinnin puutteiden kautta. Tällöin työhyvinvointi määritellään työhyvinvointi ongelmien puuttumisen kautta, esimerkiksi työuupumusoireiden vähäisyys ilmentää työhyvinvointia. Nykyään tutkitaan kuitenkin enemmän myönteistä työhyvinvointia ja työhyvinvointia onkin tutkittu runsaasti. Mäkinieniemi kumppaneineen (2014) ovat tehneet Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvän työhyvinvointitutkimuksen Suomessa 2010-2013. Tämän selvityksen tavoitteena oli kuvata Suomessa vuosina 2010-2013 tehdyn työhyvinvointitutkimuksen määrää ja laatua. Selvitys koskee pääsääntöisesti psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvää tutkimusta, ja se pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Millaista psykososiaalisiin tekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus on? Mitä aiheita ja teemoja on tutkittu? Millaisia tutkimustuloksia on saatu? Millaisia työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja tutkimuksissa on ehdotettu? Selvityksen perusteella suomalaisen työhyvinvointitutkimuksen suosituimpia tutkimusteemoja vuosina 2010–2013 olivat: Työ eri aloilla, työstressi, työn ja muun elämän suhde, varhainen eläköityminen sekä työn epävarmuus. Tutkimuksessa tulee muun muassa ilmi, että johtamisen ja työterveyshuollon yhteyksiä työhyvinvointiin ei ole välttämättä riittävästi tutkittu, sama koskee myös muun muassa työsuojeluvalvonnan ja työlainsäädännön noudattamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. (Mäkinieniemi ym. 2014.)

Työhyvinvointia on määritelty muun muassa työtyytyväisyys ja työkykykäsitteiden kautta. Positiivista työhyvinvointia kuvaava käsite on ”work engagement” (Bakker ym. 2002), Suomeksi tämä tarkoittaa työn imu. Työn imu-käsite kuvaa myönteisiä työhyvinvoinnin kokemuksia. Vahvimmin työn imua tukevat työhön liittyvät voimavarat, työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka auttavat vähentämään työn koettuja

vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamista. (Bakker ym. 2001.) Työn imua Suomessa on tutkinut muun muassa Jari Hakanen. Hänen tutkimus tuloksensa vahvistivat käsitystä työuupumuksesta nimenomaan työperäisenä voimavarojen menettämisen prosessina (Hakanen 2004.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Työhyvinvointiin panostamista on kansantaloudellisesti kannattavaa. Työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä takaisin sairauspoissaolojen ja varhaisen eläköitymisen vähenemisen kautta. (Työterveyslaitos 2014.) Työhyvinvointiin vaikuttaa ihmisen oma persoona sekä aikaisemmat kokemukset, joiden mukaan yksilö tulkitsee työyhteisön toimintaa. Ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, työ ja ryhmähenki ovat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka 2010, 15–18, Rauramo 2012, 10.)

Työhyvinvointi voidaan jakaa Rauramon mukaan viiteen portaaseen, joita ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Työhyvinvoinnin-portaat mallissa (kuvio 3.) on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. (Rauramo 2012, 13.) Mankan mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa seuraavanlaisesti Organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja minä itse. (kuvio 4). (Manka ym. 2007, 7.)

<p><b>5. OSAAMINEN</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</p> <p><b>Työntekijä:</b> Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</p> <p><b>Arviointi:</b> kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>
<p><b>4. ARVOSTUS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut</p> <p><b>Työntekijä:</b> Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</p> <p><b>Arviointi:</b> Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>
<p><b>3. YHTEISÖLLISYYS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Työyhteisö, johtaminen, verkostot</p> <p><b>Työntekijä:</b> Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky</p> <p><b>Arviointi:</b> Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>	<p><b>Tavoite:</b> Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>
<p><b>2. TURVALLISUUS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Työsuhde, työolot</p> <p><b>Työntekijä:</b> Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</p> <p><b>Arviointi:</b> Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</p>	<p><b>Tavoite:</b> Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>
<p><b>1. TERVEYS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto</p> <p><b>Työntekijä:</b> Terveelliset elintavat</p> <p><b>Arviointi:</b> Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>

Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7).

Työhyvinvointi on ollut ja on tälläkin hetkellä jatkuvassa muutoksessa. (Lehtinen 2015, 6.) Yhteiskunnassa ja työelämässä on tapahtunut muutoksia aina. Vauhti vain on kiihtynyt, ja monia muutoksia tapahtuu yhtä aikaa. Jatkuvat organisaation ja oman työn muutokset koetaan usein haitallista kuormittumista aiheuttaviksi, etenkin jos ei ymmärretä niiden merkitystä tai niihin ei voi vaikuttaa millään tavalla. Työn luonne on muuttunut entistä enemmän moniosaamista ja joustavuutta edellyttäväksi. Epävarmuus heikentää työn mielekkyyden kokemusta ja osaamisen kehittymistä sekä edistää haitallista kuormittumista (TTK 2013, 4.)

Toimiva esimiestyö, johtamisen oikeudenmukaisuus, yhteistyön sujuvuus sekä sosiaalinen tuki ovat työpaikan henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka 2012; Kärkkäinen 2002, 40.) Jokaisella ihmisellä on tarve kuulua johonkin ryhmään sen arvostettuna jäsenenä. Tärkeää on, että kaikki työntekijät saavat arvostusta, kiitosta ja toimintaansa ohjaavaa palautetta. Palautteen tarkoituksena on ylläpitää toiminta perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisena. Palaute auttaa työntekijöitä kehittymään omassa työssään. Tärkeää on, että palautteiden antaminen ja vastaanottaminen ovat aitoa, rehellistä, reaaliaikaista ja siitä on normaali tapa toimia. Esimiehen ja alaisten vuorovaikutus



tulee olla aktiivista, luontevaa ja laadukasta muulloinkin kuin kerran vuodessa tapahtuvissa kehityskeskusteluissa. Arkijohtaminen on esimiehen läsnäoloa ja välittämistä työntekijöistä ja sitä luonnehtii vahva molemminpuolinen luottamus. (Manka 2012.)

Työhyvinvoinnilla on siis varsin henkilökohtainen pohja, jokainen meistä kuormittuu eri tavoin ja vastaavasti työhyvinvointiamme tukevat hyvin erilaiset asiat. Työstä suoriutumiseen vaikuttavat myös osaaminen, omat henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot, jotka muodostavat jokaisen yksilön kohdalla omanlaisensa kokonaisuuden. Toisaalta työhyvinvointi kiinnittyy vahvasti myös työyhteisöön. Tilanteissa, joissa yksilön osaamisen rajat tulevat vastaan, saattaa työyhteisön tuki, mahdollisuus kouluttautua sekä mahdollisuus vaikuttaa työtehtävän sisältöön kannatella vaikealtakin tuntuvan ongelman ja tehtävän yli. (Järvensivu ym. 2011.)

### 3.3 Esimiesten työhyvinvointi

Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat. Työhyvinvointia kuormittaviin tekijöihin liittyvät tiukat aikarajat, tulostavastuullisuus ja johtamiseen liittyvät seikat. Työmäärä saattaa helposti paisua suureksi ja päivistä tulee pitkiä. Esimiehen työssä yksi kuormittavasta tekijästä on sosiaalisen tuen puute tai vähäisyys. Esimiehellä ei välttämättä ole saman tasoista kollegaa kenen kanssa voi asioista puhua. Tähän samaan päätelmään tuli myös Reikko kumppaneineen 2010 tutkimuksessaan lähiesimiehen asemasta. (Reikko ym. 2010; Virolainen 2012.) Virolainen on viitannut kirjassaan MPS:n tekemän suunta 2008 kyselyyn, jossa suomalaisjohtajilta oli kysytty työhyvinvointiin liittyviä asioista. 81% johtajista koki itsensä yksinäiseksi. (Virolainen 2012.) Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää esimiehelle, koska hyvinvoivalla esimiehellä on parhaimmat mahdollisuudet onnistua työhyvinvoinnin johtamisessa. Toimintamallit, työhyvinvoinnin lait ja eri tahojen kanssa toteutettu monipuolinen yhteistyö antavat tukea johtamiseen. (Ahola 2011, 61.)

Esimiehen jaksaminen työssä on merkittävä asia sekä hänen itsensä kannalta kuin myös koko työyhteisön toiminnan kannalta. Väsynyt esimies ei jaksane paneutua työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten toimintaan. Esimies on keulahahmo, jonka tehtävänä on omalla toiminnallaan luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Esimiehen jaksaminen on

merkittävä organisatorinen kysymys, jolla on vahva yhteys työyhteisön tehokkaan toiminnan kautta varsinaiseen liiketoimintaan. (Järvinen 2001, 145-146.)

### 3.4 Työhyvinvointijohtamisen käsite

Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisössä. (Rauramo 2008, 19.) Johtamisella vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Kuoppala kumppaneineen 2008 ovat tutkineet johtamisen, työhyvinvoinnin ja työhön liittyvän terveyden suhdetta toisiinsa. Heidän tutkimus tulosten mukaan johtaminen vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläke päätöksiin. Tutkimuksessa ei saatu selvyttä johtamisen vaikutuksesta työsuoritukseen. (Kuoppala ym. 2008.) Hyvä johtaminen on myös työhyvinvoinnin johtamista ja se kytkeytyy osaksi kokonaisjohtamista. (Niiranen ym. 2010, 152 - 153.)

Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa työyhteisön toimintakäytäntöjä uudistamalla sekä vahvistamalla työn yhteisöllistä hallintaa. (Niiranen ym. 2010, 150 - 151.). Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä. (Viitala 2009, 231.)

Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet voidaan jakaa seuraavasti.

- *”Työhyvinvointi on tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa*
- *Työhyvinvointia toteutetaan yhteistoiminnallisesti työntekijän ja henkilöstön kanssa*
- *Henkilöstön osaamisesta, pätevyydestä ja ammattitaidosta pidetään jatkuvasti huolta*
- *Jokainen työntekijä tietää yksikkönsä ja oman työnsä tavoitteet*
- *työntekijöille on annettu selkeät vastuut ja he voivat suunnitella omaa työtään*
- *Työt vastaavat työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa sekä toimintakykyä*
- *Töiden sisältö on monipuolinen ja mielekäs kokonaisuus*
- *Työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan*
- *Työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit on huolella arvioitu*
- *Toimintaympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen*
- *Työ on fyysisesti ja henkisesti tekijöille sopivaa*

- *Työ oloja ja henkilöstön hyvinvointia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti*” (Suonsivu 2014.)

Tärkeää on esimiehen oikeudenmukainen johtaminen työntekijöitä kohtaan. (Manka 2006, 55.) Hakalan (2010) tutkimuksen perusteella hyvä johtaja antaa ja vastaanottaa palautetta, palkitsee, kantaa vastuuta, ottaa vastaan ehdotuksia, välittää, kohtelee oikeudenmukaisesti, kuuntelee alaisten näkökulmia ja toiveita. Hän on varma, rehellinen, tiedottaa avoimesti myös meneillään olevista muutoksista, tekee päätöksiä ja vastaa kysymyksiin. Esimiehen toimintaa ohjaavat yhteiset sovitut arvot ja periaatteet. Hyvä johtaja huomioi työntekijän silloisen elämäntilanteen määriteltessään hänen tehtäviään ja on myös oikeudenmukainen sekä hyväksyy sen, että kaikki ovat erilaisia. Esimies ja muu henkilöstö saa hyvinvointia koskevia tietoja työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyistä, työterveyshuollon yrityskohtaisista tilastoinneista ja tapaturmatilastoista. Mittareita ovat muun muassa sairauspoissaolot, tapaturmat, henkilöstön vaihtuvuus, työilmapiiri, työkuormittavuus, työtyytyväisyys, koetut kehittämistarpeet ja johtajuusarviointit. (Viitala 2009, 332 - 333; Hakala 2010.)

Työhyvinvointijohtamiseen voidaan katsoa kuuluvan yrityksen työsuojelutoiminta, työterveyshuollon toiminta, työkykyä ylläpitävä toiminta, työhyvinvointikyselyt ja erilaiset tukitoiminnot. (Iloranta ym. 2011, 196- 197.) Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Sen perusta luodaan arvojen, strategian ja toiminnan avulla. Työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat moraaliset ja eettiset periaatteet sekä käytännöt. Se on osa sekä organisaation osaamista, että työyhteisön laajaa, sosiaalista yhteistyötä (Rauramo 2012, 20.) Hyvä johtamismalli on tavoitteellinen, selkeä, kehittävä ja mahdollistava, jossa johtamistaidot ovat ihmisläheisiä. (Ojala 2003, 46.)

Van Dierendock kumppaneineen (2004) tutkivat johtamiskäyttäytymisen ja alaisten hyvinvoinnin välistä suhdetta toisiinsa. Tulosten mukaan yksilöt, jotka kokivat hyvinvointia, heidän mukaan johtaja oli aktiivinen ja kannustava johtamistyyliiltään. Stressaava työympäristö taas lisäsi poissaoloja. (Van Dierendock ym. 2004.) Samoilla linjoilla on Shakon kumppaneineen (2010) he ovat tutkineet johtajien hyvinvoinnin, käyttäytymisen ja johtamistyylin vaikutusta yksilöiden hyvinvointiin. Heidän mukaansa johtajien käyttäytymisellä, johtamistyyliellä sekä johtajan ja alaisten välisellä suhteella on vaikutusta yksilöiden hyvinvointiin ja stressin kokemiseen. (Shakon ym. 2010.)

On selvää, että johtajan ja alaisten suhde vaikuttaa työviihtyvyyteen ja työssäoloon. Organisaation toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus sekä työelämän laatu määräytyvät yksilön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen kautta. Ennen strategiatyötä on tärkeää kerätä ja analysoida organisaation työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja mittareita. Organisaation sitouttava strategiatyö on työhyvinvoinnin perusta, koska se tuo voimaa ja luo arkipäivän tekemiselle merkityksen. Strategia ei ole vain hallituksen ja johtoryhmän asia, koska se koskettaa kaikkien työpäiviä ja työtehtäviä. Organisaation tehtävänä on toteuttaa yrityksen strategiaa ja on reilua johtamista, että jokaisen oma työrooli on tärkeässä asemassa työyhteisössä. Kaikki organisaation päätökset perustuvat strategiaan, joten sen on oltava selkeä ja linjakas. Kun strategia ohjaa tekemään oikeita asioita, aikaa vievä ja motivaatiota laskeva puuhastelu vähenee. (Suutarinen ym. 2010, 21; Kehusmaa 2011, 225.)

### 3.5 Johtaminen ja esimiestyö

Itsetuntemus on johtajuuden perusta. Johtajan täytyy tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, arvioida omia kehityksen kohteitaan ja käyttäytymistään. Esimies ei saa antaa omien, henkilökohtaisten asioiden vaikuttaa johtamiseensa ja hänen täytyy tarkastella johtajuuttaan objektiivisesti. Hänen tulee olla avoin palautteelle ja ymmärtää, että aina on jotain uutta opittavaa. Hyvä johtaja luottaa työntekijöihinsä ja antaa sopivasti vastuuta. Hän arvostaa ihmisten yksilöllisyyttä ja osaamista sekä hyödyntää eri henkilöiden asiantuntemusta joustavasti. Hyvä johtaja innostaa ja innostuu. Kehittäminen, päätöksenteko, suunnittelu ja analysointi ovat tärkeää. Johtaja delegoi tehtäviään, osaa vaatia ja valvoo toimintaa. Hyvä johtaminen ei ole käskyttävää eikä esimieskeskeistä. Johtajuuden tulee olla tavoitteellista. Johtajuuden odotukset ovat erilaisia eri ihmisten keskuudessa. Hyvä esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen, arvostava, yhdenvertainen ja tasa-arvoinen johtaminen ovat merkittävimpiä työkyvyn taustatekijöitä (Kehusmaa 2011, 119; Rauramo 2012, 129-130.)

### 3.6 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin johtaminen on esimiesten yksi johtamisen osa. Esimiehet tulisi kouluttaa ja perehdyttää yleisten johtamistaitojen lisäksi käsittelemään myös yleisiä työhyvinvointikysymyksiä. Esimiesten johtamistyö ja asennoituminen työhyvinvointia kohtaan on

erityisen tärkeää. Esimiehillä tulisi olla positiivinen ja avoin asenne työhyvinvointia tukevaan toimintaan kohtaan. (Hottinen 2004, 40.)

Työhyvinvointi ei ole missään organisaatiossa elinkaaren vaiheessa valmis, vaan sitä tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Erilaiset ideoinnit, keskustelut henkilökunnan kanssa sekä erityisesti arkipäivän työtavat vaikuttavat hyvin paljon työhyvinvointiin. Jo arkipäiväinen esimiehen ja henkilöstön välinen kanssakäyminen ja kohtaamiset ovat osa työhyvinvointia. (Hottinen 2004, 40-44.)

Hietalahti kumppaneineen (2012) on työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä pro gradututkielmassa todennut, että johtamisen teemasta nousi esille kolme erillistä luokkaa. Esimiehen rooli nähtiin tärkeänä työhyvinvoinnin edistäjänä ja esimieheltä saatu tuki korostui. Lisäksi haastateltavat määrittelivät, mitkä olivat heidän odotuksensa esimiehiltä. Johtamisella, etenkin lähiesimiesten johtamisella nähtiin olevan tärkeä merkitys ja rooli työhyvinvoinnin ylläpitäjänä ja kehittäjänä, eräänlaisena ilmapiirin luojana. Varsinkin sitä, että esimies on kiinnostunut henkilöstönsä työhyvinvoinnista, pidettiin tärkeänä. Hyvää johtamista kuvattiin johdonmukaisena, oikeudenmukaisena ja tasapuolisuutena. Johdolta toivottiin suunnan näyttöä ja selkeitä tavoitteita. Haastateltavat nostivat esille hyvän esimiehen kriteerejä. Haastateltavien mukaan hyvä esimies ei käskytä ja hänellä on tilannetajua sekä joustavuutta. Lisäksi hyvä esimies pystyy luomaan pelisäännöt toiminnalle sekä takaamaan työn tekemiseen rakenteelliset edellytykset. Esimiehen toivottiin olevan helposti lähestyttävä ja kiinnostunut henkilöstöstään ja häneltä odotettiin luotettavuutta, rehellisyyttä ja tasapuolisuutta. Tärkeäksi koettiin myös se, että esimies pystyy luomaan turvallisuuden tunnetta, jatkuvuutta sekä pystyy puuttumaan tarvittaessa konflikteihin. Työntekijöiden kuuleminen näyttäytyi myös tärkeänä. Useissa keskusteluissa tuli esille sen merkitys, että omaa työtä saattoi peilata esimieheltä saatuun palautteeseen. Osa haastateltavista toivoi rakentavaa palautetta jopa enemmän. Useissa vastauksissa korostui esimiehen tuen tärkeys ja luottamus työntekijää kohtaan. (Hietalahti ym. 2012, 56-57.)

Kun työhyvinvoinnin johtaminen on onnistunutta, esimiehillä on kyky arvioida työyksikön kokonaisuutta ja omaa esimiestoimintaansa. Esimiehet ovat kiinnostuneita toiminnan kehittamisestä, oman itsensä kehittämisestä, osaamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Esimiehellä on valmiudet vastaan ottaa myönteistä palautetta, rakentavaa kritiikkiä ja toimia henkilöstön etujen mukaisesti. (Rauramo 2012, 121.) Salomäki on pro gradussa tutkinut miten hyvin esimiehet tiedostavat ja määrittelevät työhyvinvoinnin ja työhyvin-

voinnin johtamisen. Tulosten mukaan esimiehen oma työhyvinvointi vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Johtajat eivät oikeastaan tiedostaneet, että ne johtamistoiminnot, joita he arjessa tekevät, ovat myös työhyvinvoinnin johtamisen toimintoja ja että niihin liittyvät tavoitteet ovat osa työhyvinvoinnin johtamista. (Salomäki 2013, 80.) Tämä oli tutkijan mukaan hämmentävää. Tutkimus on tehty 2013 ja varmasti jonkin verran on tultu tästä eteenpäin, kun työhyvinvoinnista puhutaan tänä päivänä niin paljon.

Hyvä esimiessuhde on yksi työhyvinvoinnin ja työkyvyn avaintekijöistä. Ihanteellinen esimies-alaissuhde on oikeudenmukainen, arvostava, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen. Esimiehen täytyy kyetä vuorovaikutukselliseen johtamiseen, tuntea ja osata työn sisältö. (Rauramo 2012, 130.)

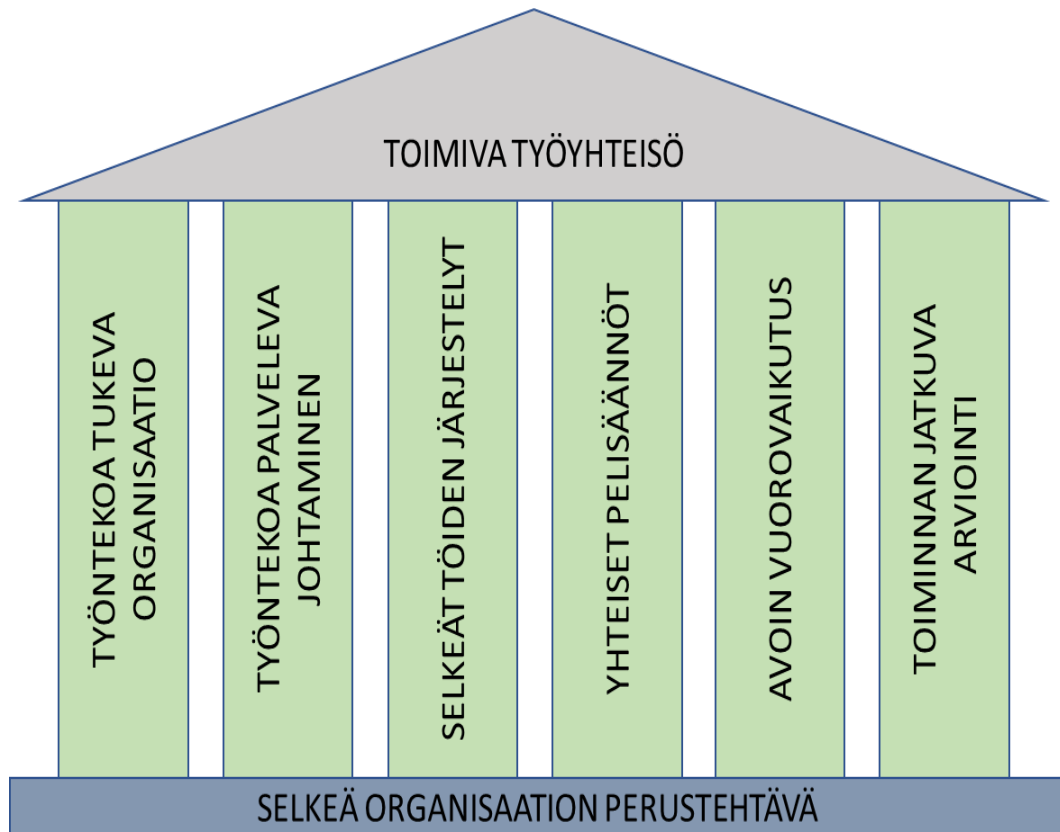
Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu aina työnantajalle ja työjohdolle. Jos esimies ei vastaa työhyvinvoinnista, sen puutteet alkavat näkyä negatiivisina ilmiöinä, joista yleisimpiä ovat sairauspoissaolot ja heikko sitoutuminen töihin. Sairauspoissaolojen vähentäminen ei ole työterveyshuollon tehtävä, koska poissaolojen syy ei suurimmilta osin johdu työkyvyn menettämisestä. Yleisimpiä syitä poissaoloihin vaikuttavat muutokset, työmäärän lisääntyminen, lomautukset ja ristiriitatilanteet. (Iloranta ym. 2011, 158-159.) Työhyvinvoinnissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Esimies on yksikön tärkein vaikuttaja, mutta yhdessä työyhteisön tuen kanssa on mahdollista löytää ongelmiin ratkaisut ja kehittämismahdollisuudet. Työhyvinvoinnin onnistumiseen vaikuttavat esimiehen ja työyhteisön vuorovaikutus, koska esimiehen jaksaminen heijastuu koko yhteisöön (Rauramo 2012, 130-131.) Esimies huolehtii haitallisten kuormitusten ehkäisemisestä, tunnistamisesta ja hoitamisesta. Hänen tarvitsee huolehtia, että jokaisen työntekijän työ on sopivan haastavaa. Hyvään esimiestyöhön kuuluu työsuoritusten ja työkyvyn jatkuva seuranta ja työntekijöistä välittäminen. Varhaisen tuen malli on yleinen työhyvinvoinnin johtamisen malli, jota hyödynnetään useissa organisaatioissa. Siinä keskeisimpiä työvälineitä ovat työkykykeskustelut, työkyvyn ylläpitäminen ja kuntoutus, joilla mahdollistetaan yksilöllistä tukea työhyvinvointiin. (Rauramo 2012, 63, 130–131; Suonsivu 2011, 137.)

Esimieheltä vaaditaan hyvää ihmistuntemusta, koska työyhteisö koostuu erilaisista yksilöistä. Ihmiset ilmaisevat asiat eri tavoilla ja esimiehen pitäisi huomata asioiden merkityksellisyys. Toiset ihmiset tyytyvät vähempään, kun taas toiset purnaavat kaikesta. Virheisiin, väärinkäytöksiin ja heikkoihin tuloksiin puuttuminen sekä ongelmien selvittäminen, muutosjohtaminen, irtisanomiset sekä sairastumiset ovat epämiellyttävä osa esimiehen työtä, ja ne vaativatkin johtamiselta erityisiä taitoja. Esimiehellä on tärkeä rooli

työyhteisön ilmapiirin tulkitsijana, koska usein työyhteisön ongelmat johtuvat ilmapiiriasioista. (Ahola 2011, 50; Rauramo 2012, 131.)

Esimiehen pitää olla jatkuvasti ajan tasalla yksikön tilanteesta. Hänen täytyy seurata asioiden sujumista, puuttua tilanteisiin jämäkästi ja seurata tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen tulee olla puolueeton ja hänen on aina säilytettävä asiallinen ja neutraali asenne. Ihmettelevä asenne on aina tuomitsevaa parempi, vaikka joskus se olisikin oikeutettua. (Ahola 2011, 75.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on henkilökunnasta ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijät painottavat esimiehen läsnäoloa eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. Vaikka myös esimiehet pitävät tätä tärkeänä, nähdään mahdollisuudet olla läsnä työyhteisön arjessa heikoiksi. Työyhteisön työhyvinvoinnin laiminlyönti voi johtaa työpaikan työolosuhteiden ja hyvinvoinnin huonontumiseen. Työhyvinvoinnin toimimisesta huolehtiminen ja sen edistäminen ovat kuitenkin niin työntekijöiden kuin esimiesten yhteisellä vastuulla työpaikalla. Esimiehet eivät välttämättä ole olleenkaan tietoisia, siitä mitä niin sanottujen rivimiesten työ oloihin kulloinkin kuuluu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014; Nuutinen ym. 2013, 62; Reikko ym. 2010, 43)



Kuvio 6. Toimivan työyhteisön peruspilarit, (muokattu Järvinen 2008, 85)

### 3.7 Työyhteisön peruspilarit

Pekka Järvisen hyvinvointi taloa (kuvio 5.) käytetään Salon kaupungissa työhyvinvoinnin ja erilaisten kärkihankkeiden raamina. Talon pohjana on selkeä organisaation perustehtävän tuntemus. Esimiehellä ja kaikilla muilla työyhteisön jäsenillä tulee olla selvää, mikä on selkeä perustehtävä, jonka vuoksi töitä tehdään. Esimiehen on kuvattava tämä tehtävä riittävän kattavasti, jotta voidaan saada tuloksia aikaiseksi. (Järvinen 2008, 79-80.)

Talon seinät koostuvat kuudesta pilarista, joita ovat:

#### *Työntekoa tukeva organisaatio*

Organisaatio on työntekemisen väline, jonka pitää antaa mahdollisuus tehdä oikeita asioita. Organisaatorakenteen ei tulisi estää yksiköiden välistä toimintaa ja rakenteen tulisi kehittyä sitä myötä, kun organisaation perustehtävä muovautuu ja kehittyy. (Järvinen 2008, 81 – 87.)



### *Työntekoa palveleva johtaminen*

Johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on taas antaa aikaa ajattelulle ja luottoa työntekijöille. Viestintä tulisi hoitaa mahdollisimman avoimesti ja tehtyä työtä tulisi arvostaa. (Järvinen 2008, 85-87.)

### *Selkeät töiden järjestelyt*

Jokaisella organisaation jäsenellä pitää olla selkeää mitä vastuita hänelle kuuluu, mihin hän voi vaikuttaa ja ehkä myös ne asiat, mistä hänen ei tarvitse huolehtia. Yhtäaikaisten, monitasoisten ja -vaiheisten projektikonaisuuksien läpivieminen esim. maantieteellisesti hajautetussa organisaatiossa yhteistyöllä voi olla vaikeaa ja lähes ainoa mahdollisuus on, että pienemmille toimenpiteille määritetään vastuuhenkilö, joka loppujen lopuksi vastaa toteutumisesta. Vastuuttaminen antaa niin työn organisoijalle, kuin vastuuhenkilöllekin helpotuksen. (Järvinen 2008, 81-97.)

### *Yhteiset pelisäännöt*

Yhteiset pelisäännöt ovat "aina olemassa", mutta yleistä on, että eri henkilöt tulkitsevat yhteisiä pelisääntöjä eri tavalla. Monesti eri yksiköiden välillä tulkinnat samoista "pelisäännöistä" vaihtelevat merkittävästikin. Tämän vuoksi perustoimintaohjeet ja säännöt olisi tärkeää määrittellä näkyvästi ja viestiä avoimesti. Niin selkeisiin töiden järjestelyihin ja yhteisiin pelisääntöihin pätee ns. Kurinalaisuuden kulttuuri. (Järvinen 2008, 50 – 58.)

### *Avoin vuorovaikutus*

Johtaminen on viestintää, kahdensuuntaista vuorovaikutusta. Myös koko organisaation yhteinen tekeminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta. Organisaation menestyksen kannalta; selkeän organisaation perustehtävän ja yhteisten pelisääntöjen välittymisen, selkeän töiden järjestelyn onnistumiseksi, on merkittävää, että viestitään avoimesti. Avoinuuden merkitys korostuu erityisesti epäselvissä ja ongelmallisissa tilanteissa, koska niiden käsittelyn viivästyessä jännitteet ja väärinkäsitykset vain kuormittavat koko organisaation tekemistä. (Järvinen 2008, 49 – 50.)

### *Toiminnan jatkuva arviointi*

Monesti työyhteisöt paahtavat kovalla tahdilla eteenpäin, mutta tekevät asiat niin kuin aina ennenkin. Vaikka tulosta voi tälläkin tavalla tulla, on tärkeää pysähtyä ajoittain analysoimaan mitä on tehty, mihin ne teot on vaikuttanut, mitä on saavutettu ja ol-laanko matkalla oikeaan suuntaan. Erityisen merkittävää tekemisen arviointi on tietenk-in silloin kun asiat eivät toteudu toivotusti. (Järvinen 2008, 49.)

### 3.8 Työhyvinvointijohtaminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Yhteenvedona voidaan todeta, että työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Mitään yhtä tekijää siihen ei ole, vaan siihen vaikuttaa moni eriaasia. Esimiehen asenteella ja johtamistyyllillä on suuri merkitys siihen, miten hyvin työntekijät voivat. Tutkimuksissa on noussut esille seuraavanlaisia asioita. Nämä asiat myös nousivat huoneentauluun.

Puujalka on tutkinut gradussa Esimies-alaisuuden luottamuksen syntymistä ja ilmentymistä. Hänen mukaan luottamus ei ole pelkästään toisen osapuolen sanojen ja tekojen kohtaamista vaan siihen liittyy monia tekijöitä. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan aikaa ja vuorovaikutusta osapuolten kesken. Hyväntahtoisuus, kykeneväisyys, rehtiys ja oikeudenmukaisuus ovat tekijöitä, joiden kautta luottamusta syntyy esimies-alaisuuteeseen. (Puujalka 2014, 69.)

Kevan tekemän tutkimuksen mukaan lähiesimiehen toiminta ja erityisesti oikeudenmukaisuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointia edistää esimiehen puolueeton ja oikeiden mukainen toiminta. Siihen kuuluu esimerkiksi kuunteleminen sekä ystävällinen ja arvostava kohtelu. (Keva 2016.)

Aalisto on tutkinut työnantajalähtöisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja seuraavat asiat nousivat esille. Vastaajat kokivat kehityskeskustelut hyvänä väylänä palautteen antamiselle. Kehityskeskustelussa työntekijä saa rauhassa jutella esimiehensä kanssa sekä hyvistä että huonoista asioista. (Aalisto 2015, 28.)

Vuoden 2012 työ ja terveys Suomessa tutkimuksen osallistuneista kaksi kolmasosaa kertoi saavansa vähintään melko paljon tukea esimieheltään sitä tarvittaessa. Samaisessa tutkimuksessa selvisi, että selvästi suurin osa 70% arvioin, että heillä on mahdollisuus olla mukana heitä koskevassa päätöksenteossa. (Puttonen ym. 2016, 50.)

### **3.9 Työhyvinvoinnin johtaminen Salon kaupungin terveystaloudessa**

Esimies edustaa Salon kaupunkia. Esimies vastaa johtamansa palvelualueen tai yksikön taloudesta ja henkilöstöhallinnollisista tehtävistä. Esimiehen on sitouduttava kaupunginhallituksen hyväksymiin johtamisperiaatteisiin. Esimiehet vastaavat yhteistyöstä, viestinnästä, kehittämisestä, työyhteisöjen hyvinvoinnista, sisäisestä valvonnasta ja riskien hallinnasta eri toimialojen osastojen ja yksiköiden välillä. (Salon kaupunki 2017.)

Esimies on vastuussa kaupunginvaltuuston hyväksymän strategian toteuttamisesta, oman yksikkönsä toiminnasta, työyhteisönsä hyvinvoinnista ja perustehtävien onnistumisesta. Esimiehen on kehitettävä systemaattisesti omaa johtajuutta, edustaa työnantajaa ja käyttää hänelle annettua toimivaltaa. (Salon kaupunki 2017, 2.)

Salon kaupungin strategiaan on liitetty erilaisia kärkihankkeita ja yksi niistä on toimivan työyhteisön kärkihanke. Toimivan työyhteisön kehittämisen raamit tulevat Pekka Järvisen luomasta hyvän työyhteisön peruspilareiden mallista. Järvisen hyvinvointitalossa ajatuksena on, että selkeä organisaation perustehtävä luo pohjan talolle, jonka kantavat pilarit muodostuvat työyhteisön toimivuuden perusedellytyksistä. Nämä ovat työntekoa tukeva organisaatio ja johtaminen, toimivat työjärjestelyt ja pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Kun toimivan työyhteisön peruspilarit ovat Salon kaupungissa kunnossa, rakentuu toimiva työyhteisö, jolla on halu ja kyky palvella kuntalaisia yhä paremmin ja asiakaslähtöisemmin. (Salon kaupunki 2017,3.) (kuvio 6.)

Kärkihankkeen tarkoituksena on keskittyä yhteen työyhteisön toimivuutta tukevaan pilariin kerrallaan. Ensimmäisenä käsittelyyn nostetaan avoin ja toimiva vuorovaikutus, joka on äärimmäisen tärkeä, jotta yhteinen keskustelu työn ja työyhteisön kehittämiseksi onnistuu. Vuorovaikutusta pyritään jatkossa kehittämään entistä toimivammaksi monella taholla. Vuorovaikutuksen parantamiseksi kehitetään keinoja työntekijöiden ja johdon välisen vuoropuhelun lisäämiseksi. (Salon kaupunki 2018.)

Kärkihanke käynnistyi kaupunginjohtajan johtamispäivässä 11.8.2018, jolloin esimiehet paneutuvat vuorovaikutukseen. (Salon kaupunki 2018.)



kuvio 7. Salon strategiatalo (Salon kaupunki 2018, 5)

### 3.10 Sujuva-toimintamalli esimiehille

Salon kaupungin esimiehille on luotu Sujuva-toimintamalli, se on Salon kaupungin toimintamalli työhyvinvoinnin johtamiseksi. Jokaisen esimiehen rooli toimintamallin toteutuksessa on tärkeää. Sujuva-toimintamallin mukaan Salon kaupungin esimies

- *”Seuraa säännöllisesti työntekijöiden sairauspoissaoloja”*
- *”Raportoi säännöllisesti yksikkönsä työhyvinvoinnin tunnuslukuja ja käy keskusteluja niistä työntekijöiden ja esimiehensä kanssa”*
- *”Reagoi varhaisessa vaiheessa työntekijän työkykyyn, työyhteisön toimintakykyyn ja työturvallisuuteen vaikuttaviin tekijöihin.”*

- ”Käyttää aktiivisesti kaupungin ohjeita ja toimintamalleja työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä osallistuu niiden käyttöä tukevaan koulutukseen edistämässä”
- ”Hyödyntää työterveyshuollon, työsuojeluorganisaation ja henkilöstöpalvelujen tukea työhyvinvoinnin”
- ”Aktivoi työntekijöitään huolehtimaan sekä omasta, että omalta osaltaan koko yksikön työhyvinvoinnista”
- ”Huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan sekä reagoi myös omalla kohdallaan varhain niiden heikkenemisen merkkeihin”
- ”Pitää säännönmukaisia työpaikkakokouksia työyhteisön yhteisesti sopimien periaatteiden mukaisesti ja huolehtii, että kokouksissa laaditaan muistio, joka on kaikkien työyhteisön jäsenten nähtävillä.” (Salon kaupunki 2017.)

*”Esimiehille on luotu liikenne valo järjestelmä. Vihreä alue tarkoittaa Toimiva arki työssä, joka kuvaa normaalin toimivan ympäristön tilaa. Työn sujuvuus varmistetaan yhteisillä säännöillä ja toimintatavoilla, toiminnan kehittämisellä ja hyvällä vuorovaikutuksella. Keltainen alue tarkoittaa Varhaista tukea, joka kuvaa tilannetta, jossa työnsujuvuudessa on nähtävissä ongelmia. Ratkaisuja niihin haetaan ensisijaisesti työyhteisön sisäisen keskustelun avulla. Mahdollisimman varhain toimimalla helpotetaan palaamista toimivan arjen vihreälle alueelle ja estetään ongelmien paheneminen. Punainen alue tarkoittaa Tehostettua tukea, joka kuvaa tilannetta, jossa ongelmiin ei ole enää löysettävissä ratkaisua varhaisen tuen toimenpiteiden avulla. Työn sujuvuuden palauttamiseksi tehdään tällöin yhteistyötä eri toimijoiden kuten työterveyshuollon tai työsuojeluorganisaation kanssa.” (Salon kaupunki 2017.)*

## 4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

Kehittämiprojektin menetelminä käytettiin avoimiin kysymyksiin perustuvaa lomaketta ja työpajatoimintaa (kehittämistoiminnan lähde). Kohderyhmänä olivat johtavat hoitajat työryhmä Salon terveystoimesta. Seuraavassa kuvataan nämä menetelmät ja kehittämistyön toteutus tarkemmin.

### 4.1 Avoimiin kysymyksiin perustuva kysely

Kysely toteutettiin avoimella kyselylomakkeella. Laadullisella tutkimusotteella. Laadullinen menetelmä on yleisesti käytetty menetelmä kokemuksia tutkittaessa (Kananen 2012, 190). Kyselytutkimuksen vahvuuksia on se, että tutkija ei ole suorassa kanssakäymisessä vastaajan kanssa: näin ollen tutkija ei vaikuta olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Kyselytutkimuksessa ei tutkijalta myöskään vaadita niin hyviä vuorovaikutustaitoja kuin esimerkiksi haastattelututkimuksessa, koska kyselytutkimuksessa tutkija pysyy koko ajan taka-alalla, näkymättömissä. Kyselylomakkeessa on myös mahdollisuus esittää enemmän kysymyksiä kuin haastattelututkimuksessa, jossa kysymykset ja vastaukset saattavat lähteä poukkoilemaan vastauksista riippuen. Avoimilla kysymyksillä mahdollistettiin tutkittavalle mielipiteensä ilmaisu vapaasti ilman strukturoinnin linjaamaa rajausta vastausvaihtoehtoihin (Kananen 2011, 31; Lähdesmäki ym.2016, 52.)

Kyselytutkimuksen huonoja puolia on, että toteutettu aineistonkeruu jää prosentuaalisesti usein alhaiseksi. Vaikka aineiston keruu kyselyssä on suhteellisen nopeaa, mahdollisten uusintakyselyiden tekeminen tai muistutusten lähettäminen lisää vastausaikaa, työtä ja kustannuksia. Kolmas haittapuoli on se, ettei vastaaja välttämättä vastaa halutussa kysymysjärjestyksessä ja hän voi tutustua myöhempisiin kysymyksiin etukäteen. Nämä voivat vaikuttaa vastauksiin ja muuttaa tutkimustuloksia. Kyselytutkimuksessa ei myöskään voida paneutua aiheisiin kovin syvällisesti, koska pitkät ja monimutkaiset kyselyt pienentävät vastausten määrää. Myös väärinymmärtämisen mahdollisuus on ongelma, varsinkin jos vastaaja ei voi saada epäselvyyksiä kohdatessaan tutkimuksen tekijältä tarkentavaa informaatiota. Tätä voidaan ehkäistä kunnollisella vastausohjeella, selkeällä lomakkeella ja huolellisella esitestauksella. (Valli 2001,31.)

Sähköiset kyselyt ovat viime vuosina yleistyneet. Niiden vahvuuksia ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Tiedon kerääminen sähköisellä kyselyllä on nopeaa ja reaaliaikaista. Sähköiseen tiedonkeruuseen liittyy myös haasteita. Niiden helppous ja nopeus on saanut aikaan kyselytulvan ja vastausprosentit ovat tästä syystä pienentyneet. Tiedon saannin kattavuutta heikentää myös, että kyselyt jäävät yhä useammin vastaajien roskapostisuodattimiin tai hukkuu muun postin sekaan. (Ojasalo ym. 2014, 128-129.)

Projektiryhmälle, joka koostui johtavat hoitajat työryhmästä, lähetettiin 4.joulukuuta 2017 Avoimiin kysymyksiin perustuva kyselylomake (liite 1), jonka tarkoitus oli herätellä ryhmää miettimään työhyvinvointi johtamista ja työhyvinvointia. Kysely lähetettiin TK-johtavat hoitajat työryhmälle, (N=21). Aikaa vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa. Muistutus viesti lähetettiin kolme päivää ennen kyselyn palauttamisen määräajan päättymistä. Vastauksia määräaikaan mennessä tuli viisi. 18.12.2017 lähetettiin vielä yksi muistutus sähköposti viesti ja kolme vastausta tuli lisää (n =8). Vastaus prosentti oli 38. Näistä kahdeksasta vastaajasta kaikki oli esimiehiä.

Kyselyssä oli yhteensä kuusi avointa kysymystä. Osa kysymyksistä oli aika laajoja kokonaisuuksia. Tavoitteena oli saada tietoa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen pohjalle. Kysymykset koostuivat seuraavista asioista: Mitkä ovat työnne vastualueet ja mikä on ammattinimeke? Tällä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien työnkuvaa ja millaisessa työympäristössä vastaaja toimii.

Kuinka pitkään olet toiminut tässä toimessa tai vastaavanlaisessa työssä? Tällä kysymyksellä oli tarkoitus hahmottaa vastaajan työkokemusta ja onko työkokemuksella merkitystä vastausten laajuuteen.

Miten määrittelette työhyvinvoinnin? Miten edistätte omaa työhyvinvointia? Mitkä ovat mielestänne olennaisia työhyvinvointia lisääviä tekijöitä? ja mikä merkitys johtamisella on mielestänne työhyvinvoinnille? Näillä kysymyksillä koetettiin selvittää jokaisen mieltä työhyvinvoinnista ja sen tärkeydestä sekä miten ihmisten käsitys vastaa kirjallisuudessa esitettyihin määritelmiin. Kaikki kahdeksan vastaajaa vastasivat kaikkiin avoimiin kysymyksiin.

## 4.2 Tulosten analysointi ja tulokset

Tässä kehittämistyössä käytettiin soveltaen sisällönanalyysimenetelmistä aineistolähtöistä eli induktiivista analyysimenetelmää. Induktiivisen analyysin kuuluu kolme prosessivaihetta. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen, jossa analysoitava data pelkistetään sillä tavalla, että aineistosta karsitaan pois tutkimukselle epäolennaiset asiat. Se voi olla datan tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Toisessa vaiheessa, aineiston ryhmitelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään. Kolmas vaihe on teoreettisten käsitteiden luominen. Siinä erotetaan tutkimukselle olennainen tieto ja tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa tutkimustehtävän vastaus saadaan yhdistelemällä käsitteitä. Sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn, ja johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmasta. (Tuomi ym. 2009, 108- 113.)

Avoimet kyselylomakkeet käytiin ensin yksitellen läpi ja vastaajien ammattinimikkeen perusteella aiottiin jaotella vastaajat. Kaikki vastaajista toimi osastonhoitajina, joten erillistä jaottelua ei tarvinnut.

Sen jälkeen lähdettiin kysymys kerrallaan tarkastelemaan vastauksia. Avoimet vastaukset kirjoitettiin mahdollisimman tiiviiseen ja selkeään muotoon, mutta pyrittiin säilyttämään sen sisältämä oleellinen tieto ja sanoma. Sen jälkeen samaa tarkoittavat vastaukset ryhmiteltiin samaan pinoon. Yhteneväiset vastaukset jaoteltiin ja tehtiin yhteenveto. Kaikki kyselylomakkeet olivat asianmukaisesti täytetty.

### ***Kysymys 1, Mitkä ovat työnne vastualueet ja mikä on ammattinimeke?***

Kaikki vastaajat toimivat osastonhoitajina. Vastuualueisiin kuuluivat kaikki hallinnollinen työ sekä erilaisiin kehittämistyöryhmiin kuuluminen. Osastonhoitajan vastuualueisiin lueteltiin johtaminen, talous sekä henkilöstöhallinto.

### ***Kysymys 2, Kuinka pitkään olet toiminut tässä toimessa tai vastaavanlaisessa työssä?***

Kaikki vastaajat toimivat esimiesasemassa. Työkokemus esimiestehtävistä vaihteli yhdeksästä kuukaudesta 31 vuoteen. Keskimäärin esimiestehtävissä oli toimittu noin 15



vuotta. Suurin osa vastaajista oli ollut samassa työssä useamman vuoden. Esimiesten työkokemuksella haluttiin katsoa miten vastaukset eroavat toisistaan. Työkokemuksella ei ollut merkitystä johtamisen tärkeydelle tai miten työhyvinvointi koettiin.

### ***Kysymys 3, Miten määrittelette työhyvinvoinnin?***

Työhyvinvointi koettiin ja määriteltiin kokonaisvaltaisena asiana, johon vaikuttaa moni asia. Työhyvinvointi koettiin subjektiivisena tunteena sekä fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena hyvinvointina työssä ja vapaa-aikana. Työhyvinvointiin katsottiin kuuluvan selkeää työnjako ja työnkuvat, vastuiden määrittely, tiedottaminen, työn sujuminen ja työntekijöiden ammattitaito Työpaikan toimintaympäristö koettiin myös tärkeänä asiana, johon kuuluu työn organisointi, olosuhteet, välineistö, resurssit ja toimiva arki. Erityisen tärkeänä pidettiin oikeudenmukaista, avointa ja luotettavaa ilmapiiriä, jossa on mukava työskennellä.

*”Työhyvinvointi on olennainen osa työssäjaksamista. Vietämme ison osan ajasta töissä, joten on tärkeää, että työssä viihtyy ja se edistää työhyvinvointia. Toimiva arki on työhyvinvointia.” Vastaaja 3.*

*”Se on kokonaisvaltainen subjektiivinen tunne, jossa työntekijä yleensä kokee voimaannuttavaa olotilaa työssä”. Vastaaja 1.*

### ***Kysymys 4, Miten edistätte omaa työhyvinvointia?***

Omaa työhyvinvointia edistettiin erilaisin keinoin. Osalle liikunta ja omasta hyvinvoinnista hyvää huolta pitäminen oli tärkeää. Kotona nollattiin tilanne. Oma asenne ja omien resurssien tunnistaminen sekä työtehtävien tekeminen ajallaan olivat myös työhyvinvointia edistäviä asioita. Keskustelut työntekijöiden ja kollegoiden kanssa koettiin työhyvinvointia edistävinä asioina. Konkreettisten työkalujen ja opiskelujen kautta myös edistettiin työhyvinvointia.

*”Pitää olla sinut itsensä kanssa. Avoimuus ja omien rajojen tunnistaminen. Realistisuus ja vastuunjakamisen taito”. Vastaaja 3.*

*”Liikuntaa harrastamalla pääsääntöisesti silloin jaksaa”. Vastaaja 6.*

*”Pyrin tarttumaan työssä ongelmakohtiin ennekuin ne muodostuvat ongelmaksi. Vapaa-ajalla koetan jättää työasiat töihin. Huolehdin vapaa-ajalla riittävästä unesta ja rentoutumisesta.” Vastaja 1.*

#### **Kysymys 5, Mitkä ovat mielestänne olennaisia työhyvinvointia lisääviä tekijöitä?**

Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä koettiin: Avoin ja suvaitseva työilmapiiri, tasapuolinen kohtelu, kannustus, sopivan virikkeellinen ja haastava työ sekä keskusteleva yhteisö. Työtehtävät ovat jokaisella selvillä ja jokainen tietää roolinsa. Työvälineet ovat kunnossa ja työnteon tukitoimet vahvat. Työyhteisön jokainen jäsen on vastuussa työhyvinvoinnista.

*”Hyvin toimiva työyhteisö. Työt tehdään hyvin. Apua saadaan ja annetaan. Puhalletaan yhteen hiileen. Avoin keskustelu.” Vastaja 3.*

*”Oikeudenmukaisuus, kannustus, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen mielekkäällä tekemisellä” Vastaja 6.*

*”Sekä työnantaja että työntekijä ovat yhdessä vastuussa työhyvinvoinnista.” Vastaja 1.*

#### **Kysymys 6, Mikä merkitys johtamisella on mielestänne työhyvinvoinnille?**

Johtaminen koettiin tärkeäksi osaksi työhyvinvointia. Johtamisella luodaan ilmapiiri ja puitteet työnteolle. Hyvän johtamisen koettiin olevan kannustavaa, läsnäolevaa, kuunteleva, vuorovaikutteista, tasapuolista, johdonmukaista, reilua ja arvostavaa. Hyvä esimiestyö on paras tapa ennaltaehkäistä ongelmia. Johtaminen palvelee työn tekemistä ja koko toimintaa arvioidaan säännöllisesti jatkuvan kehitystoiminnan osana yhdessä työntekijöiden kanssa.

*”Johtamisella on suuri merkitys. Esimiehen pitää olla oikeudenmukainen ja kuunteleva. Asioissa joustetaan puoleen ja toiseen. Rento meininki, mutta työt hoidetaan ja kaikkia kuunnellaan.” Vastaja 3.*

*”Johtaminen vaikuttaa asiakkaaseen, palveluihin, työntekijöihin, työyhteisöön, organisaatioon ja sidosryhmiin.” Vastaja 6.*

Huoneentauluun vastauksista nousivat läsnäolo, hyvä vuorovaikutus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus sekä yhteiset pelisäännöt.

#### 4.3 Workshop menetelmä

Workshop palaveri toteutettiin learnin cafe menetelmää hieman mukailtuna, joka on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu yhteistoimintamenetelmä, se soveltuu noin 12 hengen ja suuremmille ryhmille. Menetelmässä yleisö jaetaan pöytiin, joista kukin käsittelee samaa teemaa eri näkökulmasta. Kussakin pöydässä on kirjuri, joka pysyy paikallaan, muut osallistujat siirtyvät pöydästä toiseen ja käyvät kaikki pöydät läpi ja osallistuen kuhunkin keskusteluun. Keskustelun tulokset kirjataan joko fläppipaperille tai suoraan pöydällä olevalle paperille. Tilaisuuden on tarkoitus olla rento ja keskusteluun rohkaiseva, joten kahvilamainen ilmapiiri on suositeltava. (Ojasalo ym. 2014, 160.)

Oppimiskahvilan pöydissä keskustelu käynnistetään sopivalla virikkeellä tai kysymyksellä, jota voi tukea vaikkapa yhteinen alustus. Kukin pöydän ympärillä olevat keskustelivat ja kirjoittavat pöytänsä ideoita ja ajatuksiaan. Menetelmän ohjaaja on määrännyt aikarajan, jonka umpeutuessa keskustelijat siirtyvät seuraavaan pöytänsä. Kirjuri tiivistää seuraaville siihen mennessä käydyn keskustelun, josta jatketaan eteenpäin. Vaihtoja tehdään niin monta, että jokainen on ehtinyt kaikkiin pöytiin. (Ojasalo ym. 2014, 162.)

Workshop järjestettiin johtavien hoitajien kokouksen yhteyteen tammikuussa 2018. Aikaa esitykselle ja workshopille oli varattu 1½ tuntia. Workshop työskentelyyn osallistui 16 henkilöä. Mukana oli esimiehiä ja työntekijöitä eri terveystalveluiden yksiköistä.

Aluksi pidettiin Powerpoint-esitys, jolla johdateltiin aiheeseen. Esityksessä käytiin läpi työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen lyhyesti sekä projektityön tarkoitus ja mihin workshopilla tähdätään. Esityksen jälkeen henkilöt jaettiin kolmeen ryhmään ja päätettiin, että vain kirjurit vaihtavat pöytää, tämä tilanahtauden takia. Kysymyksiä oli kolme kappaletta.

**1. Minkälaisia tavoitteita sinulle on asetettu esimiehenä, jotka liittyvät työhyvinvoinnin johtamiseen ja millaisia tavoitteita toivoisit asetettavan?**

**2. Mikä tai millaiset asiat voivat estää hyvän työhyvinvointijohtamisen? Millaisia pulmatilanteita työhyvinvoinnissa voi tulla vastaan?**

**3. Mikä motivoi ja kannustaa entistä parempaan työhyvinvointi johtamiseen?**

Kirjureille jaettiin tussit ja isot paperit. Ryhmille annettiin työskentelyaikaa 15 minuuttia per kysymys, jonka jälkeen kirjuri vaihtoi paikkaa, näin ollen kaikki kolme ryhmää käsitelivät kaikki kolme kysymystä. Kysymykset herättivät paljon keskustelua ja työskentely sujui hyvin. Lopuksi kirjurit esittivät kaikille mitä ryhmät olivat saaneet aikaiseksi ja tehtiin pieni loppu yhteenveto aiheesta.

Läsnäolijoille jaettiin vielä palautekysely esityksestä ja kysymys minkä yhden asian lupaat tehdä tänä vuonna paremmin työhyvinvointijohtamista toteuttaessasi? Palaute laput palautettiin nimettöminä, näin palaute esityksestä oli rehellistä.

#### 4.4 Workshop palaverin tulokset

Workshop työskentely sujui jouhevasti ja kysymykset herättivät paljon keskustelua. Kehittämistyön tekijä toimi kellokallena. Aikataulu oli tiukka ja siinä pysyttiin. Workshopin tuotokset kirjattiin fläppitauluille. Papereissa olevat ideat litteroitiin ja ryhmiteltiin. Paperille kirjoitettiin kaikki kysymysten vastauksista tulleet pelkistetyt versiot, samaa tarkoittavat asiat ryhmiteltiin yhteen ja näistä koottiin yhteenveto.

***Kysymys 1. Minkälaisia tavoitteita sinulle on asetettu esimiehenä, jotka liittyvät työhyvinvoinnin johtamiseen ja millaisia tavoitteita toivoisit asetettavan?***

Työhyvinvoinnin tavoitteet tulee olla realistiset ja ne tehdään yhdessä työyhteisön kanssa. Työntekijöiden osaamista ja koulutusta tulee seurata säännöllisesti. Työnjaon tulee olla tasapuolinen. Arjen sujuvuuden takaamiseksi, henkilökunta keskittyy perustyöhön ja esimies luo toimivat rakenteet, tarttuu ongelmiin ja takaa riittävät resurssit. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa. Esimiehen tulee olla looginen ja johdonmukainen päätöksenteossa. Esimies hallitsee kokonaisuuden ja on oikeudenmukainen. Antaa palautetta, kannustaa ja ottaa vastaan palautetta. Esimies huolehtii työilmapiiristä.

***Kysymys 2. Mikä tai millaiset asiat voivat estää hyvän työhyvinvointijohtamisen? ja millaisia pulmatilanteita työhyvinvoinnissa voi tulla vastaan?***

Hyvän työhyvinvoinnin johtamisen esteitä voivat olla esimiehen ammattitaidottomuus, kiire ja henkilöstön vaihtuvuus. Vahvat persoonat työyhteisössä voivat olla esteitä hyvälle työhyvinvoinnin johtamiselle. Työyhteisötaitojen puute, työhyvinvoinnin pitäminen ei tärkeänä asiana, palautteen puute ja ohjeiden hyödyntäminen voivat myös olla esteitä. Vastaanottokyky ja esimiehen kollegiaalinen tuen puute koetaan myös esteinä.

Työhyvinvoinnissa voi tulla erilaisia pulmia vastaan ja työryhmän mukaan sellaisia voivat olla seuraavat asiat: Kiusaamistilanteet työyhteisössä, toisten väheksyminen, liian suuri työ määrä, niukat henkilöstöresurssit, epäsuhta työnjako ja jatkuvat muutokset. Myös ihmisten erilaiset luonteet kuten laiskuus ja välinpitämättömyys aiheuttavat esimiehille pulmatilanteita. Pulmana voi olla myös selkeiden organisaation ohjeiden puuttuminen tai niiden noudattamattomuus.

### ***Kysymys 3. Mikä motivoi ja kannustaa entistä parempaan työhyvinvointi johtamiseen?***

Aihe herätti laajasti keskustelua ja seuraavat asiat motivoivat esimiehiä. Esimiehelle annetaan selkeä vastuu ja valta. Työntekijät ovat aktiivisia. Selkeä näkemys työtehtävistä. Ylin johto kuuntelee ja kannustaa. Esimiehet saavat säännöllisesti koulutusta ja voivat verkostoitua muiden kanssa. Hyvinvoiva työyhteisö ja työntekijät sekä toimiva palkitsemisjärjestelmä.

Jokainen työpajaan osallistuja sai vielä antaa palautetta kehittämistyön tekijälle esityksestä ja workshopista sekä vastata nimettömänä vielä yhteen kysymykseen. Palaute workshopista oli pääsääntöisesti myönteistä. Esitys oli ollut selkeä ja napakka. Workshopissa käsiteltävät kysymykset olivat hyödyllisiä, ajatuksia herättäviä ja ajankohdaisia. Rakentavaa palautetta tuli teknisistä ongelmista, joita oli projektorin kanssa.

### ***Minkä yhden asian lupaat tehdä tänä vuonna paremmin työhyvinvointijohtamista toteuttaessasi?***

Seuraavia asioita nousi esiin mitä esimiehet haluaisivat tehdä paremmin. Antaa palautetta enemmän, pitää huolta omasta työhyvinvoinnista. Antaa työntekijöille aikaa, kuunnella, olla avoimempi ja olla enemmän läsnä arjessa. Viedä asioita rohkeammin teenpäin. Huolehtia kehityskeskusteluiden toteutumisesta.

Huoneentauluun työpajan tuloksista nousivat palautteen antaminen ja vastaanottaminen, kehityskeskustelujen pitäminen, avoin vuorovaikutus, omasta hyvinvoinnista huolta

pitäminen, olla läsnä arjessa, työntekijän perustehtävän tunnistaminen ja itsensä kehittäminen.

## 5 KEHITTÄMISPROJEKTIN LOPPUTUOTOS

### 5.1 Työhyvinvointijohtamisen huoneentaulu

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli luoda huoneentaulu työhyvinvointijohtamisen pelisäännöistä. Projekti toteutui suunnitelmien mukaisesti ja huoneentaulu saatiin aikaiseksi.

Huoneentaulun sisältö muodostui esimiehille suunnatun avoimiin kysymyksiin perustuvan kyselyn vastauksista, workshopin tuotoksista sekä Salon kaupungin johtamisperiaatteiden pohjalta. Huoneentauluun nousivat seuraavat asiat. Esimiehen tulee huolehtia, että jokainen työntekijä tuntee perustehtävänsä, antaa kehittävää, rakentaa ja rehellistä palautetta oikea-aikaisesti, huolehtia kehityskeskusteluista ja työntekijän osaamisen hyödyntämisestä, rakentaa avoin ja luottavainen vuorovaikutussuhde, antaa ja ottaa palautetta vastaan ja olla läsnä arjessa, luo työyhteisön kanssa yhdessä pelisäännöt, on oikeudenmukainen tasapolinen, kehittää omia taitojaan ja pitää huolta omasta hyvinvoinnista. Salon kaupungin johtamisperiaatteisiin on kirjattu, että esimies on vastuussa työyhteisönsä hyvinvoinnista ja perustehtävän onnistumisesta. Perustehtävästä huolehtiminen nousi myös työpajan tulosten pohjalta. Esimiehen on systemaattisesti kehitettävä omaa johtajuutta, tämä on kirjattu Salonkaupungin johtamisperiaatteisiin ja samaa nousi esiin työpajan tuotoksesta sekä avoimiin kysymyksiin perustuvan kyselylomakkeen tuloksista. Salon kaupungin arvoihin on kirjattu, että työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, nämä samat asiat nousivat esiin työpajan tuloksista ja avoimiin kysymyksiin perustuvan kyselyn tuloksista.

Huoneentaulu laminoidaan ja viedään terveyspalveluiden esimiehille työkaluksi jokapäiväiseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Huoneentaulun tarkoitus on muistuttaa esimiehiä työhyvinvoinnin johtamisen pelisäännöistä.

## TYÖHYVINVOINTIJOHTAMISEN HUONEENTAULU

Huolehdi, että jokainen työntekijä tuntee oman perustehtävänsä

Anna kehittävää, rakentavaa ja rehellistä palautetta oikea aikaisesti

Huolehdi kehityskeskusteluista ja työntekijöiden osaamisen hyödyntämisestä.

Rakenna avoin ja luottavainen vuorovaikutussuhde työntekijöiden kanssa

Kuuntele, ota vastaan palautetta ja ole läsnä arjessa

Ole oikeudenmukainen ja tasapuolinen

Luo työyhteisön kanssa yhdessä pelisäännöt

Kehitä esimiestaitojasi

Huolehdi omasta hyvinvoinnistasi

Kuvio 8. Työhyvinvointijohtamisen huoneentaulu



## 6 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

### 6.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Kehittämissuunnitelmaan kuuluu riskien kartoittaminen ja potentiaalisten ongelmien selvittäminen. Riskienhallinnan tehtävänä on vähentää projekteihin kuuluvaa epävarmuutta. (Ruuska 2007, 248). Riskit voidaan jakaa erityyppisiin. Joita ovat mm. tekniset ja aikataululliset riskit. Myös organisaatioon, henkilöihin ja tiedonkulkuun voi liittyä riskejä. (Pelin 2011, 218). Oman kehittämisprojektin erivaiheisiin voi liittyä erilaisia riskejä. Kehittämisprojektin riskejä voi arvioida esimerkiksi SWOT eli nelikenttäanalyysin avulla.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
pitkä työkokemus	epävarmuus
sinnikkyys	rajauksen vaikeus
halu oppia	huoneentaulun toimivuus
kiinnostus aiheeseen	
MAHDOLLISUUDET	UHAT
luoda jotain uutta	tekniset ongelmat
aika vapaat kädet tuottaa valmis tuotos	aikatauluongelmat, aikataulu pettää
	projektiryhmän mukaan saaminen
	vapaat kädet tehdä työ

Taulukko 1. SWOT- analyysi kehittämistyön etenemisestä

SWOT-analyysin avulla arvioidaan kehittämisprojektin etenemisen ja toteutuksen kannalta keskeisiä, myönteisiä, että kielteisiä tekijöitä. Kehittämisprojektin vetämisestä ei ollut aikaisempaa kokemusta. Vahvuuksiksi katson pitkän työkokemuksen, halun oppia uutta, sinnikkyden ja kiinnostuksen työn aiheeseen. Heikkouksia ovat epävarmuutta

projektin vetäjänä, aiheen laajuus, voi tulla vaikeuksia rajata sekä valmiin tuotoksen toimivuus käytännössä. Mahdollisuuksiksi katson, että on mahdollisuus luoda jotain uutta ja tarpeellista sekä vapaat kädet toteuttaa työ. Uhkina koen teknilliset ongelmat, aikataulutuksen vaikeuden, vapaat kädet toteuttaa työ ja miten saan projektiryhmän innostumaan aiheeseen.

Kehittämiprojekti saatiin ajoissa päätökseen ja huoneentaulu luotua. Projektiryhmä oli hyvin mukana työpaja toiminnassa. Avoimia kysymyksiä sisältävään kyselylomakkeeseen vastauksia tuli jonkin verran, vastausprosentti 38. Aihe oli laaja ja rajauksia vaikea tehdä. Teoria osaa olisi voinut tarkentaa ja tiivistää vielä ja miettiä mitkä kaikki aisat ovat oleellisia huoneentaulun syntymisen kannalta. Ohjausryhmä kokoontui kaksi kertaa kevään ja syksyn 2017 aikana ja kevään 2018 aikana kerran. Projektiryhmän kanssa kokoonnuttiin kerran keväällä 2018, jolloin oli workshop työskentely.

## 6.2 Aikataulu ja projektipäällikkyyys

Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Se edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Kehittämistoiminnassa käyttäjiltä ja toimijoilta voidaan kerätä tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata paremmin vastaamaan toimijoiden kehittämistarpeita. Toimijat voivat myös osallistua kehittämistoimintaan (Toikko ym. 2009, 89-96.) Projektin viestintä painottui aineiston keruu ajankohtaan. Projektipäällikkö lähetti johtavat hoitajat työryhmälle sähköpostiviestin sisältäen info kirjeen kehittämistyön tarkoituksesta ja avoimiin kysymyksiin perustavan kyselylomakkeen. Johtava hoitaja kutsui kokoon työpajaan osallistujat. Tässä kehittämistyössä toimijat eli projektiryhmä johtavat hoitajat työryhmältä kerättiin ensin tietoa avoimiin kysymyksiin perustuvalla kyselylomakkeella ja sen jälkeen heidät osallistettiin työpajan avulla toimintaan.

Aikataulu työn tekemisessä piti aika hyvin. Kehittämistyö eteni spiraalimallin mukaisesti. Pientä viivästystä tuli kysely lomakkeiden vastausten takaisin saamisessa mutta tämä ei kuitenkaan vaikuttanut projektin kokonaisaikatauluun. Projektipäällikkönä olisin voinut olla jämäkämpi ja viedä asiaa eteenpäin reippaammin. Projektiryhmän olisin halunnut vielä kerran kokoon mutta aikataulullisesti se ei enää ollut mahdollista. Kokemusta kehittämistyön vetämisestä ei aikaisemmin ollut ja tietoa kehittämistyön etenemisen erivaiheissa kertyi runsaasti.

### 6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Työ pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen, aikaisempiin tutkimuksiin, avoimia kysymyksiä sisältävän kyselylomakkeen tuloksiin, työpajan tuotokseen sekä Salon kaupungin johtamiseriaatteisiin.

Eettisyys koskee koko tutkimuksen laatua. Tutkimusprosessin eettiset näkökulmat voidaan jakaa kolmeen luokaan. Ensimmäisenä voidaan pohtia tutkimusaiheen eettistä oikeutusta eli miksi juuri kyseisen ilmiön tutkiminen on perusteltua. Tämän pohtiminen on ensiarvoisen tärkeää, kun kyseessä on sensitiivinen tutkimusaihe tai tutkittavat haavoittuvia. Toinen pohdinnan asia tutkimuksen eettisessä arvioinnissa on tutkimusmenetelmät, eli saadaanko tavoiteltava tieto aiotuilla aineistonkeruumenetelmillä. Kolmas eettinen näkökulma liittyy tutkimusaineiston analyysiin ja raportointiin. Tutkijan on analyysivaiheessa toimittava siten, ettei esimerkiksi litteroiduissa haastatteluissa ole nähtävissä tutkittavien oikeita nimiä. Tutkijan eettinen velvollisuus on raportoida tutkimustulokset mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti, mutta samaan aikaan suojella tutkittavia. (Kylmä ym. 2002, 70-73.) Kehittämistyön tarve lähti toimeksiantajalta ja työstä saatu hyöty palvelee esimiehiä jokapäiväisessä työhyvinvoinnin johtamisessa. Kehittämistyön aineisto on hankittu avoimiin kysymyksiin perustuvalla kyselylomakkeella ja työpajan tuotoksella. Nämä aineistonkeruumenetelmät sopivat työhön hyvin ja aineistonkeruumenetelmällä saatiin tarpeeksi tietoa, jotta pystyttiin laatimaan työhyvinvoinnin johtamista koskevat pelisäännöt.

Tutkimukseen vastaajan on saatava riittävästi tietoa osallistumisen vaikutuksista itseensä. Saatekirje ja tutkimustiedote pyritään laatimaan niin, että tutkittavalla on riittävästi tietoa osallistumisensa tai kieltäytymisensä tueksi. (Vilkkä 2015, 190-191; Louhiala ym. 2009, 213-214.) Tässä kehittämistyössä projektiryhmälle lähetettiin saatekirje avoimiin kysymyksiin perustuvan kyselylomakkeen kanssa. Vastaajat eivät nähneet toistensa tietoja vaan muistutus sähköpostiviestit lähetettiin koko ryhmälle, näin varmistettiin, ettei kyselyyn vastaaminen kohdennu kehenkään henkilökohtaisesti. Kehittämistyöntekijä näki vastaajien nimet vastaussähköposteista. Vastaukset tulostettiin paperille, josta ei näy vastaajan nimeä, näin tulokset pystyttiin käsittelemään anonyymina. Vastauksen tulostuksen jälkeen poistettiin sähköpostiviestit.

Tutkija on eettisesti vastuussa tutkimuksestaan. Hänen tulee esittää saadut tulokset juuri sellaisina kuin ne ovat. Tuloksia ei saa käyttää oman hyödyn tavoittelemiseen tai muiden

aseman heikentämiseen. Raportti tulee laatia niin, että lukijan on mahdollista arvioida prosessia ja saatujen tulosten sekä niistä tehtyjen johtopäätösten pitävyyttä. Tutkimuksen vajavuudet ja rajoitukset tulee kirjata raporttiin ja pohtia niiden vaikutusta lopputulokseen. (Heikkilä 2014, 169.) Aineistoa ei saa väärentää tai käyttää väärin. Tutkimustuloksia ei saa myöskään väärentää tai muuttaa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2002.) Kehittämistyössä on käytetty laajasti lähteitä. Lähteiden luotettavuus on tarkastettu. Kehittämistyössä on pyritty avoimiin kysymyksiin perustavan kyselyn ja työpajan tuloksia käsittelemään mahdollisimman totuudenmukaisesti ja luotettavasti. Tulokset on pyritty kuvaamaan selkeästi.

Salon kaupunki on tehnyt yhdessä Kevan kanssa Kaari hyvinvointi tutkimuksen 2015 Salo kaupungin työntekijöille. Luotettavuuden takia työssä käsitellään koko terveystalvuuille tehtyjä kaari hyvinvointi tutkimuksen tuloksia eikä vain tietyn yksikön. Yksiköiden koot vaihtelevat suuresti eikä haluta tuoda julki vain tietyn yksikön tarpeita vaan koko terveydenhuollon henkilöstön. Näin myös aineiston otanta on suurempi.

Jo itse kehittämistyön aiheen valintaan liittyy eettisiä näkökohtia ja kysymyksiä. Kehittämistyön tekijän pitää ennen prosessin aloittamista perusteellisesti selvittää, mikä on kehittämistyöstä saatava tieto/hyöty ja onko työ merkityksellinen ja toteuttamisen arvoinen. Miksi tutkitaan tai selvitetään kyseistä asiaa? Aiheen valinta on jo itsessään tutkimuseettinen kysymys. Erityisen tärkeää on miettiä, kenen tarpeesta ja kenen ehdoilla kehittämistyön aihe valitaan. Mitä eettisiä kysymyksiä aiheen toteuttaminen tuo tullessaan? (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2002.) Tässä kehittämistyössä tarve lähti työnantajan puolelta. Työhyvinvointi johtaminen koetaan tärkeäksi asiaksi, jota halutaan kehittää. Salon kaupunki on teettänyt 2015 yhdessä Kevan kanssa henkilöstölle työhyvinvointi kyselyn, jonka pohjalta työhyvinvointijohtamista haluttiin kehittää. Esimiehille haluttiin luoda työkalu työhyvinvointijohtamisen tueksi. Tästä kehittämistyötä saatava hyöty oli huoneentaulu, jossa on työhyvinvointijohtamista koskevia pelisääntöjä. Huoneentaulun avulla esimiehet saavat eväitä jokapäiväiseen johtamiseen.

Tiedonhaussa on tärkeätä tarkastaa tiedon luotettavuus. Kirjoittajan tunnettavuus, arvostettavuus, lähteen ikä ja lähdetiedon alkuperä on tarkistettava. Lähteen uskottavuus ja julkaisijan arvovalta tulee huomioida. Uskottava kustannusyhtiö tekee aina asiataarkastuksen. Tutkimusten totuudellisuus ja puolueettomuus ovat hyvin tärkeitä, tutkimusten tulisi olla puolueettomia ja todenmukaisia ja näihin ei saisi vaikuttaa tutkijan omat mielipiteet. (Hirsjärvi ym. 2015, 144-115.)

#### 6.4 Jatkokehittämisideat

Salon kaupungin teettämän kaari-hyvinvointi tutkimuksen uusiminen, jolloin saadaan vastauksia esille nousseisiin kehittämiskohtaisiin tiedonkulkuun ja avoimuuteen, kiusaamisen 0-toleranssin ja perehdyttämisen. Kaari hyvinvointi tutkimus uusitaan syksyllä 2008 tulokset julkaistaan 30.11. 2018.

Huoneentaulun käytön seuranta/kysely onko esimiehille tarkoitettusta huoneentaulusta ollut mitään hyötyä käytännön työssä ja työhyvinvointi johtamista toteutettaessa.

Työhyvinvointikortin suunnittelu ja toteutus Salon kaupungin terveystalveissa voi olla seuraava kehittämisidea myöskin. Työhyvinvointi-korttikoulutuksen tavoitteena on käynnistää työpaikalla kehittämisprosesseja ja lisätä yhteistyötä. Työhyvinvointikortti-koulutus on tarkoitettu esimiehille. Koulutuksissa pohditaan mistä työhyvinvointi rakentuu ja mitä voimavaroja ja kehittämistarpeita työpaikoilla voi olla. Miten johtamisella ja työyhteisön keinoin voidaan edistää työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

## 7 POHDINTA

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda työväline työhyvinvointijohtamiseen esimiehille. Kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtamista ja Salon kaupungin työhyvinvoinnin johtamista. Johtavat hoitajat työryhmälle teetettiin avoimiin kysymyksiin perustava kyselylomake ja he osallistuivat workshop työpaja toimintaan.

Työhyvinvoinnin määrittelyjä on useita. Työhyvinvointi voi tarkoittaa, että työ on mielekästä, sujuvaa, terveyttä edistävää sekä työuraa tukevaa. Työhyvinvointii vaikuttavat monet asiat henkilön oman elämän kuin työhön liittyvät tekijät sekä näiden osa-alueiden yhteensovittaminen. Työhyvinvointi ilmenee, että työntekijä on motivoitunut ja vastuutuntoinen, tuntee työnsä tavoitteet, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään yhteenkuuluvuutta ja on innostunut työstään. (TTK 2016)

Työhyvinvointia säätelee suoraan tai välillisesti lainsäädäntö, joka kuvaa erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointia voidaan mitata erilaisin mittarein, esimerkiksi sairauspoissaolojen mittaaminen on yksi käytetyimmistä mittareista. Työhyvinvoinnin edistäminen on taloudellisesti kannattavaa ja sillä on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastytytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Työhyvinvoinnin edistäminen ei edellytä välttämättä suuria taloudellisia kustannuksia, vaan se voidaan saavuttaa esimiesten, ja muiden työyhteisön jäsenten, omalla toiminnalla ja käyttäytymisellä. (Hottinen 2004; TTK 2016; Juuti 2001.)

Työhyvinvointia ei voida pitää pysyvänä tilavana vaan se muuttuu työhön liittyvistä muutoksista. Työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijän vastuulla. He yhdessä ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. (Puttonen ym. 2016; TTK 2016.)

Esimiesten työhyvinvoinnista on syytä pitää huolta. Kun esimies voi hyvin, hän suoriutuu työstään paremmin. Innostunut esimies levittää hyvinvointia ympärilleen. Kun esimies

pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan, hän jaksaa paremmin sekä pystyy paremmin tukemaan alaisiaan ja osoittamaan kiinnostusta heihin. Esimiehet suhtautuvat työntekoon keskimäärin myönteisemmin kuin työntekijät, mutta heidän kannattaa muistaa, ettei koko elämää tarvitse rakentaa työnteon varaan, vaan työhyvinvointia tukemaan pitäisi olla myös lepoa ja virkistystä. Eri ihmisillä on erilainen kyky kestää kuormitusta, joten esimiehen ei ole syytä vertailla itseään muihin, vaan hänen tulisi kuunnella itseään. (Larvi ym. 2014)

Salon kaupunki käyttää Pekka Järvisen työhyvinvoinnin taloa työhyvinvoinnin kehittämisen raamina. Järvisen mukaan ”*toimiva työyhteisö rakentuu kuudesta pilarista, joita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Kaikkea toimintaa ohjaa organisaation selkeä perustehtävän tunteminen*”. (Järvinen 2008.)

Salon kaupunki on yhdessä Kevan kanssa toteuttanut 2015 työhyvinvointi kyselyn henkilöstölle, jossa nousi esiin seuraavat kehittämiskohteet tiedonkulku ja avoimuus, kiusaamisen o-toleranssi ja perehdyttäminen. Työhyvinvointi kysely uusittiin Syksyllä 2018. Tulokset kyselystä eivät ehtineet valmistua tämän työn valmistumiseen mennessä. Kyselyssä oli teemoina johtaminen työyhteisössä ja organisaatiossa, työkyvyn tukeminen organisaatioissa, työnsujuminen työyhteisössä, työtehtävät ja omat voimavarat sekä asiakkaat ja yhteistyö. (Salon kaupunki 2015; Salon kaupunki 2018.)

Työhyvinvointi kyselyn pohjalta Salon kaupunki on käynnistänyt toimivan työyhteisön kärkihankkeen 2018, jonka tarkoituksena on saada toimivan työyhteisön peruspilarit kuntoon. Kun ne ovat Salon kaupungissa kunnossa rakentuu toimiva työyhteisö, jolla on halu ja kyky palvella kuntalaisia yhä paremmin. Kärkihankkeen tarkoituksena on keskittyä yhteen työyhteisön toimivuutta tukevaan pilariin kerrallaan. Ensimmäisenä käsittelyyn nostetaan avoin ja toimiva vuorovaikutus. (Salon kaupunki 2018.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi johtamisen osa-alueista. Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisössä. (Rauramo 2008, 19.) Johtamisella vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Työhyvinvointia tulee johtaa osana kokonaisuutta kuten muitakin osa-alueita. Strategisella työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin linkittymistä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaan, visioon ja arvoihin. Työhyvinvoinnille täytyy määritellä organisaatiossa selkeät sisällöt ja

tavoitteet, kehittämisprosessit, resurssit sekä mittarit ja niiden seuranta. Tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista on vaikuttaa työhyvinvointi ajatteluun. Työyhteisön työhyvinvoinnin laiminlyönti voi johtaa työpaikan työolosuhteiden ja hyvinvoinnin huonontumiseen. Toimiva lähiesimiestyö merkitsee työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta sekä vastuun ottamista lähiesimiestyöstä (Keva 2013; sosiaali- ja terveysministeriö 2014; Nuutinen ym. 2013, 62; Reikko ym. 2010, 43.)

Salon kaupungin työhyvinvointijohtamisesta ohjaajat johtamisen periaatteet ja arvot. Esimiehen tärkein tehtävä on jatkuvasti huolehtia siitä, että ryhmät tekevät perustehtävänsä. Toimivan työyhteisön edellytyksenä on työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeä töiden järjestely, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa strateginen-, toiminnan- ja ihmisten johtaminen sekä oman johtajuuden kehittäminen muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Esimies on vastuussa kaupunginvaltuuston hyväksymän strategian toteuttamisesta, oman yksikkönsä toiminnasta, työyhteisönsä hyvinvoinnista ja perustehtävien onnistumisesta. Esimiehen on kehitettävä systemaattisesti omaa johtajuutta, edustettava työntajaa ja käytettävä hänelle annettua toimivaltaa. (Salon kaupunki 2017, 2.)

Salon kaupungin terveystalouksissa työhyvinvointijohtamiseen tarvittiin työkalu, joka toteutettiin tämän kehittämistyön tuotoksena. Kehittämisprojektin tuotoksena syntyi huoneentaulu esimiehille avuksi jokapäiväiseen työhyvinvoinnin johtamiseen.

Avoimiin kysymyksiin perustavan kyselylomakkeen ja työpajatoiminnan avulla saatiin vastauksia työhyvinvoinnin johtamisen tärkeydestä ja sitä ohjaavista tekijöistä. Huoneentauluun pelisäännöt nostettiin avoimiin kysymyksiin perustavan kyselylomakkeen ja työpajan tulosten perusteella sekä Salo kaupungin arvojen ja johtamisperiaatteiden perusteella. Huoneentauluun nostetut pelisäännöt olivat: Huolehdi, että jokainen työntekijä tuntee oman perustehtävänsä, anna kehittävää, rakentavaa ja rehellistä palautetta oikea-aikaisesti, huolehdi kehityskeskusteluista ja työntekijöiden osaamisen hyödyntämisestä, rakenna avoin ja luottavainen vuorovaikutussuhde työntekijöiden kanssa, kuuntele, ota vastaan palautetta ja ole läsnä arjessa, ole oikeudenmukainen ja tasapuolinen, luo työyhteisön kanssa yhdessä pelisäännöt, kehitä esimiestaitojasi ja huolehdi omasta hyvinvoinnistasi. Salon kaupungin johtamisperiaatteita ovat seuraavat asiat: esimies on vastuussa työyhteisönsä hyvinvoinnista ja perustehtävän onnistumisesta sekä esimiehen on systemaattisesti kehitettävä omaa johtajuutta. Salon kaupungin arvoihin on kirjattu, että työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.



Tutkimuksissa on todettu samojen asioiden tärkeisyys työhyvinvoinnissa, jotka nousivat huoneentauluun. Hietalahti kumppaneineen 2012 tutkineet johtamista. Heidän tutkimuksestaan nousivat esille hyvän johtamisen olevan oikeidenmukaista, johdonmukaista ja tasapuolista. Esimies on kiinnostunut työntekijöistään ja luo pelisäännöt työpaikalle. (Hietalahti ym. 2012.)

Esimiehiltä odotetaan paljon ja halutaan, että esimies on kiinnostunut työntekijöiden asioista. Esimiehet kokevat asemansa yksinäiseksi ja vartaistukea on välillä vaikea saada. Paineet ylemmän johdin puolelta on kovat. Yksi tärkeimmistä asioista on esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus suhde, tähän tulokseen tulivat myös Reikko ym. 2010 tutkimuksessaan. Heidän mukaansa esimiesten viestintä ja toiminta vaikuttavat paljolti siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä (Reikko ym. 2010). Tämä on yksi Salon kaupunginkin kehittämiskohteista uudessa kärkihankkeessa.

Monet esimiehet haluaisivat olla enemmän läsnä arjessa ja luoda paremman ja avoimemman vuorovaikutus suhteen työntekijöiden kanssa. Korpelan pro-gradussa, jossa perehdyttiin työhyvinvoinnin vaikuttaviin tekijöihin ja esimiesten kohdalta nousivat esiin seuraavat asiat. Esimieheltä toivotaan läsnäoloa, huomioimista, avointa keskustelua sekä tasapuolista ja johdonmukaista tiedottamista. Esimies nähdään keskustelukumppanina ja työntekijät kaipaavat usein enemmän keskustelua johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiehen tulisi ottaa työyhteisöltään saamaa palautetta vastaan ja olla kiinnostunut jatkuvasti kehittämään työyhteisöä ja sen hyvinvointia. (Korpela 2015). Samaan päätyivät myös Nuutinen ym. tutkimuksessaan. Tutkimustulosten mukaan hyvät johtamiskokemukset kiinnittyvät erilaisiin esimiehen ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutus- ja kohtamistilanteisiin. Toimiva lähiesimiestyö merkitsee työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta sekä vastuun ottamista lähiesimiestyöstä. Työntekijät painottavat esimiehen läsnäoloa eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. Vaikka myös esimiehet pitävät tätä tärkeänä, nähdään mahdollisuudet olla läsnä työyhteisön arjessa heikoiksi. (Nuutinen ym. 2013). Työterveyspsykologi Antti Aro on tutkinut työilmapiiriä ja terveen työyhteisön tuntomerkeistä esiin nousi ongelmien ratkaiseminen ja niistä puhuminen, pelisäännöt työpaikalla ovat selvät ja reilut, Johtaminen on oikeudenmukaista ja jokainen on selvillä roolistaan. (Aro 2018.) Romana kumppaneineen ovat tutkineet oikeudenmukaista johtamista (2004). Heidänkin tutkimuksen mukaan oikeudenmukaiseen johtamiseen sisältyy tasapuolinen kohtelu, vuorovaikutus, työn organisointi ja oikeiden mukaisten menettelytapojen käyttö päätöksenteossa sekä esimiehen luottamus. Tutki-

muksessa tuli ilmi, että esimies ja työntekijöillä oli hieman erilainen käsitys oikeudenmukaisuudesta. Tämä tekee ymmärrettäväksi sen, että esimiehet voivat luulla toimivansa oikeudenmukaisesti, mutta työntekijät voivat kuitenkin olla tyytymättömiä heihin oikeudenmukaisuusasioissa. (Romana ym. 2004.) Tämän osoitti myös kyselyn ja työpajan tuotokset. Paljon halutaan tehdä mutta aina aika ei vain riitä. Jos jokaisella on selkeä perustehtävän kuva ja yhdessä on luotu pelisäännöt, vuorovaikutus on kunnossa ja osapuolten välillä vallitsee luottamus päästää pitkälle ja jokainen voi paremmin työssään.

## LÄHTEET

- Aalisto, E. 2015. Työnantajälähtöiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Liiketalouden koulutusohjelma. opinnäytetyö Metropolia
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Helsinki
- Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma talent. Artikkelit Tehy-lehdessä n.8/2018.
- Bakker, A-B., Gonzales-Roma, V., Salanova, M. & Schaufeli, W. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. The Journal of Happiness Studies, 3. 71-92
- Bakker, A-B., Demerouti, E., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The job demands resources model of burnout. The Journal of Applied Psychology, 86. 499-512.
- Forma, P, Kaartinen, R.& Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointi johtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia. Helsinki. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus\\_strateginen\\_tyohyvinvointijohtaminen.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf)
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous EVAN arvo ja asennetutkimus 2010. Helsinki. Taloustieto
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Helsinki
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. 9. uudistettu painos.
- Hietalahti, H & Pusenius, R. 2012. Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä. Terveyskasvatuksen pro gradututkielma. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Jyväskylä
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Porvoo. Edita.
- Huhtanen, P & Punnonen O. 2008. Kunnantalolta kilpailulle. Työterveyslaitos. TTL-Kustannus, Helsinki.
- Hottinen, V. 2004. Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen. Työterveyslaitos, Helsinki
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino

- Iloranta, K., Seuri, M. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina Työterveyshuolto. Tietosanoma ja kirjoittajat
- Juuti. P & Vuorela. A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus
- Järvensivu. A, Kervinen. H & Syrjä. S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampere. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus
- Järvinen. P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY. Helsinki
- Järvinen. P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY. Helsinki
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2002. Projektisuunnitelma. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetopaki/Opinnaytetoyoprosessi/SoTeLi/Opinnaytetoyoprosessi/Eettiset-suositukset>.
- Kananen. J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylä.
- Kananen. J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä.
- Kananen. J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen. J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä-kehittämishojelman laatiminen. Helsinki. Kauppakamari
- Kettunen. S. 2009. Onnistu projektissa. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kivimäki. M, Elovainio .M, Vahtera. J & Ferrie. J. 2003. Oikeudenmukainen kohtelu suojaa työntekijän terveyttä. Duodecim 2008; 124:2055–7. <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97495.pdf>. Viitattu 26.10.2018
- Korpela. M. 2015. Työhyvinvointia kehittämässä- Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työyhteisön näkökulmasta, Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma kasvatustieteiden tiedekunta Oulun yliopisto. Oulu
- Kuoppala. J, Lamminpää. A, Liira. J & Vainio. H. 2008. Leadership, job well-being and health effects a systematic review and a meta-analysis. Journal of occupational environmental medicine. Volume 50, issue 8: pp 904-915.
- Kylmä. J, Vehviläinen-Julkunen. K & Lähdevirta. J. 2002. Laadullinen terveystutkimus- mitä, miten ja miksi? <https://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo93495.pdf>. Viitattu 25.10.2018.
- Kärkkäinen. M. 2002. Menesty innolla. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Talentum. Helsinki

Laaksonen. H & Ollila. S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3.uudistettu painos. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Larvi. T Vanhala. A. 2014. Hyvinvoiva esimies = hyvä esimies, Työ, terveys ja turvallisuus – lehti 4.6.2014

Lehtinen, E. 2015. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/06/08/hyva-johtaminen-ja-tyohyvinvointi-tyoelaman-dynaaminen-duo/> <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/06/08/hyva-johtaminen-ja-tyohyvinvointi-tyoelaman-dynaaminen-duo/> viitattu 12.12.2017

Louhiala. P. & Launis. V. 2009. Parantamisen ja hoitamisen etiikka. Helsinki: Edita.

Lähdesmäki. T., Hurme, P. Koskimaa. R., Mikkola. L., Himberg. T. 2016. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 7.9.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>

Manka. M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Tammi.

Manka. M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Viitattu 5.4.2017

Manka. M-L & Manka. M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. talentumpro

Mäkinen. P. 2011. Johtamalla työhyvinvointia. TTK. [https://ttk.fi/files/2235/TTK\\_Johtamalla\\_tyohyvinvointia\\_FinnSec2011.pdf](https://ttk.fi/files/2235/TTK_Johtamalla_tyohyvinvointia_FinnSec2011.pdf)

Mäkineniemi. J-P, Bordi. L, Heikkilä-Tammi. K, Seppänen. S & Lainen. N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki

Niiranen, V. Seppänen-Järvelä, R. Sinkkonen, M & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Nuutinen. S, Heikkilä-Tammi. K, Manka. M-L & Bordi. L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen tukena. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampere

Ojasalo. K. Moilanen. T & Ritalahti. J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma pro.

- Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi – Terveystieteiden tutkimuskeskuksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierron työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylän yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Terveyskasvatus. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 19.12.2017. [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200912154525.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN_NBN_fi_jyu-200912154525.pdf?sequence=1)
- Peeling, N. 2006. Loistopomo. Suom. Mari Hyypiä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pelin. R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7., uudistettu painos. Keuruu: Projektijohtaminen Oy
- Pekkarinen, L & Pekka. T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi. Kevan tutkimuksia 1/2016.Helsinki.
- Piirainen, O. 2015. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen kotihoidossa. työntekijänäkökulma. Kansanterveystiede Lääketieteen laitos Itä-Suomen yliopisto [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150648/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150648.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150648/urn_nbn_fi_uef-20150648.pdf)
- Puujalka. M. 2014. Esimies-alaisuuden luottamuksen syntyminen ja ilmentyminen - narratiivit luottamuskokemusten kuvauksina asiantuntijaorganisaatioissa. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta Kauppatieteiden laitos. Itä-Suomen yliopisto Pro- gradu- tutkielma. Viitattu 13.10.2018. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140582/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140582.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140582/urn_nbn_fi_uef-20140582.pdf)
- Puttonen. S. Hasu, M & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. työterveyslaitos, Juvenes print. Helsinki.
- Ranken. R. 2012. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen. Case: Oulun seudun koulutuskuntayhtymä. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47790/Ranken\\_Ritva.pdf;jsessionid=8E796A1383062CA66D883F40E0C4FA28?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47790/Ranken_Ritva.pdf;jsessionid=8E796A1383062CA66D883F40E0C4FA28?sequence=1)
- Ranta. I & Tilander, E (toim.) 2014. Työhyvinvoinnin keinot. sairaanhoitoliitto ry. Fioca oy. Helsinki
- Rauramo. P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo. P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy
- Reikko. K. Salonen. K & Uusitalo. I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu. Juverest print oy. Tampere
- Riikonen. P. 2017. Menestyksekkäs johtaminen ja johtajuusorganisaatio tutkimus. Ylempi ammattikoulututkimus. Tekniikan ja liikenteen. Savonia. Kuopio.

- Romana, A, Keskinen, S & Keskinen, E. 2004. Tutkimusraportti, oikeudenmukainen johtaminen- Arjen kokemuksia ja menetelmiä. Kuntieneläkevakuutus. Helsinki.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa- suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Ruuska, K. 1997. Projekti hallintaan. Espoo: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Salon hyvinvointiraportti. 2017. Salon kaupunki.
- Salon kaupunki. <http://www.salo.fi/sosiaalijaterveyspalvelut/>.
- Salon kaupunki. 2018. <http://santra/ajantasaista./Sivut/Toimiva-tyoyhteiso--karkihanke.aspx>
- Salon kaupunki. 2017. Salonkaupungin henkilöstöohjelma. 2017.
- Salon kaupunki. 2017. Johtamisperiaatteet. <http://santra/johtamisperiaatteet>.
- Salon kaupunki. 2015. Kaari-hyvinvointi tutkimus. 2015
- Salon kaupunki. 2018. Salon kaupunkistrategia 2026 käsikirja. Salo
- Salon terveyspalvelut- hyvinvointisi tueksi esite. 2017. [http://www.esitteemme.fi/salon\\_terveyspalvelut/WebView/](http://www.esitteemme.fi/salon_terveyspalvelut/WebView/) . Viitattu 9.10.2017. Salon kaupunki
- Skakon, J, Nielsen, K, Borg, V & Guzman, J. 2010 Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. Work & Stress, 24, 107-139.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Tietoja ja tutkimuksia työhyvinvoinnista. Viitattu 11.12.2017 <http://stm.fi/tietoa-tyohyvinvoinnista>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. julkaisuja 2009:17. Helsinki.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU. Unipress.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU. Unipress.
- Suutarinen, M & Vesterinen, P-L (toim.). 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Tanskanen, R. 2013. Menestyvä työpaikka- tuottavuus ja työhyvinvointi. Helsinki. TTK.
- Terävä, K & Mäkelä-Pusa, P 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki. kuntoutussäätiö. [https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf). viitattu 27.12.2017

- Toikko. T. & Rantanen. T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy.
- Tuomi. J & Sarajärvi. A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Helsinki. Tammi
- Tuominen. S. 2012. Työhyvinvoinnin. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma johtaminen. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47905/Senja\\_Tuominen.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47905/Senja_Tuominen.pdf?sequence=1)
- Työterveyslaitos. 2017. Viitattu 20.11.2017. <https://www.ttl.fi/>
- Työturvallisuuskeskus. 2016. Työhyvinvoinnin johtaminen. [https://www.akava.fi/files/18369/Pratsch\\_Hanna\\_Akava\\_esimiesten\\_verkkokoulutus\\_20042016.pdf](https://www.akava.fi/files/18369/Pratsch_Hanna_Akava_esimiesten_verkkokoulutus_20042016.pdf). Viitattu.1.10.2018
- Työturvallisuuskeskus. 2018. Työhyvinvointikortti-koulutuksen meidän polku-jatkovalmennus tukee kehittämistä työpaikalla. Uutisia 3.10.2018. <https://www.tyohyvinvointikortti.fi/> viitattu 6.10.2018
- Valli. R. 2001: Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Van Dierendonck. D, Haynes. C, Borrill. C & Stripe. C. 2004. Leadership behavior and subordinate well-being. Journal of Occupational health psychology, Vol9, No. 2:165-175
- Vesterinen. L. 2005. Johtamisjärjestelmien kehittäminen paikallispoliisissa, kehittämistyön heijastuminen johtamispiirteisiin, arvoihin ja eettiseen toimintaan. Tampereen yliopisto, turvallisuushallinto 11/2005. Tampere. Tampereen yliopiston paino oy.
- Vesterinen. P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro
- Vesterinen. P-L. 2013. Työhyvinvointi- mitä se on ja miten sitä johdetaan? Tuottavuustyö Tuloksellisuustyö –verkkolehti. Viitattu 5.9.2018. Saatavissa: <http://www.tuottavuustyoy.fi/>
- Viitala. R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilka. H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Violainen. H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki. BOD.





## Saatekirje ja esikysely



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto/Terhy

SAATEKIRJE

### Hyvä Johtavan hoitajan työryhmän jäsen

Pyydän Sinua vastaamaan liitteenä olevaan kyselyyn. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Sinun mielipiteitäsi työhyvinvoinnista. Kyselyyn vastaaminen on erittäin tärkeää työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä kenenkään yksilöllinen vastaus tule julki.

Pyydän Sinua ystävällisesti vastaamaan 17.12.2017 mennessä. Kysely liittyy Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytetyöhön. Teen kehittämistyötä Salon terveystaloukselle. Kehittämistyön tuotoksena on luoda huoneentaulu, jossa on kymmen tärkeintä työhyvinvointi johtamisen pelisääntöä. Opinnäytetyöni ohjaaja on Sini Eloranta, Turun amk / Terveystalo (sini.eloranta@turkuamk.fi).

Olen tulossa tammikuussa 2018 kokoukseenne kertomaan kehittämistyöstäni ja siellä toteutettavan workshopin avulla luomaan kanssanne yhdessä työhyvinvointijohtamisen pelisäännöt.

Mikäli haluatte saada lisätietoja kyselystä tai kehittämistyöstä, vastaan mielelläni kysymyksiin.

Lämmin kiitos etukäteen vastauksistanne!  
Katja Ehrukainen

Sairaanhoitaja (AMK)

Ylempi AMK- opiskelija

045 8081000, katja.ehrukainen@salo.fi

Turun ammattikorkeakoulu, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma

1 ..... Osan vaihto (seuraava sivu) .....

## KYSELYLOMAKE

1. Mitkä ovat työnnne vastualueet ja mikä on ammattinimikkeenne?
2. Kuinka pitkään olet ollut tässä toimessa tai vastaavanlaisessa työssä?
3. Miten määrittelette työhyvinvoinnin?
4. Miten edistätte omaa työhyvinvointia?
5. Mitkä ovat mielestänne olennaisia työhyvinvointia lisääviä tekijöitä?
6. Mikä merkitys johtamisella on mielestänne työhyvinvoinnille?