



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstön työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa

Työhyvinvoinnin johtaminen

Riikka Makkonen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstön työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa
- Työhyvinvoinnin johtaminen

Riikka Makkonen
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö YAMK
Maaliskuu 2018

Riikka Makkonen

**Henkilöstön hyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa
- Työhyvinvoinnin johtaminen**

Vuosi 2018 Sivumäärä 54

Opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida ja kehittää työntekijöiden työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Tavoitteena oli arvioida työntekijöiden itse arvioimaa työhyvinvointia ja kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta työhyvinvointikyselyn pohjalta. Tavoitteena oli lisäksi kehittää työhyvinvointikyselyn ja aikaisempien tieteellisten tutkimusten pohjalta työhyvinvoinnin johtamista kuvaava malli. Opinnäytetyö oli osa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation hyvinvointi pilottihanketta, jossa oli mukana viisi toimintayksikköä, joiden työhyvinvoinnissa oli havaittu ongelmia. Tehtäväni hyvinvointi pilottihakkeessa oli koota viiden toimintayksikön työhyvinvointikyselyn tulokset yhteen ja tehdä tuloksista yhteenveto. Tulokset antoivat kokonaisnäköyksen työhyvinvoinnin alkutilanteesta ja toimivat vertailupohjana pilottihankkeen lopussa.

Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat keskeisiä aiheita työelämässä tänä päivänä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat yksilö, työnkuva, työyhteisö, työympäristö, johtaminen ja työn ulkopuolinen elämä. Jokainen työntekijä muodostaa oman subjektiivisen näkemyksen työhyvinvoinnistaan. Hyvinvoiva työntekijä viihtyy työssään, työskentely on tehokasta, työmotivaatio on korkealla ja sairauspoissaolojen määrät ovat vähäiset. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen edistäminen kuuluu sekä työntekijälle itselleen että työnantajalle.

Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen ydinasia ja merkittävä osa päivittäistä esimiestyötä. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on monialainen ja ajoittain myös haasteellinen tehtävä. Johtamis- ja esimiestyö tapahtuu usean intressiryhmän ristipaineessa, mikä asettaa työhyvinvointijohtamiselle omat vaatimuksensa. Työhyvinvointia edistävältä johtajalta odotetaan hyviä johtamistaitoja kuten strategista osaamista, uudistuskäskyä, tunneälyä ja sosiaalisia taitoja. Johtajien ja esimiesten oma hyvinvointi on keskeinen tekijä onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa, koska johtoportaan hyvinvointi heijastuu suoraan työntekijöiden työssä jaksamiseen.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että pilottihankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden työhyvinvoinnissa ja työhyvinvoinnin johtamisessa on kehitettävää useilla osa-alueilla. Työntekijöiden voimavarat koetaan vahvimaksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Työntekijät arvioivat voimavarat kohdata uusia haasteita, työtehtävien mielekkyyden, työmotivaation ja työn tavoitteiden selkeyden hyväksi. Kehitettävää on työkiireen vähentämisessä ja ammattitaidon kehittämisessä. Työyhteisössä on haasteita työyhteisön ristiriitojen ratkaisemisessa sekä työyhteisön luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa. Eniten kehitettävää on työhyvinvointia tukevassa johtamisessa. Johtamisen avoimuudessa, palautteen antamisessa, työntekijöiden työn arvostamisessa ja puolueettomassa sekä oikeudenmukaisessa johtamisessa on kehitettävää. Esimiesten ja työntekijöiden välillä vallitsee kuitenkin luottamuksellinen ilmapiiri ja strategisessa johtamisessa onnistutaan.

Asiasanat: työhyvinvointi, hyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, sosiaali- ja terveystieteet

Riikka Makkonen

**Employee well-being in a social and health care organization
- Management of Well-being at Work**

Year	2018	Pages	54
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to evaluate and develop the well-being of the employees and the management of well-being at work in a social and health care organization. The aim was to evaluate the well-being at work as assessed by the employees themselves and the experiences of the management of well-being at work on the basis of a well-being survey. The aim was also to develop a model for the management of well-being at work based on the results of the well-being survey and previous scientific studies. The thesis was a part of a well-being pilot project, commissioned by an organization providing social and health care services. My task in the pilot was to summarize the results of a workplace well-being survey of five units and summarize the results. The results gave an overview of the initial situation of well-being at work and act as a benchmark at the end of the pilot project.

Well-being at work and management of well-being are central topics in working life today. Well-being at work is an entity that consists of an individual, work tasks, work community, work environment, management and private life. Every employee creates their own subjective view of their well-being at work. A satisfied employee enjoys work, works efficiently, their work motivation is high and has few absences. Taking care of well-being at work belongs to both the employee and the employer.

Management of well-being at work is the core of human resource management and a significant part of daily supervisory work. Caring for employees' well-being is a multidisciplinary and occasionally also a challenging task. Leadership and supervisory work is carried out at the pressure conflict of several interest groups, which place their demands for management of well-being at work. Good leadership skills such as strategic competence, reformability, emotional intelligence and social skills are expected from a well-being leader. The well-being of managers and supervisors is a key factor in successful human resource management, as the well-being of the management team is directly reflected in the employees' coping at work.

Based on the results of pilot project and the Bachelor's thesis, it can be stated that developing is needed in several areas of the employees' well-being and management of well-being. In the work well-being survey employees evaluated their resources to face new challenges, meaningfulness of job assignments, devotion to work and clarity of the work goals in to good place. There is a need for development in managing time pressure, professional development, conflict resolution in the work community and in building a confidential atmosphere in the work community. Developed is mostly needed in management of well-being at work. The biggest areas for development are in transparency, feedback, employee valuation and unbiased management. There is a confidential atmosphere between workers and management and strategic management is successful.

Keywords: well-being at work, management, leadership, social and health care

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen	8
2.1	Työhyvinvointi	8
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät aikaisempien tutkimusten mukaan	10
2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen tutkimusten valossa	12
2.4	Työhyvinvoinnin ja työhyvinvointi johtamisen keskeiset osa-alueet	17
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	20
4	Metodi	21
4.1	Aineisto ja sen keruu	21
4.2	Aineiston analyysi	21
5	Tulokset	24
5.1	Työntekijöiden arvio työhyvinvoinnista	24
5.2	Työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnin johtamisesta	28
5.3	Työntekijöiden hyvinvointia edistävä johtaminen	30
6	Pohdinta	33
6.1	Tutkimustulosten tarkastelua	33
6.1.1	Työntekijöiden työhyvinvointi	35
6.1.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	39
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	43
6.3	Johtopäätökset	45
6.4	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet	47
	Lähteet	50
	Kuviot	54

Johdanto

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen merkitys on ymmärretty yhteiskunnassamme vaihteittain. Kun mielenkiinto työntekijöiden hyvinvointiin heräsi, niin painopiste oli työntekijöiden fyysisessä hyvinvoinnissa. 1960-luvulla alettiin kiinnittämään huomiota myös henkiseen hyvinvointiin, työympäristöön ja työnkuvaan. Työhyvinvoinnin käsite syntyi kuitenkin vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. Tänä päivänä työhyvinvoinnista puhutaan paljon ja työhyvinvointi on noussut yhdeksi tärkeimmäksi työelämän kehityskohteeksi. Nykyisin ymmärretään myös paremmin, että työhyvinvointiin vaikuttaa työn ulkopuoleinen elämä. (Seeck 2012, 141; Tarkkonen 2012, 13, 22.) Ajatuksena on, että työhyvinvointia ei pystytä irrottamaan omaksi hyvinvoinnin osa-alueeksi, koska vaikutukset työstä kotiin ja kodista työhön ovat osa työhyvinvoinnin kokemusta (Ranta & Tilander 2014, 11). Työhyvinvointi nähdään muuttavana tilana, koska yksilön ja työympäristön tilanteet vaihtelevat. Muutoksien vuoksi työhyvinvointia tulee seurata, arvioida ja kehittää säännöllisesti. (Virolainen 2012, 105.)

Työnantajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin, koska ollaan huomattu, että työhyvinvointi on työntekijöiden, työnantajan sekä yhteiskunnan etu (Virolainen 2012, 9). Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden kannalta johtajuuden ja työhyvinvointi ajattelun merkitys kasvaa entisestään. Työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen on tärkeää yhteiskunnan sekä organisaation kannalta, koska ilman motivoituneita ja ammattitaitoisia työntekijöitä ei ole hyvää sosiaali- ja terveydenhuoltoa eikä toimivaa organisaatiota. (Laaksonen & Ollila 2017, 22, 177-178.) Tutkimukset osoittavat, että viihtyisät työpaikat menestyvät taloudellisesti muita organisaatioita paremmin (Virolainen 2012, 123). Fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin panostaminen lisää työntekijöiden suorituskykyä ja tuottavuutta. Organisaatiot, jotka sisällyttävät strategiaansa henkilöstön terveys- ja hyvinvointisuunnitelman saavat merkittävän tuoton panostukselleen jo lyhyellä aikavälillä. (Rubanovitsch, Aalto & Hagqvist 2011, 72.)

Työntekijöiden hyvinvointi on työnantajalle tärkeää, koska työuupumuksen seuraukset voivat olla mittavia. Hyvinvoiva työntekijä on innostunut ja työssään tehokas, mutta huonosti voiva ja stressaantunut työntekijä jää todennäköisesti jossain vaiheessa sairauslomalle. Sairauslomalle jääneet työntekijät tulevat työnantajalle kalliiksi sijaisten palkkaamisen sekä työn laadun ja tuottavuuden näkökulmasta. (Laaksonen & Ollila 2017, 279.) Noin 5% palkkakustannuksista aiheutuu sairauspoissaoloista. 1-3 päivän poissaolot johtuvat usein työpahoinvoinnista ja uupumuksesta. Yhden poissaolopäivän kustannukset ovat työnantajalle noin 200-350 euroa, mikä koostuu työpanoksen menetyksestä ja muista ylimääräisistä kuluista. Suomen taloudelle puutteellinen työhyvinvointi ja sairauksien aiheuttamat

kustannukset ovat vuosittain noin 20 miljardia euroa. (Virolainen 2012, 121.) Terveystalon teettämän tutkimuksen mukaan vuonna 2016 eniten sairauspoissaoloja aiheuttivat selkävaivat sekä muut tuki- ja liikuntaelinongelmat. Pitkiä sairauspoissaoloja aiheutti tuki- ja liikuntaelinongelmien lisäksi mielenterveysongelmat. (Piri, 2017.)

Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna työelämän perusarvot ovat muuttuneet. Nykyisin tiedostetaan paremmin, että työ voi aiheuttaa huomattavaa räsitystä ja psyykkistä pahaa oloa. Ajatellaan, että toimeentulon vuoksi ei tarvitse vaarantaa terveyttä. Työn tulisi innostaa, antaa energiaa ja edistää mielen hyvinvointia. (Kallio & Kivistö 2013, 8-9.) Työyhteisössä jokaisen osapuolen on kuitenkin kannettava vastuunsa hyvinvoinnin toteutumisesta ja kehittämisestä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole ainoastaan esimiehen vastuulla, koska ulkoiset toimenpiteet eivät yksin luo hyvinvointia. Johtajan tehtävänä on rakentaa pohja työntekijöiden ja työyhteisön kehittämiselle sekä hyvinvoinnille, mutta työntekijöiltä vaaditaan osallistumista. Työkyvyn ylläpitäminen on osa työntekijätaitoja. (Aaltonen & Lindroos 2012, 37-38; Laaksonen & Ollila 2017, 272; Rubanovitsch ym. 2011, 80.)

Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia on tehty, mutta aihe on edelleen tärkeä. Laine sanoo väitöskirjassaan, että työhyvinvointia tulisi tutkia enemmän ja työhyvinvointi pitäisi liittää osaksi strategisia kehittämishankkeita. Missään organisaatiossa ei ole samanlaista työympäristöä, työnkuvaa tai henkilöstöä, minkä vuoksi jokaisen organisaation tulisi selvittää työntekijöidensä työhyvinvoinnin tilaa. (Laine 2013, 33.)

Opinnäytetyöni vastaa Laineen (2013, 33) kehoitusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio on lähtenyt tutkimaan ja kehittämään pilottihankkeen avulla työntekijöidensä työhyvinvointia ja opinnäytetyöni on osa tätä pilottihanketta. Työntekijöiden työhyvinvointi pilottihanke käynnistettiin, koska huomattiin, että osassa organisaation toimintayksiköissä työntekijöiden työhyvinvoinnissa oli vielä kehitettävää. Toimintayksiköt, joissa työhyvinvoinnin ongelmia esiintyi, oli yhteistä, että työntekijät kokivat työnsä henkisesti ja fyysisesti raskaaksi, asiakaskunta oli haastavaa, työilmapiirissä oli ongelmia, sairauspoissaoloja oli paljon ja henkilöstössä oli tapahtunut muutoksia. Pilottihankkeeseen osallistui mukaan viisi vapaaehtoista toimintayksikköä. Pilottihanke on vuoden kestävä seurantatutkimus, minkä tarkoituksena on selvittää viiden toimintayksikön työntekijöiden työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin kehitystä. Opinnäytetyöni keskittyy henkilöstön työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen alkustatuksen arviointiin. Opinnäytetyössäni arvioin henkilöstön itse arvioimaa työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista työhyvinvointikyselyn pohjalta, mikä on teetetty henkilöstölle keväällä 2017.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida ja kehittää pilottihankkeeseen osallistuneiden toimintayksiköiden työntekijöiden työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Tavoitteena on arvioida työhyvinvointikyselyn pohjalta työntekijöiden itse arvioimaa työhyvinvointia sekä kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin johtamista kuvaava malli työhyvinvointikyselyn ja aiempien sosiaali- ja terveysalan tieteellisten tutkimusten pohjalta. Työhyvinvoinnin johtamista kuvaava malli havainnollistaa työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä osa-alueita. Tulevaisuudessa päälliköt ja esimiehet voivat käyttää työhyvinvoinnin johtamista kuvaavaa mallia työkalunaan, koska mallin avulla on mahdollista kehittää työhyvinvoinnin johtamistaitoja sekä henkilöstön hyvinvointia.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiseksi työntekijät arvioivat oman työhyvinvointinsa tilan?
- Millaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvoinnin johtamisen?
- Millainen johtaminen edistää työntekijän työhyvinvointia?

1 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen

Seuraavissa luvuissa käsitellään työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista kirjallisuuteen sekä aiempiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tutkimuksiin viitaten. Työhyvinvointia käsitellään yleisellä tasolla, mutta myös työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin paneudutaan. Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen osa opinnäytetyötä, minkä vuoksi johtajan roolia työhyvinvoinnin tukijana selvitetään. Tämän osion lopussa on yhteenveto työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä johtajan roolista työhyvinvoinnin edistäjänä.

1.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsitteen edistyminen on lähtenyt liikkeelle työelämän vaatimusten ja hyvinvointitekijöiden tutkimisen kautta. Työhyvinvointi on tieteellisen tutkimuksen kohteena vielä nuori. Käsitteenä työhyvinvointi on ollut pitkään pirstaleinen ja kotimaista tieteellistä määritelmää ei ole ollut. Tänä päivänä nähdään, että työhyvinvoinnin käsite sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueet. Työhyvinvointi on jokaisen oma subjektiivinen kokemus, mihin vaikuttaa työn ja vapaa-ajan eri tekijät. (Laine 2013, 139-140, 151.)

Työhyvinvoinnin käsite on muotoutunut työkyvyn käsitteestä. Työterveyshuollon ja työturvallisuuden toteuttaminen on olennainen osa hyvää henkilöjohtamista ja hyvinvoinnin tukemista. Työhyvinvointia säätelee suoraan ja välillisesti lainsäädäntö, mutta siihen sisältyy paljon myös ei-lakisäätteistä toimintaa kuten terveiden elämäntapojen edistämistä, virkistys- ja kulttuuritoimintaa sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä. (Suutarinen &

Vesterinen 2010, 14.) Lainsäädäntö kuvastaa työn tekemiseen ja järjestelyyn liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointia määrittäviä lakeja ovat työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta, ammattitautilaki sekä tapaturmalaki. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16-17.)

Usein, kun puhutaan työhyvinvoinnista niin ajatuksena on, että sillä tarkoitetaan työn aikaansaamaa hyvin- tai pahoinvointia (Peltomaa 2015, 105). Työhyvinvointia ei voida kuitenkaan irrottaa yksityiselämän hyvinvoinnista, koska ihminen on kokonaisuus ja hyvinvoinnin osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa. Hyvinvointiin vaikuttavat perhe, työ, vapaa-aika ja sosiaaliset suhteet työssä ja vapaa-ajalla. Elämänhallinta, elämänrytmi, ruokavalio ja liikunta ovat myös hyvinvoinnin merkittäviä osatekijöitä. Työhyvinvoinnin perusta lähtee siitä, että kotiasiat ovat kunnossa. (Aaltonen & Lindroos, 2012, 160-161; Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 53; Rubanovitsch ym. 2011, 72.)

Työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työn mielekkyys, työn hallinta, työyhteisön toimivuus, johtaminen ja organisaatio. Työntekijällä on vastuu pitää itsestään huolta liikkumalla ja syömällä terveellisesti, kun taas työnantajan tulee tukea työntekijän hyvinvointia kehittämällä työympäristöä ja työn vaatimuksia työntekijän edellytyksiä vastaaviksi. Työnantajan tehtävänä on työprosessien ja toimintatapojen vaatimusten asettaminen sekä työntekijöiden kouluttamisesta huolehtiminen. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden elämänlaatuun, työyhteisön toimivuuteen ja työn tuottavuuteen. (Ranta & Tilander 2014, 9-11, 160.)

Fyysinen työhyvinvointi on näkyvä osa työhyvinvointia, mikä koostuu fyysisestä kuormituksesta, työtehtävistä, työolosuhteista ja ergonomiasta (Virolainen 2012, 17). Fyysisen kunnan ylläpitämistä ja edistämistä pidetään vielä tänäkin päivänä tärkeänä työssä jaksamisen edellytyksenä, mutta psyykkisen hyvinvoinnin huomioiminen on noussut vuosien saatossa fyysisen hyvinvoinnin rinnalle. Ajatellaan, että työtä tehdään myös henkisin voimavaroin ja työkaluin. (Kallio & Kivistö 2013, 10-12.) Psykkinen hyvinvointi koostuu työnulkoisesta elämäntilanteesta, työstressistä ja työuupumuksesta. Psykkiset rasitusoireet haittaavat työtehtäviä, joissa tarvitaan luovuutta, keskittymiskykyä, muistamista, päätöksentekoa ja sosiaalisia taitoja. Stressaantunut ihminen ei pysty keskittymään työhönsä. Psykkinen ylikuormitus aiheuttaa ahdistusta ja ärtyneisyyttä, mitkä vaikuttavat työn suorittamiseen, työmotivaatioon ja sosiaalisiin suhteisiin. (Nummeli 2008, 75-76, 78.) Työssä yleisin psykkinen hyvinvointia kuormittava tekijä on kiire. Työtehtävien jakamisella sekä vapaa-ajan että levon huomioimisella voidaan edistää jaksamista. (Virolainen 2012, 18.) Sosiaali- ja terveysalalla on riski myötätuntostressin kokemiseen, minkä vuoksi psykkinen kestävyys rajoja tulee seurata ja tunteista tulee keskustella työyhteisössä.

Jaksamisen seurannalla ja keskustelulla voidaan estää, että työhön liittyvät asiat eivät valtaa mieltä vapaa-ajalla. (Kallio & Kivistö 2013, 68.)

Oma psyykkinen ja fyysinen kapasiteettimme luo perustaa sosiaaliselle hyvinvoinnille. Sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen lähtee yksilöstä itsestään. Erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen edellyttää tahtoa ja joustavuutta. (Hagqvist ym. 2014, 148.) Toimintamme ja käytöksemme vaikuttavat työympäristöön joko positiivisesti ilmapiiriä kohottaen tai negatiivisesti tunnelmaa latistaen. Työntekijöillä on vastuu omista asenteista ja ympäristön sosiaalisesta hyvinvoinnista. Toiset ihmiset tulee nähdä henkilöinä, joilla on arvot, tunteet ja tärkeä rooli työyhteisössä. (Aaltonen & Lindroos, 2012, 35-37, 62.) Työpaikan hyvinvointia voidaan edistää yhteisesti sovitulla eettisillä periaatteilla. Kaikkien työntekijöiden tulee sitoutua työskentelemään toisia ihmisiä kunnioittaen ja erilaisuutta hyväksyen. Hyvinvointia edistävä työyhteisö on toiminnaltaan positiivista ja kehittävää, missä jokainen voi tehdä työtään omalla persoonallaan. (Peipponen, Koivisto, Muurinen & Rajalahti 2004, 119.)

1.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät aikaisempien tutkimusten mukaan

Sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on aiemmin tutkittu yksilötekijöiden (Kanste 2005; Kujala 2014), työkuvan (Kalliola 2012; Laine 2013; Särkelä; 2015; Vainio 2008), työmotivaation (Geiger-Brown, Trinkoff, Nielsen, Lirtmunlikaporn, Brady & Vasquez 2004; Kujala 2014; Vainio 2008) työyhteisötekijöiden (Cheng, Bartram, Karimi & Leggat 2016; Coughlin-Phraner 2014; Jääskeläinen 2013; Kalliola 2012; Pääatalo & Kyngäs 2016; Vainio 2008), sekä vapaa-ajan että työn yhteen sovittamisen kannalta (Geiger-Brown ym. 2004; Kalliola 2012; Vainio 2008). Johtamisella on vaikutusta myös työhyvinvointiin, mutta johtamisen vaikutuksia käsitellään erikseen seuraavassa luvussa.

Ihmisten henkilökohtaiset voimavarat, kuten työkokemus, fyysinen hyvinvointi sekä tasapaino työn ja kodin välillä vahvistavat elämänhallintaa ja työhyvinvointia (Vainio 2008, 53). Työntekijän iällä, työkokemuksella, työajalla sekä siviilisäädyltä on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen. Nuoret ja kokemattomat sekä iäkkäät ja kokeneet työntekijät ovat työssään uupuneempia kuin alle keski-ikäiset. Yksin eläjät etäännyvät työstä useammin ja heidän kokonais työuupumuksensa oli suurempaa kuin parisuhteessa olevilla. Lisäksi vuorotyö lisää työuupumusta. (Kanste 2005, 163-165.)

Työ koetaan mielekkäämmäksi ja motivaatio on suurempaa, kun työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet, vahvuudet ja heikkoudet otetaan huomioon (Kujala 2014, 47). Työn haasteellisuus on tietyissä rajoissa positiivista. Työtehtävien selkeys, vastuullisuus,

vaikutusmahdollisuudet ja tavoitteellisuus lisäävät työn mielekkyyttä. (Vainio 2008, 50- 52.) Lisäksi työn monipuolisuus ja työvuorosunnittelu tukevat hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Selkeä työnjako ja koordinointi vähentää työhön liittyvää sählystä. Työnjakoon ja -linjauksiin tarvitaan esimiestä, koska muuten työntekijöille voi tulla riitaa työn toteutuksesta. (Särkelä 2015, 41- 42.) Työssä onnistuminen ja tavoitteiden saavuttamiset tuovat työhön mielekkyyden tunnetta ja kokemuksen hyvästä työhyvinvoinnista (Jääskeläinen 2013, 106). Työntekijät ovat työhönsä tyytyväisempiä, jos heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää omaa työkuvaansa. Kouluttautuminen edistää työmotivaatiota, antaa uusia näkökulmia työntekoon, virkistää mieltä ja mahdollistaa ammatillisen kasvun. (Kujala 2014, 48, 52, 54.)

Tahto tehdä asioita asiakkaan hyväksi tuo henkilöstölle sisäistä palkkiota ja työn iloa. Työhön sitoutuminen ja positiivinen työmotivaatio auttavat työssä jaksamisessa. (Kalliola 2012, 24.) Hoitoalalla on ajoittain vaativat työolosuhteet, koska työpäivät voivat olla pitkiä ja työ sisältää raskaita potilassiirtoja. Lisäksi työtä tehdään ajoittain vajaa miehityksellä, mikä aiheuttaa kiireen ja riittämättömyyden tunnetta. Mielenkiinto ja innokkuus työtä kohtaan vähenee, jos työntekijöillä ei ole tarpeeksi aikaa palautua työstä. Vapaa-ajalla halutaan huolehtia omasta hyvinvoinnista ja irrottautua työasioista. Urheilu ja rentoutumista edistävät harrastukset tuovat hyvää oloa ja vähentävät stressiä. (Geiger-Brown ym. 2004, 18.)

Sosiaaliset suhteet työssä ja vapaa-ajalla lisäävät hyvinvointia. Esimiehen ja työkavereiden tuki koetaan erityisen tärkeäksi voimavaraksi. Vuorotyön ja perhe-elämän yhteensovittaminen koetaan haasteelliseksi, minkä vuoksi työyhteisön joustaminen ja työvuorosunnittelu ovat merkittävässä osassa jaksamisen kannalta. Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin parantaa mahdollisuuksia myös vapaa-ajan viettoon. (Kalliola 2012, 28.)

Työyhteisön ilmapiirillä on suurin vaikutus työuupumukseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, minkä vuoksi työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota (Cheng ym. 2016, 1208). Luottamuksellinen työilmapiiri ja työpaikan hyvä yhteishenki lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta ja ovat sujuvan yhteistyön edellytyksiä. Hyvä työilmapiiri tuo työyhteisöön virkeyttä ja innostusta. Tasa-arvoinen kohtelu, arvostus ja kuulluksi tuleminen ovat pohjana hyvinvoivalle työyhteisölle. (Jääskeläinen 2013, 110.) Negatiivinen työilmapiiri ja työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijöiden työssä jaksamiseen (Särkelä 2015, 39). Työyhteisö voi hyvin, kun työntekijät ovat hyvinvoivia, sitoutuneita työhönsä, työ koetaan mielekkääksi ja tarkoituksenmukaiseksi (Coughlin-Phraner 2014, 53).

Työilmapiiriä voidaan parantaa avoimuudella ja säännöllisellä kehitystyöllä. Yhteistyö työkavereiden kanssa on yksi työn tekemisen edellytyksistä. Työryhmän, työnohjauksen ja osastonhoitajan tuki ja viikoittaiset palaverit ovat tärkeitä voimavaroja. (Vainio 2008, 39, 49-50, 52.) Työntekijä voi omalla käytöksellään tukea työyhteisön työhyvinvointia.

Työkavereiden auttaminen ja tarvittaessa anteeksi pyytäminen tukevat hyvän ilmapiirin muodostumista, kun taas juoruilu myrkyttää yhteishenkeä. Työpaikka voi parhaimmillaan tuntua perheeltä, jossa kaikilla on hyvä olla (Jääskeläinen 2013, 110, 116.)

1.3 Työhyvinvoinnin johtaminen tutkimusten valossa

Hyvinvointijohtaminen on noussut 2010-luvulla uudeksi organisaatio- ja johtamissuuntaukseksi, minkä juuret ovat ihmiskeskeisessä organisaatio- ja johtamisopeissa. Ihmissuhdekoulukunnan opit todettiin kalliiksi ja vaikeasti toteutettaviksi, mutta ideoita sovelletaan tänä päivänä onnistuneesti työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työhyvinvoinnin johtaminen tulee nähdä kokonaisvaltaisena toimintana, missä työntekijöiden hyvinvointi huomioidaan ja tavoitteena on parantaa työn ja johtamisen laatua, pidentää työuria sekä edistää työhyvinvointia ja terveyttä. (Seeck 2012, 304-308.) Työhyvinvointia tukevalla johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työasenteisiin, sitoutumiseen, työkykyyn, työstressiin ja sairauspoissaoloihin (Ranta & Tilander 2014, 145-146). Työntekijöiden hyvinvointiin on tärkeää investoida ja työhyvinvointi tulee olla osa organisaation arvomaailmaa, vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon resurssit ovatkin rajalliset (Rissanen & Lammintakanen 2011, 253).

Johtajien asenteilla ja toimintatavoilla on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Johtajan tehtävänä on johtaa asioita ja ihmisiä, toimia keulakuvana, tehdä päätöksiä, ottaa vastuuta ja vastata tiedonkulun sekä tehokkuuden seurannasta. (Laaksonen & Ollila 2017, 208.) Työhyvinvointia tukeva johtaminen on demokraattista, työntekijäkeskeistä, oikeudenmukaista, vapauksia ja vastuuta kohtuullisesti antavaa sekä vaikutusmahdollisuuksia sallivaa. Johtajan tulee luottaa työntekijöiden kykyihin selvittää heille asetetuista tehtävistä. (Virolainen 2012, 105-106.) Käyttäytymisellä välinpitämättömästi työntekijöitä kohtaan tai puuttumalla liikaa työntekijöiden työntekoon saadaan aikaan tyytymättömyyttä sekä konflikteja esimiehen ja työntekijöiden välille. Yhtenäisyyttä voidaan lisätä esimiehen avoimuudella, rohkaisevalla ja innostavalla asenteella sekä tuen antamisella haasteellisissa työtilanteissa. (Peipponen ym. 2004, 20.) Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon lisää työntekijöiden työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Lisäksi kuulluksi tuleminen kasvattaa henkilöstön luottamusta työyhteisöön ja johtoon. Työ koetaan mielekkääksi, antoisaksi ja monipuoliseksi, kun on mahdollisuus hallita omaa työnkuva. (Kallio & Kivistö 2013, 42; Laaksonen & Ollila 2017, 208, 144 -145.)

Työhyvinvoinnin johtamista ja työhyvinvointia ei tulisi nähdä irrallisena toimintana vaan osana henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa, mikä näkyy jokapäiväisessä työnteossa (Vesterinen 2006, 30). Johtamisella on vaikutusta työympäristöön, työyhteisön ilmapiiriin,

työnkuvaan, ammatilliseen osaamiseen ja niiden kautta työntekijöiden työhyvinvointiin. Johtaminen on työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeää, koska johtamisen avulla voidaan tukea työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Juutti & Vuorela 2002, 18.) Mitä varhaisemmassa vaiheessa työntekijöiden työhyvinvointiin panostetaan, sitä pienemmäksi jäävät työnantajan kustannukset (Manka & Hakala, 2011, 40).

Työhyvinvoinnin säännöllinen mittaaminen ja tulosten tarkastelu on tärkeää, jotta hyvinvoinnin tukeminen onnistuu kaikkia palvelevalla tavalla. On tarpeellista suunnitella ja analysoida, miten hyvinvointia voidaan ylläpitää ja kehittää tulevaisuudessa. Organisaatioissa tapahtuu koko ajan muutoksia, minkä vuoksi työhyvinvointi ei ole missään vaiheessa valmis. Työntekijöiden kanssa tulee keskustella ja ideoida yhdessä, jolloin työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Johtajien ja esimiesten tehtävänä on viedä kehitysideat käytännön tasolle. (Virolainen 2012, 105, 108.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin mittaamisella ja arvioinnilla saadaan tietoa, siitä mitkä tekijät ovat kunnossa ja mille asioille on tehtävä korjaavia toimenpiteitä. Johdon ja työntekijöiden sitoutuminen mittaamiseen ja kehittämiseen on edellytyksenä onnistumiseen. (Manka & Hakala 2011, 47.) Parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa, jolloin toimenpiteet ja resurssit kohdennetaan merkityksellisimpiin työhyvinvoinnin kohteisiin (Suutarinen & Vesterinen 2010, 60).

Tuleva Sote- uudistus ja sosiaali- ja terveysalan johtoportaisissa tapahtunut sukupolven vaihdos ovat lisänneet johtajien koulutustarvetta. Tulevaisuudessa johtamisen kehittämishaasteet liittyvät johtamistaitoihin sekä palveluiden uudistamiseen että niiden johtamiseen. (Pölkki 2015, 3; Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen, & Lehto 2007, 7-9.)

Johtamiskulttuurilla tulee olemaan yhä suurempi vaikutus ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoinnissa. Muun muassa kunnilla on kova kilpailu ammattitaitoisista johtajista, esimiehistä ja työntekijöistä. Hyvä johtamiskulttuuri lisää luottamusta, luo ilmaiseksi positiivista mainosta ja on merkki palveluiden laadusta. (Jäntti & Majoinen 2009, 8.)

Johtaminen on keskeinen hyvinvointiin vaikuttava tekijä, minkä vuoksi johtajuuden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin on tärkeää tarkastella omana kokonaisuutena (Laine 2013, 148). Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu kansallisesti muun muassa pätevyyden (Heikka 2008; Sälevä 2017), tehtäväkuvan (Huotari 2009; Jääskeläinen 2013; Nurmivaara 2015; Sälevä 2007; Särkelä 2015), ominaisuuden (Harmoinen 2014; Huotari 2009; Kujala 2014; Särkelä 2015), vaikuttavuuden (Laaksonen 2008; Särkelä 2015) ja johtamiskulttuurin (Pitkänen 2009) pohjalta. Kansainvälisiä tutkimuksia on tehty johtajan roolista ja ominaisuuksista työhyvinvoinnin vaikuttajana (Balsanelli & Cunha 2014; Cheng ym. 2016; Coughlin-Phraner 2014).

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskulttuuria on tutkittu ja on huomattu, että johtamista ei voida toteuttaa saman kaavan mukaan, koska tehtäväkentät ja ympäristön tarkoitukset ovat erilaisia (Pitkänen 2009, 93). Työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen ovat johtajan tärkeitä tehtäviä (Särkelä 2015, 37). Johtajan tulee olla hyvinvoiva, jotta hänellä on mahdollisuus tukea ja kehittää henkilöstön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee liikkeelle johtajan omasta työhyvinvoinnista. (Helsten 2008, 36; Huotari 2009, 143; Sälevä 2017, 22.) Johtamisen toteutumiseen vaikuttaa johtajan persoona, johtamistaidot ja johdettava työryhmä (Balsanelli & Cunha 2014, 935). Johtajan tulee tunnistaa omat heikkoudet, vahvuudet sekä voimavaransa. On tärkeää tiedostaa miten omat työskentely- ja käyttäytymistavat vaikuttavat työntekijöihin. Omien arvojen tunnistaminen ja niiden mukaan toimiminen sekä moraalisten että eettisten käytänteiden noudattaminen luovat luottamusta ja tyytyväisyyttä työntekijöissä. (Coughlin-Phraner 2014, 60.) Työntekijät arvostavat esimiehen esimerkillistä työtettä ja innostuneisuutta esimiestyöhön (Kujala 2014, 48).

Johtajan tulee ottaa johtamiseen liittyvä valta ja vastuu käyttöönsä, koska työhyvinvoinnin edistäminen ei onnistu, jos esimieheltä puuttuu päättäväisyyttä ja jäämäkkyyttä (Huotari 2009, 126; Särkelä 2015, 40, 59). Johtajan rooli organisaatiossa on kokonaisuus, mikä koostuu useista ominaisuuksista. Ei ole yhtä ainuttakaan johtamistyyliä, mikä sopii joka tilanteeseen vaan johtajalta vaaditaan erilaisia johtamistyyliä ja kokonaisuuksien hallintaa. Hyvä itsetunto, hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, paineensietokyky, kehittymiskyky ja jatkuva johtamistaitojen kehittäminen auttavat johtajaa selviytymään tehtävästään. (Huotari 2009, 133-134.) Johtajalta odotetaan hyvää johtamisosaamista ja ajan tasalla olevaa tuntemusta hoitotyöstä, koska työn sisällön tuntemus helpottaa kehittämistyön tekoa (Särkelä 2015, 48). Tärkeitä johtajan työtehtäviä ovat hoitoprosessien hallinta, potilasturvallisuusriskien tunnistaminen, hoidon laadun seuranta ja arviointi sekä asiakas- ja potilaslähtöisyyden kehittäminen. Työnkuvaan liittyy olennaisesti myös henkilöstön ammattitaidosta, hyvinvoinnista ja työhön sitoutumisesta huolehtiminen. Pienempi painoarvo annetaan asiakastyöhön osallistumiseen ja sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön. (Nurmivaara 2015, 32, 34, 37.)

Johtamisen tulee olla tasa-arvoista, luottamuksellista, oikeudenmukaista, avointa ja osallistuvaa. Johtajalta edellytetään hyviä kuuntelu- ja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä motivoida työntekijöitä. Henkilöstön voimavarojen tunnistaminen ja vahvuuksien tukeminen ovat tärkeitä johtajan taitoja. Turvallisen ja sallivan ilmapiirin rakentaminen on keskeinen tavoite. (Huotari 2009, 138-139; Sälevä 2017, 22.) Työntekijät arvostavat johtajan ihmissuhdekeskeisyyttä. Tärkeänä pidetään välittämisen ja arvostamisen ominaisuuksia, mitkä edistävät työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. (Harmoinen 2014, 57.)

Johtajan positiivinen ja kannustava asenne edesauttaa työntekijöiden työssä viihtymistä (Särkelä 2015, 42). Luottamuksellinen ja työntekijöitä arvostava johtaja luo työilmapiirin, missä uusien ideoiden ja mielipiteiden esille tuominen on mahdollista. Työntekijöitä arvostava johtaja asettaa työntekijöiden tarpeet omien tarpeiden edelle. Kohdattu empatia ja kuulluksi tuleminen luovat arvostuksen ja tärkeyden tunnetta. (Coughlin-Phraner 2014, 39-41, 43.) Esimiehen luotettavuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, rehellisyys ja tuen antaminen työntekijöille vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon (Kujala 2014, 47).

Työntekijöille on tärkeää, että esimies on läsnä ja osana työyhteisöä (Kujala 2014, 47). Työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus on tärkeää hyvinvoinnin ja työn sujumisen kannalta. Työntekijöiden kuunteleminen ja kannustaminen vaikuttaa päivittäiseen työntekoon hyvinvointia lisäävästi. Työntekijät kokevat tärkeänä, että he tuntevat lähiesimiehensä, minkä vuoksi suuria alaismääriä ei koeta hyvänä asiana. Esimieheltä toivotaan tukea arjentyöhön eikä vain hallinnollisten tehtävien hoitoa. Esimiesten laajan työnkuvan vuoksi on riskinä, että esimiehillä ei ole aikaa työntekijöille ja esimiestyö kärsii. (Särkelä 2015, 39-42.) Hyvinvointia ja työssä jaksamista lisää, kun työntekijä huomioidaan yksilöllisesti ja hän kokee tulleen kuulluksi. Työntekijöiden osaamisen tunnistamista ja työnjakoa pidetään tärkeänä johtamistaitona. Palautteen tai palkkion antaminen ovat johtajan keinoja antaa työntekijöille kiitosta hyvästä työstä. (Nurmivaara 2015, 43; Särkelä 2015, 41, 49.) Palkitseminen ja urakehitys mahdollisuudet tulee ottaa esille jo rekrytointi vaiheessa, koska niillä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja tulokselliseen toimintaan (Houtari 2009, 131-132).

Palautteen antaminen kuvastaa toimivaa esimies ja alaissuhdetta (Vainio 2008, 35). Kun esimies ymmärtää henkilöstön työtehtävät ja työn vaatimukset, hän myös tiedostaa työntekijöiden tuoman arvon ja osaa antaa palautetta hyvästä työstä (Coughlin-Phraner 2014, 60). Työntekijöille on tärkeää kuulla, että heitä tarvitaan työyhteisössä ja heidän työpanoksensa on tärkeää koko organisaatiolle (Kujala 2014, 52). Palautteen antaminen voi olla kiitos tai jokin muu huomionosoitus, jolla voidaan lisätä työntekijän kokemaa arvostuksen tunnetta (Huotari 2009, 143). Kiitoksen ja arvostuksen tulisi näkyä useammin kuin kerran vuodessa joulupuheen yhteydessä (Kujala 2014, 52).

Koulutussuunnitelmalla voidaan edistää työntekijän työssä jaksamista ja organisaatio pystyy varautumaan tulevaisuuden muuttuviin osaamis- ja vaatimustasoihin. (Heikka 2008, 113-114; Huotari 2009, 130; Hyytiäinen, Harmoinen, Roos, Suominen & Astala 2015, 219.) On tärkeää, että johtajilla on tietoa henkilöstön päivittäisestä työnkuvasta ja heidän ammatillisesta osaamisesta. Henkilöstön osaamisen tunteminen on edellytys osaamisen kehittämiseksi. Johtajan tulee tietää, minkälaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön heikkouksien, vahvuuksien ja voimavarojen tunnistaminen on tärkeää. Koulutukset tulee valita henkilöstön omien tarpeiden ja työtehtävien mukaan. Kouluttautumisen avulla on

mahdollista tuottaa asiakaslähtöistä hoitotyötä, mikä on työntekijöiden työindentiteetille merkityksellistä. (Huotari 2009, 130, 132.)

Työilmapiiristä huolehtiminen ja ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot ovat johtajan ammattitaitoa ja ristiriitojen selvittäminen kuuluu esimiesten usein toistuviin tehtäviin (Nurmivaara 2015, 39; Sälevä 2017, 21; Särkelä 2015, 41). On tunnistettava ne ristiriitatilanteet, joihin on syytä puuttua. Johtajan on osattava löytää ongelman ydin ja saada työntekijät puhumaan asiasta, jolloin johtajalta vaaditaan ongelmanratkaisukykyä ja hienotunteisuutta. (Huotari 2009, 142; Sälevä 2017, 21.)

Johtamisen suunnitelmallisuus on yhteydessä työhyvinvointiin (Jääskeläinen 2013, 109). Organisaation yhtenäiset tavoitteet ja toimintamallit sekä johtamisen johdonmukaisuus lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja helpottavat työntekoa. Strateginen johtaminen on yksi mahdollisuus osoittaa työntekijöille johtajan omaa sitoutumista ja välittämistä organisaatiota ja henkilöstöä kohtaan. Strategisen suunnittelun avulla organisaation johtamiskulttuurista saadaan yhtenäinen ja tavoitteet sekä päämäärät tulevat kaikille selkeiksi. Strateginen johtaminen lisää työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja hyvinvointia, koska työntekijät huomaavat, että johtajalla on selkeä kuva toiminnan kokonaisuudesta ja tulevaisuudesta. Henkilöstön mukaan ottaminen organisaation strategioiden suunnitteluun auttaa työn tarkoituksen ja päämäärän ymmärtämisessä sekä lisää työhön sitoutumista. (Huotari 2009, 119-120, 124.)

Työntekijöitä osallistava johtaja antaa työntekijöille mahdollisuuden tulevaisuuden suunnitteluun (Coughlin-Phraner 2014, 61). Työntekijöille on tärkeää antaa työtehtäviin liittyvää vastuuta, koska vastuunkannon avulla saavutetaan työntekijöiden ammatillista kehittymistä, itseohjaavuutta ja kasvatetaan luottamuksen tunnetta. Yhdessä luotujen tavoitteiden ja työntekijöiden osallistuminen avulla luodaan visio tulevaisuudesta, jolloin työhön sitoutuminen lisääntyy ja ymmärrys organisaation strategiaan paranee. Johtaja tarvitsee työssään onnistuakseen työntekijöitä, joilla on yhteiset päämäärät ja tavoitteet. (Balsanelli & Cunha 2014, 936, 938.) Palvelualueen ja työyhteisön työtehtävien tiedostaminen lähtee työn tavoitteen ymmärtämisestä. Yhteisiin tavoitteisiin kuuluvat työyhteisön toiminnan tavoitteet sekä potilas- ja asiakaskohtaiset hoitotyön tavoitteet. (Jääskeläinen 2013, 106.)

Työhyvinvointia tuetaan, kun työntekijöillä on ergonomiset työskentelytilat ja -välineet sekä mahdollisuus irrottautua asiakasyhteisöstä ruoka- ja kahvitaulle (Sälevä 2017, 22). Yleisten työtilojen ja potilashuoneiden viihtyvyydellä on myös vaikutusta työviihtyvyyteen (Jääskeläinen 2013, 108). Kehityskeskustelut ovat osa johtamistyötä, minkä avulla voidaan antaa työntekijälle kahdenkeskeistä aikaa, selvittää työntekijän tavoitteita ja ammatillisen kehittämisen osa-alueita (Huotari 2009, 129; Sälevä 2017, 21). Johtajat kokevat

kehityskeskustelut hyödyllisinä ja he osallistuvat kehityskeskusteluihin mielellään (Nurmivaara 2015, 41). Kehityskeskusteluissa työn tuloksen arviointi usein unohtuu, mikä olisi tärkeää työntekijöiden arvostuksen ja motivoinnin kannalta (Heikka 2008, 121).

Johtajalta edellytetään uudistuskykyä, nopeaa reagointia ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin, jotta työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työn laadusta voidaan huolehtia. Johtamisella on suoravaikutus työntekijän käyttäytymiseen, mutta myös työntekijä omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. (Cheng ym. 2016, 1207-1209.) Koko työyhteisön tulee huolehtia toinen toisistaan. Esimiesten tehtävänä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, mutta myös henkilöstö voi omalla käytöksellään tukea esimiestensä hyvinvointia ja työntekoa. (Huotari 2009, 143.) Esimiehet voivat työssään paremmin, jos he saavat vertaistukea tai tukea ylemmiltä esimiehiltä (Jääskeläinen 2013, 109).

Työhyvinvointi ja positiivinen työilmapiiri voidaan nähdä johtamisen tuloksena (Balsanelli & Cunha 2014, 936; Cheng ym. 2016, 1027-1208; Coughlin-Phraner 2014, 38; Huotari 2009, 141). Johtamisen onnistuminen näkyy henkilöstön sitoutumisena ja vähäisenä henkilöstön vaihtuvuutena. Työhyvinvoinnista huolehtiminen lisää tyytyväisyyttä työolosuhteisiin ja työilmapiiriin sekä vähentää toistuvia irtisanoutumisia ja rekrytointeja. (Helsten 2008, 36; Särkelä 2015, 40.) Hyvinvoiva työntekijä on valmis ottamaan työstään enemmän vastuuta (Coughlin-Phraner 2014, 45). Tyytyväisen työntekijän tunnistaa innokkuudesta, koulutushalukkuudesta ja motivaatiosta työtä kohtaan. Lisäksi henkilöstöä arvostava ja potilas- ja asiakastyötä kunnioittava johtaminen säästää sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia ja parantaa organisaation mainetta. (Coughlin-Phraner 2014, 38; Särkelä 2015, 40-41.)

1.4 Työhyvinvoinnin ja työhyvinvointi johtamisen keskeiset osa-alueet

Työhyvinvointi näkyy yksilö - ja työyhteisötasolla sitoutumisena, sujuvuutena sekä organisaatiotasolla palvelujen laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, mihin vaikuttaa yksilö, työyhteisö, työympäristö, työnkuva, johtaminen ja työn ulkopuolinen elämä. Nämä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja muutokset työssä tai vapaa-ajalla saattavat muuttaa työhyvinvoinnin kokemusta. (Suonsivu 2011, 41, 43-44.)

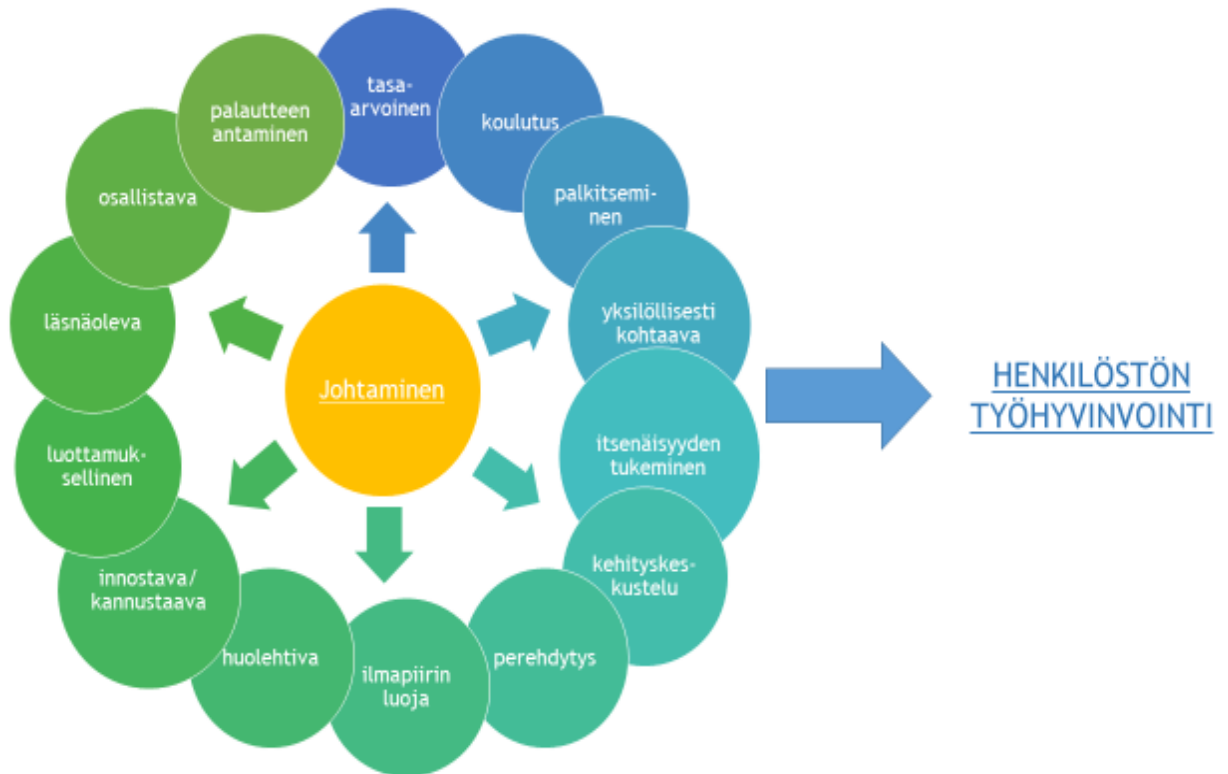


Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osatekijät.

Kuviossa 1 on kuvattuna keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät ja niiden sisällöt. Työhyvinvointi on hallinnan tunnetta. Työhyvinvoinnin kokemiseen liittyy, miten yksilö näkee mahdollisuutensa vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa työssä ja vapaa-ajalla. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.) Ihmisen hyvinvoinnin perustana on fyysinen ja psyykinen toimintakyky. Elämäntilanne, voimavarat, persoonallisuus ja motivaatioon liittyvät tekijät vaikuttavat siihen miten suhtaudumme elämään ja työhön. (Suonsivu 2011, 41-42.) Työn ulkopuolella ihmisille hyvinvointia tuottavat erilaiset asiat kuten ihmissuhteet, harrastukset, liikunta ja erilaiset elämykset. Tasapaino työn, perheen, vapaa-ajan, harrastusten ja levon välillä on hyvinvoinnin kulmakivi. (Peltomaa 2015, 103, 113.)

Työnkuva ja työyhteisö ovat keskeinen osa työhyvinvointia. Työn luonne, kehitysmahdollisuudet ja palkka ovat keskeisiä työnkuvan hyvinvointitekijöitä. Työ ja työyhteisö tuovat mukanaan kuormitustekijöitä, mutta työtehtävät ja ihmissuhteet saavat aikaan myös tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Työyhteisö on voimaannuttava, kun työilmapiiri on positiivinen ja arvostava. (Peltomaa 2015, 105.) Työyhteisössä jokaisen on otettava vastuussa omasta ja muiden hyvinvoinnista, mikä edellyttää osallistumista ja työyhteisötaitoja (Manka & Hakala 2011, 40). Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista terveelliset ja turvalliset työolosuhteet. Työtilat ja työvälineet tulee olla kunnossa. Asianmukainen työympäristö takaa puitteet onnistuneelle työnteolle. (Vesterinen 2006, 33.)

Johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyden tarkasteleminen on tärkeää, koska johtamisella ja työyhteisön hyvinvoinnilla on selkeä yhteys (Vesterinen 2006, 77). Johtajan henkilökohtaiset arvot vaikuttavat siihen, että muodostuuko työhyvinvoinnista organisaation käyttäytymistä ja valintoja ohjaava arvo. Työhyvinvointi tulisi sisällyttää osaksi organisaation strategiaa, koska silloin saadaan luotua henkilöstön hyvinvoinnin toteuttamiselle, ylläpidolle ja kehittämiselle toimiva ratkaisumalli. (Tarkkonen 2012, 34-35.) Johtajan työtä ohjaa monet organisaation ulkoiset tekijät, joihin johtaja ei pysty vaikuttamaan, mutta organisaation sisällä johtajalla on suuret vaikutusmahdollisuudet. Vuorovaikutteinen, osallistuva, vastuuntuntoinen, selkeä ja rehellinen johtaminen ovat keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Johtajan ammattitaitoon kuuluu työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavien fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden tunnistaminen, työskentelyolosuhteiden seuranta ja ergonomian huomioon ottaminen. Henkilöstön työhyvinvointivajeisiin tulee reagoida ripeästi ja tilanteen selvittämiseen on etsittävä ratkaisuja. (Peipponen ym. 2004, 119.)



Kuvio 2. Johtamisen keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Kuvio 2 kuvaa johtajan ominaisuuksia ja tehtäviä, joilla on vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Kuvio 2 pohjautuu aiemmin sosiaali- ja terveystieteissä tehtyihin tieteellisiin tutkimuksiin, joita käsiteltiin edellisessä luvussa (2.3). On mahdotonta arvioida, onko työympäristö hyvinvoiva analysoimatta johtajan roolia. Johtajien kouluttamiseen tulee panostaa, koska johtamisen vaikutukset työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin tiedostetaan nykyisin sen verran hyvin. Johtamisen vaikutukset voivat edistää yhteenkuuluvuutta tai hajottaa työyhteisöä. Sen vuoksi johtajien on pohdittava tapaa, jolla he johtavat työryhmäänsä. Johtajan asenteet ovat ratkaisevan tärkeitä työntekijöiden ammatilliselle uralle sekä organisaatiolle, johon he kuuluvat. Onnistuakseen työssään johtajan tulee päivittäin huolehtia työyhteisöstään ja eettisten toimintatapojen noudattamisesta. Kun johtaja omistautuu tehtäväänsä, niin tavoitteiden saavuttamisessa onnistutaan todennäköisemmin ja työntekijöille tarjoutuu edellytykset työntekoon ja työhyvinvointiin. (Balsanelli & Cunha 2014, 936, 938.)

2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on:

- arvioida ja kehittää työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista

Opinnäytetyön tavoitteena on:

- arvioida työntekijöiden itse arvioimaa työhyvinvointia
- arvioida työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisesta
- kehittää työhyvinvoinnin johtamista kuvaava malli

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiseksi työntekijät arvioivat oman työhyvinvointinsa tilan?
- Millaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvoinnin johtamisen?
- Millainen johtaminen edistää työntekijän hyvinvointia?

3 Metodi

3.1 Aineisto ja sen keruu

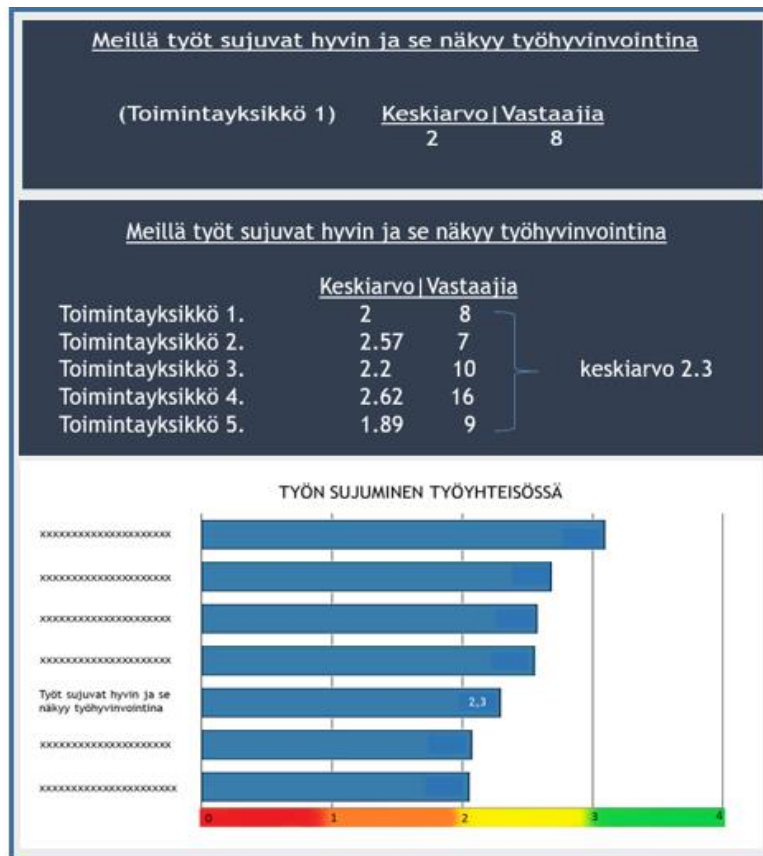
Opinnäytetyössä arvioidaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation henkilöstön työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista työhyvinvointikyselyn pohjalta. Kysely on teetetty henkilöstölle keväällä 2017. Työntekijöiden työhyvinvointi pilottihankkeeseen osallistuu viisi toimintayksikköä, joiden työhyvinvointikyselyn tulokset toimivat opinnäytetyön aineistona. Jokaisella viidellä toimintayksiköllä on yhteistä, että työntekijät kokevat työnsä henkisesti ja fyysisesti raskaaksi, työilmapiirissä on ongelmia, sairauspoissaoloja on paljon ja henkilöstössä on tapahtunut muutoksia. Hyvinvointi pilottihankkeeseen haluttiin valita toimintayksiköt, joiden hyvinvoinnissa on kehitettävää, jotta työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää. Työhyvinvointikysely koostui strukturoiduista työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvistä kysymyksistä, joissa vastausasteikko oli 0-4.

Tehtäväni pilottihakkeessa on koota viiden toimintayksikön työhyvinvointikyselyn tulokset yhteen ja tehdä tuloksista yhteenveto. Yhteenvedon pohjalta selvitän työntekijöiden itse arvioimaa työhyvinvoinnin tilannetta. Tulokset kertovat työhyvinvoinnin alkutilanteesta ja toimivat vertailupohjana pilottihankkeen lopussa. Viidessä toimintayksikössä työskentelee yhteensä 139 työntekijää. Työhyvinvointikyselyyn vastasi yhteensä 50 henkilöä, joten vastausprosentti oli 33,3 prosenttia. Organisaatiossa on yli 100 toimintayksikköä, joten aineisto ei kuvaa koko organisaation tilannetta. Työhyvinvointikyselystä saatujen tulosten ja aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta loin työhyvinvoinnin johtamisen mallin. Työhyvinvoinnin johtamisen mallia voidaan tulevaisuudessa käyttää työhyvinvoinnin edistämisen tukena sekä johtamis- ja esimiestaitojen kehittämisen apuvälineenä.

3.2 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto oli käsitelty määrällisiä tilastollisia menetelmiä käyttäen ennen pilottihankkeen alkamista. Itse en ole käsitellyt yksittäisiä työhyvinvointikyselyitä. Sain viiden

toimintayksikön työhyvinvointikyselyiden yhteenvedot sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation ylimmältä johdolta. Työhyvinvointikyselyiden yhteenvedot olivat raporttimuodoissa, joista oli nähtävissä kysymykset, vastauksien keskiarvot ja kysymyksiin vastanneiden henkilöiden lukumäärät. Työhyvinvointikyselyn kysymykset oli jaettu neljään osa-alueeseen: työntekijöiden työtehtävät ja omat voimavarat, työn sujuminen työyhteisössä, johtaminen työyksikössä sekä johtaminen organisaatiossa. Opinnäytetyön aineisto koostuu 31 kysymyksestä. Laskin jokaiselle 31 kysymykselle viiden toimintayksikön yhteiskeskiarvon ja tein graafiset kuviot kuvaamaan tuloksia. Tulososiossa graafisia kuvioita on yhteensä kahdeksan kappaletta. Graafisissa kuvioissa tulokset on ilmoitettu paremmuus järjestyksessä, jotta työhyvinvoinnin kehittämisosa-alueet havainnollistuvat selkeämmin.



Kuvio 3. Esimerkki työhyvinvointikysely tulosten analysointivaiheista

Kuvio 3 kuvaa yhden kysymyksen analysointivaiheita. Työhyvinvointikysely koostui strukturoiduista kysymyksistä, joissa vastausasteikko oli 0-4 (0=todella huono, 1=huono, 2=keskinkertainen/ kohtalainen, 3=hyvä, 4=erittäin hyvä). Työntekijät valitsivat jokaiselle kysymykselle sopivimman numerovaihtoehdon. Kuviossa 3 on nähtävissä työhyvinvointikyselyssä ollut kysymys sekä yhden toimintayksikön keskiarvo ja vastaajien lukumäärä. Alapuolella on laskettuna kaikkien viiden toimintayksikön keskiarvot yhteen ja

esitetty tulos graafisena kuviona. Kokonaisuudessaan graafinen kuvio on esiteltynä tulososiossa.

<u>Työn imu: tarmokkuuden, innostumisen ja syventymisen kokemukset</u>					
	<u>korkea</u>	<u>melko korkea</u>	<u>keskinkertainen</u>	<u>matala</u>	<u>N</u>
Toimintayksikkö 1.					
Vastajien osuus:	50%	25%	12%	12%	8
<u>Työnimu: tarmokkuuden, innostumisen ja syventymisen kokemukset</u>					
1:korkea 2:melko korkea 3:keskinkertainen 4:matala					
Toimintayksikkö 1, vastaajamäärä:8	1=50%, 2=25%, 3=12%, 4=12%				
Toimintayksikkö 2, vastaajamäärä:7	1=29%, 2=43%, 3=29%, 4=0%				
Toimintayksikkö 3, vastaajamäärä:10	1=10%, 2=70%, 3=10%, 4=10%				
Toimintayksikkö 4, vastaajamäärä:16	1=50%, 2=44%, 3=0%, 4=6%				
Toimintayksikkö 5, vastaajamäärä:9	1=33%, 2=56%, 3=0%, 4=11%				
<u>Yhteistulos:</u>					
1: korkea 36% 2:melko korkea 48% 3:keskinkertainen 8% 4:matala 8%					

Kuvio 4. Laskentakaava.

Kuvio 4 on esimerkki laskentakaavasta. Kysymykselle oli annettu neljä eri vastausvaihtoehtoa (korkea, melko korkea, keskinkertainen, matala), joista työntekijät valitsivat kysymykseen sopivan vastausvaihtoehdon. Laskin jokaiselle vastausvaihtoehdolle viiden toimintayksikön yhteistuloksen.

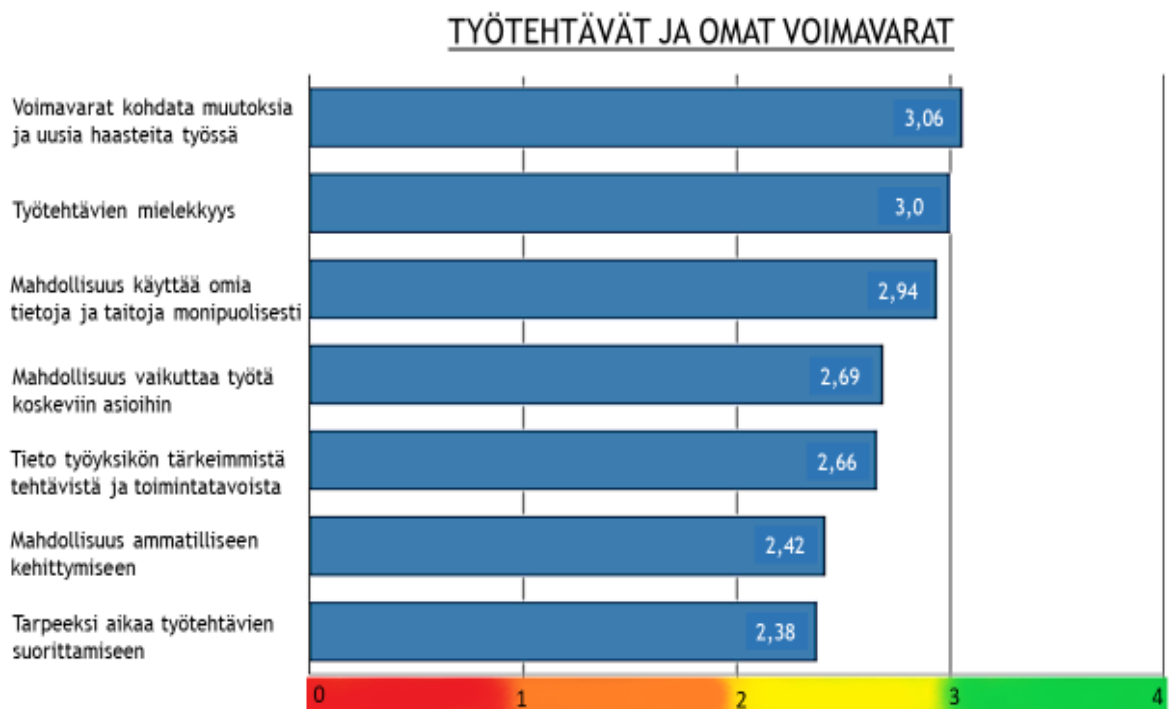
Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin johtamista kuvaava malli. Tekemäni työhyvinvoinnin johtamisen malli on rakennettu työhyvinvointikyselystä nousseista tuloksista sekä aiemmin tehdyistä sosiaali- ja terveysalan työhyvinvointiin liittyvistä tieteellisistä tutkimustuloksista. Työhyvinvointikysely on tehty määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen, minkä vuoksi työntekijöiden syvällisempiä mielipiteitä työhyvinvoinnin johtamisesta ei saada selville. Työhyvinvoinnin johtamisen malliin olen nostanut esille työhyvinvointikyselystä nousseita kehitysalueita. Aiemmat tieteelliset tutkimukset tuovat teoriapohjaa työhyvinvoinnin johtamisen mallin tueksi. Luvussa 2.3 käsitellään sosiaali- ja terveysalan työhyvinvoinnin johtamista aiempiin tutkimuksiin viitaten ja luvussa 2.4 esitetty kuvio (kuvio 2), mikä toimii pohjana työhyvinvoinnin johtamisen mallille (kuvio 11). Työhyvinvoinnin johtamista kuvaava malli havainnollistaa työssään onnistuvan johtajan ominaispiirteitä ja tehtäväkuvaa sekä johtamisen vaikutuksia että tuloksia.

4 Tulokset

Tutkimustulokset kertovat, miten viiden toimintayksikön työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Tulokset koostuvat viiden eri toimintayksikön työhyvinvointikyselyn tuloksista. Koko organisaation kattavia yleistyksiä työhyvinvoinnin tilasta ei voida tehdä, koska tutkimuksen otanta on pieni suhteessa organisaation kokoon. Tulokset pohjautuvat työhyvinvointikyselyyn, minkä teemoina olivat työtehtävät ja voimavarat, työnsujuminen työyhteisössä, johtaminen työyksikössä ja johtaminen organisaatiossa. Edellä esitetyt teemat muodostavat opinnäytetyössä kaksi erillistä tulososiota: työntekijöiden arvio työhyvinvoinnista (5.1) ja työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnin johtamisesta (5.2).

Tulokset esitetään 5-luokkaisen asteikon mukaan, jossa erittäin hyvä tilanne saa arvon 4 ja erittäin huono tilanne arvon 0. Vastauksien merkitykset ovat: 0=todella huono, 1=huono, 2=keskinkertainen/ kohtalainen, 3=hyvä, 4=erittäin hyvä. Kaaviossa siniset pylväät kuvastavat vastauksen keskiarvoa ja alareunassa on nähtävissä vastauksien mitta-asteikko 0-4. Kuviossa tulokset on esiteltyä parhaimmasta huonoimpaan, mikä helpottaa tulosten tulkintaa.

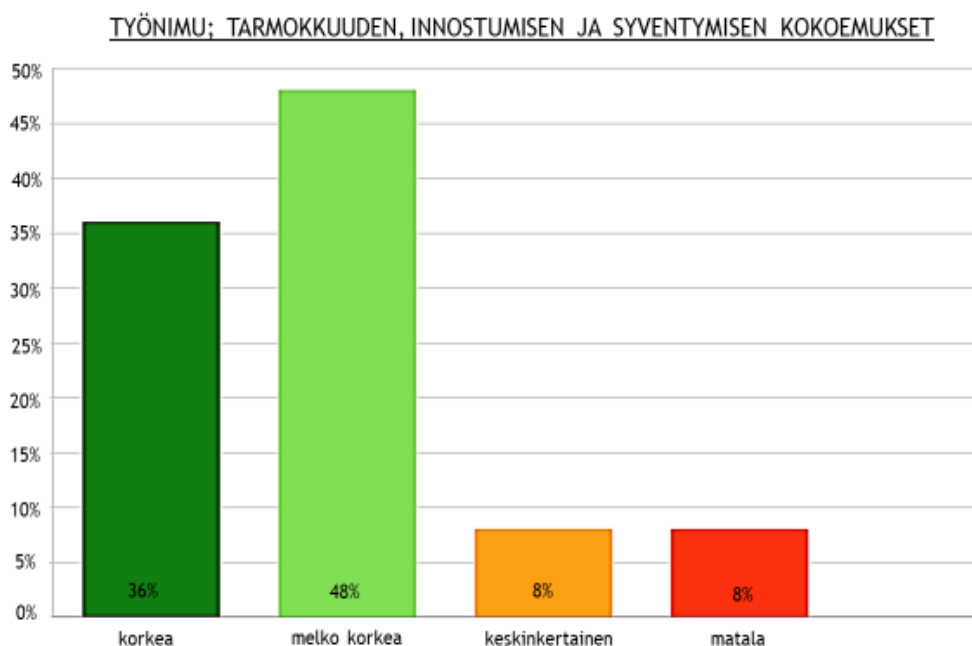
4.1 Työntekijöiden arvio työhyvinvoinnista



Kuvio 5. Työtehtävät ja omat voimavarat.

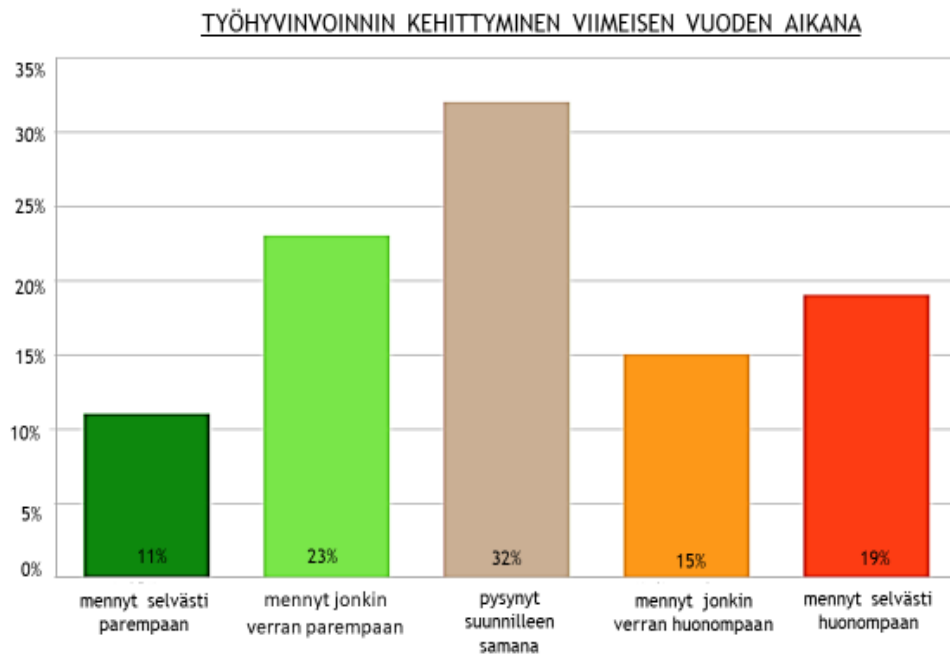
Kuvio 5 kuvaa työntekijöiden kokemaan vaikutusvaltaa ja koettuja voimavaroja työtä kohtaan. Työhyvinvointikyselyssä vaikutusvaltaa ja voimavaroja arvioitiin seitsemän kysymyksen avulla, mitkä olivat voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssä, työtehtävien mielekkyys, mahdollisuus käyttää omia tietoja ja taitoja monipuolisesti, mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin asioihin, tieto työyksiköiden tärkeimmistä tehtävistä ja toimintatavoista, mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen sekä tarpeeksi aikaa työtehtävien suorittamiseen.

Tuloksen perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita (ka. 3,06), työtehtävien mielekkyys (ka. 3) sekä työssä omien tietojen ja taitojen monipuolinen hyödyntäminen (ka. 2,94) koetaan hyväksi. Mahdollisuus vaikuttaa työhön koskeviin asioihin (ka. 2,69) ja tietoisuus työtehtävistä ja toimintatavoista (ka. 2,66) koetaan melko hyväksi. Mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen (ka. 2,42) ja aikaa työntekoon (ka. 2,38) koetaan olevan keskinkertaista paremmin. Kokonaisuudessaan työtehtävät ja omat voimavarat koetaan olevan melko hyvin tasapainossa (ka. 2,73), mutta tulos ei tavoita vielä hyvän rajaa. Eniten kehittämistä tarvitaan työkiireen vähentämisessä ja koulutus mahdollisuuksien tarjonnassa.



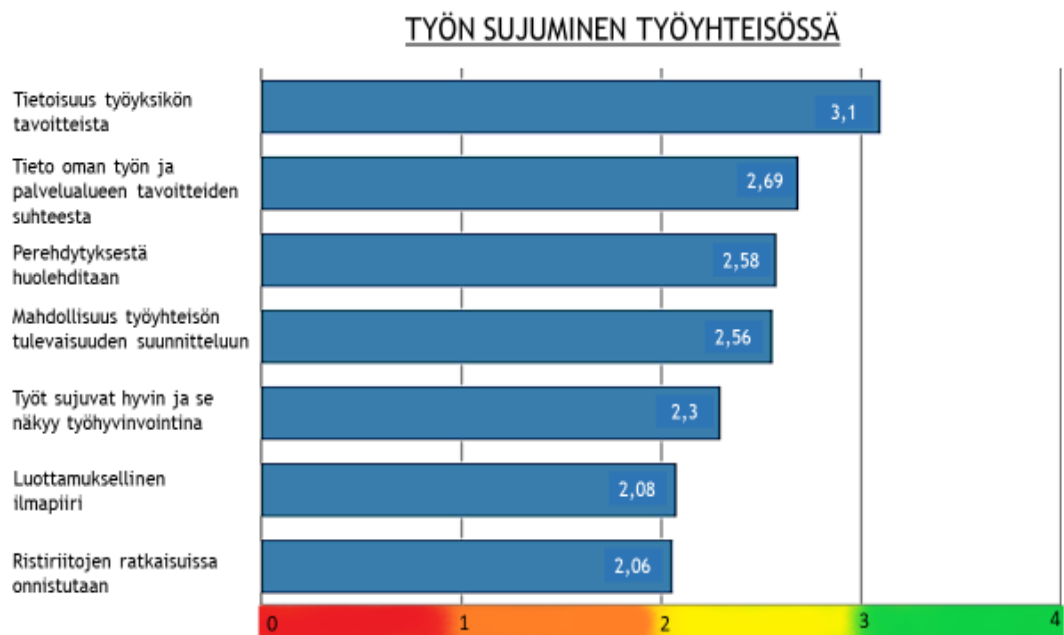
Kuvio 6. Työnimu; tarmokkuuden, innostumisen ja syventymisen kokemukset.

Kuvio 6 kuvaa työntekijöiden työnimua, mikä koostuu tarmokkuudesta, innostumisesta ja syventymisen kokemuksista. Tuloksen mukaan työntekijöiden työnimuun voidaan olla aika tyytyväisiä, koska yhteensä 84% työntekijöistä koki, että työnimu on korkea tai melko korkea. Vastaajista työnimun koki olevan keskinkertainen 8% ja matala 8%.



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin kehittyminen viimeisen vuoden aikana.

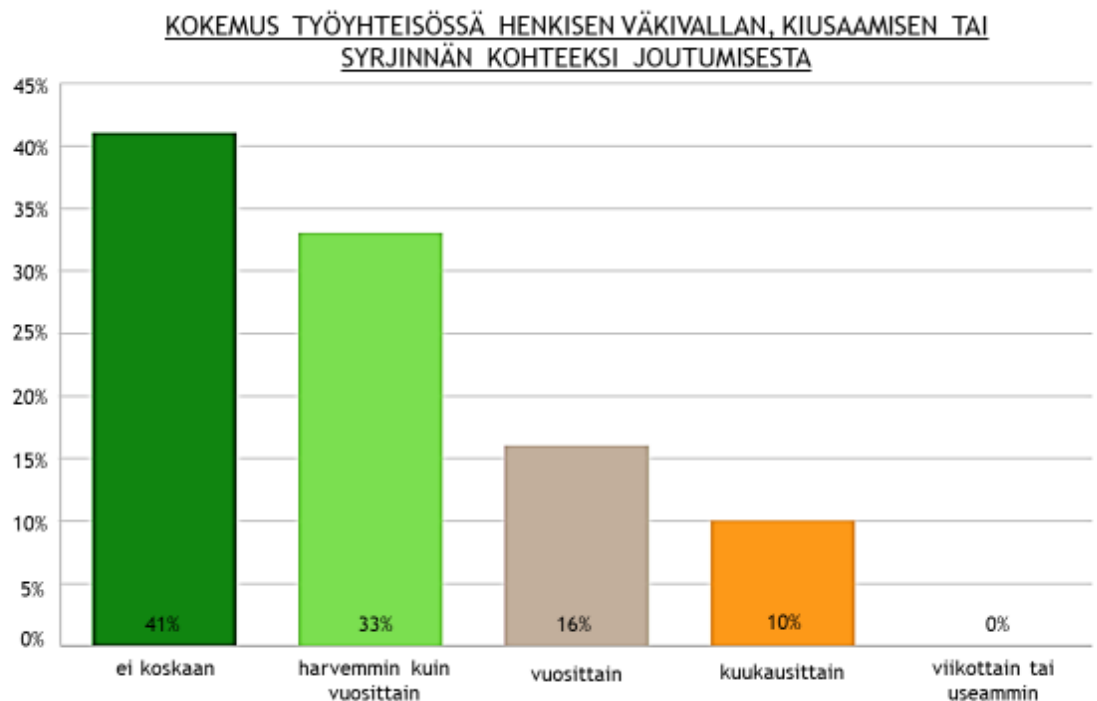
Kuviossa 7 on kuvattuna, miten työntekijät arvioivat työhyvinvointinsa muuttuneen viimeisen vuoden aikana. Vastaajista suurin osa 32% oli sitä mieltä, että työhyvinvointi on pysynyt samana ja yhteensä 34% koki työhyvinvointinsa kehittyneen. Huolestuttavaa on kuitenkin huomata, että 15% kokee työhyvinvoinnissa tapahtuneen jonkin verran huononemista ja 19% kokee, että työhyvinvointi on mennyt selvästi huonompaan suuntaan.



Kuvio 8. Työn sujuminen työyhteisössä.

Kuvio 8 kuvaa työntekijöiden kokemusta työn sujumisesta työyhteisössä. Työn sujumista työyhteisössä arvioitiin seitsemän kysymyksen avulla, joita olivat tietoisuus työyksikön tavoitteista, tieto oman työn ja palvelualueen tavoitteiden suhteesta, perehdytyksestä huolehditaan, mahdollisuudesta osallistua työyhteisön tukevaisuuden suunnitteluun, työt sujuvat hyvin ja se näkyy työhyvinvointina, luottamuksellinen ilmapiiri, ristiriitojen ratkaisuisa onnistutaan.

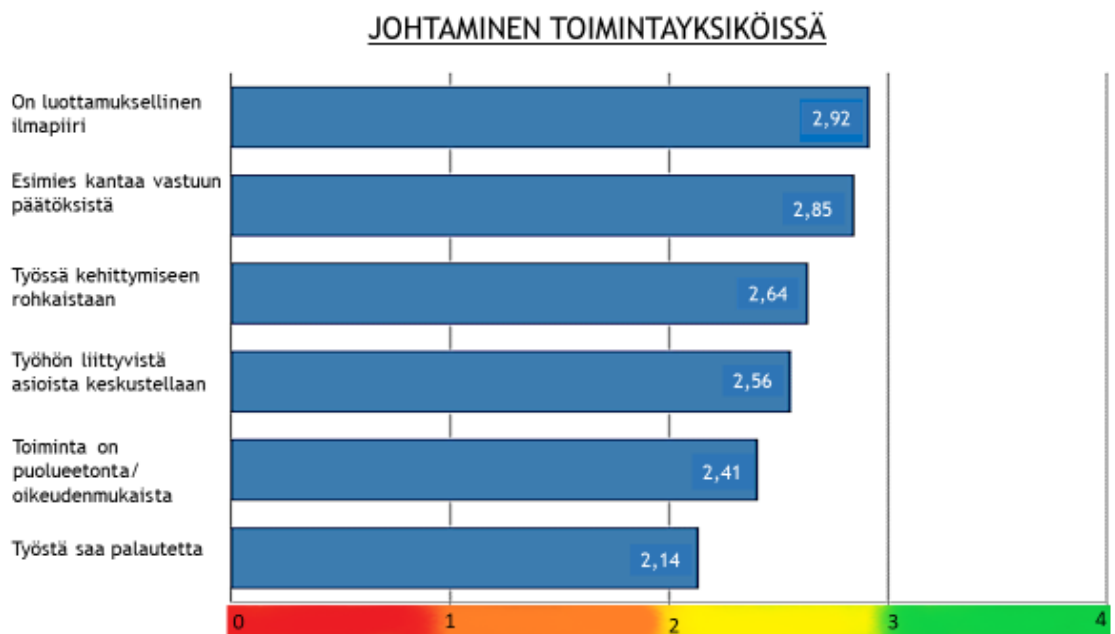
Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat hyvin selvillä työyksikön tavoitteista (ka. 3,1). Tieto miten oman työn tavoitteet liittyvät oman palvelualueen tavoitteisiin (ka. 2,69), perehdytyksestä huolehtiminen (ka. 2,58) ja mahdollisuus osallistua työyhteisön pidemmän tähtäimen suunnitteluun (ka. 2,56) koetaan keskivertaista paremmaksi. Kokemus, että työt sujuvat hyvin ja sen näkyminen työhyvinvointina on keskinkertaista hieman parempi (ka. 2,3). Työyhteisössä luottamuksellinen ilmapiiri (ka. 2,08) ja ristiriitojen ratkaisuisa onnistuminen (2,06) koetaan keskinkertaiseksi. Kokonaisuudessa työn sujuminen työyhteisössä onnistuu keskinkertaista paremmin, mutta ei saavuta vielä hyvää tulosta (ka. 2,48 < 3). Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen tulee tulevaisuudessa keskittyä kokonaisvaltaisesti. Erityisesti tarvitaan parannusta työyhteisön luottamuksellisen ilmapiirin nostattamiseen ja ristiriitojen ratkaisukeinoihin.



Kuvio 9. Kokemus työyhteisössä henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi joutumisesta.

Kuvio 9 kuvaa työntekijöiden kokemusta työyhteisössä henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi joutumisesta. Vastaaajista 41% kokee, että ei ole joutunut henkisen väkivallan kohteeksi työyhteisössä. Henkisen väkivallan kohteeksi kokee joutuvansa harvemmin kuin vuosittain 33%, vuosittain 16% ja kuukausittain 10% vastaaajista. Viikoittaista tai päivittäistä henkistä väkivaltaa ei esiinny. Taulukosta on nähtävissä, että vastaaajista 59% kokee joutuneensa henkisen väkivallan kohteeksi jossakin vaiheessa työelämää, mikä on iso prosenttimäärä. Minkäänlaista henkistä väkivaltaa ei tule hyväksyä työpaikoilla, joten työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin ja käyttäytymistapoihin on jatkossa kiinnitettävä huomiota.

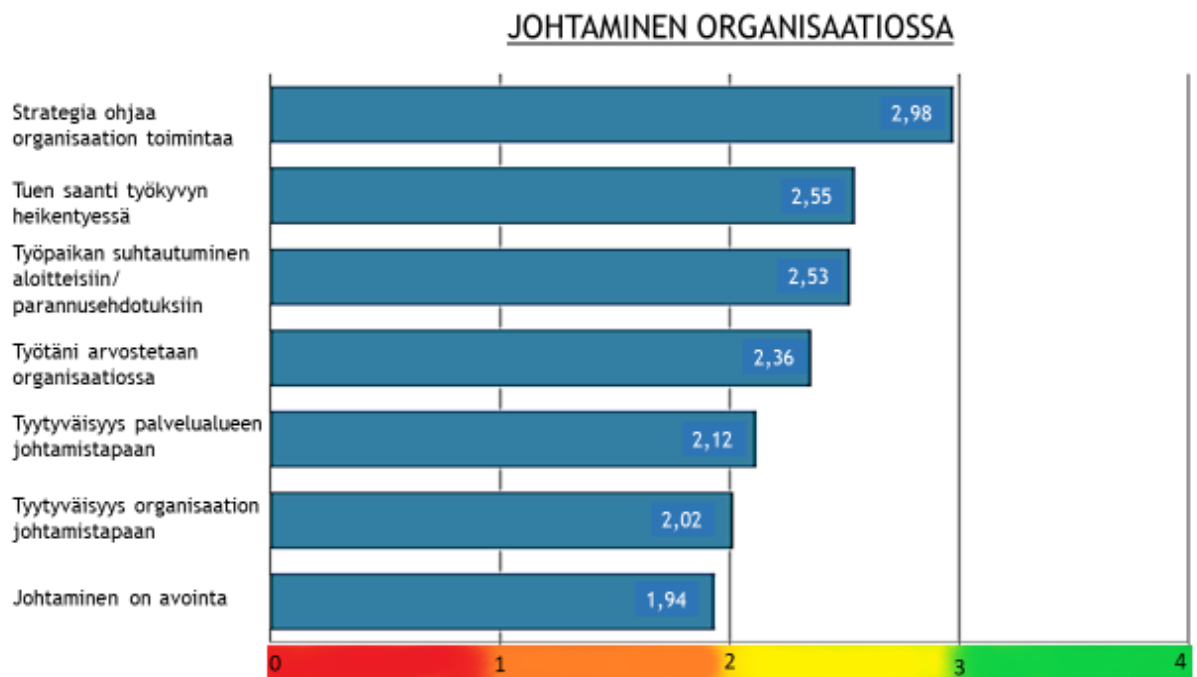
4.2 Työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnin johtamisesta



Kuvio 10. Johtaminen toimintayksikössä.

Kuvio 10 kuvaa työntekijöiden kokemusta toimintayksikön johtamisesta. Johtamista toimintayksiköissä arvioitiin kuuden osa-alueella, joita olivat luottamuksellinen ilmapiiri, vastuunkanto, ammattitaidon tukeminen, keskustelu työhön liittyvistä asioista, puolueettomuus/ oikeudenmukaisuus sekä palautteen antaminen. Tulokset osoittavat, että kokemus toimintayksikön johtamisesta vaihtelee kohtalaisen ja hyvän välillä. Työntekijän ja esimiehen välinen luottamuksellinen ilmapiiri (ka. 2,92) ja vastuunkantaminen päätöksistä (ka. 2,85) jäävät hieman alle hyvän viitearvon, mutta voidaan kuitenkin todeta, että ilmapiiriin ja vastuunkantamiseen ollaan melko tyytyväisiä. Kannustaminen ammatilliseen kehittymiseen (ka. 2,64), esimiehen kanssa käytävä keskustelu työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista (ka. 2,56) sekä puolueeton ja oikeudenmukainen toiminta (ka.

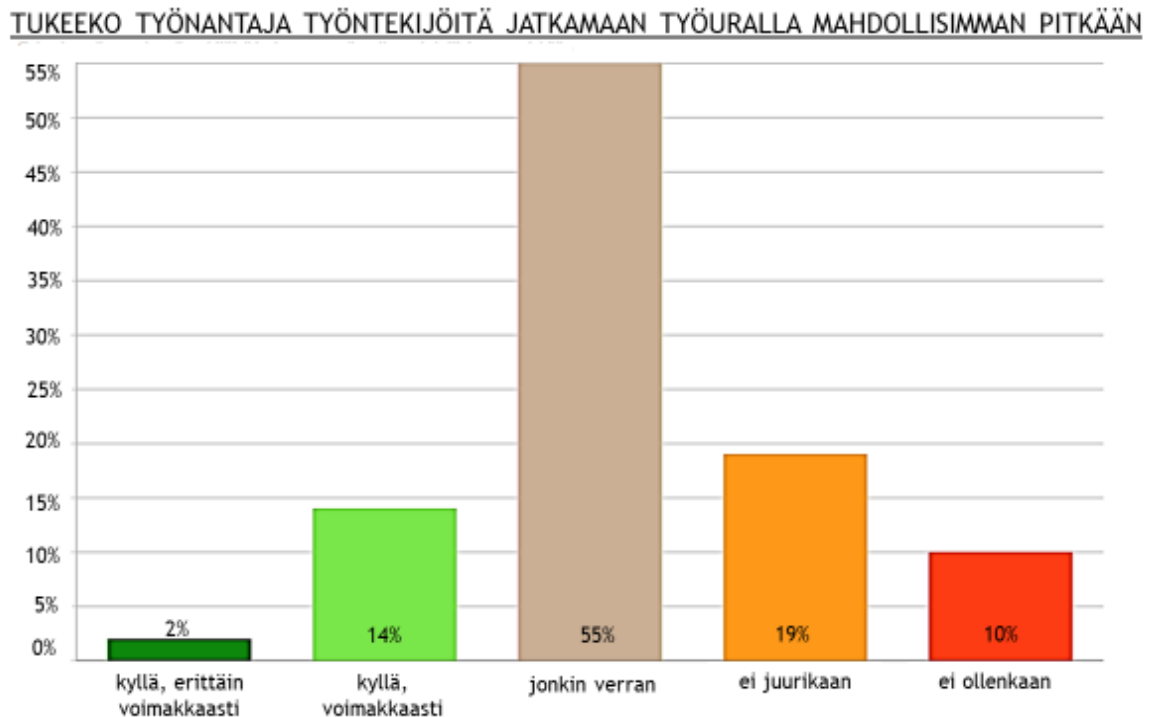
2,41) on keskinkertaista parempaa. Esimieheltä saatu palaute työssä onnistumisesta toteutuu työntekijöiden mielestä kohtalaisesti (ka 2,14). Kokonaisuudessaan johtaminen toimintayksiköissä toteutuu työntekijöiden mielestä keskinkertaista paremmin (ka. 2,54 < 3). Kaikki toimintayksiköiden johtamisen osa-alueet jäävät alle hyvän tuloksen, minkä vuoksi voidaan todeta, että toimintayksiköiden johtamisessa on vielä kehitettävää kaikilla osa-alueilla. Eniten kehitystä tarvitaan palautteen antamisessa ja puolueettoman/ oikeudenmukaisen johtamisen toteuttamisessa.



Kuvio 11. Johtaminen organisaatiossa.

Kuvio 11 kuvaa johtamista organisaatiossa. Johtamista organisaatiossa arvioitiin seitsemän kysymyksen avulla, joita olivat strategia ohjaa organisaation toimintaa, tuen saanti työkyvyn heikentyessä, työpaikan suhtautuminen aloitteisiin/ parannusehdotuksiin, työtäni arvostetaan organisaatiossa, tyytyväisyys palvelualueen johtamistapaan, tyytyväisyys organisaation johtamistapaan ja johtaminen on avointa. Työntekijöiden mielestä organisaation strategiset linjaukset ohjaavat toimintaa hyvin (ka. 2,98). Työntekijöiden luottamus johtamiseen mahdollisen työkyvyn heikentyessä (ka. 2,55) sekä suhtautuminen aloitteisiin ja parannusehdotuksiin on keskinkertaista parempaa (ka. 2,53). Työntekijät kokevat, että heidän työpanostaan arvostetaan organisaatiossa kohtalaista hieman paremmin (ka. 2,36). Palvelualueen johtamistapaan (ka. 2,12) ja koko organisaation johtamistapaan (ka. 2,02) ollaan kohtalaisen tyytyväisiä. Avoimuuteen perustuvan johtamisen toteutuminen organisaatiossa (1,94) jää alle kohtalaisen raja-arvon. Kokonaisuudessa työntekijät kokevat, että organisaation johtaminen toteutuu keskinkertaista jonkin verran paremmin (ka. 2,43 >

2). Organisaation johtamista on tulevaisuudessa kehitettävä, jotta organisaation johtaminen koetaan hyväksi kaikissa toimintayksiköissä. Eniten kehittämistä tarvitaan johtamisen avoimuudessa sekä koko organisaation että palvelualueen johtamisessa.



Kuvio 12. Työnantajan tuki työuralla jatkamiseen.

Kuviossa 12 on havainnollistettu työntekijöiden kokemusta, miten hyvin työnantaja tukee työntekijöitä jatkamaan työuralla mahdollisimman pitkään. Yli puolet 55% työntekijöistä kokee, että työnantaja tukee jonkin verran työuralla mahdollisimman pitkään jatkamista. Vastaajista 19% kokee, että tukea ei saa juurikaan ja 10% on sitä mieltä, että tukea ei saada ollenkaan. 14% on sitä mieltä, että työssä jatkamista tuetaan voimakkaasti ja 2% erittäin voimakkaasti. Yhteenlaskettuna yli 80% työntekijöistä on sitä mieltä, että tukea saa jokin verran, huonosti tai ei ollenkaan, mikä tarkoittaa, että työssä jatkamisen tukemista tulee lisätä.

4.3 Työntekijöiden hyvinvointia edistävä johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen malli kuvaa johtajan roolia sekä työhyvinvointi johtamisen vaikutuksia että tuloksia. Olen rakentanut työhyvinvoinnin johtamista kuvastavan mallin työhyvinvointikyselyn pohjalta nousseista vastauksista ja aiemmin sosiaali- ja terveysalalla tehtyjen tieteellisten työhyvinvointi tutkimusten pohjalta. Työhyvinvointi kyselystä saaduista

vastauksista on nostettu esille tärkeitä johtajan ja esimiehen ominaisuuksia sekä tehtäviä, mitkä vaikuttavat työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin. Aiemmat tutkimustulokset tukevat työhyvinvointikyselystä nousseita tuloksia sekä tuovat teoriapohjaa mallin tueksi. Viitekehyksessä luvussa 2.4 on esitelty aiempia työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tutkimuksia, mitkä toimivat työhyvinvoinnin johtamisen mallin tukena. Lisäksi viitekehyksen yhteenveto-osiossa on esitelty johtajan ominaisuuksien ja tehtävänkuvan vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin (kuvio 2), mikä toimii työhyvinvoinnin johtamisen mallin pohjana.



Kuvio 13. Työhyvinvoinnin johtamisen malli.

Kuvio 13 kuvaa työhyvinvoinnin johtamisen mallia. Kuvio on tehty nuolen muotoiseksi, missä nuolenkanta kuvaa työhyvinvointijohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia, tehtävänkuvia ja ihmissuhdetaitoja. Nuolen keskiosassa on nähtävissä työhyvinvointi johtamisen vaikutus työntekijään ja työyhteisöön. Nuolenkärjessä on kuvattuna työhyvinvointi johtamisen tulos työyhteisö ja organisaatio tasolla.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat pitävät tärkeänä, että työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan ja hyvinvointia edistetään. Työhyvinvoinnin johtamisen perustana on johtajan oma hyvinvointi. Johtajan ominaisuuksilla, ihmissuhdetaidoilla sekä tehtävänkuvan noudattamisella on merkittävä vaikutus onnistuneeseen ja työhyvinvointia edistävään johtamiseen. Työhyvinvointia edistävä johtaja on tavoitteellinen, suunnitelmallinen, rohkaiseva ja läsnä oleva. Positiivinen asenne ja kannustaminen luovat hyvää työilmapiiriä. Hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot auttavat johtajaa selviytymään tehtävästään.

Avoimuus, arvostuksen antaminen ja oikeudenmukaisuus luovat pohjan luottamukselliselle suhteelle. Johtajan puolueettomuus, tasa-arvoisuus ja huolehtiminen näkyvät kykynä kohdata työntekijät yksilöinä.

Työhyvinvoinnin johtaminen on konflikti tilanteiden ratkomista, negatiivisen ilmapiirin leviämisen estämistä ja positiivisen palautteen antamista. Työntekijöiden tunteet ja jaksaminen tulee huomioida päivittäisessä työssä ja työntekijöitä tulee kannustaa oman hyvinvoinnin huolehtimisessa. On tärkeää, että esimies tietää alaistensa työnkuvan, jotta työn tukeminen onnistuu. Vastuun antaminen ja työstä saadut onnistumisen kokemukset lisäävät työntekijöiden innostusta ja sitoutumista työhön. Työn hallinta, itsensä toteuttaminen, oman työn säätely ja kouluttautuminen lisäävät työssä viihtymistä. On hyvää esimiestäittoa tuntea työntekijät ja mahdollisuuksien tullen tarjota heille tasavertaisesti uusia kiinnostusta ja kykyjä vastaavia työtehtäviä. Vaikutus- ja kehittämismahdollisuuksien luominen kuuluvat työhyvinvoinnin edistämiseen. Tyytyväisyyttä aikaansaava johtaja keskustelee työntekijöiden kanssa ja antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua työhön liittyvään päätöksentekoon. Kuulluksi tuleminen ja osallistuminen luovat työntekijöille tunteen, että he voivat päättää itseään koskevista asioista.

Johtajan on pidettävä kiinni roolistaan, koska on riski, että asiakastyötä tekevät johtajat uppoutuvat asiakastyöhön ja unohtavat johtaa työyhteisöä. Vaikka päätöksiä tehdään nykyisin yhdessä henkilökunnan kanssa, niin lopputuloksesta vastaa aina johtaja. Johtajalta vaaditaan pitkäjännittyneisyyttä, päättäväisyyttä ja kykyä nähdä tulevaisuuteen. Toimintalinjoista on pidettävä kiinni ja muutokselle on annettava aikaa, koska muutokset eivät näy heti. Linjauksia ei ole hyvä muutella usein, koska jatkuvat muutokset horjuttavat johtajan johdonmukaisuutta ja uskottavuutta. On tärkeää, että johtajilla on taito nähdä vanhojen toimintamallien toimimattomuus ja tuloksettomuus sekä tarvittaessa rohkeutta muutoksen alulle laittamiseksi. Johtajan on kannettava vastuu päätöksistään. Työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen on edellytys onnistuneeseen johtamiseen. On hyvä muistaa, että luottamus rakennetaan päivittäisessä työskentelyssä.

Johtajalta vaaditaan organisaation kokonaisuuden hahmottamista. Strateginen johtaminen antaa viitekehyksen johtamiselle sekä tekee johtamisesta päämäärätietoista. Johtamisen eri osa-alueet tulee hallita, jotta organisaation strategiat voidaan liittää käytäntönä päivittäiseen johtamiseen ja toimintaan. Johtajan tulee esittää organisaation strategiat henkilöstölle niin, että he ymmärtävät strategioiden ja päivittäisen työn yhteyden. Strategia tulee muuttaa organisaation toimintatavoiksi yhdessä henkilöstön kanssa. Strategista johtamista tarvitaan, jotta uudistusta voi tapahtua. Strateginen johtaminen vaatii johtajalta tulevaisuuden suunnittelua sekä tietoa yhteiskunnallisesta kehityksestä ja ilmiöistä, jotta muutoksen tarpeisiin osataan reagoida.

Työntekijöiden työssä jaksamista tulee edistää. Työhyvinvointia on tärkeää seurata ja kehittää, koska työympäristössä, työyhteisössä ja työnkuvassa tapahtuu muutoksia. Säännöllisesti toteutettavat työhyvinvointikyselyt ovat tapa saada tietoa kehittämisalueista. Työntekijöille on tärkeää huomata, että kehittämisideoita viedään eteenpäin työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Johtamisella on vaikutusta työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin. Kun johtamisen eri osa-alueilla onnistutaan, niin positiiviset vaikutukset voidaan nähdä työntekijöissä ja työyhteisössä. Työhyvinvointia edistävän johtamisen vaikutukset näkyvät työntekijöiden lisääntyneenä jaksamisena, motivaationa, turvallisuudentunteena, sitoutumisena ja innostuneisuutena. Lisäksi työyhteisön työolot ja työilmapiiri paranevat. On kuitenkin muistettava, että kokonaisvastuuta työhyvinvoinnista ei voida kaataa johtajien harteille. Työhyvinvointia ei voida erottaa ihmisen kokonaishyvinvoinnista ja elämäntilanteesta, minkä vuoksi vastuuta tulee jakaa ja yhteen sovittaa.

Työntekijöiden ja työympäristön hyvinvointi voidaan nähdä johtamisen tuloksena. Työntekijät viihtyvät työssään, työn kuormitustekijät ovat hallinnassa ja työntekijöiden voimavaroja pystytään hyödyntämään. Organisaatiolla on suuri etu työntekijöiden hyvinvoinnista. Hyvinvoivat työntekijät ovat työssään tehokkaita ja heillä on halu tehdä työt hyvin, jolloin organisaation hyvä maine kasvaa. Lisäksi hyvinvoivat työntekijät harvemmin vaihtavat työpaikkaa ja sairauslomien määrät ovat pienemmät, jolloin organisaatio säästää kustannuksissa.

5 Pohdinta

5.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida ja kehittää henkilöstön hyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Hyvinvoinnin pilottihanke käynnistettiin, koska mukana olleissa toimintayksiköissä havaittiin puutteita työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointikyselyn avulla arvioitiin työntekijöiden itse arvioimaa työhyvinvointia sekä käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisesta.

Työhyvinvointikyselystä nousseista vastauksista ja aiemmin sosiaali- ja terveysalalla tehtyjen tutkimusten pohjalta tein työhyvinvoinnin johtamisen mallin, minkä avulla työhyvinvoinnin johtamista voidaan tulevaisuudessa arvioida ja kehittää.

Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvinvointi pilottihankkeeseen osallistuneiden toimintayksiköiden työhyvinvointia tulee kehittää kokonaisvaltaisesti niin työntekijöiden, työyhteisön kuin johtamisen osalta. Tulos ei ole kovin

yllättävä, koska jo pilottihankeen alussa tiedettiin, että pilottihankkeeseen osallistuvien toimintayksiköiden hyvinvoinnissa on kehitettävää. Toimintayksiköissä oli eniten sairauspoissaoloja ja haastavimmat asiakkaat. Haasteita oli myös toimintayksiköiden johtamisessa, minkä myös esimiehet olivat tunnustaneet.

Työntekijöiden omat voimavarat koetaan vahvimaksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi ja toiseksi vahvimpana koetaan työyhteisön hyvinvointi. Eniten on kehitettävää työhyvinvointia tukevassa johtamisessa. Kokonaisuudessaan työhyvinvointi koetaan olevan keskinkertaista parempaa. Työhyvinvointikyselyn tulokset ovat samansuuntaiset aiemmin sosiaali- ja terveysalalla tehtyihin tutkimuksiin nähden, mikä osoittaa, että työ sosiaali- ja terveysalalla on kuormittavaa, työhyvinvoinnissa on puutteita ja johtamisessa on haasteita. Nurmivaaran tutkimuksessa noin 80% johtajista koki, että heidän työnkuvaansa kuului työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraaminen ja edistäminen (Nurmivaara 2015, 32). Työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisi kuitenkin olla osa jokaisen johtajan ja esimiehen työnkuva. Työntekijöiden työhyvinvoinnista on tärkeää pitää huolta, koska hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työstään paremmin, milloin työuupumus ja henkilöstön vaihtuminen on vähäisempää (Cheng ym. 2016, 1208-1209).

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISOSA-ALUEET		
TYÖNTEKIJÄ	TYÖYHTEISÖ	JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> - Aikaa työtehtäville - Ammattitaidon kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ristiriitojen ratkaisuisa onnistutaan - Luottamuksellisen ilmapiiri - Työt sujuvat hyvin ja se näkyy työhyvinvointina - Mahdollisuus tulevaisuuden suunnitteluun - Perehdytyksestä huolehditaan - Henkisen väkivallan ehkäisy 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisen avoimuus - Johtamistavat - Palautteen antaminen - Työntekijöiden työn arvostaminen - Puolueettomuus/ oikeudenmukaisuus - Parannusehdotuksien kuuntelu - Tuen antaminen työkyvyn heikentyessä - Työhön liittyvistä asioista keskustelu - Työuralla tukeminen - Työhyvinvoinnin kehittäminen

Kuvio 14. Työhyvinvoinnin kehittämisosa-alueet.

Kuvio 14 kuvaa työhyvinvoinnin kehittämisosa-alueita. Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella kehittämiskohteita olisi ollut enemmänkin, mutta taulukossa on esiteltynä osa-alueet, joissa koettiin eniten tyytymättömyyttä (tulos oli < 2,6) eli tulos oli alle hyvän

tuloksen. Kehittämiskohteet on jaettu kolmeen kategoriaan, joita ovat työntekijä, työyhteisö ja johtaminen. Työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia on käsitelty yhtenä kokonaisuutena työntekijöiden työhyvinvoinnin otsikon alla. Työhyvinvoinnin johtaminen on omana kokonaisuutena.

5.1.1 Työntekijöiden työhyvinvointi

Työntekijöiden voimavarat koetaan vahvimaksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi.

Työhyvinvointikyselyn mukaan työntekijät kokevat työtehtävien ja omien voimavarojen olevan melko hyvässä tasapainossa, mutta kokonaistulos ei tavoita vielä hyvän rajaa. Työntekijät kokivat voimavaransa kohdata uusia haasteita, työtehtävien mielekkyyden, työmotivaation ja työn tavoitteiden selkeyden hyväksi. Kehitettävää on työkiireen vähentämisessä ja ammattitaidon kehittämisessä. Työntekijöiden työnimuun voidaan olla tyytyväisiä, koska 84% vastanneista koki, että työ innostaa ja motivoi paljon. Tuloksista huomaa, että työntekijät viihtyvät ja tykkäävät työstään, mikä on iso voimavara työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka työn imuun voidaan olla tyytyväisiä, niin yhteensä 18% vastaajista koki työnimun olevan keskinkertainen tai matala. Syy huonoon työnimuun on tärkeä selvittää, jotta työmotivaatioon voidaan vaikuttaa. On mahdollista, että huono työimu johtuu työntekijöiden henkilökohtaisista syistä jolloin työntekijöiden on itse otettava vastuuta ja esimiehen roolina on tukea työntekijää mahdollisuuksien mukaan. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tullut esille, että sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät pitivät työtään mielekkäänä, monipuolisena, arvokkaana ja tärkeänä (Kalliola 2012, 24; Kanste 2005, 25-26, 127). Vainion tutkimuksessa ilmeni, että työkuormitus on tasapainossa, mutta työn luonne koetaan kuluttavana. Työ on fyysisesti ja henkisesti raskasta, jos haastavaa käyttäytymistä on asiakkaiden suunnalta koko ajan. Työn haasteellisuutta pidetään kuitenkin tietyissä rajoissa positiivisena asiana. (Vainio 2008, 32, 50-52.)

On tärkeää huomioida, että vastaajista yhteensä 34% arvioi työhyvinvoinnin laskeneen viimeisen vuoden aikana. 32% vastaajista oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnissa ei ole tapahtunut muutosta, mutta tuloksesta ei selviä kokeeko vastaajat työhyvinvointinsa hyväksi vai huonoksi. Jos kaikki 32% vastaajista on tyytyväisiä työhyvinvointiinsa ja kokevat, että työhyvinvointi on pysynyt samansuuntaisena, niin tulosta voidaan pitää hyvänä, mutta jos joukossa on työhyvinvointiinsa tyytymättömiä, niin tulos on huolestuttava. Kokemus työhyvinvoinnista tarkoittaa ihmisille eri asioita, minkä vuoksi on tarkoituksenmukaista selvittää työhyvinvoinnin yksilöllisiä tekijöitä, jotta työhyvinvoinnin esteisiin on mahdollista vaikuttaa.

Työntekijöiden voimavarojen tukemisessa eniten kehittämistä tarvitaan työkiireen vähentämisessä ja koulutus mahdollisuuksien tarjoamisessa. Työhyvinvointikyselyn mukaan työntekijät kokivat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa työtehtävien suorittamiseen. Työssä koettu kiire aiheuttaa stressiä, minkä seurauksena työn laatu ja potilasturvallisuus saattavat heikentyä. Pidemmällä aikavälillä vaikutukset voivat ulottua työmotivaatioon, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Rahat ovat sosiaali- ja terveydenhuolto alalla tiukilla, minkä vuoksi työt tehdään minimi työntekijämäärällä ja jos mahdollista niin yksilötyönä. Kiireen ja riittämättömydentunne tuli esille myös Jääskeläisen (2013, 113) tutkimuksessa. Jääskeläisen tutkimustulokset osoittavat, että kiire, ylityöt ja pelko siitä, ettei ei ehdi tehdä työvuoroon kuuluvia töitä on yleistä. Kiireen tunteeseen vaikuttaa työntekijämäärä suhteessa potilaiden määrään. Työntekijöitä on työvuorossa yleensä laatusuosituksen mukainen minimimäärä, mutta henkilökuntaa toivottaisiin olevan enemmän. Henkilökunnan tarve koetaan suuremmaksi, koska työntekijät joutuvat usein tekemään ylitöitä tai kaksi vuoroa peräkkäin. (Jääskeläinen 2013, 107.) Työkiire aiheuttaa psyykkisiä oireita (Geiger-Brown ym. 2004, 18). Johtamisella ja työvuorosunnittelulla on mahdollista vaikuttaa työnkiireeseen (Jääskeläinen 2013, 107; Nurmivaara 2015, 32). Työvuorosunnittelussa tulee huomioida eri työvuorojen työmäärät. Työn sopiva aikataulutus ja aloitetun työn loppuun saattaminen tuovat tunteen, että työmäärästä selvitään. (Jääskeläinen 2013, 107, 110.)

Työhyvinvointikyselyssä ilmeni, että mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen koetaan keskinkertaista hieman paremmaksi. Kouluttautumisen puute on työhyvinvointia laskeva tekijä. Kouluttautuminen ja ammattitaidon kehittäminen lisäävät itsevarmuutta, tukevat uuden oppimista ja mahdollistavat uusia työhaasteita. Ammattitaitoiset työntekijät ovat usein tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä sekä ovat myötämielisiä uusia haasteita kohtaan. Ammattitaidon riittämättömyys tuli esille Jääskeläisen tutkimuksessa, missä ilmeni, että työntekijöiden osaaminen joutuu koetukselle työtehtävien ja tehtävänjaon muuttuessa (Jääskeläinen 2013, 113). Myös Hyttiäisen ym. tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöillä on heikko mahdollisuus ammatti- ja urakehitykseen. Työntekijöiden uralla tukeminen ei ollut riittävää, minkä vuoksi työntekijöiden työhön sitoutuminen heikkeni ja riski työpaikan tai ammatin vaihtoon suureni. Urakehitystä tuettiin koulutuksilla ja palkallisilla koulutuspäivillä, mutta kouluttautuminen ei näkynyt palkassa tai parempana asemana organisaatiossa. (Hyttiäinen ym. 2015, 214, 219.) Työssä jaksetaan paremmin, kun työtehtävät ovat osaamista ja mielenkiintoa vastaavia (Nurmivaara 2015, 32; Vainio 2008, 39).

Työn sujumisella työyhteisössä on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen. Työhyvinvointikyselyn mukaan työyhteisön hyvinvointi koetaan keskinkertaista paremmaksi, mutta jää kuitenkin vielä hyvän tuloksen alapuolelle. Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen tulee tulevaisuudessa keskittyä kokonaisvaltaisesti. Erityisesti tarvitaan parannusta ristiriitojen ratkaisukeinoihin, luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen,

tulevaisuuden suunnitteluun, perehdyttämiseen ja henkisen väkivallan ehkäisyyn. Kaikki edellä mainitut osa-alueet ovat todella tärkeitä tekijöitä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

Ristiriitojen ratkaisuisissa onnistutaan välttävästi, minkä vuoksi keinoja ristiriita tilanteiden ratkomiseen tulee kehittää nopeasti. Mahdollisesti myös esimiesten kouluttautumista tarvitaan. Särkelän (2015, 41) tutkimuksessa ilmeni, että johtajilla on haasteita konflikti tilanteiden ratkomisissa, koska heillä ei aina ole tarpeeksi taitoja ja kokemusta tilanteiden selvittämiseen. Ristiriitatilanteiden selvittäminen koetaan hankalaksi, koska aikaa ongelman purkutilanteisiin ei ole ja yhteisen sävelen löytäminen ongelmatilanteissa kyseenalaistetaan (Jääskeläinen 2013, 113). Työyhteisössä esiintyviin konflikteihin on kuitenkin tärkeää puuttua nopeasti, jotta pystytään välttämään ongelmien laajeneminen sekä estämään negatiiviset vaikutukset työmotivaatioon, tuottavuuteen ja työmoraaliin. Ristiriidat tai työyhteisössä tapahtuneet muutokset voivat horjuttaa työyhteisön hyvinvointia ja turvallisuuden tunnetta pitkäksi aikaa. Pettymyksen ja ärtymyksen tunteita voi olla vaikea jättää taakse, jos niiden syitä ei käsitellä. Ihanteellinen tilanne on, kun töihin voidaan tulla hyvillä mielin ja työyhteisö koetaan voimaannuttavana tekijänä.

On huolestuttavaa huomata tuloksista, kuinka epäluottamukselliseksi työyhteisön työilmapiiri koetaan. Työssä viihtymisen kannalta on tärkeää, että työilmapiiri on luottamuksellinen. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työtä tehdään paljon tiiminä ja parityönä, minkä vuoksi luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeä voimavara. Työn sujumisen edellyttää, että vuorovaikutus sujuu ja työkavereilta saadaan tarvittaessa tukea ja apua työtehtävien suorittamiseen. Tulevaisuudessa tulee keskittyä siihen, että työntekijät kokevat tulevansa hyväksytyksi, heillä on tunne joukkoon kuuluvuudesta ja vuorovaikutus on avointa, koska näillä tekijöillä voidaan tukea luottamuksellista ilmapiiriä. Luottamuksellisessa työyhteisössä uskalletaan puhua työhön liittyvistä epäkohdista, pelkäämättä leimatuksi tulemistä. Henkistä hyvinvointia tukee työyhteisö, missä jokaisella on mahdollisuus olla oma itsensä ja vapaamuotoinen vuorovaikutus sekä tunteiden ilmaisu onnistuvat ilman suurempaa numeroa (Pääatalo & Kyngäs 2016, 733).

Työhyvinvointikysely osoitti, että tutkittavissa työyhteisöissä ei esiintynyt henkistä väkivaltaa viikoittain, mutta kuukausi- ja vuositasolla kiusaamista ja syrjintää esiintyy pienissä määrin. Vastaajista 41% koki, että henkistä väkivaltaa ei esiinny koskaan. Työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijöiden välillä vallitsee asialliset välit, missä ei esiinny henkistä väkivaltaa. Työntekijöiden keskinäistä arvostusta kuvastaa ilmapiiri, jossa ei moitita tai nolata toisia (Jääskeläinen 2013, 110). Isossa työyhteisössä ei ole harvinaista, että joillakin ihmisillä on jännittyneet välit keskenään. Työskentelytavoissa tai luonteenpiirteissä voi olla eroavaisuuksia, mitkä ärsyttävät ja aiheuttavat erimielisyyttä. On tiedossa, että naisvaltaisilla aloilla henkinen väkivalta on yleisempää, minkä vuoksi sosiaali-

ja terveysalalla on suurempi riski joutua työpaikkakiusatuksi. Työpaikoilla tulisi pystyä säilyttämään ilmapiiri, missä ei esiinny kiusaamista, ilkeää käytöstä, syrjimistä, haukkumista tai selän takana puhumista. Henkisen väkivallan kohteeksi joutuneella tulisi olla työyhteisössä mahdollisuus keskustella tilanteestaan joko työkaverin tai esimiehen kanssa. Ikävin tilanne on, jos koko työyhteisö kohdentaa kiusaamisen ja syrjimisen samaan henkilöön. Työyhteisön tulisi olla erilaisuutta hyväksyvä ja kaikkia kunnioittava. Ensimmäisiin henkisen väkivallan merkkeihin tulee puuttua heti. Henkinen väkivalta voi aiheuttaa erilaisia psyykkisiä ja jopa fyysisiä oireita, mitkä vaikuttavat työntekoon ja vapaa-aikaan. Lapsille puhutaan paljon koulukiusaamisesta, joten työpaikkakiusaamisesta tulisi puhua avoimesti myös työpaikoilla. Toisten ihmisten hyväksyminen toimii positiivisen ilmapiirin perustana (Jääskeläinen 2013, 110).

Työhön ja työyhteisöön sitoudutaan paremmin, kun on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön tulevaisuuteen. Työhyvinvointikyselyssä ilmeni, että vaikutusmahdollisuudet työyhteisön tulevaisuuden suunnitteluun koetaan keskivertoa paremmaksi, mutta ei kuitenkaan hyväksi. Samanlaisen tulokseen päätyivät myös Laaksonen (2008) ja Jääskeläinen (2013) omissa tutkimuksissaan. Kehittämistoimintaan osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien puute koetaan työhyvinvoinnin uhkatekijänä (Jääskeläinen 2013, 112). Työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuudet tyydyttävänä, kun taas vastuuhoidajat kiitettävänä, joten työtehtävällä näyttää olevan vaikutusta vaikutusmahdollisuuksiin (Laaksonen 2008, 177). Työyhteisössä jokaisen tulisi saada äänensä kuuluviin ja osallistua tulevaisuuden suunnitteluun, jotta tasavertaisuus ja työhön sitoutuminen toteutuvat.

Tulevaisuudessa kehittämisen kohteena tulee olla uusien työntekijöiden työhön perehdyttäminen. Perehdytystä tarvitaan myös työtehtävien muuttuessa. Perehdyttämisen puute kuormittaa työntekijää sekä muita työntekijöitä (Jääskeläinen 2013, 114). Onnistuneella ja kattavalla perehdyttämisellä lisätään yksittäisen työntekijän sekä työyhteisön työhyvinvointia. Heikko työhön perehdyttäminen aiheuttaa stressiä ja työpahoinvointia. Stressaantunut ja työnsä huonosti tekevä työntekijä vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön hyvinvointiin, koska hän kuormittaa osaamattomuudellaan tai tehottomuudellaan muita työntekijöitä. Mielestäni Helsten kirjoittaa hyvin: ”uupumus ei synny paljosta työn tekemisestä. Paljon tekemisen seurauksena on väsymys. Uupumus syntyy siitä, että tekee vääriä asioita eikä ole läsnä siinä, mitä tekee” (Helsten 2008, 34-35). Perehdytyksellä työn tekeminen helpottuu, koska pystytään keskittymään oikeisiin asioihin.

5.1.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisen vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen on työhyvinvointikyselyn tulosten ja aiempien tutkimusten perusteella merkittävä. Kalliolan (2012), Kujalan (2014), Nurmivaaran (2015) ja Vainion (2008) tulokset osoittavat, että johtajan ja esimiehen rooli työhyvinvoinnin tukijana on erityisen tärkeä. Hyvältä esimieheltä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia ja toimintatapoja. Johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja positiiviseen työympäristöön. Johdolta edellytetään muutakin kuin tilinpäätökseen keskittymistä, koska henkilöstöä ei tule nähdä vain lukuina. Liian vähäinen johtaminen saattaa aiheuttaa työntekijöille uupumusta. Koulutuksen puute, lyhyet sairauslomien ja suuret sairauslomien määrät ovat merkki johtamisvajeesta, kun taas työhyvinvoinnin tukeminen näkyy positiivisesti työn laadussa, tuottavuudessa ja vähäisinä poissaoloina (Särkelä 2015, 39-40, 49). Kun työhyvinvointia tarkastellaan ja kehitetään, on tärkeää ymmärtää miten työhyvinvoinnin eri osa-alueet linkittyvät toisiinsa. Esimerkiksi Hujala (2008, 80) sanoo, että mitä paremmin onnistutaan tasavertaisessa keskustelussa, palautteen antamisessa, yhdessä oppimisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä sitä yhtenäisempi käsitys henkilöstöllä on organisaation strategiasta.

Työhyvinvointikyselyn pohjalta voidaan todeta, että pilottihankkeeseen osallistuneiden toimintayksiköiden työhyvinvointia tukevassa johtamisessa on kehitettävää monilla osa-alueilla. Ennen pilottihankkeen alkua tiedostettiin, että esimiehillä on kehitettävää ja haasteita toimintayksiköissä ilmenneiden haasteiden vuoksi. Tyytyväisyys organisaation ja palvelualueen johtamistapaan on juuri ja juuri kohtalaista ja johtamisen avoimuus jää alle kohtalaisen tuloksen. Jatkossa kehitystä tarvitaan palautteen antamisessa, työntekijöiden työn arvostamisessa, puolueettomassa ja oikeudenmukaisessa johtamisessa, parannusehdotuksien kuuntelussa ja tuen antamisessa työkyvyn heikentyessä. Työhyvinvointikyselyn mukaan johtamisessa parhaiten onnistutaan strategisessa johtamisessa, luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa, vastuun kantamisessa ja työssä kehittymisen rohkaisemisessa. Kokonaisuudessaan johtaminen toteutuu vastaajien mielestä keskinkertaista jonkin verran paremmin. On muistettava, että johtajuus vaikuttaa työympäristöön positiivisin tai negatiivisin tuloksin riippuen siitä, miten johtamistaitoja käytetään ja harjoitetaan (Balsanelli & Cunha 2014, 938). On todettu, että suunnitelmallisella johtamisella, tasa-arvoisuudella, osaamisen arvostamisella ja työssä jaksamisen edistämällä on kohtalaisen positiivinen merkitys työhön sitoutumiseen (Heikka 2008, 120; Hyytiäinen ym. 2015, 220).

Johtamisen avoimuus toteutui työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella huonoiten. Työntekijät kokivat avoimen johtamisen toteutuvan huonosti ja tulos oli ainoa, mikä jäi alle välttävän tuloksen. Johtamisen avoimuudessa on kehittämisen varaa myös Hujalan (2008, 78-79) ja Kujalan (2014, 56) mielestä, koska johdon ja henkilöstön välillä ei ole käytännön tasolla

avointa vuorovaikutusta. Pitkäsen (2009, 61-62) ja Särkelän (2015, 44) mukaan johtajien tulee kehittää avointa päätöksentekoa ja tiedottamista. Työntekijöistä on ikävää, kun tulee olo, että työhön liittyviä asioita pantataan tai jätetään kertomatta (Kujala 2014, 56). Avoin tiedonkulku on tärkeää, koska se parantaa yhteistyötä ja vahvistaa yhteishenkeä (Jääskeläinen 2013, 109-110). Tulevaisuudessa johtamisen avoimuutta tulee lisätä, koska johtamisen avoimuus on tärkeää luottamuksen ja työmotivaation kannalta.

Työntekijät kokivat, että päälliköiltä ja esimiehiltä saatu palaute on vähäistä. Työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämiseksi palautteen ja arvostamisen antamista tulee tulevaisuudessa lisätä. Palautteen antamisen puute näkyy myös Hujalan (2008, 78), Kujalan (2014, 53-54), Laaksosen (2008, 149) ja Nurmivaaran (2015, 43) tutkimuksissa. Rakentava ja suora palaute koetaan hyvinvointia edistävänä tekijänä (Vainio 2008, 35; Coughlin-Phraner 2014, 60; Huotari 2009, 143; Kujala 2014, 52). Kiitosta on helppo antaa ja ottaa vastaan, mutta kritiikin kuuleminen on vaikeaa (Hujala 2008, 78). Erityisesti rakentavan palautteen antamisessa täytyisi kehittyä, koska negatiivisen palautteen antaminen koetaan vaikeaksi. Positiivisella sekä rakentavalla palautteella on selkeä vaikutus henkilöstön työmotivaation kasvamiseen. (Kujala 2014, 53-54.) Nurmivaaran (2015, 43) tutkimuksessa johtajat arvioivat johtamisvalmiutensa palautteen antamiseen ja palkitsemisen hyväksi, mutta käytännössä palkitsemista ja palautteen antamista esiintyy yleisenä tehtävänä vain hieman yli puolella johtajista. Laaksosen (2008, 149) tutkimuksessa ilmeni myös, että johtajat kokevat, että palautetta annetaan työntekijöille harvoin. Olisi mielenkiintoista selvittää, miksi palautteen antaminen ei toteudu kiitettävästi, vaikka on tiedossa, että työntekijät arvostavat palautteen saamista. Palautteen antamisella voidaan osoittaa, että ollaan kiitollisia hyvin tehdystä työstä. Meidän suomalaisen työskulttuuriin palautteen antaminen ei taida luonnistua itsestään. Korkeaa työmoraalia ja hyvin tehtyä työtä pidetään itsestäänselvyytenä, minkä vuoksi työkiireen keskellä kiitoksen ja arvostuksen antaminen voi helposti jäädä antamatta. Todennäköisesti myös oletetaan, että kyllä työntekijät tietävät, että heidän työnsä ja työpanosta arvostetaan.

Jatkossa työntekijöiden työn arvostuksen esille tuontiin tulee panostaa. Työhyvinvointikyselyn tulokset osoittavat, että työntekijöiden työn arvostaminen toteutuu kohtalaista hieman paremmin. Arvostuksen merkitys työhyvinvointia edistävänä tekijänä ilmenee Coughlin-Phranerin (2014) ja Vainion (2008) tutkimuksissa. Esimiestä arvostetaan, jos hänen käyttäytymisestään huomaa luottamuksen työntekijöihin ja heidän ammattitaitoon (Vainio 2008, 38). Kokemus arvostuksesta syntyy, kun työtehtävissä onnistuminen huomioidaan ja esimies antaa palautetta (Jääskeläinen 2013, 107). Heikko arvostuksen osoittaminen on esillä myös Jääskeläisen (2013, 110) ja Harmoisen (2014, 55) tutkimuksissa. Arvostavan johtamisen puute on yksi irtisanoutumisen syy (Harmoinen 2014, 55). Arvostuksen osoittaminen tulee olla konkreettista. Helsten (2008, 34) sanoo, että työntekijöillä on tarve tulla nähdyiksi ja jos näin

ei tapahdu, työntekijä kokee tulleen loukatuksi. Työntekijöille järjestetyt virkistystoiminnot ja liikuntaan kannustaminen ovat työntekijöiden mielestä tapoja lisätä arvostuksen tunnetta (Jääskeläinen 2013, 107; Kalliola 2012, 32).

Puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta, minkä vuoksi johtajuudessa ja esimiestyössä kyseisten ominaisuuksien tulisi ohjata toimintaa. Tulevaisuudessa tulisi selvittää, missä tilanteissa puolueeton ja oikeudenmukainen käyttäytyminen ei toteudu työntekijöiden mielestä. Esimiesten tulee tarkastella omaa toimintaa ja käyttäytymismallejaan, jotta muutokset kohti tasavertaisuutta toteutuvat. Puolueeton toiminta tulee näkyä päivittäisessä työnteossa, koska esimerkiksi työvuorolistojen epätasapuolisuus ja epämiellyttävät työvuorot aiheuttavat työyhteisössä paljon keskustelua (Jääskeläinen 2013, 110, 113). Epäoikeudenmukainen toiminta vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin negatiivisesti. Johtajan toimintaa pidetään oikeudenmukaisena, kun päätöksenteko on avointa. Kun päätöksenteko on avointa, myös tiedottaminen päätöksistä toteutuu henkilöstön mielestä hyvissä ajoin. (Pitkänen 2009, 61-62; Särkelä 2015, 44.)

Koska työhön liittyvää keskustelua koetaan olevan liian vähän ja parannus ehdotuksien kuuntelussa on kehitettävää, niin tulevaisuudessa on varmistettava, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus osallistua säännöllisesti palavereihin, jossa esimies on paikalla. Palaverissa tulee olla ilmapiiri, missä jokaisella on mahdollisuus puhua avoimesti, esittää kehittämissuhteita ja tulla kuulluksi. Hujala (2008, 78-79) kirjoittaa, että uusien ideoiden kehittämiseen ei käytetä työyhteisössä tarpeeksi aikaa ja esimiehen ja työntekijän vastavuoroinen keskustelu ei toteudu, koska kaikki työntekijät eivät ilmaise mielipidettään tai kantaansa käsiteltäviin asioihin. Työohjauksen avulla on mahdollista saada hiljaisempien henkilöiden ajatukset esille. Työhyvinvointia edistetään, kun kehittämissuhteisiin reagoidaan ja ruvetaan työskentelemään uudistuksien saavuttamiseksi. Esimiehen kuunteleva ja keskustelevala asenne antaa hyvän mahdollisuuden yhteisten toimintatapojen kehittämiseen.

Työuralla tukeminen ja tuen antaminen työkyvyn heikentyessä kuuluvat esimiesten työtehtäviin. Esimiehen antama tuki ja kannustus ovat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä (Jääskeläinen 2013, 109). Esimieheltä saatu tuki parantaa työntekijöiden työssä suoriutumista ja vähentää työstressiä (Balsanelli & Cunha 2014, 937). Työntekijöiden kannustus ja eteenpäin työntäminen auttaa raskaiden, stressaavien ja haastavien työtehtävien suorittamisessa. Stressaantunut olo helpottuu esimieheltä saadun tuen ja kannustamisen jälkeen. (Kujala 2014, 58.) Työhyvinvointikyselyn tuloksista on pääteltävissä, että tuen antamisessa ei olla onnistuttu tarpeeksi hyvin. Vastauksista on huomattavissa, että tukea uralla jatkamiseen annetaan, mutta yhteensä 29% vastaajista arvio tuen saamisen huonoksi. On mahdollista, että tuen antaminen on yksipuolista, minkä vuoksi tuen antaminen ei vastaa kaikkien

työntekijöiden tarvetta. Työuralla tuen saamisen heikkous ilmeni myös Kujalan (2014, 49) ja Särkelän (2015, 39) tutkimuksissa. Henkilöstön voimavaroista huolehtiminen ja tuen antaminen ei aina toteudu tarpeeksi hyvin henkilöstön eikä johdon mielestä (Särkelä 2015, 39). Tuen antaminen työkyvyn heikentyessä on todella tärkeää meille jokaiselle. Työkyvyn laskiessa tuen saamisen merkitys kasvaa entisestään. Työuralla tukeminen voi tarkoittaa työntekijöille eri asioita. Jotta tulevaisuudessa tuen antamisessa kehitytään niin, tulee selvittää työn ja työympäristön uhat, esteet ja mahdollisuudet. Lisäksi on tärkeää tiedostaa yksilö- ja työyhteisötasolla tuen tarpeen määrä, jotta työssä tukeminen pystytään kohdentamaan tarpeenmukaisesti. Tuen tarve ja määrä voivat vaihdella, koska työntekijöiden yksityiselämässä ja työympäristössä tapahtuu muutoksia. Työntekijöiden työssä jatkamisen tueksi tarvitaan erilaisia keinoja kuten koulutusta, uusia työhaasteita, työergonomian parannusta tai työtaakan kevennystä. Lisäksi työuralla jaksamista voidaan tukea työvuorosunnittelulla ja henkilöstötarpeen arvioinnilla, joilla voidaan ehkäistä työstressiä (Jääskeläinen 2013, 108; Nurmivaara 2015, 32). Työnantajan ja lähiesimiehen tulisi seurata ja arvioida työntekijöiden tuen tarvetta säännöllisesti, jotta tuen tarpeeseen ja työkyvyn muutoksiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti. On muistettava, että työntekijöiltä tarvitaan osallistumista ja vastaanottamista, jotta tuen antamisessa onnistutaan.

Tyytymättömyys organisaation ja palvelualueen johtamistapaan on nähtävissä pilottihankkeeseen osallistuneissa toimintayksiköissä. Työntekijöiden ajatuksia johtamisesta ja johtamisen puutteista on tärkeää selvittää, jotta johtamista voidaan tulevaisuudessa kehittää. Johtamiseen liittyvä tyytymättömyys näkyy myös Särkelän (2015) tutkimuksessa. Organisaation ja työyksiköiden johtajien tulee ajoittain arvioida johtamiskäytäntöjään. Jos johtaja kuvittelee olevansa erehtymätön niin hänen ei tarvitse pohtia omaa johtajuuttaan ja huomio kiinnittyy enemmän muiden virheisiin. Harmois (2014, 48-53), Laaksosen (2008, 145-152) Hujalan (2008, 72-79) tutkimuksissa kävi ilmi, että johtajat kokevat hyvinvointijohtamisen toteutuvan paremmin kuin työntekijät kokevat. On siis tärkeää, että työhyvinvointia arvioidaan säännöllisesti, jotta väärinymmärryksiltä vältytään, työhyvinvoinnin uhat tunnistetaan ja työhyvinvointia pystytään tukemaan sekä kehittämään työntekijöiden tarpeita vastaavaksi. Kokonaisvastuuta työhyvinvoinnista ei voi kaataa esimiesten harteille, koska työhyvinvointi koostuu useista eri osa-alueesta ja niiden roolit ja merkitykset ovat erilaiset. Työhyvinvointia ei voida erottaa ihmisen kokonaisyhyvinvoinnista ja elämäntilanteesta, minkä vuoksi vastuuta tulee jakaa (Laine 2013, 150).

Johtamisessa parhaiten onnistutaan strategisessa johtamisessa, luottamuksellisessa ilmapiirissä, vastuunkantamisessa ja ammattitaidon tukemisessa. Työntekijät arvostavat esimiestyötä ja ovat työhönsä tyytyväisempiä, jos heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää omaa työkuvaansa. Työssä kehittymisen mahdollistaminen ja koulutuksiin pääsemisen edistävät työmotivaatiota, minkä vuoksi esimiehen tehtävä on mahdollistaa niihin

pääseminen. (Kujala 2014, 48, 52, 54.) Työhyvinvointikyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät tiedostavat, että strategia ohjaa organisaation toimintaa. Strategisten linjaukset ja niiden noudattaminen helpottaa ja selkiyttää työntekijöiden työntekeä ja luo jatkuvuuden sekä turvallisuudentunnetta. Strategisen johtamisen merkityksen tärkeys nousee esille Nurmivaaran (2015, 32) ja Huotarin (2009, 119-124) tutkimuksissa. Organisaation strategia luo työyhteisölle yhteiset pelisäännöt. Johtajan keskeisiä tehtäviä ovat strategian ja muutoksen johtaminen sekä työympäristön ja työolosuhteiden kehittäminen (Nurmivaara 2015, 32, 37).

Työhyvinvoinnin puutteisiin ja parannusehdotuksiin tulee reagoida ja toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi on tärkeää aloittaa mahdollisimman nopeasti. Seurannan avulla saadaan myös tietoa, että ovatko työhyvinvoinnin edistämiseksi tehdyt toimenpiteet tuottaneet tulosta. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi ja positiivinen työilmapiiri voidaan nähdä johtamisen tuloksena (Balsanelli & Cunha 2014, 936; Cheng ym. 2016, 1027-1208; Coughlin-Phraner 2014, 38; Huotari 2009, 141). Huotarin tutkimuksessa ilmeni, että johtajat kokevat epävarmuutta ja kaipaavat koulutusta työhönsä, koska työhyvinvoinnin johtaminen on laaja kokonaisuus. Johtajille oli epäselvää, mitä kaikkea työhyvinvoinnin johtaminen ja edistäminen pitävät sisällään. (Huotari 2009, 141.)

5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, johon kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Lisäksi tiedon hankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat eettisesti kestäviä. (Vilkka 2007, 90.) Työntekijöille suunnattu työhyvinvointi pilottihanke perustuu vapaaehtoisuuteen. Pilottihankkeesta voi jättäytyä pois milloin vain ja ilman minkäänlaista seuraamusta. Työhyvinvointikyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Opinnäytetyössä käytetyn tutkimusaineiston sain organisaation ylimmältä johdolta, minkä johdosta sain käyttööni ainoastaan opinnäytetyöhön tarvittavat tiedot. Sain käyttööni työhyvinvointikyselyn tulokset viideltä toimintayksiköltä. Pilottihankkeeseen osallistuvien henkilötiedot eivät olleet käytössäni missään vaiheessa. Opinnäytetyössä toimintayksiköiden tunnistaminen ei ole mahdollista, koska käytin tulosten analysointivaiheessa toimintayksiköistä numerointia 1-5, mikä estää tunnistamisen. Tutkimustuloksissa ei nosteta esiin yksittäisiä toimintayksiköitä, koska tutkimustulos on viiden toimintayksikön yhteistulos.

Organisaatio huolehti tutkimusluvista tutkimusaineiston osalta. Työntekijät lähtivät vapaaehtoisesti mukaan pilottihankkeeseen ja he olivat tietoisia, että keväällä 2017 tehty työhyvinvointikysely on osa pilottihankkeen materiaalia. Osallistujia ja toimintayksiköiden vastuuohjaajia informoitiin, että pilottihankkeeseen liittyy ylemmän ammattikorkeakoulun

opinnäytetyö, missä selvitetään työhyvinvoinnin lähtötilannetta työhyvinvointikyselyn pohjalta.

Tutkimusetiikan lisäksi on otettava huomioon yksityisyyttä ja tekijänoikeuksia koskevia tekijöitä. Tutkimusaineiston anonymisointi edellyttää henkilötietolaki 1999/523 pykälän noudattamista mikä tarkoittaa, että tutkijan on kunnioitettava ihmisten yksityisyyttä. Tietosuojan tarkoituksena on estää asiattomien pääsy henkilötietoihin ja tietojen väärinkäyttö. (Vilka 2007,91, 95.) Opinnäytetyössä ei kerätty osallistujien henkilötietoja, joten osallistujista ei muodostunut henkilörekisteriä. Tutkimukseen osallistuneiden toimintayksiköiden anonymiteetti huomioitiin työhyvinvointikyselyjen huolellisella säilyttämisellä eikä niitä luovutettu ulkopuolisten käyttöön. Työhyvinvointikyselyiden tulokset olivat ainoastaan minun käytössäni ja aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti. Opinnäytetyön jälkeen, kun tulokset on analysoitu ja opinnäytetyö on hyväksytty, niin työhyvinvointikyselyn aineistoista saadut kopiot tuhoataan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työhyvinvointi johtamisen malli, minkä luotettavuuden lisäämiseksi perehdyin työhyvinvoinnin johtamista käsitteleviin tieteellisiin tutkimuksiin.

Opinnäytetyössä käytettyjen tieteellisten tutkimusten tuli täyttää seuraavat kriteerit:

- 1/ Sisällön tuli liittyä sosiaali- ja terveysalan johtamiseen tai sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden hyvinvointiin.
- 2/ Tutkimuksien tuli olla väitöskirjoja tai Pro Gradu tutkielmia.
- 3/ Tutkimuksien tuli olla tehty vuosien 2007-2017 välisenä aikana.

Tutkimuskirjallisuutta hain useista sähköisistä tietokannoista erilaisilla hakusanojen yhdistelmillä ja hakua täydensin manuaalisella haulilla. Työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä ja hakukriteerit täyttäviä tutkimuksia tässä opinnäytetyössä on yhteensä 19 kappaletta. Opinnäytetyössä toisten tutkijoiden töitä on kunnioitettu asianmukaisilla lähdeviitteillä.

Tutkittaville ei koidu haittaa opinnäytetyöstä, koska työhyvinvointikyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja osa organisaation kehittämistoimintaa. Hyötynä on, että työntekijät saavat tutkimustuloksista yleisnäkymän henkilöstön hyvinvoinnin tilasta ja he voivat itse miettiä, miten oma hyvinvointi sijoittuu keskiarvoon nähden. Opinnäytetyön tulokset toimivat myös vertailupohjana pilottihankkeen lopussa. Tulosten vertailulla voidaan selvittää, onko vuoden kestänyt hyvinvointi pilottihanke tuottanut tulosta.

Tutkimuksen validius on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla (Heikkilä 2014). Opinnäytetyössä käytetty tutkimusaineisto oli etukäteen hankittu, minkä vuoksi minulla ei ollut vaikutusmahdollisuutta aineison hankintaan.

Kaikkia työhyvinvointikyselyssä olleita kysymyksiä ei valittu mukaan pilottihankkeeseen eikä opinnäytetyöhön. Pois jätetyt kysymykset olisivat ehkä saattaneet tuoda lisää näkökulmia opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön luotettavuutta kuitenkin lisää, että tulokset ovat tarkkoja ja toistettavia. Tutkimusaineistoa ja -tuloksia käsiteltiin huolellisesti ja virheitä välttäen. Luotettavuutta ja yleistettävyyttä heikentää, että tuloksista ei voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä koko organisaation työhyvinvoinnin ja johtamisen tilanteesta, koska tutkimusaineisto kuvaa pientä osaa koko organisaatiosta. Työhyvinvointikyselyn vastausprosentti oli myös alhainen (33,3%) ja osa vastaajista oli jättänyt joihinkin kysymyksiin vastaamatta, mikä on luotettavuutta ja yleistettävyyttä heikentävä tekijä. Opinnäytetyö vastaa kuitenkin työhyvinvointi pilottihankkeen vaatimuksia.

Työhyvinvoinnin johtamisen malliin käytin lähteenä enimmäkseen terveysalan johtamiseen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia, vaikka mallin tarkoituksena on toimia sekä sosiaali- että terveysalalla. Työhyvinvoinnin johtamista ei ole tutkittu sosiaalialalla yhtä paljon kuin terveysalalla, mikä johti lopputulokseen.

5.3 Johtopäätökset

Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat ajankohtaisia aiheita, koska työskentely sosiaali- ja terveysalalla muuttuu jatkuvasti ja työntekijöiltä vaaditaan sopeutumista ja uusien työskentelytapojen omaksumista. Työ sosiaali- ja terveysalalla on ajoittain fyysisesti sekä henkisesti haastavaa. Vuorotyö tuo omat haasteet työn ja vapaa-ajan sovittamiseen sekä työstä palautumiseen. Suurin osa työntekijöistä tekee työtään suurella sydämellä, mikä voi olla hyvinvoinnin kannalta sekä rasite että voimavara. Haastavan työn vuoksi työntekijöiden tulisi pystyä pitämään työ ja vapaa-aika erillään ja antaa itselleen aikaa työstä palautumiseen. Kun kaikki on hyvin henkilökohtaisessa elämässä ja vapaa-ajalla niin ihminen voi paremmin myös työssään. Työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyden korostaminen ei ole turhaa, koska sosiaali- ja terveysala elää jatkuvaa murroksen aikaa SOTE uudistuksen vuoksi.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan sanoa, että pilottihankkeeseen osallistuneiden toimintayksiköiden työntekijät eivät ole kovin tyytyväisiä työhyvinvointiinsa ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Eniten tyytymättömyyttä esiintyy työyhteisöön ja johtamiseen liittyvissä osa-alueissa. Työntekijöiden omat voimavarat ovat suhteellisen hyvät. Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja he tykkäävät työstään. Työ on monipuolista ja uudet työhaasteet koetaan positiivisena asiana. Työstä saadaan paljon voimavaroja, minkä vuoksi muita työhön liittyviä epäkohtia jaksetaan kohdata. Työssä jaksaminen on koetuksella työkiireen ja vähäisten ammatillisten kehittymismahdollisuuksien vuoksi.

Työyhteisön haasteet kuormittavat työhyvinvointia. Luottamuksellisen ilmapiirin puuttuminen ja ongelmat ristiriitojen ratkaisuisa kuvastavat työyhteisössä vallitsevaa epätasapainoa. Luottamuksellisen ilmapiirin puuttuminen heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kokemus työn sujumattomuudesta ja työhyvinvoinnin puutteesta antavat käsityksen, että työyhteisössä on selvittämättömiä ongelmia, näkemyseroja ja yhteistyö on haasteellista. Henkistä väkivaltaa esiintyy ajoittain, mikä on merkki epävakaasta työilmapiiristä ja keskinäisestä arvostuksen puutteesta. Työyhteisöllä on kuitenkin hyvät mahdollisuudet sujuvaan yhteistyöhön, koska tietoisuus yhteisistä työtavoitteista ovat hyvät.

Organisaation ja työyksiköiden johtamistapaan ei myöskään olla kovin tyytyväisiä. Johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin, mikä on todettavissa työhyvinvointikyselyn tuloksien sekä aiempien tutkimusten perusteella. Työhyvinvointikyselyn pohjalta voidaan todeta, että esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa on puutteita, koska avoimuudessa, palautteen antamisessa ja arvostuksen osoittamisessa ei onnistuta kiitettävästi. Työntekijöiden eriarvoinen kohtelu heikentää työntekijöiden tyytyväisyyttä johtoporrasta kohtaan.

Tuloksista herää kysymys, että onko esimiesten läsnäolo pilottihankkeeseen osallistuneissa toimintayksiköissä riittävää? Henkilöstölle on varmasti tärkeää, että vuorovaikutusta tapahtuu kasvotusten eikä vain sähköpostin välityksellä. Esimiesten tulee tuntee työntekijät ja heidän työnkuva, koska silloin työhyvinvoinnin ja ammattitaidon tukemiseen on paremmat mahdollisuudet. Työhön liittyvää keskustelua käydään työntekijöiden mielestä liian vähän, mikä voi johtaa epäoikeudenmukaisuuteen. Jos työntekijöillä ei ole tasapuolisesti vaikutusvaltaa ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, on riski epätasa-arvon tuntemiseen. Kommunikointi ja varsinkin vastavuoroinen keskustelu on tärkeää, koska silloin saadaan työntekijöiden äänet kuuluviin. Vastavuoroiseen kommunikointiin liittyy kuuntelutaito, mikä ilmenee kuulluksi tulemisen kokemuksena. Työntekijät kokevat tullessa kuulluksi, kun heidän kehitysehdotuksiin reagoidaan.

Luottamuksellinen ilmapiiri koetaan melko hyväksi. Yhtenäiset linjaukset työpaikan toimintatavoissa ja esimiesten vastuun kantaminen tukevat työntekijöiden tyytyväisyyttä ja luottamuksellista ilmapiiriä. Kun työyhteisössä vallitsee avoin ja arvostava yhteishenki, niin onnistutaan paremmin myös vuorovaikutuksessa, palautteen antamisessa ja oikeudenmukaisuudessa. Työhyvinvointi johtamisen malli osoittaa, että johtajalla on laaja tehtäväkuva ja työskentelyyn vaikuttaa johtajan ihmissuhdetaidot sekä luonteenpiirteet. Työnkuva on laaja, minkä vuoksi on ymmärrettävää, että kaikilla osa-alueilla ei onnistuta jatkuvasti. Esimiesten on tehtävä työssään usein kompromisseja, mikä saattaa aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyttä. On muistettava, että kaikkia työntekijöitä ei voida aina miellyttää.

Työhyvinvointikyselyn tulokset osoittivat, että osa työntekijöistä kokee työhyvinvointinsa laskeneen viimeisen vuoden aikana. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi on tehtävä koko ajan töitä, koska työnkuvassa, työympäristössä ja työntekijöiden arjessa tapahtuu muutoksia. Työhyvinvoinnin tukeminen ei aina onnistuta yrityksistä huolimatta. Jos työhyvinvoinnin kehittämisessä epäonnistutaan, on mahdollista, että kehittäminen tapahtuu yleisellä tasolla eikä toimintaa ja ideoita saada tuotua arjen työskentelyyn. Yhteistyö henkilöstön ja johdon välillä lisää todennäköisyyttä onnistua työhyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstön mukaan ottaminen työhyvinvoinnin määrittelyyn, suunnitteluun ja kehittämiseen sitouttaa työntekijät sovittuihin toimintatapoihin, jolloin tunne yhteenkuuluvaisuudesta lisääntyy.

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan toimenpiteitä. Kehittämiskohteita on useita, minkä vuoksi on kannattavaa ensin keskittyä heikoimpiin osa-alueisiin, jotta muutoksien toteuttamisessa onnistutaan paremmin. Pienillä askelilla liikkeellelähtö mahdollistaa uusien käytänteiden vakiinnuttamisen päivittäiseen työhön. Työntekijöiden tulee aktiivisesti osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen. Osallistuminen lähtee siitä, että osallistutaan työhyvinvoinnin arviointiin. Työhyvinvointia on vaikea kehittää, jos työntekijät eivät ole aktiivisesti mukana jo alkuvaiheessa. Esimerkiksi hyvinvointi pilottihankkeeseen osallistuvien toimintayksiköiden työntekijöistä työhyvinvointikyselyyn vastasi vain 33,3 prosenttia työntekijöistä. On tärkeää selvittää, minkä vuoksi vastausprosentti oli matala. Onko vastausprosentti huono sen vuoksi, että työntekijät kokevat vastaamisen turhaksi? Työntekijät motivoituvat työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen, kun johtoporras reagoi parannusehdotuksiin. Työntekijöillä tulisi olla innostuneisuutta työhyvinvointinsa kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii resursseja ja sitoutumista ylimmältä johdolta, esimiehiltä ja henkilöstöltä. Työyhteisön hyvinvointia tutkittaessa, on tärkeää kiinnittää huomiota myös henkilöstön taitoihin olla alaisia. Johtamisen tarkastelu ja kehittäminen ei ole tuloksellista, jos ei tarkastella myös henkilöstön käyttäytymistä työyhteisön jäsenenä. Yhden ihmisen negatiivinen käytös voi lamaannuttaa koko työyhteisön. Yhteisöllisyys ja hyvä ilmapiiri auttavat jaksamaan myös vastoinkäymisten edessä.

5.4 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Pilottihankkeeseen osallistuneiden toimintayksiköiden työhyvinvointikyselyn tuloksista on havaittavissa, että johtamisessa ja työyhteisön ilmapiirissä on kehitettävää. Nyt tiedetään, missä työhyvinvoinnin osa-alueissa ei onnistuta, mutta tuloksista ei saada selville, mitkä ovat tarkemmat syyt tyytymättömyyden taustalla. Työhyvinvointikysely antoi hyvän lähtökohdan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Seuraavaksi tulee tarkemmin selvittää, missä asioissa onnistutaan ja missä asioissa on kehitettävää. Strukturoidulla kyselykaavakkeella ei saada

syvällistä tietoa työhyvinvoinnin tilasta, minkä vuoksi seuraavaksi olisi hyvä käyttää avointa kyselylomaketta tai haastattelua tiedon keräämiseen. Jos organisaatiolla on resursseja niin erilaiset työpajat tai työnohjaus ovat hyviä vaihtoehtoja työhyvinvoinnin arvioimiselle ja kehittämiseksi, koska silloin saadaan henkilöstö paremmin osallistumaan ja tulokset saadaan nopeammin yhteen. Nyt työhyvinvointikyselyyn osallistuneiden määrä oli alhainen (33,3%), minkä vuoksi tulevaisuudessa olisi tärkeää saada työntekijät paremmin osallistumaan työhyvinvoinnin arviointiin. Yhdessä työskentely ja yhdessä tehdyt suunnitelmat voivat sitouttaa työyhteisön paremmin yhteisiin tavoitteisiin.

Esimiesten osalta tulisi selvittää, miten he näkevät ja kokevat oman työnkuvansa. Olisi mielenkiintoista selvittää miten esimiehet kokevat avoimuuden, puolueettomuuden, palautteen ja arvostuksen antamisen, koska henkilöstö arvioi ne heikoimmiksi osa-alueiksi. Esimiesten olisi varmasti tarpeen pohtia omia heikkouksia ja vahvuuksia ja miettiä minkälainen esimies olen ja missä asioissa haluaisin kehittyä tulevaisuudessa. On myös tarpeen miettiä, että millä keinoilla pääsen tavoitteeseeni?

Jatkotutkimuksen avulla voisi tarkemmin selvittää syitä, minkä vuoksi viiden toimintayksikön henkilöstö ei ole tyytyväinen työyksikön ja organisaation johtamiseen. Minkälaista johtamista henkilöstö tarvitsee? Mitä johtamiselta toivotaan ja odotetaan? Työhyvinvointikyselyssä ilmeni, että työyhteisön hyvinvoinnissa on parannettavaa. Olisi tärkeää selvittää, miksi työyhteisössä ei ole luottamuksellista ilmapiiriä ja minkä vuoksi ristiriitatilanteiden selvittämisessä ei onnistuta. On myös tarkoituksenmukaista miettiä yhdessä keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan kohentaa ja tukea. Minkälaisia keinoja tarvitaan yhteisöllisyyden ja me-hengen nostattamiseen? Mitä työyhteisöltä toivotaan? Työhyvinvointikyselystä ilmeni, että 66% työntekijöistä kokee työhyvinvoinnin pysyneen ennallaan tai parantuneen viime vuodesta ja 34% kokee, että työhyvinvoinnissa on tapahtunut laskua. Syyt työhyvinvoinnin laskemisen taustalla tulisi selvittää. Työntekijöiden tulee myös itse miettiä, miten omalla toiminnallani voin vaikuttaa omaan ja työyhteisön työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin johtamisen malli osoittaa, että johtaminen on laaja kokonaisuus. Työhyvinvoinnin johtamisen mallissa esitettyjä ominaisuuksia ja taitoja löytyy meiltä kaikilta, mutta jokaisella meillä on omat heikkoutemme ja vahvuutemme. On tärkeää, että esimiehet tunnistavat omat kehittämiskohteensa ja tiedostavat minkälaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Jokaisen esimiestyötä tekevän tulisi tarkastella omia työskentelytapojaan ja tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin puuttuvien tai heikkojen osa-alueiden kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin johtamisen mallia voidaan tulevaisuudessa käyttää johtamisen sisällön arvioinnin apukeinona. Työhyvinvoinnin johtamisen mallissa ei todennäköisesti ole kenellekään uutta tietoa, mutta nyt asiat on tiivistettynä yhteen kuvaan, josta on nähtävissä työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet ja niiden vaikutukset. Johtajien on

helppo peilata omia johtamistaitoja kuvassa esitettyihin tekijöihin. Kuva voi toimia johtajille ja esimiehille itsetutkiskelun välineenä. Työhyvinvoinnin johtamisen mallia on mahdollista käyttää myös työhyvinvoinnin ja etenkin työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnin pohjana.

Lähteet

Painetut

- Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum.
- Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita.
- Hagqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. Kapasiteetti. Johtajan menestystekijä. Saarijärvi: Fitra Oy.
- Hyytiäinen, K., Harmoinen, M., Roos, M., Suominen, T. & Astala L. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa- Yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede 3/2015 volyme 27. s.213-224.
- Juutti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.
- Nummeli, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Peltomaa, H. 2015. Stressi, palautuminen ja hyvinvointi. Ihmisen mahdollisuudet vaikuttaa kehon- ja mielentilaan. Heinola: Opintoverkko Oy.
- Peipponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. 2004. Hoitotyön vuosikirja- Hoitotyön johtaminen ja hyvinvointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pitkänen, V. 2009. Terveystuon johtamis- ja organisaatiokulttuurit. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto, terveystuon ja -talouden laitos. Kuopio.
- Pursiainen, S. 2015. Lähihoitajana yhteiskunnassa. Helsinki: Edita.
- Pölkki, T. 2015. Tutkiva hoitotyö. Hoitotyön johtamisen linjaukset ja sote-uudistus. Numerossa 1/2015, 3.
- Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rissanen, S., Tiirikainen, S. & Hujala, A. 2007. Naisryttäjäyys- hyvinvointia ja johtamista. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Rubanovitsch, M-D, Aalto, E. & Hagqvist, A. 2011. Bisnesatleetti. Miten pääsen 8 tunnin työkuuntoon? Helsinki: Johtajatiimi.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress.
Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIPress.

Vainio, P. 2008. Hoitotyöntekijöiden kuvauksia elämänhallinnasta työyhteisössä. Teemahaastattelu kehitysvammahuollossa työskenteleville hoitotyöntekijöille. Pro-gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos. Kuopio.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Sähköiset

Balsanelli, A. & Cunha, I. 2014. The work environment and leadership in nursing: an integrative review. CritiCal review, 934-940. Luettu 20.1.2018.
<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n5/0080-6234-reeusp-48-05-938.pdf>

Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L. & Leggat, S. 2016. Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. Farnborough, Vol. 45, Iss. 6, 1200-1216. Luettu 21.1.2018.
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1826809530/fulltextPDF/E1E5EF8A3F16444CPQ/100?accountid=12003>

Coughlin-Phraner, C. 2014. A blended leadership style of authentic and servant leaders: Tools for the nurse manager in creating healthy work environments. Master of Science in Health Care Administration. Yhdysvallat: Utica Collge. Luettu 20.12.2017.
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1626388427/fulltextPDF/F400B3A226534A5APQ/14?accountid=12003>

Geiger-Brown, J., Trinkoff, A., Nielsen, K., Lirtmunlikaporn, S., Brady, B. & Vasquez, E. 2004. Nurses' perception of their work environment, health, and well-being. AAOHN JOURNAL, VOL. 52, NO. 1, 16-22. Luettu 3.2.2018.
<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=ef05bfe8-fd67-4ddc-b37f-8ec4d8858359%40sessionmgr4006>

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Terveystieteiden yksikö. Tampereen yliopisto. Luettu 5.4.2017
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Oulun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos. Oulu. Luettu 3.5.2017.
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettu 10.1.2017.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Helsten, T. 2008. Huhuu, missä ihminen. Hyvä johtaminen syntyy kohtaamisen sivutuotteena, sanoo Tommy Hellsten. Tehy, nro8. s.33-36. Luettu 18.6.2017.
https://www.tehy.fi/@Bin/25006964/Tehy_08_lowres.pdf

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, terveyshallinnon ja -talouden laitos. Kuopio.

Luettu 10.9.2017. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-0519-1/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Tampere. Luettu 25.8.2017
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>

Jäntti, A. & Majoinen, K. 2009. Kuntajohtaminen 2015- suuntana, johtaminen ja välineet. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Luettu 19.7.2017.
shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p20100107095647753.pdf

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Lappi. Luettu 1.2.2018.
http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Kalliola, N. 2012. Työhön sitoutuminen avaimena työssä jaksamiseen. Hoitotyöntekijöiden työuran aikaiset kokemukset työssä jaksamiseen liittyvistä tekijöistä. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto, terveystieteiden laitos, liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta. Jyväskylä. Luettu 10.5.2017.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/38083/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201206221940.pdf?sequence=1>

Kanste, O. 2005. Moniolotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Oulu. Luettu 1.5.2017
<http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>

Kujala, P. 2014. Motivoiva johtaminen terveydenhuollon esimiestyössä. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta, sosiaali- ja terveys hallintotiede. Vaasa. Luettu 4.1.2018.
<https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/5714/Motivoiva+johtaminen+terveydenhuollon+esimiesty%C3%B6ss%C3%A4>

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuva voimistuvan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi- Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, hallintotieteiden tiedekunta, sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Vaasa. Luettu 19.5.2017.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden laitos. Turku. Luettu 10.11.2017
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Nurmivaara, S. 2015. Hoitotyön johtajan tehtäväkuva ja johtamisvalmiudet. Pro gradu - tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta, hoitotieteen laitos. Itä-Suomi. Luettu 2.7.2017
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150133/urn_nbn_fi_uef-20150133.pdf

Piri, O.-J. 2017. Suomalaisten viisi yleisintä sairauspoissaolojen syytä - Terveystalon lista. Luettu 10.7.2017. <http://www.terve.fi/terveydenhuolto/suomalaisten-viisi-yleisinta-sairauspoissaolojen-syyta-terveystalon-lista>

Sälevä, T. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Pro-gradu -tutkielma. Lapin Yliopisto, hallintotiede. Lappi. Luettu 2.1.2018
<http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62964/S%c3%a4lev%c3%a4.Tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Särkelä, K. 2015. Hoitotyön johtamisen vaikuttavuus hoitotyössä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta, hoitotieteen laitos. Itä-Suomi. Luettu 1.9.2017
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150139/urn_nbn_fi_uef-20150139.pdf

Päätaalo, K. & Kyngäs, H. 2016. Measuring hospital nurses' well-being at work - psychometric testing of the scale. Contemporary Nurse, vol 52, No 6, 722-735. Luettu 19.11.2017.
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1860081702/fulltextPDF/D30A9A4186934FC0PQ/1?accountid=12003>

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J.V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämässätiö. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Luettu 10.7.2017.
<http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2059.pdf>

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Luettu 10.1.2017. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin osatekijät	18
Kuvio 2: Johtamisen keinoja työhyvinvoinnin edistämässä	20
Kuvio 3: Esimerkki työhyvinvointikysely tulosten analysointivaiheista	22
Kuvio 4: Laskentakaava	23
Kuvio 5: Työtehtävät ja omat voimavarat	24
Kuvio 6: Työnimu; tarmokkuuden, innostumisen ja syventymisen kokemukset	25
Kuvio 7: Työhyvinvoinnin kehittyminen viimeisen vuoden aikana.....	26
Kuvio 8: Työn sujuminen työyhteisössä	26
Kuvio 9: Kokemus työyhteisössä henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi joutumisesta	27
Kuvio 10: Johtaminen toimintayksikössä	28
Kuvio 11: Johtaminen organisaatiossa	29
Kuvio 12: Työnantajan tuki työuralla jatkamiseen	30
Kuvio 13: Työhyvinvoinnin johtamisen malli	31
Kuvio 14: Työhyvinvoinnin kehittämisosa-alueet.....	34