

Tanja Eronen

TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA  
JOHTAMINEN HOITOKOTI PIRITTA  
OY:SSÄ

Opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <h1 style="margin: 0;">MAMK</h1> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p> </div>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>14.5.2014</p>	
<p><b>Tekijä(t)</b> Tanja Eronen</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen ko.</p>	
<p><b>Nimeke</b></p> <p>Työhyvinvointia tukeva johtaminen hoitokoti Piritta Oy:ssä</p>		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Työhyvinvointi on paljon tutkittu aihealue. Työ on useimmille meistä tärkeä elämän hyvinvointitekijä. Työhyvinvoinnin kannalta on kenties tärkeintä se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvoinnin määrittelyyn on olemassa lukuisia eri teorioita. Työhyvinvoinnin osatekijöiksi voidaan määrittellä psyykinen, fyysinen, ja sosiaalinen hyvinvointi. Työhyvinvoinnin osatekijöiden kokonaisuuteen kuuluvat myös johtaminen, työnhallinta, työyhteisö sekä työolosuhteet. Työhyvinvoinnin johtamisella on suuri merkitys työntekijän kokemaan työhyvinvointiin.</p> <p>Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten johtajuuden avulla voidaan lisätä ja ylläpitää työyhteisön työhyvinvointia hoitokoti Piritta Oy:ssä. Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata haastattelujen avulla työntekijöiden kokemaa työhyvinvoinnin johtamista sekä löytää keinoja työhyvinvointia tukevaan johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyöni koostuu teoriasta, tutkimus-kehittämisosasta sekä johtopäätöksistä. Opinnäytetyöni on tapaustudkimus. Opinnäytetyön tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla hoitokoti Piritta Oy:n henkilöitä työhyvinvoinnista, johtamisesta ja johtamiskäyttäytymisestä. Työhyvinvoinnin määrittelyssä tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat työyhteisön henki, avoimuus ja luottamus työpaikalla. Johtamisessa merkitykselliseksi koettiin johtamisen tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus sekä aineeton palkitseminen.</p> <p>Kehittämisehdotusten tarkoituksena on antaa haastatteluihin ja teoriapohjaan nojaten ajatuksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi.</p>		
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b></p> <p>Työhyvinvointi, johtaminen, työyhteisöt</p>		
<p><b>Sivumäärä</b></p> <p>58 s. + liit. 1 s.</p>	<p><b>Kieli</b></p> <p>suomi</p>	<p><b>URN</b></p>
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>		
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b></p> <p>Eila Jussila</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b></p> <p>Hoitokoti Piritta Oy</p>	

## DESCRIPTION

		<b>Date of the master's thesis</b>  14 May 2014
<b>Author(s)</b> Tanja Eronen	<b>Degree programme and option</b> Entrepreneurship and Business Operations	
<b>Name of the master's thesis</b>  Leadership as a supporter of well-being at work in Nursing home Piritta Ltd.		
<b>Abstract</b>  <p>Well-being at work is a subject that has been studied a lot. For most of us, work is a major factor of well-being in life. Probably the most important thing about this subject is how employees feel like during their days at work. There are several theories defining well-being at work. It can be divided into mental, physical and social well-being. Leadership, control, community and conditions of work are also important parts of the well-being at work. Leading the well-being at work has a big impact on the well-being experienced by the employees.</p> <p>The purpose of this thesis is to clarify the means of leadership that could increase and maintain the well-being of the personnel in Nursing home Piritta Ltd. The target of this thesis is to describe through interviews the well-being leadership the employees had experienced and find ways of supporting well-being through leadership.</p> <p>This thesis consists of three sections: theory, research and development, and the final conclusions. This thesis is a case study. The data was gathered by interviewing the personnel of the Nursing home Piritta about three themes: well-being at work, leadership, and leadership behavior. As the most important factors defining the well-being at the Nursing home Piritta, the spirit, openness and trust at the working community were discovered. Equality, equity and intangible rewards were regarded as important factors of leadership as a part of well-being.</p> <p>The suggestions arising from the theoretical base and the results of the study are meant to give ideas for improving and maintaining well-being supporting leadership in the Nursing home Piritta.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Well-being at work, leadership, work communities		
<b>Pages</b> 58 p. + app. 1 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b> Eila Jussila	<b>Master's thesis assigned by</b> Nursing home Piritta Ltd	

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	2
2.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat.....	2
2.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät .....	5
2.3 Opinnäytetyön prosessi .....	7
3 TYÖHYVINVOINTI.....	8
3.1 Työhyvinvoinnin määrittely.....	8
3.2 Työhyvinvoinnin moniulotteisuus .....	10
3.3 Työhyvinvoinnin osatekijät.....	13
3.4 Hyvinvoiva työyhteisö .....	15
3.5 Eri-ikäiset työntekijät .....	17
4 TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN.....	20
4.1 Johtamisen määrittelyä.....	20
4.2 Itsensä johtaminen.....	21
4.3 Johtamiskäyttäytyminen.....	24
4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen .....	25
4.5 Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet .....	28
5 HOITOKOTI PIRITTA OY .....	30
6 TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA HOITOKOTI PIRITTA OY:SSÄ .....	32
6.1 Tutkimusaineiston analyysistä .....	32
6.2 Haastattelututkimus.....	32
6.3 Haastattelututkimuksen tulokset .....	34
6.4 Yhteenveto haastattelututkimuksen tuloksista .....	37
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	38
7.1 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen .....	38
7.2 Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen .....	41
7.3 Työhyvinvoinnin asia- ja hallinnollinen johtaminen .....	46
8 POHDINTA .....	47
8.1 Tutkimuksen onnistuminen .....	47
8.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	48

9 PÄÄTÄNTÖ .....	52
LÄHTEET.....	54
 LIITE	

## 1 JOHDANTO

Työelämässä mukana oleva ihminen käyttää valveillaoloajastaan noin puolet työhön. Suomalaisen työntekijän voidaan katsoa olevan työssä noin 8 % elinajastaan, jos tarkasteluajankohtana pidetään työviikon pituutta. Työ rytmittää vahvasti työssäkäyvien ihmisten elämää: 36 vuoden ajanjaksolla työssä käydään 7 000 päivää eli 56 000 tuntia. Aikuisen ihmisen oppiminen sekä kehittyminen tapahtuvat merkittävästi työssä. Työllä on myös muita vaikutuksia ihmiseen; työ muovaa ihmistä, kyvykkyyttä ja jopa hänen omaa persoonaansa. Kokemukset, joita ihminen saa työstä, vaikuttavat osaltaan koko ihmisen elämään. Ihmisen työ ja vapaa-aika tulisi olla erillään, mutta niitä ei voi kuitenkaan kokonaan erottaa toisistaan. Ihminen on kokonaisuus, kaikki hänen elämänsä elementit ovat sidoksissa toisiinsa. Jos työssä työntekijä voi huonosti, heijastuu tunne myös kotielämään. (Viitala 2013, 13–14.)

Työurat tulevat tulevaisuudessa pitenemään ja samalla eläkeiät kohoamaan. Työn tulisi tuottaa tekijälleen hyvinvointia. Työhyvinvointi on ollut ajankohtainen aihe jo vuosikausia, ja se on ajankohtainen jatkuvasti. Ja hyvä niin, sillä kun asioista puhutaan, ne tulevat kuulluiksi. Työhyvinvointia tukeva johtaminen on mielestäni tärkeä ja ajankohtainen aihe nykypäivän kiivaassa työelämässä. Onko johtajuuden avulla mahdollista lisätä ja ylläpitää hyvinvointia työyhteisössä ja mitkä ovat ne keinot joilla tämä mahdollistuu? On selvää, että jokainen työyhteisö tarvitsee itselleen johtajan, tiennäyttäjän. Työyhteisöt ja organisaatiot pyrkivät nyky-yhteiskunnassa yhä tehokkaampaan ja aktiivisempaan toimintaan. On tärkeää ymmärtää, miten henkilöstö saadaan mukaan mahdollisimman tehokkaaseen ja tuottavaan työntekemiseen, hyvinvoivissa työyhteisöissä. Keinot tähän ovat olemassa, jos ne haluaa löytää ja ottaa mukaan käytännön työhön.

Työntekijä viihtyy työssään paremmin, jos työyhteisö on hyvinvoiva. Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara ja hyvinvoivalla henkilöstöllä voidaan katsoa olevan vaikutus yrityksen menestykseen. Sosiaali- ja terveysalalla suurien ikäluokkien eläköityminen on lähitulevaisuudessa suurta ja kamppailu osaavasta henkilöstöstä voi olla haastavaa. Yrityksille on tärkeää, että heillä on käytössään motivoitunut, osaava ja työssään hyvinvoiva henkilöstö. Osaavalla johtamisella on mahdollisuus lisätä työyhteisössä työhyvinvointia ja samalla työpaikan vetovoimaisuutta.

Aikaisemmissa opinnoissani henkilöstöjohtamisen puolella tein kehittämistehtäväni samaan kohdeyritykseen, johon nyt teen opinnäytetyöni. Silloinen kehittämistehtäväni käsitteli johtajan havaittavaa johtamiskäyttäytymistä. Koska yhteistyö yrityksen johtajan kanssa oli miellyttävää ja antoisaa, päädyin ehdottamaan laajempaa opinnäytetyötä. Tarvetta johtajuuden kehittämiseksi oli ja siitä lähti idea tutkia työhyvinvointia tukevaa johtamista kohdeyrityksessä, Hoitokoti Piritta Oy:ssä.

Opinnäytetyöni teoriaosio sisältää tietoutta työhyvinvoinnista, hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkeistä, johtamisesta sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi paneudun työnmerkityksellisyydestä eri-ikäisille työntekijöille sekä itsensä johtamiseen. Haastatteluissa, jotka suoritin teemahaastatteluina yrityksen työntekijöille, tutkin samoja asioita, joita teoriaosa sisältää.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

### **2.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajausta ja tutkimusongelmat**

Tutkimus voidaan katsoa syntyneeksi inhimillisestä käytännöstä. Ihmisillä on aina ollut olemassa ongelmia, joiden ratkaisemiseen on pyritty mahdollisimman tehokkain keinoin. Usein kuitenkin ongelmien ratkaiseminen ei suju jokapäiväisen ajattelun perusteella, vaan ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tutkimusta. Ongelmat jotka tarvitsevat ratkaisun, tarvitsevat usein ratketakseen myös uutta tietoa, sekä keinoja ongelman selvittämiseen. (Hirsjärvi 2000, 21.) Hirsjärvi ym. (2000, 161) määrittelevät kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmällisen lähestymistavan pyrkimys on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä. Anttilan (2005, 276) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena voidaan ymmärtää jonkin ilmiön selittäminen, ymmärtäminen, tulkinta ja usein myös soveltaminen.

Tutkimuksella tulee olla aina jokin tehtävä tai tarkoitus. Tutkimuksen tarkoituksena voi olla pyrkiä kuvailemaan, kartoittamaan, ennustamaan tai selittämään tutkittavaa

ilmiötä tai asiaa. Tutkimukseen voi mahdollisesti liittyä useampia kuin vain yksi tarkoitus, ja tarkoitus voi mahdollisesti muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2000, 134–135.) Jokaisessa tutkimuksessa tulisi olla tavoitteena mahdollisimman hyvä vastaavuus tulosten ja todellisuuden välillä (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128). Hirsjärven ym. (2000, 71) mielestä tutkimusaiheen löydyttyä sitä on useimmissa tapauksissa rajattava. Tarkennusta tarvitaan ajatukselle, *mitä halutaan tietää*, ja *mitä halutaan osoittaa* kerättävällä aineistolla. Joustavuutta voidaan pitää yhtenä kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkeistä. Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmanasettelun rajauskin edellyttää melkoista joustavuutta. Tutkimusongelman tulisi kuitenkin olla niin rajattu ja selkeä, että ulkopuolinenkin lukija ymmärtää hankkeen mielekkyyden sekä tutkijan kyvykkyyden.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten johtajuuden avulla voidaan lisätä ja ylläpitää työyhteisön työhyvinvointia hoitokoti Pirittassa. Rajaan opinnäytetyössäni työhyvinvoinnin tarkastelun johtajuuden näkökulmaan – mitä johtamisen keinoja on työhyvinvoinnin ylläpitoon ja lisäämiseen? Samoin rajaan työhyvinvoinnin tarkastelun koskemaan työyhteisön hyvinvointia – millainen on hyvinvoiva työyhteisö? Työyhteisön hyvinvointiin toki vahvasti vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisesti kokema työhyvinvointi.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata hoitokoti Pirittan henkilöstön kokema työhyvinvoinnin tilaa sekä laatia haastatteluista saatujen tulosten perusteella kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi, johtajuuden keinoin. Näkökulmaksi työhyvinvoinnille valitsin johtajuuden keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi. Käsittelen työhyvinvointia tukevaa johtamista työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden kautta. Näitä osa-alueita työssäni ovat työhyvinvoinnin strateginen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen sekä hallinnollinen johtaminen. Kehittämisehdotusten tavoitteena on tukea johtajuutta niin, että haastatteluissa esiin nousseiden, työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden jalkauttaminen käytännön johtamistyössä olisi mahdollista. Toisaalta pyrin luomaan vahvistusta jo olemassa oleville työhyvinvoinnin johtamisen keinoille. Kehittämisehdotusten avulla uskon johtajan lisäävän tietoisuutta työhyvinvointia tukevan johtajuuden merkityksestä henkilöstön hyvinvointiin.

Ongelman valintaan liittyvistä valinnoista eräs tärkeimmistä on tutkijan oma mielenkiinto tutkittavaa asiaa tai kohderyhmää kohtaan. Laadullinen tutkimus vaatii tekijäl-



tään paljon, joten aito kiinnostus tutkimushanketta kohtaan on merkityksellistä. Kehiteltäessä ja valittaessa tutkimusongelmaa on hyödyllistä muistaa laadullisten tutkimusmenetelmien joustavuus. Useissa laadullisissa tutkimuksissa on voitu havaita, että ongelma on voinut muuttua muotoaan, tai ongelma on kokonaan muuttunut, kun vaikutteet kentältä on otettu huomioon. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelman kehittyminen on jo osa analyysia. (Grönfors 1985, 40–42.)

Hirsjärven ym. (2000, 114, 116) mukaan tutkimuksessa joka etenee perinteisesti, ongelma pyritään etsimään mahdollisimman tarkkarajaisesti ja selkeästi. Tutkimukseen tulisi löytää johtoajatus tai juoni. Johtoajatuksen mukaisesti tulisi myös voida nimittää tutkimukselle pääongelma. Pääongelmaa täsmentämällä ja analysoimalla, tutkimukselle on mahdollista asettaa osaongelmat, joista voidaan käyttää myös nimitystä alaongelmat. Toisinaan tutkimuksella voi olla joukko samantasoisia ongelmia, jolloin eroa pää- ja osaongelmien välille ei ole mielekäästä tehdä. Pääongelma on usein yleisluonteinen kysymys, jossa koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ovat seuraavat:

- Miten haastateltavat ovat kokeneet työhyvinvointia tukevan johtamisen omassa työpaikassaan?

- Miten johtamisen keinoin voidaan työyhteisössä tukea työhyvinvointia?

Opinnäytetyöni koostuu teoriasta, tutkimus- ja kehittämisosasta sekä johtopäätöksistä. Teoriaosuus koostuu tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin ja sen osatekijöiden, hyvinvoivan työyhteisön sekä eri-ikäisten työntekijöiden työyhteisöllisen merkityksen tarkastelusta. Teoriaosuus sisältää myös johtamisen tarkastelua itsensä johtamisen, johtamiskäyttäytymisen sekä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Tutkimus- ja kehittämisosiossa peilaan haastatteluista saatuja tuloksia työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteisiin. Esitän johtopäätös- ja kehittämisosiossa kehittämisajatuksia työhyvinvoinnin johtamisen tukemiseksi.

## 2.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmälliseksi lähestymistavaksi valitsin kvalitatiivisen (laadullisen) lähestymistavan. Hirsjärvi ym. (2010, 161) määrittelevät kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmällisen lähestymistavan pyrkimys on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä.

Teemahaastattelu on kaikkein käytetyin laadullisen aineiston keruun menetelmä sekä liiketalous- että yhteiskuntataloustieteiden puolella. Teemahaastattelu on erinomaisen tehokas menetelmä, kun sitä käytetään oikein. Tehokkuuden voidaan arvioida perustuvan siihen, että tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua, kontrolloimatta sitä kuitenkaan täysin. Huolellisesti suunniteltu haastattelu saa osallistujat helposti osallistumaan haastatteluun. (Koskinen ym. 2005, 104–105.) Valitsin teemahaastattelun tutkimuksen toteutustavaksi siksi, että ajattelin vastaajan vastaamisen olevan mielekkäämpää, kun on jo olemassa olevaa materiaalia, joka ohjaa haastattelun kulkua. Valmiiksi teemoiteltujen aihealueiden uskoin tuottavan helpommin analysoitavaa materiaalia. Samalla valitsin haastateltavat yksilöhaastatteluihin. Uskoin, että yksilöhaastattelujen avulla saisin enemmän tietoa henkilökohtaisesta näkökulmasta. Samalla ajattelin, että jos haastateltavaksi sattuisi hiljaisempi yksilö, hänen mielipiteensä jäisivät esimerkiksi ryhmähaastattelussa pienemmälle huomiolle.

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus. Hirsjärvi ym. (2010, 204) korostavat, että haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä mahdollistuu suora kielellinen vuorovaikutus tutkittavan kanssa. Suurimpana etuna haastattelulle pidetään yleensä sen joustavuutta. Tuomen ja Sarajärven (2002, 74–76) mukaan haastattelun ja kyselyn idea on varsin yksinkertainen. Jos haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään.

Teemahaastattelu on luonteeltaan sellainen, ettei siinä voida kysyä ihan mitä tahansa. Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat yleensä tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöistä jo tiedettyyn. Metodologisesti teemahaastatteluissa korostetaan ihmisten tulkintoja asi-

oista, heidän asioilleen antamia merkityksiä sekä sitä, kuinka merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78.)

Puolistrukturoitu haastattelu, joka Suomessa tunnetaan myös nimellä teemahaastattelu, antaa haastattelun tekijälle enemmän vapauksia. Haastateltava vastaa omin sanoin kysymyksiin, jotka haastattelijalla on esittänyt. Haastateltava voi myös halutessaan poiketa kysymysten järjestyksestä. (Koskinen ym. 2005, 104.) Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettavia asioita. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi arvostukset, ihanteet sekä perustelut. Teemat ovat valittu ennalta, mutta kysymyksiä ei ole määritelty tiettyyn esittämisen järjestykseen tai kysymysten muotoa ei ole tarkasti määritelty. (Metsämuuronen 2000, 42.)

Valitsin haastattelun teemoiksi (liite 1) lukemani teoriakirjallisuuden ja aikaisemman tietämykseni perusteella työhyvinvoinnin, johtamisen ja johtamiskäyttäytymisen. Teemahaastattelututkimukseen osallistui kolme (3) työntekijää. Tutkimukseen osallistujat valikoituivat työuran keston mukaan. Tutkimukseen haluttiin työntekijät työuran pituuden mukaan: mahdollisimman pitkään työyhteisössä työskennellyt työntekijä, keskipitkään työyhteisössä työskennellyt työntekijä ja vasta työyhteisössä työuran aloittanut työntekijä. Haastatteluviikoksi sovittiin viikko 39 syyskuulta 2013, ja johtajan avulla selvitin kyseisen viikon työvuorojen perusteella haastateltavaksi sopivat työntekijät. Tutkittavan näytteen valinta oli harkinnanvarainen, koska vastaajilla oli erimittaiselta ajanjaksolta kokemusta työhyvinvointia tukevasta johtamisesta.

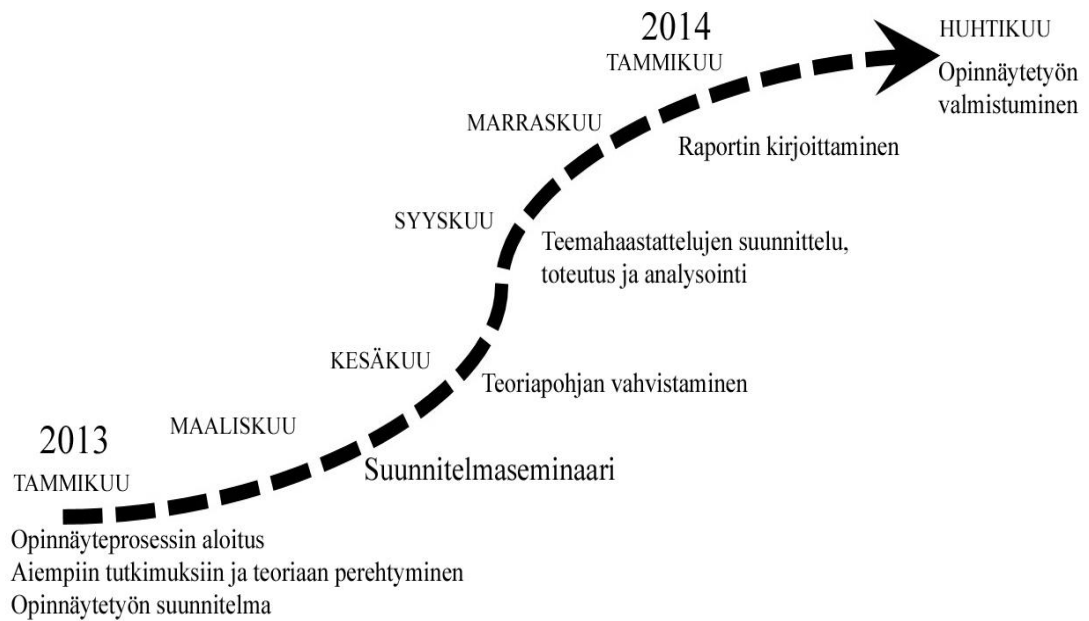
Haastattelut suoritettiin kahden kesken haastateltavien omalla työpaikalla, häiriöttömässä ja rauhallisessa tilassa. Haastattelun aluksi kävin läpi haastattelun kulun ja vapaaehtoisuuden osallistumisen. Kerroin haastateltavalle tutkimuksen tarkoituksen ja kävimme yhdessä läpi haastattelussa käytävät aihealueet ja teemat. Tutkimukseen osallistuja allekirjoitti lomakkeen, missä hän allekirjoituksellaan sitoutui vapaaehtoiseen tutkimukseen. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti ennalta suunniteltujen teemoittelujen mukaan. Haastatteluissa en anonyymiteetin säilyttämiseksi kysynyt mitään haastateltavan taustatietoja, koska haastateltavien lukumäärä oli hyvin pieni. Niin haastateltavalla kuin haastattelijalla oli mahdollisuus koko haastattelujen ajan esittää tarkentavia kysymyksiä tai tarkennuksia. Halutessaan haastateltavan oli mahdollisuus jättää johonkin kysymykseen kokonaan vastaamatta. Nauhoitin haastattelut. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia.

Aineiston suuruudesta päättäminen on haasteellista laadullisessa tutkimuksessa. Aineistona voi olla esimerkiksi vain yhden henkilön haastattelu tai yksi tapaus. Toisaalta aineistona voi olla joukko yksittäishaastatteluja. Haastattelun tarkoituksena ei ole keskimääräisten yhtäläisyyksien etsiminen, eikä myös toisaalta tilastollisiin säännönmukaisuuksiinkaan nojautuminen, joten aineiston koon ei tarvitse määräytyä näihin perustuen.

### **2.3 Opinnäytetyön prosessi**

Opinnäytetyöni tekeminen käynnistyi syksyllä 2012 aihealueen valinnalla. Oman työpaikkani organisaatio ei sillä hetkellä tarvinnut mitään kehittämistehtävää ja niin päädyin hakemaan kohdeyritystä yksityissektorilta. Suoritin syksyllä 2012 samaan aikaan tämän koulutuksen ohella henkilöstöjohtamisen erikoistumisopinnot. Näiden opintojen kehittämistehtävän tein hoitokoti Pirittaan, aiheena johtajan havaittava johtamiskäyttäytyminen. Hoitokodin johtaja oli innostunut myös työhyvinvointia tukevan johtamisen tutkimuksesta. Hoitokoti Piritta Oy muodostuu kahdesta eri yksiköstä, Pirittasta sekä Tervokodista. Opinnäytetyöprosessin alussa oli tarkoitus, että haastatteluja olisi tehty niin Pirittan kuin Tervokodin henkilöstölle, mutta päädyimme rajaamaan haastattelut pelkästään hoitokoti Pirittan henkilöstölle. Hoitokoti Piritta Oy on toiminut Joensuussa vuodesta 1993 alkaen. Hoitokoti Piritta Oy:llä on kaksi omistajaa, jotka ostivat yritystoiminnan itselleen syksyllä 2009, entisen yrittäjän luopuessa yritystoiminnasta eläkkeelle jäädessään. Hoitokoti Piritta Oy:n palveluksessa työskentelee 25 työntekijää.

Syksyn 2012 ollessa varsin kiireinen, varsinaiseen kirjallisen tuotoksen aloittamiseen pääsin tammikuussa 2013. Vuoden 2013 alusta alkaen tutustuin saman aihe-alueen aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan kirjallisuuden kautta ja aloin hiljalleen kerätä sopivaa teoriaa omaan työhöni. Opinnäytetyön suunnitelmaseminaarissa maaliskuussa 2013 esitin suunnitelman työn aiheesta ja työn toteutuksesta. Kesän 2013 aikana luin teoriakirjallisuutta. Syksyllä 2013 suunnittelin teemahaastattelun, toteutin ja analysoin haastattelut. Marraskuusta 2013 huhtikuuhun 2014 kirjoitin teoriaa ja siirryin samalla enemmän empirian kirjoittamiseen. Huhtikuussa 2014 jätin työni tarkastettavaksi (kuvio 1).



**KUVIO 1. Opinnäytetyöprosessi**

Opinnäytetyöni suunniteltu aikataulus piti mielestäni hyvin. Työn aloitus ei kenties lähtenyt liikkeelle niin nopeaan tahtiin kuin suunnittelin, mutta työn loppua kohti sain aikataulutusta kirittyä kiinni. Opinnäytetyöni valmistui suunnitelman mukaisesti huhtikuussa 2014.

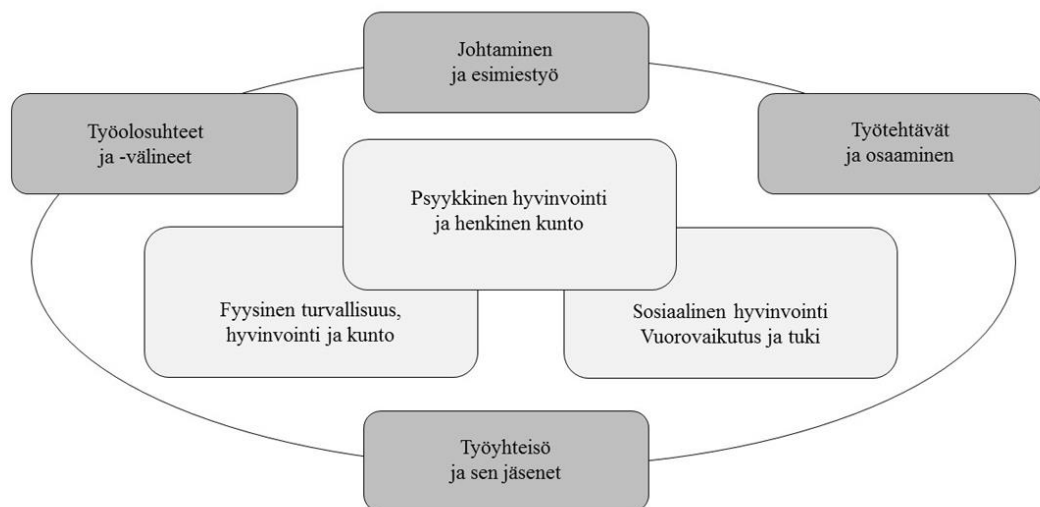
### 3 TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Pauliina Marjala (2009, 21) on työhyvinvointia käsittelevässä väitöskirjassaan todennut, ettei työkyvylle ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää, jonka eri toimijat yksiselitteisesti hyväksyisivät. Marjalan (2009, 226) mukaan työhyvinvointi ei ole staattinen tila, se ei liity ainoastaan työhön ja se pitää sisällään myös vastuunkantoa omasta terveydestä ja hyvinvoinnista.

Pakka ja Rätty (2010, 46) määrittelevät työhyvinvoinnin työntekijän psyykkisenä ja fyysisenä olotilana, jossa vaikuttavina tekijöinä ovat työ, työympäristö, vapaa-aika ja näiden harmoninen kokonaisuus. Tärkeimpinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä ovat ammattitaito, sekä oman työn hallinta.

Katsaus työhyvinvoinnin historiaan osoittaa, että työssä selviytyminen ja työssä jaksaminen rajattiin kauan pelkästään terveydellisiin ominaisuuksiin. Työhyvinvointi on ymmärretty ja määritelty usein fyysisen kunnan ja hyvän terveyden ylläpitämiseksi ja edellä mainittujen kehittämiseksi. Työhyvinvointi tulisi kuitenkin ymmärtää paljon suurempana kokonaisuutena (kuvio 2). Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi henkiset eli psykososiaaliset tekijät. Psykososiaalisina tekijöinä ymmärretään yksilön kokemus työn hallinnasta, työn palkitsevuudesta ja merkityksellisyydestä, nähdyksi sekä kuulluksi tulemisesta, tasa-arvoisesta kohtelemisesta työyhteisöstä sekä oikeudenmukaisesta johtamisesta. Työhyvinvointi on jokaiselle työntekijälle aina yksilöllinen kokemus. Työntekijän yksilölliset kokemukset peilautuvat kuitenkin aina koko työyhteisöön. (Pakka & Rätty 2010, 6–7.)



**KUVIO 2. Työhyvinvointi ja sen osatekijät (Pakka & Rätty 2010)**

Mönkkönen ja Roos (2009, 226) määrittelevät työhyvinvoinnin henkilöstön fyysiseksi, psyykkiseksi sekä sosiaalisesti toimintakyvyksi, nämä ovat vahvasti liitoksissa työnhallintaan, työssä viihtymiseen ja motivoitumiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ koetaan turvalliseksi sekä mielekkääksi. Lisävinä tekijöinä työhyvinvoinnille ovat hyvä ja motivoiva joh-

taminen, työntekijöiden ammattitaito sekä ilmapiiri työyhteisössä. Työhyvinvoinnilla ja työssäjaksamisella on selvä yhteys. Hyvinvoinnin kasvaessa sairauspoissaolojen määrä laskee, työntekijät sitoutuvat paremmin työhönsä ja työ on tuottavampaa. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu niin työntekijöille kuin työnantajallekin, mutta hyvällä johtamisella on kuitenkin ratkaiseva merkitys siinä, että työntekijät voivat hyvin työssään.

Kauhasen mukaan (2009, 200–201) työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työn sisällön rikastuttamista, työolojen kehittämistä, johtamista sekä töiden järjestämistä, joka tyydyttää organisaatiota ja yksilöä. Kaikkien osa-alueiden kehittäminen on merkityksellistä, optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi ja aikaansaamiseksi. Työhyvinvointiin voidaan katsoa liittyväksi muun muassa seuraavat asiat: hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, työajat, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, tasa-arvo sekä työkyky ja työterveys.

### **3.2 Työhyvinvoinnin moniulotteisuus**

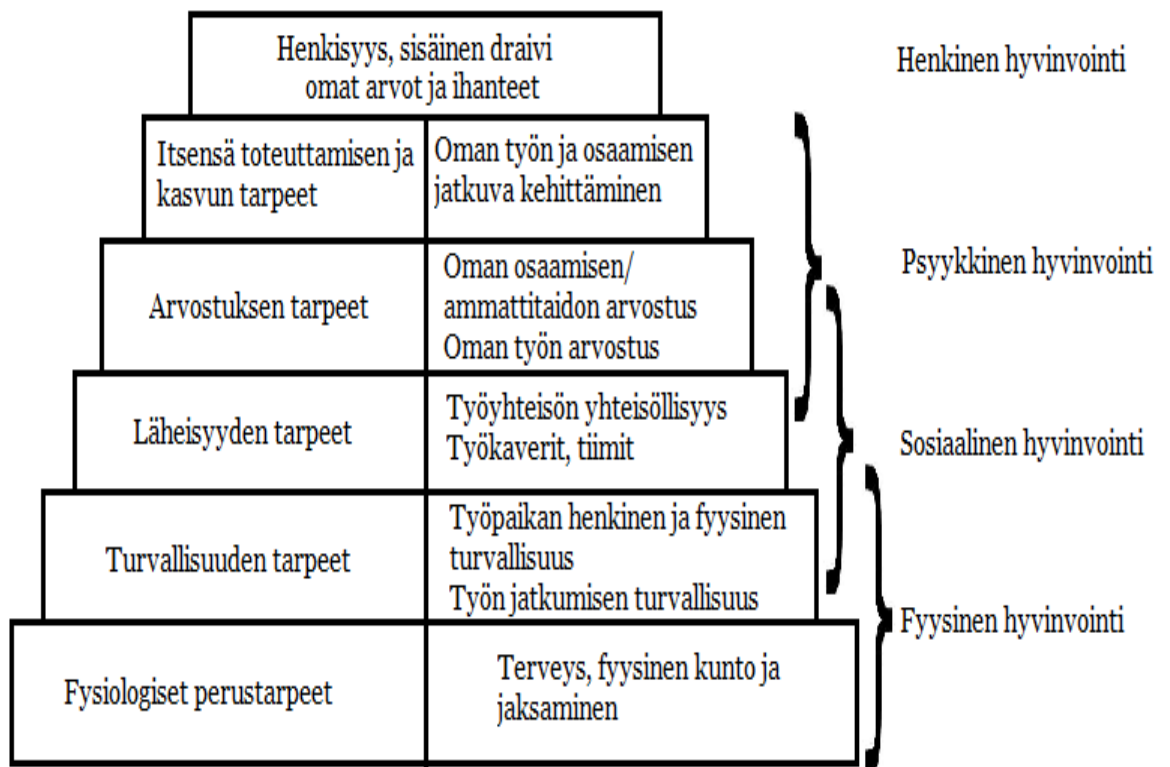
Viitalan (2013, 212) mukaan sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvointia (*job well-being, well-being at work*) siten, että se tarkoittaa työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi koostuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto), sekä työympäristöön (esimerkiksi johtaminen ja ilmapiiri työpaikalla). Työntekijän kokonaishyvinvointiin voidaan katsoa myös kuuluvaksi yksityiselämään liittyvät tapahtumat ja asiat. Kuntien eläkevakuutuksen (KEVA) mukaan työhyvinvointi voidaan käsittää yksilön omana kokemuksena työnteon mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, johtamisesta ja lähiesimiestyöstä sekä työn sujuvuudesta ja yhteisesti saavutetuista aikaansaannoksista. Mielekkyys työssä on riippuvainen työntekijän osaamisesta ja työn vaatimusten tasapainosta, työntekijän terveydestä sekä hänen omasta motivaatiosta, asenteista sekä arvoista. Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisena, työn sujuvuutena sekä koko organisaation tasolla tarkasteltuna palveluiden laatuna ja tuloksellisena toimintana. (Kuntatyönantajat 2007.)

Otalan ja Ahosen (2005, 27–28) mielestä merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta on se, millaiseksi työntekijät kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi voidaan ymmärtää yksilön hyvinvointina, hänen henkilökohtaisena tunnetilanaan ja viretilana. Toisaalta työhyvinvointi on koko työyhteisöä koskettava viretila. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus olla kehittämässä työyhteisöään sellaiseksi, että kaikilla työyhteisössä olisi onnistumisen sekä työn ilon kokemisen mahdollisuus. Työhyvinvoinnin määrittely on ollut hankalaa useasta eri syystä: se ei ole konkreettinen asia, työhyvinvointi tarkoittaa jokaiselle ihmiselle eri asioita ja työyhteisöt arvostavat hyvin erilaisia asioita.

Yhdysvaltalainen psykologi Frederick Herzberg esitti oman työryhmänsä kanssa jo 1950-luvulla työmotivaatioteorian, jonka mukaan tyytyväisyyttä työhön tulisi tarkastella ilmiönä, joka on moniulotteinen. Niin sanottujen hygieni- eli toimeentulotekijöiden – esimerkiksi johtamisen, henkilösuhteiden sekä palkkauksen – tulisi olla kunnossa, jotta työntekijä pysyisi tyytyväisenä. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, oikea tyytyväisyys kumpuaa vasta hyvin suoritetusta työstä, oikeudenmukaisesta tunnustuksesta sekä onnistumisen ilosta. Merkittävin edellytys työhyvinvoinnille on tasapaino työn vaatimusten ja työn hallinnan välillä. (Pyöriä 2012, 10–11.) Työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi Nummelin (2007, 23) nimeää tekijät, jotka eivät usein vaadi taloudellisia investointeja. Esimerkkinä hän nimeää oivallukset jotka liittyvät työntekijän arkipäivään, kuten uudet toimintamallit, menetelmät ja johtamiskäytännöt.

Vertauskuvallisesti yksilön työhyvinvointia voidaan kuvata Abraham Maslowin tunnetuksi tekemään tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29–30). Tarvehierarkian mukaan alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten uni sekä ravinto. Toisella tasolla tarpeet liittyvät turvallisuuteen, kuten henkiseen turvallisuuteen työpaikalla. Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen sekä yhteenkuulumiseen. Sosiaalinen hyvinvointi työssä tukee ihmisen työhön sitoutumista ja jaksamista työssä. Neljännellä tasolla tulevat esille arvostuksen tarpeet. Viidennellä tasolla vaikuttavat itsensä toteuttamisen tarpeet. Näiden tarpeiden lisäksi voidaan asettaa vielä yksi porras, henkinen ja sisäinen draivi, joka pitää sisällään työntekijän omat arvot, oman sisäinen energian sekä henkisyyden. (Ojala & Ahonen 2005, 29–30.) Maslowin teorian mukaan on mahdotonta saavuttaa korkeinta porrasta (kuvio 3), mikäli alemmilla tasoilla ovat tavoitteet toteutumatta (Rauramo 2004, 39).





**KUVIO 3. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen, 2005)**

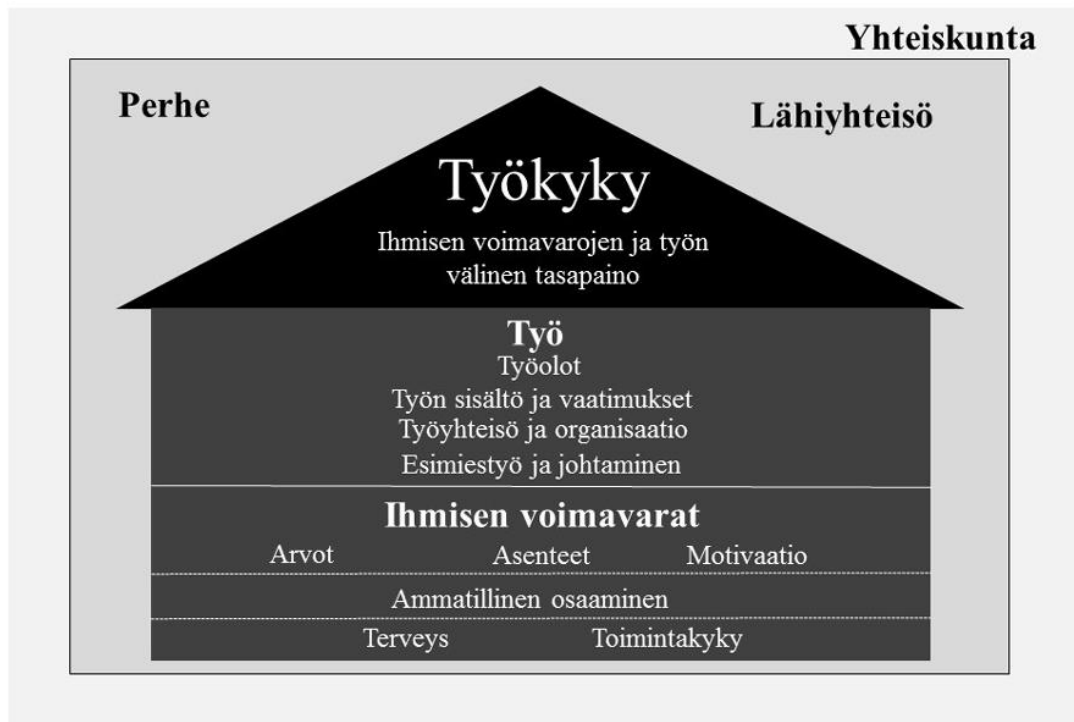
Hakasen mukaan (2011, 38) työ, joka tyydyttää työntekijän psykologisia perustarpeita tuottaa työntekijälle myös hyvinvointia. Työntekijän saavuttaessa hyvinvoinnin tilan, on hän valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksen saavuttaakseen työlle asetetut tavoitteet. Työntekijä kokee oman työnsä merkitykselliseksi ja samalla työympäristönsä mielekkääksi. Tällaista kokemusta työstä voidaan kutsua eudaimoniseksi työhyvinvoinnintilaksi, työn imuksi. Hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker ovat varsinaisia työn imu-tutkimuksen käynnistäjiä. He ovat määritelleet työn imun, *work engagement*, tarkoittavan aidosti myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Yhdysvaltalainen organisaatiotoiminnan professori William Kahn on määritellyt työn imun tilaksi, jossa työntekijä on fyysisesti, tiedollisesti sekä tunnetasolla läsnä työssään. Työn imua kokeva työntekijä on ylpeä työstään ja tarmokas myös vastoinkäymisten kohdatessa. Työn imua kuvaavat kolme työssä koettua ulottuvuutta, jotka lisäävät hyvinvointia:

- *tarmokkuus*, energisyys, panostus, ponnistelut
- *omistautuminen*, merkityksellisyys, innokkuus, inspiraatio
- *uppoutuminen*, keskittyneisyys, paneutuneisuus, nautinto

Työn imun voidaan katsoa kuvaavan parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa, ja sen edistäminen voi osaltaan luoda parhaita mahdollisia inhimillisiä mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ja elämänlaadun kohentamiseen sekä menestystä työelämässä. Kun työolot ja johtaminen osaltaan synnyttävät työn imun, haluaa työntekijä antaa itsestään parhaimman mahdollisen työpanoksen. Rauramon (2008,16) mielestä työn imu voidaan määritellä varsin pysyväluonteiseksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työn imulla on voimakas vaikutus myös kuormituksessa, jos työ on tekijälleen mielekästä, hän tuntee arvostusta sekä häntä tuetaan työyhteisössä. Työn imun ytimenä voidaan nähdä työntekijän ammattiyhteisöön suhtautuminen omaan työhönsä, ja parhaimmassa tapauksessa koko työyhteisöön sekä kaikkeen työhön liittyvään toimintaan ja tekemiseen.

### 3.3 Työhyvinvoinnin osatekijät

Työhyvinvointi on tasapainotila, jossa ihminen nähdään fyysisenä, psyykkisenä, sosiaalisena sekä henkisenä kokonaisuutena. Työhyvinvointi on työn hallinnan tunnetta, jota määrittelevät myös perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.) Työhyvinvoinnin ja työkyvyn voidaan katsoa rakentuvaksi monella eri tasolla. Näiden tasojen rakentumiseen vaikuttavat työntekijän omat voimavarat sekä työhön ja työntekoon liittyvät tekijät. Työkykyä voidaan kuvata monikerroksisena talona, jossa ovat tasapainossa ihmisen omat voimavarat ja työn välinen tasapaino.



**KUVIO 4. Työkykytalo (mukaellen Työterveyslaitos 2014)**

Edellä kuvatun (kuvio 4) työkykytalon kolme alinta kerrosta muodostuvat yksilön omista voimavaroista: terveys, toimintakyky, ammatillinen osaaminen sekä asenteet, arvot ja motivaatio. Työntekijän omalla vastuulla voidaan ajatella olevan muun muassa oma terveystyöskäyttyminen. Ammatilliseen osaamiseen ja työtehtäviin liittyviä kysymyksiä työntekijä ja esimies voivat ratkoa säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. Työkykytalon neljäs kerros muodostuu työstä, työyhteisöstä, työnsisällöistä sekä johtamisesta. Hyvinvoivassa työyhteisössä työt on selkeästi organisoitu sekä yhteisesti sovittu työpaikkakäytännöt. Työntekijät saavat tarvittaessa tukea niin työtovereiltaan kuin johtajaltaan. Työhyvinvointia ja työkykyä rakennetaan suunnitelmallisesti ja ennakoimalla tulevaisuuden haasteita. Työhyvinvointia edistävä toiminta kohdistuu yksilöön, työyhteisöön sekä työympäristöön. (Työterveyslaitos 2014.)

Rauramon (2008, 11) mukaan työn tarkoitus on tuottaa tekijälleen niin aineellista kuin henkistäkin hyvinvointia. Hyvinvointi on kuitenkin erittäin henkilökohtainen kokemus ja asia, jonka määrittelyyn jokaisella on oikeus. Hyvinvointi voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. *Psykososiaalinen hyvinvointi* pitää sisällään yleisen tyytyväisyyden elämään ja työhön, onnellisuuden, myönteisen suhtautumisen tulevaisuuteen sekä epävarmuuden ja ristiriitojen sietämisen. *Fyysinen hyvinvointi* sisältää osal-

taan sairauden ja fyysisten oireiden poissaolon sekä henkilön fyysisen kunnon. Kolmantena osa-alueena Rauramo mainitsee *terveysjatkumon* johon sisältyy sairauksien ehkäisy ja henkilökohtainen terveyden sekä hyvinvoinnin hallinta sekä myös kroonisten sairauksien hallinta.

### 3.4 Hyvinvoiva työyhteisö

Laaksosen ym. (2012, 237–239) mukaan työyhteisö koostuu toiminnallisesta ja fyysisestä ympäristöstä. Fyysinen ympäristö sisältää toimintaympäristön, jossa työntekijä toimii, siihen kuuluvat myös henkilökunta ja asiakkaat. Toiminnallinen ympäristö pitää sisällään johtamisen, itse työn sekä toimintatavat. Tavoitteena henkilöstötoiminnoilla on taata organisaatiolle käyttöönsä osaava, riittävä ja motivoitunut henkilöstö. Useiden tutkimuksien avulla on voitu näyttää toteen, että työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointi sekä työelämän laatu nousevat esille työyhteisön toiminnallisesta rakenteesta. Haastava ja palkitseva työ, omat vaikutusmahdollisuudet työhön, työyhteisön avoimuus, ristiriitojen hallinta sekä henkilöstön johtaminen ja palkitseminen ovat merkityksellisiä elementtejä hyvinvoiville työyhteisöille.

Mankan (2011, 79) mielestä hyvinvoivan organisaation piirteisiin kuuluu tavoitteellisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on selkeä visio tulevaisuudesta ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Organisaatio aistii tulevaa ja suhteuttaa strategioitaan jatkuvasti ympäristöstä tuleviin viesteihin ja pyrkii siten aktiivisesti vaikuttamaan tulevaisuuteensa. Suonsivun (2011, 58–59) mukaan työyhteisöjä ei tulisi tarkastella koneena, vaan elävänä, dynaamisena organismaina, joilla on kyky uusiutua, ennakoida muutoksia, oppia uusia toimintamalleja sekä kehittää omaa organisaatiokulttuuriaan. Perustana työyhteisöjen työhyvinvoinnille ovat tasa-arvoiset ja terveet työyhteisöt, joissa on mahdollisuus toteutua syrjimättömyys sekä oikeudenmukaisuus. Edellä mainitun kaltaisessa työyhteisössä on mahdollisuus toteutua tasa-arvo eri sukupuolten välillä, mahdollisuus työn ja siviilielämän yhteensovittamiselle sekä erikäisten huomioon ottaminen. Tunne hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista työhön, sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Työryhmän me-henkisyys sekä toiminnan sujuvuus kuvaavat osaltaan hyvinvoivaa työyhteisöä.

Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, kehittymään, oppimaan sekä tuottamaan innovatiivisia ja luovia ratkaisua työelämään. Useiden menestyvien yritysten henkilöstö on sitoutunut työhönsä ja yritykseen vahvasti, voitaneen puhua näin ollen työnimusta. Moni menestynyt ja hyvin toimiva yritys toimii hyvinvoivan henkilöstön avulla. Hyvinvointi työyhteisöissä näyttäisi tuottavan lisää hyvinvointia, siksi siihen on tärkeää satsata. (Viitala 2013, 212.)

Jokainen työntekijä haluaa onnistua työssään ja tehdä hyvää työtä. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on psykologisia perustarpeita, kuten tarve olla itsenäinen ja autonominen, tarve kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä antaa jotakin itsestään yhteisölle. Jokainen työntekijä tarvitsee myös tunteen oikeudenmukaisesta kohtelusta työyhteisössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä nämä tarpeet toteutuvat ja työyhteisö vastaa näihin tarpeisiin. Työyhteisö auttaa työntekijää onnistumaan ja osaamaan sekä tukee asiantuntijuutta. Hyvän työyhteisön tunnusmerkkinä voidaan pitää myös sitä, että se jakaa menestyksen kaikkien kesken sekä palkitsee toisten auttamisesta. (Ojala 2011, 196–197.)

Rauramon (2008, 109) mielestä hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkinä voidaan pitää hyvää ja turvallista ilmapiiriä, toiminnan ja yhteistyön sujumista sekä työpaikan me-henkeä. Ojalan (2003, 14–15) mukaan vain hyvinvoiva työyhteisö pystyy vastaamaan menestyksellä sekä sidosryhmien odotuksiin, että liiketoimintatavoitteisiin. Työntekijän suorituskyky ja osaaminen liittyvät vahvasti työhyvinvointiin, jaksamiseen, haluun saada tuloksia aikaan sekä innostukseen työssä. Työhyvinvoinnista voidaan katsoa tulleen jopa ratkaiseva kilpailukykytekijä ja keskeinen osa yrityksen strategiaa. Tärkeää on kuitenkin huomata, että ennen kuin koko työyhteisö voi hyvin, tulee yksityisen työntekijän voida hyvin. Ihminen on kokonaisuus, jonka hyvinvointi muodostuu:

- fyysisestä hyvinvoinnista
- psyykkisestä hyvinvoinnista
- sosiaalisesta hyvinvoinnista
- arvopohjasta
- ammattitaidosta ja osaamisesta.

Pakka ja Rätty (2010) ovat määritelleet hyvin toimivan työyhteisön sellaiseksi, jonka toiminnassa korostuvat vuorovaikutteisuus sekä asenteelliset asiat, ei pelkästään asiaosaaminen. Perusedellytykset työnteolle on oltava olemassa, mutta tärkeämpänä osana onnistumista on toimiva työyhteisö. Työyhteisössä sen jokaisella jäsenellä on vaikutusmahdollisuus työhyvinvointiin oman asennoitumisen, motivoitumisen sekä yhteistyö- sekä vuorovaikutustaitojen kautta. Hyvin toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, yhteistyö on sujuvaa ja tiedon jakaminen on avointa. Jokaista yksilöä ja hänen työpanostaan myös arvostetaan. Henkilöstö kokee olevansa tärkeä osa kokonaisuutta sekä kokee oman työpanoksensa merkitykselliseksi. Korkea luottamuksen taso työyhteisöissä kasvattaa tuottavuutta.

Työhyvinvoinnin voidaan katsoa muodostuvan työyhteisöissä varsin arkisista asioista, siitä, mikä saa työt sujumaan arjessa. On tärkeää ymmärtää, että kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat omalta osaltaan työhyvinvoinnin syntymiseen. Työnilo, innostus sekä hyvä mieli ovat esimerkkejä hyvästä työilmapiiristä. Myönteinen vuorovaikutus, kohtuulliset vaatimukset sekä riittävät selviytymiskeinot luovat osaltaan työhyvinvointia työyhteisön sisällä. Toimivat ihmissuhteet, riittävät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työnsisältöihin ovat terveen työyhteisön tunnusmerkkejä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8–9.)

Tulevaisuudessa ihanneorganisaatiota voitaisiin kuvailla seuraavasti: oppiva, tehokas sekä hyvinvoiva. Ihanneorganisaatiolla on kyky uusiutua jatkuvasti ja ennakoida muutosta. Organisaatiossa oppiminen on nopeampaa kuin muutokset ympäristössä ja näin se pysyy muutoksen edellä. Organisaatiot tulisi rakentaa ihmisiä varten, eikä mukauttaa ihmisiä organisaatiota varten. Työyhteisöjen osalta tulisi myös olla unelmia, viettäähän ihminen erilaisissa organisaatioissa suuren osan elämäänsä. Työyhteisöistä tulisi rakentaa ihanteellisia paikkoja tehdä työtä, olla yhdessä sekä kasvaa kokonaisvaltaiseksi ihmiseksi. (Sydänmaanlakka 2000, 244 – 245.)

### **3.5 Eri-ikäiset työntekijät**

Työterveyslaitos (2013) määrittelee iän moniulotteiseksi käsitteeksi, joka pitää sisällään kronologisen, eli kalenteri-iän, biologisen, subjektiivisen sekä persoonallisen iän. Jokaisella iällä on erilainen merkitys. Ikäystävällisyydellä työssä tarkoitetaan sellaisia käytäntöjä, joiden avulla eri-ikäisten työntekijöiden voimavaroja sekä työkykyä pyri-

tään parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan. Työyhteisölliset tekijät ikäystävällisissä työyhteisöissä ovat lähiesimiehen oikeudenmukaisuus, tasapuolinen kohtelu, johdon kiinnostus työntekijöiden terveydestä sekä uusiin ideoihin kannustava suhtautuminen. Ikäystävällisyys työssä on keino lisätä työntekijöiden työssä jaksamista, työuran jatkamista ja sitoutumista työhön.

Työyhteisön tulisi olla sellainen, että se on hyvä kaikenikäisille työntekijöille. Henkilöstön ikärakenne tulisi tulevaisuudessa ottaa entistä enemmän huomioon, erilaisia elämänvaiheita unohtamatta. Töiden uudelleen organisointi sekä joustavuus ovat tässä avainasemassa. Tämä luo entistä enemmän haasteita johtamiselle. (Pakka & Rätty 2010). Työhyvinvoinnin tärkeä elementti on työntekijän omien voimavarojen sekä työnvaatimusten kohtaaminen. Näiden suhde vaihtelee työn ja elämäntilanteen mukaan, eikä pysy samana koko työuraa. Ikäjohtamisella ymmärretään laajan määrittelyn mukaan kaikenikäisten ihmisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden huomioonottaminen työelämässä. (Viitala 2013, 239.)

Työelämä tarvitsee kaikenikäisiä työntekijöitä, ei vain tulevaisuudessa, vaan jo tällä hetkellä (Vaahtio 2006, 123). Työnteon merkitys elämässä näyttäisi olevan sidoksissa ihmisen ikään. Työn merkitys on murroksessa; mitä nuorempi työntekijä, sitä vähemmän merkitystä työllä on työntekijälle. (Manka 2011, 25.) Nuoren sukupolven uskotaankin poikkeavan edeltävistä usealla eri tavalla tarkasteltaessa työn merkitystä. Työn sisältö ei ole nuoren sukupolven elämän tärkein sisältö, eikä työlle uhrautumista pidetä itseisarvona. Vapaa-ajalla ja perheellä taas on heille suuri merkitys ja siksi tulevaisuuden työn tulisi olla nuoria enemmän houkuttelevaa. Työn merkityksellisyyttä lisää sen houkuttavuus: työn ja oman arvomaailman kohtaaminen, työn merkityksellisyys sekä työn ja oman henkilökohtaisen elämäntilanteen tasapaino. (Pyöriä 2012, 86.) Mankan mukaan Zemke ym. (2000) ovat jaotelleet työn merkitystä eri sukupolvien välillä seuraavasti:

- Suuria ikäluokkia (1946–1960 syntyneet) kuvaavat korkea työmoraali ja työnmerkityksellisyys. Työhön suhtautumisessa ovat merkityksellistä työteliäisyys sekä työssä pärjääminen. Nykyiset johtamisperiaatteet ja kulttuurityössä ovat suurten ikäluokkien luomia.

- X sukupolvea (1961–1979) kuvaavat hyvä palkkauksen tarve työssä, etenemis- ja koulutusmahdollisuudet. Tekniikka kuuluu olennaisena osana tämän sukupolven elämään.
- Y sukupolvea (1980- syntyneet) kuvaavat verkostot ja virtuaalisuus. Harrastukset ovat usein työn edellä arvostuksen kohteissa.

Akavan erityisalojen jäsenistölleen vuonna 2010 tekemän tutkimuksen mukaan nuorilla aikuisilla on terve ja iloinen käsitys työelämästä. Työuran alkutaipaleella on edeltäjiään rennompi ja itsetuntoisempi koulutettujen sukupolvi, joille työ on uudella tavalla merkityksellinen. Työ merkitsee heille ennen kaikkea oman osaaminen kehittämistä sekä työtä, joka on mielekästä toteuttaa hyvien työkavereiden kanssa. Työssä viihtymistä lisäävät ekologiset arvot, reilu esimiestyö sekä joustot elämäntilanteen mukaan. Mielenkiintoisilla tehtävillä on usein enemmän merkitystä, kuin palkkauksen tasolla. Nuorella työväestöllä on esimiestä kohtaan enemmän odotuksia, kuin varttuneemmilla työntekijöillä. Esimieheltä odotetaan reiluutta, palautteen antamisesta ja saamista sekä oikeudenmukaisuutta. (Pakka & Rätty 2010.)

Uuden oppiminen ja asioiden tekeminen uudella tavalla edellyttää erilaisuutta: erilaisista näkemystä, ajattelua sekä osaamista. Erilaisuus työssä antaa mahdollisuuden ajatusten ristiriitaisuudella sekä asioiden ja tekemisten kyseenalaistamiselle. Erilaisuus työssä tulisi nähdä ja hyödyntää voimavarana, joka onnistuessaan voi parantaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyä. Työyhteisölle on kuitenkin haastavaa luoda luotettava ilmapiiri, jossa kaikenikäisille toimijoille annetaan mahdollisuus oppia, kysyä sekä kehittää ja kyseenalaistaa toimintatapoja niin, että kaikkiin eri ikäryhmiin kuuluvat työntekijät tuntevat ja kokevat ne mielekkäiksi. Tiedon jakaminen ja yhteistyö eri-ikäisten työntekijöiden kesken edellyttää avointa ja riittävän luottamuksellista ilmapiiriä. Työelämän perustaitojen oppiminen on tasa-arvoisuutta työpaikalla, johon työyhteisön kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus. (Ojala 2000, 10–11.)

Vahtion (2006, 62) mielestä elämä, aika ja kokemukset muuttavat meitä ja erilaistavat meitä toisimme nähden. Osaamisen ei voida katsoa olevan riippuvainen biologisesta, eikä kronologisesta iästä. Eri-ikäisillä työntekijöillä on annettavanaan arvokkaita panoksia työhön, joita työelämä tarvitsee. Nuorekkaan aikuisuuden, jota toisinaan pidetään ihanneikäinä, rinnalle tarvitsemme työpaikoille työelämän moninaisuutta.



## 4 TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN

### 4.1 Johtamisen määrittelyä

Johtamista on määritelty lukuisin eri määritelmin. Tavanomaisesti johtaminen on nähty toimintana, jonka avulla ja jonka kautta pyritään vaikuttamaan toisiin ihmisiin. Samalla johtajuuden tulisi olla tavoitteellista toimintaa. (Autio ym. 2011, 11.) Perinteisesti asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) on erotettu toisistaan. Ihmisten ja asioiden johtaminen ovat melko erilaisia ilmiöitä. Asiakeskeisen johtamisen tärkeimpänä päämääränä on organisaatioiden järjestyksen sekä johdonmukaisuuden varmistaminen, kun taas ihmiskeskeisen johtamisen tärkein tekijä on saada aikaan muutosta ja liikettä. Tällaista johtamisen kahtiajakoa tulisi nyky-yhteiskunnassa kyseenalaistaa. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi integroida ja ne tulisi nähdä laaja-alaisena kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka 2004, 22–23.)

Johtamisesta on luotu tuhansia erilaisia malleja, ihmiset eivät kuitenkaan aina toimi näiden mallien mukaan, mistä syntyy ongelmia. Merkityksetöntä on millä nimellä kutsumme onnistunutta johtamista, olennaista on ymmärtää oikeasti ihmistä ja erilaisuutta toiminnan kannalta sekä kuinka ihmisen eri puolet vaikuttaa suoritukseen sekä ihmisen omaan hyvinvointiin. (Åhman 2005, 13.) Pohjanheimon (2012, 298) mielestä johtajuus tarkoittaa kaikkea toimintaa, joka edistää ryhmän päämäärien saavuttamista. Johtajuuden avulla on tarkoitus varmistaa, että yksikkö, ryhmä tai organisaatio onnistuu niissä tehtävissä, mitkä heille on annettu.

Paasivaaran (2009, 106) mukaan johtaminen kytkeytyy aina työyhteisön todellisuuteen. Johtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa yksi tai useampi ihminen pyrkii määrittelemään ja rakentamaan muiden todellisuutta. Paasivaaran (2010, 70) mukaan työyhteisön menestyminen perustuu osaavaan henkilöstöön. Toiminnan ollessa tuloksellista jokainen työyhteisön jäsen tietää miten hänen oman tehtävänsä ja toimintansa tukee työyhteisön toiminnan tavoitteita sekä strategiaa.

Järvisen (2008, 60) mukaan organisaation pitkän aikavälin menestyminen vaatii organisaation johdolta suunnitelmallisuutta, pitkälle tulevaisuuteen katsomista sekä ennakoimista ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Johdon tulisi laatia tavoitetila (visio)

siitä, millaiseksi ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Tavoitetila kaipaa kuitenkin suunnitelman (strategian) siitä, kuinka haluttuun tavoitetilaan voidaan päästä.

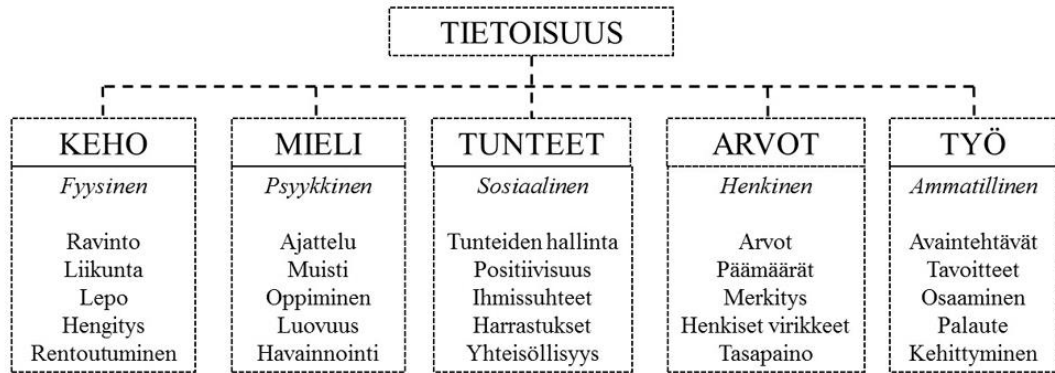
## 4.2 Itsensä johtaminen

*‘Sen, joka hallitsee muita, on ennen kaikkea hallittava itsensä.’*

Kiinalainen sananlasku

Yksinkertainen totuus johtajuudesta on varmaankin ollut jo kauan tiedossa, niin kauan kuin ihminen on ollut olemassa. ”Tunne itsesi” on johtajuuden peruseriaate; jotta voi johtaa muita, on opittava tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta. (Sydänmaanlakka 2004, 60.) Sydänmaanlakan mukaan (2004, 169) edellytys hyvälle johtajuudelle on itsensä tuntemus. Hyvän itsetuntemuksen voidaan katsoa liittyvän tietoisuuden tasoon. Mitä syvempi laajempi tietoisuuden taso omasta itsetuntemuksesta on, sitä paremmin osaa johtaa itseään. Tietoisuuden kehittäminen on elinikäinen oppimistehtävä. Paasivaaran (2009, 10) mukaan itsejohtajuus on omasta työkyvystä, motivaatiosta sekä jaksamisesta ja jatkuvasta kehittymisestä huolehtimista.

Sydänmaanlakan (2004, 200–202) mukaan itsensä johtaminen on äärimmäisen kiinnostava osa johtajuutta, mutta sitä ei ole tutkittu tieteellisesti kovinkaan paljon. Itsensä johtaminen on kuitenkin nykypäivänä yleensä myös kaiken johtamiskoulutuksen lähtökohta. Itsensä johtaminen on älykkään johtamisen ydin. Tiivistettynä itsensä johtaminen koostuu kolmesta eri elementistä: se on hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja edellyttää reflektointi taitoa. Sydänmaanlakan mielestä jokainen meistä on oman yrityksensä Oy minä Ab:n toimitusjohtajia ja tätä kokonaisuutta meidän tulisi osata johtaa hyvin (kuvio 5). Tässä yrityksessä voidaan katsoa olevan fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen osasto. Näiden eri osastojen toimintoja meidän tulisi osata johtaa. Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista käytännöllistä ja syvällistä kehittämistä.



**KUVIO 5. Oy Minä Ab (Sydänmaanlakka 2004)**

Johtaminen voidaan ymmärtää siten, että se on vaikuttamista toisiin tai toiseen henkilöön. Itsensä johtaminen voidaan tiivistää jatkuvaksi oppimisprosessiksi, jossa opimme tuntemaan oman itsemme syvällisemmin ja syvällisemmin. Itsensä johtaminen voidaan nähdä myös vaikuttamisprosessina, jonka avulla, omaa tietoisuuttamme kehittämällä, pyrimme ottamaan itsemme paremmin haltuun ja samalla ohjaamaan omia tunteitamme, tekojamme ja ajatuksiamme. Tällainen prosessi on pitkä ja kestää koko elämän ajan. (Sydänmaanlakka 2012, 24.)

Elämää ei voi hallita, mutta itseään voi johtaa. Jo antiikin filosofit aikoinaan määrittivät ihmisen ajattelevaksi, tuntevaksi ja tahtovaksi olennoiksi. Ajattelu on älyllistä toimintaa, meillä on valtavan paljon tietoa erilaisista asioista. Tunteet kertovat erilaisista asenteistamme, kuinka suhtaudumme asioihin ja toisiin ihmisiin. Tahto puolestaan kertoo, mitä tavoittelemme ja tahto saa meidät tekemään, toimiaan ja saavuttamaan erilaisia asioita. Aikuiset ihmiset ovat aina vastuussa omista tunteista, teoista sekä ajatuksista. Meillä on aina mahdollisuus erilaisiin valintoihin; tekemisiimme, ajatteluumme sekä tunteisiimme suhtautumiseen. (Kurttila ym. 2010, 20–21.)

Itsensä johtaminen on saavuttanut yritysmaailmassa suurta merkitystä viimeisen vuosikymmenen aikana. Syynä tähän voitaneen pitää nopeasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä, joka edellyttää joustavuutta, luovuutta, hyviä oppimistaitoja sekä nopeaa reagointikykyä. Millaisia johtajia tulevaisuudessa tarvitsemme? Määrittely ei ole helppoa, mutta varmaa on, että yksi asia on yhteistä heille – heidän tulee olla hyviä itsensä johtajia. He tarvitsevat hyvän itseluottamuksen sekä heidän tulee tuntea itsensä hyvin. Itsensä johtaminen voidaan nähdä kokonaiskuntoisuuden osa-alueiden avulla fyysinen, henkinen, psyykkinen, sosiaalinen, sekä ammatillinen kokonaiskuntoisuus. (Sydänmaanlakka 2004, 63–64.)

Kaikelle johtamiselle luo vankan perustan itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen kattaa työhön liittyvien asioiden lisäksi ihmisen psyykkiseen, fyysiseen sekä sosiaaliseen ja henkiseen puoleen liittyviä asioita. Jotta esimies pystyisi hyvään itsensä johtamiseen, häneltä edellytetään hyvää itsetuntemusta ja itsetuntoa. Joustava ja nopea oppiminen sekä vahva persoonallisuus auttavat osaltaan itsensä johtajuudessa. Itsensä johtamisen osa-alueista voitaneen käyttää kokonaiskuntoisuuden käsitettä. Hyvällä itsensä johtamisella esimies pystyy vapauttamaan energiaa ja samalla antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Itsensä laadukas johtaminen voi olla keino taistella kyllästymistä, urautumista sekä väsymistä vastaan. (Hyppänen 2007, 259 – 260.)

Hyvä johtaminen alkaa aina yksilöstä itsestään. Vasta kun olemme opetelleet johtamaan itseämme, voimme johtaa toisia. Koko johtamisen ydin tulisi nähdä itsensä hyvänä johtamisena. Itsensä johtamisen päätavoitteena käsitetään oman itsensä kuuntelemista, toteuttamista sekä hyvinvointia. Itsensä johtamisen voidaan katsoa perustuvan omien rajojen tunnistamiseen, hyvään itsetuntemukseen sekä työn ja vapaa-ajan tehokkaaseen ja tasapainoiseen ajankäyttöön. Tärkeinä elementteinä itsensä johtamisessa ymmärretään myös vastuullisuus, tiimiosaaminen, sisäisen voimantunteen vahvistaminen sekä tunneilyn kehittäminen (Suonsivu 2011, 46–48.)

Paasivaaran mukaan (2010, 33–34) oman itsensä hallitseminen, omien rajojen tunnistaminen, oman johtamistoiminnan analysoiminen sekä kehittäminen ovat hyvää itsensä johtamista. Hyvällä johtajalla on mahdollisuus taistella uupumista, urautumista sekä kyllästymistä vastaan. Hän pystyy löytämään itsestään käyttämättömiä, uusia voimavaroja. Ihmisestä, joka on hyväksynyt itsensä, heijastuu ulospäin myönteinen lataus. Toimiva itsejohtajuus voi parhaimmillaan olla johtajan itsensä, koko organisaation sekä työntekijöiden etu. Merkityksellistä itsejohtajuudessa on se, että pystyy tunnistamaan omat rajansa ja uskaltaa kokeilla niitä.

Hirvihuhdan ja Litovaaran mielestä (2003, 262) esimiestyötä tarkastellessa tulee tärkeäksi tekijäksi juuri itsearviointin taito. He tarkoittavat tällä oman toiminnan tarkastelua ikään kuin ulkopuolisin silmin. Merkityksellistä on myös sisäisen dialogin käyminen ja pohdinta oman itsensä kanssa. Näiden toimenpiteiden avulla esimies pystyy tulemaan tietoisemmaksi omasta käyttäytymisestään, asenteistaan sekä omista ajatuksistaan. Vuorovaikutuksen ja oman toiminnan kehittämisen kannalta tunneälyn tutkijat pitävät itsetuntemusta merkittävässä roolissa. Oman toiminnan tutkiminen tulisi olla realistista, ei kuitenkaan liian kriittistä toimintaa.

### **4.3 Johtamiskäyttäytyminen**

Johtaminen on käyttäytymistä, ja ollakseen tuloksellista sen tulee olla tarkoituksenmukaisesti kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa. Esimiehen käyttäytymisellä on vaikutusta toisiin. Tulokselliseen käyttäytymiseen päästäkseen on esimiehen tunnettava omaa käyttäytymistään sekä käyttäytymisensä vaikutusta toisiin. Itsetuntemus, omakuvan tarkkuus ja laajuus ovat tärkeitä tekijöitä. Johtamiskäyttäytymisen kehittyminen vaatii aina palautetta. Kehittymispäätökset vaativat myönteistä suhtautumista palautteeseen sekä aktiivisen halun johtajuuden kehittymiselle. (Pirnes 2002, 14.)

Käyttäytyminen on se voimavara, jolla johtaja ja esimies vaikuttavat johdettaviinsa. Käyttäytyminen on tuloksellista ja toivotulla tavalla vaikuttavaa silloin, kun se on tapahtuman ja tilanteen vaatimukset täyttävää. Tutkimusten perusteella voidaan havainnoida, millaisia ovat hyvät ja taitavat johtajat; he ovat monitaitoisia sekä hyviä kaikilla käyttäytymisen osa-alueilla. Useimmiten heillä on vahvuudet ihmissuhteiden hoitamisen sekä henkisen jouston osa-alueilla. Hyvät johtajat onnistuvat luomaan työyhteisöön kehittyneen sekä oppivan johtamiskulttuurin. Heillä on taito tukea ihmisten

omanarvontuntoa sekä tyytyväisyyttä. Äärimmäisen tärkeää on se, että hyvät johtajat saavat aikaan hyviä tuloksia johtamiensa ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Hyvä johtaja voidaan nähdä loistavana timanttina, joka on arvokas yritykselle sekä johtamilleen ihmisille. (Pirnes 1995, 218.)

Romppasen ja Kallasvuon (2011, 27) mielestä johtamisnäkemys kuvaa johtajan henkilökohtaista tapaa ymmärtää johtaminen ja johtajuuden keskeiset tehtävät sekä kuinka hänen tulisi itse näissä tilanteissa toimia. Johtamisnäkemysten kehittymiseen vaikuttaa kaikki jo opittu ja koettu sekä myös johtajan oma persoona. Johtamisnäkemysten taustalla vaikuttaa johtajan oma ihmiskäsitys: kuinka hän katsoo ihmisen kehittyvän, motivoituvan sekä muuttuvan. Työntekijöille johtajan johtamisnäkemys tulee ilmi tekojen kautta. Johtajan tulisi tiedostaa omat toimintatapansa ja näin ollen toiminnasta tulisi johdonmukaisempaa ja tehdyille valinnoille tulisi enemmän perusteluja.

#### **4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Organisaation esimiehet ja johto ovat hyvinvoinnin avainkehittäjiä. Jokaisen yrityksen tavoitteena on tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeisiin ja saataville, mahdollisimman kannattavasti ja tuottavasti. Työhyvinvointi on yrityksen kilpailukeino, jonka avulla yritys voi turvata menestyksen myös pitkällä aikavälillä. (Nummelin 2007, 92.) Henkilöstöhallinnon voidaan katsoa olevan yrityksen tärkeimpiä ja vaativampia tehtäviä, onhan henkilöstö yrityksen tärkein voimavara. Voitaneen yleistää, että henkilöstöjohtaminen on johtamisessa keskeistä. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sellaista johtajan työtä, joka pitää sisällään henkilöstön työhyvinvoinnin, osaamisen johtamisen, henkilöstön kehittämisen, kannustuksen sekä johdon ja alaisten suhteet. Yrityksen toiminta perustuu usein vahvasti siihen, että henkilökunta on pätevää, motivoitunutta sekä osaavaa. Henkilöstöjohtaminen on vaativaa ja haastavaa työtä.

Johtajan tulisi uskaltaa olla edelläkävijä, ja hänen tulisi pystyä ennakoimaan muutoksia sekä tunnistettava oman työyhteisönsä tulevat haasteet sekä kehitystarpeet. Uskallukseen sisältyy myös kieltäytyminen muutosehdotuksista, jotka eivät sovi työyhteisön perustehtävään tai strategiaan. Johtajalla tulisi olla rohkeutta sanoa ääneen, onko jonkin asian toteuttaminen ylipäättänsä mahdollista ja järkevää. Johtaja joka pyrkii miellyttämään kaikkia, kokee karvaan pettymyksen: kaikkien miellyttäminen on mah-

dotonta. Johtamisessa on keskeistä, että johtaja osoittaa käytännössä tukevansa työntekijää ja kannustaa tätä onnistumisessa antamalla hänelle työtehtäviä, joissa tämä voi käyttää lahjojaan sekä kokeilla omia taitojaan. (Paasivaara 2009, 125,128.)

Johtajuutta tarvitaan siksi, että työyhteisöllä olisi mahdollisuus onnistua tehtävässään ja asetetut tavoitteet toteutuisivat (Vaahtio 2006, 18). Organisaation toiminnan tulokellisuus, tehokkuus sekä työelämän laatu voidaan katsoa syntyväksi yksilön ja organisaation välisestä vuorovaikutuksesta. Oikeudenmukainen, yhdenvertainen sekä tasa-arvoinen johtaminen ovat merkittävimpiä hyvinvoinnin ja työkyvyn taustatekijöitä. Esimiehellä voidaan katsoa olevan työhyvinvoinnin luomisessa keskeinen vaikuttajan rooli. Tässä roolissa esimies tarvitsee myös tukea ja paras tukija on oma työyhteisö. Hyvä työyhteisö antaa esimiehelle mahdollisuuden kehittyä, sillä esimiehen jaksaminen heijastuu koko työyhteisön toimintaan. (Rauramo 2008, 145–147.)

Suonsivun mukaan (2011, 164) perustana hyvälle johtamiselle on johtajan hyvä itsetuntemus sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ja käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen. Johtajuudella on työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteluna niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia henkilöstöön. Passiivinen johtaminen voi johtaa henkilöstön työuupumukseen. Aktiivinen, innostava, palkitseva, yksilöllistä osaamista hyödyntävä sekä muutosmyönteinen ja tulevaisuussuuntautunut johtajuus sen sijaan suojaa henkilöstöä työuupumukselta. Tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde (Ojala & Ahonen 2005, 172). Johtajan ja esimiehen oma työhyvinvointi on merkityksellisessä asemassa tarkasteltaessa henkilöstön työhyvinvointia. Johtajan omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen on onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen ominaisuus. (Tarkkonen 2012, 85.)

Ojala toteaa (2003, 45), että lukuisten tutkimuksien mukaan johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin. Työntekijöille on merkityksellistä, että he tulevat kuulluiksi ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja oman työyhteisönsä kehittämiseen. Johtajalta ja esimieheltä odotetaan oikeudenmukaisuutta sekä johdonmukaisuutta. Rauramon (2008, 145–146) mielestä työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, mutta viime kädessä se on organisaation ylimmän johdon vastuulla oleva asia. Työhyvinvoinnin johtaminen on organisaation osaamispääomaa sekä laaja-alaista yhteistyötä henkilöstön kanssa.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat kiinteästi sidoksissa työntekijöiden kokemaan esimiestyöhön. Johtajuuden avulla tulisi jatkuvasti seurata oman organisaation ja työntekijöiden tilaa ja tarvittaessa käynnistää mahdollisia ongelmia aiheuttavien asioiden korjaustoimenpiteet. (Pakka & Rätty 2010.) Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta, osa päivittäistä työyhteisön toimintaa. Työhyvinvoinnin laadukas johtaminen edellyttää työhyvinvoinnin tilan ja toteutumisen arviointia. Henkilöstön työhyvinvoinnin tilan arviointi edellyttää monipuolista seuranta- ja mittaristoa. Mittariston tulisi taloudellisen seurannan lisäksi ulottua henkilöstöä kuvaaviin mittaristoihin. Henkilöstöä voidaan kuvata esimerkiksi osaamisen, terveyden tai tuloksellisuuden mukaan. Järjestelmällinen henkilöstöpääoman kehittäminen vaatii tuekseen tilastotietoa henkilöstön tilasta. (Rauramo 2008, 19.)

Esimiehen tehtävä on saada työyhteisö motivoitumaan ja toimimaan kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on luoda työyhteisöön mahdollisimman hyvät edellytykset hyvän työn tekemiselle. Johtamisen avulla esimiehen tulisi aistia tulevaa, nähdä mihin suuntaan toimintaa työyhteisössä tulisi ohjata ja suunnata entistä enemmän voimavaroja tulevaan. Hyvä johtaminen ja esimiestyö koetaan oikeudenmukaiseksi, ja se lisää henkilöstön motivaatiota, työhyvinvointia, jaksamista ja halukkuutta jatkaa työtä. (Pakka & Rätty 2010.) Johtamisella on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen on olemassa useita eri keinoja. Kaikille onnistuneille kehittämisen toimenpiteille on kuitenkin yhteistä se, että johtamisella on niissä keskeinen rooli. Hyvä ihmisten johtaminen tukee työntekijöiden työskentelyä sekä onnistumisen mahdollisuuksia työssä. (Juuti 2006, 83–84.)

Esimiestyö on johtamista, laaja kokonaisuus pitäen sisällään vastuuta, velvollisuuksia sekä monia osaamisen alueita. Yksilöiden ja erilaisten ryhmien kanssa laadukkaasti toimiminen on hyvää henkilöstöjohtamista. Organisaation menestymisellä ja hyvällä esimiestyöllä on vahva yhteys. (Hyppänen 2007, 7.) Esimiestyö vaatii nopeuden, joustavuuden, uudistumisen ja tehokkuuden lisäksi herkkyyttä ja tilannetajua. Esimiehen on oltava samanaikaisesti kova ja pehmeä sekä pystyttävä vastaamaan alaisten ja johdon vaatimuksiin. Voidakseen johtaa muita onnistuneesti on esimiehen osattava johtaa itseään. (Hyppänen 2007, 250.) Tarkkonen (2012, 198) määrittelee työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmaksi, käytäntöjen ja periaatteiden kokonaisuudeksi, jonka avulla tulisi huomioida työturvallisuus, työkyky sekä työssä jaksamisen tavoitteet. Henkinen

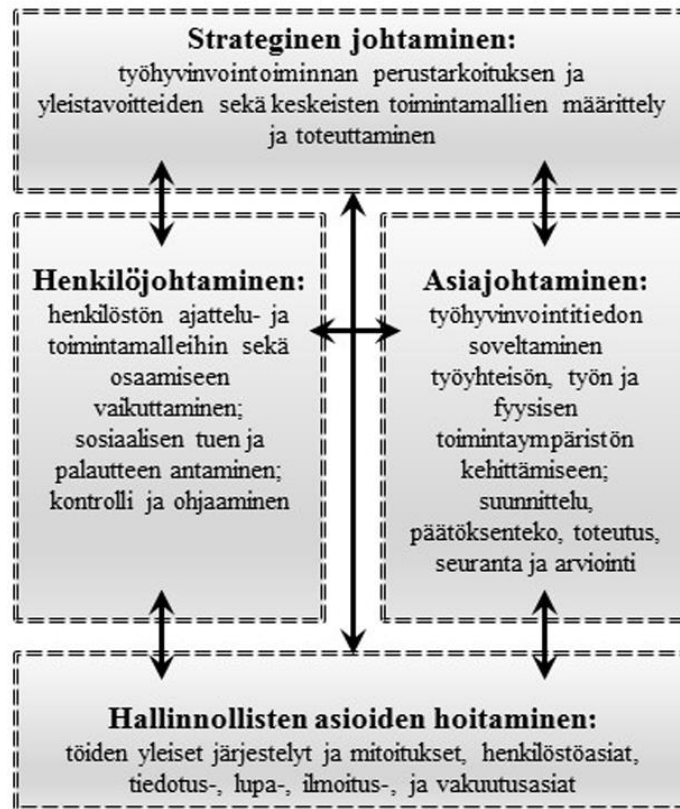


hyvinvointi, ikä, sukupuoli, sekä muut yksilökohtaiset työssä selviytymisen edellytykset ja erilaisten järjestelmien hallinnan ja hallitun muutoksen tarpeet sisältyvät myös hänen mielestään työhyvinvoinnin johtamisen toimintakenttään.

#### 4.5 Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet

Tarkkonen (2012, 75–77) esittelee työhyvinvoinnin johtamiselle viisi perustoimintoa. Hyvässä työyhteisön johtamisessa edellytetään työhyvinvointia koskevan *todellisuuden riittävän täsmällistä määrittelyä*. Tarvitaan kehitys- ja tilannekeskusteluja, työhyvinvointikyselyjä, riskienarviointia sekä tilastollisia tietoja nykytilan selvittämiseksi. Merkityksellistä on myös se, että työhyvinvoinnin ymmärrys perustuu todenmukaisuuteen, teorioihin, malleihin ja tutkimustuloksiin. Työhyvinvoinnin johtaminen *luo merkityksiä*, jonka avulla määritellään mikä on tärkeää ja mikä ei. Johtamisella viestitetään arvot ja merkitykset, jotka koskevat työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Luottamuksen ja uskottavuuden perusta edellyttää johdonmukaisuutta. Työhyvinvoinnin kannalta vahvan arvomaailman omaavassa organisaatiossa asiat hoidetaan hyvin. Johtamisen avulla *luodaan sellaisia käytännön edellytyksiä*, jotka voivat esimerkiksi olla työhyvinvoinnille määriteltyjä painopisteitä, päämääriä, tavoitteita tai periaatteita. Johtamisen on oltava mukana *toteuttamisessa* ja *seurannassa*. Työyhteisö ja henkilöstö tarvitsevat tukea, neuvoja, ohjausta, palautetta, arvostusta ja myötätuntoa, kokoa vasti sanottuna *huolenpitoa*. Työhyvinvointia on kyettävä johtamaan työyhteisön edessä ja työyhteisön on tiedettävä mikä on työnantajan tahto. Kehitys- ja tilannekeskustelujen avulla tavoitetaan jokainen työntekijä yksilönä ja voidaan yrittää selvittää hänen jaksamisensa sekä henkinen hyvinvointinsa. Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu harvoin hyvin, ellei johtamista ja johtamisen aikaansaannoksia arvioida. *Arviointi* on välttämätön edellytys kehitymiselle ja oppimiselle.

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan myös tarkastella perinteisten johtamisen käsitteiden ja alueiden kautta (kuviot 6), pitäen sisällään *strategisen johtamisen, henkilöjohtamisen, asiajohtamisen sekä hallinnollisten asioiden johtamisen* (Tarkkonen 2012, 78).



**KUVIO 6. Työhyvinvoinnin johtamisen eri alueet (Tarkkonen 2012)**

*Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen* on kokonaisuutena näistä neljästä käsitteestä laajimmalle vaikuttava johtamisen ja vallankäytön muoto. Arkisesti voidaan ajatella, että jokaisen organisaation tulisi pystyä määrittelemään työhyvinvoinnin todellisuus, minkälaista työhyvinvoinnin tilaa tavoitellaan sekä työolosuhdetekijät ja toimintatavat joiden avulla mahdollisimman hyvä lopputulos olisi saavutettavissa. *Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen* taas muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksessa johtaja antaa johdettavalle arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia, ohjausta ja palautetta sekä apua mahdollisiin ongelmiin sekä onnistumisen mahdollisuuksia. *Työhyvinvoinnin asiajohtaminen* on johtamista siten, että työolosuhteet sekä töiden yksilökohtaiset järjestelyt tukevat työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. *Työhyvinvoinnin hallinnollisella johtamisella* tarkoitetaan palvelussuhteen, yleiseen yhteistoimintaan ja esimerkiksi töiden järjestelyihin liittyvät asiat hoidetaan johtamistyön varmistamina. (Tarkkonen 2012, 78–84.) Tarkastelen opinnäyteydessäni työhyvinvoinnin johtamisen tuloksia ja kehittämisohdotuksia Tarkkosen jaottelujen osa-alueiden kautta.

Työyhteisön hyvinvointiin voidaan katsoa kuuluvaksi kaikki työhyvinvointia tukevat, näkyvät asiat ja järjestelmät, joiden avulla työhyvinvointia tuetaan. Työterveyshuolto, työturvallisuus ja työympäristön viihtyvyys ovat esimerkiksi näitä asioita. Se, kuinka työyhteisö käyttää hyväkseen näitä hyvinvoinnin apuvälineitä, on usein vahvasti sidoksissa johtamiseen. Esimiestyöllä ja johtamisella on todettu useissa eri tutkimuksissa olevan suurin vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Työntekijän oma arvopohja ohjaa häntä kaikessa toiminnassa. Myös työyhteisön toimintaa ohjaavat arvot, olivatpa ne kirjattuja tai kirjaamattomia. Työhyvinvointi perustuu yrityksen arvoihin, jotka ohjaavat yrityksen panostuksia ja johtamisen tavoitteita. Henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste, niin yritykselle itselleen kuin sen työntekijälle. Huomattavaa on se, että työnantaja ei yksin pysty olemaan vastuussa työhyvinvoinnista, vaan yhtä merkityksellistä on työntekijän oma halu kehittää ja ylläpitää henkilökohtaista hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2003, 33–34.) Paasivaara (2009, 129) on määritellyt seuraavanlaisia humaaneja teesejä johtamisen avuksi:

- johtajalla on taito tehdä harkittuja valintoja
- johtajalla on taito itsensä ilmaisuun, ja toisten ymmärrykseen
- johtaja osaa antaa ja ottaa palautetta, sekä ilmaista arvotusta
- johtaja kestää johtajuuden tuomaa yksinäisyyttä
- johtajalla on selkeä käsitys johtamiskäyttäytymisestään.
- johtaja hyväksyy työntekijät sellaisina kuin he ovat
- johtaja uskaltaa olla johtaja.

Paasivaaran (2009, 128) mielestä johtamisessa on keskeistä se, että johtaja osoittaa tukevuksensa ja kannustavansa työntekijää työssään siten, että työntekijä pystyy parhaalla mahdollisella tavalla käyttämään lahjojaan sekä taitojaan työssä.

## **5 HOITOKOTI PIRITTA OY**

Hoitokoti Piritta Oy tarjoaa Joensuussa kahdessa hoitokodissa yksilöllistä huolenpitoa asukkaan tarpeiden mukaisesti. Lisäksi yritys tarjoaa laadukkaita kotihoitopalveluita. Yritys on yksityisellä sektorilla edelläkävijä muistisairaus- ja vanhustyössä. Hoitokoti Pirittassa on asukaspaikkoja 14 ja Tervokodissa asukaspaikkoja on 10. Piritta-kodin laajennus valmistui 2010 ja laajennuksen myötä asiakaspaikat lisääntyivät kuudella,

asukaspaikkoja hoitokodilla on yhteensä 30. Laajennuksen myötä hoitokoti pystyy tarjoamaan tehostettua palveluasumista, lyhytaikais- ja vuorohoitoa sekä tarvittaessa myös saattohoitoa. Hoitokodin lähtökohtana on asiakaskeskeisyys, yksilöllisyys ja kuntouttava hoitotyö. Tarkoituksena on tukea ja auttaa asiakkaita ylläpitämään oma-toimisuutta ja itsehallintaa mahdollisimman pitkään.’

Hoitokoti Piritta on aloittanut toimintansa vuonna 1993. Nykyiset yrittäjät ostivat yrityksen itselleen vuonna 2009, entisen yrittäjän luopuessa yrityksestä. Yritys tuottaa sosiaali- ja terveystalvveluja ja asiakkaista valtaosa on ikäihmisiä. Pirittan suuremman yksikön kaikki asiakkaat sairastavat jonkin asteista muistihäiriötä ja asiakkaiden keski-ikä on korkea. Asukkaiden asiakassuhteet voivat olla hyvin erimittaisia, muutamasta kuukaudesta useaan vuoteen. Asiakkaiden hoidon- ja avuntarve on yksilöllinen. Hoitokoti Pirittan arvot ja toiminataperiaatteet ovat seuraavat: *Yksilöllisyys* – hoito- ja hoidon suunnittelu tapahtuu aina asiakaslähtöisesti. *Turvallisuus* – psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen sekä hengellinen turvallisuus, hoitaja paikalla kaikkina vuorokauden aikoina. *Kodinomaisuus* – viihtyisä ja lämminhenkinen yhteisö. *Ammatillisuus* – ammattitaitoinen ikäihmisten hoitotyöhön sitoutunut, eettisesti vahvan ammatti-identiteetin omaava henkilökunta. Asukkaan omia voimavaroja ja omatoimisuutta tukeva henkilöstö.

Hoitokodin johtajan työnkuva on laaja, käsittäen kaikki yrityksen toimintaan liittyvät osa-alueet, mukaan lukien henkilöstöjohtamisen. Henkilökunta hoitokoti Pirittassa muodostuu suurimmaksi osaksi sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon suorittaneista lähihoitajista. Hoitokodilla on yhteensä noin 25 kokoaikaista työntekijää, joista noin puolet (13 henkilöä) työskentelee Pirittan yksikössä, ja puolet Tervokodin yksikössä. Pääsääntöisesti työsuhteet ovat vakinaisia, mutta esimerkiksi loma-aikoina hoitokodissa työskentelee paljon sijaisia. Hoitokodissa työskentelee eri-ikäisiä työntekijöitä, mikä on vahvuus käytännöntyössä.

Työ hoitokodissa on kolmivuorotyötä ja sitä tehdään viikon jokaisena päivänä. Omat haasteensa työhyvinvoinnin näkökulmasta tuo myös vuorotyön vaikutus niin työntekijän omaan työhyvinvointiin, kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. Pääsääntöisesti työtä tehdään niin, että työvuorossa on aina työpari, lukuun ottamatta yövuoroja, jolloin työskentely tapahtuu aina yksin. Hoitokoti Pirittassa työvuoden aikana on useita opiskelijoita suorittamassa erilaisia käytännönharjoittelunjaksoja. Työharjoittelijat tulevat usein lähialueiden oppilaitoksista. Lähihoitaja-, sairaanhoitaja- ja sosionomiopiskelijat muodostavat suurimmat opiskelijaryhmät käytännönharjoittelussa.

Lähihoitajan työnkuva hoitokodissa on varsin laaja, pitäen sisällään niin hoidollisia kuin myös kodinhoidollisia työtehtäviä. Työ on kuorimittavaa niin henkisesti, kuin fyysisesti. Henkistä kuormitusta työssä lisää muistisairaiden asukkaiden hoidonlaadun erityisvaatimukset. Työ sisältää myös paljon fyysistä kuormitusta, asukkaiden avustamista liikkumisessa ja siirroissa.

## **6 TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA HOITOKOTI PIRITTA OY:SSÄ**

### **6.1 Tutkimusaineiston analyysistä**

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset (Hirsjärvi ym. 2000, 207.) Tutkimustulokset on seuraavassa esitetty teemoittain, työhyvinvointi sekä johtaminen, pitäen sisällään johtamiskäyttäytymisen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysi tapahtuu usein osittain yhtäaikaisesti aineistonkeruun kanssa. Aineiston voi yleensä analysoida vain kenttätutkimuksen suorittanut henkilö. Kenttätö ja aineiston analyysi täydentävät toisiaan sekä tapahtuvat myös samanaikaisesti. Analyysi ja synteesi yhdistyvät kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa. Analyytisen prosessin mukaan hankittu aineisto pilkotaan käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla siitä saadut osat kootaan tieteellisiksi johtopäätöksiksi. (Grönfors 1985, 144–145.

Hirsjärven (2004, 209–212) mukaan valintaa analyysin toteutukselle ei ole määrätty minkään säännön mukaisesti. Yleisesti voidaan ajatella, että analyysi tehdään sen jälkeen, kun aineisto on järjestetty ja kerätty. Aineistoa on mahdollista analysoida usealla eri tavalla. Pääperiaatteeksi tutkimuksen analysoinnissa voidaan sanoa se, että valinnan tulisi kohdistua sellaiseen analyysitapaan, jonka avulla saavutetaan parhaiten vastaus ongelmaan tai tutkimustehtävään.

### **6.2 Haastattelututkimus**

Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä. Haastattelut voidaan suorittaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastatteluissa, kuten nimikin ilmaisee, on ainoastaan haastattelun kohteena yksi henkilö. Haastateltavat tulee valita niin, että ilmiö jota tutkitaan, liittyy heihin eli valitaan ne

henkilöt tutkimukseen, joita ilmiö koskettaa. Teemat haastatteluun valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko tutkittavan ilmiön. Ilmiö liittyy aina ympäristöönsä jollakin tavalla ja se koostuu elementeistä/tekijöistä ja niiden välisistä riippuvuussuhteista/ prosesseista. Teemahaastattelun alussa ei saa mennä liian tarkasti yksityiskohtiin, sillä yksityiskohta sulkee pois ei-yksityiskohtaisia asioita, joilla voi olla merkitystä. Haastattelun tulisi teknisesti edetä yleisestä yksityiseen. (Kananen 2010, 53–55)

Työhyvinvoinnin teemahaastatteluihin osallistui kolme työntekijää. Työntekijät valikoituivat haastatteluihin työurien pituuden mukaan. Haastatteluihin haluttiin mahdollisimman laajasti erimittaisien työurien pituuksien mukaan valittuja työntekijöitä. Haastatteluissa en käyttänyt mitään taustatietoja, koska haastateltavien määrä oli pieni, ja näin ollen haastateltavan anonymius säilyi mielestäni paremmin. Kaikilla haastateltavilla on kuitenkin sama ammattinimike, eli lähihoitaja. Työnkuvat hoitokodissa ovat kaikilla samanlaiset.

Yhden haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia. Haastatteluissa oli kolme pääteemaa, työhyvinvointi, johtaminen ja johtamiskäyttäytyminen. Kysymykset haastatteluun oli muotoiltu niin, että ne eivät olleet johdattelevia, pyrkien näin epäeettisyyden poistamiseen kysymysasettelussa. Nauhoitin kaikki haastattelut. Ennen tutkimustulosten varsinaista analysointia litteroin haastattelujen tulokset sanatarkasti nauhoituksista. Kananen (2010, 58–59) mukaan litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden, kuten äänitteiden sekä videoiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Kun haastattelut ovat kirjallisessa muodossa, voidaan niitä käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analysointimenetelmillä. Teemahaastatteluaineisto tulee kirjoittaa tekstimuotoiseksi mahdollisimman sanatarkasti.

Tutkimuksen koodijärjestelmän loin aineistolähtöisesti, koska poimin teemoista keskeiset pääasiat sekä niiden alakohdat. Litteroidut haastattelujen vastaukset käsitelin Maxqda-ohjelmalla. Induktiivisesti eli aineistolähtöisesti jaoin teemat pääkohtiin ja keräsin teksteistä pääkohtiin alaluokkia. Pääluokkien alle muodostui useita eri alaluokkia ja näihin alaluokkiin useita eri vastauksia.

### 6.3 Haastattelututkimuksen tulokset

#### *Työhyvinvoinnin tulkinnat*

Haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin merkitykselliseksi ja tärkeäksi asiaksi. Haastateltujen mielestä työhyvinvointi koostuu yhdessä tekemisestä, tiimityöstä. Haastateltavien vastuksista tuli ilmi, että työhyvinvointi käsitetään mielekkäänä työnä, jota on mielekästä tehdä. Työtehtävien selvyys ja työssä selviytyminen nousivat tärkeiksi työhyvinvoinnin osatekijöiksi. Henkinen työssäjaksaminen koettiin osana työhyvinvointia.

*”semmonen hyvä työilmapiiri, tiimityö, toisista välittäminen, ei jätetä työkaveria pulaan.”*

Työhyvinvoinnin eri osa-alueista haastateltavat nostivat esiin sen, että työntekijän omalla hyvinvoinnilla on merkitystä työssäjaksamisen näkökulmasta ajateltuna. Työn ulkopuolisilla asioilla, kuten oman fyysisen ja henkisen kunnon sekä perheen merkitys koettiin osana työhyvinvoinnin muodostumista. Tärkeinä osa-alueina koettiin myös työyhteisön henki ja ilmapiiri työpaikalla.

*”että kaikki olis niin kun balanssissa”*

Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkeinä haastateltavat mainitsivat työpaikan ilmapiirin. Avoimuus, viihtyvyys ja hyvinvoinnin ”ulkoinen aistittavuus” tulivat ilmi haastatteluissa. Työyhteisön hyvän ilmapiirin todettiin edesauttavan työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Johtajuuden merkitys hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkinä nousi myös haastatteluissa ilmi.

*”hyvinvoivan työyhteisön aistii jo työpaikalle tullessa”*

*”siellä viihtyy ja työt tulloo tehtyä”*

Työntekijän omaan työhyvinvointiin vaikuttamisesta haastatellut ajattelivat niin, että heillä on siihen paljon mahdollisuuksia. Vastauksissa ilmeni työyhteisötaitojen merkitys, työkaverin hyvä kohtelu, avoimuus ja luottamus työpaikalla. Fyysisestä hyvinvoinnista sekä oman työn ulkopuolisen elämän tasapainosta huolehtiminen koettiin tärkeäksi.

*”omat henkilökohtaiset asiat ok, eikä työpaikalla ole mitään ristiriitaja”*

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttamisen haastateltavat kokivat niin, että avoimuuden avulla työyhteisön hyvinvointia voi lisätä. Suoralla ja hyvällä vuorovaikutuksella asioista voidaan puhua, mikä lisää osaltaan avoimuutta. Haastatteluissa uskottiin luottamuksella olevan vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin. Työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnin osatekijänä ilmeni haastatteluissa.

*”tullee toimmeen työkavereitten kanssa”*

#### *Johtamisen tulkinnat*

Haastatteluissa kaikkien haastateltujen vastauksissa tasa-arvoinen työntekijöiden kohtelu oli merkittävä tekijä hyvän johtamisen kuvailemisessa. Johtaminen ymmärrettiin arjen toimintojen sujuvuutena, vastuuna työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. Johtaminen rinnastettiin kaikissa vastauksissa johtajaan. Hyvälle johtamiselle haastatteluihin osallistuneet työntekijät nimesivät seuraavia ominaisuuksia: helposti lähestyttävä, vastuullinen, napakka, ja käytännön työtä ymmärtävä. Johtajalta toivottiin johtamista. Johtajan asemassa tulee johtaa ja viime kädessä tehdä päätökset.

*”se on sitten se johtaja, jos on kaveri, niin ei välttämättä ole ihan hyvä”*

*”meidän johtaja on helposti lähestyttävä, johtaa omalla persoonallaan, se minnuu miellyttää”*



Työhyvinvointia tukeva johtaminen ymmärrettiin työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimisena. Palkitsemisen eri muodot kuten kiitos ja muistaminen katsottiin työhyvinvointia tukevaksi toiminnaksi. Samanarvoisuus työpaikalla, palautekulttuuri, palkitsemismenetelmät sekä asioista ja muutoksista tiedottaminen nousivat vastauksista esille.

*”no, se ihan kiitoksen antaminen olis kiva”*

*”muutoksen tullessa selitettäs, että miksi muutosta tarvitaan ja mitä se muutos tuo meille tullessaan. muutoksesta kertominen hyvissä ajoin, ennen kuin muutosta on tehty”*

Työhyvinvointia tukevasta johtamisesta heräsi haastateltavien mielteissä useita erilaisia ajatuksia. Oikeudenmukaisuutta pidettiin merkityksellisenä asiana. Haastatteluissa ilmeni myös se, että työntekijälle on merkityksellistä johtajan aito kiinnostus työntekijää ja työntekijän tekemää työtä kohtaan.

Johtamiskäyttäytymisen ymmärrettiin haastatteluissa usealla eri tavalla. Haastateltavat kuvailivat johtamiskäyttäytymisen toiminnaksi, jonka avulla johtaja on johtaja. Johtamiskäyttäytymisen tärkeinä pidettyjä piirteitä olivat esimerkiksi tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus, hyvä käytös sekä helposti lähestyttävyys. Johtamiskäyttäytymiseltä odotettiin myös vuorovaikutteisuutta, hyvää keskusteluyhteyttä sekä luotettavuutta asioiden hoitamiseen. Tasa-arvoinen johtamiskäyttäytyminen edesauttaa yhteishengen luomisessa työyhteisöön.

*”jos jokin asia sovitaan, niin se kanssa tehdään niin, lupauksista kiinnipitäminen, se on tärkeintä”*

*”minusta meidän johtaja on sellainen helposti lähestyttävä, että sitä ei tarvii jännittää”*

*Vapaat kommentit, mikä erityisen hyvin omassa työpaikassa*

Haastattelun lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa, mikä omassa työpaikassa oli vastaajan mielestä erityisen hyvin. Vastauksista ilmeni työn tekemisen vapaus,

työtä saa tehdä oman persoonan avulla. Esiin nostettiin myös toiminnan vapaus – on olemassa tietyt raamit, mutta työn toteutuksesta työntekijä vastaa itse. Työpaikan ihmissuhteita pidettiin toimivina, apua saa tarvittaessa.

*”toivottavasti jaksan tehdä tätä mielekästä työtä eläkeikään saakka”*

Työilmapiiriä pidettiin hyvänä, ja vastauksista saattoi päätellä, että ilmapiiri on joskus aikaisemmin ollut huonompi. Työyhteisön yhteistä, työpaikan ulkopuolista tekemistä kaivattiin yhteishengen luomiseksi.

#### **6.4 Yhteenvedo haastattelututkimuksen tuloksista**

Tutkimuksessa ilmeni haastattelujen perusteella se, että haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin muodostuvan useasta eri osa-alueesta. Perheellä, omalla fyysisellä ja henkisellä kunnolla koettiin olevan merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisen kannalta. Omaan henkilökohtaiseen työhyvinvointiin kaikki haastatellut uskoivat voivansa vaikuttaa. Työtoverin huomioiminen, auttaminen tarvittaessa sekä avoimuus ja luottamus työpaikalla nousivat esille haastatteluissa. Yhdessä tekeminen, mielekäs työ sekä selkeät työtehtävät koettiin työssäjaksamisen näkökulmasta tärkeiksi osa-tekijöiksi. Työpaikan hyvällä ilmapiirillä koettiin olevan myönteinen vaikutus työyhteisöön.

Haastatellut mielsivät johtamisen samaksi asiaksi kuin johtajuuden. Johtaminen ymmärrettiin arjen toimintojen sujuvuutena, vastuuna toiminnasta ja työntekijöistä. Hyvän johtajuuden tunnusmerkkeinä koettiin vastuullisuus, napakkuus, sekä helposti lähestyttävyyys. Johtajalta toivottiin aitoa johtajuutta sekä oikeudenmukaista johtamista.

Työhyvinvointia tukevalta johtamiselta haastatellut odottivat hyvin erilaisia asioita. Palkitseminen, ei rahallinen, koettiin työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Kiitos ja muistaminen nousivat esille haastatteluissa. Johtajan aidolla kiinnostuksella työntekijän tekemää työtä kohtaan koettiin olevan positiivinen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisössä koettiin erityisen hyväksi työn tekemisen vapaus, oman persoonan kautta työskentely, ihmissuhteet sekä työilmapiiri.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tulosten analysoinnin jälkeen tutkimusta ei voida vielä katsoa valmiiksi. Tuloksia tulisi selittää ja tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija tekee pohdintoja analyysin tuloksista sekä tekee niistä omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 213.)

Kuten jo aikaisemmin työssäni mainitsin, tarkastelen työhyvinvointia tukevaa johtamista ja kehittämisehdotuksia Tarkkosen työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden kautta. Tarkkonen jakaa työhyvinvoinnin johtamisen tarkastelun neljään osa-alueeseen: *työhyvinvoinnin strateginen johtaminen, työhyvinvoinnin henkilöstöjohtaminen, työhyvinvoinnin asiajohtaminen sekä työhyvinvoinnin hallinnollinen johtaminen*. Kehittämisehdotuksen osa-alueet olen nostanut esille haastatteluista saamieni tulosten perusteella. Pääosa kehittämisajatuksista liittyy työhyvinvoinnin henkilöjohtamisen osa-alueeseen.

Tutkimuksen perusteella hoitokoti Pirittan työhyvinvoinnin johtamisessa ei mielestäni ilmennyt mitään suuria puutteita. Kehittämistä kaipaavat kohteet ovat mielestäni hienosäätöä. Haastatteluissa ilmeni se, että työntekijät ymmärtävät työhyvinvoinnin laaja-alaiseksi kokonaisuudeksi, mihin heillä on itsellään myös vaikutusmahdollisuudet. Työn ulkopuolisella toiminnalla ja perheen vaikutuksella työhön ymmärrettiin olevan vaikutusta työssäjaksamiselle. Johtamiselta toivottiin johtajuutta.

### 7.1 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämisessä tarvitaan viisaita ja pitkänäköisiä kestävästä kehitystä tukevia päätöksiä johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Käytännössä arjessa korostuvat esimiestyö, hyvät vuorovaikutussuhteet sekä töiden sujuminen. (Hyppänen 2010, 302.)

Haastattelujen tuloksista ei suoranaisesti voinut tulkita strategisen työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä vastaajille. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään työhyvinvointitoiminnan perustarkoituksen ja tavoitteiden sekä toimintamallien määrittelyn ja toteuttamisen.

Ajattelisin niin, että strateginen johtaminen pitää sisällään enemmänkin yrityksen johdon näkökulmasta toteutettavia asioita ja asiakokonaisuuksia, jotka kuitenkin vaikuttavat suuresti koko työhyvinvoinnin toimintakenttään. Siitä syystä haluan tuoda näitä asioista esille teoriapohjaan viitaten ja eri vaihtoehtoja pohtien.

Tarkkosen (2012, 79) mukaan jokaisen organisaation tulisi pystyä määrittelemään oman työyhteisön todellisuus, henkilöstön työhyvinvoinnin tila, mitä työhyvinvoinnin tilalta halutaan sekä mitkä ovat ne keskeiset työolosuhdetekijät ja toimintatavat joiden avulla saavutettaisiin hyvä tai kenties paras lopputulos. Tarkkonen suosittelee parhaaksi vaihtoehdoksi työpaikan omaa työhyvinvointiohjelmaa.

Työhyvinvoinnin tulisi sisältyä oleellisena osana organisaation strategiaan, ollen sen yksi menestystekijä. Tällöin työhyvinvointia tarkastellaan strategisen toiminnan osana, suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä työnä. Työhyvinvointityö tulisi näin olla tulevaisuutta ennakoivaa ja laaja-alaista toimintaa. Työhyvinvointityö voisi pitää sisällään esimerkiksi seuraavat osa-alueet: henkilöstön jaksaminen, osaaminen, resurssit, johtamisen, ympäristö- ja työoloasiat. Kokemus hyvinvovasta työpaikasta vaikuttaa työntekijän motivaatioon, luottamuksen syntymiseen, työtyytyväisyyteen sekä työn imuun. Hyvän kehityksen kehä muodostuu siitä, kun työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä, joka puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun. Työhyvinvointisuunnitelma voidaan tehdä useammalle vuodelle kerrallaan, mutta päivityksen tulisi tapahtua vuosittain. Perustana suunnitelmalle voivat olla yrityksen strategia, siinä esitetyt arvot, menestystekijät sekä painopistealueet ja visio. Suunnitelma voi olla pohjana organisaatiossa työhyvinvoinnin kehittämiseksi käytävien keskusteluiden pohjaksi. Suunnitelma voi mahdollisesti olla ensimmäinen askel organisaation suunnitelmalliselle työhyvinvoinnin kokonaiskehittämiselle. (Suonsivu 2011, 68.)

Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan aina työpaikan omista lähtökohdista. Kohdeyritys on määritellyt itselleen arvot, joihin koko yrityksen toiminta pohjaa olemassaolonsa. Rauramon (2008, 181) mukaan perustana hyvinvointisuunnitelmalle ovat yhteisesti tehty nykytilan arviointi sekä mahdollisesti aikaisemmin toteutetut suunnitelmat, selvitykset sekä muut käytännöt. Tarkoituksena on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää. Kohdeyrityksen kirjattuina arvoina ja toimintaperiaatteina ovat yksilöllisyys, turvallisuus, kodinomaisuus, ammatillisuus. Yritys voisi

mahdollisesti pohjata mukailleen oman työhyvinvointisuunnitelmansa hyvin pitkälti näihin arvoihin perustuen. Tällöin työhyvinvointisuunnitelma kohtaisi käytännössä yrityksen arvot. Yrityksen arvomaailma pystyttäisiin sisällyttämään jokapäiväiseen työskentelyyn tehokkaasti, näin kirjatut arvot tulisivat työntekijöille tutuimmiksi.

### *Työhyvinvoinnin vuosikello*

Eräänä suositeltavana käytännön keinona työhyvinvointistrategian toteuttamiseksi Tarkkonen (2012, 79–80) näkee työhyvinvoinnin vuosikellon. Työhyvinvoinnin vuosikelloon sisällytetään kuukausijaon mukaan kaikki sellaiset työhyvinvoinnin painopisteisiin, järjestelmiin, käytäntöihin, prosesseihin, ja resursseihin liittyvät asiat, jotka ovat määritelty strategian pohjalta. Vuosikellon avulla on helpompi tarkistaa asioita sekä niiden tilaa ja huolehtia tiettyjen, sovittujen asioiden aikataulun mukaisista toteutuksista vuosikierron aikana.

Kohdeyritys voisi yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa määritellä oman organisaationsa työhyvinvoinnin vuosikellon. Näkisin niin, että kun asioille on asetettu tietyt aikataulut ja toiminnalle ajankohdat, on toiminnan toteutus helpompaa. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, niin kuin vanha sanonta sanoo. Johtaja ja henkilöstö voisivat myös miettiä, miten vuosikelloon suunniteltuja tapahtumien ja toimintojen toteutumista seurataan. Koska kohdeyritys on pieni, voisi yritys muokata työhyvinvoinnin vuosikelloa siten, että tapahtumat vuosikellossa sijoittuisivat esimerkiksi vuodenaikojen mukaan.

### *Työhyvinvoinnin mittarit*

Työhyvinvoinnin mittareiden tarkoituksena on toimia toiminnan ohjauksen ja arvioinnin apuna. Organisaatiot mittaavat ja tallentavat tunnuslukuja työyksiköiden toiminoista sekä hyvin erilaisista prosesseista. Työhyvinvoinnin mittaamista tarvitaan tietyn prosessin kehittämiseksi ja mahdollisimman suuren hyödyn saamiseksi. Analysoimalla mittaamisen avulla saatuja työhyvinvoinnin tunnuslukuja yrityksellä on mahdollisuus saada selville kriittiset parantamista ja huomiota tarvitsevat kohdat. Mittausten tuloksina saadaan selville, miten organisaation tärkein voimavara, henkilöstö, viihtyy ja toimii työssään. Työhyvinvoinnin mittaamisen tarkoitus on olla strategisen suunnittelun sekä toteutuksen apuna käytettävä apuväline. Työhyvinvoinnin mittareiden tulisi

käytännössä olla ennakoivia, joiden avulla mahdollisiin vahvuuksiin tai ongelmiin voitaisiin puuttua riittävän ajoissa. Ennakoivina mittareina voidaan pitää kehityskeskusteluja, järjestys- ja viihtyvyysindeksejä, auditointeja, koulutusseurantaa sekä kunnossapidon seurantaa. Mittaamista ei tulisi kuitenkaan nähdä itsetarkoituksena, vaan sen tulisi toimia apuvälineenä toiminnan kehittämässä. (Suonsivu 2011, 97–98, 100.)

Kohdeyritys voisi ottaa käyttöön työhyvinvointia mittaavia mittareita. Kehityskeskustelut voisivat olla yksi käyttöön otettava mittari. Kehityskeskusteluiden avulla yritys pystyisi mittaamaan vuosittain kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteita työntekijän kohdalla. Koko työyhteisön työhyvinvointiin yritys voisi miettiä omaan käyttöön soveltuvia mittareita, joiden avulla työhyvinvoinnin tilaa voitaisiin havainnollistaa. Ei mittaamista ainoastaan mittaamisen vuoksi, vaan tulosten saavuttamiseksi.

## **7.2 Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen**

### *Kehityskeskustelut*

Kehityskeskustelut määritellään yleisesti seuraavalla tavalla: ”Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua. Hyvä vuorovaikutus sekä luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri ovat tärkeitä seikkoja onnistuneelle kehityskeskustelulle.” (Sundvik 2006.)

Kohdeyritys voisi ottaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi käyttöön säännölliset vuosittaiset kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut voisivat olla johtajan ja työntekijän kahdenkeskisiä keskusteluja, mutta myös ryhmäkehityskeskustelut voisivat olla mahdollisia. Kehityskeskustelutilanne antaisi työntekijälle mahdollisuuden kertoa omasta työskentelystä ja odotuksista sekä kehittymishaluista. Samalla johtajalle selventyisi työntekijän todellisuus työssä, odotukset sekä kehittymishalut. Johtajalle kehityskeskustelu on myös mahdollisuus tarkastella työntekijän kokonaisvaltaista tilannetta. Esimies saa tuloksia aikaan ihmisten avulla ja ihmisten tulokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Kehityskeskusteluiden avulla esimies voi auttaa työntekijää kehittymään, lisätä hänen arvostuksen tunnettaan sekä selkeyttää työntekijän roolia työyhteisössä.

Kehityskeskustelut eivät ole sidoksissa mihinkään tiettyyn johtamistapaan, vaan ne toimivat yhtä hyvin kaikenlaisissa johtamisjärjestelmissä. Kehityskeskusteluiden tavoite on sama: jakaa tietoa koko organisaatiosta, ohjata henkilöstön toimintaa, löytää henkilöstön voimavarat sekä pyrkiä antamaan tilaisuus voimavarojen käyttöön. Kehityskeskustelut tulisi käydä henkilöstön kanssa vuosittain, näin ollen ne voisivat toimia osallistavina sekä tasapuolisina arviointi- ja suunnittelukeskusteluina. Onnistuneesti toteutetut kehityskeskustelut antavat runsaat eväät esimiehen johtamistyölle. Samalla työntekijälle muodostuu tilaisuus oman roolin ja mahdollisuuksien hahmottamiselle. Kehityskeskusteluiden avulla organisaation on mahdollista saada kehitysehdotuksia juuri niiltä, jotka käytännön työtä tekevät, ja näin yhteishenki lisääntyy. Kehityskeskusteluihin kannattaa panostaa energiaa ja aikaa. (Meretniemi 2012, 19.)

Pyöriän (2012, 11) mielestä työhyvinvoinnin tärkein edellytys on tasapaino työn hallinnan ja vaatimusten välillä. Haastatteluissa tuli ilmi, että työtehtävien selvyys sekä työstä selviytyminen ovat tärkeitä asioita koetun työhyvinvoinnin kanalta. Työyhteisössä työnkuvien määrittäminen esimerkiksi kirjallisesti, vaikkapa ennen kehityskeskustelua loisi osaltaan varmuuden siitä, että molemmilla osapuolilla on selkeä kuva suoritettavasta työstä. Jos työtehtävät vaativat lisäkoulutusta, tulisi tämäkin osa-alue huomioida. Toisaalta työnkuvan laajentaminen esimerkiksi koulutuksen tuoman lisätietämyksen osalta tulisi huomioida.

#### *Oikeudenmukaisuus ja luottamus*

Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämisessä tarvitaan viisaita ja pitkänäköisiä kestävästä kehitystä tukevia päätöksiä johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Käytännössä arjessa korostuvat esimiestyö, hyvät vuorovaikutussuhteet sekä töiden sujuminen. (Hyppänen 2010, 302.)

Pohjanheimon (2012, 45) mielestä erittäin olennaista esimiehen työn onnistumisessa on se, että hän pystyy toimimaan erilaisten ihmisten kanssa. Keskeinen periaate esimiestyössä on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden kokemusten on todettu olevan sidoksissa työyhteisön ilmapiiriin. Oikeudenmukaista johtamista ei siis tule vähätellä. Haasteelliseksi oikeudenmukaisuuden tulkitsemisen tekevät eri ihmiset; sama ratkaisu voi olla toisesta henkilöstä oikeudenmukainen, kun taas toinen voi tulkitta saman asian epäreiluksi johtamiseksi. Toiminnan ollessa oikeudenmukaista sen

tulisi myös näyttää oikeudenmukaiselta. Teoreettisesti oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen (taulukko 1):

**TAULUKKO 1. Johtamisen oikeudenmukaisuuden tasot (mukaellen Pohjanheimo 2012)**

<b>Jakava oikeudenmukaisuus</b>	<b>Menettelytapojen oikeudenmukaisuus</b>	<b>Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus</b>
työn vaativuus, kuormittavuus, palkkiot, vastuut, oppimismahdollisuudet	perustelujen esittäminen, säännöt, periaatteet, reilu toimintatapa, edustavuus, johdonmukaisuus, puolueettomuus, jääviys, eettisyys	kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta, kielteisten päätösten perustelu

Silloin, kun työntekijä tuntee itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi työyhteisön jäseneksi ja kun hän tuntee saavansa oikeudenmukaista kohtelua osakseen, hän kokee työnsä turvalliseksi, mielekkääksi ja haluaa sitoutua työhönsä. Oikeudenmukainen kohtelu ryhmässä on työntekijälle merkityksellistä, se kertoo heille heidän asemastaan ja arvostuksestaan ryhmässä. Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden piirteinä voidaan ymmärtää: oikeus kuulluksi tulemisesta omassa asiassa, kaikkien ihmisten kohtelu samojen sääntöjen mukaan, pysyvät säännöt, puolueettomuus päätöksenteossa, jo tehdyt päätökset ovat korjattavissa, selkeät säännöt päätöksenteossa. (Nummelin 2007, 111.)

Oikeudenmukaisen johtamisen käytännöntoteutus on haastavaa, jokainen työntekijä kun ymmärtää ja kokee oikeudenmukaisuuden omalla tavallaan. Johtajuuden näkökulmasta ajattelin oikeudenmukaisuuden konkretisoitumista käytännössä niin, että johtajan johtamiskäyttäytyminen on avainasemassa. Johtajan toteuttaessa oikeudenmukaista johtamista on hyvä ottaa malliksi johtamisen oikeudenmukaisuuden tasot. Kun omassa johtamisessa huomio oikeudenmukaisuuden tasot mahdollisimman monipuolisesti, voi olla itsenä kanssa sinut teoreettisen näkemyksen huomioimisesta käytännön työssä. Mielestäni teoriapohja antaa johtamiselle niin sanottua taustatukea ja oikeudenmukaisen johtamisen kokonaisuus vahvistuu.



### *Palkitseminen*

Luoma ym. (2004, 34) määrittelevät palkitsemisen yksilön näkökulmasta organisaation keinona viestittää tärkeää viestiä siitä, miten yksilö on työstään suoriutunut. Palkitsemiseen yksilötasolla liittyy paljon odotuksia: palkitsemisen kokonaisuus on kokonaisuus siitä, mitä yksilö saa työpanoksestaan, osaamisensa antamisesta organisaation käyttöön sekä motivoituneesta toiminnasta. Aineellinen ja aineeton palkitseminen tukee yksilön motivaatiota ja samalla poistaa motivoitumisen esteitä. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on eripituisten aikajänneiden aikana tapahtuvaa toiminnan ohjaamista strategian suuntaan. Palkitsemisen kautta organisaatiolla on tavoitteena vaikuttaa yksilöön niin, että organisaation toivomat vaikutukset toteutuvat. Palkitsemisen laajaan kokonaisuuteen voidaan katsoa kuuluvaksi aineelliset ja aineettomat palkitsemismenetelmät. Aineellisina palkkioina ymmärretään rahapalkkiot ja aineettomina palkitsemismenetelminä esimerkiksi kiitos, kannustus sekä arvostus.

Haastatteluissa ei yhdenkään vastaajan kohdalla noussut missään vaiheessa esille palkitsemisen keinoista rahallinen palkitseminen. Palkitsemisen keinoista nousivat esille palautteen saaminen ja kiitos. Sundvik (2006, 230) tulkitsee palkitsemisen niin, että aineeton palkitseminen tarkoittaa työyhteisössä keskustelua ja kiitosta, muutamaa positiivisiin asioihin keskittyvää tilaisuutta vuosittain, virkistyspäiviä jne. Kohdeyrityksessä ei ole ollut suunnitelmallisia työhyvinvointia tukevia virkistyspäiviä. Tällaisten virkistyspäivien ”kaipuu” ilmeni haastatteluissa. Haastatellut ajattelivat, että työpaikan ulkopuolisella tekemisellä työyhteisön yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta voitaisiin parantaa ja lisätä. Kohdeyritykselle suosittelisin työhyvinvointipäivien käyttöönottoa, työhyvinvoinnin lisääjänä. Nämä työhyvinvointipäivät olisi hyvä merkitä jo ennakoon esimerkiksi työhyvinvoinnin vuosikelloon, mikäli vuosikello työyhteisön käyttöön otettaisiin.

Gustafssonin ja Jokisen (1997, 120) mukaan työnantajan edullisin ja aivan liian vähän käyttämä palkitsemiskeino on aidon kiitoksen antaminen. Siihen ei liity rahaa eikä sosiaalikuluja. Oikein käytettynä aito kiitos lisää motivaatiota sekä työtyytyväisyyttä. Esimiehet ovat kuitenkin heidän mukaansa usein arkoja antamaan aitoa tunnustusta. Kiitoksen antamisen tulisi tapahtua nopeasti onnistumisen jälkeen, jotta se motivoisi jatkuvasti parempiin tuloksiin. Tutkimuksen kohdeyrityksessä kiitoksen antamista voisi kehittää avoimemman palautekulttuurin luomisen näkökulmasta. Kun asiat työpaikalla sujuvat hyvin, ei ehkä tulla ajatelleeksi, että tehdystä työstä voisi ja pitäisi muistaa antaa kiitosta.

Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisten olemassaolon ja toimimisen edellytyksiä. Yhteisö on ihmisen tärkeä voimanlähde ja yhteisöllisyyden tunne yhteisön koossapitävä voima. Yhteisöön kuuluminen on ihmiselle välttämätöntä, sillä vain ryhmässä, yhteisössä tai yhteiskunnassa ihminen voi tuntea olevansa voimakas ja kyetä toimimaan yksilöllisesti mielekkäällä tavalla. Työyhteisöt muodostuvat yksilöistä ja jokainen jäsen vastaa omalta osaltaan työyhteisön ilmapiiristä ja toimivuudesta. Työyhteisön me-henki eli yhdessä toimiminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on ylpeä omasta työstä ja ylpeys työyhteisössä kasvaa, kun työntekijöillä on tunne oman työn arvostuksesta. Tätä tunnetta tukee johdon antama tunnustus. Ylpeys omasta työstä antaa kokemuksen tunteen oman työn tärkeydestä. Yhteishenki kehittyy turvallisessa työyhteisössä, joka mahdollistaa toisista työntekijöistä välittämisen, avun saamisen tarvittaessa sekä tuen saamisen ja antamisen mahdollisuuden. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Hyppäsen (2010, 201–202) mukaan ”me-henki” tulee ensimmäisenä vastauksena, kun ihmisiltä kysytään, mikä kuvaa parhaiten hyvää työpaikkaa. Me-hengen voidaan katsoa kuvastavan yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalla. Me-henkeä voi työyhteisössä pyrkiä lisäämään erilaisilla yhteisillä tapahtumilla sekä tempauksilla. Paras me-henki saavutetaan kuitenkin silloin, kun työyhteisö menestyy ja saavuttaa jotakin oikeasti tärkeää työssään.

### *Palaute*

Rakentavan palautteen saaminen ja antaminen on työhyvinvoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää. Palautteen saaminen ja antaminen edesauttavat oman työn arviointia, mahdollisten virheiden tarkastelua, työn kehittämistä, työn mielekkyyden ja onnistu-

misen kokemusten havaitsemista. Hyvään johtamiseen kuuluu työtä koskevan palautteen antaminen sekä tunnustukset hyvästä työsuorituksesta. (Rauramo 2008, 152.) Kohdeyrityksessä palautekulttuuria voisi tehostaa esimerkiksi säännöllisillä työpaikkapalaverilla.

### *Työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet*

Haastatteluiden perusteella työntekijät tunnistivat omat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät selvästi. Fyysinen kunto, psyykinen kunto, perhe ja näiden asioiden tasapaino ymmärrettiin osana työhyvinvointia. Rauramon (2008, 21) mukaan onnistunut arjen hallinta auttaa työntekijöitä jaksamaan paremmin. Perheen ja työn yhteensovittamista tukevat ratkaisut voivat olla tulevaisuudessa yhä merkittävämpiä imago- ja kilpailuvaltti osaavasta työvoimasta taisteltaessa. Kohdeyrityksen työhyvinvointia tukevana johtamisen keinona näkisin mahdollisten työelämän työaikajoustopien laajamittaisen käyttöönoton tehostamisen, esimerkiksi lyhennetty työaika pienten lasten vanhemmille. Fyysisestä kunnosta huolehtimiseen on olemassa useita eri toimintatapoja, kuten esimerkiksi työhyvinvointisetelit työajan ulkopuolisen liikunnan harrastamisen tukemiseen.

### **7.3 Työhyvinvoinnin asia- ja hallinnollinen johtaminen**

Tarkkosen (2012, 83) mielestä työhyvinvoinnin asiajohtaminen on johtamista siten, että työolosuhteet sekä töiden yksilökohtaiset järjestelyt tukevat työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. Näinä osa-alueina hän kuvaa työhyvinvointitiedon soveltamisen työyhteisöön, työn ja fyysisen työympäristön kehittämisen; suunnittelun, päätöksenteon, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin. Kohdeyrityksessä työhyvinvoinnin asiajohtamista voisi entisestään lisätä esimerkiksi aikaisempaa suunnitelmallisella toiminnalla. Silloin kun kehittämistä ja ylläpitoa tarvitsevat asiat ovat suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti asetettu, on niiden toteutus ja arviointi paremmin hallittavissa.

Haastattelun tuloksissa ei mielestäni ilmennyt työhyvinvoinnin hallinnollisen johtamisen toimintakenttään kuuluvia asioita. Tarkkonen (2012, 84–85) määrittelee hallinnolliseen johtamiseen kuuluvaksi palvelusuhteeseen, yleiseen yhteistoimintaan, viranomaissuhteeseen, lupamenettelyihin ja töihin järjestelyihin liittyvät asiat, jotka hoidetaan johtamistyön avulla. Kohdeyrityksen työhyvinvoinnin hallinnollisten asioiden

voitaneen katsoa tämän tutkimuksen valossa olevan työntekijän näkökulmasta olevan kunnossa tai ainakaan mitään mainintoja ei haastatteluissa ilmennyt. Hallinnollisten asioiden ollessa kunnossa, on kuitenkin merkityksellistä, että niiden toteutumista seurataan myös jatkossa. Ja jos kehittämistä tai puutteita tällä osa-alueella ilmenee, niin niihin tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

## **8 POHDINTA**

### **8.1 Tutkimuksen onnistuminen**

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, miten johtajuuden avulla voidaan lisätä ja ylläpitää työyhteisön työhyvinvointia hoitokoti Pirittassa. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää miten haastatteluihin osallistuneet työntekijät olivat kokeneet työhyvinvointia tukevan johtamisen omassa työpaikassaan. Selvitettävänä oli myös miten johtamisen keinoin voidaan työyhteisössä tukea työhyvinvointia.

Opinnäytetyöni tarkoitus ja tavoitteet ovat tulleet saavutetuiksi. Teemahaastattelujen avulla olen pystynyt kuvaamaan hoitokoti Pirittan työntekijöiden kokemaa työhyvinvoinnin ja johtamisen nykytilaa. Tehdyn tutkimuksen tuloksista on havaittavissa paljon yhtenäisyyksiä ja samankaltaisuuksia teoreettisen viitekehyksen kanssa. Työhyvinvoinnin johtamiseen olen mielestäni löytänyt työhyvinvointia tukevia toimintamalleja ja toimenpiteitä johtamisen näkökulmasta, niin yksilö- kuin työyhteisön tasolla.

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella kohdeyritys sai reaaliaikaista tietoa yrityksen tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta. Työn tilaaja oli tyytyväinen saamiinsa kehitysehdotuksiin, joita haastatteluissa ilmenneisiin asioihin pohjaten työssäni ehdotin. Työn tilaajan tarkoitus on tehostaa työhyvinvoinnin toimenpiteitä, sekä ottaa uusia toimintamalleja käyttöön. Työni koen onnistuneeksi kokonaisuudessaan ja menen esittelemään opinnäytetyöni ja sen mukanaan tuomat kehittämissuositukset koko kohdeyrityksen työyhteisölle heidän työhyvinvointia käsittelevään palaveriinsa.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen laatu ja luotettavuus tulee aina varmistaa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on yleensä huomattavasti vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä pohjaa juurensa siitä, että luotettavuusmittarit ovat kehittyneet luonnontieteissä, lähinnä kemiassa ja fysiikassa, jossa ne omaksutaan yhteiskuntatieteisiin. Nämä luotettavuusmittarit eivät sovellu hyvin yhteiskuntatieteisiin, jossa tutkimuksen kohteena on ihminen sellaisenaan, tai erilaisina ryhminä. Ihminen ei toimi aina samalla tavalla ja rationaalisuus voi olla usein kaukana, jolloin sattuma voi vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Luotettavuuskysymykset tulisi huomioida jo työn suunnitteluvaiheessa, sillä aineiston keruun ja analyysin jälkeen luotettavuutta ei voida enää parantaa, sillä luotettavuus liittyy prosessin eri vaiheisiin. Tutkimuksen luotettavuuden parantaminen jälkikäteen ei ole enää mahdollista. (Kananen 2010, 68–69.)

Anttila (2005, 276–277) kuvaa kvalitatiivista tutkimusotetta niin, että se voi pitkälle vietyinä edetä käytännön ilmiöistä ja havainnoista yleiselle tasolle, toisin sanottuna empiriasta teoriaan. Kvalitatiivisella tutkimuksella on ideana luoda ja tulkita selitysmalli tutkittavalle ilmiölle. Kvalitatiivinen analyysi voidaan katsoa alkavaksi aineiston refleksiivisellä lukemisella. Jotta litteroitu aineisto hahmottuu lukijalle, tulee hänen lukea se keskittyneesti ja useaan otteeseen aineistoaan. Lukemisen tavoitteena on aineiston todellinen ymmärtäminen. Kontekstin ymmärtäminen, eli se, miten jokin ilmiö tai asia liittyy ympäristöönsä, on merkityksellistä myöhempien tulkintojen osalta.

Käytettäessä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä sen käyttökelpoisuutta arvioidaan tieteellisin kriteerein. Luotettavuus on keskeisin tieteelliselle menetelmälle asetettava vaatimus. Haastattelun luotettavuutta mietittäessä on pohdittava, mitkä asiat siihen tutkimuksen eri vaiheissa vaikuttavat. Haastattelua ei voida ajatella irrallisena vaiheena, vaan luotettavuustarkastelun tulisi koskea koko tutkimusprosessia eri vaiheineen. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128.) Mekanistisen luotettavuuden määrittely ei saisi korostua liikaa. Tutkijan omalla kokemukseen perustuvalla tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettavuuden ilmaisun kannalta merkitystä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 130.)

*Validiteetti ja reliabiliteetti*

Kvalitatiivinen tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne, vaan siihen liittyy useita varsin erilaisia lähestymistapoja ja tutkimustekniikoita. Näin ollen ei ole mahdollista löytää yhtä yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. (Tynjälä 1991, 387.)

Kun puhutaan tutkimuksen tieteellisestä luotettavuudesta, käytetään usein käsitteitä validiteetti sekä reliabiliteetti. Tutkimuksen ollessa validi, se on pätevä sekä luotettava. Tutkimusvälineen ollessa reliaabeli, voidaan puhua mittatarkasta sekä pysyvästi samaan mitattavissa olevasta tutkimuksesta. Molemmat käsitteet ovat luotettavuusnäkökulman kannalta merkittäviä, mutta validiteetti on laaja-alaisempi, koskien kaikkea tutkimustyötä. (Anttila 2005, 512.) Grönforsin (1985, 178) mielestä validiutta tutkimuksessa voidaan ajatella tutkimusraportin ja kenttätilanteen suhteena. Tutkimusraportti, joka on mahdollisimman lähellä kenttätyössä syntynyttä tulosta, on sitä validimpi tiedon osalta. Mitä tarkempi kuva tutkimusraportin avulla pystytään antamaan kenttätyön prosesseista, sitä validimmaksi tutkimus voidaan katsoa.

Tarkasteltaessa oman tutkimukseni reliabiliteettia on todettava, että tutkimukseni ei voi olla täysin samoin tuloksin toistettavissa. Koska haastattelun kohteena on ihminen, joka on ajatteleva ja tunteva yksilö, ei hän voi antaa laajoihin kysymyksiin täysin samoja vastauksia, jos ne esitetään toisen kerran peräkkäin. Uskon kuitenkin, että päälinjat haastatteluista saamistani vastauksista pysyisivät samansuuntaisina.

Omassa tutkimuksessani pyrin luotettavuuteen. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, jotka suoritin yksilöhaastatteluina. Haastattelutilanne oli häiriötön, eikä sitä voinut ulkopuolinen ihminen päästä kuulemaan. Tutkimukseen osallistujista en tarkoituksella halunnut kerätä mitään taustatietoja, koska haastateltavina oli ainoastaan kolme henkilöä. Näin pyrin salaamaan mahdollisimman hyvin haastatteluihin osallistuneiden henkilöllisyyden. Haastattelut halusin suorittaa osallistuneiden henkilöiden työpaikalla suljetussa tilassa, missä kenenkään ei ollut mahdollista päästä kuulemaan käytyjä keskusteluja. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Jokainen osallistuja allekirjoitti tutkimukseen osallistumiskaavakkeen, missä käytyiin vielä läpi haastattelun tarkoitus, vapaaehtoisuus sekä nauhoitetun haastattelun tuhoaminen sen jälkeen, kun haastattelun olin purkanut kirjalliseen muotoon.

En ole aikaisemmin tehnyt haastattelututkimusta, joten tältä osin haastattelun suunnittelussa ja toteutuksessa olisi ehkä voinut olla parannettavaa. Tutkimuksesta olisi voinut kenties saada sisällöltään rikkaamman, jos olisin lähettänyt tutkimukseni teemat haastatteluun osallistuneille esimerkiksi viikkoa aikaisemmin.

Tutkimukseni on toteutunut suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tutkimuksessani olen tutkinut sitä, mitä olen luvannutkin. Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää, miten johtajuuden avulla voidaan lisätä ja ylläpitää työyhteisön hyvinvointia. Tutkimukseni tavoitteena oli myös kuvata henkilöstön kokemaa työhyvinvoinnin tilaa sekä laatia saatujen vastausten pohjalta kehittämissuhteita työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi. Työlleni asettamani tavoitteet täytyivät.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 135–138) mukaan tutkimusta tulisi arvioida aina kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu. Tämän tutkimuksen kohde ja tarkoitus tulivat mielestäni selvästi esille. Oma sitoutumiseni tutkimusta kohtaan on ollut korkealla. Tutkimus on ollut mielestäni tärkeä, koska sen avulla olen voinut todentaa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa haastattelujen perusteella. Haastatteluista saatujen vastausten pohjalta olen pystynyt esittämään kohdeyritykselle kehittämissuhteita työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi.

### *Siirrettävyys*

Tynjälän (1991, 390) mukaan tutkimustulosten yleistettävyydellä tarkoitetaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa sitä, missä määrin tuloksia voidaan soveltaa laajempaan perusjoukkoon, ”populaatioon”. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään mieluummin käsitettä siirrettävyys (*transferability*). Tutkimustulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin on riippuvainen siitä, kuinka samankaltainen tutkimusympäristö ja sovellysympäristö ovat verrattuna toisiinsa. Siirrettävyyden osalta tutkija ei pysty tekemään johtopäätöksiä yksin, koska hän tuntee ainoastaan tutkimusympäristön. Näin ollen sovellusarvon arvioimisen vastuu siirtyy myös tutkimustulosten hyödyntäjälle. Tutkijan tulisi kuvata riittävästi aineistoaan, jotta lukijalle avautuisi mahdollisuus pohtia tutkimustulosten soveltamista myös muihin kuin tutkittuihin konteksteihin.

Kanasen (2010, 70–71) mielestä laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaikka tutkimuksen yhteydessä siirrettävyydestä puhutaankin. Jotta tutkimustulokset olisivat

siirrettävissä, edellyttää se tutkimusasetelman ja tutkimuskohteen tarkkaa kuvaamista, jotta se joka haluaa tuloksia soveltaa, voisi halutessaan päätellä lähtökohtaoletuksista tilanteen vastaavuuden. Omassa opinnäytetyössäni olen pyrkinyt kuvaamaan aineiston ja tutkimuksen kulun mahdollisimman tarkasti. Tähän perustuen tutkimusta voi hyödyntää osittain kohdeyrityksen molemmissa yksiköissä.

### *Tutkittavan aineiston riittävyys*

Yleinen kysymys, joka esitetään tutkimusaineistonkeruun yhteydessä, koskee kerättävän aineiston kokoa. Opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö, jonka tarkoituksena on osoittaa omalla alalla oppineisuutta. Tästä syystä opinnäytetöiden aineistojen koot voitaneen asettaa omaan arvoonsa, eikä aineiston kokoa tulisi pitää opinnäytteen merkittävimpänä kriteerinä. Ratkaisevana tekijänä ei siis ole aineiston koko, vaan tulkin-tojen kestävyys ja syvyys. Laadullisen tutkimuksen avulla ei ole tarkoitus pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä tai antamaan teoreettisesti tärkeä tulkinta jollekin ilmiölle. Tutkimukselle ovat tärkeitä ne henkilöt, jotka aidosti tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai joilla on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88.) Kanasen (2010, 70) mukaan laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston saturaatiosta. Tutkimukseen otetaan mukaan uusia tutkimusyksiköitä niin kauan, kuin ne tuottavat uutta tutkimukseen. Kylläntymispiste on saavutettu silloin, kun vastaukset alkavat toistaa itseään.

Tutkimuksessa haastattelun kohteena olivat työyhteisön työntekijät. Tutkimuksen kannalta he olivat merkittävässä asemassa, koska heillä oli tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa. Kvalitatiivisen tutkimukseni aineisto oli melko pieni. Suuremman aineiston analyysistä olisin mahdollisesti voinut saada lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavasta aineistosta sain kuitenkin vastauksia tutkimusongelman selvittämiseksi. Osa haastateltavien vastauksista oli yhdenmukaisia teorian ja toisten vastausten kanssa, vaikka tutkimuksella ei yleistettäviin tuloksiin pyrittykään.



## 9 PÄÄTÄNTÖ

Hyvinvoiva työyhteisö on yrityksen tärkeä voimavara. Työhyvinvoinnin johtamisella on suuri merkitys työntekijän ja työyhteisön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Merkityksellistä johtajuuden näkökulmasta on myös huolehtia omasta jaksamisesta työssä. Kaikkia maailman murheita ei johtajankaan tarvitse yksin kantaa eikä ratkaista. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on oikeus hyvin voivaan työyhteisöön ja samalla myös velvollisuus osaltaan luoda hyvinvointia työpaikalla. Hyvinvoivassa työyhteisössä työhyvinvoinnin toteuttaminen on kuitenkin koko työyhteisön yhteinen asia, johon johtaja antaa oman panoksensa.

Opinnäytetyöni on antanut itselleni aiempaa selkeämmän kuvan työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueista. Työhyvinvoinnin laadukas johtaminen edellyttää erittäin monipuolista tieto- ja taitoperustaa johtajalta. Johtajan on osattava nähdä suuria kokonaisuuksia, omattava hyvää tunnejohtamisen taitoa sekä napakkuutta. Henkilöstöjohtaminen on haastavaa ja raskasta, mutta onnistuessaan se tuottaa hyvää tulosta. Työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen näkökulmasta tulisi olla pitkäjänteistä, tavoitteellista sekä henkilöstöä osallistuttavaa toimintaa.

Opinnäytetyössäni koin haastavaksi työhyvinvoinnin laajuuden käsitteenä, pitäen sisällään lukemattomia erilaisia teorioita ja määrittelyjä. Haastavana pidin työn rajaamisen – mitä ottaa mukaan teoreettiseen viitekehykseen ja mitä rajata ulkopuolelle? Haastavaksi työn tekemisen teki myös se, että tein haastattelut työyhteisöön ennen työni varsinaisen teoriaosan valmistumista. Uskon, että olisin voinut saada haastatteluihin enemmän syvyyttä, jos olisi ennättänyt paneutua teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin paremmin. Haastatteluista sain kuitenkin arvokasta tietoa, jota pystyin hyödyntämään tutkimuksessani. Aikaisempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen tekemisestä minulla ei ollut, joten tutkijan kokemattomuus työssä saattaa näkyä.

Opinnäytetyöhöni kokonaisuutena olen tyytyväinen. Työn tuottaminen on vaatinut paljon aikaa, ja lisähaastetta työn toteutukseen on tuonut sen tekeminen päivätyöni ohella. Uskon kuitenkin, että kohdeyritys saa työstäni uutta nostetta työhyvinvointia tukevan johtamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Lopuksi haluan kiittää hoitokoti Pirittan johtaja Hennaa, jonka avulla opinnäytetyön tekeminen mahdollistui. Kiitokset ansaitsevat myös omat kotijoukkoni, ilman heidän kannustusta ja tukea tämä työ ei olisi valmistunut aikataulun mukaisesti.

## LÄHTEET

Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisuu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta. Hamina: AS Paket

Autio, Veli Matti, Juuti, Pauli & Wink, Henrik 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen, tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Grönfors, Martti 1985. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: WSOY.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1997. Palkitse työmenestys! Helsinki: Yrityksen tietokirjat.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing.

Hyppänen, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Juuti, Pauli 2006. Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WS Bookwell Oy, 77–91.

Järvinen, Pekka 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuntatyönantajat 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt. WWW-dokumentti. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/työelämänkehittäminen/työhyvinvointi/Documents/työhyvinvointisuositus.pdf>. Päivitetty 30.5.2007. Luettu 11.3.2014.

Kurttila, Minna, Laane, Taina, Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina. 2010. Arvostus – valmentava käsikirja esimiehille. Hämeenlinna: Karisto OY.

Laaksonen, Hannele, Niskanen, Jouni & Ollila, Seija. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita

Luoma Kirsi, Troberg Eliisa, Kaajas Sani & Nordlund Hanna, 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Marjala, Pauliina 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulu: Oulu University Press.

Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2009. Työyhteisötaidot. Unipress.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, Leenamajja. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö, hyvän ja tasa-arvoisen työyhteisön kriteeristö. Helsinki: Kansallisen työelämän kehittämisohjelma.

Otala, Leenamajja 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, Leenamajja 2011. Älyllinen kunto: tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.

Otala, Leenamajja & Ahonen Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Paasivaara, Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Pirnes, Unto 1995. Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pirnes, Unto 2002. Kehittyvä johtajuus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pohjanheimo, Esa 2012. Johda ihmistä, sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Pyöriä, Pasi (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudemus.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa asiaa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Romppanen Birgitta & Kallasvuo, Anita 2011. Johtajuuden rakentuminen, eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2014. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti.  
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>. Päivitetty 3.2.2014. Luettu 3.2.2014.

Sundvik, Lilli (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suonsivu, Kaarina 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Suutarinen, Marjaana, Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Sydänmaanlakka, Pentti. 2000. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä, periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: Unipress.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22, 5–6, 387–398.

Työterveyslaitos 2013. Ikäystävällisyys työyhteisöissä. WWW-dokumentti.

[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/tasa-arvo\\_ja\\_monimuotoinen\\_tyoelama/ikaystavallisyys\\_tyoyhteisoissa/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyoelama/ikaystavallisyys_tyoyhteisoissa/sivut/default.aspx)  
Päivitetty 9.8.2013. Luettu 18.3.2014.

Työterveyslaitos 2014. Mitä työkyky on? WWW-dokumentti.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)  
Päivitetty 6.3.2014. Luettu 18.3.2014.

Vahtio, Eeva-Leena 2006. Avaa ikäluokat vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WS Bookwell Oy

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy

Zemke, Ron, Raines, Claire & Filipczak, Bob 2000. Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace. New York: Amacom.

Åhman, Helena 2005. Menestyvä johtaminen -haasta itsesi. Helsinki: WSOY

Teemahaastattelun runko:

**TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAMINEN – HOITOKOTI PIRTTA OY**

### **1 TYÖHYVINVOINTI**

- MITÄ TYÖHYVINVOINTI MIELESTÄSI ON
- MILLAISISTA OSA-ALUEISTA TYÖHYVINVOINTI KOOSTUU
- MILLAINEN ON HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ
- MITEN TYÖNTEKIJÄ PYSTYY VAIKUTTAMAAN OMAAN TYÖHYVINVOINTIINSA
- MITEN TYÖNTEKIJÄ PYSTYY VAIKUTTAMAAN TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTIIN

### **2 JOHTAMINEN**

- MITÄ JOHTAMINEN MIELESTÄSI ON
- MITÄ TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAMINEN MIELESTÄSI ON
- MITEN JOHTAMISEN AVULLA VOIDAAN TUKEA TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIA
- MITEN JOHTAMISELLA VOIDAAN TUKEA TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTIA
- MILLAINEN ROOLI JOHTAMISELLA ON MIELESTÄSI TYÖHYVINVOINTIIN

### **3 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN**

- MITÄ JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN MIELESTÄSI ON
- MILLAISTA JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISTÄ PIDÄT TÄRKEÄNÄ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEKSI
- MILLAINEN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN TUKEE MIELESTÄSI TYÖHYVINVOINTIA
  - o työntekijän kannalta
  - o työyhteisön kannalta
- MILLAISELLA JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISELLÄ ON MIELESTÄSI SUURIN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN

### **4 SANA ON VAPAA**