



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Törmä

Työhyvinvoinnin johtaminen

Esihenkilöiden näkökulma

Opinnäytetyö
Syksy 2022
Geronomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Geronomi (AMK)

Tekijä: Tiina Törmä

Työn nimi: Työhyvinvoinnin johtaminen, esihenkilöiden näkökulma

Ohjaaja: Kari Jokiranta, lehtori

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 36

Liitteiden lukumäärä: 0

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta vanhuspalvelualalla, millaisia haasteita ja voimavaroja he kokevat työhyvinvoinnin toteuttamisessa sekä millainen organisaatiokulttuurin merkitys työhyvinvoinnin johtamiseen on. Tutkimustulosten tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää esihenkilöiden johtamisen kehittämiseen vanhuspalvelualalla.

Työhyvinvoinnin johtamisella on suuri merkitys. Työpahoinvointi ja kiire ovat kasvaneet työpaikoilla, eikä työhyvinvoinnin toteuttamiseen ole välttämättä tarvittavia resursseja tai sitä ei osata rakentaa oikein työpaikan tarpeisiin ja kuormitukseen nähden. Myös vetovoimaasuutta pitäisi lisätä alalle. Organisaation erilainen näkökulma työhyvinvoinnin toteutuksesta voi myös olla ristiriidassa työntekijöiden tarpeiden kanssa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena vanhuspalvelualalla toimiville esihenkilöille puolistrukturoituna lomakehaastatteluna. Aineisto analysoitiin teemoittelulla, joka on yksi sisällönanalyysin menetelmä.

Tulosten mukaan empaattisella ja aidosti läsnä olevalla johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia. Johtajilla tulisi olla pidemmän aikavälin toimintamalli työhyvinvoinnin toteuttamiseen, joka näyttäytyisi konkreettisesti työntekijätasolla. Resurssien puute hankaloittaa työhyvinvoinnin toteuttamista ja kehittämistä. Esihenkilöt tarvitsevat organisaation tukea toteuttaakseen työhyvinvointia. Organisaation tulee nähdä työhyvinvoinnin johtaminen osana organisaation laaja-alaista toimintaa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Jatkotutkimusta tulisi tehdä koko organisaation näkökulmasta, eli miettiä minkälaisilla keinoilla saadaan työhyvinvointia kehitettyä organisaatiotasolla.

¹ Asiasanat: johtaminen, työhyvinvointi, esihenkilö, organisaatiokulttuuri

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Elderly Care

Author: Tiina Törmä

Title of thesis: Management of well-being at work from the perspective of superiors

Supervisor: Kari Jokiranta

Year: 2022

Number of pages: 36

Number of appendices: 0

The purpose of the study was to describe the views of the superiors on how to manage well-being at work in the elderly service sector, the challenges and resources the superiors face in implementing well-being at work and the importance of organizational culture in managing well-being at work. The aim of the research was to produce information that could be used to develop the leadership of superiors in the elderly service sector.

Management of well-being at work is of great importance. Work sickness and haste have grown in the workplace, and there are not necessarily the resources needed to achieve well-being at work or it cannot be properly built in relation to the needs and burdens of the workplace. There should also be greater attractiveness for the sector. Different aspects of the organization implementation of well-being at work may also clash with the needs of employees.

The theoretical framework of the thesis consists of well-being at work and management. The thesis was carried out as a qualitative study as a semi-structured questionnaire interview for supervisors at the elderly service sector. The material was analyzed with a theme, which is one of the methods of content analysis.

According to the results, empathetic and genuinely present management can improve well-being at work. Supervisors should have a longer-term approach to the implementation of well-being at work, which would be concretely visible at the level of employees. Lack of resources complicates the implementation and development of well-being at work. Superiors need support from the organization to realize well-being at work. The organization ought to see the management of well-being at work as a part of its extensive activities. The results of the research can be used to develop the management of organizational culture and well-being at work. Further research should be carried out from the perspective of the whole organization, examine what can be used to improve well-being at work at the organizational level.

¹ Keywords: leadership, well-being at work, superior, organizational culture

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TIETOPERUSTA	7
2.1 Tutkimuksen tarkoitus	7
2.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	8
3 JOHTAMINEN	10
3.1 Vanhuspalveluiden johtaminen.....	10
3.2 Johtamisosaaminen ja eettisyys.....	11
3.3 Henkilöstöjohtaminen	12
4 TYÖHYVINVOINTI JOHTAMISEN LÄHTÖKOHTANA	14
4.1 Työhyvinvoinnin merkitys työpaikalla	14
4.2 Työpahoinvointi vs. työhyvinvointi	15
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	17
5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus.....	17
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	17
5.3 Aineiston analysointi.....	18
6 TUTKIMUSTULOKSET	20
6.1 Organisaatiokulttuuri ja arvot esihenkilöiden näkökulmasta	20
6.2 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet ja kuormittuneisuus.....	22
6.3 Työhyvinvoinnin johtamisen voimavarat ja oma työhyvinvointi.....	23
6.4 Johtamisen merkitys työhyvinvointiin, kehittäminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet	24
6.5 Työhyvinvoinnin johtaminen lyhyellä- ja pitkällä aikavälillä.....	26
6.6 Esihenkilöiden tavoitteita ja tarpeita	27
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	29
7.1 Tulosten pohdinta.....	29

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	30
7.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset.....	31
8 POHDINTA.....	32
LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

Geronomin tehtävänä on laaja-alainen vanhustyön asiantuntijuus. Koulutuksessa korostuu vanhushuolteenorganisaation tasolla lähiesimiestyö, henkilöstön ja palveluiden kehittäminen sekä palvelutoiminnan ohjaus (Seinäjoen ammattikorkeakoulu, i-a.). Tulevana geronomina haluan syventyä johtamisen merkitykseen työhyvinvoinnissa. Haluan myös syventyä työtäni kautta organisaatioille yhteen tärkeimpään johtamisen taitoon, eli siihen, kuinka johtaa hyvinvoivaa työyhteisöä ja selvittää, mitkä ovat johtamisen suurimmat haasteet. Johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille ei voi korostaa liikaa.

Työhyvinvoinnin johtaminen kiinnostaa minua henkilökohtaisesti, mutta se on myös yhteiskunnallisesti merkittävä asia. Sairauspoissaolot kasvavat ja työpula näkyy hoitolalla. Veto-voimaisuutta hoitoalalle voidaan lisätä panostamalla työhyvinvointiin.

Tutkimusten mukaan johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnille (Juuti, 2006, s. 83). Työhyvinvointi on kuitenkin paikoin puutteellista työpaikoilla, koska sitä ei osata rakentaa oikein työpaikan tarpeisiin tai kuormitukseen nähden (Kauhanen, 2016, s. 74–76). Organisaation erilainen näkökulma työhyvinvoinnin toteutuksesta voi myös olla ristiriidassa työntekijöiden tarpeiden kanssa (Juntunen, 2021, s. 12). Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan lisää resursseja organisaatiolta.

Fyysisesti raskaat työt ovat vähentyneet 2000-luvulla (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 11). Työntekijät kokevat työtahdin kiihtyneen ja omien vaikutusmahdollisuuksiensa vähentyneen. Kuormittuneisuutta työhyvinvointiin on lisännyt myös huono johtaminen, työpaikan perehdytyksen puutteellisuus ja epäselvät työnkuvat. Työhyvinvoinnin merkitys on muuttunut paljon viime vuosikymmeninä. Ennen työhyvinvointi käsitettiin fyysisten työolojen ja työympäristön korjaamisena, nyt työhyvinvointi käsittää myös työn psyykkisten ja henkisten kuormitusten ennaltaehkäisyn ja korjaamisen (mts. 11).

Edelleen kuitenkin tarvitaan muutoksia ja osaavaa johtamista. Hujalan ja Taskisen (2020, s. 168) mukaan johtamisosaamisessa on vieläkin isoja haasteita. Johtamisen merkitys ja

koulutustarve ikääntyneiden palvelujen tuottamisessa on alettu ymmärtää yhä tärkeämmäksi asiaksi viimeisen vuosikymmenen aikana (Räsänen, 2011, s. 60).

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TIETOPERUSTA

2.1 Tutkimuksen tarkoitus

Johtamisen kulttuuri ja työhyvinvointi ovat muuttuneet viime vuosien aikana (Laaksonen & Salin, 2019, s. 9). Johtamisen ja työhyvinvoinnin yhdistäminen nähdään ajoittain haasteellisenä. Lisäksi etäjohtamisen lisääntyminen vanhuspalveluissa edellyttää uusia ratkaisutapoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi (mts. 14–16). Etäjohtaminen lisääntyy hajautettujen työpisteiden ja yhdistyvien organisaatioiden lisääntyessä uuden hyvinvointialueen myötä. (Kinnunen, 2022).

Haluan tutkimuksessani tuoda esiin esihenkilöiden näkemyksiä siitä, kuinka he kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja sen haasteet. Lisäksi selvitän näkemyksiä siitä, kuinka johtamisen voimavaroja tarvitaan työhyvinvoinnin toteuttamiseen. Vanhuspalveluiden johtamisen työnkuva on muuttunut ja tuonut uusia haasteita. Elämme muuttuvassa ajassa uuden hyvinvointiohjelman myötä. Lisäksi haluan tulevana geronomina syventyä työhyvinvoinnin johtamiseen, saada lisää tietoa ja toimintamalleja tulevaan työhön.

Johtaminen koetaan haasteelliseksi sosiaali- ja terveysalalla (Laaksonen & Salin, 2019, s. 14–16). Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut yhteiskunnallisesti ja johtamisella nähdään olevan vaikuttamisen mahdollisuus (Tarkkonen, 2012, s. 5–9). Organisaation johtamisessa sivuutetaan usein henkilöstön huolenpitovelvollisuus. Johtamisen tärkeäksi näkökulmaksi tarvitaan työhyvinvointi, jonka eteen täytyy tehdä töitä muulloinkin kuin ongelmatilanteissa (mts.8–10).

Johtamisen merkitystä työhyvinvointiin on tutkittu paljon ja on todettu olevan suuri merkitys työhyvinvoinnille (Juntunen, 2021, s. 5). Työhyvinvoinnin haasteet muuttuvat työpaikoilla ja niihin tulee osata reagoida (Juuti & Vuorela, 2015, s. 9). Haluan tutkimuksessani tarkastella myös sitä, mikä vaikuttaa työhyvinvoinnin toteutumiseen tai toteutumattomuuteen. Tietoa ja kirjallisuutta työhyvinvoinnista on paljon saatavilla, mutta miksi työpahoinvointia on edelleen työpaikoilla? Miksi tietoa ei pystytä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla?

2.2 Aikaisemmat tutkimukset

Hyvän ja huonon johtamisen merkitys työhyvinvoinnille on todettu tutkimuksissa (Kauhanen, 2016, s. 92). Valitettavasti tutkimustuloksia on huonosti hyödynnetty, eikä henkilöstön ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ole huomioitu pitkäjänteisesti (mts.105,123). Työpaikoilla usein kerrotaan panostettavan työhyvinvointiin liikunta- ja kulttuuriseteleillä sekä työterveyshuollolla (Ukskoski, 2010, s. 11–18). Työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuitenkin kuuluu paljon muutakin (mts. 11–18). Työhyvinvointia ja johtamista on yleisesti tutkittu paljon, tutkimukset kuitenkin keskittyvät organisaation tai yhteiskunnan näkökulmiin tai ovat irrallisia tutkimuksia. Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus perustuvat yleisesti sosi-aali- ja terveysalaan eivätkä kohdennetusti vanhuspalveluiden johtamiseen. Aiemmistä työhyvinvoinnin tutkimuksista käy ilmi työn kuormittuneisuus sekä työhyvinvoinnin merki-tyksen tärkeys (Perkiö-Mäkelä, ym.; Ukskoski, 2010).

Kinnusen (2020) teettämässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin kuormittavuuksien vähentä-miseksi nousi oleellisia asioita.

Töiden uudelleen organisointi, työvuorosuunnittelun parantaminen, viestinnän parantaminen, esimiestyön kehittäminen, prosessien ja tehtävänkuvien selkeyttäminen, perehdytyksen parantaminen, työvälineiden ja työtilojen toimi-vuuden huomiointi sekä riittävien koulutuksien järjestäminen (Kinnunen, 2020, s. 52).

SAK:kin teettämässä tutkimuksessa kuvataan työhyvinvoinnin toteutuksen haasteita (Jun-tunen

Haastatteluiden perusteella psykososiaalista kuormitusta aiheuttaa muun mu-assa se, että työorganisaatioissa ei ole kohdennettu resursseja henkisen työ-hyvinvoinnin hankkeisiin tai ohjelmiin. Erillisten henkisen työhyvinvointihankkei-den puuttuessa työpaikoilla usein toimitaan henkisen työhyvinvoinnin edistä-miseksi vasta silloin, kun oireita jo ilmenee, kuten esimerkiksi työilmapiirin hei-kentymistä tai sairauspoissaoloja. ”Mutta täytyy sanoa, että ei mulla riitä ees tollasiin hankkeisiin tota aikaa. Tää on lähinnä tulipalojen sammuttelua (Juntu-nen, 2021, s.12).

Heinosen (2021) teettämässä tutkimuksessa: Johtamisen vaikutus hoitotyön työntekijöiden työhyvinvointiin todettiin seuraavasti:

Esimiestyössä toimivilla on mahdollisuus parantaa työntekijöiden hyvinvointia johtamistapaa kehittämällä (Heinonen, 2021).

Tutkimuksien perusteella työhyvinvoinnin johtamisessa on haasteita monilla osa-alueilla. Työhyvinvoinnista on paljon tutkimuksia. Haluankin tutkimuksessani selvittää sitä, millaisia keinoja hyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan ja mitkä asiat puolestaan haastavat työhyvinvoinnin johtamista.

3 JOHTAMINEN

Johtaminen on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana paljon (Hujala & Taskinen, 2020, s. 133; Niiranen ym., 2010, s. 72–73). Johtaminen on nykyisin moniulotteista ja koulutuksen merkitys on kasvanut (Hujala & Taskinen, 2020, s.133). Aikaisemmin johtaminen on ollut yksilölähtöistä vastuuta omasta yksiköstään, mutta etäjohtaminen on kuitenkin tuonut muutoksia johtamisen vuorovaikutukseen organisaatioiden kasvaessa (mts. 167). Lisäksi moniammatillisen yhteistyön kehitys eri toimialojen kanssa on lisännyt johtamisen haasteita vanhuspalvelualla. Lähijohto vastaa enemmän käytännön koordinoinnista ja henkilöstöstä, kuin taas ylempi johto vastaa strategiasta ja rakenteista. Aiemman yksilöjohtamisen tyylin korvaa nykyisin integroiva johtamistyyli. Siinä johtajat työskentelevät yhteistyössä muiden johtajien sekä alaistensa kanssa. Integroivassa johtamistyyliässä annetaan työntekijöille vaikuttamisen mahdollisuus ja tuetaan työntekijöitä sekä toisia johtajia yhteistyön kehittämiseksi. Henkilöstön osallistaminen on perusta yhteistyön kehittämiseksi organisaatiossa (mts. 133–134). Keskeinen ongelma kuitenkin on, ettei henkilöstön osallistamisen määrittäminen sisälly arvioitaviin mittareihin. Mittareilla mitataan mm. työpaikan työhyvinvointia, puutteita ja kehitystä. Toinen ongelma on, ettei kaikilla johtajilla ole johtamisen ymmärrystä eikä johtajien välinen yhteistyö ole vielääkään itsestäänselvyys (mts. 138–141). Työhyvinvointia pitäisi kehittää ennaltaehkäisevästi ja aktiivisesti (Virolainen, 2012, s. 153–154). Lisäksi pitäisi ennen näkyviä merkkejä reagoida riskitekijöihin ja työssä viihtyvyyteen (mts. 153–154).

3.1 Vanhuspalveluiden johtaminen

Niirasen ym. (2010, s.17–18) mukaan Vanhuspalveluiden johtaminen pitää sisällään kolme käsitettä: prosessien johtaminen asiakastyön alueella (*social care management*), sosiaalityön johtaminen kohdennetusti vanhuspalveluissa (*social work management*) ja organisaatioiden johtaminen (*human service management*). Tarkastelemme käsitteen social care management kautta vanhuspalveluiden henkilöstöjohtamista (mts. 17–18). Vanhuspalveluiden johtaminen on muuttunut palvelurakenteiden ja toimintatapojen uudistuksien vaikutuksesta, ja organisaatiot ovat kasvaneet yhdistymisten myötä (mts. 9). Niirasen mukaan

vanhuspalveluiden johtamisessa korostuu voimavaralähtöinen johtaminen ja tiedolla johtaminen (mts. 20–21). Sosiaalialan johtajat tarvitsevat päivitettyä osaamista uudistuvalla sosiaalialalla (Hujala & Taskinen, 2020, s. 167–168). Lisäksi tarvitaan uudenlaista eettistä osaamista työhyvinvoinnista sekä altruistista asennetta, joka edistää yhteistyötä. Altruistinen toiminta on epäitsekkästä, ja siinä asetetaan etusijalle yhteistyökumppanit. Työhyvinvoinnin johtamista pitää kehittää pitkäjänteisesti kaikilla näillä osa-alueilla (Virolainen, 2012, s.153).

3.2 Johtamisosaaminen ja eettisyys

Eettinen johtaminen vaatii tietoisuutta sekä omista että organisaation arvoista (Laaksonen, Ollila, & Himanen, 2022, s. 121–122). Eettisessä johtamisessa tarvitaan myös kykyä kyseenalaistamiseen ja vaikeidenkin asioiden kohtaamiseen (mts. 121–122). Niirasen ym. (2010, s. 15) mukaan johtamisen tärkeitä eettisiä arvoja sosiaalialalla ovat ammatillisuus ja tietointensiivisyys eli johtaminen tietoon ja tiedon tuottamiseen perustuen. Johtamistyötä sitoo asiakaslähtöinen strateginen toiminta, tulosvastuu, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus. Hyvältä johtajalta edellytetään monen osa-alueen tietotaitoa ja jatkuvaa kehitystä (mts. 12–15). Johtaminen vaatii eettistä asennetta työhyvinvoinnin johtamiseen (mts. 73).

Työhyvinvointi on organisaation tärkein menestystekijä. Se vaikuttaa tuloksellisuuteen sekä yksilön ja työyhteisön kokemukseen onnistumisesta (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 57). Työhyvinvoinnin johtamisessa täytyy tunnistaa moninaiset toimintaympäristön haasteet ja voimavarat (mts. 56).

Johtamisosaamiseen tarvitaan empaattista tunneälyä ja tietotaitoa (Roth & Saarenpää, 2020, s. 13). Tunneälykäs johtaja, joka on myös empaattinen ja ammattitaitoinen, saavuttaa parhaiten työhyvinvointiin ja talouteen liittyviä tuloksia. Työpaikan imua ja työntekijöiden tarmokkuutta työhön lisää myös työntekijöiden kokema arvostus. Sosiaalisten tunteiden kohtaamisen kautta aikaansaadaan voimaannuttavia kokemuksia (mts. 13).

Johtajan tulee tuntea itsensä (Kaski & Kiander, 2007, s.46). Oma persoona vaikuttaa johtamiseen. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen auttaa arvioimaan omaa johtamistaan erilaisissa tilanteissa. Jokainen työntekijä on erilainen ja tämä vaatii taitoa

johtamisessa. Itsetuntemus on tärkeää myös palautetta vastaanottaessa ja sitä antaessa. Henkilöstöjohtamisessa kohtaa väistämättä epämiellyttäviäkin tilanteita, joissa joutuu puuttumaan ei-toivottuun käytökseen. Jos ei tunne itseään, usein epämiellyttävissä tilanteissa alitajuisesti itse suojautuu. Tällöin ei tule puuttuneeksi tilanteeseen sen edellyttämällä tavalla. Suojautuminen epämiellyttävissä tilanteissa saattaa näkyä kiireisenä käytöksenä tai vetäytymisenä tilanteesta. Työyhteisön välinen toiminta ei aina suju ja tarvitaan johtajan puuttumista asiaan. Työyhteisö voi ajoittain regressoitua, eli taantua jopa turhaimaiseen käytökseen. Regression pitkittyessä voidaan puhua regressiokierteestä, jolloin työntekijät eivät enää itse löydä ratkaisua tilanteeseen. Jos johtaja ei osaa puuttua tilanteeseen ajoissa, lisää se työyhteisön taantumista ja työyhteisön toiminta taas lisää johtajan taannuttavaa toimintaa. ”Itsetuntemus vähentää haitallisen suojautumisen tarvetta ja auttaa esimiestä toimimaan vaikeissakin työtilanteissa työntekijöiden ja työyhteisön parhaaksi”, jolloin ongelmat saadaan ratkottua ajoissa (mts.46–47).

3.3 Henkilöstöjohtaminen

Suutarinen ja Vesterinen (2010, s. 9) korostavat, että työntekijän työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä se lisää suorituskäkyä ja tuottavuutta työnteossa. Työhyvinvointiin panostamisessa tulee huomioida fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Terveys- ja hyvinvointisuunnitelmaan panostaneilla työpaikoilla on huomattu työn tuottoisuudessa merkittäviä vaikutuksia (Rubanovitsch ym., 2011, s. 72). Johtajat, jotka ymmärtävät hyvinvoivan henkilöstön merkityksen sekä huomioivat sitä edistävät toimintatavat, luovat työpaikoilleen liiketoimintaa edistävää hyvinvointia (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 9). Työhyvinvointi auttaa työntekijöiden jaksamista kuormittavissakin tilanteissa. (mts. 11).

Suonsivun (2014, s. 137) mukaan hyvinvoivan ja tuloksellisen työpaikan luo hyvä henkilöstöjohtaminen yhteistyössä joustavuuden ja osaavan työnhallinnan kanssa. Työelämän laatuun ja mielekkyyteen vaikuttaa kokemus tuloksellisen työn tekemisestä. Hyvinvoiva työpaikka lisää henkilöstössä luottamusta, motivaatiota, hallittua stressiä, työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta työpaikkaansa (mts. 137).

Johtajan on tärkeää olla vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa (Laaksonen ym., 2022, s.106–107). Vuorovaikutus auttaa muodostamaan positiivisia tunteita ja tukee

hankalienkin tilanteiden käsittelyä. Yhdessä käsitellyt tilanteet lisäävät yhteistä näkemystä ja vähentävät ristiriitoja. Työntekijän kokema positiivisuus lisää sitoutumista työhön ja kokemusta työn merkityksellisyydestä. Positiivisen tunneilmaston muodostaminen omalla vuorovaikutuksellisella johtamisella lisää tehokkuutta sekä motivaatiota. Omalla johtamisella voi luoda niin positiivisen kuin negatiivisen tunneilmaston. Positiivisella tunneilmaston luomisella työpaikalle tarkoitetaan työyhteisön turvallista ja auttavaa ilmapiiriä, jossa tunteiden ilmaiseminen on sallittua ja negatiivisiakin asioita käsitellään avoimesti. Johtajan tulisi olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Lisäksi johtajalla tulisi olla aikaa työntekijöilleen ja mukana olemiseen työarjessa. Työntekijöiden täytyy pystyä kokemaan johtajan lähestyminen hankalissakin tilanteissa helpoksi. Johtajan tulee toimia läpinäkyvästi ja suoraan, puheiden ja tekojen täytyy olla samassa linjassa. Johtajan tulee olla rohkea ja kyvykäs puuttamaan työpaikan haasteisiin ennaltaehkäisevästi ja tilanteiden vaatiessa (mts.106–107).

4 TYÖHYVINVOINTI JOHTAMISEN LÄHTÖKOHTANA

Johtajan tulisi huomioida työntekijöiden voimavarat (Laaksonen, ym., 2012, s. 145). Henkilöstön voimavaroja tulisi kohdentaa ja huolehtia työhyvinvoinnista työpaikalla (Suonsivu, 2014, s. 136). Tärkeää on, että työntekijöiden mitoitukset, osaaminen ja työn vaatimukset kohtaavat. Johtajan jatkuva itsensä kehittäminen mahdollistaa hyvän henkilöstöjohtamisen. Henkilöstöjohtamisessa keskeistä on hyvä koordinointi ja hyvän työnteon mahdollistaminen henkilöstölle. Hyvän johtamisen näkee henkilöstön yhteisestä tahtotilasta työpaikalla (mts. 135–137). Esimiehen ulkoinen ja suullinen käytös vaikuttaa työntekijään ja työilmapiiriin (Kuusela, 2013, s. 43–45). Esimiehen on tärkeää kohdella työntekijöitään tasarvoisesti ja avoimesti. Työntekijälle muodostuu itsestään tietynlainen työminä-mielikuva esimiehen kohtelun kautta. Esimiehen suhtautumista tulkitaan monista positioinneista. Positioinnilla tarkoitetaan oman käytöksen näyttämistä ilmeinä, eleinä tai äänenpainona. Positiointi välittyy automaattisesti kommunikoidessa ja esimiehen tulee kiinnittää siihen huomioita. Hyvin käytettynä positioinnilla pystytään vaikuttamaan työyhteisön keskeiseen toimintaan sekä esimiehen ja työntekijöiden väliseen toimintaan. Kannustavilla ja myönteisillä positioineilla saadaan parannettua organisaation tuloksia ja ilmapiiriä (mts. 43–45).

4.1 Työhyvinvoinnin merkitys työpaikalla

Suutarinen ja Vesterinen (2010, s. 24) esittävät, että työhyvinvointi on tasapainotila. Tasapainotilaan kuuluu niin sosiaalinen, psyykinen, fyysinen kuin henkinen tasapaino. Terve työntekijä on perusedellytys työpaikalleen ja hän antaa silloin työssään parhaan osaamisensa (mts. 24). Kazeminkin (2017, s. 45) mukaan työympäristöllä on merkitystä. Työpaikalla vietetään yleensä kolmasosa päivästä sekä työpäivän tapahtumat kulkevat mielessä työajan jälkeenkin.

Työympäristön fyysisiä ja psykososiaalisia olosuhteita parantamalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin (Kazeminkin 2017, s. 45). Hyvät työympäristön olosuhteet heijastuvat

myönteisesti myös vapaa-aikaan. Palaututtuaan vapaa-ajallaan työntekijän henkinen hyvinvointi lisääntyy. Palautuminen auttaa jaksamaan paremmin työssään. Palautunut työntekijä kestää ajoittaista kuormitusta paremmin. Hyvinvoivat työntekijät tuovat myös organisaatiolle vetovoimaa ja positiivista näkyvyyttä (mts. 45).

Tutkimukset työhyvinvoinnista osoittavat työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapainon merkityksen tärkeyden (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 24). Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia vähentää jatkuva kiire, riittämättömyyden tunne sekä epävarmuus työpaikalla. Monimutkaisuuden tunne, epätasapaino voimavarojen ja haasteiden välillä lisää kuormittuneisuutta. Riittämätön työhyvinvointi heijastuu terveysongelmina, motivaation hiipumisena ja lisääntyneinä poissaoloina. Stressinsietokyky laskee ja voidaan puhua työuupumuksesta (mts. 9, 11, 24, 109–110). Työntekijältä vaaditaan luonnollisesti paljon organisaatiossa, jolloin myös työhyvinvoinnin odotukset ovat suuret (Suonsivu, 2014, s. 7). Työntekijän osaamiseen ja jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota. Vastapainon tarvitsee olla balanssissa (mts. 7). Esimiesten, organisaation ylimmän johdon ja työyhteisön on yhdessä toteutettava työhyvinvoinnin edistämistä. Henkilöstöltä vaaditaan keskinäistä luottamusta ja asiantuntijuutta. Johtajan tulee löytää henkilöstöjohtamisessa tasapaino työhyvinvoinnin ja tehokkuuden välille (mts. 11).

4.2 Työpahoinvointi vs. työhyvinvointi

Suurimpia esiin nousseita syitä työpahoinvointiin on huono johtaminen sekä mielenkiintoisten ja haasteellisten työtehtävien puute (Kauhanen, 2016, s. 76) Työhyvinvoinnin vastakohtana voidaan puhua työpahoinvoinnista (Suonsivu, 2014, s. 11). Puhuttaessa työhyvinvoinnista organisaatiossa, puhutaankin usein todellisuudessa työpahoinvoinnista. Organisaatioissa seurataan poissaoloja tarkasti, niitä verrataan organisaation sekä ulkopuolisten tahojen tilastoihin. Tällöin tarkastellaan työpahoinvointia eli yksilön- ja työyhteisönongelmia. Tilastojen ja seurannan avulla kehitetään ongelmien pienentämiseksi toimintamalleja muun muassa työ-paikkakiusaamiseen ja työhön sitoutumiseen. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma jää kuitenkin tämänlaisessa toimintamallissa pois. Työpahoinvoinnilla on yhteys fyysiseen ja sosiaaliseen terveyteen, joka ilmenee henkisenä pahoinvointina (mts.

11). Henkisen pahoinvoinnin oireita ovat yleensä väsymys ja stressi. Pitkään jatkuneen pahoinvoinnin myötä masennus ja uupumus. Sairaslomat ja työtyytymättömyys lisääntyvät pahoinvoinnin kasvaessa liian suureksi. Pahimmissa tapauksissa, se johtaa varhain työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. Organisaatiotasolla pahoinvointi merkitsee työtehon heikkenemistä sekä työntekijöiden työntekemisen siirtymistä asiatasolta tunnetasolle. Työpahoinvointi lisää ongelmakeskeistä ajattelua ja negatiivisuutta työyhteisössä. Jatkuva pitkäaikainen altistuminen stressille on vahingollista. Tilapäinen stressi on kuitenkin normaalia ja sopeutuminen siihen välttämätöntä (Suonsivu, 2014, s. 13–14).

Suonsivun (2014, s. 41) mukaan työntekijä tarvitsee osallisuuden tunnetta työhyvinvoinnin kokemiseen. Osallisuuden tunne luo mahdollisuuden vaikuttaa työpaikan asioihin ja työympäristöön. Täydellinen työhyvinvointi muodostuu yksilön työn ja vapaa-ajan tasapainosta (mts. 41). Organisaation ja työntekijän yhtenevät odotukset ja vaatimukset luovat positiivista kuormitusta. (mts. 23, 32).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimuksen menetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.98). Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmien ja aineistonkeruumenetelmien avulla kuvataan ilmiöitä ja ihmisiä, joista pyritään antamaan teoreettinen tulkinta (mts. 98). Laadullisessa tutkimuksessa on usein myös piirteitä kvalitatiivisesta tutkimuksesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely ja havainnointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Erilaisia menetelmiä voidaan käyttää myös yhdisteltynä (mts. 83). Laadullinen tutkimus etenee joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa työn edetessä olosuhteiden mukaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157–160).

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna lomakehaastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, joihin haastateltava vastaa avoimesti omin sanoin, jonka seurauksena esiin voi nousta uusia ajatuksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Mukana voi olla myös kysymyksiä rajatuilla vastausvaihtoehdoilla. Kysymykset ovat kaikille samat (mt.). Haastattelulla haetaan vastauksia erilaisiin ongelmiin sekä tutkitaan erilaisia ilmiöitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Tavoite tällä puolistrukturoidulla haastattelulla oli selvittää se, miten esihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin johtamisen. Haastattelulla selvitetään yksinkertaisesti sitä, mitä ihminen ajattelee tai miksi toimii niin kuin toimii (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84). Haastattelu tutkimusmetodina ei ole ongelmaton, koska haastattelussa keskitytään yksilökeskeisyyteen, jolloin on varottava tulkitsemasta liikaa yksilön inhimillistä todellisuutta (mts. 84).

Tutkimus toteutettiin vanhuspalvelualalla toimiville esihenkilöille ja henkilöstöjohtajille. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kyselyyn vastaamaan myös organisaation ylempiä johtajia tutkimusongelman vertailua varten. Kyselyyn kuitenkin vastasi vain esihenkilöinä työskenteleviä johtajia. Kysely toteutettiin kahdessa eri organisaatiossa Keski-Suomen alueella sekä geronomeille, gerongeronomien verkossa olevan sosiaalisen kanavan kautta.

Sosiaalisen kanavan kautta tavoitin geronomeja ympäri Suomen ja sain laajempaa näkökulmaa tutkimukseen. Kysely toteutettiin ilman henkilötietoja ja organisaation tietoja, jotta vastauksia ei voida julkisesti yhdistää tiettyyn organisaatioon ja/tai henkilöön. Tutkimuksen ainoataustietona kysymys oli, toimiiko työssään esihenkilönä, johtajana vai ylempänä johtajana. Tutkimus eteni aikataulun mukaan. Tutkimusongelmat ja kysymykset määriteltiin opinnäytetyön aluksi, teoriapohja ohjasi tutkimuskysymyksiä, jotka laadittiin teorian ja tutkimusongelman kautta. Kysely toteutettiin lokakuun alussa ja analysoitiin lokakuun lopussa.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysytään tutkimuksen tarkoituksen kannalta oleellisia kysymyksiä, kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä ja kaikille haastateltaville samoja, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi kuin strukturoitu haastattelu, mutta sillä on yhä selvät raamit ja haastateltavat voidaan valita, jolloin tiedetään haastateltavalla olevan tutkittavaa tietoa. Puolistrukturoitu haastattelua sopii hyvin käytettäväksi, jos ilmiötä on tutkittu vielä suhteellisen vähän.

Tutkimuskysymykset:

Mitä ovat työhyvinvoinnin johtamisen haasteet ja voimavarat?

Millainen merkitys organisaatiokulttuurilla ja arvoilla on hyvinvoinnin johtamiselle?

Minkälaisella johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia vanhuspalvelualla?

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysinä käytettiin teemoittelua. Tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat kootaan aineistosta (Kallinen & Kinnunen, i.a.). Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja se on yksi sisällönanalyysin muoto. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelussa tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia kootaan aineistosta teemoiksi, joita esitetään tutkimusraportissa. Haastateltavien vastausten avulla pystytään syventämään ja selventämään tietoa, joka pohjautuu haastateltavien

käsityksiin, kokemuksiin ja tunteisiin. Teemoittelua voidaan havainnollistaa aineiston katkelmina lukijalle (Kallinen & Kinnunen, i.a.). Tavoitteena teemoittelun luokittelulla oli kuvata työhyvinvoinnin johtamista. Aineistosta saadut vastaukset luettiin useampaan kertaan läpi. Aineistosta eriteltiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineistosta muodostui tärkeitä teemoja. Yläkäsitteet muodostuivat aineiston sisällöstä. Alakäsitteet kuvaavat aineiston sisältöä kuvaavilla sanoilla. Pelkistetyt ilmaukset ovat lyhennetyksi suoraa tekstin sisältöä, joiden tarkoituksena on selkeyttää tekstin sisältöä ja käsitteitä ks. (taulukko 1).

Taulukko 1. Teemoittelun taulukko

KO-KOAVA KÄSITE	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN				
	TEEMA	ORGANISAATIO-KULTTUURI	HAASTEET	VOIMAVARAT	JOHTAMINEN
YLÄKÄSITE	ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS, ARVOT	ORGANISAATION VAATIMUKSET, AJANKÄYTTÖ, KUORMITTUNEISUUS	KOLLEGAT, ORGANISAATION YHTEISET ARVOT	TYÖHYVINVOINTI, TYÖPAIKAN JOHTAMINEN NYT JA TULEVAISUUDESSA, KEHITTÄMINEN	VUOROVAIKUTUS, RESURSSIT, TYÖHYVINVOITI
ALAKÄSITE	TUNNEILMASTO, TUKI	HENKILÖSTÖMITOUTUS, POISSAOLOT, RESURSSIT	HENKILÖSTÖMITOUTUS, KOULUTUS, PALAUTUMINEN	TASA-VERTAISUUS, VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUS, KOULUTUS	AJANKÄYTTÖ, TYÖHYVINVOINNIN JUURRUTTAMINEN
PELKISTETTY ILMAUS	AVOIN ILMAPIIRI, ESIMIEHEN TUKI, ARVOJEN KOHTAAMINEN, ORGANISAATION TUKI	TYÖUUPUMUS, EI HUOMIOIDA KOKONAISVALTAISESTI, SAIRASPOISSAOLOT KUORMITTAA	SELKEÄ STRATEGIA, YMPÄRISTÖ, ORGANISAATION JA KOLLEGOIDEN TUKI, TYÖTERVEYS, TYÖ JA VAPAA-AIKA	KIINNOSTUS TYÖNTEKIJÖIHIN, AIKAA TYÖNTEKIJÖILLE, SUUNNITELMALLISUUS	JOHTAJAN SOSIAALINEN TUKI, ORGANISAATION TUKI, SELKEÄT TAVOITTEET

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Organisaatiokulttuuri ja arvot esihenkilöiden näkökulmasta

Tutkimuksessa havaittiin organisaatiokulttuuri tärkeäksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Organisaatiokulttuuriin sisältyvät organisaation toimintatavat ja käyttäytymisnormit eli se, miten organisaatiossa on tapana toimia. Tutkimuksesta käy ilmi, että viimevuosina osa organisaatioista on panostanut organisaatiokulttuuriinsa. Organisaatiokulttuuri voi hankaloittaa työhyvinvoinnin johtamista, jos organisaatiolta ei saa riittävästi tukea. Suurin osa vastaajista kertoi tuen olevan puutteellista ja että siihen tulisi panostaa. Kuitenkin muutamissa organisaatioissa on erityisesti panostettu organisaatiokulttuurin juurruttamiseen ja työhyvinvointiin. Positiivista on, että sen merkitys on ymmärretty ja siihen on alettu panostamaan.

Asian eteen on mielestäni tehty paljon töitä: tiedotusta on parannettu, työterveyshuoltoon on panostettu, asumisyksiköiden henkilöstömitoitus nostettiin huomattavasti ennen vanhuspalvelulain vaatimuksia jne. Jo aiemmin meillä on ollut hyvin selkeät ohjeistukset esim. varhaiseen puuttumiseen, tai epäasialliseen käytökseen puuttumisessa. Näppituntumalta moni esihenkilö nykyisin tarvittaessa lähes seisoo päällään, jotta työhyvinvointi säilyy hyvänä. Välillä tuntuu, että pieni osa työntekijöistä ei sen sijaan huomaa omaa merkitystään työhyvinvoinnin johtamisen mahdollistajana. Johtaa voi, jos suostuu johdettavaksi. Jos ei suostu, vaan haraa vastaan, aiheuttaa ongelmia koko työyhteisölle.

Tutkimusaineistosta nousee esille henkilöstömitoituksen tärkeys, joka on henkisen työhyvinvoinnin lähtökohtana. Juntusen (2021, s. 15) mukaan työntekijät pitävät vähemmän kuormittavanaakin työtä kuormittavana, jos henkilöstömitoitus on riittämätön. Parhainta ennaltaehkäisyä on riittävät henkilöstöresurssit. Kuormittuminen työstä aiheuttaa uuden kierteen henkilöstömitoitukseen. Työntekijät ovat vuorollaan kuormittuneisuuden vuoksi sairaslomalla ja henkilöstövajeen kierre jatkuu.

Olen ollut nykyisessä työpaikassa vasta 2kk esihenkilönä joten näkökulmani on vielä hyvin kapea ja lyhyt, mutta ensivaikutelma on että työhyvinvointia ei olla organisaatiossa viety työntekijätasolle ainakaan selkeiden ja yksityiskohtaisten suunnitelmien tasolla.

Ruohonjuuritasolla ja päivittäisen arjen asioihin voin runsaasti itse vaikuttaa työyhteisössä ja sen hyvinvoinnin johtamisessa nykyisessä hierarkisessa

organisaatiokulttuurissa. Jotkin asiat puolestaan on haasteellisia hoitaa eikä toimi ainakaan omassa organisaatiossa.

Organisaatiokulttuurilla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta katsottuna. Työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatiokulttuuri nivoutuvat toisiinsa. Esimies voi vaikuttaa johtamisellaan työhyvinvointiin. Johtamisen pitäisi olla avointa, oikeudenmukaista ja tasa-arvoista, joka puolestaan lisää työhyvinvointia. Valitettavasti omassa organisaatiossani se ei aina toimi, epätasa-arvoista kohtelua tapahtuu, sekä aina ei olla avoimia asioita.

Tutkimukseen osallistuneista 54 prosenttia kertoi organisaation ja omien arvojensa kohtaavan organisaation arvot vain osittain. Erittäin hyvin arvojen kohtaamisesta kertoi 31 prosenttia vastaajista. Puolestaan 15 prosenttia vastaajista kertoi arvojen kohtaavan puutteellisesti. Osassa organisaatiossa on panostettu työhyvinvointiin, mutta suuressa osassa on vielä asiassa tehtävää. Tunneilmasto omassa yksikössä koetaan hyväksi. Pieni osa vastaajista kuitenkin kertoo organisaation tunneilmastossa olevan vielä kehitettävää. Työpaikan hyvä tunneilmasto ilmentää hyvää ja avointa johtamista. Hyvä tunneilmasto on monipuolinen, siinä voidaan avoimesti ja turvallisesti käsitellä negatiivisia ja positiivisia asioita eli siihen kuuluu erilaisia tunteita (Super, 2021).

Yksikössäni työhyvinvointi on hyvä. Lähiesimiehenä seison työntekijöideni takana ja pyrin ottamaan henkkohtaiset elämän tilanteet huomioon.

Yksikössäni tunneilmasto on parantunut, kun esihenkilönä olen esittänyt kiinnos-tukseni työntekijöideni hyvinvoinnista. Työntekijöillä on turvallinen tunne tehdä työtä kun esihenkilö välittää heistä. Ilmapiiri on avoin.

Työntekijöitään arvostava ja heihin luottava johtaja vahvistaa myönteistä tunneilmastoa työpaikalla (Super, 2021). Työntekijät suoriutuvat paremmin työn kuormituksesta ja ratkaisevat paremmin ongelmatilanteita. Heillä on myös parempi fyysinen terveys.

Tunneilmasto on huomattavasti parempi mitä esim. vuosi sitten. Omassa yksikössäni on kamppailtu ilmapiiriongelmiensa kanssa, ja niitä on työstetty runsaasti, Edelleen on tiettyjä klikkejä; tietyt ihmiset töissä tarkoittaa tiettyä tunnelmaa, mutta usein miten se on jo onneksi vapautunut ja rentoa, mukavaa yhdessä tekemistä.

6.2 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet ja kuormittuneisuus

Tutkimuksessa havaittiin työhyvinvoinnin johtamisen suurimmiksi haasteiksi ajanpuutteen ja organisaation taloudelliset vaatimukset. Työhyvinvointiin panostaminen nostaa hetkellisesti kuluja, mutta tuottaa moninkertaisesti tulosta takaisin toimiessaan. Kuormittuneisuudesta johtuvat sairauspoissaolot maksavat monikerroin enemmän kuin yksilön työhyvinvointiin laitettu euro (Terveystalo, i.a.).

Työterveys ei aina ota huomioon koko työyhteisöä. Esimerkiksi työuupumuksen vuoksi sairaslomia, eikä työntekijä saa pidempää tai erityisempää apua työterveyden puolelta.

Haasteina on aika ja määrärahat, myös organisaation näkökulma työhyvinvoinnin edistämiseen on vielä suppea

Taloudelliset reunaehdot sanelevat nykyistä toimintaa paljon ja se aiheuttaa eettistä kuormittuneisuutta. Ajan riittävyys ja muutokset vaikeuttavat myös työhyvinvoinnin johtamista. Digitalisaatio on tullut jäädäkseen ja osa kokee tämän kehityssuunnan haasteellisena.

Vaatimukset talouden suhteen ovat kovat. Siinä on lähiesimies - kuten johtokin - kovassa ristipaineessa sekä ylös- että alaspäin. Suurin haaste on kuitenkin kaikkiaan henkilöstön saatavuus. Nykyisin henkilöstökin tuntuu ymmärtävän ja tiedostavan, ettei puuttuvia tekijöitä noin vain paikata mutta ylipäättään suurin osa työajasta kuluu sijaisten hakemiseen. Siinä ei hirveästi ole aikaa pohtia työhyvinvoinnin johtamista. Tänä vuonna myös tulevien hyvinvointialueiden valmistelu revitään esihenkilöiden ja johdon selkänahasta, mikä vie aikaa ja henkistä resursseja.

Organisaation ohjeet ja rajoitteet tehdä asioita omaan tyyliin sopivalla tavalla. Isossa yksikössä haasteet ovat siinä että henkilöstöä on paljon ja erilaisia tarpeita kaikilla. Halu johtaa työhyvinvointia on mutta ulkopuoliset tekijät saattavat rajoittaa toimintaa.

Työhyvinvoinnin johtaminen koetaan ajoittain kuormittavana. Tutkimuksen mukaan organisaation panostaminen työhyvinvointiin koetaan tärkeäksi. Organisaatiolähtöistä työhyvinvointimallia tarvittaisiin useimpiin työpaikkoihin. Tarvitaan tuen antamista työhyvinvoinnin johtamiseen, aikaa sekä rahoitusta. Määrärahat ovat tiukalla kaikkialla eikä aikaa tahdo löytyä kehitystyöhön. Lisäksi sairauspoissaolot kuormittavat esihenkilön tehtäviä, kun sijaisten etsimiseen menee suuri osa työajasta. Osa kokee myös työntekijöiden haastavan

asenteen kuormittavana ja painottaa että, jokaisen työntekijän tulisi myös ottaa vastuutaan negatiivisesta käytöksestään. Tutkimukseen osallistuneista 8 prosenttia koki, ettei tunne kuormittuneisuutta työhyvinvoinnin johtamisesta, 23 prosenttia vastasi kokevansa harvoin kuormittuneisuutta, kun taas melko usein tai usein kuormittuneisuutta koki 69 prosenttia. Vuorotyö ja sijaistarve myös hankaloittaa työhyvinvoinnin tapahtumapäivien järjestämistä. Osassa organisaatioissa panostus työhyvinvointiin näkyy selkeästi. Kuormittuneisuus työhyvinvoinnin johtamisesta on vähäistä.

Haasteita on paljon, ja lähiesimiesten työhyvinvointi on huonolla tolalla.

Vielä enemmän pitäisi voida tehdä yksilöllisiä ratkaisuja ja suurin este on hoitaja-pula.

Välillä työyhteisöön muodostuu ns. kuppikuntia, jotka syövät hyvää ilmapiiriä. Tai sitten joku juttu paisuu ja paisuu. Niihin on vain puututtava mahdollisimman pian ja keskusteltava niiden henkilöiden kanssa, jota asiat koskevat.

Vain hyvinvoiva johtaja voi luoda työpaikalleen työhyvinvointia ja hänen tulee huolehtia myös omasta jaksamisestaan.

6.3 Työhyvinvoinnin johtamisen voimavarat ja oma työhyvinvointi

Esihenkilöt nostivat tutkimuksessa organisaation ja kollegoiden tuen tärkeimmiksi voimavaroiksi työhyvinvoinnin johtamisessa. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet saavansa organisaatiolta tarpeeksi tukea. Aikaa tarvittaisiin myös koulutuksiin osallistumisiin, joka tukisi johtamisosaamista työhyvinvoinnissa. Vapaa-aika on tärkeää työstä palautumiseen. Työn ja vapaa-ajan erottaminen on yksi tärkeimpiä asioita oman työhyvinvoinnin kannalta.

Hyvät voimavarat ja johdon tuki. Tietoa löytyy. On osattava kalenteroida aikaa riittävästi niin suunnitteluun kuin itse toimintaan. Pelisäännöt ja strategia & arvot auttavat.

Voimavaroja on koska mielestäni henkilöstöjohtamisessa tärkeintä on työntekijöiden hyvinvointi, kun työntekijät voivat hyvin on oma työni johtajana

helpompaa. Resurssit toki ovat rajalliset, kun yksi esihenkilö 30 työntekijää jolloin kaikkien tasapuolinen kohtelu on välillä hankalaa.

Työyhteisön työnohjaus ja henkilökohtainen työnohjaus, kollegiaalinen tuki sekä hyvä verkosto; esihenkilö, henkilöstöjohtaja, työsuojelu, työterveys jne

Hyvä esihenkilö uskaltaa kohdata vaikeitakin asioita (Sarkkinen, 2020). Omasta työhyvinvoinnistaan huolehtiminen kuuluu hyvän esihenkilön johtamistaitoihin (Sarkkinen, 2020). Aina se ei kuitenkaan ole helppoa ja kuormitus voi ristipaineessa kasvaa liiankin suureksi. Kolmasosa vastaajista koki, ettei voimavaroja juurikaan enää ole, työn kuormitus ja vaatimukset kiireen keskellä ovat liian suuria.

Omat voimavarani alkavat olemaan lopussa, ja olenkin päättänyt siirtyä hoitoalan lähiesimies tehtävistä pois, ennen hva:n tuloa. (Hyvinvointialue)

Vähän voimavaroja, lähiesihenkilön työ on lähes kokonaan hallinnollista työvuorosuunnittelua, sijaisten etsintää, rekrytointia, selvitysten ja suunnitelmien tekemistä. Laskutusten, työsopimusten jne.tekemistä.

6.4 Johtamisen merkitys työhyvinvointiin, kehittäminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet

Johtamisella koettiin olevan suuri merkitys työhyvinvoinnille esihenkilöiden näkökulmasta. Työterveyslaitoksen kirjoituksessa haastatellun työhyvinvoinnin kehittäjän ja kouluttajan mukaan hyvä johtaja tuntee työntekijänsä ja osaa johtaa työpaikan tarvitsemaa työhyvinvointia (Sarkkinen, 2020). Tutkimuksessa nousi esille, että myös työntekijöillä pitää olla vastuuta työhyvinvoinnista omassa yksikössään. Osa esihenkilöistä haluaa ohjata työntekijöitään yhä enemmän itseohjautuvuuteen, kuitenkin Jääskeläisen (2013, s. 114) mukaan työntekijät kokevat useasti työtehtävien perehdyttämisen puutteesta ja työtehtävien vaihtuvuudesta aiheutuvaa kuormitusta. Itseohjautuvuudessa täytyy esihenkilön osata olla herkillä tuntosarvilla mukana ja työntekijöiden perehdyttämiseen pitää panostaa myös

työtehtävien muuttuessa. Sarkkisen (2020) mukaan työhyvinvoinnin kehittäjä ja kouluttaja korostaa esihenkilöllä olevan suuren roolin luoda työpaikalle työhyvinvoinnin kulttuuria.

Johtamisella on mielestäni suuri merkitys työhyvinvointiin. Minua edeltänyt esihenkilö ei ole ollut kiinnostunut työntekijöiden asioista ja selkeä ero on huomattavissa työntekijöissä, kun johtajaa kiinnostaakin mitä työntekijöille kuuluu ja on läsnä

Esihenkilöt kokevat työntekijöillä olevan valtaa ja vastuuta myös työhyvinvoinnin toteuttamisesta. Tutkimuksen aineistossa nousee esille työyksiköiden yleiset käytöstavat ja pienet arjen asiat, joilla on suuri merkitys työyhteisön työhyvinvointiin. Työntekijöillä on mahdollisuutta vaikuttaa työhyvinvointiin mm. kehityskeskustelujen kautta, omavalvonnan toteuttamisessa, kertomalla toiveita ja tarpeita sekä hyödyntämällä työterveyshuoltoa. Työyhteisössä tasavertaisuus ja työhön sitoutuminen toteutuvat, kun työntekijät saavat osallistua työhyvinvoinnin suunnitteluun sekä saavat asioita toteutettua (Makkonen, 2018, s. 38).

Asioista pyritään keskustelemaan avoimesti, heitä rohkaistaan tuomaan ideoita julki, ja tarvittaessa tehdään yhdessä muutoksia / parannuksia toimintamalleihin. Heille on järjestetty työnohjausta, jossa voivat puida asioita niin ettei esihenkilö ole paikalla. Myös esihenkilön ovi on aina auki ja huoneeseen voi tulla puhumaan ihan mistä vain mieltä askarruttavasta asiasta. Työyhteisössä kehitetään niitä asioita, mitkä henkilöstö kokee tarvitsevan kehittämistä

Työhyvinvoinnilla on muun muassa Rubanovitsch ym., (2011, s. 72) sekä Suutarisen ja Vesterisen (2010, s. 9) tutkimusten mukaan suora vaikutus tuottavuuteen. Ammattitaidon ylläpitäminen ja kouluttautuminen koettiin tärkeänä niin esihenkilöillä kuin työntekijöilläkin. Työhyvinvoinnin johtamisen koulutuksella esihenkilöt pystyvät havaitsemaan ja puuttamaan nopeammin ongelmiin (Juntunen, 2021, s. 20). Aikaa ja resursseja kuitenkin tarvittaisiin, että koulutuksiin on mahdollista osallistua ja kehittää itseään. Aineistosta nousee esille, että koulutukselle olisi tarvetta. Riittävää ja ajankohtaista koulutusta organisaation tukemana ei koettu saatavan riittävästi. Työssä koettiin myös olevan liian vähän aikaa työhyvinvoinnin kehittämiseen, ennakointiin ja ylläpitämiseen.

Resurssipula estää sen että työyhteisö / tiimit voitaisiin irrottaa yksiköstä koulutukseen, kehittämispäivän tms.koska sijaisia ei saada näiden ajaksi. Tilanteet muuttuvat ja työ on ns.tulipalojen sammuttamista suunnitelmista ei pysytäkään kiinni, vaihtuvuus on suurta, sitoutuminen ja jatkuvuus heikkoa.

6.5 Työhyvinvoinnin johtaminen lyhyellä- ja pitkällä aikavälillä

Työhyvinvoinnin johtaminen näkyy tutkimuksen mukaan päivittäin läsnä olevana johtamisena. Läsnä oleva johtaja on helposti lähestyttävä ja auttaa työntekijöille tärkeissä asioissa. Työvuorojen hyvään suunnitteluun pyrkii myös suurin osa panostamaan johtamisesaan.

Työhyvinvointi on hyvinkin konkreettisesti esillä päivittäin. Lähinnä työntekijöiden väsyminen ja jaksamisen haasteet tulevat näkyviin pian, jos asiat eivät toimi. Kuormitus, ajan puute lisää selkeästi sairauslomien määrää ja vaikuttaa jaksamiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen.

Asioihin tartutaan heti. Kannustan avoimuuteen. Puhutaan. Toimitaan. Eli teot!

Työhyvinvointia voidaan parantaa johtajan sosiaalisella tuella ja hyvällä vuorovaikutuksella työpaikalla (Junaković & Macuka, 2021, s. 225). Hoitoalan työntekijöillä ja esihenkilöillä on suurimpia riskejä altistua ylikuormitukselle. Vapaa-ajalla on hankalaa irrottautua työstään, jos työpäivä on toistuvasti kiireinen. Epäselvät työtehtävät tai työnohjauksen puuttuminen lisäävät työstä irrottautumisen vaikeutta. Lisäksi sairauspoissaoloista johtuvat työvuorojen vaihdot ja vuorotyö vaikuttavat työstä irrottautumiseen (mts. 225–226). Työhyvinvointi vaatii hyvää tiimityötä ja vuorovaikutusta johtajan ja työntekijöiden välillä, mutta myös työntekijöiden kesken. Työhyvinvoinnin johtamisella on kytköksensä työpahoinvointiin ja sillä voidaan vähentää työn stressitekijöitä (mts. 229).

Johtamisessa on jatkuvasti huomioitava työntekijöiden työhyvinvointi. Haasteet työntekijäsaatavuudessa aiheuttavat myös kuormittumista ja haastavat esimiestyötä. Esimiehellä ei aina ole ratkaisuja työntekijäpulaan, johon reagoidaan helposti myös työyhteisössä.

Työterveyshoidon palveluissa, ilmapiirin luomisella, kehittämiskeskustelut, tapahtumapäivinä ja etuseteleinä

Tutkimuksessa kysyttiin myös, miten työhyvinvoinnin johtaminen näkyy pidemmällä aikavälillä. Kenelläkään tutkimukseen osallistuneista ei ollut mitään selkeää toimintamallia

työhyvinvoinnin johtamisesta pitkällä aikavälillä. Työhyvinvoinnin johtaminen näkyy vastaa-
jien mukaan ilmapiirin johtamisena ja ratkaisukeskeisenä johtamisena, jotka ovat ydinasioita. Sairaspoissaoloihin pyritään puuttumaan aikaisessa vaiheessa ja vähentämään kuorimittuneisuutta.

En osaa vielä sanoa, suunnitelmallisuutena.

Työhyvinvointiin liittyy myös itsensä toteuttamisen arvot, jotka muodostuvat mm. vapaa-ajan toiminnasta, korvaamattomuudesta ja arvonannosta (Allardt, 1976, s. 50). Työntekijöiden arvostaminen ja työhyvinvoinnin luominen työpaikalle auttavat itsensä toteuttamisessa. Työhyvinvoinnissa on myös huomioitava työntekijän vapaa-ajan suhde työhön. Johtajan on muistettava myös pitää huolta myös omasta jaksamisestaan ja palautumisestaan. Korvaamattomuuden tunteesta ei saa pitää liikaa kiinni ja vapaa-ajan toiminta on tärkeä osa itsestään huolehtimista.

6.6 Esihenkilöiden tavoitteita ja tarpeita

Tavoitteiksi hyvinvoinnin johtamiselle nousi aineistosta vuorovaikutuksen lisääminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen ja työhyvinvoinnin juurruttaminen työpaikalle. Selkeitä tarpeita työhyvinvoinnin johtamiseen on lisääjän tarvitseminen ja raha.

Toivoisin voivani innostaa ihmisiä työssään ja näkemään positiivisia asioita sekä onnistumisia. Lisäksi työssä viihtyminen on tärkeää niin, että oikea ihminen on oikeassa paikassa töissä.

Toivoisin että esim. Työntekijöiden tyhy toimintaan tulisi budjetoitua rahaa jolloin tähän voitaisiin panostaa enemmän. Mahdollisuuksia itse esihenkilönä viedä työntekijöiden toiveita konkreettisemmin eteenpäin.

Tarkoituksena käydä läpi henkilöstön kanssa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja luoda pelisäännöt työyhteisölle.

Avoin ja dialoginen vuorovaikutus on mielestäni tärkeää. Haasteellisissa tilanteissa keskustelu ja yhdessä pohtiminen helpottaa myös kaikkia työyhteisöön

kuulu-via. Työhyvinvointia lisää mm. selkeästi asetetut tavoitteet, perustehtävän selkeys ja jäsennellyt työ- ja tehtäväkuvat sekä johtamisen linjakkuus.

Työntekijät kokevat turvallisuuden tunnetta kuuntelevasta ja reiluuden tunnetta tuottavasta johtajasta, joka kiireestään huolimatta antaa aikaansa työntekijöilleen (Roth & Saarenpää, 2020, s.125). Reiluuden tunnetta johtaja tuottaa empatiakyvyllään ja hyvillä vuorovaikutustaidoillaan. Johtajalla tuleekin olla sosiaalisia taitoja ja niitä voi myös harjoitella (mts. 125). Läsnä oleva johtaja viestii olevansa helposti lähestyttävä. Aidosti läsnä oleva johtaja kuuntelee aidosti ja keskittyy työntekijään. Tämä vahvistaa työntekijöiden osaamisen ja arvostuksen tunnetta (mts. 53).

Tarvitsisin enemmän aikaa, ehdottomasti enemmän resursseja ja rahaa, myös organisaatio voisi huomioida työhyvinvointia enemmän. Nyt se on sitä, että kaikkien pitää ymmärtää, joustaa ja tehdä parhaansa ilman "porkkanaa".

Enemmän rahaa jolla voisi konkreettisesti panostaa työhyvinvointiin. Haluaisin että isossa mittakaavassa huomattaisiin työhyvinvoinnin merkitys, esim. Tulevala hyvinvointialueella.

Aikaa, tukea ja koulutusta. Määrärahat ovat myös tiukassa.

Aika ja mahdollisuus toteuttaa enemmän työhyvinvoinnin johtamista. Vaatii oikeasti panostusta asiaan.

Ehkä vain sitä positiivista palautetta, niin henkilöstöltä kuin omalta esihenkilöltäkin, että tiedän vieväni asioita oikeaan suuntaan.

Positiivisen palautteen antamien ja saaminen työstä koetaan tärkeäksi ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Myös koulutukset ja organisaation tuki auttavat hyvinvoinnin johtamisessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulosten pohdinta

Työhyvinvoinnin johtaminen on ajankohtainen asia. Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin arvot ovat muuttuneet vuosikymmenien aikana parempaan suuntaan, mutta edelleen kaivataan muutoksia ja työhyvinvoinnin juurruttamista. Sosiaali- ja terveysalalla muutokset tulevat jatkumaan siirtyessään uusiin hyvinvointialueisiin vuoden vaihteessa. Uuden hyvinvointialueen valmistelut ovat kuormittaneet entisestään johtajia.

Tutkimukseen osallistui esihenkilöinä työskenteleviä johtajia, joten ylempien organisaatioiden johtajien näkemykset jäivät vertailematta. Kokonaiskuvaan olisi ollut hyvä saada vertailua ylempien johtajien ja esihenkilöiden välillä siitä, kuinka he kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja organisaatiokulttuurin. Tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden näkemyksien pohjalta työhyvinvoinnin johtamista vanhuspalvelualla.

Tässäkin tutkimuksessa päädyttiin siihen, että työhyvinvoinnin johtamisella on suuri merkitys ja vaikutus. Hyvinvoivan henkilöstön merkityksen ymmärtävät johtajat huomioivat hyvinvointia edistävät toimintatavat ja luovat työpaikoilleen liiketoimintaa edistävää hyvinvointia (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 9). Kiinnittämällä työntekijöiden hyvinvointiin enemmän huomiota, saadaan rakennettua jokaisen työntekijän jaksamista omassa työssään kuormittavinakin hetkinä (mts. 11). Tutkimuksessa organisaation ja esihenkilöiden yhtenevät arvot koetaan tärkeiksi, mutta ne eivät täysin kohtaa. Suurin syy tähän on määrärahojen niukkuus ja organisaation johdon avoimuuden puute. Lisäksi organisaatiolta kaivataan enemmän tukea ja perehdytystä työhyvinvoinnin johtamiseen. Organisaation panostaessa työhyvinvointiin pidemmällä aikavälillä vähentää työnkuormituksesta aiheutuneita poissaoloja, jotka vievät nyt ison osan määrärahoista. Työhyvinvoinnin lisäämiseen kaivattaisiin organisaatiolta selkeitä ohjeita, tukea ja yhtenäisyyttä. Esihenkilöiden tulee saada toteuttaa työhyvinvointia oman yksikkönsä henkilöstön ja työnkuvan tarpeiden mukaan. Esihenkilöille olisi mahdollistettava aikaa kouluttautua työhyvinvoinnin johtamiseen. Kehittämiseen jää työssä usein hyvin vähän aikaa ja ns. tulipalojen sammuttelut vievät suuren osan esihenkilön työpäivästä.

Kauhasen (2016, s. 77) mukaan esiin nousseita keinoja työhyvinvoinnin lisäämiseen on ensisijaisesti hyvät esihenkilö- ja johtajataidot. Johtajilla tulee olla kannustava organisaatiokulttuuri tukenaan. Työntekijöiden palkitsemisjärjestelmään ja organisaation sisällä liikumisen mahdollistamiseen tulisi myös panostaa, jolloin työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan hyödyntää parhaiten ja työntekijöiden kehittymismahdollisuudet tulee nähdä positiivisina asioina (mts. 77).

Työhyvinvoinnin kehittämiseen pitäisi saada aikaa, resursseja sekä organisaation tuki. Johtajilla tulisi olla suunnitelmallisuutta sekä pidemmän aikavälin toimintamalli, joka näyttyisi konkreettisesti työntekijätasolla. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointitoiminta ei ole vielä juurtunut kaikkiin organisaatioihin, eikä työntekijöiden tasolle. Pidemmän aikavälin näkyvä suunnitelma toisi työntekijöille myös tunnetta, että työhyvinvoinnista huolehditaan. Organisaation tulee nähdä työhyvinvoinnin johtaminen osana organisaation laaja-alaista toimintaa (Kauhanen, 2016, s. 27). Tässä tutkimuksessa on nostettu esiin näkökulmia siihen, miten työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää ja mitä se tarvitsee toimiakseen. Työpahoinvointi ja kiire on kasvanut työpaikoilla, työhyvinvoinnin panostamiseen ei ole välttämättä tarvittavia resursseja.

Esihenkilöt tarvitsevat voimavaroja toteuttaakseen työhyvinvointia. Isoimpina voimavaroina koettiin kollegoiden tuki ja oma vapaa-aika. Empaattisella ja aidosti läsnä olevalla johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Ihmisiä tutkittaessa tarvitaan aina suostumus tutkimukseen osallistuvilta (Hirsjärvi ym, 2009, s. 23, 25). Ihmisarvon kunnioittaminen ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on eettisen tutkimuksen edellytys. Tutkijan vastuulla on ymmärtää ja noudattaa tiedon hankintaan ja julkaisemiseen liittyvät tutkimuseettiset käytänteet (mts. 23, 25). Tutkimuksen alusta lähtien on tarkasteltava tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia. Eettisyyden tarkastelu on vaativaa ja se ohjaa tutkimusta loppuun saakka. (mts. 27).

Tiedonhankinnassa tulee olla kriittinen ja arvioida sen luotettavuutta, ajankohtaisuutta sekä tiedonhankintatapaa (mts. 19).

7.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset

Tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin ja tulevaisuuden johtamisen kehittämisessä esihenkilöiden työssä. Työhyvinvoinnin johtaminen on moniulotteinen asia, johon vaikuttaa niin oma ammattitaito, persoona kuin työntekijät, ympäristö, organisaatio, rahoitus ja lait. Tutkimukseni tarkoitus on auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin johtamista, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota ja mitä tarvitsee vielä kehittää. Tutkimusta voivat hyödyntää organisaatiot ja henkilöstöjohtajat. Työhyvinvoinnin merkitys ymmärretään tutkimusten mukaan, mutta toteutukseen tarvitaan vielä työtä. Tutkimus heijastaa työhyvinvoinnin toteutuksen haasteita ja mahdollisuuksia esihenkilöiden kokemuksina, joiden perusteella työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää ja hahmottaa johtamisessa.

Jokainen organisaatio on omanlainen, johon myös vaikuttavat yksilöt. Jatkotutkimuksen aiheiksi heräsi tutkimus, jossa tarkasteltaisiin kokonaisen organisaation työntekijöitä, esihenkilöitä ja ylemmän johdon näkemyksiä ja verrattaisiin niitä keskenään. Näin saataisiin luotettavampaa tietoa yhdestä organisaatiosta.

8 POHDINTA

Työntekijän näkökulmasta työhyvinvointi on yksinkertaisempaa kuin johtajan. Työhyvinvointi näyttäytyy työn mielekkyytenä ja mukavalta tuntuvana paikkana. Työhyvinvoinnin johtaminen on monimuotoisempaa. Siinä tulee huomioida työntekijöiden monimuotoisuus yksilönä ja yhteisönä löytäen toimivia ratkaisuja ottaen huomioon lainsäädäntö ja oman organisaation toimintatavat. Muutamat esihenkilöt nostivat esiin työntekijöiden oman käytöksen merkityksen työpaikan hyvinvoinnille. Omalla käytöksellä on suuri merkitys työyhteisöön, mutta esihenkilöillä on vielä suurempi vastuu työpaikan hyvän ilmapiirin toteutumisesta. Hyvä esihenkilö osaa luoda hyvän tunneilmaston työpaikalleen ja käsittelee negatiivisiakin asioita rakentavasti ja avoimesti.

Tutkimuksen yksi oleellinen havainto on, että jokainen organisaatio on omanlaisensa. Siihen vaikuttaa organisaation kulttuuri, johtajien johtamistyyli, työhyvinvoinnin laaja-alainen ymmärtäminen ja henkilöstöjohtaminen, kuten myös henkilöstön vaihtuvuus. Yksin ei pysty johtamaan ja tekemään työhyvinvointia, vaan siihen tarvitaan organisaation apua ja arvojen kohtaamista. Työhyvinvoinnin edistäminen tulee nähdä investointina tulevaan. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tulee huomioida organisaation ja työyksikön erityistarpeet. Tutkimuksen perusteella on positiivista havaita, että osassa organisaatioissa työhyvinvoinnin johtamiseen on panostettu ja organisaatiokulttuuria on kehitetty muun kehityksen mukana.

Tutkimustulokset osoittivat, että johtamisella on merkitystä työhyvinvoinnille. Johtamisessa näyttääkin olevan tärkeää oma ammatillinen osaaminen ja motivaatio tehdä asioita. Organisaatiokulttuurilla on merkitystä johtamiseen, jotta arvot kohtaavat organisaation kanssa. Hyvällä johtamisella on tiedetty olevan merkitystä työhyvinvoinnille ja sen vaikutuksia on alettu ymmärtää yhä enemmän. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa on vielä kuitenkin kehitettävää. Organisaation ylimmän johdon pitäisi myös tukea esimiestyötä ja tarjota resursseja työhyvinvoinnin laaja-alaiseen kehittämiseen.

Henkilöstöressurssien mitoitus riittäväksi on ensisijainen ratkaisu kiireestä johtuvaan työpaikoinvointiin (Juntunen, 2021, s. 25). Lisäksi ennaltaehkäisevä työhyvinvointi maksaa itsensä takaisin hyvinvoinnina ja sitoutuneilla työntekijöinä.

LÄHTEET

Allardt, E. (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. WSOY.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Heinonen, L. (2021). *Johtamisen vaikutus hoitotyön työntekijöiden työhyvinvointiin: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus*. [YAMK, Metropolian Ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105077788>

Hirsjärvi, S., Sinivuori, E., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Tammi.

Hujala, A., & Taskinen, H. (2020). *Uudistuva sosiaali- ja terveystala*. Tampere University Press.

Junaković, I., & Macuka, I. (1.8.2021). Job demands, job control, and social support as predictors of job satisfaction and burnout in Croatian palliative care nurses. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 72(3), s. 225–231. <https://doi.org/10.2478/aiht-2021-72-3556>

Juuti, P. (2006). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Teoksessa Vesterinen, P., Arikoski, J., Innanen, P., Salojärvi, S., Vauhkonen, P. (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOYpro.

Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.

Juntunen, R. (2021). *Henkinen kuormitus työpaikoilla*. (1/2021). Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ry. <https://www.sak.fi/serve/henkine-kuormitus-tyopaikoilla>

Jääskeläinen, A. (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lapin yliopistokustannus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Kazemi, A. (2017), "Conceptualizing and measuring occupational social well-being: a validation study", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 1, pp. 45–61.
<https://doi-org.libts.seamk.fi/10.1108/IJOA-07-2015-0889>

Kallinen, T., & Kinnunen, T. (i.a.). Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kaski, S., & Kiander, T. (2007). *Minä johtajana*. Edita.

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen*. Kauppakamari.

Kinnunen, A. (2022). *Keski-Suomen hyvinvointiohjelma 2021–2024*. Jyväskylä: KeskiSuomen hyvinvointiryhmä. [Luento].

Kinnunen, H. (2020). *Työn kuormittavuus kotihoidossa: Työntekijöiden kokemuksia työn kuormittavuudesta*. [YAMK, LAB-ammattikorkeakoulu]. Theseus.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104074367>

Kurttila, M., & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut* (2. uud. p.). Kauppa-kamari.

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Talentum.

Laaksonen, H., Ollila, S., & Himanen, S. (2022). *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: Ajateltua, koettua, tutkittua*. Oppian.

Laaksonen, H., Niskanen, J., & Ollila, S. (2012). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita.

Laaksonen, H., & Salin, S. (2019). *Iloa ja intoa johtamiseen: Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön*. Oppian.

Makkonen, R. (2018). *Henkilöstön työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa: Työhyvinvoinnin johtaminen*. [YAMK, Laurea]. Theseus.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018053011389>

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

Perkiö-Mäkelä, M., Vauhkonen, A., Kupari, S., Saaranen, T., Honkalampi, K., Järvelin-Pasanen, S., Tarvainen, M., Räsänen, K., & Oksanen, T. (2021). *Kotihoidon työntekijöiden työhyvinvointi*. Reports and Studies in Health Sciences, number 31. Publications of the University of Eastern Finland.

Rubanovitsch, M. D., Aalto, E., & Hagqvist, A. (2011). *Bisnesatleetti*. Johtajatiimi.

Sarkkinen. (01.09.2020). Työterveyslaitos. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Työpiste <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu>

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. (i.a.). Opinto-opas. <https://opinto-opas.seamk.fi/26/fi/50/76/895>

Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* (2. p.). Unipress.

Super. (2021). *Työelämä. Kaikki tunteet kuuluvat työelämään – työpaikan hyvä tunneilmasto auttaa kohtaamaan negatiivisia tunteita rakentavasti*. Hoitoalan ammattilaisten verkkolehti. <https://www.superlehti.fi/tyoelama/kaikki-tunteet-kuuluvat-tyoelamaan-tyopaikan-hyva-tunneilmasto-auttaa-kohtaamaan-negatiivisia-tunteita-rakentavasti/>

Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä*. Unipress.

Terveystalo. (i.a). *Tietopaketti. Sairauspoissaolojen ja tekemättömän työn kustannukset sekä työterveyden vaikuttavuus*. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankoh-taista/tietopaketit/sairauspoissaolojen-ja-tekemattoman-tyon-kustannukset-seka-tyoterveyden-vaikuttavuus/>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ukskoski, H. (2010). *Työhyvinvointi auttaa jaksamaan työssä: Työhyvinvointi työntekijöiden kokemana asuntola Aamuruskossa*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201004196603>

Vesterinen, P., Suutarinen, M., Vesterinen, P., & JTO. (2010). *Johtamistaidon opisto. Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Bod.