

TYÖHYVINVOINNIN  
TUKEMINEN ORGANISAATION MUUTOKSISSA

Sillanpää Sirpa ja  
Nuutinen Marika  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Opinnäytetyö, syksy 2015  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Terveystenhoitaja (AMK)

## TIIVISTELMÄ

Sillanpää, Sirpa & Nuutinen, Marika. Työhyvinvoinnin tukeminen organisaation muutoksissa. Helsinki, syksy 2015. 45 s., 3 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Hoitotyön koulutusohjelma, Terveystyön suuntautumisvaihtoehto, terveydenhoitaja (AMK).

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Etelä-Suomessa sijaitsevan hoivakodin työyhteisön ilmapiiriä, työhyvinvointia ja yhteistyötä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tavoitteena oli myös edistää työhön sitoutumista ja henkilökunnan pysyvyyttä työyksikössä. Opinnäytetyössä pyrittiin kuvaamaan, mitä muutoksessa pitäisi huomioida esimies- ja työntekijätasolla, jotta muutosprosessi sujuisi paremmin.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen tuotoksena on produkti. Kirjallisuuskatsauksen perusteella luotiin työyhteisöön huoneentaulu, johon nostettiin tarvittavat työkalut hyvän työyhteisön toimimiseen. Huoneentaulusta tehtiin arviointikysely, jossa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Aineiston analyysimetodina käytettiin kuvailevaa tutkimusta.

Vastanneista suurin osa koki organisaatiossa tapahtuvien muutosten vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti. Suurimpina haasteina työhyvinvoinnin parantamisessa työyhteisössä koettiin yhteisten pelisääntöjen puuttuminen, työvuorojen toimimattomuus ja työntekijöiden sitoutumattomuus työhön. Vastanneista suurin osa oli osittain samaa mieltä ja kolmasosa täysin samaa mieltä, että huoneentaulun käyttöönotto työyhteisössä olisi mahdollista.

Työkyvyn tukeminen pidentää työntekijän työuraa ja parantaa työkuntoa. Hyvä työilmapiiri parantaa tehokkuutta ja työn laatua. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja siihen kannattaa panostaa.

Asiasanat: työhyvinvointi, työyhteisöt muutoksessa, muutoksen hallinta, älykäs johtaminen, alaistaidot

## ABSTRACT

Sillanpää, Sirpa and Nuutinen, Marika. Supporting Well-Being at Work in a Changing Organisation. Language: Finnish. Helsinki, Autumn 2015. 45p. 3 appendices.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Nursing, Option in Health Care, Degree: Public Health Nurse.

The aim of this thesis was to develop the working environment, well-being and cooperation between managers and employees in a day care centre in Southern Finland. The aim was also to contribute to the commitment to work and the permanence of employees in the work community. In the thesis it is described what should be taken into account in the change at manager and employee levels, so that the changing process would go better.

The thesis is functional and the result is a product. Based on the literature review, a working room board was created, on which the necessary tools for a good working community to act were raised. An evaluation questionnaire about the room board was made, in which there were both multiple choice and open questions. The descriptive research was used as the analyzing method of the material.

The majority of answerers felt that the changes in the organization had a negative influence on well-being. The biggest challenges in improving well-being at the workplace was seen as the absence of common rules, the functioning of shifts and employees' non-commitment to work. The majority of answerers partly agreed and one third fully agreed that the commissioning of the room board would be possible at the workplace.

Supporting working ability lengthens careers and increases the working capacity of the employee. A good working environment improves the efficiency and quality of work. The staff is the most important resource in the organization, and because of that it is worth investing in.

Keywords: well-being, work communities change, change management, intelligent management, employee skills

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 ORGANISAATIOMUUTOKSET .....	8
2.1 Työyhteisöjen muutokset .....	9
2.2 Myönteinen muutosasenne .....	10
2.3 Työhyvinvoinnin merkitys .....	11
2.4 Työssä jaksaminen ja muutosten hallinta .....	12
3 TYÖIMU JA TYÖUUPUMUS .....	14
4 JAETTU JOHTAJUUS .....	16
4.1 Älykäs johtaminen .....	16
4.1.1 Hyvä johtajuus .....	18
4.1.2 Johtamistaidot muutoksessa .....	20
4.2 Alaistaidot .....	21
4.2.1 Alaistaitojen merkitys .....	21
4.2.2 Alaistaidot muutoksessa .....	22
5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS .....	24
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	25
6.1 Tutkimusmenetelmä .....	25
6.2 Tutkimusympäristö .....	25
6.3 Produkti .....	26
6.4 Kyselylomakkeen laadinta .....	27
6.5 Aineiston analyysimetodit .....	28
7 OPINNÄYTETYÖN TULOSTEN TARKASTELUA .....	29
7.1 Työntekijöiden mielipiteitä huoneentaulusta .....	30
7.2 Työhyvinvointi hoivakodissa .....	31
8 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS .....	34
9 POHDINTA .....	35

9.2 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset .....	36
9.3 Jatkotutkimushaasteita ja kehitysehdotuksia .....	37
LÄHTEET .....	39
LIITE 1: Saatekirje yhteistyökumppanille kyselylomakkeen mukana .....	43
LIITE 2: Huoneentaulusta kyselylomake .....	44
LIITE 3: Huoneentaulu .....	45

## 1 JOHDANTO

Nykyaikana kiire ja stressi ovat monen arkipäivää työelämässä ja helposti tilanne ajautuu siihen, ettei enää jakseta. Siksi työhyvinvointi onkin tärkeää työssä jaksamisen kannalta, koska vain hyvinvoiva ihminen jaksaa suhtautua työhönsä myönteisesti ja olla tuottava. (Räty 2011, 6.) Väestön ikääntyminen luo sosiaali- ja terveystaloudelle kasvavia haasteita niin avo- kuin laitospalvelujenkin osalta. Muutos laitospainotteisesta hoivasta kuntouttavaan ja aktiiviseen ikääntyvien palvelemiseen on kuormittanut työntekijöitä viimeisten vuosien aikana. Myös Suomen valtioneuvosto on asettanut tavoitteeksi työurien pidentämisen ja eläkkeelle siirtymisiän nostamisen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi pidämme erittäin tärkeänä, että työyhteisöissä lisättäisiin työntekijöiden työhyvinvointia ja kehitettäisiin työyhteisöjen toimintaa.

Organisaatiomuutoksia on monenlaisia. Ne voivat olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita, ja ne voivat kohdistua erilaisiin asioihin kuten asiakaspalvelun uudistamiseen, uusien palvelutuotteiden kehittämiseen tai organisaation rakenteisiin. Organisaatiomuutos voi olla ilmiönä vaikeasti määriteltävissä ja ilmiön kuvaaminen määrämuotoisesti vaikea tehtävä. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Ihminen sieittää muutoksia, kun välillä on riittävän pitkiä vakauden jaksoja. Nykyisin työelämän ongelmana on, että muutokset seuraavat toisiaan liian nopealla tahdilla. Edellisestä ei ole vielä selvitty, kun uusi muutos on jo käynnissä. (Tammi 2011,3.)

Valitsimme opinnäytetyömme aiheeksi työhyvinvoinnin tukemisen organisaation muutoksissa. Mielestämme aihe on hyvin ajankohtainen ja työelämälähtöinen. Työyhteisöt ovat jo pitkään eläneet jatkuvien muutosten kourissa ja työntekijöiden jaksaminen on ollut huonossa jamassa. Muutokset ovat arkipäivää työyhteisöissä. Työtahdin kiristyminen, työn vaatimusten lisääntyminen, henkilöstösupistukset ja työntekijöistä piittaamatta toteutetut muutokset ovat lisänneet työuupumusta ja työstressiä mielestämme monessa työyhteisössä. Lisäksi monet joutuvat kamppailemaan työn ja työttömyyden välimaastossa.

Etelä-Suomessa sijaitsevan hoivakodin työyhteisössä on viimeisen vuoden sisällä tapahtunut asumispalvelujen kehittämisessä muutoksia ja esimies on vaihtunut neljä kertaa. Hoitokulttuuri ei ole muodostunut vielä selkeäksi, myös työtilanteen epävarmuus vaikuttaa työntekijöihin. Ulkoiset puitteet talossa on erittäin hyvät.

Olemme pyrkineet tarkastelemaan johtamis- ja alaistaitojen vaikuttavuutta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen mahdollisimman yhtenäisenä kokonaisuutena. Johtamis- ja alaistaidot vaikuttavat toisiinsa ja ne eivät sulje pois toisiaan. Työssämme pyrimme kuvaamaan, mitä muutoksessa pitäisi huomioida esimiehen ja työntekijöiden näkökulmasta, jotta muutosprosessi sujuisi paremmin. Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa huoneentaulu hoivakotiin työhyvinvoinnin tukemiseksi organisaation muutoksessa.

Toivomme myös, että opinnäytetyömme antaa meille valmiuksia toimimaan työyhteisöissä muutoksen aikana. Pidämme tärkeänä, että työntekijät voimaantuisivat käyttämään sitä vuorovaikutusvaltaa, joka heillä organisaatiossa on, ja että he osallistuisivat rakentamaan yhteisöllistä työpaikkakulttuuria. On uskallettava ottaa puheeksi työn epäkohtia ja ongelmia sekä tehdä kehittämis ehdotuksia rakentavalla tavalla.

## 2 ORGANISAATIOMUUTOKSET

Tapahtuvat muutokset työympäristössä vaikuttavat meihin ja kykyimme samaistua uuteen tai uudistuneeseen organisaatioon. Oman roolin löytymisessä auttavat avoin vuorovaikutus ja luottamus. (Ponteva 2010,13.)

Kauppisen ym. (2013, 70) mukaan organisaatiomuutoksessa nykyisen toimintaympäristön sekä johtamistaitojen merkitys vaativat enemmän valmentavaa otetta, jossa johtajuuden elementit luottamus ja arvostus näkyvät työntekijän potentiaalin hyödyntämisenä. Laineen (2010, 49) tutkimuksessa ilmeni, että kunnioittava asenne ja hyvät vuorovaikutustaidot uusia työkavereita kohtaan auttoivat sopeutumaan uuteen organisaatioon. Muutokset vaikuttavat ihmisten elämään syvällisesti sekä henkilö- että työkohtaisella tasolla.

Kaupin & Lahtelan (2014, 31–32) tutkimustuloksissa ilmeni, että valmentavan johtamisen merkittävässä roolissa on vuorovaikutus ja sen puutteellisuus nähtiin vaikuttavan työuupumuksen kehittymiseen. Työntekijät, jotka näkevät työssään kehittymisen mahdollisuuden, kannustavan otteen ja suhtautuvat omaan työhönsä positiivisesti, näkevät kohtalaisesti esimiehen toiminnassa valmentavan johtamisen piirteitä.

Työntekijöiden näkökulmasta muutoksen on edistettävä perustehtävää, siksi esimiehen on osattava perustella muutostarve. Henkilöstöä motivoidakseen muutosmyönteiseksi tulee johdon kyetä esittämään uskottavasti, että muutoksen jälkeen perustehtävä sujuu paremmin. Yhteisössä eletään samoja muutostunteita, mitä yksilökin elää. Organisaatiot ja työyhteisöt ovat olemassa niihin liittyneiden ihmisten kautta. Yhteisöjen toiminta on sidoksissa niiden jäsenten toimintaan, tunteisiin ja ajatteluun. (Tammi 2011, 6–7.)

Laineen (2010, 44) mukaan, muutoksessa ilmenee aluksi negatiivisia tunteita, kuten viha ja pettymys. Aikaa myöden tunteet muuttuivat helpotukseksi ja tyytyväisyydeksi. Tunteet heijastuivat työelämän lisäksi henkilökohtaiseen elämään.



Erilaiset muutokset ovat olennainen osa elämäämme. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voidaan kokea hyvin eri tavalla. Työntekijöille pieni toimintamuutos voi olla isompi asia kuin esimerkiksi organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka voi olla taas merkityksellisempi johdolle. Tulee muistaa että, muutos on jatkuvaa ja se on luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen suhtautuu avoimesti ja myönteisesti. Monesti muutos lähtee liikkeelle tunnistamalla uusi asia, tarve, virhe tai epäkohta toiminnassa ja siihen halutaan tarttua. (Ponteva 2010, 9–10.)

Työelämässä toteutettavat muutokset voivat olla rajattuja ja selkeän tavoitteellisia muutosprosesseja tai jatkuvia arkityön sopeutumisprosesseja. Esimiehen toimiessa useammassa kuin yhdessä pisteessä korostuu esimiehen läsnäolon merkitys ja näkyvyys. (Tammi 2011, 6–7.)

## 2.1 Työyhteisöjen muutokset

Työyhteisöjen sisäiset muutokset voivat olla seurausta organisaation uudistuneesta visiosta ja siitä johdetusta toimintastrategiasta tai ne liittyvät yhteisön perustehtävän kehittämiseen. Tulee muistaa, että osa työelämän muutoksista tapahtuu huomaamatta, ilman palavereja tai pohdintoja. (Tammi 2011, 7.)

Työ kasvattaa ja opettaa tekijäänsä, kokemuksen myötä karttuu hiljaista tietoa ja omaa ammattitaitoa sopeutetaan automaattisesti. Tämä työssä oppimisen prosessi jää usein huomaamattomaksi, mutta näkyväksi saadaan yhdessä tarkastelemalla. Huomioimalla jokapäiväistä muutosprosessia lisätään työntekijöiden valmiutta isoimpiinkin muutoksiin ja vahvistetaan heidän luottamustaan omiin ja yhteisöllisiin resursseihin. (Tammi 2011, 7.)

Muutokseen vaikuttavat monet asiat ja se kuvataan pitkänä prosessina. Pienen pieni positiivinenkin muutos vie oman aikansa. Onneksi me emme ole koneita. Ohjelmoimassa itsemme uuteen, tarvitsemme aikaa, tietoa ja tukea. Siten meissä voi kasvaa ja kehittyä muutosinto. (Ponteva 2010, 21.)

## 2.2 Myönteinen muutosasenne

Esimiehen ja työntekijöiden henkilökohtaiset keskustelut ovat tärkeitä, jotta tuen ja pyytäminen ja antaminen mahdollistuvat ja että jokainen tunnistaisi oman tunteensa suhteessa muutokseen. Muutosasenteita olisi hyvä tarkastella ajoittain yhteisöllisesti, sillä asenteet eivät ole pysyviä, vaan tilannesidonnaisia. Miettimällä oman roolin mielekkyyttä autetaan yhteinen pohdinnalla ja tiedostamisella sekä tarvittaessa valitsemaan toisenlaisen suhtautumistavan. (Tammi 2011, 9.)

Rauramo (2004, 16) toteaa muutoksen olevan samanaikaisesti myönteinen että kielteinen kokemus. Muutos on uuden luomista ja vastaanottamista, tuttujen tapojen ja rakenteiden tuhoutumista sekä epätietoisuus jatkuvuudesta. Muutoksen hallinta vaatii työntekijältä kykyä pitää yllä omaa osaamistaan. Keskeistä työhyvinvoinnin luomiselle on, että työpaikoilla luodaan tietoa ja taitoa. Muutokset koetaan luonnollisesti negatiiviseksi. Positiiviseen tulokseen päästään silloin, kun Ihminen pääsee itse vaikuttamaan muutokseen. Tulee muistaa, että kriittisyys luo rakentavalla tasolla myös positiivista tulosta ja antaa mahdollisuuden työn hallintaan. (Rauramo 2004, 17.)

Motivaatiolla saadaan tavoitteisiin suuntautuvaa käytöstä. Motivaation määrä vaikuttaa, kuinka innokkaasti työntekijä käyttävät voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Kun henkilöstö kiinnostuu ja motivoituu muutoksesta saadaan aikaiseksi menestyksellinen muutosprosessi. (Hyppänen 2007, 128.)

Muutos parempaan, on tavoite työelämämuutoksessa. Katseen kiinnittyessä positiiviseen tavoitteeseen, saadaan aikaiseksi myönteisiä tunteita ja iloa. Kun työntekijä näkee työelämämuutoksen myönteiset mahdollisuudet ja pitää toteuttamisen realistisena, hän sitoutuu toimimaan muutoksen puolesta. (Luukkala 2011, 182.)

## 2.3 Työhyvinvoinnin merkitys

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnin kehittamisestä on vastuu sekä työntekijällä että työnantajalla. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu työntekijöiden, esimiesten ja johdon yhteistyönä. (Työterveyslaitos, 2015.)

Keskeiset työhyvinvointia tukevat toimijat ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työterveyden ylläpitämisessä työpaikan kumppani on työterveyshuolto. Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. (Työterveyslaitos, 2015.)

Seuraavassa kaaviossa on esitetty, mitä työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatioissa aikaan. Kun kustannusten ja tuottojen välinen suhde parantuu, niin toiminnan kannattavuus selkeästi lisääntyy.

TAULUKKO 1. Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet (Työterveyslaitos, 2015)



Kun organisaatiossa on hyvin toteutunut ja suunniteltu työhyvinvointi, se on hyvin taloudellisesti kannattavaa. Saatu hyöty on tutkimusten mukaan keskimäärin kuusinkertainen panostuksiin nähden. Yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo siis kuusi euroa takaisin. (Työterveyslaitos, 2015.)

Paraskaan koulutus ei tee ihmisestä osaajaa, vaan tarvitaan kykyä soveltaa opittua tietoa oikealla tavalla. Eli tarvitaan käytännöllistä viisautta. Oppimista tapahtuu eniten käytännön työssä. Taito, tieto ja tahto oppia luovat perustan yksilön osaamiselle, mutta työkokemus ja yhdessä oppiminen on työorganisaation kannalta merkittävää. Käytännöllistä viisautta työpaikoilla voi olla myös se, että organisaatiossa kaikkien jäsenten tiedossa on perustehtävä ja päämäärä. On tärkeää, että tämä näkyy kaikessa toiminnassa. Työntekijöiden tulisi tietää mitä heiltä odotetaan ja ymmärtämään oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta. (Rauramo 2008, 13.)

Muuttuvassa yhteiskunnassa ja työelämässä monet kokevat turvattomuutta. Turvattomuuden tunne voi liittyä esimerkiksi taloudelliseen toimeentuloon, työsuhteeseen, työympäristöön, omaan oppimiskykyyn, ihmissuhteisiin tai jaksamiseen. Turvallisuus on kuitenkin ihmisen perustarve ja oikeus muuttuvassa yhteiskunnassa. Rohkeus syntyy turvallisissa olosuhteissa. (Rauramo 2008, 13–14.) Muuttuvassa maailmassa ja työelämässä on kuitenkin hyvä muistaa, että ihminen itsessään muuttuu varsin vähän. Perustarpeet pysyvät ennallaan. (Rauramo 2008, 9.)

Sinisammal (2011, 66) näkee työhyvinvoinnin viiden keskeisen osatekijän systeeminä, johon kuuluvat johtaminen, työntekijät, työyhteisö, työn ulkopuoliset tekijät ja itse työn. Johdolta vaaditaan hahmottaa työyhteisössä meneillään olevat muutosprosessit, kykyä tasapainottaa kyseiset osatekijät ja pohtia niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Myös johtamistapaa tulee tarvittaessa muuttaa. (Sinisammal 2011, 5.)

## 2.4 Työssä jaksaminen ja muutosten hallinta

Tutkimusten mukaan niillä työpaikoilla voidaan paremmin, joissa työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Avoin, erilaisia mielipiteitä salliva ja kuunteleva keskusteluilmapiiri luo mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. ”Ylhäältä annetut” muutospaineet herättävät voimakkainta muutosvastarintaa siksi, että työntekijät kokevat, että asiat vain tapahtuvat ja he ovat passiivisia tekojen koh-

teita tai sivustaseuraajia. Vastarintaa lievittää mahdollisuus vaikuttaa meneillään olevaan prosessiin. Tällöin sopeutumiseen liittyy aktiivista toimintaa muutoksen suuntaan. Mahdollisuuden vaikuttamiseen puolestaan antaa se, että tulee arvostavasti kuulluksi myös silloin, kun esittää epäileviä tai kriittisiä mielipiteitä. Vaikuttaminen on luontevinta silloin, kun se on suhteessa omaan perustehtävään. Ammatti-ihmiset ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. (Tammi 2011, 4, 10.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2011, 5–6) laatima Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 korostaa turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia tärkeinä yhteisinä arvoina sekä hyvään johtamiseen kuuluvina asioina. Näitä tulee toteuttaa jokaisen työntekijän kohdalla ja jokaisella työpaikalla.

Työntekijöiden henkisiä resursseja pidetään yritysten menestymisen takeena. Jos henkilökunta on ristiriidoissa keskenään ja kovin loppuun palaneita, työyhteisö ei yllä huippusuorituksiin saati uudistumiseen, joten työntekijöiden mielen hyvinvoinnista on huolehdittava. Työhyvinvoinnin laiminlyönnit näin ollen voivat tulla kalliiksi työnantajalle. (Manka 2013, 3.)

Meistä jokaisesta on löydyttävä into muuttua, ketään ei voi pakottaa muuttamaan. On tärkeää, että työntekijä näkee itsensä ja työnsä osana organisaatiota muutoksen jälkeenkin. Muutos on luontevaa organisaation toimintaa. Organisaation johto ja esimiehet voivat toiminnallaan tukea henkilöstöä tässä prosessissa. Olennaista on, että kaikki viestivät samaa asiaa: muutos on myönteinen ja organisaatioita rikastuttava asia. (Ponteva 2010, 18.)

### 3 TYÖIMU JA TYÖUUPUMUS

Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakasen mukaan työssä on imua, kun tunnusmerkit tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen toteutuvat. Kun koemme itsemme työpäivän aikana energiseksi, niin silloin tarmokkuus-tunnusmerkki työn imussa täyttyy. Omistautuminen tarkoittaa sitä, että henkilökohtaiset arvomme ovat riittävän samankaltaiset kuin työnantajallamme tai voimme kuvitella työskentelevämme vielä vuosienkin päästä nykyisen työnantajan alaisuudessa. Uppoutuminen tulee lähelle flow-ilmiötä. Jota kutsutaan virtauskokemukseksi jossa asiat sujuvat ja aika rientää. (Luukkala 2011, 38.) Flow-ilmiö eroaa työnimusta siten, että flow on hetkellinen huippukokemus ja kohdistuu tiettyyn asiaan tai tilanteeseen. Työn imu on sen sijaan pitkäkestoinen myönteinen tunnetila. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010,10.)

Työn imu on tila, jossa työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat tutkimusten mukaan terveempiä ja heillä on parempi työkyky sekä vähemmän eläke- ja eroajatuksia kuin henkilöillä, jotka eivät koe työnimua. Työn imu on tarttuvaa, sillä yhden työntekijän innostuneisuus vaikuttaa myönteisesti koko tiimiin. Työn imu ei tarkoita kuitenkaan työhölyismia, jossa ei enää osata irrottautua työstä. Tulisi huolehtia siitä, että palautumiselle jää riittävästi aikaa työn imun ylläpitämiseksi. Työn imun vastakohtia ovat väsymyksen tuntemukset, kyyniset ajatukset ja huono keskittyminen. (Manka ym. 2010,10–11.)

Työuupumus on oireyhtymä, jonka kehittyessä ihmisen voimavarat ehtyvät pitkittyneen työstressin seurauksena. Työuupumus on seurausta pitkittyneestä työstressistä ja sen kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät että työolosuhteet. Uupumisen riskiä lisäävät työntekijän korkeat henkilökohtaiset tavoitteet, korostunut velvollisuudentunto ja voimakas sitoutuminen. Myös kuormittavat työolosuhteet, joissa työn tavoitteita ei kyetä saavuttamaan sekä riittämättömät yksilölliset tai yhteisölliset ongelmanratkaisukeinot ristiriitatilanteissa. (Työterveyslaitos 2014.)

Työuupumuksen merkkejä ovat turhautuminen, lisääntyvä oman onnistumisen epäily ja psyykkinen väsymys myös työnilo ja työmotivaatio katoavat (Viitala 2009, 221). Työuupumus ei kehity yhtäkkiä, se syntyy vähitellen ihmisen persoonallisuuden, työn ja työyhteisön vuorovaikutuksessa (Heiskanen ym. 2011, 246).

Ihmisen odotukset, pyrkimykset sekä ihanteet ovat ristiriidassa arkityön vaatimusten kanssa. Ihminen voi yrittää ratkaista ristiriidan vaikuttamalla ympäristöönsä, mutta hän voi myös alkaa irrottautua emotionaalisesti työstään. Näin ajateltuna itsensä uuvuttaminen ei ole passiivinen seuraus liiallisesta kuormituksesta, vaan se on keino yrittää sopeutua ja selviytyä. (Heiskanen ym. 2011, 246.) Työuupumuksen merkkejä ovat turhautuminen, psyykkinen väsymys ja lisääntyvä oman onnistumisen epäily. Työnilo ja työmotivaatio katoavat. (Viitala 2009, 221.)

Työuupumusta tulisi hoitaa monitasoisesti. Uupuneella sairausloma voi olla välttämätön ahdistavan kierteen katkaisija. Työuupuneella on yleensä tärkeitä elämänalueita, jotka mahdollistavat miellyttävät ja palkitsevat kokemukset. Uupuneelta löytyy useimmiten levon jälkeen kykyä vuorovaikutukseen ystävien sekä sukulaisten kanssa. Näiden voimavarojen aktivointi, uuden suhteen löytäminen työhön ja uusien ratkaisujen etsiminen elämäntapaan edistää toipumista ja johdtaa työuupumuksesta paranemiseen. (Kopakkala 2009, 78–79.)

## 4 JAETTU JOHTAJUUS

Rauman opettajankoulutuslaitoksen kasvatustieteen professori sekä työ- ja organisaatiopsykologian dosentti Soili Keskinen mielestä: ”Johtaminen ja siihen liittyvät alaistaidot ovat kuin vetoketju: ne toimivat vain kun molemmat puolet toimivat yhdessä saumattomasti.” Asiantuntijaorganisaatiossa esimies-alaissuhteen toisiaan täydentävyyden ymmärtäminen ei ole aina yhtä helppoa ja itsestään selvää. Meille vaikeampaa saattaa olla tunnustaa sekä tunnistaa esimiehen olevan täysin riippuvainen työntekijöiden kyvykkyydestä ja halukkuudesta toimia asetettujen tavoitteiden suuntaisesti, pyrittäessä tulokselliseen toimintaan. (Keskinen 2008, 18.)

Johtajuuden onnistumiseen vaikuttaa se missä määrin yksilöt ovat valmiita luopumaan muodollisista rooleistaan, neuvottelemaan uudentyyppisistä vastuista ja asemista osana vuorovaikutuksessa muokkautuvaa esimies-alaissuhdetta. Jos kumpikin osapuoli suhtautuu jäykästi omaan muodolliseen asemaansa esimiehenä tai alaisena ei toimivia vuorovaikutus suhteita voida muodostaa. Suhtautumalla avoimemmin rooleihin onnistutaan kehittämään paremmin joustavia ja molemminpuolisia suhteita, joissa esimies ja alainen ovat valmiita tukemaan toisiaan muodollisten roolirajojen yli menevillä alueilla. (Lehtinen 2012, 45.)

### 4.1 Älykäs johtaminen

Sydänmaanlakan (2004, 100) määritelmä jaetulle johtajuudelle jota hän kutsuu myös ”älykkääksi johtajuudeksi” on johtajan/johtajien ja työyhteisön jäsenien välinen dialogi, jolla pyritään saavuttamaan organisaation yhteiset tavoitteet, visiot ja strategia. Itsensä johtaminen on älykkään johtamisen ydinasia. Itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimis- ja vaikuttamisprosessia, jossa itsetuntemus, itseluottamus ja reflektointitaidot ovat keskiössä. Itsensä johtaminen on myös laaja-alaista itsensä kehittämistä ja reflektointia. Jokapäiväistä oppimista ja



omasta työstään vastuunottamista sekä omien mukavuus-alueiden ylittämistä. (Sydänmaanlakka 2004, 200.)

Pirjo Kolarin (2010, 5) tutkimustulokset osoittivat, että johtaminen on monin tavoin yhteydessä henkilöstön osaamisen kehittymiseen, motivaatioon ja toimintastrategioihin. Johtaminen vaikuttaa monin tavoin henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Tunneälykäs johtaja pyrkii vahvistamaan heidän myönteisiä tunteitaan ja voimaannuttamaan heitä. Hän myös osoittaa arvostavansa henkilöstöään. Voimaannuttava vuorovaikutus luo mahdollisuuden sekä johtajana kehittymisen että henkilöstön osaamiselle.

Sydänmaalakan (2006, 68) mukaan olennaista yksilön toimiessa työhyvinvoinnin vaikuttavana tekijänä hänellä on tiedostettu tunne yhteisen päämäärän näkemisen merkityksellisyydestä. Toteutumisen edellytyksenä tulee tiedostaa omaan käyttäytymiseensä ja sosiaaliseen yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä ja mekanismeista. Tärkeänä ja olennaisena osa-alueena on oivaltaa oman tahtotilansa määräävän joko positiivisesta tai negatiivisesta toimintatavasta ja tekemään ratkaisuja omasta käyttäytymisestä. Tahtotilaa pidetään merkittävänä tekijänä siinä, miten itse tiedostaa omat tapansa ja reagointimallinsa eri tilanteissa ennen toimimistaan. (Sydänmaalakka 2006, 70.)

Merkittäviä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työtyytyväisyys, toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaminen, asetetun tavoitetaso saavuttaminen ja esimiehen arvostus työntekijän omalle ajattelulle ja päätöksille. Esimiehen henkinen kypsyyttä, aito läsnäolo ja kuunteleminen, lupauksen pitäminen, yksilön osaamisen arvostaminen, esimiehen avoimuus ja oikeudenmukaisuus, henkilöstön kokemaa tasapuolinen kohtelu ja esimiehen antama malli vaikuttavat tunteiden syntymiseen. (Kolari 2010, 6.)

Kolarin mukaan (2010, 6) johtajalla tulisi olla ihmisten tunnetilojen tunnistamisen taitoa. Hänen pitäisi luoda ihmisille mahdollisuuksia saada merkityksellisiä kokemuksia työssään. Tunneälykäs johtaja pystyy refleктоimaan kriittisesti omaa toimintaansa ja ajatteluaan. Hän kykenee tiedostamaan myös omat ennakkokäsityksensä. Tunneälyjohtaja tunnistaa myös oman kasvutarpeensa.

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012-tutkimuksen mukaan esimiesten rooli suhteessa alaisten hyvinvoinnin edistämiseen oli kehittynyt suotuisaan suuntaan. Kyselyn vastaajista 46 % näki esimiehen olevan päävastuussa henkilöstön hyvinvoinnista. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2012, 3.) Ravantin ja Pääkkösen (2012, 7) selvityksessä ilmeni hyvän johtamisen ja esimiestyön olevan tärkein työhyvinvoinnin osatekijä, toisena nousi henkilöstö ja kolmantena osaaminen.

#### 4.1.1 Hyvä johtajuus

Johtajat ovat tärkeitä sosiaalisen tuen lähteitä ihmisen elämään liittyvissä muutoksissa ja kuormitus-tilanteissa sekä niihin sopeutumisessa. Erityisen tärkeitä he ovat työperäisen kuormittumisen ja työperäisten ongelmien kohdatessa. Tutkimusten mukaan esimieheltä saatu sosiaalinen tuki suojelee työntekijää työuupumukselta. Tämä ilmenee yksilön kunnioittamisena, arvostamisena, empaattisena huomioonottamisena sekä puolueettomana suhtautumisena. Tärkeää on voida luottaa siihen, että tukea on saatavissa tilanteen niin vaatiessa. (Paasivaara 2009, 26.)

Esimiehen tärkein työväline on hän itse. Esimiehen persoonallisuus, taidot, arvot ja asenteet vaikuttavat jokapäiväisessä työssä. Hän joutuu usein toimimaan joustavasti ja uudistamaan toimintatapojaan, siksi esimiehen on tunnettava omat mahdollisuutensa ja rajansa. Esimiehen kokemat tilanteet ovat uusia eikä niihin aina ole olemassa ratkaisuja, jolloin esimies joutuu toimimaan epämuakavuusalueellaan ja laittamaan koko persoonansa peliin. (Surakka & Laine 2011, 17.)

Johtaja toimii aina esimerkkinä organisaatiossaan. Ylimpänä toimivan johtajan tyyli kopioituu organisaation kaikille tasoille, jolloin johtaja omalla käytöksellään ja esimerkillään vaikuttaa organisaationsa eettiseen tasoon ja standardeihin. Myös hyvät käytöstavat leviävät johtajan esimerkin kautta koko organisaatioon ja osaltaan helpottavat yhteistyötä ja jokapäiväistä toimintaa. Tämä on toiminta-

kulttuurin ja työyhteisön hengen kannalta tärkeää, se lisää henkistä hyvinvointia ja lisää mahdollisuuksia tehokkaaseen työskentelyyn. (Huuhka 2010, 184.)

Paasivaara yleistää johtamistaidon perustuvan päätöksentekoon. Johtaja tukee työntekijöitä erilaisten ongelmien ratkaisemisessa ja myös vastaa viime kädessä näistä ratkaisuista. Johtajuuden ohjenuorana voidaan pitää mahdollisimman harkittujen valintojen tekemistä. Harkittu päätöksenteko merkitsee kykyä käyttää harkintaa käytännön päätösenonhelmien yhteydessä. (Paasivaara 2009, 109.)

Esimiehen tehtävänä on soveltaa organisaation suunnitelmia jokapäiväisessä työssä ja saada myös henkilöstö ymmärtämään niitä. Esimies johtaa omaa yksikköään organisoiden, kehittäen, suunnitellen ja seuraten työntekijöitään. Tarvittaessa hankkii uutta henkilökuntaa sekä perehdyttää heidät mahdollisimman hyvin. Tärkeää olisi ymmärtää hyvän motivaation ja työilmapiirin vaikuttavuus työsuorituksissa, työntekijöiden hyvinvoinnissa ja jaksamisessa. (Hyppänen 2007, 21–22.)

Esimiehen tulee tukea ja ymmärtää osaamisen ja kehittymisen merkitys työyhteisössä ja osattava kannustaa henkilöstöä kehittymään ja jakamaan osaamistaan. Esimiehen tulee myös omata hyvät vuorovaikutustaidot: kommunikoida ja kuunnella. Antaa rakentavaa palautetta ja myös vastaan ottaa palaute. Vuorovaikutustaitoihin sisältyy myös kuunteleminen, havainnointi sekä omien kysymysten esittäminen. (Hyppänen 2007, 21–22.)

Hyvä esimies on luotettava, aktiivinen, hän pystyy jakamaan vastuuta, on positiivinen, jakaa ajatuksiaan ja on innostunut asioista. Hän pystyy myöntämään omat virheensä ja hyväksyy työntekijänsä heidän mahdollisesta kritiikistään huolimatta. Hyvä esimies on reilu, mutta samalla jämäkkä. Hän uskaltaa puuttua tai kritisoida työntekijän työtä samalla antaen neuvoja parempaan suoritukseen. Hän huomioi asiat jotka tehdään oikein ja antaa kiitosta. Hyvällä esimiehellä on aikaa alaisilleen ja saa heidät kokemaan itsensä merkityksellisiksi työyhteisölle. (Jalava 2001, 23.)

#### 4.1.2 Johtamistaidot muutoksessa

Vaikka esimies toimisi hyvän johtamisajattelun mukaisesti, häneen suhtautuminen vaihtelee alaisittain. Hyvään esimiestoimintaan on vanhastaan liitetty kaksi ulottuvuutta. Suorituksen johtaminen edustaa asiajohtamista eli tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antamista työsuorituksissa. Ihmisten johtamiseen taas kuuluvat johdettavien kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksen rakentaminen. (Manka 2011, 96.)

Mankan mukaan johtajuustutkimusten tärkeimmät nykyiset kehittämis-kohteet ovat ihmisten johtamisen taidoissa sillä pääpaino on ollut asiajohtamisessa (Manka 2011, 97). Luukkalan mukaan esimiehellä on suuri rooli muutosjohtajana ja se vaatii häneltä sitoutumista sekä kykyä muutokseen. Muutosjohtajalla on viisi tärkeää erityispiirrettä, jotka tukevat muutoksen läpivientiä. Näitä ovat oma sitoutuminen muutokseen, mukaan ottaminen, tiedottaminen, vaikutetuksi tuleminen ja yhdessä tekeminen. (Luukkala 2011, 267.)

Esimiehiä syytetään usein siitä, etteivät he osaa johtaa ihmisiä. Johtaminen on kuitenkin ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa kummallakin osapuolella, niin esimiehellä kuin alaisellakin, on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja päinvastoin. Erityisesti muutostilanteissa työntekijän aktiivinen rooli omien tuntemustensa esiintuojana korostuu. (Manka 2011, 96.)

Muutoksen johtamisessa esimiehet kohtaavat useita haasteita, joita ei arkipäivän johtamisessa ilmene. Eri muutostilanteet vaativat erilaisia johtamisen keinoja. Esimiehen on tärkeää tunnistaa millaisesta muutoksesta on kyse, ja johtaa muutosta sen mukaisesti. (Tuominen 2010, 28.)

## 4.2 Alaistaidot

Meitä kaikkia koskettaa tavalla tai toisella, työelämässä tapahtuvat nopeat muutokset. Myös yksittäiseen ihmiseen kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet. Meiltä odotetaan monipuolista joustavuutta, venymistä ja osaamista. Joskus alaisena voi tulla tunne, ettei mikään riitä. Se ettei kaikkiin asioihin voi vaikuttaa omalla toiminnallaan, saattaa synnyttää alaisissa toivottomuutta ja voimattomuuden tunnetta. Alainen saattaa kokea olevansa ajopuuna muutosten virrassa ja seurauksena voi olla kasvava kyynisyys. Tästä kärsii koko työyhteisö sekä oma lähipiiri, koska kyyninen ihminen ei pysty olemaan tyytyväinen saati onnellinen. (Kauppinen, Silvennoinen 2007, 5.)

### 4.2.1 Alaistaitojen merkitys

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyjä ja taitoja toimia työyhteisössään täysivaltaisena jäsenenä. Se on vastuullista vaikuttamista työntekijän roolissa, joka ei liity mihinkään työn muodollisiin vaatimuksiin vaan enemmänkin työntekijän asenteisiin työtä, työyhteisöä ja esimiestään kohtaan. Alaistaidot voidaan myös määritellä työntekijän auttamishaluksi ja kyvyksi toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti työskennellen. (Räty 2011, 18.)

Alaistaidossa on piirteitä motivoituneisuudesta, luottamuksesta, sitoutumisesta ja ammatillisesta osaamisesta. Sanotaan, että nämä ovatkin alaistaitojen perusta, jolle muut taidot ja ominaisuudet rakentuvat. Motivaatiolla tarkoitetaan työssä tarkoituksenmukaisuuteen ja käyttäytymiseen liittyvää toimintaa, joka ilmenee työtyytyväisyydellä ja työhalukkuutena. (Räty 2011, 14–15.)

Luottamuksella on organisaatiossa paljon hyötyä. Se on edellytys sille, että työntekijät jakavat tietojaan, taitojaan ja osaamista. Muutoksen yhteydessä luottamus on voimavara, koska luottamus sisältää kyvyn ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta. Sen avulla ollaan myös valmiita vastaanottamaan uusia, ennakoivi-

mattomia tilanteita. Luottamuksella ja sen kehittymisellä on organisaation menestykselle olennainen merkitys, koska tulevaisuuteen ja menestykseen luottaminen lisää innovaatiota ja luovuutta sekä antaa energiaa uusiin haasteisiin. Sitoutumisella työpaikkaa ja työtä kohtaan tarkoitetaan vastuuta työpanoksesta ja suoriutumisesta. Se näkyy halukkuutena kehittää työympäristöä, työtä ja omaa toimintaa työssä. (Räty 2011, 14–15.)

Alaistaito-hankkeessa tarkoitetaan alaistaidoilla työntekijän käyttäytymistä, joka vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan, mutta ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat tiimin jäsenten auttaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen ja oman mielipiteen ilmaiseminen rakentavasti. (Lehtinen 2012, 45.)

#### 4.2.2 Alaistaidot muutoksessa

Alaistaidon perusvaatimuksena on oman työn hyvin tekeminen. Hyvää alaistaitoa on sääntöjen noudattaminen ja yhteistyö eri tahojen kanssa. Yhteistyötä pidetään tärkeänä elementtinä. Työyhteisön hyvinvointiin liittyen hyvää alaistaitoa omaavan työntekijän toivotaan ottavan vastuuta työilmapiiristä ja auttavan työyhteisön muita jäseniä. Yhteisöllisyys koetaan tärkeänä arvioitaessa alaistaitoja. (Finne 2010, 29.)

Alaistaidot auttavat sopeutumisessa erilaisiin muutoksiin. Alaistaitoiset työntekijät seuraavat vapaa-ehtoisesti organisaatioon liittyvien olosuhteiden muutoksia ja tekevät tämän tiedon pohjalta ehdotuksia toimenpiteistä, jotka auttavat organisaatiota sopeutumaan muutoksiin. Työntekijät, jotka aktiivisesti osallistuvat kokouksiin ja tapaamisiin voivat lisätä tiedonkulkua organisaatiossa. Työntekijät, jotka ilmaisevat halukkuutta uusien taitojen oppimiseen tai uusien vastuiden ottamiseen parantavat organisaation kykyä sopeutua muutoksiin. (Räty 2011, 28.)

Alaistaitojen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden selvä yhteys antaa kuitenkin viitteen siitä, että alaistaitoja kannattaa kehittää, koska ne sekä auttavat organi-

saation tavoitteiden saavuttamista että lisäävät niiden tehokkuutta. Samalla tavoin kannattaa vaalia ja edistää työhyvinvointia, koska hyvinvoivassa työyhteisössä on enemmän keinoja vaikuttaa perustehtävän tekemiseen, vuorovaikutamiseen työyhteisössä ja johtamisen tukemiseen. Huomaavaiset ja tunnolliset työntekijät vähentävät ongelmiin puuttumisen tarvetta. Työntekijän on kuitenkin vaikea kehittää alaistaitojaan huonon esimiehen alaisuudessa, mutta hyväkään esimies ei voi opettaa työntekijälle alaistaitoja jos hänellä ei ole motivaatiota niiden kehittämiseksi. Hyvät alaistaidot omaavat työntekijät voivat myös parantaa organisaation mainetta ja näin auttaa houkuttelemaan uusia työntekijöitä sekä säilyttää jo hankittu työvoima. (Räty 2011, 25–28.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS

Opinnäytetyömme tavoitteena oli kehittää työyhteisön ilmapiiriä, työhyvinvointia ja yhteistyötä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tavoitteenamme oli myös edistää työhön sitoutumista ja henkilökunnan pysyvyyttä työyksikössä.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tuottaa kirjallisuuskatsauksen perusteella hoivakodin työyhteisölle huoneentaulu, johon nostimme tarvittavat työkalut hyvän työyhteisön toimimiseen. Huoneentaulusta teimme kyselylomakkeen (Liite 2), jossa tiedustelimme mallin käyttöönoton mahdollisuutta työyhteisössä. Tiedustelimme myös, onko siinä riittävästi huomioitu esimies- ja työntekijöiden toimintaa. Halusimme myös tietää, onko huoneentaulumme riittävän konkreettinen ja selkeä sekä onko siinä huomioitu keskeiset asiat muutoksessa työhyvinvoinnin kannalta.

Huoneentaulun rakentaminen omalle työpaikalle on tapa, jolla voi olla mukana kehittämässä työelämää. Vuonna 2012 valmistuneeseen työelämästrategiaan perustuu työelämä 2020 -hanke. Tämän hankkeen tavoitteena on, että tulevaisuudessa yhä useammalla työpaikalla on kehittämistä ja uudistumista tukeva kulttuuri, jossa palvelut, tuotteet ja toimintatavat luodaan yhteistyössä. Toiminta on vuorovaikutteista, avointa, hallittua ja ennen kaikkiaan ennakoivaa. (Työelämä 2020 i.a.)

Huoneentaulun lähtökohtana on kunkin työpaikan oma tilanne. Tulee miettiä, mitkä ovat ne tärkeät asiat, joiden myötä työpaikalla on mukava tulla töihin, on hyvä tehdä työtä ja lähteä hyvillä mielin töistä kotiin. Huoneentaulun rakentaminen aloitetaan perusteista eli arvoista. Tulee myös varmistaa, että työpaikka tulevaisuudessa toimii arvojen mukaisesti, panostaa ja kehittyy työpaikalle tärkeisiin asioihin. (Työelämä 2020 i.a.)



## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyömme on toiminnallinen ja sen tuotoksena on produkti. Produktio määritellään tuotteen yksittäiseksi palveluksi tai esineeksi, joka tyydyttää asiakkaan tarpeita. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Opinnäytetyö on ammatillisen ja persoonallisen kasvun väline. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu raportin lisäksi produkti eli tuotos joka on usein kirjallinen, jolla vaaditaan toisenlaisia tekstuaalisia ominaisuuksia kuin raportilta. Raportissa selostetaan prosessia ja oppimista kun taas produktiossa puhutellaan sen käyttäjä- ja kohderyhmää. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65.)

### 6.2 Tutkimusympäristö

Yhteistyötahonamme oli Etelä-Suomessa sijaitseva hoivakoti, joka on avattu syyskuussa 2013. Hoivakodissa on asukashuoneistoja kahdessa kerroksessa, jossa pystytään tarjoamaan ympärivuorokautista hoivaa 54 ikäihmiselle. Henkilökuntaa on talossa tällä hetkellä kaikkiaan 29. Henkilökunta muodostuu esimiehestä, neljästä sairaanhoitajasta, jotka toimivat myös tiiminvetäjinä ja 24 lähihoitajasta.

Työyhteisössä viimeisen vuoden sisällä asumispalvelujen kehittämisessä on tapahtunut muutoksia ja esimies on vaihtunut neljä kertaa. Hoitokulttuuri ei ole muodostunut vielä selkeäksi, myös työtilanteen epävarmuus vaikuttaa työntekijöihin. Ulkoiset puitteet talossa ovat erittäin hyvät.

Hoivakodissa eletään arkea yhdessä asukkaiden kanssa. Henkilökunta tekee tiiviistä yhteistyötä asukkaiden ja heidän läheistensä kanssa, ja yhteyttä pidetään tiiviisti. Hoivakodissa tarjotaan virikehetkiä ja elämänmakuista arkea, juhlia

unohtamatta. Elämänilo säilyy ja arki tuntuu mielekkäältä, kun arkisia askareita kehitetään ja tehdään yhdessä kunkin omien voimavarojen ja toimintakyvyn mukaan. Hoivakodissa kunnioitetaan jokaista asukasta ja henkilökunnan jäsentä persoonana, yksilöllisesti. Yhdessä he muodostavat kodin, jossa heillä kaikilla on hyvä ja turvallinen olla.

### 6.3 Produkti

Keräämästämme kirjallisuuskatsauksesta loimme työyhteisöön huoneentaulun (Liite 3). Huoneentaulussa nostimme tarvittavat työkalut hyvän työyhteisön toimimiseen. Näitä työkaluja tarvitaan päivittäin työyhteisössä joiden avulla luodaan työhyvinvointia ja jotka ovat apuna muutosten hallinnassa ja toteuttamisessa.

Loimme taulumme perustaksi pohjan; yhteisen tukipylvään, johon tuli asioita yleisellä tasolla, mitkä ovat muutoksen onnistumiselle ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta tärkeää. Taito, tieto ja tahto oppia luovat perustan yksilön osaamiselle, mutta työkokemus ja yhdessä oppiminen on työorganisaation kannalta merkittävää. On erittäin tärkeää, että organisaatiossa kaikkien jäsenten tiedossa on perustehtävä ja päämäärä. (Rauramo 2008,13.) Kunnioittava asenne ja hyvät vuorovaikutustaidot työkavereita kohtaan auttavat organisaatio muutoksissa (Laine 2010, 49). Kun työntekijät näkevät työelämämuutoksen myönteiset mahdollisuudet ja pitävät toteuttamisen realistisena, se auttaa heitä sitoutumaan muutokseen (Luukkala 2011, 182).

Perustan lisäksi kokosimme sekä esimiehen että työntekijöiden taholta toimenpiteitä ja ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin organisaatio muutoksissa. Esimiehen tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot. Antaa rakentavaa ja myös vastaan ottaa palautetta. Ihmisten johtamiseen kuuluu johdettavien kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksen rakentaminen. (Hyppänen 2007, 21–22.) Hän joutuu usein toimimaan joustavasti ja uudistamaan toimintatapojaan, siksi esimiehen on tunnettava omat mahdollisuutensa ja rajansa (Surakka & Laine 2011, 17).

Esimiehen henkinen kypsyys, aito läsnäolo ja kuunteleminen, lupauksen pitäminen, yksilön huomioiminen ja osaamisen arvostaminen, esimiehen avoimuus ja oikeudenmukaisuus, henkilöstön kokema tasapuolinen kohtelu ja esimiehen antama malli vaikuttavat tunteiden syntyymiseen (Kolari 2010, 6).

Tärkeää olisi ymmärtää hyvän motivaation ja työilmapiirin vaikuttavuus työsuorituksissa, työntekijöiden hyvinvoinnissa ja jaksamisessa (Hyppänen 2007, 21–22). Tulee myös tukea ja ymmärtää osaamisen ja kehittymisen merkitys työyhteisössä ja osattava kannustaa henkilöstöä kehittymään ja jakamaan osaamistaan (Hyppänen 2007, 21–22).

Työntekijöiden luottamuksella ja sen kehittymisellä on organisaation menestykselle olennainen merkitys, koska tulevaisuuteen ja menestykseen luottaminen lisää innovaatiota ja luovuutta sekä antaa energiaa uusiin haasteisiin. Sitoutumisella työpaikkaa ja työtä kohtaan tarkoitetaan vastuuta työpanoksesta ja suoriutumisesta. Se näkyy halukkuutena kehittää työympäristöä, työtä ja omaa toimintaa työssä. (Räty 2011, 14–15.)

Katseen kiinnittyessä positiiviseen tavoitteeseen, saadaan aikaiseksi myönteisiä tunteita ja iloa. Kun työntekijä näkee työelämämuutoksen myönteiset mahdollisuudet ja pitää toteuttamisen realistisena, hän sitoutuu toimimaan muutoksen puolesta. (Luukkala 2011, 182.) Yhteistyötä pidetään tärkeänä elementtinä. Työyhteisön hyvinvointiin liittyen hyvää alaitaitoa omaavan työntekijän toivotaan ottavan vastuuta työilmapiiristä ja auttavan työyhteisön muita jäseniä. (Finne 2010, 29).

#### 6.4 Kyselylomakkeen laadinta

Opinnäytetyömme tarkoituksen ja huoneentaulun sisällön esittelimme työyhteisölle syyskuussa 2015, jonka jälkeen he saivat rauhassa tutustua kirjallisuuskatsauksemme. Kysely toteutettiin 14.9.2015–20.9.2015 aikavälillä.

Laadimme kyselylomakkeen kirjoittamamme teoria tiedon pohjalta. Kyselyn kysymykset määräytyivät yleisempien työhyvinvointia koskevien asioiden pohjalta sekä mitä odotetaan johtamis- ja alaistaidoilta. Kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa työhyvinvointia parantavat sekä hidastavat tekijät. Kyselylomake hyväksytettiin esimiehellä ja tarvittavat muutokset tehtiin kyselylomakkeeseen.

Kyselylomakkeessa käytimme monivalintakysymyksiä jossa kysymysmuoto oli vakioitu ja vastausvaihtoehdot olivat ennalta määriteltäviä sekä avoimia kysymyksiä, jossa vastaaja voi kirjoittaa sanallisen vastauksen vapaasti.

### 6.5 Aineiston analyysimetodit

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei välttämättä tarvitse käyttää tutkimuksellisia menetelmiä tai analysoida laadullisella tutkimuksella kerättyä aineistoa niin tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. (Vilkkä ym.2003, 56–58). Kyselyn analysoimisessa käytämme frekvenssejä ja prosentteja eli emme siis hae syy-seuraussuhteita tilastollisin menetelmin vaan kuvailemalla ja vertailemalla.

## 7 OPINNÄYTETYÖN TULOSTEN TARKASTELUA

Kyselyymme osallistui 19 henkilöä. Ennen kyselyn aloittamista motivoimme työntekijöitä osallistumaan kyselyymme kertomalla työyhteisössä opinnäyte-työstämme, silloin tulosten tulkinta olisi konkreettisempaa ja työyhteisö hyötyisi tuloksista parhaiten.

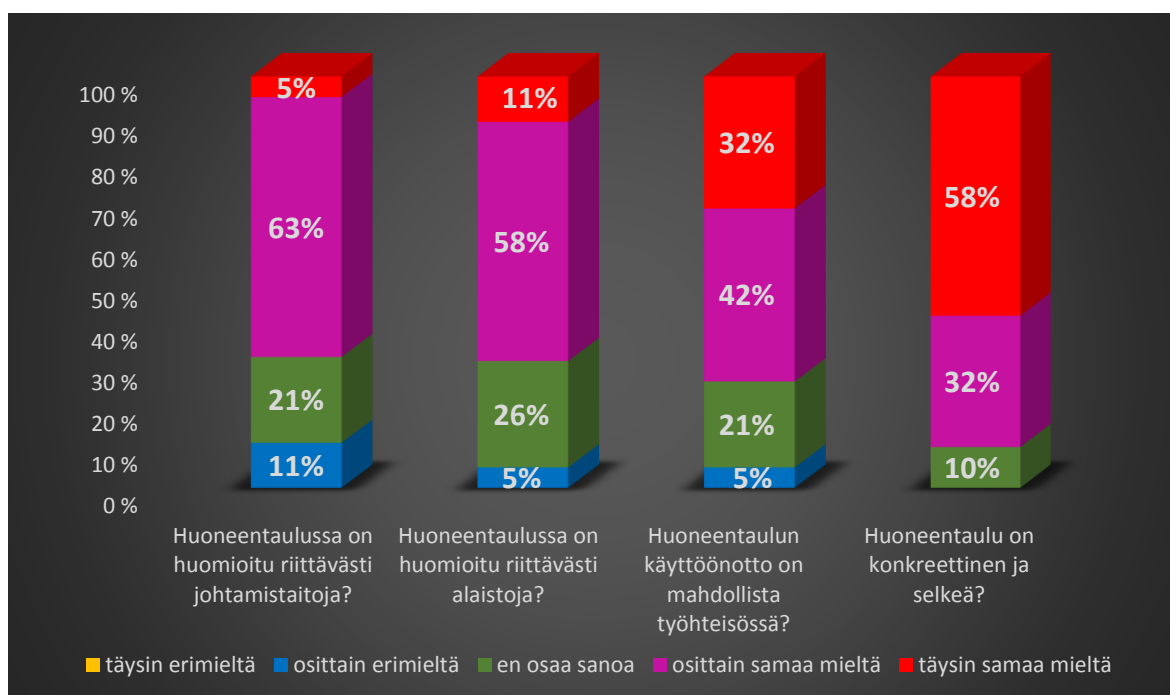
Taulukossa 1 on vastaajien frekvenssijakauma taustatietojen perusteella ja kyselyn vastanneiden lukumäärä (n=19) eli otos. Prosenttiluvut olemme pyöristäneet lähimpään tasalukuun.

TAULUKKO 1. Vastaajien frekvenssijakauma

<b>Taustatiedot</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<i>Yhteensä</i>	19	100
<b>Ikä</b>		
<i>20–30</i>	11	58
<i>40–50</i>	8	42
<b>Koulutus</b>		
<i>Sairaanhoitaja</i>	4	5
<i>Lähihoitaja</i>	14	74
<i>Lähihoitaja opiskelija</i>	1	5
<b>Alan työkokemus</b>		
<i>Alle 5 vuotta</i>	7	37
<i>5–10 vuotta</i>	9	47
<i>Yli 10 vuotta</i>	3	16

## 7.1 Työntekijöiden mielipiteitä huoneentaulusta

Halusimme kartoittaa, onko huoneentaulussa otettu riittävästi huomioon johtamistaitoja ja alaistaitoja sekä onko huoneentaulun käyttöönotto mahdollista työyhteisössä. Viimeisessä kysymyksessä halusimme kartoittaa, onko huoneentaulu konkreettinen ja selkeä. Tähän myös pyysimme parannusehdotuksia. Kuviossa 1 näkyy vastausten jakautuminen eri kysymysten kohdalla.



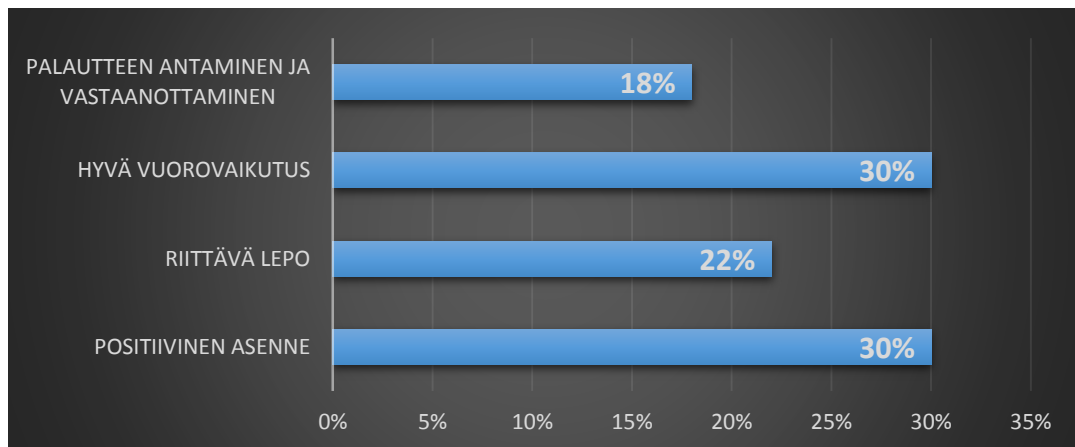
KUVIO 1. Mielipiteitä huoneentaulusta

Vastaajista (n19) ei kukaan ollut täysin erimieltä vastatessaan kysymyksiin. Yli puolet oli osittain samaa mieltä ja vain neljäsosa oli osittain erimieltä, että johtamis- ja alaistaitoja oli huomioitu riittävästi huoneentaulussa. Suurin osa vastanneista oli osittain samaa mieltä ja kolmasosa oli täysin samaa mieltä, että huoneentaulun käyttöönotto työyhteisössä olisi mahdollista.

Yli puolet vastanneista (n19) kokivat huoneentaulun olevan selkeä ja konkreettinen, alle puolet oli osittain samaa mieltä. Vastanneista kolmasosa ei osannut sanoa lainkaan. Parannusehdotukseksi annettiin lauseiden tiivistämistä lyhyemmiksi iskulauseiksi tai asiasanoiksi. Yksi vastaaja koki huoneentaulun olevan selkeä ja sisältävän tuttuja asioita.

## 7.2 Työhyvinvointi hoivakodissa

Avoimissa kysymyksissä vastaukset olivat hyvin samankaltaisia vastaajan iästä, koulutuksesta tai alan työkokemuksesta riippumatta. Kuviossa 1 on lueteltu yleisimmät sanat, joilla vastaajat kuvasivat vaikuttavansa omaan työhyvinvointiinsa. Prosenttiluku kertoo, kuinka suuri osa vastaajista oli maininnut kyseisen asian.



KUVIO 1. Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhyvinvointiin

Vastaajien (n19) mukaan tärkeimmät tavat, joilla he vaikuttavat omaan työhyvinvointiinsa, ovat riittävä lepo, hyvä vuorovaikutus, positiivinen asenne ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

*Olemalla itse positiivinen ja avoin. Keskustelemalla työyhteisön muiden jäsenten kanssa.*

*Rakentavasti keskustelemalla. Ei takana puhumista.*

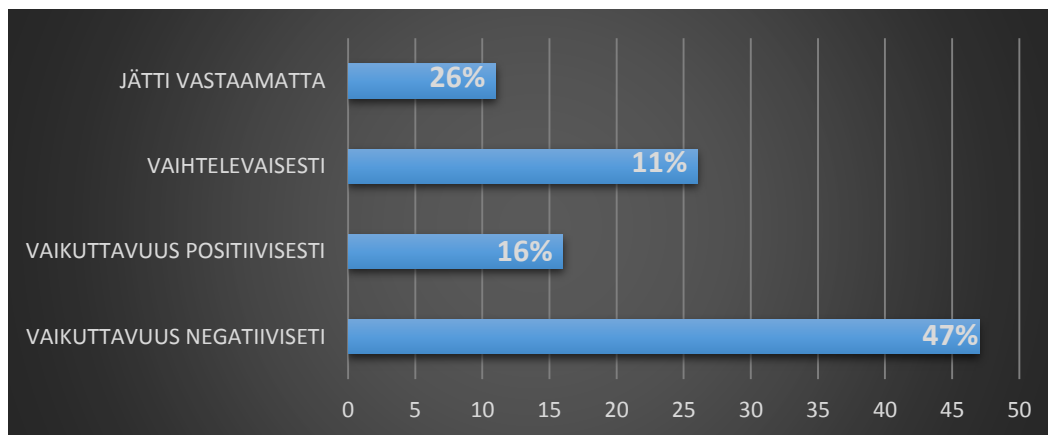
*Omasta fyysisestä ja henkisestä kunnosta huolehtiminen. Riittävä lepo.*

*Hyvä vuorovaikutus. Ottamalla työkaveri huomioon. Oma asenne ratkaisee.*

*Kannustan ja kuuntelen työkavereitani. Annan ja otan palautetta työkavereilleni.*

*En osallistu selän takana "läyhäämiseen". Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen*

Kuviossa 2 havainnollistetaan organisaatiomuutoksien vaikutusta työhyvinvoinnissa. Vaikuttavuuden olemme ilmaisseet vaihtelevaisena, positiivisena ja negatiivisena tunteena.



KUVIO 2. Organisaatiomuutosten vaikuttavuus työhyvinvoinnissa

Vastanneista (n19) suurin osa koki vaikuttavuuden työhyvinvointiin negatiivisena ja vain muutama koki muutoksen vaikuttavuuden positiivisena. Vastaaajista kolmasosa jätti vastaamatta kysymykseen. Vastajat kommentoivat organisaatiomuutosta seuraavasti:

*Työhyvinvointi heikentynyt. Työntekijöiden vaihtuvuus sairauslomien vuoksi.*

*Työntekijöiden ja asukkaiden vaihtuvuus on vaikuttanut työhyvinvointiin. Stressaavaa. Kiireestä johtuva väsymys.*

*Kaikenmoiset sijaiset. Sijaisten opettamisen koen raskaaksi, kun ei itsekkään osaa. Ajoittain stressaavaa, jonka vuoksi etsin uutta työpaikkaa.*

*Työnkuva on selkeytynyt ja työkaverit vakiintuneet.*

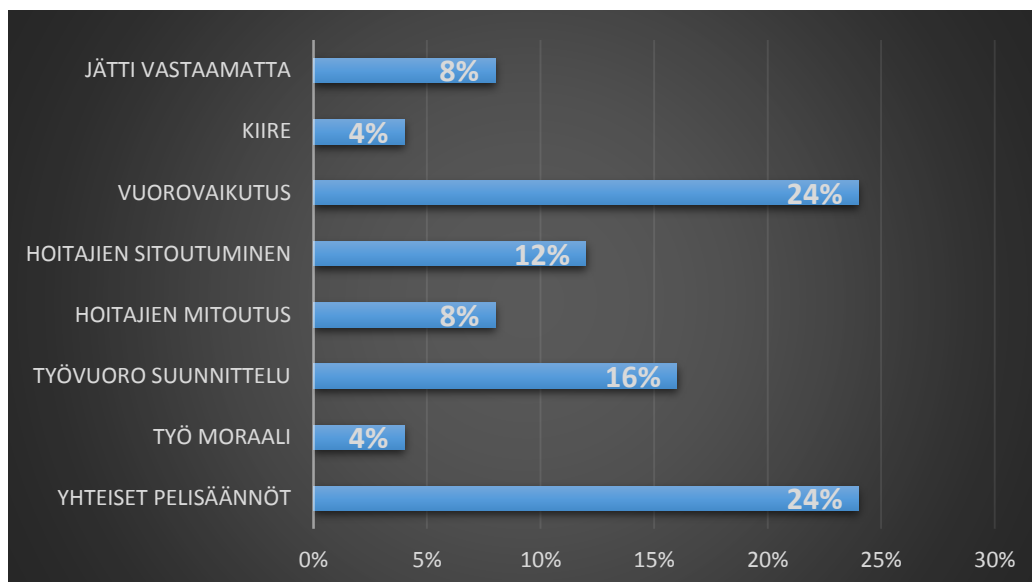
*Vaihtelevaa. Ajoittain väsymystä työvuorojen takia.*

*Kiire ja riittämättömyyden tunne olivat arkipäivää mutta nyt tilanne on muuttunut.*

*Oma työnteko on helpottunut ja työyhteisöjä ja sen välejä.*



Kuviossa 3 on lueteltu sanoin suurimpia haasteita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Prosenttiluku kertoo, kuinka suuri osa vastaajista oli maininnut kyseisen asian.



KUVIO 3. Suurin haaste työhyvinvoinnin parantamisessa työyhteisössä

Vastaajista (n17) suurin osa koki vuorovaikutuksen ja yhteisten pelisääntöjen puuttumisen suurimpana haasteena. Noin kolmas osa koki työvuorojen suunnittelun ja hoitajien sitoutumattomuuden haasteellisena. Vastaajat kommentoivat suurimmista haasteista seuraavasti:

*Yhteisten pelisääntöjen kiinni pitäminen ja Työaikaergonomian toteutumattomuus eli, "aamu-ilta-aamu-ilta..". Työvuorot tuntuvat tällöin raskailta samoin kuin seitsemän päivän työvuoroputket.*

*Työkavereiden kunnioittaminen, työhön sitoutuminen ja hyvän vuorovaikutuksen puutteellisuus.*

*Kun kiireellisyys vähenee, niin työhyvinvointi paranee silloin on aikaa tehdä oma työ alusta loppuun asti.*

*Työ moraalilla ja työhön sitoutumattomuus.*

*Työvuoroergonomian huomioiminen, myös sovittujen sääntöjen noudattaminen.*

*Joskus tuntuu, että yhteen hiileen puhaltaminen on haastavaa ja että työtoverit kuuntelisivat toisiaan.*

## 8 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Lähdekirjallisuuteen valikoimme mahdollisimman uusia kirjoja, jotta niissä olisi tuorein tutkimustulos. Mukana on myös hieman vanhempia teoksia, joita pidetään edelleen ajantasaisina. Internet-sivuissa huomioimme vain mahdollisimman luotettavat lähteet.

Luotettavuutta työssämme varmistimme käyttämällä kirjoittajan tunnettavuutta ja arvostettavuutta. Tutkimusten totuudellisuudella ja puolueettomuudella on merkityksensä. (Hirsijärvi ym. 2009, 113–114.)

Eettinen vastuullisuus pitää sisällään laadullisen tutkimusaineiston hankinnan ja tutkimuksen kaikkien vaiheiden tarkan ja rehellisen toteuttamisen. Tutkijan on tuotava ilmi tutkimusaiheitaan koskevat valinnat ja niiden perustelut. Hoitotieteen tutkimusetiikan tulee olla sopusoinnussa paitsi yleisen tutkimuksen etiikan myös hoitotyön etiikan kanssa. (Krause & Kiikkala 1996, 64–67.)

Kyselytutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon, että vastaajilla on kysymysten edellyttämä tieto, vastaaja ymmärtää kysymykset oikein ja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon. (Kananen 2010,94) Kyselylomakkeiden analysointi toteutettiin nimettömästi ja vastaukset käsitelimme yleisellä tasolla, jotta vastaaja ei voi tunnistaa.

Työyhteisölle antamamme kyselyn mukana jokainen vastaaja sai saatekirjeen, jossa kerrottiin työmme tarkoitus ja huoneentaulun sisältö. Saatekirjeessä kerroimme myös, että hävitämme vastaukset asianmukaisesti analysoinnin jälkeen. Opinnäytetyömme kyselyyn osallistuminen oli henkilökunnalle vapaaehtoista.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyömme aihe nousi arkisesta työstämme. Aiheena työhyvinvointi kiinnosti meitä molempia ja halusimme perehtyä aiheeseen tarkemmin. Toivomme, että opinnäytetyömme antaa muillekin uutta ajateltavaa työhyvinvoinnista, koska tutkijat ennustavat, että muutokset ovat tulleet jäädäkseen. Tarkoituksemme ei ollut tehdä muutoksesta negatiivista, vaan työmme avulla halusimme tehdä muutoksesta positiivisen kokemuksen. Toivoisimme, että työyhteisössä kaikki viestittäisivät samaa asiaa. Uskomme siihen, että muutos on myönteinen ja organisaatiota rikastuttava asia.

Kirjoittaminen ja tiedon hakeminen opinnäytetyöhön on ollut suhteellisen vaivatonta, koska työhyvinvoinnista löytyi paljon kirjallisuutta, jopa niin paljon, että työn tarkoitus täytyi pitää koko ajan hyvin mielessä, ettemme ajautuneet harhateille. Perehtyessämme tutkimuksen tekemiseen liittyvään kirjallisuuteen huomasimme, että eteen tuli paljon haastavia käsitteitä. Analysointivaiheessa oli vaikeaa aluksi hahmottaa, mitä metodeja tässä tutkimuksessa voidaan käyttää. Epävarmuus metodista aiheutti hetkellisen uskon puutteen tutkimuksen analysointivaiheen onnistumisesta.

Opinnäytetyömme aikana jaoimme toisillemme tietoa mahdollisista lähteistä. Kumpikin työskenteli oman aiheen piirissä, yhdessä kokosimme materiaalit yhteen. Pidimme säännöllisin väliajoin palavereja työmme merkeissä. Koimme aikataulujen ja niiden yhteensovittaminen olevan ajoittain haasteellista.

Työyhteisöä käytimme hyödyksi työmme arvioinnissa, mutta yhteistyötä olisimme toivoneet enemmän. Meille jäi tunne kyselymme vastauksien perusteella, ettei kaikki olleet kiinnostuneita asiasta, vaikka aiheemme koettiin ajankoh- taiseksi ja tärkeäksi. Huoneentaulumme tarkoitus on herätellä ja muistutella ajoittain niin esimiestä kuin työntekijöitä tärkeistä työhyvinvointiin liittyvistä asioista.

Paljon tehdään erilaisia tutkimuksia organisaatiomuutoksien vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Uskomme, että opinnäytetyömme antaa terveysalan opiskelijoille ajateltavaa siihen, miksi hyvinvointia tulee arvioida ja miksi työhyvinvointia tulee pitää tärkeänä. Organisaatiomuutoksissa on tärkeää, että työyhteisöissä uskalletaan olla oma itsensä ja sanoa mitä ajatellaan, koska vain avoimuudella työyhteisössä pystytään etsimään ratkaisuja ja entistä parempia toimintatapoja.

Opinnäytetyömme edetessä meille vielä paremmin selkeytyi se, että työhyvinvointiin panostaminen on taloudellisesti kannattavaa. Se on myös keskeinen keino pidentää työuria ja myös säästää ennen aikaisten eläkkeiden kustannuksissa. Saimme myös vahvistusta siihen, että hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstön halu olla töissä lisääntyy sekä motivaatio ja sitoutuminen kasvavat.

Omassa ajattelutavassamme on tapahtunut paljon muutosta. Opinnäytetyömme ansiosta olemme tiedostaneet myös sen, että esimies ei yksin voi rakentaa yhteisöllistä ilmapiiriä, vaan siihen tarvitaan kaikkia työyhteisön jäseniä.

Kiireinen elämänmeno, yhteiskunnan vaatimukset sekä jatkuvat muutokset ovat lisänneet ahdistusta perheissä ja työpaikoilla. Näitä asioita varmasti tulemme kohtamaan terveydenhoitajan työssämme. Kasaantuneet ongelmat johtavat usein huolikierteeseen. Toivomme, että opinnäytetyömme jälkeen pystymme paremmin ohjaamaan ja neuvomaan asiakkaita, miten tulisi toimia, jotta työhyvinvointi säilyisi.

## 9.2 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Pääsääntöisesti vastaajat olivat osittain samaa mieltä, että huoneentaulun käyttöönotto olisi mahdollista työyhteisössä, ja yli puolet koki huoneentaulun selkeäksi ja konkreettiseksi, mutta jäimme kuitenkin kaipaamaan enemmän perusteita tai parannusehdotuksia, sillä saimme vastauksia ainoastaan kahdelta vas-

taajalta. Tämän perusteella voimme todeta huoneentaulun olevan työelämälähtöinen sekä ajankohtainen.

Kyselymme avoimissa kysymyksissä vastaajat käsittelivät vain alaistaitoja mutta eivät esimiestaitoja. Toteamme vastaajien olevan tällä hetkellä tyytyväisiä esimiestaitoihin ja esimiestyöhön, mutta samalla toteamme tältä osin kyselymme kysymysten muotoilun jääneen puutteelliseksi.

Työhyvinvointia kannatteleviksi tekijöiksi vastaajat nostivat palautteen antamisen ja vastaanottamisen, positiivisen asenteen, hyvän vuorovaikutuksen ja riittävän levon. Nämä asiasanat painoutuivat myös kirjallisuuskatsauksessamme. Nämä koetaan tärkeiksi vaikuttaviksi tekijöiksi, jotta työhyvinvointi paranisi ja säilyisi hyvänä.

Vastanneista suurin osa koki organisaatiomuutoksen vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti. Mielestämme esimiehen ja alaisen välinen puutteellinen vuorovaikutussuhde ja työyhteisön ilmapiirin avoimuus vaikuttaa negatiivisen muutoksen syntymiseen.

Uskomme, että henkilöt jotka eivät olleet lukeneet tehtävämme teoriaosuutta, heidän oli tällöin vaikeampaa ymmärtää huoneentaulua kokonaisuudessaan. Tämä näkyi myös vastausten tulkinnoissa.

### 9.3 Jatkotutkimushaasteita ja kehitysehdotuksia

Kyselyssämme nousi merkittävimmäksi työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi työyhteisön vuorovaikutus ja positiivinen asenne muutoksien aikana. Tästä huomiosta nousi idea tutkia hyvän työyhteisön toimintaperiaatteita, esim. ammatillisuutta, avoimuutta, erilaisuuden kunnioittamista työyhteisöissä sekä miten myönteinen ajattelutapa vaikuttaa koko työyhteisöön. Ne eivät ole mielestämme itsestään selviä asioita vaan vaativat usein opettelua. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin työssämme tärkeäksi työhyvinvointia ajatellen.

Tulosten perusteella voidaan tehdä myös joitakin toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin kohentamiseksi työyhteisössä.

Riittäväällä levolla koettiin olevan melko suuri merkitys kyselyssämme työhyvinvointiin. Pohdimme myös minkälaisia valmiuksia johdolla on tunnistaa työntekijöiden liiallisen kuormittumisen merkkejä ja miten niihin tulisi reagoida. Kyselyssämme 26 % vastanneista jätti vastaamatta, miten organisaatiomuutos vaikuttaa työhyvinvointiin. Koemme kysymyksen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, siksi jatkotutkimushaasteena voisi olla työhyvinvoinnin kehittäminen.

## LÄHTEET

- Aura, Ossi; Ahonen Guy & Ilmarinen, Juhani 2011. Tutkimusraportti Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Helsinki: Excenta Oy.
- Finne, Marihelena 2010. Henkilökunnan käsityksiä esimies – ja alaistaidoista Vanhan Vaasan sairaalassa. Vaasan ammattikorkeakoulu. Ylempi Amk-tutkinto. Opinnäytetyö.
- Heiskanen, Tarja; Huttunen, Matti O. & Tuulari, Jyrki 2011. Masennus. Helsinki: Duodecim.
- Hirsijärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Juujärvi, Soile; Myyry, Liisa & Pessa, Kaija 2011. Eettinen herkkyyden ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppi, Rauni & Lahtela, Heidi 2014. Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 12.4.2015.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82280/OT\\_2014\\_final\\_20092014.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82280/OT_2014_final_20092014.pdf?sequence=1)
- Kauppinen, Risto & Silvennoinen, Markku 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.
- Kauppinen, Timo; Mattila-Holappa, Pauliina; Perkiö-Mäkelä, Merja; Saalo, Anja; Toikkanen, Jouni; Tuomivaara, Seppo; Uuksulainen, Sanni; Viluksela, Marja & Virtanen, Simo (toim.) 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere:

- Työterveyslaitos. Viitattu 9.4.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)
- Kolari, Pirjo 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 6.4.2015.  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1>
- Kopakkala, Aku 2009. Masennus. Helsinki: Edita.
- Koskinen, Soili 2008. Turun yliopisto, Aurora-lehti 1/08 18.
- Laine, Katja 2010. Muutoksen kokeminen ja alaistaidot muutoksessa päivystyspoliklinikan sairaanhoitajien kokemana. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 6.4.2015.  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81790/gradu04454.pdf?sequence=1>
- Lehtinen, Virpi 2012. Alaistaidoilla jaettuun johtajuuteen. Fysioterapia 1, 45.
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...-Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Manka, Marja-Liisa 2013. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, Marja-Liisa; Hakala, Liisa; Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua-työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Wsoypro.
- Rauramo Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat-viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Ravanti, Elina & Pääkkönen, Rauno 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Tampere: Työterveyslaitos. Viitattu 9.4.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin\\_tilannekuva.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf)
- Räty, Tarja 2011. Työyhteisötaidoilla tulosta. 2. Painos. Työturvallisuuskeskus.



- Sinisammal, Janne 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimuksista ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluilta. Oulun Yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. Tampere. Viitattu 9.4.2015.  
<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514297076/isbn9789514297076.pdf>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 3. Helsinki. Viitattu 9.4.2015.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf)
- Surakka, Tarja & Laine, Nina. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaalakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus – ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Tammi, Outi 2007. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Tammi, Outi. 2011. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki: Kuntien Eläkevakuutus.
- Tilastokeskus. i.a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 9.12.2014. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Tuominen, Kari 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen – mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista. Helsinki: Readme.
- Työelämä 2020 i.a. Työelämä 2020 -hanke. Viitattu 17.5.2015.  
[http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama\\_2020\\_-hanke](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke)
- Työelämä 2020 i.a. Työpaikan huoneentaulu. Viitattu 17.5.2015.  
[http://www.tyoelama2020.fi/tyoelaman\\_arvot/tyopaikan\\_huoneentaulu](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelaman_arvot/tyopaikan_huoneentaulu)
- Työterveyslaitos 2014. Työuupumus. Viitattu 30.11.2014.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyoohyvinvointi/tyouupumus/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Viitattu 21.5.2015.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2015. Työhyvinvointi. Viitattu 27.4.2015.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Hanna 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

## LIITE 1: Saatekirje yhteistyökumppanille kyselylomakkeen mukana

Arvoisa vastaanottaja,

Olemme kolmannen vuoden terveydenhoitaja opiskelijoita Helsingin Diakonia-ammattikorkeakoulusta. Teemme yhteistyössä työyhteisönne kanssa opinnäytetyön, jonka aiheena on työhyvinvoinnin tukeminen organisaatio muutoksen aikana. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisön ilmapiiriä, työhyvinvointia ja yhteistyötä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Keräämästämme kirjallisuuskatsauksesta luomme työyhteisöön huoneentaulun. Huoneentaulussa nostamme tarvittavat työkalut hyvän työyhteisön toimimiseen. Suoritamme opinnäytetyöhömmme liittyen lomakekyselyn työyhteisössänne. Lomakekyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa mitkä ovat ne tärkeät seikat työyhteisössänne, jotta työhyvinvointi säilyisi.

Lähestymme saatekirjeellämme teitä, koska toivoisimme osallistumistanne kyselyyn. Kysely täytetään nimettömänä ja vastauksia käytetään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten. Kysely on vapaaehtoinen ja se toteutetaan 14.9–20.9.2015. Arvioitu vastaamisaika on noin 15 min. Lomakekyselyn tulokset analysoidaan ja kootaan osaksi opinnäytetyötä. Kyselylomakkeet hävitetään sen jälkeen, kun olemme koonneet vastauksista kokonaisuuden. Opinnäytetyömme olisi tarkoitus julkaista joulukuussa 2015 ja se tulee olemaan luettavissa verkkodokumenttina Theseus-ammattikorkeakoulujen opinnäytetyö verkkokirjastossa.

Kyselyyn vastaamalla voitte antaa arvokasta tietoa muutosprosessin aikana huomioitavasta työhyvinvoinnista ja arvioinnista sekä kehittämistä varten.

Jos teillä on kysyttävää, voitte ottaa yhteyttä meihin.

18.2.2015 Lahdessa

Ystävällisin terveisin,

---

Marika Nuutinen  
marika.nuutinen@student.diak.fi

---

Sirpa Sillanpää  
helena.sillanpaa@student.diak.fi

## LIITE 2: Huoneentaulusta kyselylomake

Ikä: \_\_\_\_\_

Koulutus: \_\_\_\_\_

Alan työkokemus: \_\_\_\_\_

	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	en osaa sanoa	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1. Huoneentaulussa on huomioitu riittävästi johtamistaitoja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Huoneentaulussa on huomioitu riittävästi alaistaitoja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Huoneentaulun käyttöönotto on mahdollista työyhteisössä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Huoneentaulu on konkreettinen ja selkeä? Jos ei, niin perusteletko _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Miten voit itse vaikuttaa työhyvinvointiisi?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_6. Miten muutokset organisaatiossa ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_7. Mikä mielestäsi on suurin haaste työhyvinvoinnin parantamisessa työyhteisössäsi?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kiitos vastauksestasi, Sirpa ja Marika

## LIITE 3: Huoneentaulu

## YHTEINEN TUKIPYLVÄS

- Yhteinen tavoite ja selkeät tehtävänkuvat muutoksessa auttavat sitoutumaan työhön paremmin. Tulokset saadaan yhteistyöllä.
- Avoin, erilaisia mielipiteitä salliva ja kuunteleva keskusteluympäristö auttaa vähentämään muutos-vastarintaa. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa.
- Myönteisyys ja oman osaamisen jatkuva kehittäminen antaa uskoa muutokseen ja oman roolin löytymiseen.
- Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu aikataulus muutoksesta sekä työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun, parantaa muutosmyönteisyyttä.

## ESIMIES

- Uudistun ja toimin joustavasti
- Kuunteleminen, huomioiminen
- Avoin, vuorovaikutuksellinen keskustelu
- Työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen
- Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus
- Työntekijöiden ja työyhteisön tukeminen
- Luottamuksen arvoinen
- Annan ja otan palautetta

## ALAINEN

- Motivoitunut, luotettava, sitoutunut ja ammatillinen osaaminen
- Taitoa ja kykyä toimia työyhteisössä täysivaltaisena jäsenenä.
- Pyrit pitämään asenteen positiivisena
- Teet oman työsi mahdollisimman hyvin
- Autat tarvittaessa työyhteisösi muita jäseniä, myös esimies tarvitsee tukea
- Huomioithan muidenkin mielipiteet
- Olet aktiivinen