



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Hanna Eklund

# **Työhyvinvointi yksityisessä suunterveydenhuoltoalan yrityksessä**

Esimiehen vaikutusmahdollisuudet

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja teveyshallintotieteen  
pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Hanna Eklund		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työhyvinvointi yksityisessä suunterveydenhuoltoalan yrityksessä - Esimiehen vaikutusmahdollisuudet		
<b>Tutkinto:</b>	Pro gradu -tutkielma		
<b>Oppiaine:</b>	Hallintotieteiden maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Niklas Lundström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	93

---

**TIIVISTELMÄ:**

Hyvinvoiva työntekijä saa hyvää tulosta aikaan työpaikalla. Työn sujuminen ja hyvinvointi työpaikalla vaikuttaa positiivisesti myös muihin elämän osa-alueisiin. Yksilön hyvinvointia voidaan tutkia ja mitata tarkasti. Yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat työn itsenäisyys, kollegat ja heidän tukensa, vuorovaikutus kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa, työn määrä, ergonomia ja se kuinka työyhteisö ottaa huomioon työntekijänsä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä työhyvinvointi tarkoittaa yksityisessä suunterveydenhuollon yrityksessä ja miten esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksan yksityisen suunterveydenhuoltoalan yrityksen yrittäjää tai esimiestä.

Haastatteluun osallistuneet yritykset olivat Pohjanmaalta, Etelä- Suomesta sekä Pirkanmaalta. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla.

Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointi koettiin tärkeäksi osaksi yritysten toimintaa ja henkilöstöstrategiaa. Johtajan rooli oli haastatteluaineiston perusteella merkityksellinen työhyvinvoinnin mahdollistamisessa. Johtajan rooli oli tulosten mukaan hyvin laaja; työtehtäviä johtajilla riitti rekrytoinnista kliiniseen hammahoitotyöhön. Johtajan työhön liittyi vahvasti halu tehdä suun terveydenhuollon työtä omalla tavalla ja mahdollistaa se myös työntekijöille.

Suun terveydenhuollon toimintakenttä on riippuvainen poliittisista päätöksistä. SOTE-uudistus ja Kela-korvaukset vaikuttavat potilasvirtaan yksityisillä palveluntuottajilla. Epävarmuus tulevaisuudesta ja ulkoiset riskitekijät koettiin haastattelujen tulosten perusteella pelottaviksi yritysten tulevaisuuden kannalta.

Teemahaastattelun analyysivaiheessa esiin nousi kuusi pääteemaa : hyvinvointi, työympäristö, johtaminen, organisaatio, toimintakenttä ja tulevaisuus. Teemahaastattelun tuloksissa hyvinvointi korostui yhtenä pääteemana, mutta analyysisissä ei ilmennyt useita kytköksiä muihin pääteemoihin Hyvinvointi jäi omaksi alueeksi, eikä sitä mainittu ja otettu huomioon muita isoja ja merkityksellisiä teemoja pohtiessa.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusasetelma	8
1.2	Teoreettinen viitekehys, tutkimusongelma	10
2	Työhyvinvointi	12
2.1	Työhyvinvoinnin taustaa	12
2.2	Työhyvinvoinnin malleja	16
2.3	Työhyvinvointi esimiehen näkökulmasta	26
3	Johtaminen suun terveydenhuollossa	35
3.1	Johtaminen suun terveydenhuollossa	35
3.1.1.	Strateginen johtaminen	40
3.1.2.	Palveleva johtaminen	46
4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	50
4.1	Tutkimuskohde ja kohteen valinta	50
4.2	Tutkimuksen toteutus	54
4.3	Haastattelujen analyysi	56
5	Tutkimustulokset	60
5.1	Hyvinvointi	61
5.2	Työympäristö	63
5.3	Johtaminen	64
5.4	Organisaatio	67
5.5	Toimintakenttä	70
5.6	Tulevaisuus	72
5.7	Haastattelujen analyysi	73
6	Johtopäätökset ja pohdinta	78
6.1	Jatkotutkimusehdotukset ja pohdinta	81
	Lähteet	83

Liitteet	92
Liite 1. Haastattelukysymykset	92
Liite 2. Saatekirje	93

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen kulku	11
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaavat (Rauramo, 2004 mukailleen).	16
Kuvio 3. Työkykytalo. Työterveyslaitoksen mallia mukailleen.	19
Kuvio 4. Hyvinvointi- ja ilmapiirikulttuuri organisaatiossa (Käännettynä ja mukailleen Ostroff ja muut, 2003).	21
Kuvio 5. Ennakoiva työhyvinvointi Työterveyslaitos, 2009 (mukailleen).	22
Kuvio 6. PERMA-malli käännettynä ja mukailleen.	23
Kuvio 7. Riittävyden malli (Suonsivu, 2015).	25
Kuvio 8. Energian johtaminen (Mukailleen Leppänen & Rauhala, 2012).	34
Kuvio 9. Johtamisen tasot (Saarinen, 2001).	38
Kuvio 10. Strategiaopin suuntaukset (Mukailleen Virtanen & Stenwall, 2010).	41
Kuvio 11. Johtamisen kehityssuuntia (Juuti, 2013).	45
Kuvio 12. Palvelevan johtaminen (Juuti, 2013).	48
Kuvio 13. Suun terveydenhuollon toimintakenttä.	51
Kuvio 14. Teemahaastattelu.	59
Kuvio 15. Haastattelujen analyysi.	61
Kuvio 16. Haastatteluteemat 1.	74
Kuvio 17. Haastatteluteemat 2.	75
Kuvio 18. Haastatteluteemojen verkostot.	76

## Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavat yritykset	54
Taulukko 2. Haastatteluteemojen yhteyksien määrä	77

# 1 Johdanto

Suun terveydenhuolto eriytyi omaksi erityisalakseen Suomessa 1800-luvun lopulla. Aleksanteri III antoi asetuksen 4.11.1891 hammaslääkäritaidon opetuksen aloittamisesta Suomessa. Hammaslääketieteenala kehittyi 1900-luvulla jatkuvasti. Suomen väestön hampaisto ei ollut parhaassa mahdollisessa kunnossa ja sota-ajat tuottivat terveydenhuollolle lisähaasteita henkilöstön vähyyden takia. Vuonna 1972 voimaan tullut kansanterveyslaki velvoitti kuntia järjestämään alle 17-vuotiaiden hammashoidon ja perustamaan terveyskeskuksia. Aikuisväestö hoidettiin yksityishammaslääkärivastaanotoilla ja hammaslääkäriliitto yritti jo 1970-luvulla saada hammashoitoa sairaskassan piiriin. 1980-luvulla suun terveydenhuollon sektorien eri piirteet korostuivat ja keskussairaaloissa suun terveydenhuollon yksiköiden suun erikoishoidon asema vahvistui. Julkiselle puolelle pääsivät hoitoon useammat ikäluokat ja sairauskassan piiriin pääsivät 1961 syntyneet ja sitä nuoremmat. Vakuutus korvasi hoidosta 60% määritetyn taksan mukaan. Lama-ajan Suomessa 1990-luvulla hammashoidon uudistukset jäivät tekemättä ja julkisista palveluista leikattiin. Suuri muutos suun terveydenhuollon puolelle saatiin 2002 kun kuntien järjestämät suun terveydenhuollon palvelut olivat jokaisen saatavissa. Vuonna 2005 säädetty hoitotakuu asetti hoitopääsulle määräajat. (Kottonen & Tilander, 2019, s. 22-32)

Suun terveydenhuollon uudistukset ovat lisänneet potilasmääriä julkisella puolella ja velvoittaneet kuntia toteuttamaan hammashoito tietyllä aikavälillä. Kunnilla on säilynyt vastuu hammashoidon järjestämisestä, mutta itse hoidon ovat voineet toteuttaa myös yksityiset hammashoitoalan yritykset, jos kunta on nähnyt sen tarpeelliseksi. Hammashoitoloissa, sekä yksityisellä että kunnallisella puolella, tehtävä työ on kehittynyt koko ajan. Teknologia ja potilastietojärjestelmien muutokset ovat muuttaneet paljon käytännön kliinistä työtä viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä, 2010, s. 166-168)

Johtaminen on vastuunottamista ja huolehtimista työyksikön perustehtävän toteutumisesta. Työyksiköllä on selkeä tavoite, jonka eteen kaikki tekevät töitä.

Työntekijöiden tuloksellisuuteen vaikuttaa henkilöiden johtaminen. Osaava johtaja saa alaisensa tietoisiksi tavoitteista ja luo hyvän ilmapiirin työnteolle vuorovaikutuksen ja toimivien työolojen kautta. Johtajan on kommunikoitava jatkuvasti sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella tavoitteista, arvoista ja tulevaisuuden näkymistä. Hyvä johtaja saa työyhteisön toimimaan yhteisen tavoitteen eteen, niin ettei se vaadi aina hänen läsnäoloaan. (Ristikangas ja muut, 2008, s. 110-111)

Suun terveydenhuollon Suhat -hanke (2000-2019) on keskittynyt hankkeeseen osallistuneiden kuntien ja kuntayhtymien oman toiminnan kehittämiseen, laatutyön tukemiseen ja arviointiin. Muutokset lainsäädännössä ja niiden vaikutukset suun terveydenhuollon puolella olivat hankkeen lähtökohtana. Strategisen johtamisen kehittäminen ja muutosten onnistunut läpivienti olivat tärkeä osa hanketta. Toiminnan kautta on muodostunut verkosto, joka on mahdollistanut kollegiaalisen tuen ja keskusteluyhteyden. Verkostohankkeessa apuvälineenä käytettiin balanced scorecardia strategian jäsentelyyn ja läpivientiin. BSC -menetelmä oli hankkeeseen osallistuneille kunnille ja kuntayhtymille uusi, mutta se koettiin selkeäksi apuvälineeksi. Menetelmän avulla tuotettu strategiatyö edellytti henkilöstöjohtamisen, tulosohjauksen ja talouden ja toiminnan suunnittelun kiinteää yhteyttä. (Nordbald, Partanen, Eqkvist, 2020, s. 69)

Työterveyslaitos on seurannut hammaslääkäriliiton toimeksiannonsta hammaslääkäreiden työhyvinvointia ja työoloja vuosien 2003-2019 aikana. Seurannassa on keskitetty esimiestyöhön, työn kuormittavuuteen ja uudistuksiin alalla ja miten ne ovat vaikuttaneet työoloihin. Hammaslääkäriliitto on tiedottanut työoloista, lakimuutosten aiheuttamista potilasjonoista ja nuorten terveyskeskushammaslääkäreiden kokemasta stressistä. (Suomen hammaslääkäriliitto, TMT-liite, 2013, s. 10-15)

Työhyvinvointia voi kuvata positiivisiksi tunteiksi ja asenteiksi työtä kohtaan. Työhyvinvointia kokeakseen yksilö kokee onnistumisen tunteita ja tyydytystä tehdystä työstä. Työn tekoon vaikuttavat yksilön omat, luontaiset ja opitut taidot. Työhyvinvointi

koostuu yksilöiden kokemuksista ja tunteista työelämässä. Työntekijän työhyvinvointi koostuu kiinnostavasta työstä, hyvistä sosiaalisista suhteista työpaikalla kollegoihin sekä esimiehiin, hyvästä tulotasosta, mahdollisuudesta tehdä töitä itsenäisesti sekä tietoisuudesta omista etenemismahdollisuuksista uralla. (Faragher ja muut, 2005, s. 2-3)

Työhyvinvoinnin johtaminen on työn tekemisen perusasoiden huomioon ottamista. Työn organisointi ja toimiva suunnittelu, hyvä vuorovaikutus kollegoiden ja esimiesten kanssa, työn voimavaratekijöiden sekä riskitekijöiden tunnistaminen, tasapuolinen kohtelu ja välittäminen luovat hyvät edellytykset työhyvinvoinnin johtamiselle. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet liittyvät työyhteisön moninaisuuden huomioimiseen. Johtajan tulee kyetä huomioimaan työyhteisön eri-ikäiset ja eri elämäntilanteessa olevat työntekijät ja kohdella kuitenkin kaikkia tasapuolisesti. (Karttunen ja muut, 2017, s. 30-31)

Hammashoitoalalle on ilmestynyt 2000- luvun puolella suuria yksityisiä ketju-yrityksiä. Dynamiikka on muuttunut yrityksissä ja pieniä, yhden hammaslääkärin vastaanottoja, ei löydy enää kovin montaa (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2011, s. 139-14). Tämän tutkielman kysely on suunnattu puhtaasti yksityisille hammashoitoalan yrityksille. Moni kyselyyn vastanneista esimiehistä on myös yrittäjiä.

## **1.1 Tutkimusasetelma**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten esimiestyöllä ja johtamisella voi vaikuttaa työhyvinvointiin yksityisissä hammashoitoalan yrityksissä. Tutkimus sivuaa myös johtamista hammashoitoloissa mutta pääpaino on työhyvinvoinnissa.

Tämän Pro gradu- tutkimuksen tarkoituksena on selvittää:

- Mitä työhyvinvointi tarkoittaa yksityisessä suun terveydenhuollossa?
- Asettaako yksityinen suun terveydenhuolto erityisiä vaateita työhyvinvoinnille?



- Millä tavalla esimies/yrittäjä voi vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin yksityisessä suun terveydenhuollossa?

Tarkoituksena on selvittää myös miten työhyvinvointi ilmenee tai ei ilmene esimiesten toiminnan kautta. Johtamista ja esimiestyötä lähestytään ainoastaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelun avulla.

Tutkimukset työhyvinvoinnista suun terveydenhuollon puolella ovat keskittyneet ergonomiaan, joka on hyvin oleellista hammashoitotyössä, joka tehdään pääsääntöisesti istuvassa, staattisessa asennossa. Hammaslääkäriliitto on tilannut työterveyslaitokselta kolmen vuoden seurantatutkimuksen työhyvinvoinnista, mutta tutkimus kohdistui ainoastaan hammaslääkäreihin. (Hammaslääkäriliiton julkaisut) Esimiehen vaikutusmahdollisuuksia työhyvinvointiin on tutkittu osana suurempaa tutkimusta.

Työhyvinvoinnin tutkimuksissa on seurattu työn imua ja työuupumuksen tasoa. Työuupumuksen havaittiin lisääntyneen varsinkin nuorten hammaslääkäreiden keskuudessa. Työhyvinvointi vie aikaa, rahaa sekä resursseja, mutta tulokset näkyvät niin sairaspöissaolujen määrässä kuin myös organisaation tuloksissa positiivisella tavalla. Työhyvinvoinnin mittaaminen ei ole kuitenkaan helppoa. Työhyvinvoinnin tulokset ovat usein mitattavissa vasta pidemmällä aikavälillä. (Suomen hammaslääkäriliitto, TMT-liite, 2013, s. 10-15)

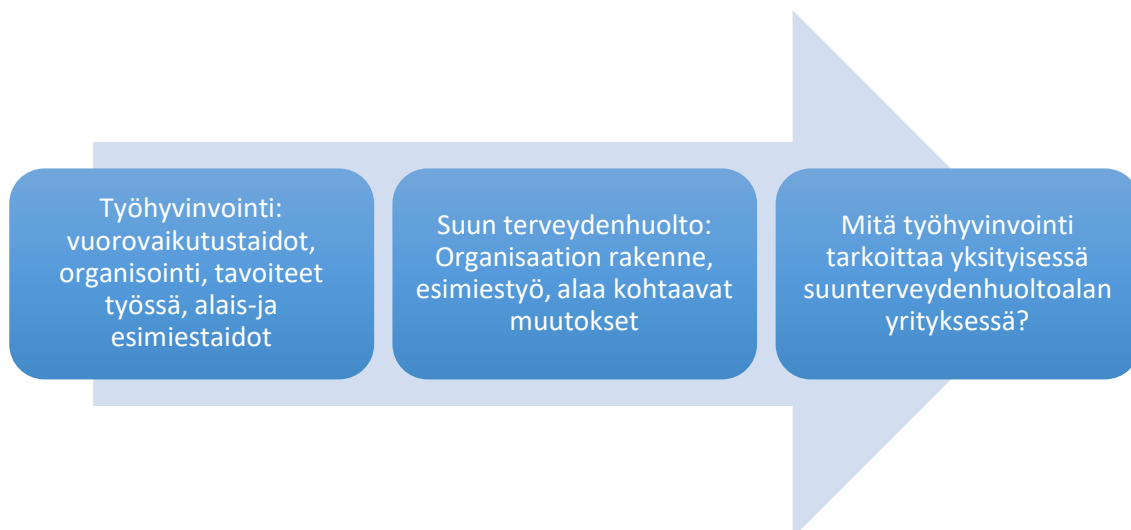
Työhyvinvointitutkimuksella on tavoitteita ja vaikutuksia yksilötasoon, työyhteisötasoon ja yhteiskunnalliseen tasoon. Yksilötasolla tutkimus vaalii ja lisää työntekijöiden intoa työhön ja ylläpitää hyvää terveyttä. Työhyvinvointitutkimuksesta saatava informaatio työpaikan tasolla kertoo riskitekijöistä, jotka vaikuttavat työntekoon ja työntekijöihin sekä riskien hallinnasta. Työhyvinvointitutkimuksen tavoite on lisätä tuottavuutta. Päämääränä tutkimuksessa on löytää ja analysoida työyhteisön ongelmat ja kehittää työpaikan ilmapiiriä suotuisaksi työnteolle ja toimivalle kommunikaatiolle. Työyhteisöstä esiinousevat ongelmat vaativat toimenpiteitä, jotta työnteko ei häiriinny.

Riskitekijöiden tunnistaminen vaikuttaa positiivisesti työn laatuun, turvallisuuteen ja tuottavuuteen. Tutkimus tuottaa tietoa yhteuskunnallisista asioista päättävälle. Työhyvinvointitutkimus lisää suomalaisten yritysten kilpailukykyä kansainvälisesti ja välittää samalla suomalaisten yritysten esimerkillistä työturvallisuuskulttuuria. (Sosiaali- ja terveysministerion selvityksiä 2005:25, 2005, s. 17-18)

## **1.2 Teorettinen viitekehys, tutkimusongelma**

Tämän tutkimuksen tärkeimmät käsitteet ovat työhyvinvointi, johtaminen ja suun terveydenhuolto. Teoreettisen viitekehysten työlle antavat työhyvinvoinnin teoriat. Tutkimuksen tarkoituksena on pitää suun terveydenhuolto koko ajan työntaustalla, ja keskittyä asioihin, jotka ovat oleellisia suun terveydenhuollon puolella. Työn teoriaosuus koostuu työhyvinvoinnin teoriasta sekä myös johtamisesta. Keskiössä ovat työhyvinvoinnin käsitteet ja niiden yhteys ja hyödyntäminen hammashoidossa.

Hammashoitoa järjestetään Suomessa sekä yksityis- että kuntasektorilla. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan yksityisiin hammashoitoloihin. Tutkimusongelmassa pohdittiin, mitä työhyvinvointi on ja miten se ilmenee yksityisessä hammashoidossa. Tarkentavana kysymyksenä oli esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin hammashuollossa. Tarkoitus on myös selvittää aiheuttaako suun terveydenhuollon toimintakenttä organisaationa joitain erityisvaatimuksia työhyvinvoinnin saralla. Työhyvinvointia oli hankala irrottaa irralliseksi osaksi, koska yksilön työn ulkopuolinen elämä vaikuttaa myös paljon työhyvinvoinnin kokemiseen. Ihanteellisimmillaan työhyvinvointi olisi useasta palasta koostuva kokonaisuus. Palojen tulisi olla niin vahvoja, että jos joku niistä horjuu, toinen palauttaa kokonaisuuden ylläpidossa. (Manka, 2007, s. 45-48)



**Kuvio 1. Tutkimuksen kulku**

Edellä oleva kuvio kuvaa tutkimuksen taustaa ja miten ja minkälaisista aihepiireistä haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät ovat tutkimuksen lähtökohta. Tutkimuskohteena ovat yksityiset, suun terveydenhuollon yritykset. Suun terveydenhuollon erityispiirteitä esitellään luvussa kolme. Haastatteluaineistosta saatujen tietojen sekä teoriaosuuden perusteella haetaan vastausta tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustehtävänä tässä työssä on selvittää esimiesten vaikutusmahdollisuudet alaistensa työhyvinvointiin yksityisissä suunterveydenhuoltoalan yrityksissä. Työn rasittavuuteen liittyvät ergonomiset riskit ovat laaja asiakokonaisuus, joka vaikuttaa paljon hammashoitoalan työhön, mutta se osa-alue on rajattu tästä työstä pois. Johtamista on tarkoitus käsitellä juuri työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tarkoituksena on ollut löytää juuri ne työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka koskettavat kaikkia ammattiryhmiä suun terveydenhuoltoalan työssä.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina yksityisen suunterveydenhuoltoalan yritysten esimiehille. Tutkimukseen on lupautunut mukaan esimiehiä sekä yrittäjiä, jotka toimivat esimiehinä ympäri Suomea.

## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvoinnin taustaa

Työhyvinvoinnin käsitteessä yhdistetään kaksi eri sanaa. Hyvinvointi- sana määrittelee tässä tutkimuksessa paljon yhtä tutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä. Työhyvinvointi koostuu työntekijöiden yleisestä hyvinvoinnista sekä hyvinvoinnista työpaikalla. Yksilön hyvinvointi vaikuttaa voimakkaasti esimerkiksi sairaspöissaoloihin ja yksittäisen työntekijän tunne siitä, että työ on voimaanuttavaa ja tarpeeksi haastavaa ja välillä sopivan rentouttavaa, vähentää sairaspöissaoloja. (Straume & Vittersjo, 2015, s. 161-162)

Työ vie suuren osan ihmisen ajasta. Ihannemallina on ollut että ihmisen vuorokausi rytmin tulisi jakautua tasan työhön, lepoon ja vapaa-aikaan eli jokaiselle aktiviteetille jäisi aikaa kahdeksan tuntia. Sopimukset, jotka määrittivät työaikaa, toivat yrityksillekin mahdollisuuden ennustaa ja suunnitella toimintaansa pidemmällä aikavälillä. Tällainen tasapaino, joka oli ehkäpä enemmän sääntö kuin poikkeus 1950 ja 60- luvulla on paikoitellen kaukana nykypäivän työelämästä. Etätyöt, ylityöt, vuorotteluvapaat ja lyhennetyt työviikot ovat vain osa termeistä jotka kuuluvat kiistatta tämän ajan työelämään. Vaatimukset sekä työn luonne ovat muuttuneet. Kiire ja stressi ovat termejä, joiden kaiku on negatiivinen mutta molemmat näistä termeistä liittyvät nykypäivän työelämään. (Julkunen & Nätti, 1994, s. 39-43)

Perheellisille haasteena on yhdistää työ- sekä perhe-elämä mahdollisimman toimivasti. Merja Turpeinen ja Minna Toivanen tutkivat (2007) vanhemmuuteen liittyvää arvostusta ja vanhemmuuden vaikutuksia työelämään sekä miehillä- että naisilla. He toteuttivat haastattelut pääkaupunkiseudulla viidessä yrityksessä, Työ, perhe ja muuttuvat sukupuoliroolit- tutkimus ja kehittämishankkeen yhteydessä. Haastatteluissa selvitettiin Saako työ näkyä perheessä ja perhe työssä. Perhe tuli työelämässä esiin erilaisten oikeuksien ja joustojen kautta. Aina nämä erityistarpeet eivät olleet työn kannalta hyviä, vaan ne saattoivat vaikeuttaa työn sujumista. Työ näkyi Turpeisen ja Toivasen haastatteluiden mukaan myös kotona erilaisina ajatuksina, voimavarana, kuormituksena

ja erilaisina mielialoina. Työ rytmittää arkea ja tuo toimeentulon. Työ vaikutti negatiivisesti perheeseen jos se koettiin kuormittavana. Ylityöt koettiin myös haastavina, koska töissä käytetty aika on poissa perheeltä. Tutkimuksessa selvitettiin myös työpaikan näkökulmaa perhevelvollisuuksista huolehtimiseen. Perhesyistä johtuviin poissaoloihin, joustotarpeisiin ja perheoikeuksien käyttöön suhtauduttiin pääsääntöisesti myönteisesti. Käytännön tasolla tuotiin esille organisaation koko, kyky ja resurssit edellä mainittujen asioiden mahdollistamiseen tai rajoittamiseen. Yksittäisen työntekijän poissaolo pienessä organisaatiossa tai tietyntyyppisessä tiimissä saattaa olla ratkaisevaa yrityksen perustehtävän toteuttamisen kannalta. Haastatteluiden loppuyhteenvedossa mainitaan organisaation eri toimijoihin kohdistuvat moraaliset odotukset. Perheen ja työn yhteensovittaminen vaatii työnantajalta myös tahtoa järjestellä, ennakoida ja turvata yrityksen jatkuvuus ja toimintakyky. Yksittäinen työntekijä tasapainoilee omien työtehtävien vastuun kanssa sekä oikeudesta olla kotona esimerkiksi sairaan lapsen kanssa. Työpaikan kiire ja kuormittavuus voivat saada aikaan syyllisyyttä, jolloin poissaoloa korvataan pidemmällä päivällä tai taukojen väliinjättämisellä. (Turpeinen & Toivanen, 2008, s. 166-168)

Työnteon kannalta keskeisiä lakeja ovat: Työsopimuslaki, Laki valtakunnallisesta viranhaltijasta, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, laki nuorista työntekijöistä, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaki, Rikoslaki, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Työnanatajan ja työntekijän välistä suhdetta määrittävät useampi laki. Työturvallisuuslaissa määritellään työnantajalla olevan yleinen huolehtimisvelvollisuus, joka pitää sisällään työn riskien ja kuormitustekijöiden tunnistamisen ja arvioimisen. Työnantajan on kiinnitettävä huomiota myös työn psyykkisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen ja arvioimiseen sekä laadittava arvioinnin perusteella niille korjaavia toimenpiteitä. Laki painottaa työnantajan omaaloitteisuutta työn ja työympäristön turvallisuudesta huolehtimiseen. Työn luonne muuttuu ja se on lisääntyvissä määrin tietotyötä. Tämän myötä psyykkinen jaksaminen työssä korostuu. Työnantajan tulee seurata myös sairaspöissaolojen määrää ja osata

suhteuttaa se jokaisen työntekijän kohdalla heidän yksilölliseen tilateeseensa. Työnantajaa edustavat työpaikalla esimiehet, jotka ovat vastuussa työturvallisuudesta, työoloista ja työhyvinvoinnista (Kess & Seppänen, 2011, s. 70-73)

Työhyvinvointi tarvitsee määrätietoista työtä ja ohjausta sekä jatkuvaa reflektointia onnistuakseen organisaatiossa. Työhyvinvointi on yksi työpaikan menestysominaisuus, sitä tulee suunnitella ja kehittää systemaattisesti. Työyhteisön jäsenillä tulisi olla käsitys yhteisistä päämääristä ja kaikkien tulisi tehdä töitä niiden saavuttamiseksi. Tieto kulkee sujuvasti kun organisaation puitteet ovat mukautumiskykyiset ja matalat. Hyvinoivassa työyhteisössä kannustetaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Työn ulkopuolista elämää ei unohdeta vaan työpaikalla kannustetaan työn ja muun elämän yhdistämistä toimivilla käytännöillä. Työympäristön tulee olla turvallinen, luottamusta herättävä ja työvälineiden sekä työympäristön tulee olla toimivia ja työhön sopivia.. Työpaikan positiiviseen vireeseen, tunnepääomaan kiinnitetään huomiota ja siitä huolehditaan. (Manka, 2015, s.108-109)

Työturvallisuuslaki määrittelee 2 luvussa 8 § 4 momentin mukaan:

*Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen.*

*Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa.(Työturvallisuuslaki 2 luku 8 § 4 momentti)*

Työturvallisuuslain 2 luku koskee työnantajan yleisiä velvollisuuksia. Sen mukaan työnantajan tulee tarkkailla sekä fyysisiä että psyykkisiä riskitekijöitä. Tarkkailtavana ovat yksittäiset työntekijät mutta myös koko työyhteisö.

Työturvallisuuslakia valmistelevalle toimikunnalle mietinnössä (2001) pohdittiin johtamisen yhteyttä hyviin työoloihin. Hyvä johtaminen pitää työyhteisön järjestelmän

selkeänä ja estää ongelmia. Turvallisuuden hallinta oli toimikunnan mukaan taloudellisinta ja tehokkainta sulauttaa mukaan organisaation perustoimintaan. Toimikunta mainitsee lausunnossaan eri johtamisen alueet, kuten laatu,- henkilöstö, ympäristö – ja ikäjohtamisen. Toimikunta myös toteaa hyvän johtamisen huomioivan kaikki näkökulmat tilanteeseen sopivalla tavalla. Alaisten näkökulmasta lähiesimiehen johtamistapa on tärkeässä roolissa. (Laitinen ja muut, 2009, s. 283)

Työhyvinvointi edellyttää työntekijän motivaatiota tekemäänsä työhön sekä riittävän haastavaa työtehtävää. Työn merkityksellisyys lisää työmotivaatiota. Työ, joka ei tunnu tärkeältä vaan yksitoikkoiselta ja merkityksettömältä huonontaa elämänlaatua. Työhyvinvoinnin peruspilari on mielekäs työ. Työn tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja sen tulisi haastaa työntekijää sopivissa määrin. Työhyvinvointia voi lisätä keskittymällä työn sisältöön ja sen mielekkyyteen. Esimiehen ja työkavereiden palaute, joka annetaan ystävällisesti ja myönteisesti tuo lisää voimavaroja työhön. Työyhteisön tuki kantaa vaikeidenkin tilanteiden läpi. Työntekijöidensä taidot ja työn sisällön tunteva esimies osaa kannustaa ja kohdella kaikkia samantarvoisesti ja oikeidenmukaisesti. Esimiehen tarkoitus on kertoa oma näkemyksensä työn sujumisesta. Työntekijä voi saada palautetta sekä omalta työyhteisöltään että asiakkailta. (Juuti & Vuorela, 2002, s. 67-70)

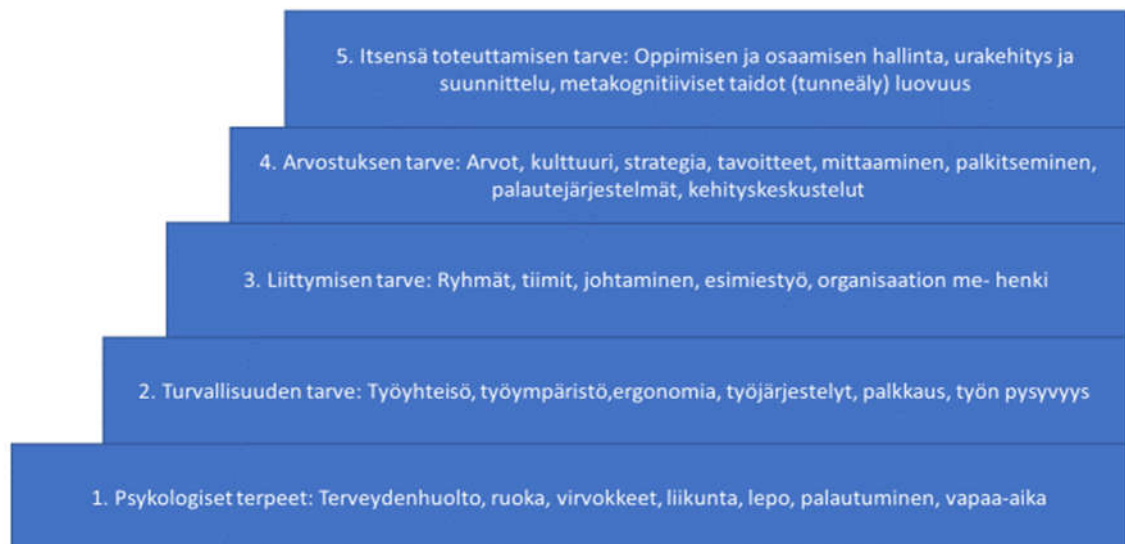
Hyvinvointi tarkoittaa muutakin kuin terveyttä. Työhyvinvointiin heijastuvat aina fyysinen ja henkinen terveys, sosiaaliset suhteet sekä taloudellinen tilanne. Itse työhyvinvointi koostuu yksilön osaamisesta, organisaation osaamisesta ja toimivuudesta, yksilön terveydestä ja työyhteisön hyvästä hengestä. (Rauramo, 2004, s. 31-37)

Fyysinen työhyvinvointi liittyy työn kourmittavuuteen ja työpaikalla ja työssä koettavien rasitteiden ennaltaehkäisyyn ja haittatekijöiden poistoon. Työn huono ergonomia tai työpaikan melu, sisäilmaongelmat lämpötila tai työvälineet ja niiden kunto vaikuttavat työhyvinvointiin. Kehon rasitusta työssä tulisi seurata ja yksipuolista kuormittumista välttää. Istumatyötä tekevillä kuormitus on erityyppistä kuin fyysistä työtä tekevillä. Toimistotyö on myös kuormittavaa ja siinä tulisi kiinnittää huomiota tauotukseen ja kehon kuormituksen vaihteluun. Psykkinen työhyvinvointiin liittyy työn kuormittavuus,

työpaikan ilmapiiri ja kiire. Psykkinen työhyvinvointi voidaan kokea heikoksi vaikka työn fyysiset olosuhteet olisivat ihanteelliset. Psykkinen työhyvinvointi perustuu merkitykselliseen työhön ja haasteiden ja motivaation tasapainoon. (Virolainen, 2012, s. 17-18)

## 2.2 Työhyvinvoinnin malleja

Työhyvinvointi koostuu useammasta osa-alueesta ja näitä osa-alueita on mallinnettu ja taulukoitu.. Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat on tarkoitus nousta alhaalta ylöspäin.



**Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo, 2004 mukailen).**

Portaissa korostuu motivaatio joka on olennainen osa Abraham Maslowin motivaatioteoriaa. Rauramon portaissa ihmisen kokonaisuus korostuu. Työelämä vaikuttaa yksityiselämään ja päinvastoin. Kehittyminen työelämässä viidennellä portaalla on haastavaa ellei mahdollista jos esimerkiksi alatasen portaissa on puutteita. Portaiden avulla työhyvinvointia voi kehittää jatkuvasti ja havainnoida kuinka eteneminen sujuu. (Rauramo, 2004, s. 39-40)



Työhyvinvoinnin ensimmäinen porras koskee psykologisia tarpeita, arjen valintoja jotka vaikuttavat jokapäiväiseen oloon. Hyvä terveys auttaa jaksamaan sekä työssä että työn ulkopuolella. Terveysteen vaikuttavat elintavat ja geenit. Terveelliset elintavat kuten päivittäinen ravinto, unen määrä, liikunta, mielekäs vapaa-aika ja hyvät sosiaaliset suhteet ovat valintoja tai valitsemattomuutta joita tehdään päivittäin. (Rauramo, 2004, s. 48-49)

Työyhteisö voi olla mukana kannustamassa työntekijöitä terveellisempiin valintoihin. Valintoihin ja mahdollisiin muutoksiin tarvitaan kuitenkin työntekijän oma motivaatio. Työyhteisö voi tukea psykologisten perustarpeiden toteutumista ja tätä kautta saada työntekijän motivoitumaan. Työyhteisön tuki ja ymmärrys esimieheltä sekä työkavereilta on merkityksellistä sekä fyysiselle että psyykkiselle hyvinvoinnille. Työpaikan positiivinen kulttuuri ja riittävät resurssit työhyvinvointia tukeville valinnoille ovat merkityksellisiä. Tuki työyhteisöltä työn kuormituksen ja riittävän levon suhteen on oleellista jo työpäivien aikana. Käytännönläheinen tuki edistää ja tukee riittäviä taukoja, yhteisiä työtapoja, aikatauluja ja yhdessä laadittuja pelisääntöjä. Tuki voi olla myös työympäristöön ja ergonomiaan vaikuttamista. Terveyttä edistävät ja ylläpitävät kalusteet ja välineet ovat konkreettinen keino työnantajan puolelta. (Työterveyslaitos, 2019, s. 10)

Toisella työhyvinvoinnin portaalla on turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tunne edellyttää että ensimmäisen portaan tarpeet ovat tyydytettyinä. Turvallisuuden hallinnassa olennaista on lakien ja säädösten noudattaminen. Työpaikan turvallisuutta lisäävät tuki työntekijän tarpeiden mukaan, riittävä toimeentulo, yksilöllisyyden huomioiminen työtehtävien valinnassa, erilaiset työehtävät, mahdollinen työnkierto. Määrätietoinen työ riskien tunnistamiseksi ja minimoiseksi on työnantajan vastuulla. jokaisen työyhteisön jäsenen on pystyttävä osallistumaan tähän työhön riski- ja vaaratilanteita havainnoimalla ja raportoimalla. (Rauramo, 2004, s. 77)

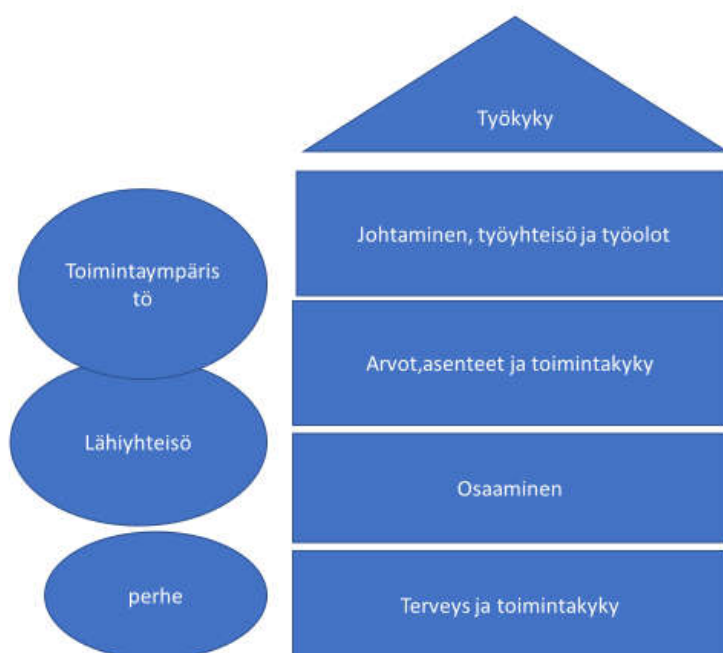
Liittymisen tarve on työhyvinvoinin kolmas porras. Yhteisöllisyys on olennainen osa yksilöä, syntymästä lähtien. Yhteys yhteisöön on merkityksellistä ja määrittää yksilön toimintaa. Ihanteellisessa tapauksessa työyhteisö tukee työntekijöiden itsetuntoa. Työyhteisöön on pystyttävä luottamaan jotta yhteisön jäsenet voivat oppia yhdessä ja tehdä töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö tekee parempaa tulosta. Yhteisöllisyyden taidot eivät kehity kaikilla samaan tapaan. Perustarpeiden hallinnan edellytykset ovat toimivat ihmissuhteet. Elämässä esiintyvät vaikeudet on helpompi käsitellä sosiaalisen tuen avulla. Tätä samaa tukea tarvitaan myös työpaikoilla. Työyhteisön tukeen vaikuttavat yksilölliset tekijät ja vastuunottaminen omasta paikasta, työyhteisön jäsenenä. Työyhteisön kulttuuri ja tavat toimia vaikuttavat tukeen. Itse työ ja sen järjestäminen ovat olennaisia tuen määrän ja laadun kannalta. (Rauramo, 2004, s. 122-124)

Työpaikan epäkohtelias ilmapiiri tekee työntekijöiden välisistä suhteista jännittyneitä. Työkaverit ovat usein tärkeä sosiaalinen tuki kanssatyökavereita arvostavassa työyhteisössä. He edistävät työtä. Työyhteisössä, jossa avoimuutta ja arvostusta ei ole, työkavereiden ei koeta vievän työtä eteenpäin. Ristiriitatilanteissa työkavereista voi muodostua jopa este työntekijälle. (Leiter & Patterson, 2014, s. 218-219)

Neljännellä työhyvinvointiportaalla on arvostuksen tarve. Arvostuksen tarve liittyy hyvään ja terveeseen itsetuntoon. Arvostuksen tulee liittyä itse osaamiseen ja työntekijän valmiuksiin hoitaa työtehtävänsä. Terveessä työyhteisössä jokaista kohdellaan kunnioittavasti ja arvostavasti. Jokaisen työtä arvostetaan ja se huomioidaan. (Rauramo, 2004, s. 136)

Rauramon työhyvinvointiportaiden viimeinen porras käsittelee itsensä toteuttamisen tarvetta, mahdollisuutta kehittyä, oppia uutta, haastaa itseään älyllisesti ja löytää uusia puolia itsestään. Itseään toteuttavilla ihmisillä on taito ihastella jokapäiväisiä, arkisia asioita ja he ovat elämäänsä tyytyväisiä. He tekevät työtä asian eteen, joka on heille hyvin arvokas. Oppiminen ei onnistu ilman halua oppia. Motivaatio oppimiseen täytyy

lähteä yksilöstä itsestään. Työssä oppiminen edellyttää siihen suotuisat mahdollisuudet työyhteisöltä ja työkavereilta. Oppimisella on positiivisia vaikutuksia työhön sitoutumiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen. Työn kehittäminen vaatii tietoa päämääristä, ja syistä, miksi ja ketä varten työtä halutaan viedä eteenpäin. Hiljainen tieto näkyy tekemisessä pitkän ammatinharjoittamisen kautta, luontevana työn tekemisenä. Osa tiedosta muodostuu koulutuksen, osa tekemisen kautta. Tietoisuus omista tai muiden kognitiivisista taidoista kuten ajattelusta, oppimisesta tai tietämisestä tarkoittaa metakognitiivisia tietoja ja taitoja ja osa ammatillisen tiedon muodostumisesta liittyy niihin. Nämä jaetaan usein tieto- ja taito-osiin. (Rauramo, 2004, s. 148-151)



**Kuvio 3. Työkykytalo. Työterveyslaitoksen mallia mukailten.**

Työterveyslaitoksen työkykytaloissa kerrokset tukevat toisiaan. Terveys ja yksilön toimintakyky on koko talon perusta. Seuraavalla tasolla nojaa koulutukseen ja osaamiseen. Koko eliniän jatkuvaa oppimista korostetaan. Työyhteisön- sekä työntekijän arvot ja asenteet vaikuttavat yksittäisen työntekijän sekä koko organisaation toimintakykyyn. Neljännen tason huomio on esimiehissä. Johtajilla on vastuu työyhteisön

toimintakyvystä ja työoloista, jotka määrittävät ensin mainitun. Työkykytalon portaat mukailevat toisiaan ihanneltilanteessa. Työntekijän osaamisen vahvistuessa koulutuksen ja motivaation myötä, työyhteisö osaa vastata tähän muutokseen tarjoamalla osaamista vastaavia tehtäviä. (Työterveyslaitos, 2020)

Työkykytaloissa työkykyä rakennetaan yksilön voimavarojen päälle. Ylempiä kerroksia ei voi rakentaa, mikäli työntekijän terveys ja toimintakyky eivät ole kunnossa. Kehittämistoimenpiteet tulisi suunnata kaikkiin kerroksiin, jotta ne toteutuisivat tasaisesti ja niistä hyödyttäisiin maksimaalisesti. Työkykytalon vasemmalla puolella olevat taustatekijät vaikuttavat olennaisesti talon eri tasoihin. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 28)

Työhyvinvoinnin kannalta olennaista ovat terveet ja osaavat työntekijät. Organisaatioiden kehittymisen myötä työntekijöiltä oletetaan valmiutta oppia uutta, kehittää itseään ja työtään sekä luovuutta. Näitä valmiuksia pystyy kehittämään yksilö, jolla on psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen vointi terveellä tasolla. Työpaikan organisaatiot ovat monien paineiden keskellä. Paineiden keskellä on tärkeää nähdä henkilöstö resursseina eikä turhina kustannuksina. Resurssien leikkaus heijastuu koko työyhteisöön. Työyhteisön tulos on riippuvainen henkilöstön hyvinvoinnista. Kokonaisuuden kannalta on merkittävää minkälainen tunnelma työpaikalla on ja miten työntekijöitä kohdataan. Tulos syntyy osaamispääoman kautta. Työpaikan ihanteellinen ilmapiiri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta sekä arvoista, jotka perustuvat keskinäiseen luottamukseen. Ihanteellisen työpaikan hyveet liittyvät toisiinsa ja ruokkivat toinen toistaan. Yhteys eri ihmisten välillä on paljon muutakin, kuin mitä näkyy ulospäin. Esimiehen tulee osata tulkita ihmisten välisiä yhteyksiä ja signaaleja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Innon ja luovuuden ylläpito työyhteisössä on haastava tehtävä, joka on käynnissä koko ajan. Motivaatio on lähtöisin yksilöstä ja esimiehen tehtävä on löytää keinot, saada se esiin niin yksittäisistä työntekijöistä, tiimeistä, kuin koko työyhteisöstä. (Juuti & Vuorela, 2004, s. 146-148)



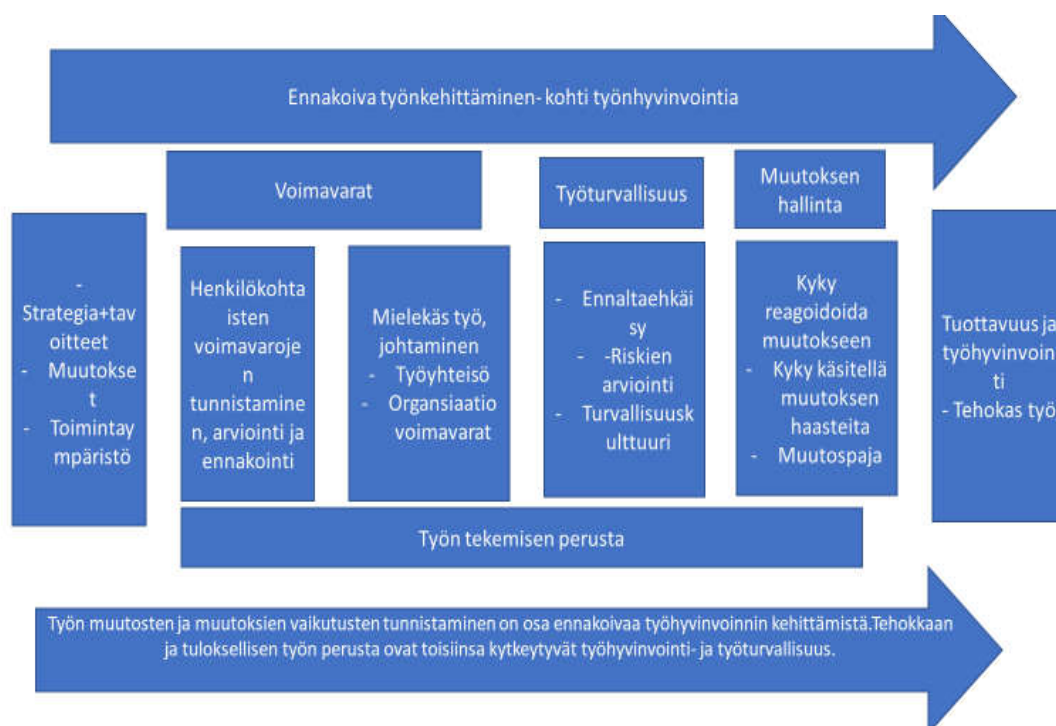
**Kuvio 4. Hyvinvointi- ja ilmapiirikulttuuri organisaatiossa (Käännettynä ja mukailen Ostroff ja muut, 2003).**

Organisaation hyvinvointikulttuuri on riippuvainen ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Organisaation käytännöt, tavat ja säännöt vaikuttavat koko organisaation ilmapiiriin. Hyvinvointikulttuuri ja sen edistäminen eri tavoin on riippuvainen kuinka toimivia ja yhteisöä tukevia organisaation tavat ja käytännöt ovat. Hyvinvointikulttuuriaan tarkasteleva ja kehittävä organisaatio joutuu tarkastelemaan myös toimintatapojaan, kaikessa toiminnassaan, jotta hyvinvointikulttuurin parantaminen on mahdollista. (DeJoy & Della, 2014, s. 176-177)

Työhyvinvoinnin johtamisessa huomio täytyy olla tuloksellisuudessa sekä henkilöstön hyvinvoinnissa. Henkilöstön työhyvinvoinnin taso vaikuttaa työn tulokseen. Toimintaympäristö ja sen sisäiset sekä ulkoiset muutokset ovat tärkeä osa strategista työhyvinvoinnin johtamista. Toimintaympäristön muutosten oikea-aikainen analysointi

auttaa näkemään muutostarpeet ja reagoimaan niihin. Muutoksiin vastaaminen ja työn onnistunut uudeleen organisointi vaikuttaa organisaation toimintatapoihin sekä työhyvinvointiin. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 59)

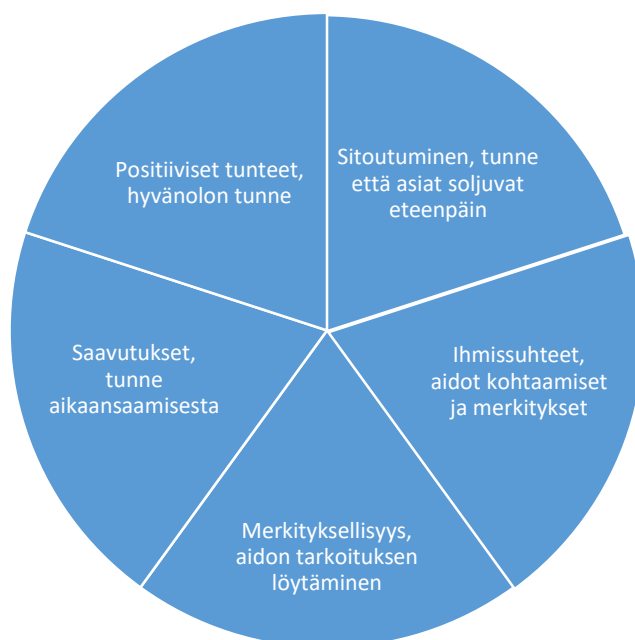
Kuvion alaosassa esitetyt teemat kertovat organisaation erilaisista hyvinvointikulttuurin osista. Kuviossa esitetään näiden osien suhdetta organisaation pääasiallisiin tointoihin ja kulttuuriin. Hyvinvointikulttuurin esittäminen omana, erillisenä aiheenaan vahvistaa kyseisen osa-alueen tärkeyttä ja suhdetta muihin teemoihin. Organisaatiot, joissa hyvinvointikulttuuri on toimiva, on kiinnitetty huomiota myös hyvinvointikulttuuria tukeviin sääntöihin ja käytäntöihin. Hyvinvointikulttuuriaan kehittävät organisaatiot joutuvat käymään läpi organisaation kulttuurin, jotta muutoksesta tulee toimiva jokaisella tasolla. (Dejoy & Della, 2014, s. 177-178)



**Kuvio 5. Ennakoiva työhyvinvointi Työterveyslaitos, 2009 (mukaillen).**

Kuviossa 5 esitellään työhyvinvoinnin kokonaisuutta ennakoivan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kuviossa keskellä ovat ryhmiteltyinä organisaation voimavarat,

työturvallisuus ja muutoksen hallinta, jotka esitellään myös työn tekemisen perustana. Vasemmalla, näkyvät organisaation raamit ja oikealla lopputuos, kun kaikki osat toivovat ihanteellisesti. Muutospaja, joka mainitaan muutoksen hallinnan alla, on erityinen toimintamalli, jonka avulla esimies ja työntekijä pyrkivät löytämään ideaalit työn toimintatavat, jotka lisäävät hyviä toimintatapoja. (Työturvallisuuslaitos, 2009, s. 25)



**Kuvio 6. PERMA-malli käännettynä ja mukailten.**

Yllä olevassa kuviossa esitetään Martin Seligmanin luoman mallin viidestä hyvinvoinnin kannalta keskeisestä osatekijästä. Seligmanin mukaan malli auttaa ihmisiä löytämään elämän hyvät asiat ja sitä kautta merkityksellisen ja onnellisen elämän. Positiivisilla tunteilla on, Seligmanin mallin lokeroista selkein yhteys onnelliseen elämään. Positiivinen näkökulma sujuvoittaa ihmissuhteita niin töissä, kuin kotona. Optimismilla ja positiivisuudella on kiistattomia terveyhyötyjä. Positiiviset tuntemukset saattavat helpottaa yksilöä päivittäisissä tehtävissä ja helpottaa suhtautumista tulevaisuuden

muutoksiin ja tapahtumiin. Sitoutuminen helpottaa läsnäoloa kun suoritamme tehtävää, joka vaatii keskittymistä ja sitoutumista sen hetkiseen aktiviteettiin. Aktiviteetti voi olla esimerkiksi instrumnetin soittoa, tanssitunti tai mielenkiintoinen projekti töissä. Tunne siitä että ”aika lentää” tarkoittaa että sitoudumme ja uppoudumme täysin meneillään olevaan tehtävään, joka tuntuu meistä mielekkäältä. Ihmissuhteet ja sosiaaliset kontaktit ovat elintärkeitä. Onnistuneiden sosiaalisten suhteiden ansiosta kukoistamme. Vahvat tunnepitoiset ihmissuhteet ja sosiaaliset kohtaamiset ovat elämässä tärkeitä. Ne kannattelevat ja tukevat meitä myös huonoina aikoina. Merkityksellisyys liittyy jokapäiväiseen toimintaan. Toistuvien tehtävien sekä työn tarkoitus ja merkityksellisyys liittyvät yksilön kykyyn kokea minkälainen vaikutus työllä tai teoilla on. Kokemus vaikuttamisesta ja osallisuudesta on tärkeää merkityksellisyyden kannalta. Aikaansaamisen tunne syntyy kun yksilö asettaa itselleen tavoitteita ja saavuttaa ne. Tavoitteiden realistisuus ja ulkopuolisten ärsykkeiden ymmärtäminen ja merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi on myös huomioitava. (Pacsha, 2021)

Perma mallia on sovellettu myös työhyvinvoinnin tutkimisessa. Työntekijöille Budapestin Yliopistossa (BME) laadittiin kyselylomake työhyvinvointiin liittyvistä aiheista. Lomakkeen kysymykset perustuivat Perma- mallin viiteen osa-alueeseen. Kyselyn psykometriset ominaisuudet olivat työn negatiiviset puolet, merkityksellisyys, positiiviset ihmissuhteet, sitoutuneisuus, optimismi ja saavutukset. Tutkimuksen mukaan Perma- mallin osa-alueisiin pohjaava kyselylomake antaa yleisen kuvan työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta. Tulokset vahvistivat työyhteisön hyvinvoinnin yleistila voidaan esittää moniulotteisen lähestymistavan avulla ja se antaa enemmän käytännön keinoja parantaa nykytilaa. Kyselyn jakaminen kuuteen osa-alueeseen antaa myös mahdollisuuden tutkia eri osa-alueita organisaation tarpeiden mukaan. Jos hyvinvoinnin taso on alhaalla toimet kannattaa suunnata positiivisten tunteiden vahvistamiseen ja negatiivisten vähentämiseen. Työntekijöiden väliset toimivat ja positiiviset suhteet vaikuttavat työtyytyväisyyteen sekä lojaaliuuteen organisaatiota kohtaan. Mielenterveyden ja hyvinvoinnin tila yleisellä tasolla oli yhteydessä enenevässä määrin negatiivisiin asioihin töissä sekä positiivisiin tuntemuksiin, kuten



sitoutuneisuuteen ja työn merkityksellisyyteen. Kyselyn tulosten mukaan esimerkiksi kokouksissa voisi käyttää enemmän aikaa keskusteluun työntekijöiden onnistumisista ja saavutuksista ja vähentää, mutta ei lopettaa keskustelua vikatilanteista. Tämä olisi Perma- mallin mukaista positiivisten kokemusten vahvistamista. Jos koko organisaatio sitoutuu positiivisuuden vahvistamiseen tulee positiivisesta psykologiasta osa toimintaa. (Kun ja muut, 2016, s. 57-62)



**Kuvio 7. Riittävyden malli (Suonsivu, 2015).**

Ylläolevassa kuviossa, riittävyden mallissa, esitetään positiivisessa valossa työpaikan osatekijöitä, jotka mallintavat riittävyden monimuotoisuutta. Riittävyden vastakohta on riittämättömyys, joka on tunteena yksilöllistä ja persoonakohtaista. Tunne voi vaihdella eri tilanteissa. Työelämässä riittämättömyyttä voi aiheuttaa töiden tai yksilön oman persoonan mitätöinti, esimiehen tai työkavereiden ilkeys ja kiusaaminen, tiimistä ulkopuolelle jääminen. Kokouksissa ja yhteisissä tilaisuuksissa reagoimattomuus tai noteerauksen puute sekä negatiivinen palaute, jota ei esitetä rakentavasti aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta. Osaamattomuus ja heikko ammattitaito vaikuttavat myös riittämättömyyden tunteeseen. Perehdystys on tärkeä keino estää riittämättömyyden tunnetta työpaikalla. (Suonsivu, 2014, s. 14-15)

Riittävyyden mallissa riittävyyttä vahvistavat tekijät vahvistavat toinen toisiaan ja näin riittämättömyyden tunnetta ei pääse syntymään. Oikealla ylhäällä löytyy työn imu ja voimavaratekijät: mikä työssä motivoi ja on hauskaa. Esimiestyö tukee riittävyyden tunnetta ja kehittää ja vahvistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen. Työn muutos ja informaation kulkeminen tasolta toiselle liittyvät sujuvaan esimiestyöhön ja organisaatio kulttuuriin. Epätietoisuus muutoksista ja niihin reagoimisesta ja rikkonainen tiedonkulku vaikuttavat työssävihtyvyyteen. Alhaalla oikealla esitellään riittävyyttä edistävät välilliset tekijät; raamit joiden mukaan työ tehdään. Strategia ja tavoitteet sekä niiden seuranta on koko organisaation toiminnan kannalta olennaista, samoin tiedostaa, lait ja asetukset jotka määrittelevät työtä ja esimerkiksi siihen liittyviä määräaikoja. Vasemmalla alhaalla olevat riittävyyttä määrittelevät tekijät liittyvät osaamisen kehittämiseen. Sidosryhmät ja yhteistyö niiden kanssa on tärkeää. Johtamisen tulee olla työntekijät huomioon ottavaa ja valmentavaa ja sen tulee löytää osaamisen kehittämislle mahdollisuudet. Riittävyyden tunteen kannalta on tärkeää että työhyvinvointi on osana työyhteisöä kaikilla tasoilla. Toiminta perustuu organisaation yhteisiin arvoihin, jotka kaikki tietävät ja tiedostavat. Positiiviset tekijät pystyy tunnistamaan jokapäiväisestä arjesta ja työyhteisön yksilöiden ja tiimien jaksamisesta pidetään huolta. (Suonsivu, 2015, s. 124-125)

### **2.3 Työhyvinvointi esimiehen näkökulmasta**

Hallinnan tunne on yksi tärkeä työhyvinvoinnin osa. Se koskee esimiestyötä ja erityisesti työntekijää ja työntekijän omaa tunnetta ja kokemusta siitä, kuinka paljon hän pystyy vaikuttamaan ja hallitsemaan töitään. Työtä on verrattu myös leikkiin joka soljuu eteenpäin ja tuntuu mielekkäälle. Hyvä työsuhte lähteekin sujuvasta vuorovaikutuksesta työntekijän ja itse työn välillä. Hyvä ja motivoiva työ voi olla yksilölle kuin harrastus. Työ imaisee mukaansa niin ettei kuluvaa aikaa enää oikein huomaa eikä taukoja aina muista pitää. Työn päämäärät vetävät parhaassa tapauksessa työntekijää puoleensa, haastavuutensa ja mielenkiintoisuutensa takia ja näin työntekijä saa hyvän perustan

olemiselleen. Työllä on suuri vaikutus yksilön elämässä, työssä vietetään kuitenkin valtaosa valveillaolo ajasta. Työn mielekkyyden lisääminen on yksi keino lisätä työhyvinvointia. (Juuti, 2004, s. 67-69)

Työhyvinvointi vaatii suunnitelmallista työtä esimieheltä ja organisaatiolta. Hyvällä tasolla oleva työhyvinvointi kasvattaa organisaation inhimillistä pääomaa, joka on organisaation kilpailuvaltti. Yhteiset tavoitteet tulee olla jokaisen työntekijän tiedossa ja toiminta tähtää tavoitteiden saavuttamiseen. Tiedonkulku on sujuvaa ja organisaation rakenteen rajat ovat matalat ja mukautuvat. Organisaatio huolehtii optimismista ja innostuksesta. Kehittäminen ja oppiminen ovat osa organisaatiota ja se mahdollistetaan kaikille. Työympäristön turvallisuus ja toimivuus on tarkistettu ja valvottu. Palkitseminen on kannustavaa ja organisaatio tukee ja asennoituu positiivisesti työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työhyvinvoinnin ongelmien ratkaiseminen on helpompaa kun ne löydetään aikaisessa vaiheessa. Työhyvinvoinnin perusta syntyy työn kautta. Joustavat työprosessit ja johtaminen, joka ottaa huomioon tilanteet monelta eri näkökannalta luovat työhyvinvoinnille perustan. (Manka, 2015, s. 108-109)

Erilaisilla johtamistyyyleillä on vaikutusta työyhteisön yksilöiden hyvinvointiin ja mielenterveyteen. Western european universityssä tutkittiin 740 työntekijää vuosien 1995 ja 2007 välillä. Tutkimuksessa selvitettiin transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia johtajan positiivisiin ja negatiivisiin tuntemuksiin. Tutkimuskohteena olivat myös transformationaalisen ja passiivisen johtamisen (LF= Laissez faire) vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimus jakoi transformationaalisen johtajuuden eri alatyyleihin: Idealisoiva vaikuttaja innostaa työntekijöitä visiollaan ja pyrkii keromaan millä tavoin nämä saavuttavat tavoitteensa. Inspiroiva motivaattori pyrkii yhteisymmäryksessä kaikkien kanssa käymään läpi yhteiset tavoitteet, yksinkertaistamaan niitä ja innostamaan kaikki työhön. Älykköja stimuloiva johtava kannustaa pohtimaan vanhoja ongelmia uudesta näkökulmasta ja rohkaisee myös etsimään uusia luovia tapoja ajatella ja ratkaista ongelmia. Yksilöitä huomioiva johtaja keskittyy yksittäisten työntekijöiden tarpeisiin ja ajatuksiin ja huomioi niitä.

Liiketoiminnan johtamisesta tunnistettiin kaksi eri alatyypä. Rakentava mahdollistaja vahvistaa alaistensa onnistumisia ja positiivisia kokemuksia ja pyrkii sitä kautta vahvistamaan heidän onnistumistaan tehtävissään. Toisessa tyyliässä (MBE) työlle annettiin paljon arvoa ja heidän työtään tarkasteltiin vain jos se poikkesi odotuksista. Työn teolle oli kuitenkin määritelty tiukat raamit ja säännöt. Johtamistyyliksi tunnistettiin myös tyyli, jossa johtaja oli passiivinen ja antoi asioiden vain tapahtua, ohjaamatta, tai valvomatta niitä. Transformationaalisen johtamisen kolmen suuntauksen yhteydessä (idealisoiva vaikuttaja, inspiroiva motivaattori, yksilöitä huomioiva johtaja) havaittiin näiden suuntausten edustajien olevan keskimäärin positiivisempia persoonia, alaisten näkökulmasta. Myös rakentavalla ja mahdollistavalla johtajalla havaittiin tämä ominaisuus. Tämä on linjassa vuonna 2009 tehdyn tutkimuksen kanssa (O'Shea, P.G., Foti, R.J., Hauenstein, N.M.A. and Bycio, P), jonka mukaan optimaalitasolla toimivat johtajat yhdistelevät transformationaalista ja liiketoiminnan johtamista. Tutkimus osoitti että johtamistyyliillä on yhteys alaisten hyvinvointiin ja mielenterveyteen. Transformationaalisen johtamisen älykköja stimuloiva johtajan ja alaisten hyvinvoinnin välillä ollut yhteys ei ollut alaisten hyvinvointia tukeva. Johtaja, joka kannustaa jatkuvasti uusien, luovien toimintatapojen etsimiseen on hyvin vaativa alaisilleen. Tutkimuskohteena oleva yliopiston henkilökunta on pitkälle kouluttautunutta ja asettaa itse itselleen korkeita tavoitteita. Tutkimuskohteen alaisryhmä vaatii siis itse itseltään jo paljon. Johtaja, joka vaatii vielä lisää, saattaa aiheuttaa väsymystä ja turhautumista. Vahva hyvinvoinnin yhteys alaisten vointiin löytyi yksilöitä huomioivan johtajan ja alaisten välillä. Pitkälle kouluttautunut yliopiston henkilökunta arvostaa heidän kokonaisvaltaista tarpeiden huomioimistaan. Tutkimuksen mukaan MBE johtamistyyli ei tutkenut tutkiskohteena olevien alaisten hyvinvointia. Tarkat säännöt ja raamit koettiin yliopistomaailmassa rajoittavina ja niiden koettiin loukkaavan akateemista vapautta. (Zineldin & Hytter, 2011, s. 748-755)

Toisen henkilön johtamisessa on olennaista tietää johdettavan tavoitteet ja pyrkimykset. Johtajan on osattava kysyä oikeat kysymykset mutta myös malittaa kuunnella. Johtaminen on kohtaamisia, sekä lyhyitä- että pitkiä. Onnistunut vuorovaikutus ja dialogi

lähtee arvostavasta asenteesta. Ihminen haluaa tulla kuulluksi. Organisaation ja tiimin tulos syntyy onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Johtajan tehtävä on suunnata yksilöiden ja koko työyhteisön energia työtehtävien kannalta oikeaan suuntaan. Sekä johtajalle että alaiselle on tärkeää tuntee tiimin jäsenete, osata kuunneela sekä kannustaa heitä. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 181-182)

Johtaminen ei ole tietyistä ominaisuuksista riippuvaista. Erilaiset persoonallisuudet voivat menestyä johtajana. Jokainen tuo työhön mukaan omat peroonalliset piirteensä. Erinomaista johtajuutta kuvaavia piirteitä ei ole onnistuttu löytämään systemaattisesti tutkimuksen avulla. Johtajana onnistumiseen vaikuttavat viestintätaidot, into työhön, työn tavoitteet sekä työyhteisön sosiaaliset ja kulttuurilliset piirteet. Johtamistyyli riippuu tilanteesta. Muutosta tai uusia, vaikeaselkoisia kokonaisuuksia johtaessa demokraattinen, keskusteleva tyyli toimii paremmin. Selvät, muuttumattomat tilanteet johdetaan onnistuneesti eteenpäin esimieskeskeisellä tyylillä. Esimies pystyy viestimään, miten tilanne on pystytty hoitamaan aikaisemmin onnistuneesti, hyviksi koettujen rutiineiden avulla. Johtaminen uudistaa sekä ylläpitää työyhteisön tapoja ja kulttuuria. (Juuti, 2013, s. 35-36)

Työkyvyn edistäminen työpaikoilla esimiehen toimesta tarkoittaa pyrkimystä luoda, sekä yksilöille -että tiimeille ihanteelliset edellytykset työntekemiselle. Esimiehiltä löytyy mielenkiintoa työyhteisön kehittämiseen mutta käytännön työssä kehittäminen tapahtuu pohtimalla ja ratkaisemalla arjen ongelmia. Stressi ja kiire ovat lisääntyneet työpaikoilla., koska työtä tekevät yhä harvemmat. Esimiehille suunnatut omat keskusteluryhmät vaikuttivat positiivisesti vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Elo, 1995, s. 387-388)

Työhyvinvoinnin johtamisessa olennaista on koko työyhteisön tasolla määrittää kehittämistä erillisen suunnitelman kautta ja toteuttaa suunnitelmaa. Yksilötasolla painopiste on osaamisen kehittämisessä. Organisaation tavoitteet täytyvät olla jokaisen yhteisön jäsenen tiedossa ja niiden seuranta arviointi säännöllistä. Muutostilanteissa

organisaation toimintakyvyn säilyvyyteen vaikuttaa esimiehen rohkeus ratkoa uusia ongelmatilanteita ja toimia valmentavana johtajana. Työ ei saa ylikuormittaa yksittäistä työntekijää, mutta myös työn alikuormittavuus vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvoinnin tilaan. Työtehtävien tulee vastata työntekijän koulutusta ja osaamista ja jättää mahdollisuus vielä kehittymiselle ja mahdolliselle jatkokoulutukselle. Organisaatioiden rakenne ja työn käytännön järjestelyt tulisi järjestää niin joustavasti että ne sallivat osaaika työn. Työ joustaa ja muotoutuu työntekijöiden elämänmuutosten mukana. Työhyvinvoinnin johtaminen on oikeudenmukaista ja tasa-arvoista. Eettinen toiminta vaikuttaa suhteisiin ja toimintaan työpaikalla ja myös tuloksellisuus paranee ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä. Työelämän kasvanut vauhti ei aina anna päätöksille tarvittavaa pohdinta-aikaa ja näin vaaraantaa myös eettinen toiminta. Eettisesti toimivissa johtajissa yhteistä on päätösten perustelu ja pohtiminen ja halu toimia oikeudenmukaisesti, kaikki osapuolia kuullen. (Suonsivu, 2015, s. 165-167)

Työyhteisöä ei ole olemassa ilman sen jäseniä. Vuorovaikutus ja työyhteisön siäiset suhteet ja toimintatavat vaikuttavat työpanokseen ja motivaatioon työssä. Yhdysvalloissa tutkittiin 1920- ja 1930- luvulla Western Electric Companyssä johtamista ja alaissuhteita. Tutkimukset on tunnettu sittemmin Hawthorne- tutkimuksina ja niiden pohjalta on julkaistu sekä teoksia että artikkeleita. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja työoloja, jotka takasivat optimaalisen työskentelytehokkuuteen. Tulokset yllättivät, koska fyysiset olosuhteet olivat tulosten mukaan toissijaisia, mutta työntekijöiden keskustelut työpaikalla työtehtävistä ja niistä suoriutumista olivat merkittäviä. Samoin oppiminen kollegoilta ja johtamisen tapa olivat merkityksellisiä. Työyhteisön merkittävyys ei ole kadonnut mihinkään vaan päinvastoin, vaikka Hawthorne -tutkimuksista on kulunut jo aikaa. Ryhmädynamiikka ja vuorovaikutus tiimissä vaikuttavat työn tuloksellisuuteen ja ne tunnistamalla niitä oikein johtamalla, on mahdollista saada aikaan mainioita tuloksia. (Virtanen & Stenwall, 2010, s. 178-179)

Työtehtäviin liittyvät päätökset sekä työn vaatimusten keskinäinen suhde määrittelevät pystyykö työntekijä etenemään ja kehittymään tehtävässään vai aiheuttaako työ tekijälleen ongelmia. Aktiiviseksi ja haastavaksi katsotaan työ jossa on paljon vastuuta, vaatimuksia ja laajaa päätöksentekoa. Työssä olevat ristiriitaiset vaatimukset ja haasteettomuus voivat olla rasittavia ja johtaa pitkällä aikavälillä sairastumiseen. Edellä mainittuja tilanteita on pidetty jonkinlaisina totuuksina työelämässä jo pitkään. Kuitenkin työelämän vaatimustason noustua on kohdattu myös tilanteita, joissa työntekijä on väsynyt aktiiviseen ja haastavaan työhönsä liian suuren työmäärän takia. Työn aiheuttaessa stressitilanteita ja epätietoa siitä, miten tulisi toimia, olisi organisaation ja johdon tultava vastaan työntekijää tai työntekijöitä ja toimittava kuuntelijana. (Sallilla 1997:56-59) .Ihmiset osaavat ratkoa ongelmia, mutta ottaa huonosti vastaan käskyjä, ja tämä asia ei helpota johtamista (Juuti s.19) Työntekijän ja esimiehen keskusteluissa työhön liittyvissä asioissa, voi olla hankala löytää yhteistä linjaa, jos kumpainenkin katsoo asiaa vain omasta näkökulmastaan. Keskusteluiden tulisi olla kuitenkin innostavia sekä motivoivia ja jos korkeamman aseman omaavan keskustelijan mielipide on pätevämpi, keskusteluiden lopputulos jää kovin yksipuoliseksi. (Juuti, 2004, s. 20-21)

Mahdollisuus vaikuttaa esimiestyön avulla työhyvinvointiin on myös yksi tutkimuksen kysymyksistä. Terveystenhoito ja samalla kunnallinen hammashoito joutuu kuitenkin kokoajan toimimaan valtakunnallisten lakien, ohjeiden ja suositusten mukaan. Riittääkö esimiehellä vielä sitten tilaa ja toimintakenttää tehdä päätöksiä joilla voidaan vaikuttaa hyvinvointiin työpaikalla. Vaikeammat ajat ajavat johtajan etsimään selviytymisstrategioita, joilla päästäisiin vaikeista tilanteista eteenpäin. (Alestalo ja muut, 2000, s. 18-19)

Työhyvinvoinnin ylläpidon kannalta on ihanteellista että työntekijällä on aikaa myös harrastuksille, läheisille ja perheelle. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen vaikeuksista saattaa aiheutua psyykkisiä ongelmia sekä mahdollisesti sairaspöissaoloja. Perhemyönteinen yrityskulttuuri ja perhearvoja ja tasa-arvoa tukeva politiikka ovat

saaneet viime vuosina paljon jalansijaa. Työnantajalle perheystävällinen organisaatiokulttuuri tarkoittaa työntekijän parempaa jaksamista ja asennoitumista työhön. Työntekijän näkökulmasta perheystävällisyys helpottaa tasapainoilua perheen ja työn tarpeiden välillä. (Turpeinen & Toivanen, 2007, s. 10-13)

Työhyvinvoinnin lisääminen ja stressin vähentäminen on tehokkaampaa jos toimet kohdistuvat työpaikan kokonaisvaltaiseen eteenpäin viemiseen. Työstressi ei vähene pelkästään yksittäisen työntekijän omilla toimenpiteillä. Tehokkainta stressin vähentämistä ovat toimet jotka kohdistuvat työympäristön olosuhteisiin, työaikaan- ja sen järjestelyyn ja työorganisaatioon. (Manka, 2016, s. 105)

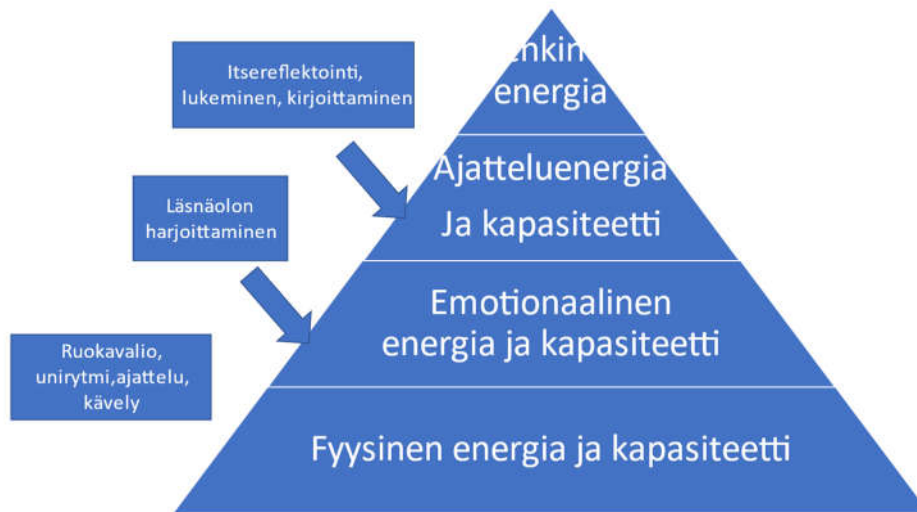
Työmarkkinoiden epävarmuus luo kovasti odotuksia työntekijän suuntaan, satsaamaan kaikkensa työlle. Suomalaisessa kulttuurissa on vallitsevana ajatuksena ollut pitkään työn ja muun elämän erottaminen. Yksityisasiat eivät kuulu työpaikalle. Kuitenkin työn tehokkuuden ja laadun on todettu paranevan kun työnantaja puoli on keskittynyt myös työntekijöiden muuhun elämään ja auttanut kun työ ja perhe-elämän aikatauluja on soviteltu yhteen. Aikataulujen yhteensovittaminen vaatii kuitenkin joustavan ja avoimen työkulttuurin sekä aktiivisen ja auttavan lähiesimiehen. Luottamuksellisuus työpaikan suhteissa auttaa kun sovitaan perheellisten työajoista. (Rauramo, 2004, s. 27-29)

Työelämän johtamisessa käytetään myös urheilumaailmasta ja valmentamisesta tuttuja termejä. Johtajan tulee tuntea ja osata jakaa ja säädellä omaa energiaansa ja samalla hänen täytyy pystyä samaan alaistensa kohdalla. Kaikkien tiimin jäsenien energia tulisi osata hyödyntää optimaalisella tavalla. Optimaalisuorittaminen tarkoittaa työn sujuvaa suorittamista; tasoa jolla työntekoa on antoisaa ja tasapainoista. Optimaalisuorittamiseen liittyy käytettävissä oleva energia ja sen säätely. Johtajan energia on työyhteisössä erityisen tärkeä; se ohjaa yhteisöä kohti tavoitteita ja määrittelee yhteisössä vallitsevan energian laadun, voimakkuuden ja tahtotilan jolla pyritään yhteisiä tavoitteita kohti. Johtajan on ensiarvoisen tärkeää tuntea oma energiansa ja sen vaikutus muihin. Optimaalisuorittamisen ja energiansäätelyn



suhteessa vaikeudet liittyvät usein optimaalisen tason ylläpitoon. Johtajien alentunut suoritustaso liittyy usein liian suureen työmäärään ja palautumisen puutteeseen. Burnouteilla ja työväsyyksellä on yhteys aivojen palautumisen puutteeseen. Informaatiotulva aiheuttaa kaaoksen, joka ei helpota palautumista. Kaaos on sopivissa määrin hyväksi innovatiivisuuden ja luovuuden kannalta. Liiallinen määrä kaaosta verottaa energiavarastojamme. Rutiinit helpottavat päivittäisiä toimintojamme ja niiden myötä energiaa ei valu hukkaan, kun tietyt toiminnot on automatisoitu. Oman toiminnan tarkastelu ja oman energiatason pohtiminen helpottavat luomaan rutiineja, joilla voimme pitkällä ja lyhyellä aikavälillä säästää energiaa. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 153-157)

Tuloksellisuus on terveen organisaation tunnusmerkki. Yksityisellä puolella organisaation tavoitteena on mitattavat taloudelliset tulokset ja julkisella puolella organisaatio keskittyy kustannusvaikuttavuuteen. Julkisella puolella investointien täytyy näkyä vaikuttavuutena organisaation tuotosten kautta. Molemmilla puolilla huono tuottavuus vaikuttaa negatiivisesti organisaation toimintakykyyn. Työsuhteiden epävarmuus on yhteydessä huonoon tuottavuuteen ja se vaikuttaa työhyvinvointiin. Organisaation tuloksellisuuteen liittyy myös yhteiskuntavastuu. Yrityksen yhteiskuntavastuun osana voi nähdä työn työhyvinvointivaikutukset, jotka heijastuvat koko yhteiskuntaan. (Aura ja muut, 2014, s. 21-22)



**Kuvio 8. Energian johtaminen (Mukaiillen Leppänen & Rauhala, 2012).**

Ylläolevassa kuviossa esitetään pyramidi, joka kuvaa huippusuoritusta. Huippusuoritukseen päästäkseen johtajan on osattava tunnistaa ihmisen ja tiimien energia. Ihmisen energia koostuu henkisestä, psyykkisestä ja fyysisestä osuudesta. Energian johtamisessa korostuu mielen ja ajattelun yhteys. Pyramidin alimmalla tasolla on perustarpeet; kehonhyvinvointi, nukkuminen, ravinto ja kuntoilu. Toisella tasolta löytyvät myönteiset ja miellyttävät tunnekokemukset, omien tunteiden johtaminen ja tunneäly. Kolmannella tasolla on optimismi, keskittymiskyky, muisti ja kompleksinen ajatuskyky. Ylimmällä tasolla esitellään tarkoitus merkitys ja tavoitteet. Niiden määrittely vaatii alempien tasojen saavuttamisen. Sivulaatikoissa löytyvät rutiinit, jotka ylläpitävät pyramidissä esiteltyjä taitoja. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 157)

### **3 Johtaminen suun terveydenhuollossa**

#### **3.1 Johtaminen suun terveydenhuollossa**

Työyhteisön hyvä vire ja motivaatio vaativat motivoituneet työntekijät sekä tehtävälleen omistautuneen johtajan. Johtajan tehtävänä on luoda toiminnalle tarkoitus ja määritellä suuntaviivat, niin että koko työyhteisö ymmärtää asian. Työn ja työympäristön kehittäminen on osa johtajan työtä. Vaikka muutokset aiheuttavat välillä stressiä ja epätietoisuutta, työnsä taitava johtaja pitää suunnan ja työn tavoitteet selkeänä. Johtajan työnkuvaan kuuluu pitää dialogi työpaikalla toimivana ja selkeänä. Eri ihmisten näkökulmat ja mielipiteet on otettava huomioon kuuntelemalla ja ymmärtämällä. Samalla esimiehen tulee avata ja esittää ymmärrettävästi työn merkitys ja perustehtävän tarkoitus. (Juuti & Vuorela, 2002, s. 85-86)

Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen on hakenut mallia julkisorganisaatioiden johtamisesta. Yrityspuolella organisaatiot joutuvat sopeutuvat ulkopuolelta tuleviin muutoksiin nopeasti mutta julkispuolen hallinto on jähmeämpää. Julkisen ja yksityisen sektorin kasvu ja yhteistyö ovat vaatineet johtamiseltakin sopeutumista ja uusia lähestymistapoja. Integraatio on olennainen osa sosiaali- ja terveysjohtamista ja se liittyy nykyaikana paljon kuntien väliseen yhteistyöhön ja kuntaliitoksiin. Sosiaali- ja terveyspalveluiden on pysyttävä mukana muutosprosesseissa ja sovitettava palveluitaan uusiin toimintaympyröihin. Muutos ja moniammatillisuuden johtaminen liittyvät myös sosiaali- ja terveysalan johtamiseen. Johtajan tehtävä on saada organisaatio toimimaan tavoitteitaan kohti ja samalla kerätä olennaista tietoa organisaation eri tasoilta. (Rissanen, 2011, s. 82-97, 209-210)

Verratessa johtamista yksityisellä ja kunnallisella puolella, eroja löytyy paljon. Yksi keskeinen ero löytyy jo organisaation perustamisesta. Kunnallisella puolella vaatteet tulevat lakien ja asetusten perusteella ja ne määrittävät organisaation olemassaoloa. (Ahonen ja muut, 2015, s. 44-48) Yksityisellä puolella organisaation syntyyn vaikuttaa yrittäjän tai yrittäjien vahva tahto perustaa yritys ja ottaa samalla myös riski, joka liittyy

aina yrittämiseen. Yrityksen tarjoamille palveluille täytyy myös löytyä kysyntää. Julkisen puolen organisaatioiden kysyntää määrittelevät lait ja asetukset, esimerkiksi hammashoitopuolella hoitotakuu on luonut isot potilasvirrat joka kuntaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö, hoitotakuu)

Suomalainen terveydenhuoltojärjestelmä lasketaan kuuluvaksi pohjoismaiseen hyvinvointimalliin, vaikka se eroaakin muiden pohjoismaiden järjestelmistä. Järjestelmää rahoitetaan pääosin kunta – ja valtioverotuksessa kerätyillä varoilla. Julkisen ja yksityisten toimijoiden suhde terveydenhuollon kentällä on vasta hakemassa muotoaan. (Rissanen, 2008, s. 24-30) Johtamista on voitu jaotella sosiaali- ja terveydenhuollon puolella poliittisen johtamiseen, palkkasuhteiseen johtamiseen, substanssijohtamiseen sekä yleisjohtamiseen. Nykyään johtamista pyritään kuitenkin tarkastelemaan yhtenä kokonaisuutena. Johtamisesta löytyy useita määritelmiä. Useat määritelmät liittyvät organisaation ja johtajan suhteeseen sekä johtajan tehtävään motivoida tiiminsä työhön ja hyviin tuloksiin, sekä sitouttaa heidät projektiin. Terveydenhuollon erityiskysymykset johtamisen saralla voivat liittyä johtamisen eri osa-alueisiin ja jopa niiden mahdollisiin puuttumisiin. (Rissanen, 2008, s. 82-84).

Teoriat johtamisesta ovat kehittyneet ja niihin on sekoittunut erilaisia kulttuurellisia elementtejä. Tulos- ja tavoitejohtamisen ydin on sopiminen päämääristä, mutta jättää tiimeillä tai yksilöille vapauden valita itse keinot, joilla tavoitteisiin päästäisiin. Päämääränä on luottaminen ja vastuun antaminen työn tekijöille, joilta löytyisivät voimavarat viedä työ eteenpäin. Työn suunta määriteltiin yhdessä, mutta keinot tavoitteiden saavuttamiseksi eivät tulleet esimiehiltä vaan tiimeiltä ja yksilöiltä. Tulosjohtamisessa huomio oli lopputuloksessa, eikä prosessissa. Tuloksista myös palkittiin. Tämän johtamisteorian taustalla oli luova ja mukautuva tapa tehdä töitä ja teoria korosti ihmisen kasvavan turvallisuushakuisuudesta aikaansaavaksi ja sitä kautta tulokselliseksi. Tavoite- ja tulosjohtaminen toimii ihanteellisesti, jos organisaatiossa löytyy kapasiteettia vuorovaikutukseen erityyppisistä teemoista. Talouspuolen korostuminen, samalla unohtaen toimintaan kuuluvat sisällölliset tavoitteet, on

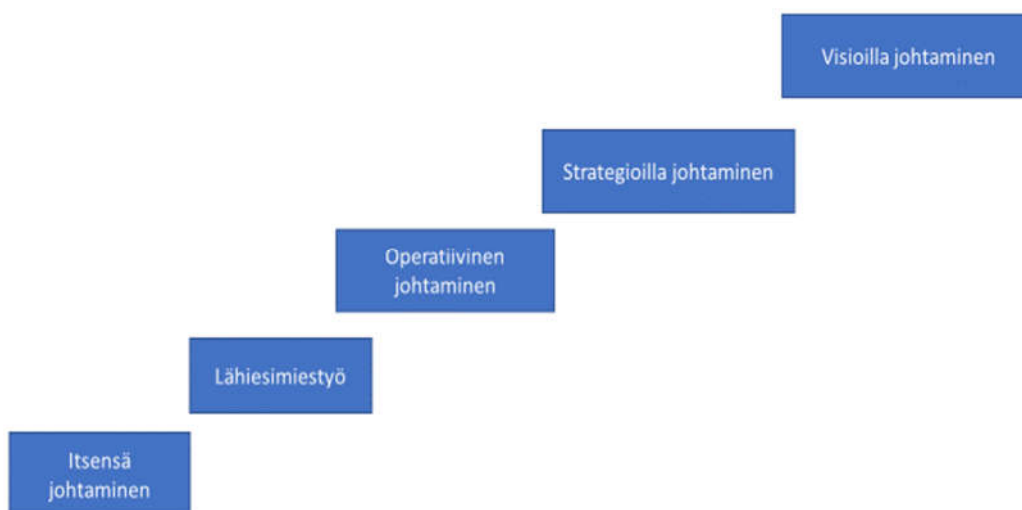
tulosjohtamisen riski. Osallistuva johtaminen pyrkii katsomaan johtamista edeten alhaalta ylöspäin. Osallituvan johtamisteorian malleissa yritetään tunnistaa tilaanteet, missä osallistuminen tuo ensiluokkaisen hyödyn. Laatujohtamisen alkuperäinen ajatus oli valvoa tuotannon laatua, mutta laatuajatus laajeni ja johtamisen yhteydessä sillä tarkoitetaan kaikkia organisaation prosesseja, jotka tähtäävät saavutusten parantamiseen ja asiakkaisen kokemukseen parantamiseen. Laatujohtamisessa korostuvat yhteistyö ja matala hierarkia organisaatiossa. (Juuti, 1994, s. 111-115)

Substanssiosaamisen merkitystä painotettiin asiantuntijoiden johtamisessa aiemmin paljon. Jos esimies yleni organisaatiossa ja johti suurempaa työntekijäjoukkoa, myös muita osaamisalueita painotettiin. Nykyään johtajilta vaaditaan työntekijöiden johtamista, toiminnan johtamista, yrityksen eteenpäinviemistä ja kehittämistä ja yrityksen omien ja ulkoisten sidosryhmien johtaminen ja käyttöönotto. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi johtajan on osattava viestiä onnistuneesti työntekijöiden ja sidosryhmien välillä ja hallittava yrityksen talous. Johtajan toimenkuva ja vastuu ovat tänään päivänä laajemmat. (Salmimies & Salmimies, 1998, s. 14-15)

Johtamisella ja työhyvinvoinnilla on kiistaton yhteys. Työhyvinvointia edistävällä johtamisella pystytään vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin ja oloihin sekä parantamaan työyksikön suoritusta. Hyvä johtaminen luo sujuvaa toimintaa ja antaa raamit hyvälle työolosuhteille. Ihmisten innokkuus ja osaaminen pääsee myös kehittymään hyvällä tavalla osaavan johtamisen ansiosta. (Juuti & Vuorela, 2004, s. 7-10)

Johtaminen kohdistuu sekä ihmisten menestyksekkääseen vuorovaikutukseen ja tuloksiin mitä työyhteisö saa yhdessä aikaan. Keskitason johtajilta odotetaan uudenlaista johtajuutta, hyvää vuorovaikutusta ja innostamista työyhteisössä, muutoksen johtamista sekä omanlaisen ajatteumallin luominen. Perinteinen johtamisosaaminen, joka liittyy työn valvontaan, järjestämiseen, vaikeuksien selvittämiseen ja talouden seurantaan ja budjetointiin on edelleen osa johtamisosaamista. Johdon vastuulla on pitää huolta esimiesten osaamisesta ja vuorovaikutustaidoista. (Rauramo, 2004, s. 131-133)

Johtajan täytyy tuntea itsensä ja johtamistyyliänsä ja viestiä se selkeästi muulle organisaatiolle. Johtajan ei tarvitse muuttaa itseään tai yrittää sovittaa itseään tietynlaiseen johtajan rooliin. Johtajan tulee tuntea vahvuutensa ja heikkoutensa sekä pohtia minkälainen on oma tyyli vaikuttaa ja viestiä. Turvattomaan työympäristöön vaikuttaa johtamisen epäselvyys ja ennaltaarvaamattomuus. Työyhteisö ei pysty turvattomassa ympäristössä käyttämään energiaansa tehokkaasti ja työntekijät pyrkivät vahvistamaan turvallisuuden tunnettaan muilla tavoin. (Salmimies & Salmimies, 1998, s. 159-160)



**Kuvio 9. Johtamisen tasot (Saarinen, 2001).**

Yllä oleva kuvio kuvaa johtamista eri tasoissa. Ylin taso; visioille johtaminen liittyy viestintään. Johtajan on osattava visoida ja asettaa omassa mielessään uudet ja vanhat asiat ymmärrettävään järjestykseen ja luoda uusia arvoja ja ajattelun malleja. Tätä kutsutaan intuitiivisuudeksi. Onnistunut visiolla johtaja pystyy välittämään visionsa henkilöstölleen ja sen avulla innostamaan työntekijät mukaan. Painokas visio saattaa helpottaa yksittäisen työntekijän kykyä ottaa vastaan tietoa vaikka tieto ei olisi

ominaisessa muodossa työntekijän viestinnällistä perustyyppiä ajatellen. (Salminen, 2001, s. 208-209)

Ihmiset voidaan jakaa ominaisuuksien mukaan päätöksentekotyypeiksi: A- tyyppi on systemaattinen ja analyyttinen. Hän kerää tietoa aistien avulla ja on tekninen ja konservatiivinen. Päätökset perustuvat faktoihin ja A- tyyppi pitää huomion enemmän asioissa kuin ihmisissä. E- tyyppi tekee päätökset tunteiden perusteella ja etenee prosessissa epäjärjestelmällisesti. Hän kykenee kuitenkin käsittämään laajoja kokonaisuuksia ja on utelias uusien näkymien suhteen. Hyvät sosiaaliset taidot ja taiteellisuus sekä kyky nähdä uudet näkökulmat ovat E- tyyppin ominaisuuksia. N- tyypeillä (neutraalit) tarkoitetaan taas ihmisiä joilla on sekä A- että E- tyyppin ominaisuuksia yhtä paljon. (Salminen, 2001, s. 81-88)

Ohjaus ja koordinointi ovat työyhteisön tärkeimpiä toimintoja. Niiden avulla tehdään töitä tavoitteita kohti parhaalla mahdollisella tavalla. Tuottavuus ja tehokkuus ovat ohjauksen ja koordinoinnin ydinasioita mutta yhtä tärkeitä ovat työntekijöiden viihtyvyys ja sosiaalisten suhteiden sujuvuus työyhteisössä. Huono kommunikaatio on usein ainakin osasyynä työelämän konflikteissa. (Kauffman & Kauffman, 1996, s. 395)

Keskusteleva johtaminen tarkoittaa vuorovaikutusta työpaikalla työtä koskevista merkityksellisistä teemoista. Keskustelevan johtamisen ydin on demokraattisen yhteiskuntamme merkityksissä ja käsityksissä. Halu ottaa ankara ote johtamiseen ja pitää asiat tiukasti kontrollin alla tarkoittaa asioiden johtamista (management). Asioiden johtamisella ja yhteiskunnassa vallitsevien demokraattisten arvojen välillä on kuitenkin ristiriita. Asioiden johtaja pyrkii säilyttämään eikä uudistumaan. Muutosten johtaminen ei toimi ihanteellisesti pelkästään asioita johtamalla. Ihmisten johtaminen pyrkii rakentamaan vuoropuhelua ja välittämään visota alaisille ja innostamaan koko työyhteisöä. Asioiden johtaminen liittyy totuttujen käytäntöjen noudattamiseen ja pakkoon. Työyhteisön positiivinen vire luo hyvää ympärilleen. Ihmiset haluavat olla mukana innostavassa työyhteisössä, missä he voivat toteuttaa itseään ja unelmiaan.

Ihmisten johtajalla on kyky ottaa huomioon ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ja heidän ammattitaitonsa työyhteisöä hyödyntävällä tavalla. (Juuti, 2004, s. 123-125)

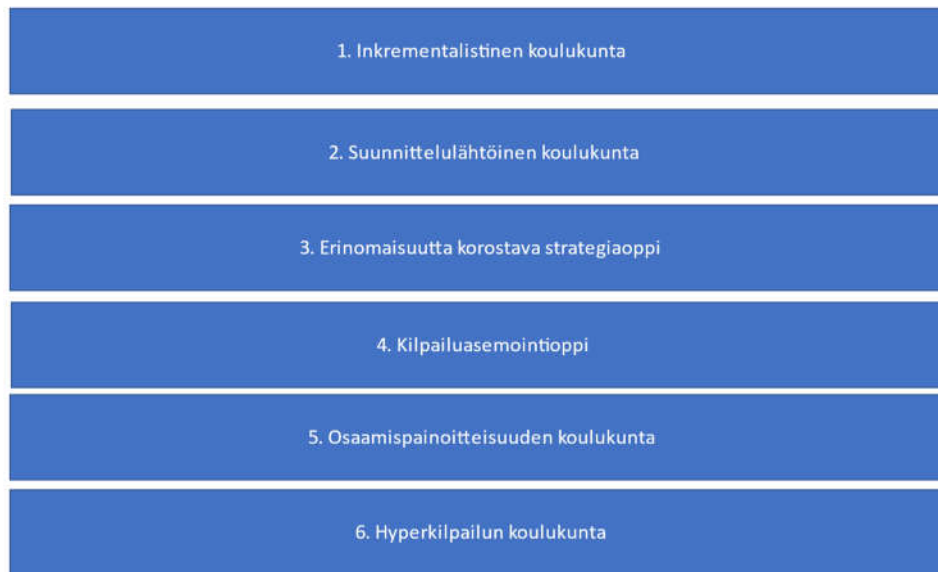
Viestintä työyhteisössä on sekä verbaalista että nonverbaalista. Syyt kommunikaatioon työpaikalla voi ryhmitellä Scottin ja Mitchellin mukaan neljään ryhmään. Ensimmäisenä on kontrolli, joka sisältää virallisen ja epävirallisen viestinnän. Esimerkkinä mainitaan työsopimus, jossa olevan tiedon mukaan määritellään työ sekä työntekijälle että työnantajalle. Työn tavoitteet ja palautteen antaminen ovat merkityksellisiä motivaation kannalta. Työpaikat ovat täynnä erityyppisiä sosiaalisia siteitä ja viestinnän avulla ilmaisemme myös tunteitamme muille työyhteisön jäsenille. Viestinnällä on tarkoitus välittää tietoa. Tietoa tarvitaan koko ajan erilaisten päätösten tekemisessä. Tapa, jolla tieto välitetään on myös viestinnän kannalta tärkeä. (Sutton, 2015, s. 76)

### **3.1.1. Strateginen johtaminen**

Strategia tarkoittaa organisaation tekemisen perustaa. Mietinnät, päätelmät, valinnat ja tekemisen keinot ovat strategiaprosessin osia. Näiden asioiden avulla organisaatio pyrkii kohti visiossa asetettuja päämääriään. Strategian avulla kehitetään omaa toimintaa, tapoja luoda uutta lisäarvoa. Perustehtävän toteutus on toiminnan ydin mutta samalla pyritään, julkisyhteisön yhteydessä, tehokkaampaan toimintaan ja yritysten yhteydessä ylijäämään. Organisaation eri tasoilla on omat strategiansa. Strategiassa otetaan huomioon oman organisaatiotason haasteet ja niiden sisältö on organisaation tason mukainen. Strategian ydin on organisaation tavoitteet sekä keinot, joilla niihin päästään. Strategia on pääpiirteittäin julkinen ja siitä saadun tiedon avulla organisaatio on selvillä toiminnan ydinajuksesta. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 25-27)

Strategista johtamisesta voi erottaa eri suuntauksia. Suomalainen tutkija Mikko Luoma on erottanut artikkelissaan (2010) kuusi erilaista koulukuntaa:





**Kuvio 10. Strategiaopin suuntaukset (Mukaillen Virtanen & Stenwall, 2010).**

Suuntaukset esitellään kronologisessa järjestyksessä. Inkrementalismi oli ajankohtaista 1900-luvun alkupuolella. Suuntauksen mukaan strategiaprosessi toteutui mukautuen vähien muutosten kautta toimintaympäristöön. Samalla aikakaudella vallitsi myös suunnittelulähtöisyys strategialaisena koulukuntana. 1980-luvulla korostettiin ja tarkastettiin erinomaisesti toimivia organisaatioita ja ne toimivat vertailukohteina. Samaan aikaan kiinnitettiin huomiota kilpailuasemointioppiin ja erityisesti Michael Porterin ajatuksiin. Porterin ajatusten mukaan pyrittiin analysoimaan organisaation tilanne ja paikka muihin, kilpaileviin organisaatioihin nähden ja löytämään arvoväittämän eli edut joilla organisaatio eroaa kilpailijoista. Osaamispainotteisuus oli erityisesti esillä 1990-luvulla. Koulukunta korosti organisaation resurssien osaamisen merkitystä kilpailuetuna. Hyperkilpailun koulukunta on tätä päivää. Suuntaus ottaa huomioon nopeatempoisesti muuttuvan ulkoisen toimintaympäristön ja kaikkien osatekijöiden tilapäisyyden. (Virtanen & Stenwall, 2010, s. 126).

Inkrealismi perustuu ajatukseen yrityksen toimintaympäristön ylivoimaisuudesta ja vahvuudesta. Yrityksen on, kyseessä olevan koulukunnan mukaan, pyrittävä hyväksymään toimintaympäristö ja hyväksyä sen vaateet. Kilpailutekijäksi nousee kysy

tulkita toimintaympäristön muutoksia, koska ydinajatuksen mukaan kilpailijat sopeutuvat ympäristöön myös. Erottavana tekijänä on tulkinta ja analyysi muuttuvista, toimintaympäristön tekijöistä. Inkrealismin avaintekijä oli amerikkalainen Charles Lindblom. Suunnittelulähtöisyys keskittyi suunnitteluun erottavana kilpailutekijänä. Suunnittelutyön ylös nostaminen asetti huomioon myös organisaation strategiaprosessin. Suuntauksessa korostuu olemassaoleva suunnitteluprosessi, numeerinen tieto, analyysit, tekniikka ja erilaiset mittarit sekä niihin liittyvä tavoitteiden asettelu ja tavoitteiden saavuttamisen vertailu ja toimenpiteiden parannusprosessit. Erinomaisuuden suuntauksen tutkijat olivat usein käytännön työn johtamiskonsultteja eivätkä akateemisia tutkijoita. Perusasjatus oli tarkastella erinomaisesti menestynyttä organisaatiota ja erottaa organisaatiosta ne tekijät ja piirteet, jotka tekivät siitä voittajan. Erinomaisista organisaatioista tunnistettiin toiminnan aineettomia tekijöitä. Epäselväksi jäi olivatko nämä löydökset yrityksen suuntaa ohjaava tekijä vai olivatko ne aiheutuneet yrityksen tekemistä valinnoista. Erinomaisuuden koulukunta eroaa inkrealismista ja suunnittelulähtöisyydestä dynamiikalla, jonka avulla organisaatio saa asiat toimimaan yrityksen hyödyksi tavalla joka poikkeaa alan muista toimijoista. Kilpailuasemointi korostaa valintoja johtamisen apuna. Valinnat johtajat tietynlaiseen asemaan markkinoilla ja ulkoisesta ympäristöstä riippuen, tietyt valinnat ovat sopivampia. Osaamispainotteisuus keskittyi yritysten inhimilliseen pääomaan. Merkittävä tekijä suuntauksessa on ihmisten osaamisen kehittäminen ja sen antamat mahdollisuudet. Osaava, ammattitaitoinen ja kehittyvä henkilökunta on yritykselle kilpailuetu ja vie yritystä tehokkaasti kohti tavoitteita. Hyperkilpailun suuntaus liittyy ajatukseen kilpailuedusta ja siitä että kestävä muuttumattoman kilpailuedun saavuttaminen on mahdotonta jatkuvien ulkoisen toimintakentän muutosten takia. Hyväksi koettuja kilpailutekijöitä on uskallettava myös arvioida ja laitettava mahdollisesti pois jos se on organisaation toimintakyvyn kannalta parasta. Tämä vaatii uusien, vielä parempien menestystekijöiden löytämistä. (Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 42-47)

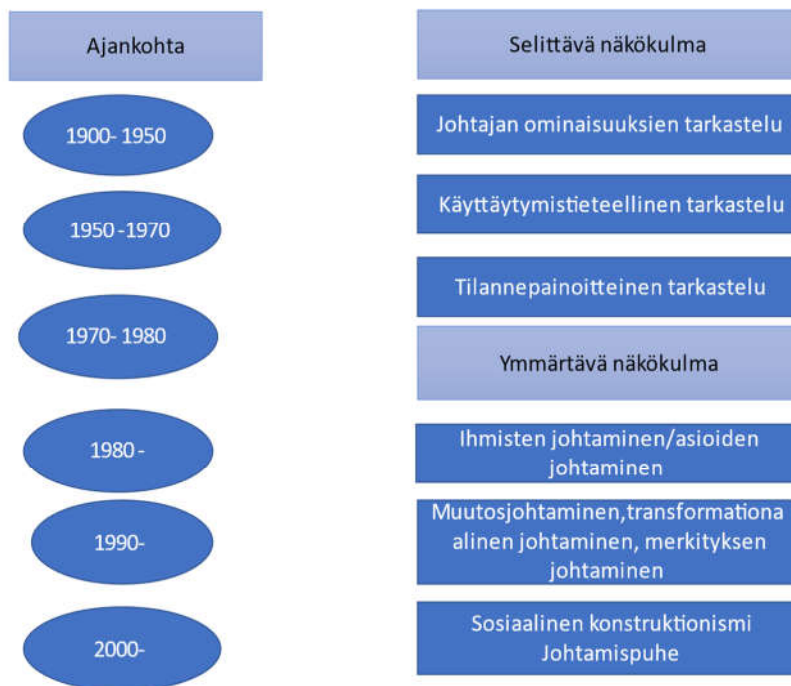
Strategia, joka liittyy liikkeenjohtoon, sai alkunsa toisen maailmansodan jälkeen 1950-1960-luvulla. Amerikkalaiset teolliset yritykset olivat silloin kasvaneet suuriksi ja niiden

toiminta sekä johtaminen olivat sillä tasolla, että olemassa olevat opit eivät auttaneet niitä eteenpäin. Toimintaympäristön muutokset, johtamisen ja koordinoinnin keinot ja asema markkinoilla muihin samankaltaisiin toimijoihin nähden piti pystyä selvittämään. Strategiaa käytettiin tavoitteiden saavuttamisen apuna ja sen myötä organisaatio sai uusia rakenteita. Välillä strategiaa sovellettiin jo olemassaoleviin rakenteisiin. Strategian painopisteitä ovat suunnitelmallisuus, tarkkuus ja anylytystisyys. Avuksi kehitettiin esimerkiksi SWOT- analyysi ja yrityksissä panostettiin suunnitteluun. Strateginen suunnittelu antoi ja antaa edelleen organisaatiolle keinot analysoida toimintaympäristöä ja suunnitella ja ohjata omaa toimintaa. Tämän kautta saavutettiin yhdenmukaista toimintaa, hallintaa, tai ainakin hallinnan tunnetta ja ennustettavuutta. Suunnitelmallisuutta alettiin epäillä. Esiin tuotiin tutkijoiden toimesta tuloksia joiden mukaan mukaan strategia toteutui vain osin suunnitellusta. Tämän myötä strategiatutkimuksessa sekä yritysmailmassa mielenkiinto kääntyi kohti strategiaprosesseja. (Suominen ja muut, 2009, s. 28-29)

Strateginen arkkitehtuuri on ammattimaisen strategiatyöskentelyn perusta. Koko organisaation yhteinen toiminta vaatii yhteisen strategisen arkkitehtuurin. Näin koko organisaatio puhuu samoista asioista ja energia osataan suunnata oikeisiin asioihin. Arkkitehtuuri mahdollistaa tasapainon luovan ja kurinalaisen työskentelyn välillä. Strategiaprosessit ovat osa strategista arkkitehtuuria. Prosesseilla on neljä tavoiteryhmää, jotka täydentävät toisiaan. Strategiaprosessin tarkoitus on saada aikaan liiketoiminnan tuloksellisuutta, kannattavaa, kehittyvää ja jatkuvaa liiketoimintaa. Toinen tarkoitus on kehittää kehittämisen järjestelmää ja johtamista systemaattisesti ja erilaisten mittareiden avulla. Kolmas tavoite on joukuetyöskentelu ja sen eteenpäin vieminen. Neljäs tavoite liittyy organisaation haluun kehittää omaa strategista osaamista, taitoja, tietoja ja rohkeutta saada aikaan tuloksia. Liiketoiminnan kehittämisen perustana on vuorovaikutteinen kehittäminen. Kehittämistä tapahtuu niin yksilö- kuin organisaatiotasolla ja kehitystyö tukee organisaatiota kokonaisuutena. (Kamensky, 2014, s. 254-355)

Strategiaprosessin pääkohdat voidaan esitellä viiden eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään ja analysoidaan strategian kannalta olennaiset tiedot. Tässä vaiheessa analyysia on mahdollista lähteä tekemään ympäristöanalyysin, skenaarioanalyysin, markkinoita- ja kilpailijoitakoskeva analyysin, SWOT- analyysin, Porterin kilpailukykyanalyysin, strategiakanvaksen, Ansoffin kasvualyysin, Bortonin postfolioanalyysin tai oman organisaation toiminnan analyysin kautta. Toisessa vaiheessa määritellään strategia ja muodostetaan käsitys organisaation toimintaympäristöstä. Tässä vaiheessa määritellään organisaation perustehtävä ja visio. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan strategiset projektit. Olennaista on tietää strategiajakso ja kehitysprojektien toteutusjärjestys. Neljännessä vaiheessa strategiaa toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Strategian käytännön toteutuminen tapahtuu jokapäiväisessä työssä. Viidennessä vaiheessa strategiaa arvioidaan, seurataan ja päivitetään. Seurantajärjestelmä on tärkeä osa strategiaa. Strategiaa joudutaan välillä täsmentämään, riippuen kuinka pitkälle ajanjaksolle strategia on laadittu. Voimakkaat muutokset toimintaympäristössä saattavat pakottaa organisaation miettimään kokonaan uusi strategia. Strategian joustavuus ja erilaisten analyysien tekeminen ja vaihtoehtojen miettiminen strategiaprosessin varhaisessa vaiheessa tekevät siitä muokattavamman. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 31-48).

Johtamista voidaan jakaa useaan eri osa-alueeseen. Yksi yrityksen tai organisaation tärkeitä voimavaroista on henkilöstö ja henkilöstöjohtaminen on yksi organisaation kulmakivistä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human resource management) koskettaa koko yritystä, työntekijät mahdollistavat yrityksen toiminnan ja kehittymisen (Strömmer ja muut, 2003 s. 12-16). Yrityksellä on tietyt tavoitteet ja henkilöstöjohtamisella pyritään hahmottamaan henkilöstön osaaminen ja voimavarat niin että tavoitteisiin ylletään. Henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstö voimavaroja eteenpäin, tavoitetta kohti.



**Kuvio 11. Johtamisen kehityssuuntia (Juuti, 2013).**

Johtajan rooli on organisaatiosta riippuvainen. Yrityksistä löytyy useimmiten toimitusjohtaja, mahdollisesti varatoimitusjohtaja, joka avustaa toimitusjohtajaa ja toimii hänen sijaisenaan. Talous, markkina- ja henkilöstöpuolella on omat johtajansa samoin kehittämistyöllä. Organisaatiosta riippuen myös kiinteistöpuolella saattaa olla oma johtajansa. Osa johtajista istuu johtoryhmässä, riippuen organisaation luonteesta. Mintzbergin mukaan johtajaroolit voidaan kuvata seuraavanlaisesti. Keulakuvajohtaja on henkilö, joka henkilöityy organisaatioon ja pitää yllä tietynlaisia, organisaatiolle sopivia julkisuuskuvia ja välittää tätä omalla olemuksellaan eteenpäin. Koko yritys tai organisaatio kulminoituu tähän henkilöön. Klassinen johtajan rooli tarkoittaa työntekijöiden motivointia ja kannustusta hyviin suorituksiin, voidaan puhua myös valmentavasta johtamisesta. Valmentava johtaja on lähellä työntekijöitään ja hänellä on mahdollisuuksia antaa palautetta ja kannustaa eteenpäin. Johtaja valvovassa roolissa pyrkii etsimään ongelmia ja mahdollisuuksia sekä organisaation sisältä- että ulkoa. Analyysit uhkista ja mahdollisuuksista esitetään organisaatiolle ja toimintaa järjestetään mahdollisuuksien rajoissa, niiden mukaan. Tarkoitus on varmistaa että asiat hoidetaan

oikealla tavalla ja että vastataan odotuksiin. Informaation levittäjä huolehtii johtajan roolissaan organisaation informaation toimivuudesta. Oikean tiedon tulee saavuttaa oikea ihminen ja tiedon määrän tulee olla oikea. Tiedon tulee levitä hyvällä tavalla. Tässä roolissa ei välttämättä tarvita johtajaa, mutta koska johtaja usein ottaa vastaan tietoa ja välittää sitä eteenpäin, on johtajan roolista hyötyä. Puhemiehen tehtävänä on esittää ja kertoa organisaatiosta ja työyhteisöstä erilaisissa tilanteissa ja tilaisuuksissa. Tämä rooli voi olla markkinointipuolen vastaavalla tai ylimmällä johtajalla. Yrittäjäroolissa johtaja on luova ja innostava. Titteli työpaikalla voi olla esimerkiksi kehitysjohtaja ja muutokset sekä organisaation uudelleen järjestelyt hoituvat tämän johtajan johdolla. Ongelmanratkaisijaa tarvitaan kriisitilanteissa. Johtajaa, joka ottaa vastuun ja tietää miten toimia kriisitilanteissa tarvitaan jotta välttyään pahemmilta kriiseiltä ja päästään tilanteesta eteenpäin. Resursseista vastaava johtaja huolehtii materiaalit, resurssit ja varat oikeissa mittasuhteissa oikeisiin paikkoihin. Talouspuolen vastaavat sopivat tähän rooliin. Neuvotteleva johtaja on mukana neuvottelemassa organisaation asioista sekä sisäisesti että ulkoisesti. Jos neuvotteluita käydään organisaation ulkopuolella, neuvotteleva johtaja pystyy vaikuttamaan myös organisaation julkisuuskuvaan ulospäin. Kaikkia johtajarooleja ei aina löydy eikä niitä aina välttämättä tarvita organisaatiossa. Yhdellä johtajalla voi olla myös useampi rooli, riippuen missä tilanteessa hän esiintyy. Johtamisen moniulotteisuudesta johtuen johtajien roolit ja tehtävät voivat olla päällekkäisiä ja ei-niin tarkkarajaisia. Jaettu johtajuus ei ole yksinkertaista ja varsinkin vastuukysymykset jäävät usein epäselviksi. (Önnevik, 2010, s. 24-29)

### **3.1.2. Palveleva johtaminen**

Palveleva johtaminen (servant leadership) on esitelty omana johtamissuuntautumisena 1970-luvulla (Greenleaf). Palvelevan johtamisen ydin on ajatuksessa palvella työyhteisöä. Palvelemisen myötä syntyy halua ja tarve johtaa. Palvelemisen taustalla on kiinnostus organisaation hyvinvointiin ja johtaminen liittyy myös työyhteisön tarpeiden tunnistamiseen. Organisaation menestyksen takana on hyvinvoiva työyhteisö. Sosiaalinen vastuu on lähtökohta palvelevalle johtamiselle ja suuntauksen perustajan,

Greenleafin mukaan palvelijan ja johtajan roolit ovat mahdollista yhdistää. Palveleva johtaja on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja tekijöistä, jotka lisäävät työssä viihtymistä ja työn imua. Työntekijöiden työssä viihtymisen lisääntyminen työ sujuu paremmin ja tulokset paranevat. Palveleva johtaja pysyy taustalla ja antaa työyhteisönsä loistaa. (Hakanen ja muut 2012 16)

Organisaatioiden tarve palvelevalle johtamiselle syntyy johtamisen asetelmasta: johtaja on alaisten yläpuolella ja työntekijät alapuolella. Palvellessaan yksilö asettuu auttamaan ja kuuntelemaan palveltavia. Palveleva johtaminen kääntää johtaisen perinteisen asetelman toisinpäin. Se tasapainottaa esimiehen ja alaisen suhdetta, joka on epätasa-arvoinen valta-asemien takia. Palveleva johtaja ei halua ensisijaisesti johtaa vaan edistää hyvääksi kokemaansa asiaa. Greenleaf korostaa palvelen johtamisen yhteydessä luottamusta. Työntekijät kiinnostuvat yhteisöstä, joka on oikeudenmukainen ja johon voi luottaa. (Juuti, 2004, s. 147-148)



**Kuvio 12. Palvelevan johtaminen (Juuti, 2013).**

Greenleaf centerin toimitusjohtaja mukaan palvelevaa johtamista voi kuvailla kymmenellä eri kohdalla. Palveleva esimies on kiinnostunut alaisten ajatuksista ja toiveista, hän kuuntelee. Pyrkimys ymmärtää ja arvostaa muita on palvelevan esimiehen toiminnan tärkeä osa. Parantaminen kertoo palvelevan esimiehen reaktioista konfliktitilanteisiin. Palveleva esimies haluaa selvittää tilanteet kaikkia osapuolia kunnioittavalla tavalla, jotta työyhteisö kehittyy ja oppii. Palveleva esimies on toiminnassaan eettinen ja pyrkii kehittymään siinä. Ymmärryksen rakentaminen ja yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen liittyvät suostutteluun. Palveleva esimies ei pakota alaisiaan. Asioiden käsitteellistäminen luo johtajalle unelmat ja kyvyn nähdä jokapäivisiä toimintoja pidemmälle. Siihen liittyy palvelevan kyky nähdä oma työyhteisö osana tulevaisuutta, historiaa ja nykyhetkeä. Palveluhalu tarkoittaa että hän hoitaa muiden asioita, niinkuin haluaisi omiaan hoidettavan. Ihmisen henkisen kasvun tukeminen ja kehittäminen liittyy jokaisen ihmisen arvostamiseen omana yksilönä. Palveleva johtaja



osaa nähdä työyhteisönsä osana ympäröivää yhteiskuntaa ja viestiä että se on tärkeä osa sitä. (Juuti, 2013, s. 149)

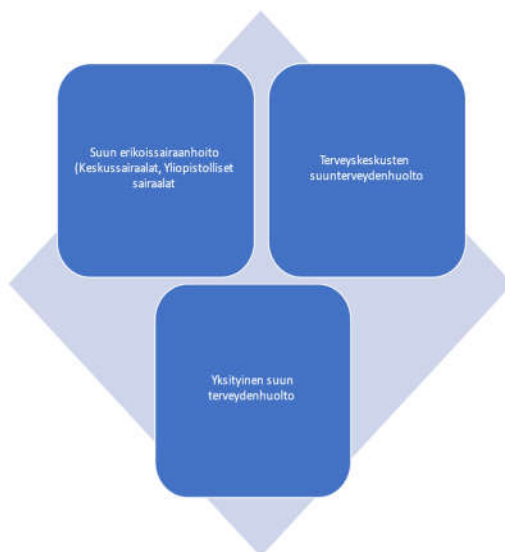
Hyvän johtajuuden piirteet ovat yhteydessä työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Vuorovaikutustaitoja, ihmissuhdetaitoja, organisointikykyä sekä kykyä arvostaa ja osoittaa arvostusta tarvitaan sekä hyvää työilmapiiriä luotaessa että johtaessa organisaatiota, jossa pyritään pitämään työyhteisö hyvinvoivana. Johtajien haasteena onkin saada työyhteisö toimivaksi sekä myös tulokselliseksi. (Rauramo, 2004, s. 131-134)

## 4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

### 4.1 Tutkimuskohde ja kohteen valinta

Tutkimuksen kohteena olivat yksityiset suun terveydenhoitoalan yritykset eri puolilta Suomea. Tutkimus rajattiin koskemaan itsenäisiä yrityksiä. Rajauksen avulla haluttiin rajata pois ketjuyritykset, joissa henkilöstö- ja työhyvinvointipuoli on isompi kokonaisuus ja sitä hoitaa usein oma tiimi tai osasto. Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella pienempiä yrityksiä ja haastatella näiden yritysten esimiehiä. Osa esimiehistä toimi myös yrittäjinä. Ja osa teki kahden edellämämainitun lisäksi myös potilastyötä.

Hammassärky ja keinot sen hoitamiseen ovat muuttuneet vuosien saatossa. Hammassärystä kirjoitti jo roomalainen Aulus Cornelius Celsus vuonna 30 jkr. Hammassärkyä kuvailtiin kirjoittajan lääketieteellisessä teoksessa yhdeksi suurimmista kärsimyksistä. Hoitokeinoina oli syömisen välttäminen, kipeiden kohtien höyryttäminen ja poskille levitettävä henna- tai iirisöljystä tehtävä voide. Suomessa ensimmäiset hammaslääkärit valmistuivat vuosisadan alussa ja ammattikunta ehti järjestäytyä ennen toista maailman sotaa. Hyvinvointivaltion keskeiset piirteet kuten kansanterveyslaki vaikuttavat paljon suun terveydenhuollon toimintakenttään. Laki velvoitti kuntia järjestämään palvelut asukkailleen. Hammashoidon osalta uudistus koski alkuun alle 17-vuotiaiden hoitoa. Yksityispuolen työhön vaikutti vuoden 1986 uudistus kun Kela korvasi 1961- syntyneiden ja sitä nuorempien hammashoitoa. Korvaukset olivat tuolloin 60 %. Samoihin aikoihin suun erikoissairaanhoido vakiintuu keskussairaaloissa omiin, itsenäisiin yksikköihin. Vuonna 1991 säädettiin laki koko väestön hammashoidon sairausvakuutuksesta, mutta laman takia julkista tukea ei suun terveydenhuollolle saatu. Suun terveydenhuollon lakisääteiset palvelut tulivat koko väestön saataville 2002 ja samalla kelakorvauksen piiriin pääsivät kaikki ikäluokat. Vuonna 2005 voimaan tullut hoitotakuu asetti määräajat hoitopääsulle suun terveydenhuollossa. Käytännössä uudistus aiheutti jonoja useissa kunnissa. (Suomen hammaslääkäriliitto, 2014, s. 30-33)



**Kuvio 13. Suun terveydenhuollon toimintakenttä.**

Suun terveydenhuollon toimintakenttä koostuu yksityisestä, kunnallisesta ja keskussairaala/yliopistosairaalatasoisesta hoidosta. Erikoissairaanhoidon yksiköt ja kuntaosuus toimivat samojen, terveydenhuoltoa koskevien raamien puitteissa, mutta yksityistä sektoria ne eivät koske. Lainsäädäntö, joka ohjaa toimintaa liittyy erityisesti hoitoonpääsyyn ja sen aikarajoihin. Korkein osaaminen on yliopistosairaaloiden ja keskussairaaloiden yksiköissä. Kaikilla toimijoilla on mahdollisuus konsultoida ja lähettää potilaita sinne. Yksityispuolen osaamista määrittelevät henkilöstön osaaminen ja koulutus. Tietyn erikoisalueen osaaminen voi antaa yritykselle kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Suomen Hammaslääkäriliitto, 2014 s.30)

Lait ja asetukset luovat myös jatkuvuutta toiminnalle julkisella puolella. Poliittinen päätöksenteko määrittelee toiminnalle raamit ja hallinto julkisella puolella pyrkii reagoimaan ja hoitamaan asiat päätetyn mukaisesti (Ahonen ja muut, 2015, s. 44-48). Yksityisellä puolella toiminnan raamit tulevat myös lainsäädännön puolelta, mutta koska itse toimintaa ei säädelä niin tarkkaan kuin kuntaosuolella ja toiminnassa korostuu asiakasohjaus selkeämmin kuin kuntaosuolella, toiminta saattaa olla sujuvampaa (Työ- ja

elinkeinoministeriön julkaisut, 2011, s. 139-141). Tavoitteet ovat yrityspuolella painottuneet taloudellisen menestyksen puolelle, julkisella puolella ne ovat laajempia. Pyritään tarjoamaan palveluita lakien ja säädösten mukaan (STM selvitys, 2010, s. 167).

Johtovastuu työstä on selkeää kunnallisella sektorilla. Kunnallisten hammashoitoloiden johtajat ovat lähes poikkeuksetta hammaslääkäreitä, jotka ovat hammashoitolan ylimpiä esimiehiä. Hoitohenkilökunnalla on vielä usein oma esimiehensä, useimmiten vastaava hammashuoltaja- tai suuhygienisti. Yksityspuolella vastuuta saatetaan jakaa eri tavoin. Tutkimukset terveydenhuollon johtamisesta keskittyvät lähinnä perusterveydenhuollon työyhteisöjen erityispiirteisiin ja toimivuuteen. Johtaminen hammashoitopuolella on muuttunut rajusti viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana valtakunnallisten suositusten takia. Esimerkiksi kansanterveyslaki vuodelta 1972 valtiovallan keskitetty ohjaus antoi tarkat ohjeet myös suunterveydenhuollon puolelle. Kuitenkin 1990- luvun alussa informaatio-ohjaus jalkautui Suomeen laman myötä ja kunnat saivatkin hyvin vapaat kädet terveystalouden järjestämisen suhteen. (Alestalo, 2000, s. 1-5)

Yksi hyvinvoivan työyhteisön voimavaroista on hyvä johtaminen. Kannustava ja osallistuva johtaminen vähentää stressiä (Manka, 2015, s. 124). Työterveyslaitos on listannut hyvään johtamiseen kuuluvan luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Oikeudenmukainen toiminta työpaikalla, kuten päätöksenteko ja kohtaaminen ja kohtelu edellyttävät luottamusta. Työyhteisön toimivuus, luovuus ja kehittyminen on riippuvainen luottamuksesta esimiehen ja alaisten välillä sekä alaisten kesken. Yhteistyön ja toimivien verkostojen kautta työyhteisö pärjää paremmin kilpailun keskellä. Johtaminen kohdistuu enenevässä määrin useampiin yhteisöihin tai yksikköihin. Yhteistyön mahdollistaminen edellyttää hyvää johtamista. Työyhteisöjen ihanteellinen johtaminen ottaa huomioon niin monimuotoisuuden- kuin yksilöllisyyden. Johtamisen näkökanta monimuotoisuuteen näkyy työyhteisössä sekä heijastuu yhteisöstä ulospäin muillekin toimijoille. Yksilön arvostaminen sekä jokaisen yksilöllinen kokemus, ammattitaito, asiantuntijuus ja näkemykset ovat työyhteisölle arvokasta pääomaa ja

hyvän johtajuuden myötä niitä osataan hyödyntää oikein. Hyvä johtaminen keskittyy osaamiseen ja kehittymiseen. Niiden avulla organisaatio pärjää nyt sekä tulevaisuudessa. Osaamista kehittää jokapäiväinen työ sekä koulutus, erilaiset projektit, vierailut, verkostot, työnohjus, urapolut, kehityskeskustelut, perehdyttäminen ja työhön opastus. Johtamisen kautta työyhteisö uudistuu ja osallisuus kasvaa. Uudistuminen tapahtuu johtamalla ylhäältä alaspäin sekä käytännön tasolla alhaalta ylöspäin. Molempia tapoja tarvitaan uudistumisen onnistumiseksi. (Repo ja muut 2015 s.12)

Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation sisäiset suhteet ja kulttuuri sekä myös ulkopuolelta tulevat vaateet ja vaikutukset. Esimies joutuu ristituleen tasapainotellessaan erilaisten haasteiden kanssa ja samalla pitämään työyhteisön kaikin tavoin tasapainossa.

Tämä tutkimus toteutettiin haastattelujen avulla. Haastattelu tehtiin teemahaastattelun muodossa. Haastateltaviksi kysyttiin yksityisyrittäjiä ympäri Suomen. Tutkimuksen alkuperäinen ajatus oli löytää haastateltavat Pohjanmaan alueelta, mutta koska suun terveydenhuollon yrityksiä on ostettu paljon osaksi isompia ketjuja, oli aluetta pakko laajentaa. Tutkimusseminaarissa määriteltiin että hyvä määrä haastatteluja olisi 10-15, mutta vähempikin riittää, jos haastateltavia ei löydy. Haastattelujen lopullinen määrä oli kahdeksan. Satunnaisena apuna tutkimukseen sopivien yritysten kartottamisessa oli muutama kollega suun terveydenhuollon saralta. Myös muutama haastateltava kertoi kollegoistaan, jotka osallistuisivat mielellään tutkimukseen. Kutsu haastattelun ja lyhyt esittely tästä tutkimuksesta lähetettiin aluksi sähköpostitse. Läheskään kaikkiin yhteydenottoihin ei vastattu. Haastattelusta kiinnostuneet saivat sähköpostiinsa teemahaastattelun rungon ja haastateltavien kanssa sovittiin haastattelu-aika.

Toimipaikat	Liikevaihto	Henkilöstömäärä
1	1-2 milj. Euroa	10-19 henkilöä
1	0,4-1 milj. Euroa	10-19 henkilöä
1	0,4-1 milj. Euroa	5-9 henkilöä
1	0,4-1 milj. Euroa	1-4 henkilöä
1	0,4-1 milj. Euroa	5-9 henkilöä
1	2–10 milj. Euroa	20–49 henkilöä
1	1-2 milj. Euroa	20-49 henkilöä
1	0,4-1 milj. Euroa	1-4 henkilöä

**Taulukko 1. Haastateltavat yritykset**

Taulukossa kuvaillaan haastatteluun osallistuneiden yritysten toimipaikkojen määrä, liikevaihto sekä henkilöstön määrä. Tiedot listattiin haastattelujen teon jälkeen. Yritykset ovat kokoluokaltaan hyvin samankokoisia ja myös liikevaihdossa ei ole suuria eroavaisuuksia.

Osa haastatteluista tehtiin puhelimitse, osa kasvotusten. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin samana tai haastattelua seuraavana päivänä. Haastatelluilta kysyttiin lupa nauhoitusta varten ja kerrottiin kuinka materiaali työstetään ja analysoidaan tutkimusta varten. Yhteen haastatteluun aikaa kului keskimäärin 30 minuuttia. Lyhyin haastattelu on 22 minuuttia. Haastatteluajoja varatessa sekä haastatteluja tehdessä yksityisen puolen kiireinen arki tuli selvästi esille. Haastatelluille kerrottiin että aikaa haastatteluun oli varattu reipas tunti. Yksi haastateltavista vastasi kysymyksiin ruotsiksi. Kaikki työssä näkyvät kommentit on käännetty suomeksi, yksityisyyden suojaamiseksi. Haastateltujen nimiä tai yrityksiä ei tämän työn yhteydessä paljasteta tietosuojalainsäädännön vuoksi.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessä tutkimuksessa haastattelu on pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelun teossa etuna on säädettävyys ja joustavuus. Haastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmänä tulee arvioida, sopiiko se tutkimukseen. Haastattelu valitaan

tiedonkeruumenetelmäksi seuraavista syistä: Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda haastattelun aikana vapaasti esiin häntä itseään koskevat asiat. Haastateltavalla on myös valta päättää miten vastaa kysymyksiin, tutkija ei voi tätä ennen haastattelua tietää. Kysymysten vastaukset voivat antaa enemmän informaatiota kuin tutkija voi ennalta aavistaa. Tiedetään jo ennen tutkimusta, että aihe on syynä siihen että vastaukset eivät ole yksiselitteisiä. Haastattelun avulla halutaan syventää siinä saatuja tietoja ja haastattelu antaa mahdollisuuden myös tietojen selventämiselle. Haastattelun kautta voidaan tutkia hankaliakin aiheita. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 199-201)

Aineistohankintamenetelmänä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa on piirteitä sekä lomake- että avoimesta haastattelusta. Jo teemahaastattelun nimi kertoo siitä olennaisen asian: haastattelun teemat ovat sen runko, mutta tarkoin määritellyt kysymykset puuttuvat. Teemahaastattelu yhdistetään usein laadulliseen tutkimukseen, mutta sitä voi yhtä hyvin käyttää määrällisessä tutkimuksessa. Haastattelun tuloksia voi myös analysoida taulukon tai muun määrälliselle tutkimukselle ominaisen kaavion muodossa. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 203-204)

Haastattelu sopii erityisen hyvin tiedonkeruu menetelmäksi kun halutaan tarkastella aihetta, josta ei ole olemassa objektiivisiä testejä, halutaan esimerkkejä, joita voi kuvata, tutkitaan emotionaalisia tai intiimejä asioita ja kartoitetaan tutkittavaa aluetta. Lisäksi haastattelu on hyvä tapa tutkia kun halutaan tulkita kysymyksiä ja tarkentaa vastauksia, tavoitteena on että informaatiota saadaan mahdollisimman paljon, tutkittavilla on lahainen motivaatio ja kyseessä on satunnaisotos. Haastattelu on monine eri vaiheineen työläs, mutta mielekäs tapa kerätä tietoa. Haastattelumalleja on erilaisia ja tutkimukseen tulee valita siihen sopiva haastattelutapa. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa lomakehaastattelua. Lomakkeen valmiit kysymykset ovat samat ja samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Tämän haastattelumallin etuna on nopeus ja struktoitu haastattelu vaatii tutkimuskohteen, jossa tutkittavat ovat yhtenäistä ryhmää. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu toimii parhaiten silloin kun selvitetään asioita jotka eivät ole vahvasti tiedostettuja ja aihepiiri saattaa olla arka.

Haastattelussa on määritelty teemat ennalta, mutta kysymysten muoto ja järjestys eivät ole ensisijaisia. Avoin haastattelu eli ei-strukturoitu haastattelu muistuttaa keskustelua. Haastattelija on tässä haastattelumallissa enemmän kuuntelija ja tarkkailija ja aiheen muuttaminen lähtee haastateltavasta. Tämä malli on hyödyksi erityisesti silloin kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon ja kun haastateltavien määrä on pieni. (Metsämuuronen, 2002, s. 198-200)

Haastateltavat pyrittiin löytämään aluksi Pohjanmaan alueelta, mutta koska haastatteluun halukkaiden määrä ei riittänyt, haastateltavia etsittiin muualtakin Suomesta. Yksityisiä suun terveydenhuoltoalan yrityksiä lähestyttiin aluksi lyhyellä lyhyellä sähköpostilla, jossa kerrottiin suppeasti tutkimuksesta ja sen aihealueesta. Jos yritys vastasi viestiin myöntävästi ja kertoi yrityksen esimehen tai yrittäjän olevan kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen, lähetettiin vastauksen tarkempi informaatio tutkimuksesta ja teemahaastattelun kysymykset. Teemahaastattelun runko ja kysymykset löytyvät tämän työn liitteestä.

Haastattelun teemat muotoituivat jo tutkimuskysymyksiä pohtiessa. Haastattelut seurasivat haastattelun teemoja. Osa haastatelluista oli tehnyt etukäteen muistiinpanoja, että he muistaisivat mainita kaiken olennaisen. Haastatellut kokivat etukäteen lähetetyt kysymykset hyväksi ratkaisuksi olennaisen tiedon jäsentelyn kannalta. Haastattelujen pituus riippui haastateltavan puheliaisuudesta, osa innostui tietyistä aiheista enemmän. Yrittämiseen liittyviä teemoja tuotiin myös joka haastattelussa esille, vaikka kysymyspatteristo ei siihen ohjannutkaan.

### **4.3 Haastattelujen analyysi**

Analyysin ensimmäinen vaihe oli haastattelujen litteroiminen. Se pyrittiin tekemään haastattelupäivänä tai viimeistään sitä seuraavana päivänä. Keskimäärin tekstiä yhdestä haastattelusta syntyi 6 sivua (fontti times new roman 12, riviväli 1,5). Litteroinnin jälkeen



haastattelumateriaali luettiin uudelleen ja materiaalista pyrittiin löytämään toistuvia teemoja.

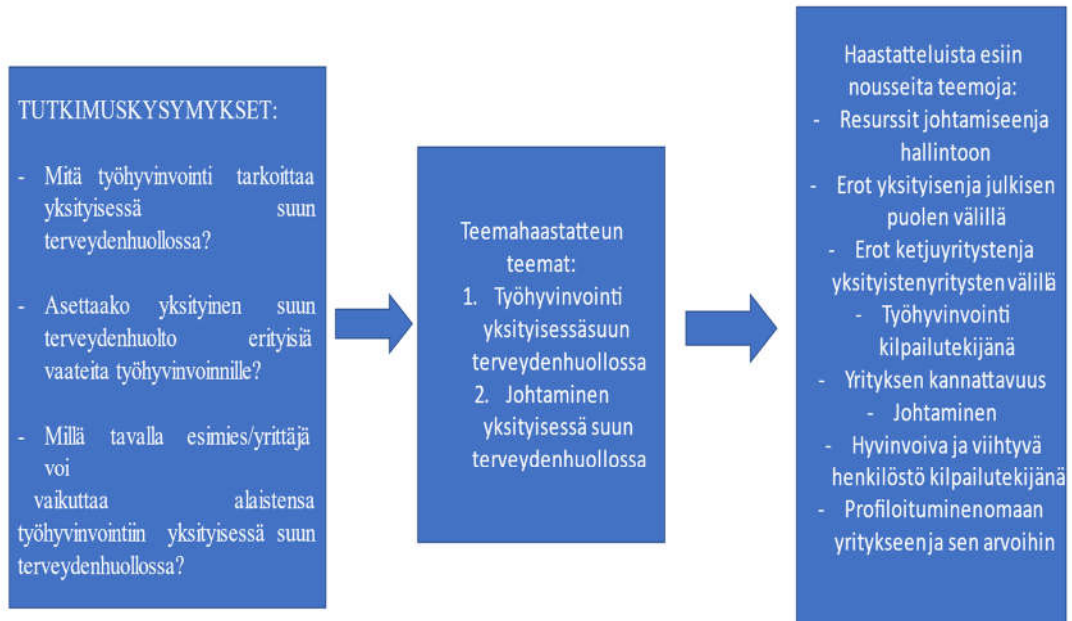
Aineiston sisällön analyysin tekeminen tapahtuu vaiheittain. Tutkija tutustuu tutkimuksen alkaessa omaan aineestoonsa sekä omaksuu keskeiset käsitteet tutkimuksen teosta tutkimuksen teorian avulla. Tutkittu aineisto luetaan moneen kertaan läpi ja jäsenellään ajatustyöllä. Seuraavaksi aineistoa luokitellaan karkeasti, pyritään luomaan teemat, joiden alle aineistoa jaotellaan. Tämän jälkeen palataan tutkimuksen alkuun ja tutkimustehtävään. Aineiston tarkoitus on vastata tutkimuskysymyksiin. Aineistossa esiin tulleita asioita luokitellaan lisää ja todetaan myös poikkeamat. Aineistosta löydettyjä luokkia ristiinvalidioidaan ja pyritään tutkimaan eri luokkien vahvuutta aineiston avulla. Käsite- tai miellekartan teko saattaa auttaa tutkijaa jäsentämään aineistoa ja hahmottamaan relevantit ja epärelevantit asiat. (Metsämuuronen, 2002, s. 212)

Laadullisen tutkimuksen analyysissä haastattelun aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Tilastolliset todennäköisyydet eivät päde laadullisessa analyysissä samalla tavoin kuin kvantitatiivisessä tutkimuksessa. Tutkittavien yksiköiden määrä vaikuttaa tähän, mutta myös tutkimuksen tarkoitus. Laadullisella tutkimuksella halutaan selvittää luotettavina pidetyt seikat ja lopputuloksessa niiden tulee olla linjassa tuloksissa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari, 1994 s. 28-29)

Laadullisen tutkimuksen analyysiä voi toteuttaa eri tavoin mutta tavoitteena on löytää analyysin jälkeen yhtenäisyyttä ja selittää prosesseja. Haastattelujen aineistoa tarkasteltaessa sieltä poimitaan eri luokkia ja niitä tarkastellaan analyysin aikana. Luokkien tulee toistua ja niiden avulla pystyy löytämään linkejä, seurauksia ja toistuvuutta. Luokkia voi tiputtaa pois, mikäli kirjoittaja ei näe niitä analyysin kannalta olennaisiksi. Luokan alle kerätään siihen liittyvää aineistoa ja tätä arvioidaan ja korjataan analyysivaiheessa jatkuvasti. (Rapley, 2011, s. 277-278)

Aineistoa tarkastellessa näkökulma ja tutkimuskysymykset korostuvat, jotta aineistosta löydetään olennainen tieto. Kun tietoa on löytynyt ja sitä on luokiteltu, yritetään yhdistää olemassaolevia aiheita. Yhdistäminen kannalta on tärkeää löytää yhteinen sääntö tai havainto, joka pätee koko aineistoon. Havaintojen yhdistämisessä oletus on se että aineistossa löytyy esimerkkejä samasta ilmiöstä. Yhdistäminen ei kuitenkaan tarkoita pelkistämistä tutkimusaineiston osalta vaan yksikin poikkeus asettaa jo luokittelun ja analysoidun tiedon uudestaan pohdittavaksi ja poikkeukselle tulee löytyä selitys. Keskiavertoesimerkin esittäminen ei ole laadulliselle tutkimukselle ensisijaista. (Alasuutari, 1994 s. 32-33)

Luokkia haastattelujen materiaalista oli helppo löytää mutta niiden toistuvuutta ja suhdetta toisiinsa oli hankalampi määrittää. Alla olevassa kuviossa esitetään vasemmalla tutkimuskysymykset, keskellä löytyvät haastattelun teemat ja oikealla haastatteluista esiin nousseita aiheita.



#### Kuvio 14. Teemahaastattelu.

Tutkimuskysymyksiä tarkasteltaessa esiin nousee julkisen ja yksityisen puolen erot, vaikkei niistä mainita kysymyksissä suoranaisesti mitään. Ne tuotiin myös haastatteluissa esille. Yksityisen puolen suurena erona, julkiseen nähden esitettiin kannattavuus- ja talousasiat. Siihen oli pakko kiinnittää huomiota, jotta yritys pysyisi pystyssä. Johtamisen ja työhyvinvoinnin aiheita käsiteltiin yrityksen kannattavuuden näkökulmasta ja käytännön esimerkein.

## 5 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

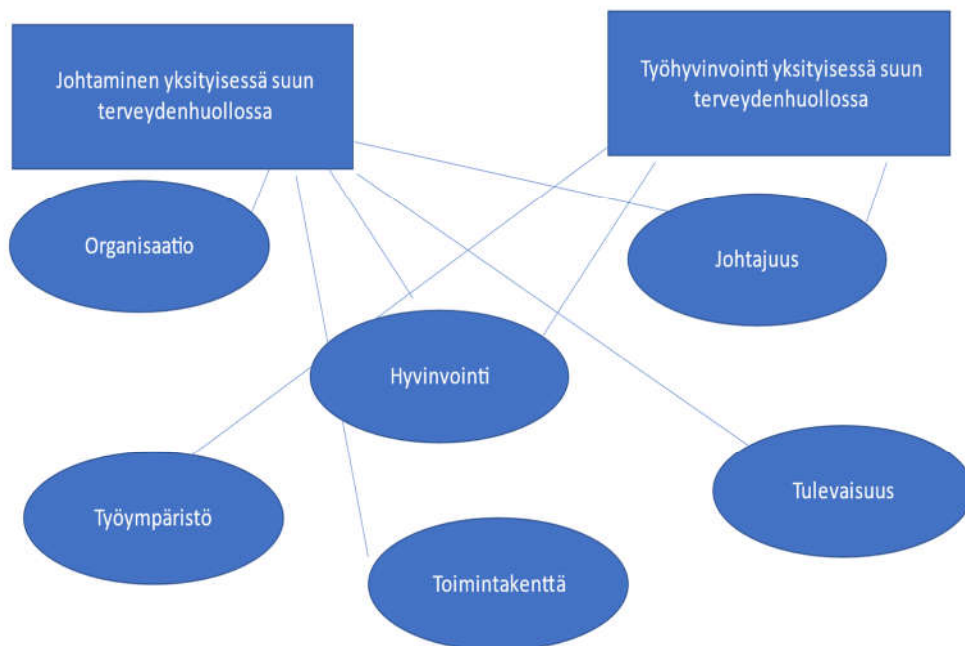
Mitä työhyvinvointi tarkoittaa yksityisessä suun terveydenhuollossa?

- Asettaako yksityinen suun terveydenhuolto erityisiä vaateita työhyvinvoinnille?
- Millä tavalla esimies/yrittäjä voi vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin yksityisessä suun terveydenhuollossa?

Haastattelukysymykset oli jaettu kahteen teemaan: johtamiseen yksityisessä suun terveydenhuollossa sekä työhyvinvointiin yksityisessä suun terveydenhuollossa. Kaikille haastatelluille lähetettiin kysymykset etukäteen luettaviksi sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin sekä puhelimitse että kasvotusten. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltavien löytäminen ei ollut helppoa. Pieniä suun terveydenhuollon yrityksiä on ostettu osaksi suurempia ketjuyrityksiä.

Haastattelujen litteroimisen jälkeen luokiteltiin aineistosta löytyviä aiheita seuraavien teemojen alle: hyvinvointi, johtajuus, työympäristö, organisaatio, toimintakenttä ja tulevaisuus. Edellä olevat kuusi teemaa löytyivät analysoinnin alkuvaiheessa. Nämä teemat liittyvät olennaisesti haastattelukysymyksiin, vaikka niitä ei sellaisenaan ole haastattelussa mainittukaan. Osa aiheista esiintyy useamman teeman alla.

Kaikki tässä kappaleessa käytetyt lainaukset ovat käännetty suomeksi tunnistamattomuuden varmistamiseksi.



**Kuvio 15. Haastattelujen analyysi.**

Yllä olevassa kuviossa esitetään ylhäällä haastattelun teemat ja alhaalla aineistosta analyysin kautta esille nousseita aiheita. Teemat on poimittu käsitekarttaan haastattelujen analyysivaiheessa. Teemat toistuivat sekä johtamisen että työhyvinvointia koskevien kysymysten kohdalla. Haastatteluja analysoidaan seuraavissa kappaleissa haastatteluista esiin nousseiden teemojen avulla.

## 5.1 Hyvinvointi

Työhyvinvointi nähtiin haastatteluissa laajana kokonaisuutena, johon liittyi sekä psyykinen- että fyysinen puoli. Työpaikan vastuuta korostettiin hyvinvoinnin ylläpidossa. Empaattisuus, joustavuus ja keskusteluvalmius koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi työnantajan puolelta työhyvinvoinnin ylläpidon kannalta. Työnantajan vastuulla oli myös haastatteluiden mukaan mielekäs työnkuva ja työviikon

suunnitteleminen tasapainoiseksi. Ammattitaidon ylläpito ja kouluttautuminen vaikuttivat haastattelujen mukaan positiivisesti työhyvinvointiin. Työnantajapuolen joustavuuden avulla työntekijän on helpompi sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämä. Toimiva työnjako mainittiin hyvinvoivan työyhteisön perustana ja työyhteisön taito antaa jokaiselle oma tila ja tapa tehdä työnsä.

*”Minä olen sanonut että seison vaikka päälläni, että kaikilla on mahdollisimman hyvä tehdä töitään. Tämä työhyvinvointi on tosi tärkeä asia.”*

Organisaation johto on vastuussa tavoitteista, toimintaperiaatteista, resurssien riittävyyden seurannasta ja tuloksista. Lakisääteinen vastuu velvoittaa johdon huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. Toimintaperiaatteet ja riittävät resurssit luovat pohjan työhyvinvoinnille. Toimipaikat, joissa korostuvat ennakoiminen ja eteenpäin suuntautuneisuus huolehtivat työntekijöiden työhyvinvoinnista paremmin kuin toimipaikat, missä samantyyppistä proaktiivisuutta ei ole. Työhyvinvoinnista kiinnostuneissa työpaikoissa tehdään myös kehittämistoimenpiteitä työhyvinvoinnin eteen. Työ ja terveys Suomessa 2012-tutkimuksessa todettiin yrittäjien kokevan palkansaajia useammin johdon olevan kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista. (Työterveyslaitos, 1994, s. 59-60)

*”Tunne että töissä voi olla oma itsensä. Ei tarvitse kutistaa itseään.”*

Työhyvinvoinnin merkitys koettiin tärkeäksi koko organisaation hyvinvoinnin kannalta. Haastatteluissa korostui koko työyhteisön työ työhyvinvoinnin hyväksi esimiesten jaksamista unohtamatta. Työn mielekkyys ja mahdollisuus saada toteuttaa ja kehittää itseään mainittiin myös osana työhyvinvointia. Myös työnantajan/esimiehen oma hyvinvointi koettiin tärkeänä. Haastatteluissa mainittiin myös pahoinvointi töissä, jonka vastakohta työhyvinvointi on. Oman tilan antaminen muille ja muiden kunnioittaminen työpaikalla oli tärkeää. Esimiesten sekä alaisten omat vaikutusmahdollisuudet työolojen

muokkaamiseen ja parantamiseen tuotiin esiin. Sekä ero, kuinka paljon enemmän yksityispuolella on vapautta tehdä niinkuin parhaaksi koetaan ja kehittää työoloja.

## 5.2 Työympäristö

Haastateltavat pitivät turvallista työympäristöä tärkeänä osana työhyvinvointia. Ergonomia myös mainittiin ja huonon ergonomian seuraukset työuran kannalta. Turvallisen työympäristön koettiin luovan myös työrauhaa, mahdollisuuden keskittyä itse hoitotyöhön. Työympäristöön liittyy myös työturvallisuus. Suun terveydenhuollon puolella tämä tarkoittaa riskejä, mitkä liittyvät työn tekoon allergisoivien aineiden kanssa sekä pistotapaturmiin. Koulutus uusien työtapojen ja erilaisten materiaalien käytöstä koettiin tärkeänä. Hyvän johtamisen todettiin vaikuttavan positiivisesti työilmapiiriin ja turvallisuuteen.

*” Kun ympäristö on kunnossa, voi tehdä työtä rauhassa.”*

Lait ja säädökset määrittävät Suomessa suunterveydenhuollon laitteiden myyntiä mutta säännökset koskevat myös laitteiden käyttäjiä eli suun terveydenhuollon henkilöstöä ja välinehuoltajia. Suun terveydenhuollon laitteiden ja välineiden käytölle asetetut vaatimukset perustuvat kansalliseen terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista annettuun lakiin (627/2010). Laki koskee potilastyössä käytettäviä välineitä ja laitteita. Lain toteuttamista valvoo Valvira. Suun terveydenhuollon henkilöstö, laitteiden ammattimaiset käyttäjät ovat vastuussa laitteiden turvallisesta käytöstä potilastyössä. (Välimaa, 2016, s. 34)

Suun terveydenhuollon työympäristön erityispiirteisiin kuuluvat erityyppiset, usein terävät instrumentit, koneet ja laitteet sekä välinehuolto, mikä yksityisvastaanotoilla tehdään itse. Työvälineisiin ja niiden toimintakykyyn ja turvallisuuteen keskittyminen on yksityisessä suun terveydenhuollossa työnantajan vastuulla ja sitä valvotaan viranomaisten taholta raportoinnin ja mahdollisten tarkastusten avulla. Pienillä

vastaanotoilla instrumenttihuolto hoidetaan oman hoitohenkilökunnan voimin. Isommilla, usean hoituhuoneen vastaanotoilla on välinehuoltoon nimetty oma työntekijä. Haastatteluissa mainittiin työnjaon ja asianmukaisten laitteiden tärkeys työturvallisuusasioissa. Haastatellut olivat hyvin tietoisia vastuusasioista työturvallisuuden suhteen. Eri ammattiryhmät ja niiden erot toistuivat haastatteluissa ja työturvallisuusasioissa. Turvallisuuspuolella korostui henkilökunnan tehtävänjako. Hoitohenkilökunta toimii instrumentti- ja välinehuollossa varmistaen laitepuolen toimivuuden ja riittävän aseptiikan tason. Hammaslääkäreiden tehtävänä oli käyttää laitteita ja instrumentteja ja yrittäjät hoitivat viime kädessä raportoinnin laitteista ja välinehuollosta vastaanoton osalta.

*”Työvälineiden ja työympäristön tulee olla kunnossa, valaistuksesta ja hyvästä ilmanvaihdosta lähtien.”*

### **5.3 Johtaminen**

Vastuu työoloista ja ympäristöstä oli haastattelujen mukaan työnantajalla, yrittäjillä ja esimiehillä. Heidän tulee taata parhaat mahdolliset puitteet työntekijöille tehdä töitä. Haastattelussa tuotiin esiin myös työntekijöiden hyvinvointi, kaiken työn tekemisen lähtökohtana. Yrityksen toiminnan perustana on hyvinvoivat työntekijät ja kun työntekijät voivat hyvin ja heillä on mukavaa töissä, on työn tulos myös hyvä.

*” Kun työntekijät voivat hyvin, niin he hoitavat potilaansa myös hyvin.”*

Haastatteluissa korostui palveleva johtaminen (Servant leadership). Haastatellut kokivat tekevänsä tärkeää työtä koko yhteiskunnan eteen tarjoamalla työpaikkoja, laadukasta hammashoitoa ja kehittämällä toimintaansa. Yhdessä haastattelussa yritystoiminnan perustana oli henkilöstön hyvinvointi. Joka haastattelussa palvelemaan johtamiseen ja sen tasoihin viitattiin eri tavoin. Erityisesti yhteiskunnan kehittäminen ja yhteiskunnan osana oleminen koettiin tärkeänä. Palveluhaluun liittyy yksityisellä puolella myös



taloudellinen kannattavuus mutta ne kulkivat haastattelumateriaalin mukaan tiukasti yhdessä eikä kannattavuutta ylikorostettu. Hammaslääkärin tehtävä auttaa hammassärkyä potevia ja tarjota hyvää hoitoa koettiin tärkeäksi. Samoin eri tyyppiset erikoispalvelut, mitä yksityissektori pystyy järjestämään esitettiin tärkeänä ominaisuutena. Työpaikassaan viihtyvä henkilöstö koettiin voimavaraksi ja viihtymiseen kiinnitettiin huomiota ja epäkohtia pyrittiin korjaamaan.

Palveleva johtaminen lähtee luontaisesta halusta palvella. Valinnat ja tunnollisuus johdattavat johtamiseen. Palveleva johtaja varmistaa alaisten tyytyväisyyden ja onnellisuuden. Se on lähtökohta palvelevan johtajan työlle. Palvelevan johtajan toiminta tähtää työntekijöiden henkisen kasvun ja hyvinvoinnin tason parantamiseen. Tämä näkyy myös organisaation tuloksissa positiivisesti. Palveleva johtaja ottaa huomioon myös organisaation heikoimmat osat. Heidän asemansa ei tule johtamisen seurauksena huonontua vaan päinvastoin. Positiiviset vaikutukset näkyvät eri tavalla eri organisaation osissa. Palveleva johtaminen tähtää toiminnan parantamiseen palvelemalla ja kuuntelemalla työntekijöitä. Toiminnan kehityksessä otetaan huomioon organisaation eri osien erot ja niiden seuraaminen kehityksessä. (Spears, 2019, s. 2)

*” Työhyvinvointiin vaikuttavat ilmapiiri, työpaikan tunnetila ja avoimuus. Kaikki se määrittää miten henkilökunta voi.”*

Lähes jokaisessa haastattelussa mainittiin johtamisen olevan mutkatonta ja avointa. Kontrollintarvetta ei ole ja työnteon perustana on luottamus työntekijään ja hänen ammattitaitoonsa. Ainoastaan yhdessä haastattelussa mainittiin johtamisen olleen autoritääristä, ylhäältä alaspäin tulevaa. Tämä haastateltava mainitsi itse pyrkivänsä erityyppiseen johtamistapaan. Hallinnon ja johtamisen koulutuksen puute mainittiin, mutta kaikki haastateltavat eivät kokeneet sitä ongelmaksi. Muutamissa haastatteluissa mainittiin eri instanssien järjestämät koulutustilaisuudet mihin yksityisten yritysten esimiehet pystyivät hakeutumaan. Kuitenkin pienet yritykset kokivat olevansa ahtaalla isojen yritysten rinnalla, missä on usein erikseen henkilöstö ja IT- osasto.

Johtajan tehtävänä on näyttää suuntaa ja pyrkiä kohti tavoitteitteita silloinkin kun niiden saavuttaminen on vielä epävarmaa. Myönteisyys organisaation viestinnässä ja toimissa vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. Onnellisten ja hyvinvoivien työntekijöiden organisaatio voi paremmin. Hyvinvoivat työntekijät ovat luovia, omaavat nopean ajattelu- ja oppimiskyvyn, ovat tehokkaita, lojaaleja työpaikalleen ja poissaoloja työstä on vähemmän. Työntekijöiden työtyytyväisyys vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 289-291)

*” Hyvä johtaja mahdollistaa tiimiläisten onnistumisen.”*

Johtajan erilaiset roolit korostuivat. Usea haastateltava teki esimiestyön lisäksi kliinistä työtä. Yksi haastateltavista mainitsi olevansa eräänlainen äitihahmo, joka kuuntelee ja selvittelee tarvittaessa välejä. Työn jatkuva muutos vaikutti myös johtamisrooleihin ja dynamiikkaan työpaikalla.

Hyvää johtajaa kuvailtiin tukevaksi, motivoivaksi ja ohjaavaksi. Johtajan persoona koettiin myös oleelliseksi asiassa työssä. Jokainen haastateltava osasi sujuvasti kertoa persoonallisuudestaan ja oli pohtinut tai joutunut pohtimaan sitä, millainen johtaja hän itse on, ja miten toimii eri tilanteissa. Johtajan aktiivinen rooli korostui. Tiedonhaku yksityisissä yrityksissä täytyy tehdä itse.

*” Pienen yksityisen ongelma on se, että me johtajat tehdään kaikkea, pitäisi olla joka alan asiantuntija. Isoissa koulutuksissa, missä on paikalla isoja terveysjättejä, ne saattavat sanoa: ei mitään hätää, otatte vann yhteyttä omaan IT- tukeen.” Sitten nostat vaan kättä, ja sanot että se IT- tuki olen minä. Se reskontraihminen olen minä. Se rekrytointi-ihminen olen minä. ”*

Työn määrä esimiehillä oli laaja ja työ tuntui vaan lisääntyvän. Toimenkuvan laajuus piti virkeänä, mutta tuntui välistä esimiehistä uuvuttavalta. Myös vertaistuki puuttui.

## 5.4 Organisaatio

Kohdeorganisaatiot olivat erikokoisia, pienin oli viiden henkilön yritys ja suurin työllisti 50 henkeä. Lisäksi usea yritys osti osan palveluista ulkopuolelta ja työllisti näin vielä useampia ihmisiä. Yksi haastateltava kertoi työpaikkansa olevan perheyritys. Yritysten kerrottiin olevan joustavia, ketteriä ja yritykset omasivat matalan hierarkian. Lähes kaikissa yrityksissä myös yritysten omistajat tekivät potilastyötä.

*”Tärkein asia on että työ toimii.”*

Vastauksissa mainittiin paineet, joita yksityisellä puolella on ja se että työn täytyy olla saumatonta ja sujuvaa, jotta lopputulos tyydyttää potilaita. Jos potilaita ei ole, ei ole yritystäkään. Työn kehittäminen ja vuorovaikutus henkilökunnan ja johdon kesken oli asia, jonka kanssa täytyy tehdä töitä koko ajan. Lain säätämät suunnitelmat ja raportit, joita yksityisten toimijoiden täytyy tehdä, koettiin myös pitävän kaikki ajan tasalla kehityksestä.

*”Ydintehtävänä on työ potilaan parhaaksi.”*

Yksi työelämän tärkeimmistä teemoista on työn organisoiminen. Organisointi toimii välittävänä tekijänä työntekijän ja työn välissä. Työn organisoinnin lähtökohta on järjestää työ ja työntyöntekijät työn kannalta sopiviin suhteisiin sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Horisontaalisella järjestelyllä tarkoitetaan työtehtävien järjestämistä ja vertikaalinen viittaa tässä yhteydessä johtajien ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Työn organisointiin vaikuttaa työn tekemisen muutokset. Teollisissa työprosesseissa, joissa keskitytään tietyn tuotteen valmistukseen, työprosessi on selkeä ja ennakoitava. Työprosessi pysyy samana vaikka työntekijä vaihtuisi. Tehdastyön vähentyessä työn organisointi on uusien muutosten edessä. Tehtävät ja työt eivät ole välttämättä enää selkeitä lineariisia prosesseja. Työtehtäviä ei voi ennakoida ja eivätkä ne toistu samankaltaisina. (Järvensivu, 2010, s. 108-110)

*”Nämä meidän alan prosessit lupien ja työn organisoinnin suhteen on työläitä, mutta on niistä hyötyäkin. Muutenhan kuka vaan voisi ruveta tekemään näitä hommia.”*

Pitkät potilassuhteet olivat haastattelun kohteena olleille yrityksille tärkeitä. Yritykset halusivat erottautua kilpailevista ketjuyrityksistä sekä potilaille että työntekijöille.

*”Meille hakeutuu potilaita, jotka kysyvät että ettehan te kuulu mihinkään ketjuun.”*

Taloudellinen kannattavuus ja tulospaine olivat esimiehille keskeisiä asioita johtamisessa. Talousasioita enemmän korostuivat pitkät potilassuhteet, jotka toivat taloudellista varmuutta pienille yrityksille. Yksi haastateltava esimies kertoi, että taloudellinen kannattavuus ei ollut yrityksen pääprioriteettejä vaan työnteko hyvässä ympäristössä, mukavien työkavereiden kanssa.

Vain yhdessä haastattelussa mainittiin kilpailukykyinen palkka. Bonuksia maksoi muutama yritys. Henkilökunnan vähäinen vaihtuvuus nousi taas esiin useammassa vastauksessa. Se koettiin positiiviseksi asiaksi ja todisteeksi siitä että henkilökunta viihtyy työpaikallaan. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä hoitohenkilökunta oli työsuhteessa yritykseen. Yritysten hammaslääkärit olivat taas sekä osakkaita, vuokrahammaslääkäreitä tai työsuhteessa olevia. Henkilökunnalle järjestettävät virkistyspäivät ja koulutukset koskivat ensisijaisesti vain työsuhteisia. Haastatelluissa ei keskitytty siihen, saivatko muutkin kuin työsuhteessa olevat osallistua yhteisiin virike- ja koulutuspäiviin. Toisaalta työsuhteen muoto oli paljon työntekijän koulutuksesta kiinni, eikä esimerkiksi koulutuksiin osallitumisista ei tule sen takia edes pohdintaa eriarvoisuuteen liittyen.

*”Tällä alalla on johtajina tyyppejä, jotka eivät tiedä itse alasta yhtään mitään.”*

Johtamiskulttuuria kuvailtiin yrityksissä enemmän epäviralliseksi. Johtajat olivat myös tasavertaisia klinikkoja ja tiimin jäseniä. Tätä ei koettu ongelmaksi, kun keskiössä oli

potilas ja organisaatioiden ydintehtävä eli potilaan hyvä hoito oli kaikilla prioriteettilistan kärjessä. Useamman yrittäjän yrityksissä työtä oli jaettu osallisten mielenkiinnon mukaan ja työnjakoa tarkasteltu elämänmuutosten, esimerkiksi äitiyslomien takia uudelleen.

Työnantajan roolia jokapäiväisen hyvän työn mahdollistajana korostettiin.

*”Tykypäivät voi olla hyviä, mutta ei ne tuo sellaista arjen hyvinvointia, kyl se tulee työstä itsestään ja siitä miten sitä tehdään.”*

Selkeä työnjako ja työtehtävät sekä materiaalit, koneet ja ajan varaaminen työn tekemiseen korostuivat. Pienten yritysten joustavuus ja nopeus reagoida asioihin nostettiin myös esiin. Erilaisten materiaalien tai koneiden hankkimiseen ei tarvita isoa prosessia hankittavan tuotteen kustannustehokkuudesta tai hyödyistä pitkällä tai lyhyellä aikavälillä vaan päätökset hankinnoista voidaan tehdä kovinkin nopeasti. Joustavuus oli tärkeä arvo haastateltaville mutta sitä odotettiin myös työntekijöiltä. Tietynlaisen auttamisen ja avun saamisen kerrottiin olevan pienten yritysten tärkeä eteenpäin vievä voima.

Avoimen ja keskustelevan ilmapiirin luominen ja mahdollistaminen esimiehen toimesta koettiin tärkeäksi. Haastateltavat pohtivat myös työyhteisöjen kokoa, pienistä organisaatiosta löydettiin hyviä sekä huonoja puolia. Kuppikuntien syntymistä haluttiin ennaltaehkäistä. Työvuorosuunnittelu nousi esiin kaikissa vastauksissa. Pienissä yrityksissä sitä ei ole ulkoistettu erillisille henkilöstöosastolle vaan se tehdään lähellä ja siihen on työntekijän helppo vaikuttaa ja esimiehet/ yrittäjät myös toivovat tätä. Vastuuta ja vapautta halutaan tarjota työntekijöille. Muutos ja muutoksen johtaminen oli yksi vastausaiheista.

*”Johtajan ei tule tehdä päätöksiä äkkipikaisesti, vaan enemmän kokeilun kautta. Pehmeällä otteella, niin että ihmiset huomaavat itse muutoksen tarpeen. Mutta muutos*

*on hankala. Suurin haaste on, miten muutokset tehdään. Ei voi vaan sanella. Jotta muutos sujuu hyvin, pitää ottaa koko porukka mukaan suunnittelemaan, vaikka päämäärä olisi mulle kristallinkirkas. Mä olen joutunut ymmärtämään että hyviä ideoita tulee sieltä. Eri ammattiryhmillä on kuitenkin erilaisia asioita... Ja mä en kuitenkaan tiedä kaikkea. Hyvä olla suunnittelun yhteydessä kuulolla.”*

Muutokset ja niiden johtaminen ja käsitteleminen työyhteisössä löytyvät myös myöhempien kysymysten vastauksista. Suun terveydenhuolto on jatkuvan muutoksen alla ja esimiehet sekä/tai yrittäjät tekevät koko ajan paljon töitä pysyäkseen muutosten mukana ja sovittaakseen työnsä muutosten luomiin, uusiin raameihin. Edellisessä lainauksessa näkyy myös esimiehen jatkuva oppiminen työn kautta. Muutosprosessit olisi myös mahdollista vain suorittaa ja ottaa uudet systeemit organisaatiossa käyttöön. Mutta osallistamalla koko työyhteisöä muutosprosessista tulee sujuvampi ja kaikki ovat tyytyväisempiä. Muutoksen johtamisessa näkyy erityisesti johtajan persoona.

## **5.5 Toimintakenttä**

Yksityisen ja julkisen puolen suun terveydenhuollon mahdolliset erot mietityttivät haastateltavia. Kaikki haastateltavat olivat vastauksiensa alussa sillä linjalla että yksityinen suun terveydenhuolto ei aseta erityisiä vaateita työhyvinvoinnille. Sen jälkeen jokainen lähti pohtimaan eroja yksityisen ja kunnallisen suun terveydenhuollon välillä.

*” Ala kuin ala, jokaisella on se oma tontti”*

Suun terveydenhuoltoa koskevat lait ja määräykset ovat samat sekä julkisella että yksityisellä puolella. Hammashoitoalan naisvaltaisuus mainittiin, mutta sitä ei pidetty ongelmana vaan tosiasiana. Kuntapuolella työtä on helpompi mitata kuin yksityisellä. Yksityisen puolen tulospaineet nostettiin esiin. Odotukset niistä ovat kovemmat kuin julkisella puolella. Ajanvarauskirjojen tyhjyys huolettaa, koska se on ainoa tulonlähde.

Julkisen puolen jonot ja loppumataan potilasvirta ovat seurausta hoitotakuulaista (2005) ja monella kunnalla onkin ollut vaikeuksia pystyä tarjoamaan hoitoa määräajan puitteissa. Yksityispuolen kela-korvauksia on vain laskettu 2000- luvun alusta lähtien ja pääministeri Juha Sipilän hallitus (2015-2019), joka oli jo pitkällä SOTE- suunnitelmissaan keskittyi enemmän isojen kuin pienten terveydenhuoltoyritysten osallistamiseen SOTE- uudistuksen yhteydessä. Uudistus kaatui, mutta uuttaa SOTE- uudistusta odotetaan edelleen. Yksityisten suun terveydenhuoltoalan yritysten asiakkaille tarjoamaan hintaan vaikuttavat kelakorvauksen määrä. Kelakorvausta korottamalla tai laskemalla on saatu potilaita ohjattua joko yksityisille tai sieltä pois.

*”Jotenkin mä koen että yksityisellä on vielä kriittisempää miten muutokset tehdään. Se on tosi stressaavaa, koska ne muutokset maksaa usein tosi paljon.”*

Muutos, muutoksen johtaminen ja ketteryys ulko- ja sisältäpäin muutoksiin olivat haastatelluiden pienten yritysten hyviä puolia. Ulkoapäin tulevat muutokset koettiin myös stressavina, koska niihin ei voinut varautua aina hyvin ja muutosten laajuus oli epäselvää.

SOTE- uudistus ja varsinkin sen epäselvyys mietitytti haastateltavia. Suurten ketjuyritysten koettiin olevan uudistuksessa vahvemalla jalustalla, pienten yritysten tulevaisuudesta ei koettu olevan selvyttä. Luottoa tulevaisuuteen toi oma, vakiintunut asiakaskunta.

Muutokset voivat olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia. Suunniteltuja organisaatiomuutoksia analysoi sosiaalipsykologian Kurt Lewin jo 1930- ja 40- luvulla. Oppeja soveleltaan nykypäivänäkin. Lewin keskittyi erilaisiin sosiaalisiin konflikteihin käyttäytymistapoja tarkkailemalla ja muuttamalla. Perusajatus organisaatiomuutoksessa oli Lewinin mukaan kolmivaiheinen. Vaiheet olivat sulattaminen, muutosliikkeen toteuttaminen ja jäädyttäminen. Sulattaminen tarkoitti organisaation nykytilan analysointia ja puutteiden huomiointia. Sulattamisvaihe luo motivaatiota muutokseen, mutta itse sulattamisvaihe ei ole tavoite sinänsä. Muutosvaihe edellyttää uuden

oppimista ja varmistusta että oppiminen ja uudet asiat vievät organisaatiota oikeaan suuntaan. Jäädyttämisvaiheessa vakiinnutetaan muutos ja varmistetaan ettei organisaatio ajaudu takaisin vanhaan toimintamalliin. (Virtanen & Stenwall, 2010, s. 209-210)

Kuntapuolella hammashoidon ”pilkkominen osiin” ja mitattavuus koettiin helpompana kuin yksityisellä. Yksityspuolella potilasta hoidettiin haastateltavien mukaan enemmän yksilönä ja kuntapuolella hoitajakso on helpompi niputtaa tilastotiedoksi.

## 5.6 Tulevaisuus

Pienten ja keskisuurten suun terveydenhuollon yritysten tulevaisuus oli haastatteluaineiston mukaan epävarma, mutta varmuutta toivat oma, uskollinen asiakaskunta ja luotto omaan tekemiseen. Suuret muutokset terveydenhuollon saralla ja päätökset, jotka vahvistaisivat vain isompien yritysten asemaa aiheuttivat epävarmuutta. Pienten yritysten voimavaraksi koettu ketteryys ei välttämättä riittäisi kilpailussa isompia yrityksiä vastaan, jos valtakunnan tasolla tehdyt päätöksetkin suosisivat isompia yrityksiä pienten sijaan.

*”Ja nyt tää SOTE, täytyy yrittää ennakoida että mikä meidän rooli ja paikka on siinä.”*

SOTE- uudistus mainittiin jokaisessa haastattelussa. Uudistus ei herättänyt luottamusta haastatelluissa esimiehissä ja sitä verrattiin kelakorvauksien vähenemiseen.

Suomessa vastuu sosiaali- ja terveydenhuollosta on kunnilla, jotka ovat pieni toimijoita EU- maihin verrattuna. Kansainvälisesti verrattuna Suomen sosiaali- ja terveystalouden järjestäjien resurssit ja voimavarat ovat pienet. Kansainvälinen suuntaus on ollut järjestäjätahojen koon ja sitä myötä rahoituksen kasvattaminen. Tämän on katsottu lisäävän yhdenvertaisuutta palveluiden saatavuuden suhteen. Myös palveluiden tehokkuus ja rahoituspohjan kestävyys on kestävämmällä pohjalla.



Suomessa SOTE- uudistuksen perustana on uusien SOTE- alueiden perustaminen. Uudet alueet ovat vastaavat sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä. Kunnat eivät voi toimia erillään vaan niiden on kuuluttava SOTE- alueeseen. Alueiden tulee olla toimintaan tarkoituksenmukaisia ja alueellisesti eheitä. (Erhola ja muut, 2014, s. 22-23)

## 5.7 Haastattelujen analyysi

Teemahaastattelussa haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemat ja tarkentavat kysymykset ovat keino löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemat ovat muodostettu tiedosta, joka aiheesta on jo tiedossa. Teemahaastattelussa merkityksellistä ovat ihmisten tulkinnat eri asioista, vuorovaikutuksen rooli merkityksen syntymisessä ja ihmisten antaman merkityksellisyys eri asioille. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88)

Haastatteaineistosta esiin nousivat kuusi pääteemaa. Alla olevissa kuvioissa on esitetty ylhäällä pääteemat ja pääteemojen alapuolella alateemat numeroituna.

Aineistolähtöinen sisällön analyysin ensimmäinen vaihe on haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoitus sana sanalta. Seuraavassa vaiheessa aineistoon perehdytään ja sieltä etsitään pelkistettyjä ilmauksia. Ilmaukset listataan ja listasta etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Tämän jälkeen pelkistettyjä ilmauksia ryhmitellään ja yhdistetään. Ilmauksista muodostetaan myös alaluokat. Alaluokkia yhdistetään ja niistä muodostetaan yläluokkia. Kokoavan käsitteen muodostaminen yläluokista syntyy alaluokkia yhdistämällä ja sitä kautta kokoamalla yläluokista pääluokkia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123).



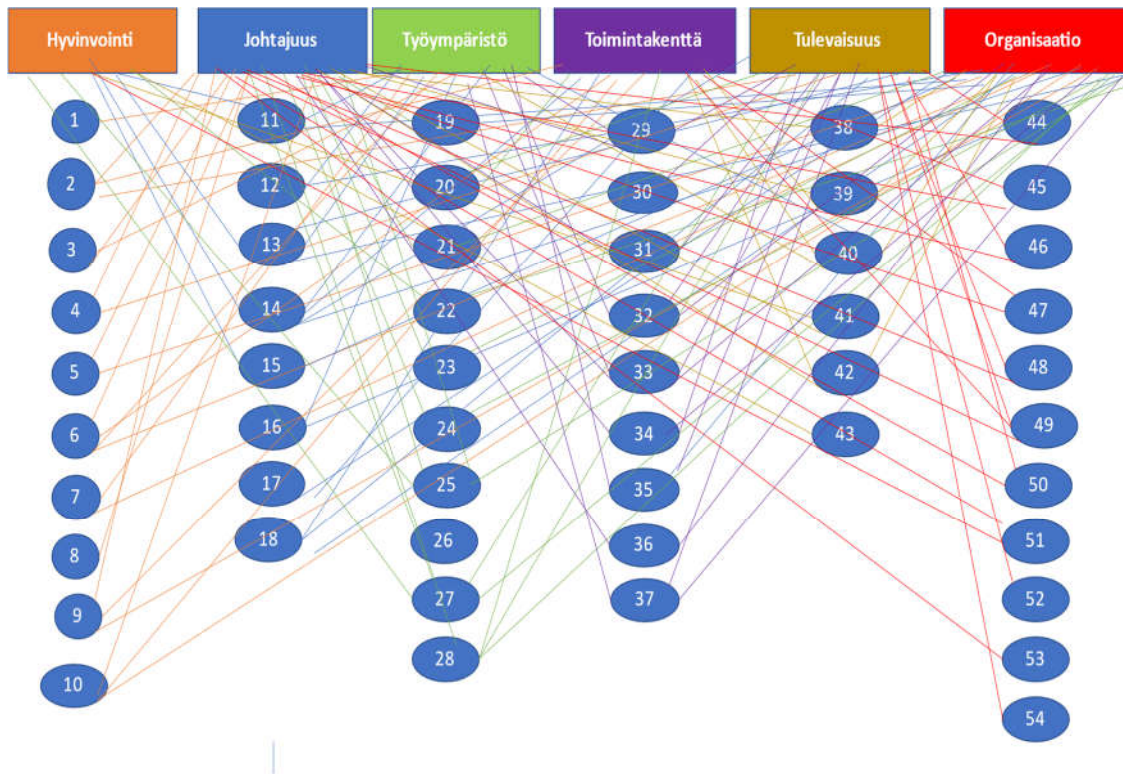
**Kuvio 16. Haastatteluteemat 1.**

Kuviossa 18 yläpuolella löytyvät kolme pääteemaa;hyvinvointi, johtajuus ja työympäristö ja yläteemojen alapuolella esitetään päätemoihin liittyvät alateemat. Alateemat on numeroitu.



**Kuvio 17. Haastatteluteemat 2.**

Kuviossa 19 esitetään ylhäällä seuraavat kolme yläteemaa; toimintakenttä, tulevaisuus ja organisaatio. Alateemojen numerointi jatkuu edellisestä kuviosta.



**Kuvio 18. Haastatteluteemojen verkostot.**

Kuviossa 20 esitetään haastattelun analyysistä esiin nousseet kuusi yläteemaa ja niiden alla yläteemoihin liittyvät alateemat numeroituna. Kuvioissa 18 ja 19 löytyvät alateemojen otsikot. Kuviossa 20 yläteemojen alateemat on yhdistetty viiteen muuhun yläteemaan haastattelujen sisällön analyysin perusteella. Uusien yhteyksien määrä on laskettu yhteen ja yläteemat on ryhmitelty sen mukaan järjestykseen uusien yhteyksien määrän mukaan.

Teema	Yhteyksien määrä
Hyvinvointi	9
Johtajuus	25
Työympäristö	15
Toimintakenttä	15
Tulevaisuus	19
Organisaatio	30

**Taulukko 2. Haastatteluteemojen yhteyksien määrä**

Yllä olevassa taulukossa vasemmalla puolella esitetään haastattelun analyysin pääteemat. Oikealla on laskettu alateemojen yhteyksien määrät yläteemouhin analyysivaiheessa. Johtajuus ja organisaatio teemoilla luku on korkein (25 ja 30). Näihin teemoihin liittyivät muiden yläteemojen alateemat. Analyysiosiossa pohdittiin johtajuutta ja siihen liittyviä haasteita yksityisessä suun terveydenhuollossa. Analyysin perusteella johtajuus koettiin tärkeänä ja johtamistyyli ja syyt siihen olivat tiedossa. Johtamiskoulutusta ei kaikilla haastatelluilla ollut. Alateemojen uudelleen yhdistämisen perusteella johtajuus koetaan tärkeäksi teemaksi, koska siihen yhdistyi suuri määrä alateemoja, muiden yläteemojen alta. Vielä korkeamman luvun sai organisaatioteema. Organisaation pysyvyyteen ja toimintakykyyn liittyy sekä ulkoisia- että sisäisiä haasteita ja suunnitelmia. Organisaation paikka, yksityisessä suun terveydenhuollossa oli haastatelluille selkeä samoin organisaation voimassoivat säännöt ja ohjeet sekä syyt niille. Organisaation paikka tulevassa SOTE- uudistuksessa ei ollut selkeästi tiedossa. Tähän liittyy tulevaisuusteeman luku, 19. Työympäristön ja toimintakentän tiheyttä kuvasi sama luku (15). Työympäristöön liittyivät johtajuus teeman alla olevat teemat: eri roolit, vastuualueet ja työn organisointi. Pienin luku oli hyvinvoinnilla, alateemojen yhteyksiä laskiessa. Toimintakenttä -ja tulevaisuusteemojen alateemat eivät linkittyneet hyvinvointiteemaan. Haastatteluissa hyvinvoinnin yhteyttä muihin isompiin teemoihin ei kuvailtu. Hyvinvoinnin linkittäminen näihin voisi kuitenkin tehdä tulevaisuuden muutoksista sujuvampia henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielman teoriaosuus koostuu työhyvinvoinnista ja johtamisesta suun terveydenhuollossa. Haastattelu toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Haastattelun analyysivaiheessa aineistosta poimittiin kuusi pääteemaa ja niiden alle ryhmiteltiin yläteemoihin liittyviä alateemoja. Teemojen yhteyttä tarkasteltiin verkostojen tiheyttä mittaamalla.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- Mitä työhyvinvointi tarkoittaa yksityisessä suun terveydenhuollossa?
- Asettaako yksityinen suun terveydenhuolto erityisiä vaateita työhyvinvoinnille?
- Millä tavalla esimies/yrityksen johtaja voi vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin yksityisessä suun terveydenhuollossa?

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää teoriaosuuden ja teemahaastattelun analyysin perusteella työhyvinvoinnin tilaa yksityisissä suun terveydenhuollon yrityksissä ja yksityisen suun terveydenhuollon toimintakentän ja johtamisen vaikutuksia työhyvinvoinnille.

Haastattelujen sisällön analyysissä aineistosta nousi esiin kuusi pääteemaa: hyvinvointi, johtaminen, työympäristö, toimintakenttä, tulevaisuus ja organisaatio (kuvio 17). Yläteemojen alle listattiin alateemoja, jotka yhdistettiin vielä uudestaan muihin yläteemoihin aineiston perusteella. Uusien yhteyksien määrän laskettiin yhteen. Johtaminen ja organisaatioyläteemat korostuivat uusia yhteyksiä tarkasteltaessa. Hyvinvointiteema jäi yhteyksien määrän perusteella viimeiseksi. Hyvinvointiteemaan linkittyi vähiten alateemoja muiden yläteemojen alta. Tämän perusteella hyvinvointi jää omaksi, erilliseksi teemakseen ja se ei ole yhteydessä muihin teemoihin yhtä paljon kuin esimerkiksi johtaminen tai organisaatioteemat, joiden kohdalla kuvaava luku oli korkeampi. Jos hyvinvointi jää erilliseksi sarakkeeksi eikä sitä huomioida muiden suurten tärkeiden asioiden kohdalla on esimerkiksi muutosten läpivienti organisaatiossa hankalampaa tutkimuksen teoriaosuuden perusteella.

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee huomioida sekä organisaation tuloksellisuus että työntekijöiden hyvinvointi. Hyvinvoinnin taso vaikuttaa organisaation tulokseen. Henkilöstön hyvinvointi on osa kilpailukykyisen organisaation strategiaa. Toimintaympäristön muutosten analysointi ja niiden vaikutus työhyvinvointiin ovat osa strategista työhyvinvoinnin johtamista. Ajantasainen muutosten analysointi ja muutosten ennakointi pitää organisaation työkykyisenä. Muutoksiin reagointi oikeaan aikaan mahdollistaa organisaation eri osion huomioimisen muutoksessa. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 59)

Työelämässä tapahtuvat muutokset ovat jatkuvia sekä monikerroksisia. Muutoksia tapahtuu verkoistoissa, työyhteisöissä, organisaatioissa sekä työpaikoilla. Työn jatkuva muutos vaatii muutosten hallintaa sekä organisaatiolta että yksittäiseltä työntekijältä. Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen korostuu muutoksessa. Muutoksiin suhtautuminen on erilaista eri yksilöiden ja organisaatioiden kohdalla ja suhtautuminen määrittää muutoksen onnistumista. Työntekijöiden erilainen stressinsietokyky tulisi osata huomioida johtamisessa. Työyhteisön vuorovaikutustaidot, uskallus ideoida ja jakaa tietoa on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. Esimiesten kohtaamis- ja kuuntelutaidot korostuvat muutoksessa ja työntekijöiden odotuksissa. (Sinokki, 2016, s. 21-23)

Työhyvinvointi yksityisessä suun terveydenhuollossa on teemahaastattelun analyysin perusteella oman tilan löytämistä työpaikalla ja tunne että saa toteuttaa itseään töissä. Empaattisuus, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi työpaikalla ja sen ulkopuolella korostuivat. Työnantaja on vastuussa mielekkästä työnkuvasta ja ajantasaisista työvälineistä. Hyvinvointi koettiin yhtenäiseksi tunnetilaksi johon vaikuttavat suhteet työpaikalla sekä työpaikan ulkopuolella. Haastateltavat mainitsivat hyvän olon välittämisestä myös asiakkaille. Työhyvinvoinnin voi ajatella olevan kilpailuetu, koska asiakkaatkin hyötyvät siitä ja palaavat yritykseen yhä uudestaan. Työntekijöiden kuunteleminen ja huomioon ottaminen työvuorojen suunnittelussa oettiin tärkeäksi. Erityisesti haastateltavat, jotka pyörittivät myös esimiestyönsä lisäksi yritystä kokivat

työntekijöiden auttamisen ja palvelemisen tärkeänä. Oman yrityksen arvot näkyvät selkeästi palvelevan johtamisen kautta.

Yksityisen suun terveydenhuollon vaateet työhyvinvoinnille liittyivät alaan liittyviin sääntöihin ja lakeihin sekä ulkopäin tuleviin muutoksiin ja niiden ennakointiin. Yksityisen suun terveydenhuollon toimintakenttä on herkkä ja reagoi mahdollisiin valtakunnallisiin muutoksiin terveydenhuollon saralla. Konkreettisia asioita, mitä haastatteluissa mainittiin olivat kelakorvaukset ja niiden tulevaisuus sekä SOTE- uudistus ja sen vaikutukset. Kelakorvausten mahdollinen poisto aiheuttaisi suun terveydenhuollon kentälle erikoisen tilanteen, jossa poliittinen päätöksenteko ohjaisi ihmiset julkisen hammashoidon pariin. Tällä hetkellä noin puolet suomen väestön hampaista hoidetaan yksityisvastaanotoilla. (Hammaslääkäriliiton tiedote 2.6.2021). Hoitotakuuudistuksen (2005) myötä selkeä tahtotila oli taata koko väestölle hoito julkisella puolella. Lisäresursseja suun tervydenhuoltoon ei ole suunnattu. Työhyvinvointiin yksityisessä suun terveydenhuollossa vaikuttaa liiketoiminnan herkkyys ja ulkoisten muutosten ennakoimattomuus. Hyvinvointiteema sai vain vähän yhteyksiä muihin yläteemoihin analyysivaiheessa. Tämän perusteella voi olettaa että yksityisessä suun terveydenhuollossa ei osata aina yhdistää hyvinvoinnin kokemusta muihin tärkeisiin asioihin kuten esimerkiksi epävarmuuteen tulevasta.

Haastattelujen analyysivaiheessa esiin nousseet teemat olivat laajoja ja monet vielä epäselviä, kuten esimerkiksi yksityisten suun terveydenhuollon yritysten tulevaisuus SOTE- uudistuksen keskellä. Tulevaisuuden muutoksiin varautuminen on haastavaa vaikka muutokset olisivat selkeämpiä ja niitä analysoitaisiin erillisten asiantuntijoiden turvin. Suunterveydenhuollon muutokset ovat epäselviä ja monesta eri kokonaisuudesta riippuvia. Yksittäisillä suunterveydenhuoltoalan yrityksillä ei ole analysointiapua ellei palvelua erikseen osta.



Haastatellut esimiehet ja yrittäjät kokivat voivansa vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin useilla keinoilla. Konkreettisia keinoja olivat vapaus ja vastuu työvuorojen ja työn suunnittelusta, hyvä palkka, bonukset, huomioiminen, hyvät työvälineet, hyvän ergonomian varmistaminen, joustavuus ja yhteiset tavoitteet. Monia keinoista verrattiin julkisen puolen toimintaan, missä esimerkiksi bonuksia ei makseta ja työn suunnittelun kanssa ei olla yhtä joustavia. Haastatellut korostivat itse kliinisen työn itsenäisyyttä yksityisellä puolella. Vastauksissa korostui hyvä asiakaspalvelu ja mahdollisimman hyvän hoidon varmistaminen kaikille asiakkaille. Pitkät potilassuhteet mainitaan suun terveyden kannalta positiivisena tekijänä, ja kuntapuolella tätä ei pystytä aina takaamaan, Hoito on resurssien puutteesta johtuen enemmän ensiaputyypistä. Yksityispuolella potilaiden sitouttamisella on taloudellinen merkitys yritykselle mutta sitouttaminen näkyy myös positiivisesti potilaiden suun terveydessä. Poliittinen sääntely, kuten kelakorvausten määrä ja hoidon saatavuus terveyskeskuksissa eivät ole aina linjassa ammattilaisten kokemuksen kanssa hyvästä, oikea-aikaisesta hoidosta. Yrittämisen lähtökohtana on voinut olla mahdollisuus toimia oman kliinisen omantunnon mukaan.

## **6.1 Jatkotutkimusehdotukset ja pohdinta**

Tätä tutkimusta on kirjoitettu useampi vuosi kirjoittajan elämäntilanteesta johtuen. Kirjoitusprosessin aikana SOTE- uudistus on ollut koko ajan ajankohtainen, mutta prosessi on vielä kesken. Ulkoiset paineet ja epätietoisuus yksityisellä suun terveydenhuollon puolella ovat jatkuvia ja vaikutusmahdollisuudet niihen osalta ovat rajatut. Suun terveydenhuollon toimintakenttä, hoidon saatavuus ja yhteistyö julkisen ja yksityisen välillä ja ennenkaikkea potilaan paras mahdollinen hoito ovat asioita, jotka eivät korostu poliittisessa päätöksenteossa. Suomen terveyskeskuksissa suun terveydenhuollon yksiköt ovat kuormittuneita pandemiavuoden jälkeen. Yhtäkkäinen potilasmäärän lisääntyminen ei paranna tilannetta.

Haastatellut yrittäjät mainitsivat tärkeäksi asiaksi kliinisen autonomian ja tunteen siitä että saa tehdä työt parhaalla mahdollisella tavalla. Tulevaisuudessa jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista nähdä kliinisen työn toteuttamisen eroista julkisella ja yksityisellä puolella. Ovatko julkisen puolen säännöt ja raamit niin ahtaat että se vaikuttaa potilaan hoidon tasoon ja hoidon oikea-aikaisuuteen ja tätä kautta suun terveydenhuollon ammattilaisten väsymiseen ja turhautumiseen työssä?

## Lähteet

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Alanen, Pentti, Hausen Hannu, Helminen Seppo, Keskinen Helinä, Masalin Kai, Murtomaa Heikki (2003) Therapia odontologica; Sosiaalihammaslääketiede (1082-1120) Helsinki: academica

Alasuutari Pertti (1994). Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Alestalo Päivi, Mattelmäki Ulla, Widström Eeva (2000). Johtajuus suun terveydenhuollossa, selvitys kymmenen kehittämisprojektiin osallistuneen kunnan hammashuollon johtajuudesta Helsinki: stakesin monistamo'

Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tomi, Ilmarinen Juhani (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjala vakuutus Oy ja Suomen terveystalo

Day Arla, Kelloway Kevi E., Hurrell Joseph J (2014). Workplace well-being. Malaysia: Ho printing

Erhola Marina, Vaarama Marja, Pekurinen Markku, Jonsson Pia Maria, Junnila Maijaliisa, Hämäläinen Päivi, Nykänen Eeva, Linnosmaa Ismo (2014). Sote- uudistusten vaikutusten ennakoarviointi. Tampere: Juvenes print Suomen Yliopistopaino Oy

Faragher E. B., Cass M., Cooper C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. Occupational and Environmental Medicine 2005;62:105-112.

Hakanen Jari, Harju Lotta, Seppälä Piia, Laaksonen Anna, Pahkin Krista (2012) Kohti innostuksen spiraaaleja. Innostuksen spiraaali- innostavat ja menestyvät

työyhteisöt- Tutkimus ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos: Tampere: Juvenus print. Saatavilla: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen\\_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Helsilä Martti, Salojärvi Sari (toim.) (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Hujala Anneli, Lammintakanen Johanna, Kankaanpää Eila, Kinnunen Juha, Kuusisto-Niemi Sirpa, Niiranen Vuokko, Rissanen Sari, Saranto Kaija, Sinkkonen Sirkka, Taskinen Helena, Valtonen Hannu, Vuori Jari (toimittaneet Lammintakanen Johanne & Rissanen Sari) (2011). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY pro

Laitinen Heikki, Vuorinen Marko, Simola Antti (2009). Työturvallisuuden- ja terveyden johtaminen. Tallinna: Raamatutrukikoda

Laitinen J, Turpeinen M, Korkiakangas E, Kaksoen T, Oksanen T, Salmi A, Lusa S ja Ahola S (2019). Mars matkaan! -Terveyttä työpaikoille: Työterveyslaitos, Promo@work-konsortio

Lindroos Jan-Erik, Lohivesi Kari (2010). Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy

Leppänen Makke, Rauhala Ilona (2012). Johda ihmistä psykologiaa johtajille. Liettua: Balto print

Manka Marja- Liisa (2015). Stressikirja, mistä virtaa? Latvia: Balto Print

Metsämuuronen Jari (2002). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Sri Lanka: International Methelp Ky

Kamensky Mika (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum

Karttunen Anna, Sipponen Jouni, Tukiainen Tanja, Taskinen Helena, Hakulinen Hanna, Kesti, Pirkko, Laaksonen Maire, Lammintakanen Johanna (2017). Työhyvinvoinnin johtaminen, käytöntöjä ja kokemuksia Elvo- hankkeesta. Jyväskylä: Grano Oy.  
Saatavilla:  
[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn\\_isbn\\_978-952-61-2446-9.pdf?sequence=1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf?sequence=1)

Kaufmann Geir, Kaufmann Astrid (1996). Psykologi i organisation och ledning. Lund: Studentlitteratur

Kehusmaa Kirsi (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy

Kess Kaija, Seppänen Elina (2011). Sairaspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo:WS Bookwell

Kun Ágota, Balogh Péter, Gèragné Kratz Katalin (2016). Deveploment of the work-related well-being questionnaire based on Seligmas Perma model. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences. 25(1), pp. 56-63, 2017  
DOI: 10.3311/PPso .9326 Creative Commons Attribution. Received 12 April 2016; accepted 27 June 2016

Kottonen Anna-Riitta, Tilander Anu (2019). Suun terveydenhuolto hallitusohjelmassa. Hammaslääkärilehti: 6/2019.

Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer worklife! Ageing And the Quality of Worklife in the European Union [online]. Helsinki, Finland: Finnish Institute of Occupational Health; Ministry of Social Affairs and Health [cited 03 Feb 2011]. Available on Internet:[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf)

Nordblad Anne, Partanen Marja-Leena, Eqvist Marko (2020) Suun terveydenhuollon uudistustyö ja tavoitejohtamisen tietoperusta. Suhat verkoston toiminta 2000-2019. THL: Työpaperi nro 43/2020. Saatavilla: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140807/TYO2020\\_043web%20%20130121.pdf?sequence=7](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140807/TYO2020_043web%20%20130121.pdf?sequence=7)

Nätti Jouko, Julkunen Raija (1994). Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon? Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Johansson Jan-Erik, Mattila Mikko, Uusikylä Petri (1995). Johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: kuluttajatutkimuskeskus

Juuti Pauli, Vuorela Antti (2004). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell

Järvensivu Anu (2010). Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa. Tampere: Tampereen yliopistopaino

Pacha Mariana (2021). The PERMA model: your scientific theory of happiness. Saatavilla: <https://positivepsychology.com/perma-model/>

Rauramo Päivi (2004). Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita prima Oy

Ristikangas Vesa, Aaltonen Tapio, Pitkänen Eeva (2008). Asiantuntijasta esimies, innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: Bookwell Oy

Sallila Pekka, Tuomisto Jukka (1997). Työn muutos ja oppiminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Salminen Jari (2001) Johtamisviestintä: mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki:Kauppakaari

Sinokki Marjo (2016). Työmotivaatio, innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon

Suomen hammaslääkäriliiton työmarkkinatutkimus (2013). yhteenvetoraportti, Suomen hammaslääkärilehti 8/2013 TMT-liite

Suominen Kimmo, Karkulehto Katriina, Sipponen Jouni, Hämäläinen Virpi (2009) Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro

Suonsivu Kaija (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU-alue: Unipress

Suonsivu Kaija (2015). Kohti Riittävyttä- matkalla työhyvinvointiin. Eu-alue: Unipress

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

Spears Larry C. (2019). A journey in servant- leadership. The international journal in servant- leadership; Spokane. Vol 13 issue. 1-11

Storey John (edited) Leadership in organizations. Current issue and Key trends, (2nd edition 2011) Routledge

Strömmer Riitta, Hyppönen Annamari ja Viitala Riitta (2003). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Turpeinen Merja, Toivanen Minna (2008). Perhe työssä, työ perheessä- Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Espoo 2008: Frenckelin kirjapaino

Virtanen Petri, Stenvall Jari (2010) Julkinen johtaminen. Tallinna: Raamatutrukikoda

Välimaa Hanna (2016) Ohje suun terveydenhuollon yksiköiden tartunnan torjuntaan. Helsinki:THL:verkkojulkaisu:  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131746/Ohjaus%202016\\_22\\_Suun%20terveydenhuolto\\_vs\\_2018.pdf?sequence=6](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131746/Ohjaus%202016_22_Suun%20terveydenhuolto_vs_2018.pdf?sequence=6)

World Health Organization (2011). Mental Health: A State of Well-Being [online] [cited 07 March 2011]. Available from Internet: [http://www.who.int/features/fact-files/mental\\_health/en/index.html](http://www.who.int/features/fact-files/mental_health/en/index.html).

Ahonen Guy, Husman Päivi, Ikonen Raimo, Juuti Pauli, Koho Arto, Käpykangas Sari, Laine Marjukka, Larjomaa Eeva, Saarelma- Thiel Tiina, Saari Eveliina, Wallin MARjo (2015) julkista johtamista jalostamassa.Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Repo Siina, Ravantti Elina, Pääkkönen Rauno (2015) Johda tuottavasti- opas työhyvinvoinnin ja tuottamisen lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla:  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20)



20%20%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä: Yhtenäisen kiireettömän hoidon perusteet 2010. 2. Painos 2014. Helsinki. AT- julkiasutoimisto OY. Saatavilla 26.11.2017: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116682/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3520-4.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116682/URN_ISBN_978-952-00-3520-4.pdf?sequence=1)

Turpeinen Merja, Toivanen Minna (2008) Perhe työssä, työ perheessä. Espoo Frenckelin kirjapaino Oy  
Työterveyslaitos: Terve Työyhteisö- Kehittämisen malleja ja menetelmiä 1994. Toimittanut Kari Lindström. Työterveyslaitos Helsinki

Työ- ja elinkenoministeriön julkaisuja: Hyvä 2009-2011. Toiminta- ja tulokset sosiaali- ja terveystalveluiden markkinat Toim. Ulla- Maija Alho, Pekka Lith). 8/2011. Edita publishing Oy. Helsinki Saatavilla 26.11.2017: <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/HYVÄ+2009-2011+08052012.pdf>

Työturvallisuuslaki 738/2002

Salmimies Pekka, Salmimies Raija (1998). Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo. WSOY

Suomen hammaslääkäriseura (1992). 100 vuotta hammaslääkärien seurassa. Jyväskylä: Gummerus

Suomen hammaslääkäriseuran julkaisuja (2014). Kieltolaista hoitotakuuseen. Forssa: Julkaisuosakeyhtiö ELIAS

Straume Lisa Vivoll, Vittersjö Joan (2015). Well-being at work: Some differences between life satisfaction and personal growth as predictors of subjective health and Sick leave. *J happiness studies* (2015) 16:149-168

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki 2005  
Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/73001>

Virolainen Harri (2012). Kokonaisvillainen työhyvinvointi

Saatavissa:

[https://books.google.se/books?hl=fi&lr=&id=97lqYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi&ots=ghZof0cpMQ&sig=Vq\\_JvDLm0CYavA-R15hTOJ6YTy8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false](https://books.google.se/books?hl=fi&lr=&id=97lqYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi&ots=ghZof0cpMQ&sig=Vq_JvDLm0CYavA-R15hTOJ6YTy8&redir_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false)

Virtanen Petri, Stenvall Jari (2010). Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda

Zineldin Mosad, Hytter Anders (2011) Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management* Volume 23, 2012 - Issue 4: 748-758

Sutton Anna 2015 *Work psychology in action*. Kiina Palgrave Mac Millan, Örnevik Thomas. (2010). *Ledarskapets grunder- organisationens hjärna* . Kristianstad 2010 Kristianstads Boktryckeri

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (1995). *Työterveyslaitos: Hyvä työkyky, työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*. Miktor Helsinki. Toimittaneet: Rautoja Sirkka, Tarvainen Arja, Tuomisto Esko

Önnevik Thomas (2010) Ledarskapets grunder organisationens hjärna. Lund:  
Studentlitteratur

Rapley T. (2011). Some pragmatics of data analysis. Toim. David Silverman. London: Sage

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Työhyvinvointi yksityisessä suun terveydenhuollossa

1. Miten määrittäisit työhyvinvoinnin?
2. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa juuri sinun yrityksessäsi?
3. Miten koet esimiehenä/yrittäjänä voivasi vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin?
4. Asettaako yksityinen suunterveyden huolto mielestäsi erityisiä vaateita työhyvinvoinnille?

Johtaminen yksityisessä suun terveydenhuollon yrityksessä

1. Miten kuvailisit työyhteisönne?
2. Minkälainen johtamiskultturi organisaatiossasi on?
3. Jos toimit johtajana, miten kuvailisit itseäsi johtajana?
4. Mitä yksityinen suun terveydenhuollon toimintaympäristö vaatii johtajalta ja miksi?
5. Millaisilla menetelmillä tuette työntekijöidenne oman työn hallintaa ?

## Liite 2. Saatekirje

Hei,

Opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteitä ja teen tällä hetkellä pro gradu tutkielmaa työhyvinvoinnista hammashuollossa. Työssäni haastattelen yksityisiä suunterveydenhuoltoalan yrittäjiä ja/tai esimiehiä, ketjuyritykset on rajattu työstäni pois. Yrityksenne nettisivujen mukaan XXXXXX on yksityinen suunterveydenhuoltoalan yritys ja olisinkin kysellyt olisiko yrityksenne esimiehellä ja/tai yrittäjällä aikaa osallistua haastatteluun?

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelun muodossa. Haastattelun voi tehdä joko paikan päällä tai puhelimitse. Aikaa haastatteluun menee noin 30-45 minuuttia.

Haastateltavien löytäminen on ollut hieman haastavaa; hammashoitoalan yrityksiä on ostettu viime aikoina osaksi isompia ketjuja, ja näin ollen isompiin yrityksiin kuulumattomia yrityksiä on haastava löytää. Olisinkin hyvin kiitollinen jos haastattelu sopii aikatauluihinne.