



Hongell Mia-Riitta & Pasanen Teija

**TYÖHYVINVOINNIN SEURANNAN JA KEHITTÄMISEN VÄLINE ESIMIEHILLE  
SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUALAN ORGANISAATIOON**

**TYÖHYVINVOINNIN SEURANNAN JA KEHITTÄMISEN VÄLINE ESIMIEHILLE  
SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUALAN ORGANISAATIOON**

Hongell Mia-Riitta  
Pasanen Teija  
Opinnäytetyö  
Kevät 2018  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

---

Tekijät: Mia-Riitta Hongell & Teija Pasanen

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen väline esimiehille sosiaali- ja terveyspalvelualan organisaatioon

Työn ohjaajat: Yliopettaja TtT Liisa Kiviniemi & Yliopettaja TtT Helena Heikka

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 58+15

---

Työhyvinvoinnin kehittämisellä on todettu olevan suuri taloudellinen merkitys organisaatioiden kilpailukykyyn. Työhyvinvoinnin kehittäminen on usein aktiivista, mutta sen tuloksellisuuden seuranta jää monesti vähemmälle, ja siihen tulisivin kiinnittää enemmän huomiota nyt ja tulevaisuudessa. Työhyvinvointi syntyy muun muassa hyvästä työilmapiiristä, motivoivasta työstä sekä mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä. Tutkimustietoon pohjautuvia lähtökohtia työllemme ovat työhyvinvoinnin näkyminen strategiassa ja sen yhteys tuloksellisuuteen, muutosten vaikutus työhyvinvointiin, työhyvinvointi ilmiönä sekä se, kuinka työhyvinvoinnin tilaa voidaan arvioida.

Opinnäytetyö on kehittämistyö, johon kuuluu laadullinen tutkimusosio. Kehittämistyöhön osallistui eräs sosiaali- ja terveysalan organisaatio. Kehittämistyömme tavoitteena oli saada tietoa esimiesten käsityksistä työhyvinvoinnin edistämisestä ja kehittää esimiesten käyttöön väline, jota he voivat hyödyntää työhyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä. Tutkimuksellisen osion tarkoituksena oli kuvata esimiesten käsityksiä työhyvinvoinnista sekä sen edistämisessä käytettävistä toimintatavoista ja menetelmistä yhteistyöorganisaatioissa, ja tavoitteena oli saada tietoa yhteistyöorganisaation esimiehiltä siitä, kuinka työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää. Aineisto kerättiin esimiehille järjestetystä teemahaastattelusta. Tärkeimmiksi työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueiksi esimiehet kokivat yhteistyön ja ammattitaidon merkityksen korostamisen, hektiseen työympäristöön ja muutoksiin liittyvät asiat sekä organisaation tuen merkityksen työyhteisön työhyvinvoinnille.

Tämän tutkimuksen tulosten ja teoretiedon pohjalta laadimme työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen välineen organisaation esimiesten käyttöön. Kyseinen väline muotoutui kukanmalliseksi kuvioksi. Työhyvinvointikukkanen pitää sisällään tärkeimmät haastattelussa esille nousseet työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueet yhteistyöorganisaatioissa: strategian toteutuminen, vuorovaikutus, työkierto, vertaistuki, sairauspoissaolojen ehkäisy, tyky-toiminta, koulutukset, henkilöstökyselyistä nousevat ajankohtaiset kehittämisen kohteet sekä talon sisäisen ammattitaidon hyödyntäminen.

Esimiehet antoivat positiivista palautetta Työhyvinvointikukkasen ulkonäöstä ja sisällöstä, mutta arvelivat teemojen määrän olevan hieman liian suuri vuodenkiertoon nähden. Yhteistyöorganisaation esimiehet saivat työhyvinvoinnin seurantaan ja kehittämiseen käyttökelpoisen ja konkreettisen välineen, jota he voivat edelleen kehittää organisaation ajankohtaisten tarpeiden mukaan.

---

Asiasanat: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, työhyvinvoinnin seuranta, esimies, sosiaali- ja terveysalan organisaatio

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Development and Management of Health and Social care

---

Authors: Mia-Riitta Hongell & Teija Pasanen

Title of thesis: A tool for monitoring and improving wellbeing at work for supervisors in a social and health care organisation

Supervisors: Principal lecturer PhD Liisa Kiviniemi & Principal lecturer PhD Helena Heikka

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018      Number of pages: 58+15

---

Improvement of wellbeing at work has a major economical aspect on organisations competitiveness. Organisations do promote wellbeing at work these days, but usually they lack monitoring of outcomes and that is the target to focus on now and in the future. The main things that effects on wellbeing at work are, for example, work atmosphere, work motivation and the possibility to affect your job description. This research's starting points based on studies and theory are wellbeing at work including in organisations strategy and its connection to the outcomes, how changes affect to work wellbeing, wellbeing at work as a phenomenon and how to evaluate work wellbeing.

This study is a development work with a qualitative research part. Our cooperation partner is a social and health care organisation. The aim of this development work was to get knowledge on how supervisors think about improvement of wellbeing at work and to develop a tool for the supervisors to use in monitoring and improving of wellbeing at work. The purpose of a qualitative research part was to describe supervisor's thoughts about wellbeing at work and their experiences on how to promote it in our cooperation organisation and the aim was to get knowledge on how supervisors think the employees' wellbeing at work can be improved. Material is based on theme interview. The supervisors thought that the most important aspects where improvement of work wellbeing should be done are: increasing the value of cooperation and professional skills, hectic work environment and different changes at the work and the support that the organisation gives to the work communities wellbeing.

Based on this study's results and theory knowledge we developed a tool for the supervisors to be used in monitoring and improving of wellbeing at work. The tool was designed to look like a flower. This "Wellbeing at work flower" includes all the main aspects of improvement of the wellbeing at work that came from the interview we held to the cooperation partner's supervisors: actualizing the strategy, interaction, cycle of work duties, peer support, prevention of work absence, workplace health promotion, updating professional education, current development issues from the employee survey and exploiting organisations inner professional skills.

Feedback of tool was positive. Appearance and content were good, but the supervisors thought that there were maybe too many themes to go through every year. Now our cooperation partner's supervisors have a useful and concrete tool to be used in monitoring and improving of wellbeing at work, which they can further modify to meet the organisations current demands.

---

Keywords: Wellbeing at work, improving wellbeing at work, monitoring wellbeing at work, supervisor, social and health care organisation

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖHYVINVOINTI OSANA JOHTAMISTA .....	9
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys organisaation strategiassa.....	11
2.2	Työhyvinvointiin panostaminen lisää tuloksellisuutta.....	13
2.3	Muutosten vaikutus työhyvinvointiin .....	15
2.4	Työhyvinvointi ilmiönä .....	17
2.5	Työhyvinvoinnin tilan arviointi.....	18
3	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....	21
4	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTOIMINTA.....	22
4.1	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	24
4.2	Aineiston litterointi ja analysointi.....	26
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	29
5.1	Yhteistyö ja ammattitaito työhyvinvoinnin tukipilareina .....	29
5.1.1	Yhteistyön merkitys.....	30
5.1.2	Potentiaaliset voimavarat.....	31
5.2	Hektisen työympäristön ja muutosten vaikutus työhyvinvointiin .....	32
5.2.1	Aikataululliset haasteet .....	33
5.2.2	Työnilo ja ajan hermolla pysyminen .....	34
5.3	Organisaation tuki työhyvinvoinnille .....	35
5.3.1	Johdon merkitys työhyvinvoinnin kehittämiselle.....	36
5.3.2	Tuottavuuden näkökulma.....	36
6	TYÖHYVINVOINNIN SEURANNAN JA KEHITTÄMISEN VÄLINEEN LAATIMINEN.....	37
6.1	Työhyvinvointikukkasen kehittämisprosessi .....	39
6.2	Kehittämisprosessin arviointi .....	41
7	POHDINTA.....	44
7.1	Työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeys .....	45
7.2	Kehittämistyön luotettavuuden ja etiikan pohdinta.....	46
7.2.1	Tutkimuksellisen osion etiikka ja luotettavuus.....	48
7.3	Kehittämistyö kokonaisuutena .....	50
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET .....	59

# 1 JOHDANTO

Yksi yhteiskunnan keskeinen tavoite on hyvinvointi, ja sen edistämässä työelämällä on keskeinen rooli. Työelämä kuitenkin muuttuu nopeasti ja samalla muuttuvat myös työhyvinvoinnin tarpeet ja keinot työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä kehittämiseksi. Työhyvinvointia pitää seurata, kehittää ja uudistaa, sillä hyvin suunnitellut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet ovat yleensä taloudellisesti kannattavia. Lisäksi työhyvinvointi toimii eräänlaisena kilpailuvalltina yrityksen menestyksen rinnalla, sillä molemmat parantavat työpaikan mainetta, houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta. Tuottavuutta ja hyvinvointia kannattaa siis pyrkiä parantamaan työpaikoilla samaan aikaan, sillä ne tukevat toisiaan. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4.)

Työhyvinvointi koostuu useasta eri osa-alueesta. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. Oma terveys, fyysinen kunto ja psykologinen pääoma sekä vuorovaikutus ja vaikuttamismahdollisuudet työyhteisössä ovat olennainen osa työhyvinvointia. Lisäksi muun muassa yhteiset pelisäännöt, hyvä ryhmähenki, viihtyisä työympäristö, organisaation jatkuva kehittyminen sekä kannustava johtaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin osatekijöitä. (Docendum 2018, viitattu 3.1.2018.) Työhyvinvointi tarkoittaa tilannetta, jolloin työssä oleva ihminen saa voimia arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksesta. Toiminnan tasolla työhyvinvointi edellyttää puolestaan sitä, että täytyy huolehtia henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. (Tarkkonen 2013, 27.)

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe, ja siihen tulee panostaa jatkossa entistä enemmän, koska yhteiskunnalliset muutokset aiheuttavat monenlaisia paineita työelämään. Työikäisen väestön väheneminen, ja samalla suurten ikäluokkien ikääntyminen kuormittavat sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluja. Työttömyyttä on pyrittävä alentamaan sekä työkyvyttömyyttä ja sairauspoissaoloja vähentämään. Työurien pidentäminen alku- ja etenkin loppupäässä vaativat, että ihmisten työhyvinvoinnista pidetään huolta ja työelämän vetovoimaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Työntantajien on myös huolehdittava työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta ja johtaminen on liitettävä työhyvinvointipolitiikkaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, viitattu 8.1.2018.)

Työhyvinvoinnista ovat vastuussa sekä työnantajat että työntekijät. He yhdessä ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia, ja pääasiassa sen katsotaan syntyvän työn arjessa. Työstä irralliset terveystempaukset eivät merkittävästi paranna työhyvinvointia, vaan sitä edistävän toiminnan tulee olla läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Tällaiset toiminnot kohdistuvat yleensä henkilöstöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 26.11.2017.)

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen on merkittävä osa henkilöstöjohtamista. Organisaation henkilöstöstrategian tulisikin sisältää selkeästi ilmaistut tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. Henkilöstöstrategian työhyvinvointia koskevien tavoitteiden tuloksellisuutta ja toteutumista täytyy myös tarkastella jatkuvasti. Seuranta ja arviointi ovat edellytys tuloksellisuuden ja laadun jatkuvalla kehittämiselle. Mitä kiinteämmin työhyvinvoinnin kehittäminen on osana henkilöstöstrategisen työn kokonaisuutta, sitä voimakkaammin se vaikuttaa myös organisaation tuloksellisuuden ja organisaatio-oppimisen parantumiseen. (Vesterinen 2009, 274–276.) Työhyvinvointia voidaan pitää investointina, sillä se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Hyvin suunniteltu panos työhyvinvointiin voi maksaa itsensä takaisin moninkertaisena. Työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan merkittävä myönteinen vaikutus yritysten tulostuloksiin kuten esimerkiksi tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyvyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin sekä tapaturmiin. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 26.11.2017.)

Työhyvinvoinnin rakentuminen ja työorganisaation kehittäminen voidaan Tarkkosen mukaan nähdä kolmitasoisena kokonaisuutena, jossa yleiset syy-seuraussuhteet kulkevat valtaosin ylhäältä alaspäin. Johtamisjärjestelmä on ylin, työorganisaatiota koossapitävä ja ohjaava taso, työhyvinvointijärjestelmä puolestaan on niin sanottu työkalupakki ja työolosuhteet, työt sekä työolosuhdeseuraukset ovat toiminnan kohteita ja tuloksia. Näitä kaikkia tasoja voidaan pitää työhyvinvointiin liittyvän kehittämisen tai parantamisen kohteena. (Tarkkonen 2013, 86–87.)

Työhyvinvointi pitää sisällään työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisen sopusoinnun. Ihmisen voidaan ajatella olevan kokonaisuus, johon kaikki osa-alueet heijastuvat. Yhden elämänalueen vireys vaikuttaa positiivisesti myös muuhun elämään. Vastaavasti esimerkiksi työn liiallinen kuormitus aiheuttaa huonoa kierrettä myös muilla elämänalueilla. Jotta ihminen voi saada voimavaroja työhönsä perheestä sekä vapaa-ajan harrastuksista, työ ei saa kuormittaa liiaksi. (Juuti & Vuorela 2015, 15.)

Valitsimme työhyvinvoinnin kehittämisen opinnäytetyömme aiheeksi sen vuoksi, että työhyvinvointi on oleellinen osa toimivaa työyhteisöä, olipa kyseessä mikä organisaatio tai yritys tahansa. Tutkimuksemme yhteistyökumppani on eräs sosiaali- ja terveystalouden organisaatio, joka haluaa pysyä tässä yhteydessä nimettömänä. Kehittämistyömme tarkoitus on kuvata esimiesten käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen edistämiseksi käytettävistä toimintatavoista ja menetelmistä yhteistyöorganisaatiossa. Kehittämistyömme tavoitteena oli saada tietoa esimiesten käsityksistä työhyvinvoinnin edistämisestä sekä laatia esimiesten käyttöön väline, jota he voivat hyödyntää työhyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä.



## 2 TYÖHYVINVOINTI OSANA JOHTAMISTA

Työhyvinvoinnin johtamisessa on olennaista sen kytkeytyminen työhön ja organisaation strategiaan. Jokaisessa yrityksessä olisi tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät omassa organisaatiossa ja sen käytännöissä vahvistavat tai heikentävät työhyvinvointia ja sitä kautta työn tuottavuutta. (Koivula & Halonen 2017, viitattu 8.1.2018.) Tässä teoriaosiossa tarkastelemme aluksi työhyvinvointia johtamisen ja organisaation strategian näkökulmasta sekä sen yhteyttä tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Lisäksi käsittelemme muutosten vaikutusta työhyvinvointiin, työhyvinvointia ilmiönä sekä sitä, kuinka työhyvinvoinnin tilaa voidaan arvioida.

Henkilöstön työhyvinvointia kannattaa johtaa suunnitelmallisesti, sillä se on strateginen menestystekijä. Työhyvinvoinnin yhteys laajempaan inhimilliseen pääomaan luo kestävää työelämää ja tuottavuutta tukevan perustan organisaatioiden johtamiselle. Organisaatiossa on asetettava tavoitteet, suunniteltava toimenpiteet niiden saavuttamiseksi sekä otettava käytäntöön tunnuslukuja toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseksi. (Manka & Manka 2016, 74–75.)

Aineetonta pääomaa pidetään yhtenä merkittävimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Organisaation selviytymiseen tarvitaan tulevaisuudessa uudistumiskykyä eli innovatiivisuutta. Aineetonta pääomaa on organisaation työntekijöihin ja rakenteisiin, kuten esimerkiksi toimintatapoihin sisältyvä osaamispääoma. Rakennukset, koneet ja laitteet ovat puolestaan aineellista pääomaa. Etenkin työvoimavaltaisilla aloilla aineettoman pääoman osuus koko organisaation kuluista on korkea. Esimerkiksi palvelualalla henkilöstökulujen osuus saattaa olla jopa 50 prosenttia. On todettu, että aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on vain 10-50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Sen sijaan aineettoman pääoman tehokas käyttö nostaa organisaation tulosta huomattavasti. Tämän takia jokaisen organisaation tulisi miettiä valmiiksi, kuinka huolehtia ja kehittää aineetonta pääomaa. Työhyvinvointipääoma koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. (Manka & Manka 2016, 51–53.)

On tärkeää, että organisaatio on terve, jotta se selviytyy nykyajan kilpailuhenkisessä globaalissa ympäristössä, jossa me kaikki elämme, työskentelemme ja toimimme. Oleelliset tekijät, jotka johtavat organisatoriseen ja henkilökohtaiseen työhyvinvointiin pitävät sisällään avoimen kommuni-

kaation, ryhmätyöskentelyn sekä yhteistyön, joustavuuden, tuen ja tasapainon työn ja henkilökohtaisen elämän välillä. Jotta organisaatiot pysyvät kestävinä, on välttämätöntä, että he edistävät työntekijöidensä työhyvinvointia lisätäkseen tehokkuutta sekä organisaation selviytymistä ja edelleen kehittymistä. (Renee Baptiste 2008, 291.)

Sinisammal on tutkinut työhyvinvointia asiantuntijahaastatteluilla. Niissä nousi esiin viisi työhyvinvointiin liittyvää osatekijää, joita ovat työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen sekä ulkopuoliset tekijät. Nämä kaikki vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin, ja niillä on tiivis vuorovaikutussuhde toisiinsa nähden. Näiden teemojen perusteella Sinisammal on kehittänyt mallin nimeltä tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Se havainnollistaa johtamisen merkitystä sekä käynnissä olevan työkuiltuurin murroksen epävakauttavaa vaikutusta työhyvinvointiin. Mallin kaikki osatekijät ovat koko ajan liikkeessä, ja niiden suhteellinen merkitys on alttiina muutoksille. Työhyvinvoinnin osatekijöiden painoarvo vaihtelee myös toimialan, organisaation koon, ympäröivän kulttuurin ja muiden tekijöiden vaikutuksesta. (Sinisammal 2011, 54–55.)

Johdon tehtävänä on pitää edellä mainittu viisiosainen tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli tasapainossa. Tasapainon ylläpito edellyttää kykyä reagoida sopivalla tavalla työyhteisön sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Myös kyky ennakoida asioita on todella tärkeä korjausliikkeiden suunnittelussa ja ajoituksessa. Työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismallin tasapainoa ylläpitävinä tekijöinä pidetään ennen kaikkea organisaation arvoja, strategiaa, tavoitteita, pelisääntöjä, yhteistyökumppaneita, taloutta ja tulevaisuudennäkymiä. (Sinisammal 2011, 64–65.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa johtamisen lisäksi työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen sekä henkilön omat elämäntavat. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden joukossa johtamisella on erityinen asema, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa ja kehittää muita tekijöitä. Hyvä johtaminen varmistaa sujuvan toiminnan ja ihmisten hyvinvoinnin. Vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Johtaminen, joka kannustaa ja tukee ihmisten toimintaa kasvattaa ihmisten innokkuutta ja kehittää osaamisen erinomaiseksi. Suomalaiselle yhteiskunnalle ovat elintärkeitä innovaatiot, joita me suomalaiset tuotamme joka päiväisessä työssämme. Jotta innovaatioita syntyy, tarvitaan aktiivisia, terveitä ja hyvinvoivia ihmisiä. Lisäksi innovaatiot ovat monesti pitkäjänteisen asialle vihkiytymisen ja kovan työn tulosta. Kun työyhteisön hyvinvointia kehitetään, kehitetään samalla koko sen luovaa kapasiteettia. (Juuti & Vuorela 2015, 11, 23, 33.)

## 2.1 Työhyvinvoinnin merkitys organisaation strategiassa

Työhyvinvoinnin tulee olla osana suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja ennakoivaa strategista toimintaa. Työnantajan, johdon, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön edustajien täytyisi yhteistoiminnassa työterveyshuollon asiantuntemusta hyödyntäen arvioida tarpeet ja tehdä johtopäätökset sekä suunnitelma siitä, millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään oman organisaation työhyvinvoinnin edistämiseksi. Toiminnalle tulee asettaa siis selkeä suunnitelma ja tavoitteet sekä toteutuksen seuranta. Ne voidaan kirjata joko henkilöstöstrategiaan, työsuojelun toimintaohjelmaan tai erilliseen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan. (Suonsivu 2011, 168.)

Strateginen hyvinvointi määritellään työhyvinvoinnin osaksi, joka tukee organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta. Yrity maailmassa tämä näkyy liiketoiminnan kannattavuutena ja julkisella puolella tuottavuutena sekä vaikuttavuutena. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen puolestaan kattaa kaikki ne yrityksen tai organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin kuten strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta sekä työterveyshuolto. Strategisen hyvinvoinnin rinnalla voidaan nähdä myös työkyvyttömyyden estämiseen fokusoiva yksilöpainotteinen työkykyjohtaminen. Näiden lisäksi työhyvinvoinnin viitekehyksen alla on lukuisia suunnitelmattomasti tehtyjä toimintoja, jotka eivät kriittisesti tarkasteltuna tue liiketoimintaa eivätkä vähennä työkyvyttömyyden riskiä. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 4–5.)

Auran ym. vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan strategista hyvinvointia selkeästi johdetaan vain noin joka kolmannessa suomalaisessa yrityksessä, jos johtamisen edellytyksinä nähdään normaalit johtamisprosessin elementit, kuten sisällön määrittäminen, suunnitelmat, resurssit ja seuranta. Erityisesti strategisen hyvinvoinnin sisällön määrittäminen ja tavoitteiden konkreettisempi asettelu olivat kuitenkin kehittyneet aikaisemmista vastaavista tutkimuksista. Myös esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjänä oli kehittynyt selkeästi muutaman vuoden takaisesta muun muassa työhyvinvointivastuun lisääntymisenä sekä varhaisen puuttumisen ja työhön paluun toteutuksessa. Tutkijat suosittelevat, että järjestelmälliseen strategisen hyvinvoinnin edistämiseen olisi hyvä sisältyä vahva lähiesimiesten panos työntekijöiden hyvinvoinnin edistäjänä muun muassa hyödyntämällä kehityskeskusteluja edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi. Tutkimustuloksina todettiin myös strategisen hyvinvoinnin johtamisen kaipaavan lisää järjestelmällisyyttä, kuten tavoitteiden asettelua, suunnitelman tekoa sekä saavutettujen tulosten mittaamista. (Aura ym. 2014, 47–49.)

STTK:n alkuvuonna 2017 teettämästä kyselystä puolestaan kävi ilmi, että valtaosa (57%) suomalaisista työntekijöistä kokee, ettei heidän työpaikallaan edistetä lainkaan tai edistetään melko huonosti suunnitelmallista työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Vastanneista vain 39 prosenttia koki, että heidän työpaikallaan edistetään erittäin tai melko hyvin työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Tyytymättömmimpiä työhyvinvoinnin edistämiseen olivat ikäryhmistä alle 35-vuotiaat. Ammattiasema vaikutti tarkasteluun niin, että ylemmistä toimihenkilöistä tyytyväisiä työhyvinvoinnin edistämiseen oli 53 prosenttia, kun taas toimihenkilöistä vain 46 ja työntekijöistä vain 33 prosenttia vastaajista. Lisäksi työnantajasektori vaikutti tyytyväisyyden tunteeseen. Valtiolla vain 57 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän työpaikalla tuetaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista erittäin tai melko hyvin. Kuntasektorilla samaa mieltä oli vain 41 prosenttia ja yksityisellä sektorilla vain 36 prosenttia. (STTK 2017, viitattu 28.11.2017.)

Strategiset henkilöstöprosessit voivat tuoda organisaatiolle strategista lisäarvoa tai kilpailijoista erottautumista edistäviä prosesseja. Henkilöstöjohtamisesta voidaan eritellä prosessit, jotka muodostavat perustan ja kontekstin menestyksellään henkilöstöjohtamiselle sekä prosessit, jotka voidaan kytkeä suoraan organisaation strategiaan tavoitteisiin. Hyvän perustan muodostavina henkilöstöprosesseina voidaan nähdä työhyvinvoinnin ja työsuhteasioiden käytäntöjä, kun taas strategisina henkilöstöprosesseina rekrytointin, osaamisen, kyvykkyyksien sekä suorituksen johtamista. (Salojärvi 2009, 91.)

Laine on tutkinut työhyvinvoinnin kannalta keskeisten henkilöiden strategista sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen. Haastatteluiden tuloksena havaittiin, että strateginen tietoisuus, ja sitä kautta valmius tarkastella työhyvinvoinnin strategista merkitystä oli hyvä, mutta oli kuitenkin tyypillistä, että hyvinvointikysymyksiä ei spontaanisti liitetty strategiaan liiketoimintayhteyksiin. Esimerkiksi kustannustehokkuutta saatettiin toteuttaa huomioimatta niiden hyvinvointivaikutuksia. Laine mainitsi uuden, työntekijöiden hyvinvoinnin aidosti huomioonottavan strategia-ajattelun juurruttamisen vaativan vielä aikamoisen kulttuurimuutoksen. (Laine 2013, 4.)



muodostavat organisaation rakennepääoman. Sosiaaliseen pääomaan eli yhteisön henkiseen tilaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri. Jokainen työyhteisön jäsen katsoo työyhteisöään omien asenteiden läpi. Työhyvinvointiin liittyy asenteiden lisäksi psykologinen pääoma eli oma henkinen tasapaino sekä terveys ja fyysinen kunto. (Manka & Manka 2016, 75–77.) Ihminen voi toimia vastoin parempaa tietoaan, mutta jos hän toimii vastoin omia tunteitaan, työ rasittaa huomattavan paljon ja vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Organisaation yhteisiä arvoja ja pelisääntöjä kirjattaessa olisikin syytä huomioida myös yksittäisten työntekijöiden näkemykset, sillä ihmisen on vaikea toimia vastoin omia arvojaan. (Jabe 2010, 116.)

Laineen tutkimus käsitteli työhyvinvoinnin kehittämisen ”hyvän prosessin” edellytyksiä ja käytännön mahdollisuuksia. Siinä tarkasteltiin pääasiassa kahden organisaation kehittämishankkeita ja sitä, kuinka niissä toteutuivat työhyvinvointi -käsitys, työhyvinvoinnin kehittämisen toimintaympäristö ja strateginen sitoutuminen kehittämiseen. Tuloksena havaittiin, että hankkeiden sisältö määräytyi lähinnä hankkeen ulkopuolisen suunnittelijan ja rahoittajan lähtökohdista, mutta kuitenkin niin, että kehittämisprosessiin liittyvän osallistumisen kautta organisaatio itse vaikutti kehittämiskohteisiin. Tulokset osoittivat myös, että vaikka monesti saattaa olla hyvä tietoisuus ”hyvän kehittämisprosessin” ominaisuuksista, se ei välttämättä takaa aina hankkeiden onnistumista. (Laine 2013, 5.)

Lisäksi Laine tutki neljää yleistä työprosessipainotteista työhyvinvointitekijää: työn mielekkyyttä, vaikutusmahdollisuuksia, työn hallintaa sekä liian suurta työmäärää eli kiirettä (Laine 2013, 166). Vastaajat arvioivat työhyvinvointinsa kokonaistason yllättävän korkeaksi (7,9-8,0) asteikolla 1-10, vaikka aiemmin mainituissa työperäisissä edellytystekijöissä oli havaittavissa selkeitä eroja. Tämä osoittaa sen, että myös muilla tekijöillä, kuten työporukan hyvällä yhteishengellä ja sosiaalisilla suhteilla työpaikalla sekä hyvällä esimies-suhteella, on tärkeä merkitys positiivisen kokonaisarvion muodostumisessa. (Laine 2013, 180–181.)

Työnantajan ja esimiehen toiminnalla on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen myötä myös sairauspoissaoloihin. Jos työntekijöiden kanssa keskustellaan, ja heillä on mahdollisuus saada tukea varhaisessa vaiheessa, sen todettiin vähentävän yli kahden viikon mittaisia sairauslomia. Pienemmissä organisaatioissa oli Steadmanin ym. tutkimuksen mukaan suhteellisesti vähemmän sairauspoissaoloja kuin suuremmissa organisaatioissa. Pienissä organisaatioissa työhyvinvoinnin kehittämiseen ei kuitenkaan käytetty yhtä paljon resursseja kuin isoissa organisaatioissa, mutta tarvekaan ei ollut yhtä suuri. (Steadman, Wood, & Silvester 2015, 3, 86.) Sairauspoissaolojen

määrällä on suora yhteys organisaation talouteen, joten sen kannattaa panostaa toimiin, jotka vähentävät niitä, ja samalla lisäävät tuloksellisuutta.

### **2.3 Muutosten vaikutus työhyvinvointiin**

Yhteiskunnan yksi keskeisimpiä tavoitteita on hyvinvointi, ja sen edistämässä työelämällä on keskeinen rooli. Työelämä kuitenkin muuttuu nopeasti ja samalla muuttuvat myös työhyvinvoinnin tarpeet ja keinot työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä kehittämiseksi. (Puttonen ym. 2016, 4.) Globalisaatio, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen ja digitalisaatio muuttavat työn luonnetta ja työpaikkojen määrää. Tulevaisuudessa Suomessa tehdään teollisen työn sijasta enenevässä määrin palvelu- ja tietotyötä, ja uudet työpaikat syntyvät yhä useammin pieniin yrityksiin. Myös yhä useammasta palkansaajasta tulee yrittäjä. Yrittäjyyden ja palkkatyösuhteen välinen ero on hämärty-mässä. Monen työelämäänsä aloittavan nuoren työura koostuu useammasta päällekkäisestä, li-mittäisestä, lomittaisesta ja toisiaan seuraavasta työstä, kun taas ennen oli varsin tavallista, että työura alkoi ja päättyi samassa työpaikassa. (Koivula & Halonen 2017, viitattu 8.1.2018.)

Johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta työelämän muutos tuo siis paljon monenlaisia haas-teita. Sen vuoksi tarvitaan uudenlaisia työelämätaitoja, uudenlaista luovuutta, yhteistyökykyä ja ky-kyä kohdata asiakas. Yrityksissä joudutaan pohtimaan, miten johtaa montaa työtä yhtäaikaaisesti tekevien henkilöiden työhyvinvointia, kun työt tehdään eri työnantajilla ja esimiehiä on useita. Tu-levaisuudessa montaa työtä tekevän työntekijän tulee yhä enemmän johtaa itseään ja omaa työ-hyvinvointiaan huolehtimalla omasta työllistymiskyvystään, kuten osaamisensa ja työkykynsä yllä-pitamisestä sekä kehittämisestä. (Koivula & Halonen 2017, viitattu 8.1.2018.) Työpaikkakulttuurin muuttumisen myötä on syytä ymmärtää, että työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin tukeminen on todella tärkeää ja muuttuvissa olosuhteissa huomiota tulisi kiinnittää erityisesti työntekijöiden henkisen ja psyykkisen terveyden tukemiseen. Tämä on myös työnantajien edun mukaista. (Stead-man ym. 2015, 91.)

Hektinen muutos, tilapäisyys sekä nopealiikkeisyys kuvaavat nykyistä organisaatioelämää. Orga-nisaatiot ovat venymiskykynsä rajoilla maailmanlaajuisen kilpailun seurauksena. Mikäli aikoo me-

nestyä myös jatkossa, on muututtava ja kehityttävä koko ajan. Paineet voivat heijastua organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan ja heittää varjon kaikkien työssä olevien ihmisten päälle. (Juuti & Vuorela 2015, 13.)

Nopeat muutokset organisaatiossa ja muutosvalmennuksen puute aiheuttavat usein työntekijöissä riittämättömyyden tunteita. Tällaiset riittämättömyyden kokemukset kääntävät helposti työhyvinvoinnin työpahoinvoinniksi. Riittämättömyyden tunteiden käynnistäjinä voivat toimia erilaisten muutosten lisäksi useat päällekkäiset projektit, kiire ja ylimitoitettu työ, uudet tehtävät ja perehdytyksen puute, työyhteisöongelmat ja työntekijöiden mielipiteiden ohitus tai mitätöinti. (Suonsivu 2015, 34.) Näihin asioihin on siis kiinnitettävä huomiota, jotta työhyvinvointia voidaan kokonaisvaltaisesti kehittää.

Työntekijän hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen kannalta keskeisiä tekijöitä kuitenkin ovat kyky muuttua sekä taito valita tarpeelliset ja oikeat muutokset (Luoma & Arikoski 2006, 124). Johdattamisen tehtävä on ohjata työhön, yksittäisiin työntekijöihin ja työyhteisöön liittyviä koko ajan käynnissä olevia muutosprosesseja niin, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. Ulkopuolisia tekijöitä ovat mm. lainsäädännön kehittyminen, kilpailijoiden toimet, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset sekä perhe ja harrastukset. (Sinisammal 2011, 65–66.)

Inhimillisen pääoman uudistumiskykyä voidaan hyödyntää melkein rajattomasti, mikäli henkilöstövoimavaroja osataan johtaa oikein. Muutospaineet voidaan kuitenkin kokea monella eri tavalla haastavina nimenomaan organisaatioiden henkilöstön näkökulmasta. Kehitettäessä muutoskyvykkyyttä tulee aina muistaa muutosten inhimilliset vaikutukset ja niiden merkitys eri osapuolille. Kaikkein haastavimpia ovat organisaatiouudistukset, joihin liittyy henkilöstövähennyksiä. Työpaikkojen supistukset ja uudelleenjärjestelyt aiheuttavat stressiä, työtyytymättömyyttä ja epävarmuutta. Työnantaja voi vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät selviävät muutoksesta. PSYRES-tutkimus on selvittänyt organisaatiomuutoksia ja niiden vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Siinä on havaittu, että työntekijät, jotka saavat heti alusta alkaen tukea organisaatiolta muutoksessa, ja joilla on hyvät henkilökohtaiset resurssit, kokevat muutoksen seuraukset myönteisinä. Tämä lisäsi myös hyvinvointia. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 20.)



## 2.4 Työhyvinvointi ilmiönä

Työhyvinvoinnin ilmiön ja käsitteen ymmärtäminen kokemuksellisesti on yhteiskunnallisesti ja myös inhimillisesti merkittävä ja ajankohtainen tavoite, kertoo Marjala väitöskirjassaan. (Marjala 2009, 26.) Työhyvinvointi ilmiönä tuli siinä esille yksilöllisenä, kokonaisvaltaisesti koettuna hyvinvoinnin tilana, jonka muodostavat jatkuvasti liikkeessä olevat tajunnalliset, situationaaliset ja keholliset tekijät. Näitä tekijöitä ovat tutkimuksen mukaan työsitoutuneisuus, kokonaiselämän hyvinvointi, vastuullisuus itsestä, dialoginen yhteisöllisyys, koettu työn haasteellisuus, yksilöllinen ja arvostava esimiestyö, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä, tunne arvostettavan työn tekemisestä, osaaminen asiakastyössä sekä yksilöllisten tarpeiden huomiointi työnkuvassa. Tulosten mukaan työhyvinvointi on laaja-alaista. Siihen voi itse vaikuttaa monella tavalla ja edistää näin koko työyhteisön työhyvinvointia. (Marjala 2009, 225–227.)

Työpaikkojen onnellisuus on yksi 2000-luvun muoti-ilmiöistä. Mutta mikä onkaan nostanut kiinnostuksen työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen? Paineet lisääntyvien ja mutkikkaiden paikallisten, kansallisten ja globaalien työpaikkojen suhteen ovat suuremmat kuin koskaan. Menestyvät organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöiden kapasiteetista saavuttaa ja ylläpitää korkean tason yksilötyösuorituksia. Työntekijöiden odotetaan tuottavan enemmän vähemmällä. Vaaditaan parempia palveluja, nopeampaa reaktioaikaa, enemmän tuotteita, lyhyempiä tuotantoketjuja, lisääntyvää myyntiä ja suurempaa rahanarvoa. Globalisaation seurauksena työntekijöiden roolit ja työn suorittamisen odotukset ovat muuttuneet. Työntekijät toimivat ”ehdin juuri ja juuri” -ajatuksella, sillä työn viimeistelyyn ei ole riittävästi aikaa. Sen sijaan, että mietimme kuinka työntekijät voivat työskennellä enemmän ja pitempään, tulisi ymmärtää kuinka he voisivat työskennellä fiksummin ja nopeammin säilyttäen samalla hyvinvoinnin tunteen työssään. (Hosie & ElRakhawy 2014, 114,127.)

Tyytyväisyyden, onnellisuuden ja työhyvinvoinnin eri tasoja on tutkittu jo melkein vuosisadan ajan. Koska työhyvinvointi on erittäin monitasoista, olisikin syytä laajentaa huomattavasti ajatteluamme ja työhyvinvoinnin määritelmää. (Fisher 2014, 14–15.) Hyvinvointi ei muodostu itsestään eikä työpaikalla, vaan se vaatii aina sosiaalisen ympäristön. Yksilön elämään vaikuttaa organisaation, elämäntyylin sekä työpaikan vaihdosten myötä muuttuvat sosiaaliset suhteet. Huolimatta muutoksista, ihmisillä on silti sama fyysinen ja henkinen tarve sosiaaliseen tukeen, fyysiseen turvallisuuteen, terveyteen ja elämästä selviytymisen tunteeseen. Työnantajat etsivätkin työntekijöitä, jotka auttavat päämäärän saavuttamisessa, sillä työpaikoilla vietetään iso osa elämästä. Jotta työnantajat voivat

parantaa työntekijöidensä työhyvinvointia, heidän tulee luoda ympäristö, joka edistää tyytyväisyyttä, sallii työntekijän kukoistaa ja saavuttaa koko potentiaalinsa sekä itsensä että organisaation hyödyksi. (Renee Baptiste 2008, 291.)

Tarkkonen on tutkinut väitöskirjassaan turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estäviä ja sitä vaikeuttavia uskomuksia (Tarkkonen 2016, 7). Työhyvinvointia ja turvallisuutta koskevat uskomukset vaikuttivat siihen, minkälaisia periaatteita ja keinoja käytettiin näiden asioiden saamiseksi hallintaan. Monessa organisaatiossa työhyvinvoinnin kehittämässä arvostettiin ainoastaan työturvallisuuden osuutta, mutta muut osa-alueet olivat aliarvostettuja. Varsinkin henkisen hyvinvoinnin täsmällinen käsitteellistäminen ja erottaminen laajasta työhyvinvoinnin kokonaisuudesta osoittautui vaikeaksi. Työhyvinvoinnin sisäisten osien jäsentäminen ja erottelu toisistaan puuttui lähes kokonaan. Yhtenä ongelmauskomuksena oli myös se, että työn, työolosuhteiden ja sisäisten mahdollisuuksien osuutta ei koettu arvostettavan riittävästi. (Tarkkonen 2016, 212.)

Laineen tutkimuksessa puolestaan tarkasteltiin, miten työhyvinvointia on tieteellisissä suomalaisissa julkaisuissa käsitteellisesti määritelty ja käsitelty, millaisia keskusteluja työhyvinvointiin liittyvässä raportoinnissa voidaan tunnistaa ja millainen kokonaiskuva työhyvinvoinnista muodostuu näiden keskusteluiden kautta. Laine havaitsi, että työhyvinvointikäsitteen alla käydään hyvin monen sisältöisiä keskusteluja ilman, että niitä sidotaan mihinkään yleiseen käsitykseen siitä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa. Toisaalta oli kuitenkin havaittavissa merkkejä siitä, että ns. nykyaikaiseksi työhyvinvointikäsitteeksi on vakiintumassa suhteellisen kokonaisvaltainen ja kaikki hyvinvointiin tavalla tai toisella liittyvät työelämän tekijät huomioon ottava käsitys. (Laine 2013, 139.)

## **2.5 Työhyvinvoinnin tilan arviointi**

Työhyvinvoinnin tilaa on syytä arvioida, jotta sen kehitystä ja mahdollisia työhyvinvoinnin riskejä pystytään seuraamaan. Yleisimmin käytössä ovat olleet määrälliset tunnusluvut, kuten sairauspoissaolot ja työtapaturmat, jotka kertovat lähinnä jo toteutuneista riskeistä. Näiden lisäksi olisi syytä ottaa käyttöön myös ennakoivia tunnuslukuja. Sellaisia ovat esimerkiksi erilaiset itsearviointit, laaja-alaiset työhyvinvointitutkimukset tai työnilosta kertovat mittarit. Tietolähteet, jotka kuvaavat työhyvinvoinnin eri osa-alueita ovat organisaatio-, ryhmä-, esimies- ja yksilötaso. (Manka & Manka 2016, 215–216.) Myös Tarkkonen mainitsee, että ilman arviointia ei voi oppia ja kehittyä. Niinpä

työhyvinvoinnin johtaminen ei onnistu, ellei johtamista ja sen aikaansaannoksia arvioida (Tarkkonen 2012, 77).

Henkilöstöstrategioiden työhyvinvointia koskevien tavoitteiden tuloksellisuutta ja toteutumista pitää seurata koko ajan. Seuranta ja arviointi ovat edellytys tuloksellisuuden ja laadun jatkuvalla kehittämiselle. Johdon on jatkuvasti otettava kantaa organisaation työhyvinvointiin, sillä työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa henkilöstöjohtamista. Organisaation henkilöstöstrategian tulisi sisältää selkeästi ilmaistut tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Henkilöstöjohtamisen määritelmä työhyvinvointiin liitettynä pitää sisällään organisaation inhimillisten toimintajärjestelmien kuten taitojen, tietojen, emootioiden, motivaation ja sosiaalisten voimavarojen pitkäjänteistä ja jatkuvaa tietoon sekä oppimiseen perustuvaa hallintaa. (Vesterinen 2009, 274–276.)

Karvosen tekemässä tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvointia sekä esimiestyöskentelyä, sen merkitystä ja vaikutusta työhyvinvoinnin edistämisessä. Yhtenä aihealueena kyseltiin kehittämisideoita työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi. Esille siinä kohtaa nousi esimiesten välisen tiedonkulun parantaminen sekä se, että johdon pitäisi pystyä toimimaan avoimesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Henkilöstön osaamisen kartoittaminen ja hyödyntäminen nähtiin myös yhtenä kehityskohteenä. Osaamista ei koettu kartoitettavan perusteellisesti eikä välttämättä osattu hyödyntää sitä koko organisaation tasolla. Tutkimukseen osallistuneiden mukaan myös ryhmätyöskentelyssä olisi kehitettävää. (Karvonen 2014, 3, 65–66.)

Suomalaisen Työn Liiton Made by Finland -tutkimuksen mukaan suomalaisten mielestä työhyvinvointi syntyy hyvästä työilmapiiristä, motivoivasta työstä ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä. Viimeisimpinä työhyvinvointitekijöinä listalle jäävät palkka ja uralla eteneminen. Oman työyhteisön hyvinvoinnin vastuunkanto on suomalaisten mielestä jokaisen työntekijän tehtävä. Tätä mieltä olivat erityisesti kaikkein nuorimmat ja vanhimmat vastaajaryhmät. Melkein saman verran eli 93 prosenttia suomalaisista on sitä mieltä, että organisaatioiden on kannettava vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista myös taloudellisesti heikkoina aikoina. Lisäksi suomalaisten mielestä työ luo hyvinvointia. Tätä mieltä oli 94 prosenttia suomalaisista. (Suomalaisen Työn Liitto 2017, viitattu 29.11.2017.)

Henkilöstöpolitiikassa ”oikeita henkilöitä oikeille paikoille” on ollut yleisesti hyväksytty periaate. Johtajien ja esimiesten valintatilanteissa olisi erityisen tärkeää käyttää valintaperusteena henkilöiden

omaa osaamista, suhtautumista ja käytäntöjä henkilöstön työhyvinvointia koskeviin asioihin. (Tarkkonen 2012, 131–132.) Myös yhteistyöorganisaatiomme yhteyshenkilön mielestä esimieskyvykyys on yksi tärkeä työhyvinvoinnin osa-alue. Esimiehet, jotka ovat aktiivisia ja osaavia, saavat asioita onnistumaan. He ottavat asioista selvää ja kyseenalaistavat niitä. Samalla heiltä löytyy myöskin sitkeyttä löytää kanavat ja yhteydet, kuinka asioita saadaan vietyä eteenpäin. Näin he valmentavat henkilökuntaa parempiin tuloksiin. Organisaation osalta henkilöstöön liittyen avainasemassa ovat hyvät esimiesrekrytoinnit, joilla työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen saadaan ylläpidettyä ja jopa kasvamaan. (Yhteyshenkilö, sähköpostiviesti 2.10.2017.)

Kaikki haluavat onnistua työssään sekä saada myönteistä palautetta. Asiantuntijavaltaisissa tehtävissä, joita kaikki nykyajan työt ovat, asiakas todentaa lopulta sen, kuinka hyvin työ on tehty. Vaikka työn antamalla välittömällä tunteella, esimiehen palautteella ja työkaverin tuella on merkitystä työhyvinvointiin, keskeisintä on asiakkaan palaute. Tämä yleensä unohtuu, mikäli työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä tarkastellaan ainoastaan organisaation sisäisten tekijöiden kautta. (Juuti 2015, 140.) Keskeisiä henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ovat kullekin henkilölle sopiva työn sisältö, hyvä johtaminen sekä hyvät työpaikan ihmissuhteet. Oma osaamista tulee olla mahdollisuus käyttää ja kehittää. Lisäksi jokaisen tulisi kokea työssään hallinnan tunnetta. Työssään hyvinvoiva henkilö asettaa asiakkaan sankarin rooliin, ja saa paljon voimavaroja sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palautteesta. (Juuti 2015, 142.)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämistyömme tavoitteena oli saada tietoa esimiesten käsityksistä työhyvinvoinnin edistämiseen liittyen ja kehittää esimiesten käyttöön väline, jota he voivat hyödyntää työhyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä. Tutkimuksellisen osion tarkoituksena on kuvata esimiesten käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen edistämiseksi käytettävistä toimintatavoista ja menetelmistä yhteistyöorganisaatiossa. Tutkimuksellisen osion tavoitteena oli saada tietoa yhteistyöorganisaation esimiehiltä siitä, kuinka työntekijöiden työhyvinvointia voidaan heidän mielestään kehittää.

Kuvailevassa tutkimuksessa esitetään tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista. Tällöin myös dokumentoidaan ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137–139.) Tutkimuskysymys perustuu yleensä tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin, ja se voidaan muotoilla väittämäksi tai kysymysmuotoon (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 99). Tutkimuskysymykseen pyritään saamaan aineiston avulla vastaus, jotta ongelma ratkeaa. Tutkimuksen yhteiskunnallista tai organisatorista merkitystä pyritään perustelemaan, mutta siinä tulee olla varovainen, sillä lupaukset täytyy myös lunastaa. Jotta ilmiöön pääsisi kiinni valituilla menetelmillä, tutkimuskysymystä saattaa usein joutua rajaamaan. (Kananen 2014, 50–51.)

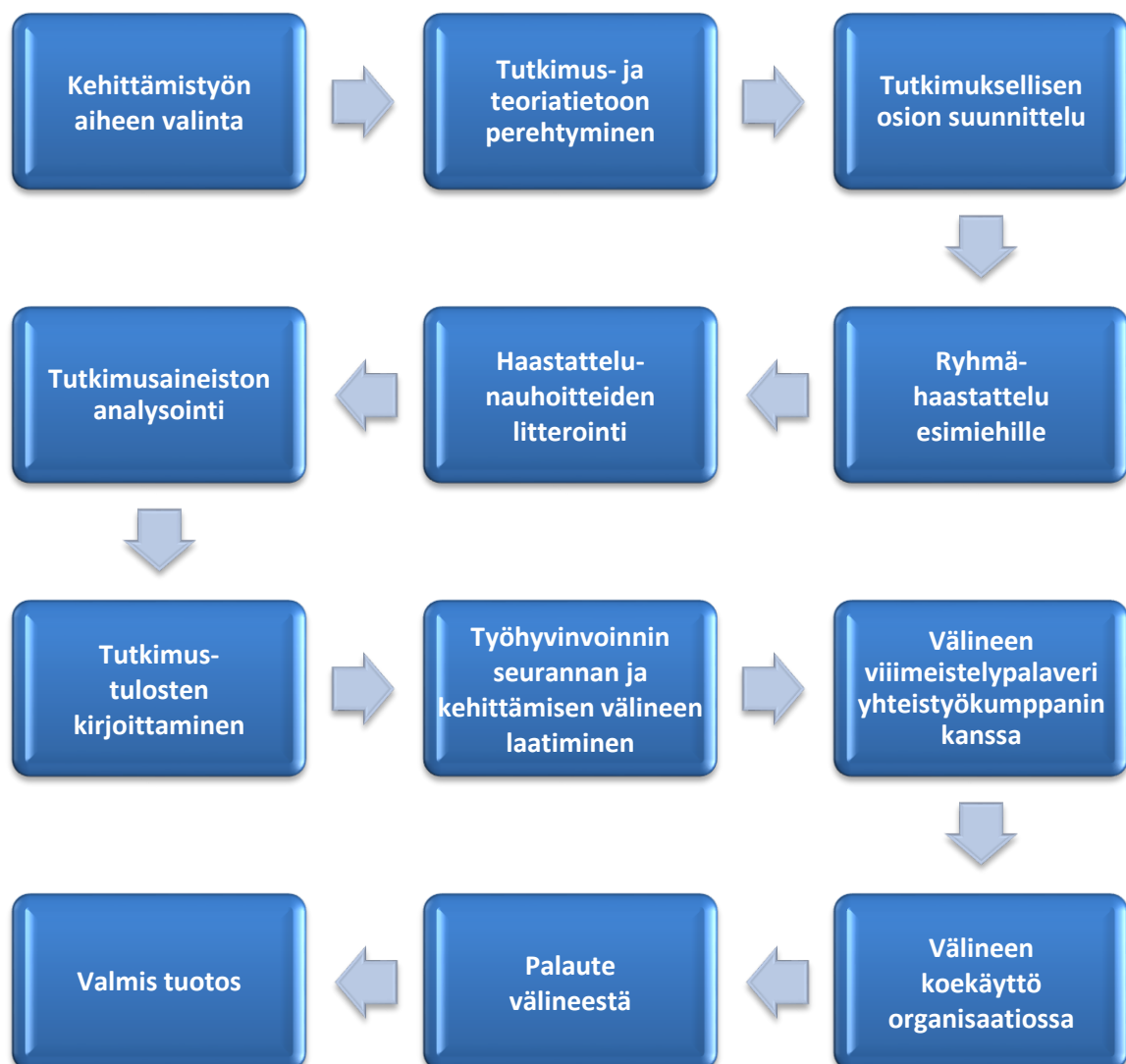
Tutkimuskysymyksemme on:

Millaisia käsityksiä esimiehillä on työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisestä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa?

Kehittämistyömme hyödyt voivat olla merkittäviä, sillä työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa suoraan koko organisaation toimivuuteen ja tuottavuuteen. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat hyötyvät siitä, että yhteistyöorganisaation työntekijät voivat työssään hyvin. Me opinnäytetyön tekijöinä saamme myös tämän kehittämistyön myötä arvokasta tietoa työhyvinvoinnista ja siitä, millä tavoin sitä voidaan vaalia ja kehittää.

## 4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTOIMINTA

Kehittämistoiminta on keskeinen työelämän osaamisalue. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää tutkimuksen ja projektitoiminnan periaatteita, ja sitä lähestytään kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmasta. Nämä näkökulmat rakentavat kehittämistoiminnan metodologisen ytimen. (Toikko & Rantanen 2009, 9.) Kuviossa 1 on esitetty kehittämistyömme vaihe vaiheelta.



KUVIO 1. Kehittämistyömme vaihe vaiheelta.

Kehittää voidaan muun muassa työprosesseja, erilaisia järjestelmiä, pelisääntöjä, taitoja, asenteita ja tehokkuutta. Esimies ei voi esimerkiksi tietää, mitä työntekijät tulevat kehittämistyön aikana sanomaan, mitä pitämään tärkeänä tai mitä heidän mielestään pitäisi seuraavaksi tehdä. Sen vuoksi on hyvä olla koko ajan herkkänä sen suhteen, mitä työntekijöiden mielissä liikkuu, ja olla valmis päivittämään suunnitelmaansa. (Konttinen & Skyttä 2010, 172.)

Prosessinäkökulmalla tarkoitetaan sitä, että kehittäminen etenee toiminnan perustelusta ja organisoinnista toteutukseen ja aina arviointiin asti. Luonteenomaista on, että prosessin kulkua joudutaan koko ajan korjaamaan ja suuntaamaan uudestaan. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että sekä kehittäjät ja käytännön toimijat osallistuvat kehittämiseen. Pyrkimyksenä on saada yhteistä kehitystä keskinäisen dialogin avulla. Tiedontuotannon näkökulman mukaan tutkiva työote ja tutkimukselliset asetelmat tuovat lisäarvoa kehittämistoiminnalle. Lisäksi sen toteutusta auttavat tutkimustiedon, tutkimusmenetelmien ja tutkimusasetelmien hyödyntäminen sekä kehittämiseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistäminen. Tutkimuksellisuus lisää kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 10–11.)

Kehittämistyömme prosessi noudattaa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteita, ja se on monivaiheinen, kuten edellisen sivun kuviosta käy ilmi (kuvio 1). Aiheen valinnan jälkeen perehdyimme huolellisesti tutkimus- ja teorianäyttöön sekä kartoitimme yhteistyökumppanimme toiveita tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suhteen. Kehittämistyön edetessä olimme useammassa eri vaiheessa yhteydessä yhteistyökumppaniin ja osallistimme näin heitä mukaan tutkimus- ja kehittämistyöhömmä. Tärkeimmät yhteistyövaiheet olivat esimiesten teemahaastattelu, välineen suunnittelun jälkeinen viimeistelypalaveri yhdessä organisaation yhteyshenkilön ja ohjaavan opettajan kanssa, välineen koekäyttö organisaatiossa sekä esimiesten antama palaute välineestä.

Koska kehittämistyömme tarkoitus oli kuvata esimiesten käsityksiä työhyvinvoinnin kehittämisestä, valitsimme tutkimusmenetelmäksi laadullisen menetelmän. Tällä tavoin saimme monipuolista tietoa työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Myös Hirsjärvi ym. mainitsevat kirjassaan, että hyvä ohje tutkimusta suunnittelevalle on, että täytyy pohtia sitä, mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin, ja että tutkijan on hyvä valita sellainen lähestymistapa ja metodi, jonka pätevydestä hän on itse kaikkein vakuuttunein (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128).

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys, ja se kohdistuu yleensä muutamaan kohteeseen, jotka voidaan tutkia laadullisin tutkimusmenetelmin hyvinkin perusteellisesti, mutta se ei anna kuitenkaan mahdollisuutta yleistämiseen. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, ja tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Tavoitteet vaihtelevat siis aina ymmärryksestä vaikuttamiseen. (Kananen 2014, 17–18, 23.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2004, 152).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla tuoda esille jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Tällaiset asiat ovat kuin arvoituksia, ja tutkimuksen tavoitteena onkin näiden arvoitusten ratkaiseminen. Ihmisten kuvaamien käsitysten ja kokemusten avulla voidaan siis luoda johtolankoja ja vihjeitä, jotta esimerkiksi kehitettävään asiaan löytyy lopulta ratkaisu. (Vilkkä 2015, 120.) On myös hyvä arvioida, kuinka tietoa voidaan hyödyntää käytännössä, johtamisessa, terveysalan koulutuksessa ja jatkotutkimuksissa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 99).

#### **4.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat aineistonkeruumenetelmänä eniten käytettyjä. Haastattelu on vuorovaikutteista, sillä sen osapuolet vaikuttavat aina toinen toisiinsa. Menetelmänä haastattelu on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Niiden tekeminen puheen muodossa olevasta aineistosta edellyttää, että haastattelut tallennetaan. (Aaltio 2011, 73.)

Teemahaastattelua käytettäessä on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä haastatteluteemojen suunnittelu. Vaikka teemahaastattelu nimensä mukaisesti rakentuu teemojen varaan, on kuitenkin harkittava, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä haastattelutilanteessa välttämättä keskusteltava. Toisinaan saattaa olla hyväksi sisällyttää vapaan keskustelun lomaan joitakin suppeita lomakkeita, joilla tieto saadaan tiivistetyksi esiin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41.) Teemahaastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, joka sopii käytettäväksi silloin, kun kohteena on intiimit tai arat aiheet, tai jos halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten



arvostuksia, ihanteita ja perusteluja (Metsämuuronen 2008, 41). Laadimme haastattelua varten ennakkoon teemahaastattelurungon (liite 3), joka perustui tutkimustietoon pohjautuviin lähtökohtiin. Näitä olivat työhyvinvoinnin näkyminen strategiassa ja sen yhteys tuloksellisuuteen, muutosten vaikutus työhyvinvointiin, työhyvinvointi ilmiönä sekä se, kuinka työhyvinvoinnin tilaa voidaan arvioida. Haastattelu eteni näiden lähtökohtien perusteella laadittujen teemojen mukaan ja oli hyvin keskustelunomainen. Käytimme keskustelun apuna ennakkoon mietittyjä avainsanoja, jotka näkyvät myös teemahaastattelurunko -liitteessä.

Tutkimusongelmasta riippuen on mielekästä valita haastateltavat joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksensa tai kokemuksensa perusteella. Tärkeä kriteeri on tällöin, että haastateltavilla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilka 2015, 135.) Haastatteluun ja kehittämistyöhön osallistuneet esimiehet valikoituivat sen mukaan, että heillä oli useamman vuoden kokemus esimiestyöstä, ja siten myös näkemystä työhyvinvoinnin johtamisesta. Organisaation yhteyshenkilö kohdisti saatekirjeemme (liite 1) tällaisille henkilöille. Kutsu kehittämistyömme ryhmähaastatteluun lähetettiin 15 sosiaali- ja terveysalan esimiehelle, joista 4 pääsi osallistumaan haastatteluun.

Ryhmähaastattelussa on yhtäaikaaisesti paikalla useita haastateltavia ja mahdollisesti myös useampia haastattelijoita. Tavoitteena on siis enemmänkin ryhmäkeskustelu tutkijan haluamasta aiheesta tai teemoista. Ryhmähaastattelussa haastateltavat saavat toisistaan tukea, ja siten myös tietoa saatetaan saada enemmän kuin yksilöhaastattelussa, sillä osallistujat voivat yhdessä rohkaista toisiaan sekä herättää erilaisia muistikuvia ja ajatuksia käsiteltävästä aiheesta. (Eskola & Suoranta 2008, 94.) Tämän vuoksi ryhmähaastattelu sopi tutkimukseemme hyvin, sillä uusia ideoita ja ajatuksia syntyi ehkä enemmän kuin mitä yksilöhaastatteluissa olisi mahdollisesti tullut esille. Haastattelutilanne oli myös tasapuolinen, sillä kaikki osallistujat saivat mahdollisuuden kertoa mietistään. Koimme, että osallistujamäärä ryhmähaastattelussa oli sopiva.

Haastattelupaikka on olennainen tekijä haastattelun onnistumisen kannalta, sillä kyseessä on moninaisten sosiaalisten tekijöiden määrittämä vuorovaikutustilanne. Haastattelutilanteen on hyvä olla mahdollisimman rauhallinen, ilman häiriötekijöitä, sillä tarkoitus on keskittyä itse haastatteluun. (Eskola & Vastamäki 2010, 29.) Suoritimme haastattelun yhteistyöorganisaatiomme ryhmätyötilassa, jossa oli mahdollisuus istua haastateltavien kanssa saman pöydän ääressä. Tila oli rauhallinen eikä sinne kuulunut muualta häiritseviä ääniä. Tällä tavalla saatiin myös hyvä kuuluvuus litterointia ajatellen. Lisäksi haastateltavien esimiesten oli helppo saapua paikalle, ja haastattelu pystyttiin

suorittamaan kesken heidän työpäiväänsä. Tuttu ympäristö varmasti myös vähensi mahdollisia haastateltavien jännityksen tunteita, jolloin he saattoivat kertoa mielipiteensä avoimesti ja rennosti.

Haastattelu toteutettiin 21.3.2017 ja sille varattiin aikaa noin tunti. Haastattelun alussa esittelimme itsemme sekä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet. Lisäksi pyysimme kirjallisen suostumuksen vapaaehtoisesta tutkimukseen osallistumisesta (liite 2) ennen haastattelun nauhoituksen aloittamista. Osallistavana menetelmänä oli aluksi yhteinen käsitekartta aiheesta työhyvinvoinnin kehittäminen (liite 4). Tällä pyrimme herättelemään ajatuksia haastattelussa käsiteltävästä aiheesta. Jaoin osallistujille tämän jälkeen teemahaastattelurungon haastattelun tueksi. Heille jaetussa versiossa ei ollut mainittuna apuna käyttämiämme avainsanoja. Käynnistimme nauhoituksen ja aloitimme varsinaisen haastattelun, jonka aikana esitimme ennakkoon laatimamme teemat vuorotellen. Haastattelumme teemoja olivat työhyvinvoinnin merkitys organisaation kokonaisstrategiassa, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet muutostilanteessa, työhyvinvoinnin tilan arviointimenetelmät sekä työhyvinvoinnin merkitys organisaation houkuttelevuuden kannalta. Lopuksi tiedustelimme nopeasti yhteistyöorganisaation tarpeita työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen. Nauhoitimme haastattelun kahdella eri laitteella ja asetimme ne niin, että kuuluvuus oli mahdollisimman hyvä. Testasimme nauhurit ennen varsinaista haastattelua.

Työhyvinvointi aiheena herätti vilkasta keskustelua, ja tämän vuoksi viimeinen teema eli työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys organisaation houkuttelevuuden ja tulevaisuuden kannalta jäi käsittelemättä. Keskustelu eteni luontevasti ilman puheenvuorojen jakamista. Haastattelun lopuksi sovimme yhteyshenkilön, johon olimme yhteydessä välineen viimeistely- ja palautevaiheissa. Keskustelimme osallistujia ja totesimme yhdessä, että haastattelu oli hyödyllinen sekä meille että heille.

## **4.2 Aineiston litterointi ja analysointi**

Ennen varsinaista haastatteluaineiston analysointia aineisto on saatettava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista. Yleensä muistiinpanot ja haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. (Metsämuuronen 2008, 48.) Litterointi on työlästä, mutta samalla se lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineistonsa kanssa. Litteroinnissa tapahtuvasta tutkijan ja tutkimusaineiston välisestä vuoropuhelusta on hyötyä muun muassa silloin, kun tutkimuksen edetessä tutkija määritte-

lee, mikä on riittävä tulkinta tutkimuskysymyksen kannalta. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa myös tutkimusaineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilka 2005, 115.)

Kuuntelimme nauhoitukset useaan kertaan ennen litterointia saadaksemme parhaan mahdollisen näkemyksen haastattelusta. Litteroinnin teimme pian haastattelun jälkeen, jotta asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Jaoimme nauhoituksen puoliksi, jotta molemmille tuli suurin piirtein yhtä paljon puhtaaksi kirjoitettavaa. Tarkistimme sen jälkeen toistemme osuudet ja tekstit sekä kuuntelimme molemmat koko nauhoituksen vielä useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen aloimme analysoida tuotosta.

Aineiston analyysin tavoitteena on löytää aineistoa kuvaavia yhteisiä käsitteitä ja lainalaisuuksia. Tiivistämisen, tulkinna ja ymmärtämisen avulla pyritään löytämään aineistosta sellaisia yhteisiä ja erottavia piirteitä, joiden avulla tutkimuksen lukijalle välittyy kuva tutkimusaineistosta. Aineistoa käsitellessä on syytä muistaa, että aineiston tarkoituksena on vastata esitettyihin tutkimuskysymyksiin. (Rantala 2006, 255, 273.)

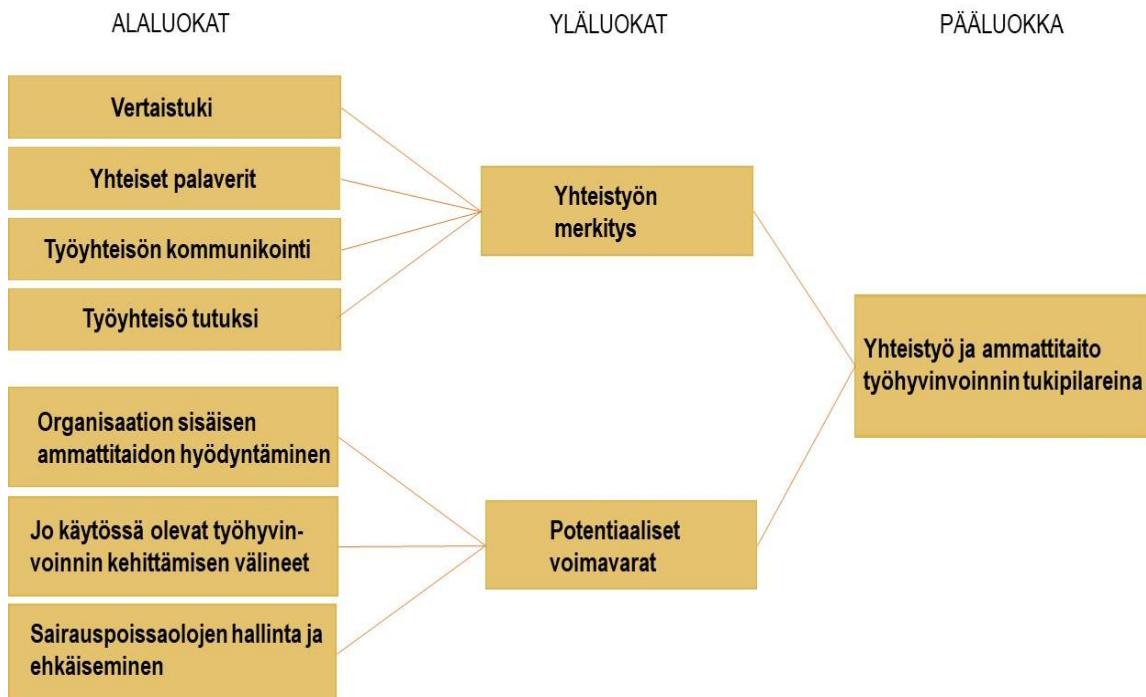
Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle siitä, että tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen. Se tarkoittaa, että tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. Tämä vuorostaan edellyttää, että tutkimusaineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Tiivistämistä ohjaa tutkimuskysymys. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Uuden kokonaisuuden ryhmittely tehdään sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. Ryhmittely voi tapahtua esimerkiksi niiden ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten mukaan, jotka löytyvät analyysin kohteena olevasta analyysiyksiköstä. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Tämän jälkeen jokainen ryhmä nimetään ryhmän sisältöä parhaiten kuvaavalla ”kattokäsitteellä”. Tutkimuksen tuloksena ryhmitellyistä muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Saadun tuloksen avulla yritetään ymmärtää tutkittavan/tutkittavien kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102, 110–115.)

Toteutimme sisällönanalyysin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Tutkimuksen ongelmanasettelu ohjasi tätä induktiivista päättelyä. Pyrkimyksenä oli luoda tutkimusaineistosta sellainen kokonaisuus, etteivät aiemmat havainnot, tiedot tai teoria olleet ohjaamassa analyysia. Analyysi eteni pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin mukaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167.) Analysoimme haastatteluaineistoa kumpikin ensin tahoillamme, jonka jälkeen kävimme sitä yhdessä läpi ja katsoimme, olimmeko tehneet samanlaisia tulkintoja. Luokittelimme tutkimusaineistoa haastateltavien ilmaisemien ajatusten ja asiakokonaisuuksien mukaan, ja näistä pelkistetyistä ilmaisuista muodostimme alaluokkia, yläluokkia sekä niitä yhdistäviä pääluokkia (liite 5).

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Yhteistyö ja ammattitaito työhyvinvoinnin tukipilareina

Ryhmähaastattelusta saatu tutkimusaineisto analysoitiin laadullisin menetelmin. Kuten edellä mainittiin, analysoinnissa edettiin pelkistetyistä ilmaisista aina alaluokkien ja niistä koottujen yläluokkien kautta yhdistäviin pääluokkiin. Analyysin avulla muodostui aihepiireiltään selkeästi kolme erityyppistä pääluokkaa, joista ensimmäinen sai nimekseen *Yhteistyö ja ammattitaito työhyvinvoinnin tukipilareina*. Tämä luokka koostuu kahdesta yläluokasta: *Yhteistyön merkitys* sekä *Potentiaaliset voimavarat*.



KUVIO 2. Yhteistyö ja ammattitaito työhyvinvoinnin tukipilareina.

### 5.1.1 Yhteistyön merkitys

*Yhteistyön merkitys* -yläluokka käsittää neljä alaluokkaa, joita ovat *Vertaistuki*, *Yhteiset palaverit*, *Työyhteisön kommunikointi* sekä *Työyhteisö tutuksi*. Haastatteluun osallistujat painottivat yhteistyön merkitystä useaan otteeseen, ja erityisesti vertaistukea kaivattiin. Esimiesten välisessä yhteistyössä koettiin olevan parantamisen varaa, ja apua saadakseen täytyi itse olla hyvin aktiivinen. Toisia kuitenkin autettiin työyhteisössä tarpeen mukaan. Toiveena oli, että edes neljännesvuositain järjestettäisiin kokous, jossa käytäisiin läpi talouslukuja, suunnitelmia ja yhteisiä asioita. Lisäksi viikoittaisia osastonhoitajien kokouksia toivottiin, sillä yhteinen keskustelu puuttui nykyään lähes kokonaan. Nämä helpottaisivat kokonaisuuden ja yhteisten tavoitteiden hahmottamista sekä sitä kautta myös työhyvinvoinnin tukemista.

*Tämä organisaatio on semmoinen, että en ole missään tekemisissä muiden esimiesten kanssa oikeastaan juurikaan.*

*Semmoinen asiakkaan kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja miksi me ollaan täällä, niin sen pitäisi olla kaikilla se yhteinen tavoite.*

Kommunikointi koettiin erittäin tärkeänä osana työyhteisöä ja sen työhyvinvointia, sillä se vaikuttaa oleellisesti kaikkeen tekemiseen. Yksi haastatelluista ehdotti sisäistä työkiertoa, jolloin työntekijät oppisivat samalla tuntemaan paremmin muita organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. Perehdytysohjelmista haastattelijat olivat yhtä mieltä, ja niiden nähtiin olevan kunnossa talon sisällä.

*Kommunikointi vaan jonkun toisen ihmisen kanssa, niin se edesauttaa sitä kaikkea tekemistä.*

*Meillä pitäisi olla sisäinen työkierto, vaikka edes yksi tai kaksi päivää per joku paikka, kaikki. Sä pystyt tekemään sitä omaa työtäkin hirveen paljon paremmin, kun sä tiedät mitä ne muut tekee.*

*Meillä ainakin uusille työntekijöille nimetään kaksi tutoria aina, ja meillä on äärimmäisen hyvä perehdyttämisohjelma, ja onhan meillä valtavasti tehty niin kuin tämmöisiä asioita työhyvinvoinnin eteen.*

### 5.1.2 Potentiaaliset voimavarat

*Potentiaaliset voimavarat* -yläluokka koostuu kolmesta alaluokasta, joita ovat *Organisaation sisäisen ammattitaidon hyödyntäminen*, *Jo käytössä olevat työhyvinvoinnin kehittämisen välineet* sekä *Sairauspoissaolojen hallinta ja ehkäiseminen*. Haastattelussa nousi esiin, että talon sisäistä ammattitaitoa voisi hyödyntää nykyistä paremmin oman henkilökunnan parissa. Organisaatio kun on täynnä terveydenhuoltoalan ammattilaisia, joiden luennot esimerkiksi ravitsemuksen, levon ja unen merkityksestä voisivat olla nauhoitettuna ja oman henkilökunnan katseltavissa silloin kun heille sopii. Organisaation sisällä tällainen asia täytyisi jonkun vain koordinoida ja organisoida.

*Mä mietin noita webinaareja, joita tehdään asiakkaille, niin miksi ne eivät olisi meidän oman talon käytettävissä? Nehän ei olisi tavallaan pois keneltäkään.*

*Mehän pystyttäisiin ihan hyvin tekemään ihan massiiviset pilotit täällä omassa toiminnassa tavallaan, et jos se kaikki tieto olisi meillä omassa hyödynnettävissä.*

Toiveena olisi saada myös vuoropuhelu työterveyden kanssa sellaiseksi, että se edistäisi työssä olemista, jaksamista ja viihtymistä. Työhyvinvointitutkimusten palautetta pyritään hyödyntämään ja organisaatiolla on käytössä myös Sirius-ohjelma sekä varhaisen puuttumisen malli. Poissaoloseurantaa toteutetaan ja organisaatiossa käydään kehityskeskusteluita henkilökunnan kanssa vuosittain. Toimintasuunnitelmien kirjaus auttaa asioiden toimeenpanossa. Haastattelussa kävi lisäksi ilmi, että joissain työyksiköissä on havaittavissa suurta sairauspoissaolojen määrää, jota pitäisi pyrkiä vähentämään ja mahdollisuuksien mukaan siitä täytyisi päästä eroon kokonaan. Siihen asiaan liittyen tarvittaisiin siis jotain apua, neuvoja tai koulutusta, jotta sairaslomalle ei jäätäisi liian herkästi. Se kun vaikuttaa merkittävästi koko työyhteisön työilmapiiriin ja -hyvinvointiin. Kun yksi jää helposti sairaslomalle, niin silloin herkästi jää toinen ja kolmaskin, ja siitä voi tulla tapa. Useimmissa työyksiköissä tätä ongelmaa ei kuitenkaan ollut, vaan työntekijät saattoivat tulla jopa sairaina töihin.

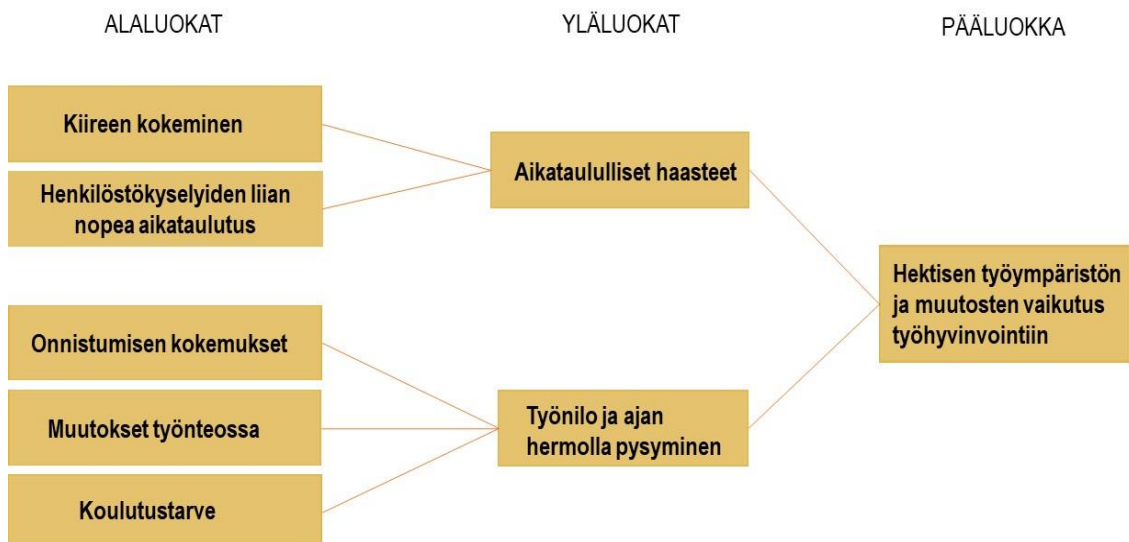
*Haluaisin jotenkin pureutua siihen saikuttamisen kulttuuriin, tai siihen, että miksi se on niin helppo hakea sitä sairaslomaa, ja miksi se on niin helppo jättää tavallaan kaverit pulaan, toisille ihmisille kuin toisille. Ja toiset on sitten niitä vastuunkantajia ja sitten ne näänny siellä.*

*Musta tuo saikuttaminen on ihan vieras sana, mä en tunnista tuota sanaa ollenkaan.*

*Meillä on aika vähän musta sellaisia, kyllähän siellä tietää, että jotkut voi olla vähän herkempiä, jotka jää, niitä varmaan on aina, mutta kauhean korkea työmoraali mun mielestä ihmisillä. Ja melkein niille saa sanoa, että nyt jäät kotiin, että sä et tuu sairaana tänne tartuttamaan muita, ja että jaksat sitten paremmin.*

## 5.2 Hektisen työympäristön ja muutosten vaikutus työhyvinvointiin

Pelkistetyistä ilmaisuista muodostettiin analyysin avulla viisi alaluokkaa. Kaksi ensimmäistä alaluokkaa nimettiin seuraavasti: *Kiireen kokeminen* ja *Henkilöstökyselyiden liian nopea aikataulutus*. Alaluokat yhdistettiin yläluokaksi *Aikataululliset haasteet*. Alaluokat *Onnistumisen kokemukset*, *Muutokset työnteossa* sekä *Koulutustarve* muodostavat puolestaan yläluokan *Työnilo ja ajan hermolla pysyminen*. Yläluokista muodostettiin yhdistävä pääluokka *Hektisen työympäristön ja muutosten vaikutus työhyvinvointiin*.



KUVIO 3. Hektisen työympäristön ja muutosten vaikutus työhyvinvointiin.



### 5.2.1 Aikataululliset haasteet

Työskentely sosiaali- ja terveystalvelualan organisaatiossa voi olla aika ajoin hektistä. Alaluokkaan *Kiireen kokeminen* kuuluivat nimensä mukaisesti esimiesten kokemukset työelämän kovasta vauhdista ja nopeasta temposta. He kokivat, että töitä tehdään päivästä toiseen täydellä teholla. Kiireen tunteen vähentämisessä tauotuksen merkitys korostui. Lisäksi esille nousi esimiesten huoli vastuunkantajien kuormittumisesta. Esimerkki alkuperäisilmaisusta, joka kuvaa hyvin sitä, kuinka kiire vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen:

*Usein tehdään minimi -miehityksellä, pystytetään uusia asioita ja kaikki repii itsestään sen, niin ei enää jakseta sitä työhyvinvointia kehittää.*

Esimiehet kokivat, että työhyvinvoinnin kehittämiseen on tullut paljon uusia työkaluja. Esimerkiksi henkilöstökyselyitä tehdään paljon, ja niistä poimitaan työhyvinvointiin liittyvät asiat, mutta kyselyiden sykli koetaan liian nopeaksi, jolloin tärkeä seuranta ja kehittämistoimet jäävät tekemättä. Toinen alaluokka onkin nimeltään *Henkilöstökyselyiden liian nopea aikataulutus*. Esille nousi myös se, että usein organisaatioissa kehitetään sitä mihin ollaan jo tyytyväisiä, vaikka juuri niissä asioissa olisi eniten kehitettävää, joihin koetaan, ettei oikein pystytä vaikuttamaan.

*Työntekijöille tulee semmoinen mieleen, että taas kysellään, että mitä sitä nyt taas kysellään, kun me ei olla mitään tehtykään. Et me ollaan niinku purtu se, mitkä me nostetaan sieltä, se me saadaan hyvin paperille, mutta me ei ehditä sitä niinku tavallaan toteuttaa, kun sitten kysellään taas.*

*Meillä ei oo oikeastaan koskaan kalenterivuotta aikaa edes tehdä niitä, kun sitten taas tulee uusi kysely heti vuoden alusta. Että tätäkin me ollaan toivottu, että se olisi vähän harvemmin.*

*Niin joo, et tavallaan se seuranta ja ne jää siitä sitten. Että jos ne suunnitelmat on olemassa, mut sitten..*

## 5.2.2 Työnilo ja ajan hermolla pysyminen

*Onnistumisen kokemukset* alaluokkaan kuuluvan alkuperäisilmaisun esimerkki kuvaa todella hyvin onnistumisten merkitystä työssä jaksamisen kannalta:

*Onnistumisia tietysti pitää tulla aina aika ajoin, että eihän sekään et hakkaa päätä seinään koko ajan, niin tietysti jaksa sitä loputtomiin.*

Esimiesten kokemusten mukaan työhyvinvointi nousee siitä, että työpaikan eri osa-alueet ovat kunnossa. Kuten sosiaali- ja terveysalalle on tyypillistä, onnistumisia ja positiivisia kokemuksia saadaan usein asiakastilanteista ja nimenomaan asiakkaan kautta.

Alaluokkaan *Muutokset työnteossa* kuuluvat esimiesten kokemukset työkuulttuurin muuttumisesta ja siitä, kuinka myös työnantajan on muututtava kulttuurin mukana. Nykyään työpaikoilla on käytössä useita sähköisiä järjestelmiä, joiden käyttö vie työaika. On myös erilaisia yhteisiä kanavia ja väyliä, jotka toisaalta helpottavat yhteisen tiedon löytymistä. Tekniikan kehittymisen myötä uusia teknisiä ratkaisuja ja muutoksia tulee koko ajan. Esimiehet toivovat, että välineet vastaisivat nykyajan tarpeita. Lisäksi koulutuksen ei aina katsottu ratkaisevan sitä, kuinka työpaikalla pärjää, vaan työntekijän persoonan on oltava oikea tiettyyn työhön ja työporukkaan. Työmoraalin koetaan vaihtelevan toimialoittain paljon. Esille nousi myös se, ettei nykyään enää välttämättä olla loppuelämää samassa työpaikassa tai töitä tehdään aika ajoin, silloin kun se itselle sopii.

*Sun työajasta, minkä sä ennen hoidit sitä potilasta, niin siitä ison osan sä hoidat sitä konetta, sä syötät sinne jos jonkunlaista tietoa.*

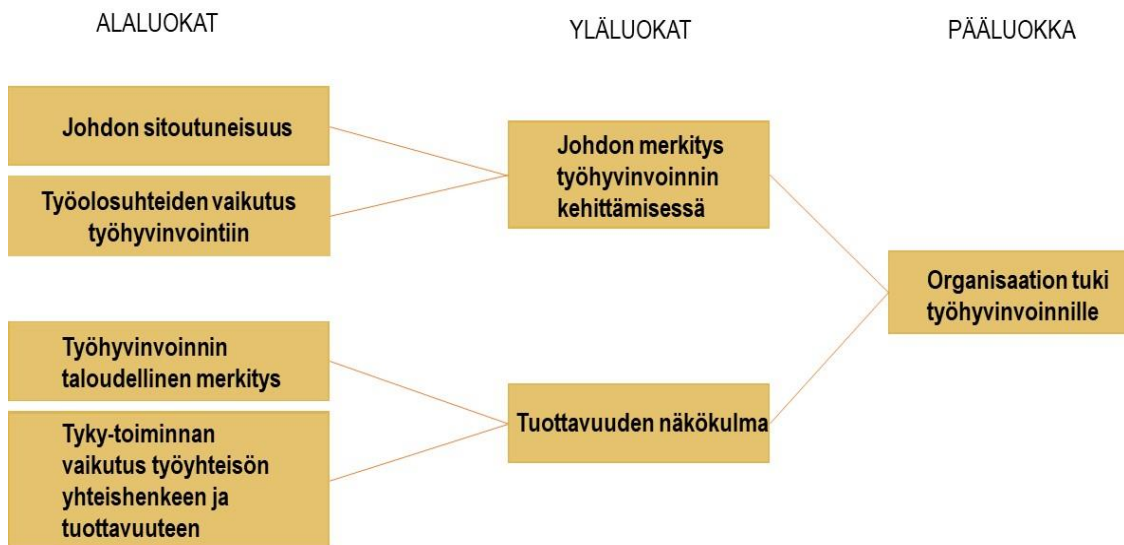
*Pitäisi olla myöskin välineet tätä päivää, jos me puhutaan, että meidän strategia on edelläkävijä.*

Esimiehet kokivat, että itse esimieskoulutus on hyvä. Toiveena oli, että välillä järjestettäisiin jokin koko henkilöstölle tarkoitettu ulkopuolinen luento. Ehdotuksena tuli esimerkiksi urheiluvalmentajan pitämä koulutus tiimipelaamisesta ja yhteishengen kohottamisesta. Kuten jo aiemmin nousi esille, kaikkea koulutusta ei kuitenkaan tarvitsisi hankkia ulkopuolelta, sillä organisaation sisältä tuntui

löytyvän paljon eri alojen asiantuntijuutta. Ulkopuoliset koulutukset sisäisten rinnalla kuitenkin lisäsivät työhyvinvointia. Apua kaivattiin lähinnä muiden ”koutsamiseen” ja tutor -koulutukseen. Nämä esimiesten kokemukset muodostivat alaluokan *Koulutustarve*.

### 5.3 Organisaation tuki työhyvinvoinnille

Pelkistetyistä ilmaisuista muodostettiin analyysin avulla neljä alaluokkaa. Kaksi alaluokkaa: *Johdon sitoutuneisuus* ja *Työolosuhteiden vaikutus työhyvinvointiin* yhdistettiin yläluokaksi *Johdon merkitys työhyvinvoinnin kehittämässä*. Alaluokat *Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys* ja *Tyky-toiminnan vaikutus työyhteisön yhteishenkeen ja tuottavuuteen* muodostavat yläluokan *Tuottavuuden näkökulma*. Lopuksi yläluokista muodostettiin yhdistävä pääluokka *Organisaation tuki työhyvinvoinnille*.



KUVIO 4. Organisaation tuki työhyvinvoinnille.

### 5.3.1 Johdon merkitys työhyvinvoinnin kehittämislle

Alaluokkaan *Johdon sitoutuneisuus* kuuluvat esimiesten käsitykset johdon sitoutumisen tärkeydestä organisaation strategian toteuttamisessa. Esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että johdon tulisi toimia laaditun strategian mukaisesti. Ylhäältä tulevia päätöksiä noudatetaan, vaikka ne eivät aina olisikaan mieluisia. Esimiehet olivat myös samaa mieltä siitä, että johto antaa raamit jokapäiväisen työn toteuttamiselle. Jokaisen työntekijän tulee tuntea organisaation punainen lanka ja visio sekä oman yksikön tavoitteet.

Esimiehet kokivat, että työhyvinvointi lähtee liikkeelle jokaisesta työntekijästä, ja se näkyy jokapäiväisessä työssä. Esimiehet pyrkivät siihen, että työntekijöillä on hyvät olosuhteet tehdä työtään, ja että työssä viihdyttäisiin mahdollisimman hyvin. Sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa edelläkävijyys on tärkeää, jotta pysyy ajan hermolla. Alaluokka *Työolosuhteiden vaikutus työhyvinvointiin*, korosti esimiesten mukaan perustan tärkeyttä. Kun se on kunnossa, työssä myös viihdytään.

### 5.3.2 Tuottavuuden näkökulma

Esimiehet kokivat, että johdon tulisi nähdä paremmin työhyvinvoinnin vaikutus organisaation tuottavuuteen. Heidän mukaansa tulosta syntyy silloin, kun työntekijät ovat tyytyväisiä ja viihtyvät työssään. Nämä kokemukset muodostivat alaluokan *Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys*.

*Vaikka semmoisia pieniä asioita silloin tällöin, vaikka se ei edes maksaisi paljon.  
Kun panostan hiukan tähän työhyvinvointiin ja työntekijöihin, niin se antaa myöskin enempi.*

Esimiehet kaipasivat työkykyä ylläpitävää toimintaa sopivassa mittasuhteessa. He kokivat, ettei näitä ole juuri ollut ja heidän mielestään se lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimerkki alaluokan *Tyky-toiminnan vaikutus työyhteisön yhteishengen ja tuottavuuteen* alkuperäisilmaisusta:

*Sen näkee heti, jos on joku yhteinen juttu ollut, niin kuinka helpommin sen jälkeen porukka vetää yhteen ja autetaan helpommin toinen toistamme, ja semmoinen yhteenkuuluvuuden tunne tulee.*

## 6 TYÖHYVINVOINNIN SEURANNAN JA KEHITTÄMISEN VÄLINEEN LAATIMINEN

Tutkimustulosten perusteella nousi esiin tarve työhyvinvoinnin seurantaan liittyvälle välineelle, sillä siihen ei ole yhteistyöorganisaatiossa tällä hetkellä käytössä minkäänlaista työkalua. Henkilöstökyselyiden syklin todettiin olevan liian nopea, jolloin seuranta ja sen myötä kehittämistoimet jäävät organisaatiossa usein liian vähälle huomiolle. Työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen välineen tulisi tukea mahdollisimman monen esimiehen työskentelyä. Sen tulisi olla osa arkipäivää ja helposti käytettävissä. Yhteistyöorganisaatiomme käytössä on esimerkiksi yhteinen intra, josta tieto olisi helposti kaikkien saatavilla. Pyrimme vastaamaan heidän haastattelussa esille tuomiinsa toiveisiin ja tarpeisiin. Välineen täytyisi olla hyödyllinen ja käytännöllinen sekä parantaa työhyvinvointia organisaatiossa.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen ei ole mitään taikanappulaa. Organisaation täytyy miettiä sen omaa kulttuuria sekä omien työntekijöiden tarpeita, ja niiden pohjalta luoda suunnitelma, joka sopii heille ja tukee heidän tarpeitaan. Parhaimmista käytännön esimerkeistä voi kyllä ottaa mallia, mutta työhyvinvointikäytännöt ja -ohjelmat tulisi kehittää yksittäisten organisaatioiden kulttuureista, jolloin ne sisältävät myös organisaation tavoitteet ja enemmän tietoa työntekijäryhmästä. (Allin 2014, 455.)

Manka & Manka esittelevät kirjassaan erilaisia välineitä työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen organisaatiossa. He keskittyivät helpottamaan nimenomaan esimiehen työhyvinvointiin liittyviä tehtäviä. Keskeisimmiksi näistä työkaluista nousivat työhyvinvointisuunnitelma sekä erilaiset työhyvinvoinnin tilan kartoittamisen ja mittaamisen kyselyt. He kuitenkin muistuttavat, että myös muitakin kuin perinteisiä arviointityökaluja kaivataan. (Manka & Manka 2016, 9.) Johtamiseen tarvitaan käytännön työkaluja ja hyviä menettelytapoja, jotka toimivat esimiehen arjessa. Kun työkalut ovat hioutuneet taidoiksi, saavuttaa esimies niiden avulla organisaatiossaan parempaa osallistumista, itsensä likoon laittamista, sitoutumista ja ennen kaikkea parempia tuloksia. (Kontiainen & Skyttä 2010, 251.)

Koska pelkkä työhyvinvoinnin suunnitelma ei varmista toimenpiteiden siirtymistä käytäntöön, on niiden toteutumista syytä seurata vuoden mittaan työpaikan palaverissa. Jokaisen työpaikan tulisi

mieltä, millä kriteereillä työhyvinvoinnin kehitystä seurataan. Tällaisilla tunnusluvuilla konkretisoidaan strategiaa toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi, ohjataan henkilöstöä toteuttamaan strategia, motivoidaan henkilöstöä, luodaan perusta palkitsemiselle, tarjotaan pohjatietoa erilaisille vertailuille ja korostetaan mitattavissa olevan asian merkitystä. (Manka & Manka 2016, 97–98.)

Yhteistyöorganisaatioissa työhyvinvointia kehitetään vuosittaisten henkilöstökyselyiden avulla. Kyselyn ajankohtana on yleensä tammi-helmikuu. Ensimmäinen kysely on tehty vuonna 2008 ja kyselyn toteuttaa puolueeton tutkimusyhtiö. Henkilöstötutkimuksen tulokset käsitellään talotasolla ja yksikkökohtaiset tulokset yksiköissä. Kyselyiden tavoitteena on saada henkilöstöltä lisätietoa ja palautetta organisaation toiminnasta. Tutkimukseen osallistuminen on luonteva tilaisuus vaikuttaa, sillä tulosten pohjalta tehdään kehittämissuunnitelmia, joihin kirjataan muun muassa yhdessä sovitut toimenpiteet, vastuut, tavoitteet sekä kehittämistoimenpiteiden seuranta. Henkilöstötutkimuksen tuloksia käsitellään maaliskuussa. Suunnitelmien toteutumista seurataan vuoden mittaan eli tutkimuksen säännöllinen toteutus mahdollistaa kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden seurannan. Henkilöstö vastaa nimettömänä eikä yksittäisen henkilön vastaukset tule raportoinnissa esille missään vaiheessa. Lisäksi vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kysymykset toistuvat vuosittain, jotta kehitystä voidaan vertailla. (Yhteyshenkilö, sähköpostiviesti 17.1.2018.)

Työntekijöiden vuosittainen kyselytutkimus on hyödyllinen alku työhyvinvoinnin kehittämisessä. Vaarana kuitenkin on, että organisaatio keskittyy pelkkiin tuloksiin, oikeiden ongelmien selvittämisen kustannuksella. Lisäksi saattaa käydä niin, että kehityksen mittarina käytetään seuraavan vuoden tutkimusta, jolloin työhyvinvoinnin kehitystä ei tapahdu. Kyselyn jälkeen tulisi aina tehdä lisätyötä, jotta piilossa olevat asiat nousisivat esille, ne käsiteltäisiin sekä sovittaisiin mittarit kehittymisen arvioimiseksi. Esimerkiksi työntekijöistä tulisi koota ryhmä, joka keskustelisi tutkimuksen tuloksista ja ehdottaisi mahdollisia ratkaisuja asian käsittelemiseksi. (Flint-Taylor & Cooper 2014, 253.)

Työhyvinvoinnin strategisella johtamisella tarkoitetaan vallankäytön ja johtamisen muotoa, jolla on laajimmat vaikutukset. Yleensä tällä tarkoitetaan työpaikan työhyvinvointiohjelmia, joka vastaa muun muassa kysymyksiin mikä on työhyvinvoinnin todellisuus, minkälaista työhyvinvoinnin tasoa tai tilaa halutaan sekä mitkä ovat ne keskeiset työolosuhdetekijät, työolosuhteisiin vaikuttavat yleiset toimintatavat, joilla saavutettaisiin hyvä tai paras lopputulos. Työhyvinvointistrategian toteuttamisen eräs käytännön keino on työhyvinvoinnin vuosikello. Siihen sisällytetään kuukausijaon mukaan kaikki työhyvinvoinnin painopisteet, järjestelmiin, menettelytapoihin, käytäntöihin, prosesseihin ja resursseihin liittyvät asiat, jotka on määritelty organisaation strategian pohjalta. Vuosikello

auttaa tarkistamaan asioita ja niiden tilaa sekä huolehtii asioiden aikataulun mukaisesta toteutuksesta vuosikierron aikana. Samalla sen käyttäjä oppii vähitellen samat asiat ja saa kokonaisnäemyksen työhyvinvointitoiminnan välineistöstä. (Tarkkonen 2012, 78–79.)

## 6.1 Työhyvinvointikukkasen kehittämisprosessi

Keväällä 2017 suoritetussa esimiesten teemahaastattelussa nousi esiin useita työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä aiheita. Organisaatiosta löytyi siis monia erilaisia osa-alueita, joissa koettiin olevan parantamisen varaa. Haastatteluaineiston analysoinnin, ja niistä muodostettujen tutkimustulosten pohjalta lähdimme miettimään, millä tavoin voisimme tuottaa mahdollisimman monipuolisen ja kattavan välineen, josta olisi hyötyä työhyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä kyseisessä organisaatiossa. Yhteistyöorganisaatio antoi meille vapaat kädet välineen suunnitteluun, joten pyrimme siihen, että väline käsittäisi kaikki tärkeimmät haastattelussa esille nousseet kehittämisen alueet.

Haastattelu herätti ajatuksia siitä, kuinka työhyvinvointia organisaatiossa voitaisiin kehittää. Tekevämmme aineiston luokittelun lisäksi listasimme myös haastattelussa esille tulleet kehittämisideat ylös. Esimiehillä oli erilaisia haasteita työssään, ja he saivat toisiltaan vinkkejä oman työyksikkönsä työhyvinvoinnin tukemiseen jo itse haastattelutilanteessa.

Lopullinen muoto työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen välineelle muotoutui loka-marraskuun vaihteessa 2017. Laitimamme väline, Työhyvinvointikukkanen (liite 6), perustuu osittain Marja-Liisa Mankan vuosikello -ajatteluun (Manka & Manka 2016, 122), mutta ulkoasu on siis kukka, jossa on 12 terälehteä. Ajatuksena on, että jokaiselle kuukaudelle (pois lukien kesälomakuukaudet) on yksi asia, johon paneuduttaisiin eli yhteensä 9kpl. Järjestystä ei ole lukittu, vaan työyksikössä voidaan päättää mihin asiaan eri kuukausina keskitytään. Tärkeintä on, että mahdollisimman moneen asiaan kiinnitettäisiin vuoden aikana huomiota. Nämä kyseiset asiat pohjautuvat siis tutkimustuloksien alaluokissa esille tullessiin kehittämiskohteisiin ja ovat: strategian toteutuminen, vuorovaikutus, työkierto, vertaistuki, sairauspoissaolojen ehkäisy, tyky-toiminta, koulutukset, henkilöstökyselyistä nousevat ajankohtaiset kehittämisen kohteet sekä talon sisäisen ammattitaidon hyödyntäminen. Yläluokat ja pääluokat sisältävät nämä asiat, mutta olivat käsitteinä liian laajoja ja vaikeasti hallit-

tavia. Esimiesten on helpompi tarttua alaluokkien yksityiskohtaisempiin työhyvinvoinnin kehittämisen aihealueisiin yksi kerrallaan. Työhyvinvointikukkaseen on koottu edellä mainittuihin aihealueisiin pohjautuen hyödyllisiä linkkivinkkejä, joita voidaan käyttää organisaatiossa työn tukena silloin, kun on vuorossa kyseisen aiheen käsittely tai aina muulloinkin niin halutessaan.

Tähän välineeseen on liitetty myös vuosittainen toteutumisen arviointi eli vuodenvaihteessa voidaan katsoa, kuinka moneen asiaan on vuoden aikana kiinnitetty huomiota. 6-9/9 toteutuneella terälehdellä ansaitaan hymynaama, 3-6/9 toteutuneella terälehdellä hieman huolestunut hymiö, ja jos toteutuneita terälehtiä on ollut ainoastaan alle 3/9, niin tuloksena on surullinen hymiö.

Kun olimme saaneet laadittua Työhyvinvointikukkaseen luonnoksen mielestämme varsin valmiin näköiseksi, pidimme yhteisen Adobe Connect -palaverin yhteistyökumppanin edustajan sekä ohjaavan opettajamme kanssa 14.11.2017. Yhteistyöorganisaatiosta tähän palaveriin osallistui henkilö, joka oli ollut mukana myös keväällä pidetyssä esimiesten haastattelussa. Kävimme vielä yhdessä läpi välineen sisältöä ja ulkoasua. Sekä yhteistyökumppanin edustaja että ohjaava opettajamme olivat tyytyväisiä välineeseen, joten isoja muutoksia siihen ei enää kaivattu. Teimme palaverin jälkeen ainoastaan pientä hienosäätöä Työhyvinvointikukkaseen, muun muassa ulkoasussa huomiointiin yhteistyöorganisaation toiveet ja heille sopiva järjestys kukan terälehtien teemoissa. Tämän jälkeen lähetimme uuden, valmiin version Työhyvinvointikukkasesta yhteistyöorganisaation esimiehille koekäyttöön kommentoitavaksi marraskuussa 2017. Kommentoinnille oli sen jälkeen varattu aikaa noin kaksi kuukautta.

Saimme yhteenvedon esimiesten palautteesta organisaation yhteyshenkilöltä sähköpostitse. Esimiehet olivat todenneet kommentissaan, että kahden kuukauden ajanjakso ei ollut kovin pitkä aika tarkastella Työhyvinvointikukkaseen toimivuutta, joten käytännön työelämässä se ei siinä ajassa oikein päässyt. Opinnäytetyön loppuun saattamisen vuoksi emme kuitenkaan voineet antaa heille pidempää aikaa koekäytölle. Yhteyshenkilön mukaan kommentteja tuli kaiken kaikkiaan melko vähän, mihin vuoden loppu ajankohdallisesti melko varmasti vaikutti. Lisäksi sähköpostilla tullut kommunikaatio on saattanut mennä joltakin ohi, vaikka muistutteluviestejä olikin asiasta laitettu. Parasta olisi ollut käydä asia esimieskohtaisesti läpi henkilökohtaisesti, mutta sellaiseen ei ollut sopivaa tilaisuutta, totesin yhteyshenkilöllemme.

Esimiehet kehuivat Työhyvinvointikukkaseen ilmeänsä ja sisältöä selkeäksi, ja myös linkkien runsaudesta tuli hyvää palautetta. Esimiesten mielestä tietoa oli hyvin etsitty tukemaan teemoja. Sisällön



osalta oli osattu ottaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia tukevia teemoja, ja ne olikin nostettu hyvin teemahaastattelun pohjalta työpaikan omista lähtökohdista. Eli siinä mielessä organisaatiossa pystytään hyödyntämään tuotettua sisältökokonaisuutta, vaikka Työhyvinvointikukkasta ei itsessään olisi otettu aktiiviseen käyttöön.

Vuoden kierto koettiin kuitenkin aika haastavaksi käytännön työssä. Esimiesten mielestä on ehkä vaikea ottaa noin monta teemaa mukaan vuoden sykliin. Ehdotukseksi tulikin, että eri teemoja olisi painotettu pidemmällä aikavälillä. Kehitysehdotuksena tuli myös sellainen asia, että esimiestyön koko kokonaisuus olisi hyvä saada vuosikellon muotoon ja linkittää siihen sitten sopivina annoksina työhyvinvointia.

Esimiehet voivat hyödyntää Työhyvinvointikukkasta parhaaksi katsomallaan tavalla sekä edelleen kehittää välinettä omien ajankohtaisten tarpeidensa mukaan esimerkiksi eri vuosina hieman eri asioihin keskittyen. He voivat siis muokata sitä edellä mainitsemiensa kehitysehdotusten mukaisesti. Kullakin esimiehellä voi olla työyksikkönsä kanssa vähän erilaiset tarpeet, joten jokainen voi tarvittaessa tehdä siitä itselleen mieluisan version. Työhyvinvointikukkanen on kuitenkin oiva perusta ja apuväline organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä.

## **6.2 Kehittämisprosessin arviointi**

Kehittämistyön arviointia tehdään jo alusta alkaen. Tällöin se suuntaa kehittämistyötä sekä toimii eräänlaisena palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Loppuarviointi puolestaan osoittaa kuinka kehittämistyössä on onnistuttu. Se pitää sisällään suunnitelmallisen tiedonkeruun sekä kerätyn tiedon analysoinnin. Saatuja tuloksia vertaillaan määritettyihin kriteereihin ja samalla arvioidaan kehittämistoimien vaikutuksia sekä kehittämisen etenemistä. Jotta arviointi olisi pätevä, tulee kehittämistyön tavoitteet ja panokset sekä prosessi ja aikaansaannokset tunnistaa ja kuvata tarkasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 47.)

Kehittämistyön arviointi kohdistuu panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä näiden välisiin suhteisiin. Voidaan arvioida yksilöä, ryhmää tai organisaation toimintaa. Arvioinnissa tarkastelun kohteina ovat esimerkiksi kehittämistyön suunnittelu, tavoitteiden selkeys ja niiden saavutta-

minen, kehittämisessä käytetyt menetelmät, toiminnan johdonmukaisuus sekä vuorovaikutus ja sitoutuminen. Aikaansaannosten arvioinnin kriteerejä ovat muun muassa lopputuloksen merkittävyys, yksinkertaisuus, helppokäyttöisyys, sovellettavuus muihin yhteyksiin, toistettavuus sekä neutraalisuus. Arviointi voidaan toteuttaa havainnoiden, kyselyn avulla, haastattelulla tai dokumenttianalyysillä. (Ojasalo ym. 2015, 47–48.) Arvioinnissa kannattaa tarkastella tulosten ohella projektin toteutustapaa, organisointia ja viestintää eri vaiheissa (Mäkinen 2017, viitattu 7.3.2018).

Suunnittelimme kehittämistyön huolella etukäteen. Tavoitteenamme oli yksinkertainen ja helposti käytettävä työhyvinvoinnin seurantaan ja kehittämiseen liittyvä väline. Teemahaastattelun avulla saimme esimiehiltä yksityiskohtaista sekä luotettavaa tietoa organisaation työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilasta sekä erilaisista kehittämiskohteista. Olimme useaan otteeseen yhteydessä yhteistyöorganisaatiomme yhteyshenkilöön, jotta kehittämistyön lopullinen väline vastaisi heidän tarpeisiinsa mahdollisimman hyvin. Saimme kuitenkin melko vapaat kädet välineen laatimiseen. Ohjaavat opettajat antoivat myös palautetta välineestä kehittämistyön eri vaiheissa.

Saavutimme tavoitteemme tekemällä esimiehille helppokäyttöisen ja konkreettisen työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen välineen. Pyysimme palautteen Työhyvinvointikukkasesta haastatteluun osallistuneilta esimiehiltä, ja palaute oli pääosin positiivista, kuten aiemmin kävi ilmi. Näin aikaisessa vaiheessa on vaikea arvioida, kuinka paljon Työhyvinvointikukkasen käyttö parantaa organisaation ja sen työntekijöiden työhyvinvointia, mutta työhyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä se toimii esimiesten apuvälineenä oikein hyvin.

On hyödyllistä analysoida myös projektin aikainen oppiminen tulevaa kehittämistä ajatellen. Arviointivaiheessa suunnitellaan myös tulosten viestintä yhteistyökumppaneille sekä tehdään jatko-suunnitelma jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. (Mäkinen 2017, viitattu 7.3.2018.) Arviointitieto on tärkeää oppimiselle. Arvioinnin näkökulma kehittämistoimintaan tuo esille aiemmin varsin piilossa olleen kehittämisprosessin kulun ja toimintatapojen tarkastelemisen. Kehittämisprojektiin osallistuminen voi olla oppimiskokemus niin yksittäiselle henkilölle, projektiryhmälle kuin organisaatiolle. (Seppänen-Järvelä 2004, viitattu 7.3.2018.)

Kehittämistyöhön osallistuneet esimiehet alkoivat varmasti ajatella enemmän työhyvinvointia ja sen seuranta ja kehittämistä sekä työhyvinvoinnin merkitystä koko työyhteisölle. Kehittämistyö jo it-

sessään herätteli siis esimiehiä kiinnittämään työhyvinvoinnin seurantaan ja kehittämiseen enemmän huomiota. He saivat oivalluksia ja vinkkejä sekä oppivat toisiltaan myös haastattelutilanteessa. Toivon mukaan kehittämistyön lopputuloksesta, Työhyvinvointikukkasesta, on hyötyä koko organisaatiolle, vaikka henkilöstöstä vain muutama osallistui teemahaastatteluun. Se, kuinka laajaan käyttöön organisaatio ottaa Työhyvinvointikukkasen, on heidän päätettävissään.

Meille tämä kehittämisprosessi on opettanut monenlaisia asioita aina tiedonhakuun liittyvistä asioista suunnitteluun, erilaisiin menetelmiin ja toteutukseen sekä siihen, mitä kaikkea tällainen kehittämistyön kokonaisuus kaiken kaikkiaan pitää sisällään. Yhteistyö- ja organisointitaidot ovat kehittyneet, ja on täytynyt osata myös huomioida se, että kehittämistyön prosessin aikataulu ei ole ollut pelkästään meistä kiinni, vaan siihen ovat vaikuttaneet yhteistyökumppanin sekä arviointiin osallistuneiden henkilöiden aikataulut kehittämistyön etenemisen eri vaiheissa.

## 7 POHDINTA

Haastatteluun osallistuneiden esimiesten kokemusten mukaan työhyvinvointi koostuu siitä, että työpaikan eri osa-alueet ovat kunnossa. He olivat sitä mieltä, että työhyvinvointiin vaikuttaa jokaisen työntekijän panos, ja sen tulisi näkyä jokapäiväisessä työssä. Esimiehet pyrkivät siihen, että työntekijöillä on hyvät olosuhteet tehdä työtään, ja että työssä viihdyttäisiin mahdollisimman hyvin. Lisäksi esimiehet korostivat organisaation perustan tärkeyttä. Kun se on kunnossa, työssä myös viihdytään.

Yhteistyön merkitys sekä vuorovaikutus ja kommunikaatio olivat esillä useaan otteeseen haastattelun aikana. Näiden lisäksi vertaistukea ja yhteisiä kokouksia kaivattiin aiempaa enemmän. Tutkimuksessamme tuli esille myös toive sisäisestä työkierrosta. Nämä kaikki helpottaisivat kokonaisuuden ja yhteisten tavoitteiden hahmottamista sekä sitä kautta myös työhyvinvoinnin tukemista. Esimiehet kaipasivat työkykyä ylläpitävää toimintaa sopivassa mittasuhteessa. He kokivat, ettei näitä ole juuri ollut, ja heidän mielestään se lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Esimiehet olivat huolissaan ns. saikuttamisen kulttuurista, jota oli joissakin organisaation työyksiköissä. Kun yksi jää helposti sairauslomalle, niin silloin herkästi jää toinen ja kolmaskin, ja siitä voi tulla tapa. Useimmissa työyksiköissä tätä ongelmaa ei kuitenkaan ollut, vaan työntekijät saattoivat tulla jopa sairaina töihin. Toiveena oli kuitenkin saada vuoropuhelu työterveyden kanssa sellaiseksi, että se edistäisi työssä olemista, jaksamista ja viihtymistä.

Tutkimuksessamme kävi ilmi, että johdon toivottiin huomioivan paremmin työhyvinvoinnin vaikutus organisaation tuottavuuteen. Esimiehet olivat sitä mieltä, että tulosta syntyy silloin, kun työntekijät ovat tyytyväisiä ja viihtyvät työssään. Organisaation strategian toteuttamisessa esimiehet kokivat johdon sitoutumisen tärkeäksi. He olivat yksimielisiä siitä, että johdon tulisi toimia laaditun strategian mukaisesti. Jokaisen työntekijän tulee myös tuntea organisaation punainen lanka ja visio sekä oman yksikön tavoitteet.

Haastattelussa nousi esiin, että talon sisäistä ammattitaitoa kannattaisi hyödyntää nykyistä paremmin omien työntekijöiden kohdalla. Organisaatiossa täytyisi jonkun vain ottaa asia hoitaakseen. Sisäisen ammattitaidon hyödyntämistä voisivat olla esimerkiksi talon sisäiset koulutukset tai luennot, jotka olisivat jälkepäin intrassa henkilökunnan katseltavissa. Eräs esimiesten toive oli myös,

että joskus järjestettäisiin jokin koko henkilöstölle tarkoitettu ulkopuolinen luento. Ulkopuoliset koulutukset sisäisten rinnalla lisäisivät työhyvinvointia.

Tutkimusta tehdessämme tulkitsimme työhyvinvoinnin kannalta organisaatiossa ehkä suurimmaksi ongelmaksi sen, että henkilöstökyselyiden aikataulutus on liian tiukka, ja sen vuoksi seuranta sekä kehittämistoimet jäävät usein tekemättä, kun onkin jo vuorossa uusi kysely. Tämän vuoksi päätimme toteuttaa nimenomaan työhyvinvoinnin seurantaan ja kehittämiseen liittyvän välineen, joka olisi jaettu erilaisiin osa-alueisiin. Nämä tärkeät työhyvinvointiin liittyvät kehittämisen osa-alueet poimimme esimiesten haastattelusta esille nousseista asioista. Laatimassamme välineessä on jokaiselle asialle varattu oma kuukautensa, jolloin esimiehen olisi tarkoitus panostaa ja kiinnittää huomiota kyseiseen asiaan yhdessä yksikkönsä työntekijöiden kanssa.

## **7.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeys**

Kiinnittämällä huomiota henkilöstöön sekä työyhteisön toimivuuteen voidaan toiminta- ja uudistumiskykyä vahvistaa, sillä hyvinvoivat ja osaavat ihmiset ovat halukkaampia tekemään työtä organisaation tavoitteiden eteen. Lisäksi hyvin toimiva työyhteisö ja selkeä tavoitteiden asettelu antavat mahdollisuuden henkilöstövoimavarojen käyttämiseen organisaation hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla. Yksilöominaisuuksien vastatessa luontevasti toimivan työyhteisön puitteissa liiketoiminnan määrittelemiin vaatimuksiin, on yrityksellä henkilöstönsä puolesta edellytykset menestyä liiketoiminnassaan. Jos yksilöiden tai työyhteisön puolelta tulee esiin haasteita, ilmenevät ne helposti työhyvinvoinnin heikkenemisenä, kuten sairaspotilaiden kasvuna tai jopa ennenaikaisena eläköitymisenä. (Aura ym. 2014, 4.)

Organisaatiot elävät kiristyvän kilpailun keskellä, jossa liiketoiminnan kehittäminen, jatkuva uudistuminen sekä uusien innovaatioiden tuotteistaminen ovat ehto pidemmällä tähtäimellä. Innovaatiot perustuvat yksittäisten ihmisten osaamiseen sekä kykyyn luoda yhdessä uutta. (Aura ym. 2014, 4.) Esimerkiksi pinnalla oleva sote-uudistus tarkoittaa henkilöstön kannalta suuria muutoksia sekä organisaatorakenteisiin että työn organisointiin. Käytännössä tämä tarkoittaa johtamisen ja esimiesten, johtamiskäytäntöjen, työyhteisöjen, työtapojen ja työkuultuurin muuttumista. Nämä tuovat suuria haasteita sote-henkilöstön arkeen, jotta uudistuksen tavoitteet kansalaisten, asiakkaiden

ja potilaiden kannalta toteutuvat. Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään, että henkilöstön työhyvinvointi heijastuu palveluiden laatuun, ja sitä kautta myös asiakkaiden ja potilaiden hyvinvointiin. Sote-uudistusta voidaan pitää erinomaisena prosessina henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen ja tasavertaisen kehittymisen kannalta. Tämä kuitenkin edellyttää strategista työhyvinvoinnin johtamista ja sen mahdollistamiseksi tietopohjan tulee olla riittävää. (Oksanen 2017, viitattu 26.11.2017.)

Tutkimuksemme päätulokset ovat siis hyvin ajankohtaiset huomioiden sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset. Esimiehet olivat sitä mieltä, että liian hektinen työympäristö ja erilaiset muutokset vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin. Työntekijöiden ja esimiesten tulisi pyrkiä hyvään yhteistyöhön, jotta työhyvinvointi ei heikkenisi suurtenkaan muutosten keskellä. Korkea ammattitaito puolestaan takaa palveluiden laadun myös tulevaisuudessa, ja positiivisen asiakaspalautteen kautta työmotivaatio ja työssä viihtyminen lisääntyy. Tämän lisäksi tutkimukseen osallistuneet esimiehet toivoivat, että organisaatio tukisi riittävästi työyhteisöä työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä, sekä tietenkin myös muutoksissa.

Esimiesten mahdollisuuksista ja resursseista sekä osaamisesta työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman kehittämiseen ja tukemiseen on huolehdittava työpaikkatasolla. Kaikkien esimiesten tulisi tuntea työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät sekä esimiestyön vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja toiminnan tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Larjovuori ym. 2015, 37.) Se, että organisaatiot kiinnittävät työhyvinvointiin huomiota juuri nyt, maksaa todennäköisesti kulut korkojen kera takaisin pitkällä aikavälillä. Työhyvinvoinnin voidaan ajatella olevan eräänlainen trendi nykyajan työelämässä. Työpaikkaa ei enää välttämättä valita isoimman palkan perusteella, vaan valinnassa erittäin tärkeä tekijä on myös hyvä työilmapiiri ja viihtyvyys sekä muut työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät.

## **7.2 Kehittämistyön luotettavuuden ja etiikan pohdinta**

Kehittämistyössä, joka on työelämälähtöistä, korostuvat sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt. Tavoitteet on oltava korkean moraalien mukaiset, työ on tehtävä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti sekä seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa, joten hankkeissa toimivien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös hankkeen vaja-

vaisuuksia ja rajoituksia. Koska työelämälähtöisessä kehittämistyössä noudatetaan tieteellisen tutkimuksen normeja, tulee tutkimuksen ja kehittämisen kohteina olevien ihmisten tietää, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mikä on toiminnan kohde ja tavoite, ja mikä on heidän rooli yrityksen toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. Kohderyhmältä saa todelliset ja rehelliset vastaukset silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyys on taattu. Lisäksi jokaisen kohderyhmäläisen on ymmärrettävä oma osansa tutkimuksessa tai kehittämisessä, ja heidän on pystyttävä tekemään järkeviä ja kypsiä arviointeja. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Kehittämistyössä on oltava rehellinen. Tämän takia esimerkiksi sitoutuminen toimeksiantajan totuttuihin käytänteisiin, asenteisiin ja arvoihin voi olla hankalaa. Osallistujien on tiedostettava ne, mutta ne eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. On myös hyvä muistaa, että kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä, jotka ohjaavat ilmiöiden tulkintaa. Jo kehittämiskohteen valinnan yhteydessä on hyvä pohtia, kenen ehdoilla kehittämistehtävä valitaan ja miksi siihen on päädytty. Lisäksi on hyvä kysyä, kuka päätti lopullisen aiheen. Kaikissa kehittämistehtävissä on hyvä tiedostaa työn yhteiskunnallinen merkittävyys. (Ojasalo ym. 2015, 49.)

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa lähinnä käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista ja hyödyllistä. Koska kehittämistoiminta on usein luonteeltaan sosiaalinen prosessi, toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen prosessiin vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. Luotettavuuden kannalta tuleekin tietää, missä prosessin vaiheissa toimijat eivät ole osallistuneet kehittämiseen aktiivisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 124.)

Kehittämistyömme tavoitteena oli saada tietoa esimiesten käsityksistä työhyvinvoinnin edistämisestä ja kehittää esimiesten käyttöön väline, jota he voivat hyödyntää työhyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä. Teimme kehittämistyötä koko ajan huolellisesti, tarkasti sekä rehellisesti. Uskomme, että työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen väline, Työhyvinvointikukkanen, on käyttökelpoinen ja hyödyllinen apuväline esimiehille. Kaikki kehittämistyöhön osallistuneet tiesivät kehittämistyömme tavoitteet sekä heidän roolinsa kehittämistyön eri vaiheissa. Työhyvinvointi aiheena on nykyään paljon pinnalla, ja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja seurantaan on alettu kiinnittää huomiota yhä enenevässä määrin. Tämän takia kehittämistyömme yhteiskunnallisen merkittävyyden voidaan ajatella olevan korkea, sillä aihe on muun muassa sote-uudistuksen myötä erittäin ajankohtainen ja tärkeä.

## 7.2.1 Tutkimuksellisen osion etiikka ja luotettavuus

Yhteistyön ja eettisyyden kannalta paras tapa toimia tutkimusta tehtäessä on mahdollisimman avoin informaatio. Tutkijoiden on varmistettava, että haastateltavat ovat ymmärtäneet saamansa informaation. Jo tutkimusta suunniteltaessa on lisäksi kartoitettava vaikeudet, joihin saatetaan törmätä tutkimuksen edetessä. Joskus tutkimusmenetelmiä tai kysymyksenasettelua saatetaan joutua muuttamaan tai laajentamaan. (Mäkinen 2006, 79–81.) Yhteistyön syntymisen kannalta yhteistyöorganisaatiollemme oli erityisen tärkeää tutkimuskysymyksemme lopullinen muoto. Huomioimme heidän toiveensa, ja varmistimme jo haastattelukutsun yhteydessä, että myös haastatteluun osallistujat tietävät, mihin tutkimuskysymykseen haimme vastausta.

Tiedon luotettavuutta ilmentävät normit ohjaavat tutkijoita noudattamaan tieteellisen tutkimuksen menetelmiä ja esittämään luotettavia tuloksia, joiden oikeellisuus on tiedeyhteisön tarkistettavissa. Tutkimusaineistojen keruu, käsittely ja asianmukainen arkistointi liittyvät olennaisesti tiedon luotettavuuteen ja tarkistettavuuteen. Tutkimusetiikan voidaan puolestaan katsoa koskevan aineiston hankintaan ja tutkittavien suojaan liittyviä kysymyksiä, tieteellisen tiedon käyttöä, soveltamista ja vaikutuksia koskevia kysymyksiä sekä tieteen sisäisiä asioita. (Kuula 2006, 24–25.)

Kun tutkija arvioi tiedon luotettavuutta, on hänen oltava lähdekriittinen. Hänen on kiinnitettävä huomiota lähteen aitouteen, riippumattomuuteen, alkuperäisyyteen ja puolueettomuuteen. Tulisi suosia mahdollisimman paljon ensikäden lähteitä eli primäärlähteitä, jotka ovat aidompia ja alkuperäisiä. Sekundäärlähteiden tieto on saattanut kulkea monen käden kautta, mikä on tehnyt ne alttiimmaksi eri tahojen vaikutuksille. Ajallinen ulottuvuus on myös tärkeää, mitä kauemmin aikaa on kulunut dokumentin ja sen kuvaaman alkuperäistapahtuman välillä, sitä kriittisempi kyseisen lähteen käytössä tulee olla. (Mäkinen 2006, 128–129.) Käytimme mahdollisimman tuoreita sekä suomalaisia että ulkomaalaisia tutkimuksia. Otimme mukaan kirjallisuutta henkilöiltä, jotka ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin kehittämiseen jo pidemmän aikaa. Lisäksi mukana on muutama uudempi ja lyhyempi tutkimus, joissa kerrotaan työhyvinvoinnin tilasta Suomessa tällä hetkellä.

Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimusta voidaan lukea ymmärtäen sen perustana olevat tutkijan ratkaisut, totuuden tavoittelun luonne sekä vakuuttua tutkijan vilpittömyydestä koskien tiedonhankintaa ja tehtyjä tulkintoja. Uskottavuuden ja myös arvioitavuuden käsitteet ovat oleellisia kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullista tutkimusta arvioitaessa voidaan käyttää ideaa siirrettävyydestä. Se tarkoittaa, että pohditaan, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossain



toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia uudelleen ja päätyä samankaltaisiin lopputulemiin. (Aaltio & Puusa 2011, 153–156.) Tutkimuksemme tulokset ovat sellaisia, että samankaltaisia asioita voisi hyvinkin nousta esiin vastaavassa sosiaali- ja terveystalouden organisaatiossa, ja myös missä tahansa työpaikassa, sillä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa usein juuri tällaiset asiat puhuttavat.

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu omien valintojen arvioiva tarkastelu ja tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemus. Tutkimuksen tavoitteena tulee pitää sitä, että se mahdollisimman hyvin kuvastaisi tutkittavien käsityksiä ja heidän kokemusmaailmaansa. Tutkijan on tärkeää ymmärtää, että hänen tekemänsä valinnat ja tulkintansa vaikuttavat tutkimuksen useassa eri vaiheessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on oleellista käytettyjen metodien kuvaus ja jäljitettävyys. (Aaltio & Puusa 2011, 157.) Tutkija tarvitsee työssään eettisiä periaatteita, sääntöjä, normeja ja arvoja, sillä hän on moraalinen toimija (Pietarinen 2002, 58). Noudatimme tutkimusta tehdessämme tieteellisen tutkimuksen menetelmiä sekä toimimme eettisten periaatteiden mukaisesti prosessin jokaisessa vaiheessa.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät koskaan muodosta täysin yhtenäistä joukkoa. Vaikka heidät olisi valittu tarkkaan, ja heillä olisi paljon yhteisiä piirteitä, eroavat he monin tavoin sekä toisistaan että tutkijasta. Kulttuuriset erot vaikuttavat tutkimusprosessiin. Tällaisia ovat muun muassa arvot ja asenteet, tavat, uskonto, etnisuus, sukupuoli, kieli, koulutus ja ammatti. Tutkittavien maailmankuvat eroavat toisistaan kulttuurillisen vaihtelun takia. Tutkijan on huomioitava tämä ja arvostettava tutkimukseen osallistujien erilaisia tapoja katsoa maailmaa. Kulttuurinen tausta vaikuttaa tutkimukseen osallistuvien suhtautumiseen tutkimusaineiston keruuseen ja siihen, kuinka he ymmärtävät heille esitetyt kysymykset. (Mäkinen 2006, 103.) Kehittämistyöhömme osallistui joukko terveys- ja palvelualan organisaation esimiehiä, joiden tiedemaailman tuntemuksen voimme olettaa olevan oikein hyvä. Lisäksi heillä todennäköisesti on kokemusta myös muissa sosiaali- ja terveydenhoitoalan organisaatioissa toimimisesta, mikä lisää ennestään heiltä saadun tiedon paikkansapitävyyttä.

Oli kyseessä sitten yksityishenkilö tai organisaatio, tutkimusetiikan perusteisiin kuuluu, että tutkitaville tulee heidän sitä halutessaan taata mahdollisuus säilyä anonyymeinä valmiissa tutkimuksessa. Tällä on selkeitä etuja tutkimuksen kannalta. Tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen lisää usein tutkijan vapautta. Tutkijan on helpompi muun muassa käsitellä arkoja asioita, sillä hänen ei

tarvitse pelätä, että se aiheuttaisi haittaa tutkittaville. Samalla se edistää tutkimuksen objektiivisuutta, kun arkoja ja ristiriitaisia asioita voi käsitellä helpommin. Ihmiset myös puhuvat rehellisesti ja suoraan, kun heidän henkilöllisyytensä pidetään salassa. Tämä helpottaa tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon keräämistä. (Mäkinen 2006, 114–115.) Lisäksi organisaatioiden tiedot ovat usein salaisia ja luottamuksellisia, kilpailu markkinoilla on kovaa ja yksityiskohtien paljastumisella voisi olla haittapuolia. Yhteistyö tutkijoiden kanssa nähdään kuitenkin hyödylliseksi ja siitä on heille etua myös taloudellisessa mielessä. (Mäkinen 2006, 119.) Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja huolehdimme siitä, että haastatellut henkilöt pysyvät anonyymeinä. Sitoudumme pitämään sekä organisaation että haastatteluun osallistuvien esimiesten tiedot salassa.

Haastatteluun ja sen nauhoittamiseen on saatava haastateltavan suostumus. Nauhoitusta voi perustella kertomalla haastateltavalle sen eduista. Haastateltavalla tulee aina olla mahdollisuus keskeyttää haastattelu, vaikka hän olisi jo luvan antanutkin tai haastattelu olisi jo käynnissä. (Mäkinen 2006, 94–95.) Haastateltavat antoivat ennen haastattelua suostumuksensa haastatteluun ja sen nauhoittamiseen. Tallensimme haastattelun Sanelin ja Ääninauhuri -ohjelmilla, ja tallenteet ovat henkilökohtaisessa hallussamme. Analysoimme tutkimusaineiston ja kirjoitimme loppuraportin siten, että siitä ei käy ilmi mitään sellaista, mikä voisi paljastaa haastatteluun osallistuneiden esimiesten henkilöllisyydet tai yhteistyökumppanimme. Jo tutkimuksen alussa on päätettävä mitä tutkimusmateriaalille tehdään tutkimuksen päätyttyä. Koehenkilöiden yksityisyys varmistetaan parhaiten tuhoamalla materiaali. (Mäkinen 2006, 81.) Hävitämme aineiston Oulun ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti raportin valmistumisen jälkeen.

### **7.3 Kehittämistyö kokonaisuutena**

Oulun ammattikorkeakoulun Master -opinnäytetyön tavoitteena on arvioida työ- ja/tai kulttuurielämän, yritysten, työyhteisön, palveluiden käyttäjien tai tuottajien näkökulmasta kehittämistarpeita yhdessä työhön osallistuvien toimijoiden kanssa. Tavoitteena on tehdä alan tarpeita vastaava tutkimus- tai kehittämistehtävä. Opinnäytetyön raportoinnissa ja toteuttamisessa on osoitettava valmiuksia itsenäiseen, innovatiiviseen, luovaan, eettiseen ja tulevaisuutta ennakoivaan asiantuntijatyöhön. Lisäksi tuloksia on arvioitava kriittisesti sekä esitettävä ne ymmärrettävästi. (Oulun ammattikorkeakoulu 2017, viitattu 30.11.2017.)

Jo opintojen alussa meillä molemmilla oli vahva tunne siitä, että haluaisimme opinnäytetyömme aihepiiriin liittyvän jollain tavoin työhyvinvointiin ja/tai sen kehittämiseen. Aihealueen laajuuden huomioiden oli oikeastaan vain hyvä, että saimme yhteistyöorganisaatioltamme melko vapaat kädet kehittämistyömme suunnitteluun ja toteuttamiseen. Osittain juuri laajuuden vuoksi, pyrimme rajamaan aihealueen tarkasti jo heti alusta alkaen. Kehittämistyö on ollut hieno tilaisuus luoda uusi työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen väline yhteistyöorganisaatiomme käyttöön. Tutkimus- ja kehittämisosaaminen sekä työhyvinvointiin liittyvä asiantuntijuus kehittyivät opinnäytetyöprosessin myötä. Saimme arvokasta kokemusta esimieshaastattelun vetämisestä ja itseluottamuksemekin kasvoi onnistuneen haastattelun myötä. Olemme perehtyneet syvällisesti työhyvinvointiin niin käsitteenä, kuin sen seurantaan ja kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin tilaan tämän päivän Suomessa. Aihealue on erittäin mielenkiintoinen, ja vaikka sitä on melko paljon jo käsitelty, on se edelleen ja tulee varmasti myös jatkossakin olemaan ajankohtainen.

Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi. Kun laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun väline on inhimillinen, voi aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Kyse on tutkimustoiminnan ymmärtämisestä myös eräänlaisena oppimistapahtumana. Kvalitatiivista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi myös siinä mielessä, että tutkimuksen etenemisen eri vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäsennettävissä selkeisiin eri vaiheisiin, vaan esimerkiksi tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2015, 74.)

Tämä opinnäytetyö on esimerkki monivaiheisesta sosiaali- ja terveydenhoitoalan organisaatioon toteutetusta kehittämistyöstä. Varmasti jokaisessa näinkin pitkäkestoisessa prosessissa on haasteensa. Kehittämistyömme välineen lopullista muotoa oli pitkään vaikea hahmottaa. Tarjolla kun on jo muutamia työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen työkaluja. Lopulta kuitenkin itse prosessin eteneminen, kirjallisuuteen perehtyminen ja luovuus olivat ratkaisevassa asemassa välineen lopullisen muodon rakentumisessa.

Työhyvinvointikukkasen terälehdiksi eli työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueiksi yhteistyöorganisaatiossamme nousivat: strategian toteutuminen, vuorovaikutus, työkierto, vertaistuki, sairauspoissaolojen ehkäisy, tyky-toiminta, koulutukset, henkilöstökyselyistä nousevat ajankohtaiset kehittämisen kohteet sekä talon sisäisen ammattitaidon hyödyntäminen. Edellä mainitut asiat pohjautuvat tutkimustuloksien alaluokissa esille tulleisiin kehittämiskohteisiin. Niitä tarkasteltaessa voidaan to-

deta, että ne ovat varmasti tuttuja jokaiselle työssäkäyvälle henkilölle, ja todennäköisesti samankaltaisten asioiden parissa painitaan monissa työyhteisöissä. Mieleemme jäi muun muassa erään teemahaastatteluun osallistuneen esimiehen kommentti siitä, että kun perusasiat ovat kunnossa, työssä myös viihdytään.

Koska työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen välineen, Työhyvinvointikukkasen, rakennetta ja käyttötapaa ei ole lukittu, voidaan sitä edelleen kehittää yhteistyöorganisaatiossamme. Työhyvinvointikukkasen terälehtien kehittämiskohteet on mahdollista päivittää esimerkiksi pitämällä uusi vastaava esimiesten kokoontuminen tai miksei kehittämiskohteita voisi tiedustella myös työntekijöiden näkökulmasta. Jatkotutkimushaasteena vuoden parin päästä voisi olla tutkimus siitä, onko välineestä ollut hyötyä ja jos, niin miten se on ollut havaittavissa. Tutkimus voisi olla esimerkiksi koko henkilökunnalle osoitettu kyselylomaketutkimus. Toivomme, että Työhyvinvointikukkanen jää yhteistyöorganisaatiomme käyttöön, ja että siitä hyötyisi mahdollisimman moni työyksikkö. Lisäksi olisi hienoa, mikäli tämä työhyvinvoinnin seurannan ja kehittämisen väline antaisi vinkkejä myös muille asiasta kiinnostuneille.

## LÄHTEET

Aaltio, I. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint Oy. 73.

Aaltio, I. & Puusa, A. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint Oy. 153–156, 157.

Allin, P. 2014. Measuring Wellbeing in Modern Societies. Teoksessa Chen, P. & Cooper, C. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Work and Wellbeing. ProQuest Ebook Central. John Wiley & Sons. 455.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa. Tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Viitattu 3.1.2018. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen\\_hyvinvoinnin\\_johtaminen\\_Suomessa\\_2014.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1). 4–5, 47–49.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Media. 19.

Docendum 2018. Työhyvinvoinnin tekijät. Viitattu 3.1.2018. <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. 94.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. WS Bookwell Oy, Juva. 29.

Fisher, C. 2014. Conceptualizing and Measuring Wellbeing at work. Teoksessa Chen, P. & Cooper, C. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Work and Wellbeing. ProQuest Ebook Central. John Wiley & Sons. 14–15.

Flint-Taylor, J. & Cooper, C. 2014. Well-being in organizations Teoksessa Hämäläinen, T. & Michaelsson, J. Well-being and Beyond -Broadening the Public and Policy Discourse. Sitra, The Finnish Innovation Fund. 253.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino. 41.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 128, 152.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 137–139.

Hosie, P. & ElRakhawy, N. 2014. The Happy Worker. Teoksessa Chen, P. & Cooper, C. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Work and Wellbeing. ProQuest Ebook Central. John Wiley & Sons. 114, 127.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. 116.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy. 140, 142.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy. 11, 13, 15, 23, 33, 124.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta? Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Juvenes Print. 17–18, 23, 50–51.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 99, 167.

Karvonen, P. 2014. Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.1.2018. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80477/Karvonen\\_Petra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80477/Karvonen_Petra.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 3, 65–66.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikku-noita tutkimusmetodeihin II. PS-kustannus. 74.

Koivula, A. & Halonen, K. 2017. Työelämän muutos haastaa työhyvinvoinnin johtamisen. Viitattu 8.1.2018. <https://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-johtamisen/>

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö – Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi. 172, 251.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. 24–25.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. 4, 5, 139, 166, 177, 180–181.

Larjovuori, R-L., Manka M-L & Nuutinen S. 2015. Inhimillinen pääoma -Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki. 20, 37.

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Hyvinvoiva työyhteisö. Teoksessa Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. 124.

Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. 9, 51–53, 74–77, 97–98, 122, 215–216.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina–narratiivinen arviointitutkimus. Oulu: Oulun yliopisto. 26, 225–227.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Oy. 41, 48.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy. 79–81, 94–95, 103, 114–115, 119, 128–129.

Mäkinen, P. 2017. Kehittämispöcessin vaihemalli. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 7.3.2018.  
<https://ttk.fi/files/5741/Kehittamisprosessin-vaihemalli.pdf>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 47–49.

Oksanen, T. 2017. Ratkaiseeko henkilöstön työhyvinvointi sote -uudistuksen toteutumisen? Työterveyslaitos. Viitattu 26.11.2017. <https://www.ttl.fi/blogi/ratkaiseeko-henkiloston-tyohyvinvointi-sote-uudistuksen-toteutumisen/>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2017. Opinto-opas. Opetussuunnitelmat 2017-2018. Opintojaksokuvaus, opinnäytetyö. Viitattu 30.11.2017. [http://www.oamk.fi/opinto-opas/opintojen-sisalto/opetus-suunnitelmatalasivu=opintopakso&koulutus=tel2017s&lk=s2017&oj=YY00BG33\\_fi](http://www.oamk.fi/opinto-opas/opintojen-sisalto/opetus-suunnitelmatalasivu=opintopakso&koulutus=tel2017s&lk=s2017&oj=YY00BG33_fi).

Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) 2002. Tutkijan eettiset valinnat. Gaudeamus Kirja / OY Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. 58.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki. 4.

Rantala, T. 2006. Etnografisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 255, 273.

Renee Baptiste, N. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. Management Decision 46(2), 284–309.

Repo S., Ravantti E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti -opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki. 2.

Salojärvi, S. 2009. Strategiset henkilöstöprosessit käytännössä. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 91.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa – Opas käytäntöihin. Sosiaali-



ja terveystieteen tutkimus- ja kehittämiskeskus. Viitattu 7.3.2018. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4\\_04.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf).

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistavista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. 54–55, 64–66.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden strategia. Julkaisuja 2011:1. 7. Viitattu 8.1.2018. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3aNBN%3afi-fe201504223250.pdf?sequence=1>.

Steadman, K., Wood, M. & Silvester, H. 2015. Health and wellbeing at work: a survey of employees, 2014. Department for work & pensions. Social Science in Government. United Kingdom. Viitattu 11.1.2018. [http://www.theworkfoundation.com/wp-content/uploads/2016/11/387\\_Health-and-well-being-at-work.pdf](http://www.theworkfoundation.com/wp-content/uploads/2016/11/387_Health-and-well-being-at-work.pdf). 3, 86, 91.

STTK 2017. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla yhä täysin riittämätöntä. Viitattu 28.11.2017. <https://www.sttk.fi/2017/01/11/sttk-tyohyvinvoinnin-edistaminen-tyopaikoilla-yha-taysin-riittamaton/>

Suomalaisen Työn Liitto. 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Viitattu 29.11.2017. <https://madebyfinland.suomalainentyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. 168.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä – Matkalla työhyvinvointiin. UNIpress. 34.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress 2012, painettu EU:ssa. 77–79, 131–132.

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNIpress. 27, 86–87.

Tarkkonen, J. 2016. ”Näin on tehty ennenkin”: Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. 7, 212.

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. 9–11, 121, 124.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. 102, 110-115.

Työterveyslaitos 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 26.11.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 274–276.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 115

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. 120, 135.

Yhteyshenkilö. 2017. Esimiesten teemahaastattelu/opinnäytetyö. Sähköpostiviesti. 2.10.2017.

Yhteyshenkilö. 2018. Työhyvinvointikukkasen palaute. Sähköpostiviesti. 17.1.2018.

Åhman, H. 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Talentum Media Oy. 185.

**Hei terveystalan Esimies!**

Olemme kaksi ylemmän amk-tutkinnon opiskelijaa Oulun ammattikorkeakoulusta. Opiskelemme sosiaali- ja terveystalan kehittämistä ja johtamista, ja olemme parhaillaan tekemässä opinnäytetyönä työhyvinvointi -aiheista kehittämistutkimusta.

Iloksemme olemme saaneet yhteistyökumppaniksi juuri Teidän sosiaali- ja terveystalpalvelualan organisaation. Tutkimuksemme tarkoitus on kuvata organisaatiossa työskentelevien esimiesten käsityksiä siitä, miten työhyvinvointia voidaan kehittää. Toteutamme 6-10 esimiehen ryhmälle teemahaastattelun, jossa on tarkoitus saada aikaan avointa keskustelua aiheesta.

Tuon teemahaastattelun pohjalta tavoitteenamme on koota työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä väline esimiehille. Välineen lopullinen muoto tarkentuu ryhmähaastattelussa syntyvistä ajatuksista sekä organisaation toiveista ja tarpeista. Pyydämme palautteen välineen toimivuudesta käyttöönoton jälkeen sähköpostitse. Lisäksi tavoitteenamme on syventää omaa osaamistamme työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä.

Pidämme huolen siitä, että sosiaali- ja terveystalpalvelualan organisaatio sekä haastatteluun osallistuneet esimiehet pysyvät anonyymeinä.

***Ryhmähaastattelun ajankohta on tiistai 21.3.2017 klo 10.00 (n. 60min), ja se käydään yhteistyökumppanin neuvotteluhuoneessa nro 1***

Parhain terveisin

**Teija Pasanen, suuhygienisti, o6pate00@students.oamk.fi**

**Mia-Riitta Hongell, röntgenhoitaja, o6homi01@students.oamk.fi**



### **KIRJALLINEN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN**

**Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvään teema-haastatteluun 21.3.2017. Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluna, jossa haastattelijoina toimivat sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen yamk-opiskelijat Mia-Riitta Hongell ja Teija Pasanen Oulun ammattikorkeakoulusta. Teemahaastattelua analysoidaan kokonaisuutena, eikä ketään ole tunnistettavissa analysoidusta aineistosta eli anonymiteetin säilymisestä huolehditaan, ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti.**

**Annan suostumuksen tutkimuksen tekemiseen ja haastattelun nauhoitukseen**

**Aika ja paikka**

**Allekirjoitus ja nimenselvennys**

**Asema organisaatiossa**

## **Teemahaastattelurunko 21.3.2017 klo 10.30.**

### **Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys organisaation kokonaisstrategiassa**

- näkyvyys jokapäiväisessä työskentelyssä
- tuottavuus ja vaikuttavuus

### **Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen**

- tavoitteet ja toimenpiteet
- työyhteisötaidot
- valmiudet/koulutus

### **Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet muuttuvassa työelämässä**

- työvälineet ja työympäristö muuttuvat
- ennakointi/sopeutuminen

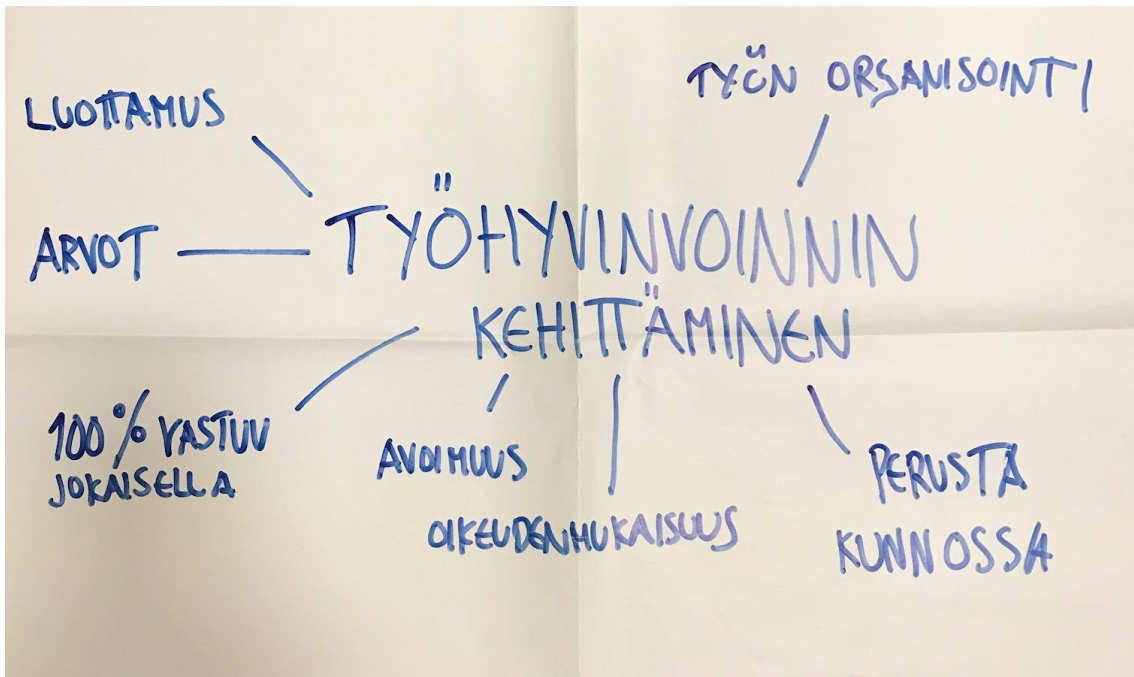
### **Työhyvinvoinnin kehittämisen arviointimenetelmät**

- kehityskeskustelu
- sairauspoissaolot/työtapaturmat
- ennakoivat menetelmät (työhyvinvointikyselyt)

### **Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys organisaation houkuttelevuuden/tulevaisuuden kannalta**

- työpaikan yhteishenki
- vaikutus maineeseen/imagoon
- työntekijöiden sitoutuneisuus

### **Esimiesten tarpeet ja toiveet työhyvinvoinnin kehittämisen välineen suhteen**



## I Yhteistyö ja ammattitaito työhyvinvoinnin tukipilareina (Pääluokka)

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokat	Yläluokat
<p>Aspa-info</p> <p>Kerran viikossa edes vähän aikaa yhdessä</p> <p>Osa porukkaa tekee tiivistä yhteistyötä ja tieto kulkee vähän paremmin, toisilla puolestaan haaste yhteisiin juttuihin, kun aina on joku töissä (riippuen osastosta)</p> <p>Työn luonne vaikuttaa keskusteluyhteyteen työntekijöiden/työntekijän ja esimiehen välillä</p> <p>Aktiivinen verkottuminen</p> <p>Sisäinen työnkierto, vaikka edes yksi tai kaksi päivää per joku paikka, kaikki</p> <p>”Sä pystyt tekemään sitä omaa työtäkin hirveen paljon paremmin, kun sä tiedät mitä ne muut tekee”</p> <p>Hierarkia matala, voi kysyä keneltä vain neuvoa</p> <p>”Vaatii esimieheltä aika paljon, että sä oot ite tosi aktiivinen, että sä kaivat sen avun, et kukaan ei niinku tuu.. No tietysti pitää hyväksyä, ettei se tuu ku Manulle illallinen”</p>	Vertaistuki	Työyhteisön kommunikointi
Ns. ”yhteisen laivan” ja asiakkaan kokonaisvaltainen ymmärtäminen	Yhteistyön merkitys	

<p>"Mä en oo missään tekemisissä muiden esimiesten kanssa oikeastaan juurikaan"</p> <p>Meillä puuttuu tavallaan kokonaan se keskustelu (osastonhoitajien kokouksia ei nykyään ole)</p> <p>Toisen työn ymmärtäminen</p> <p>Oppisi tuntemaan ihmisiä sitten samalla myös</p> <p>Ihmiskemiat</p> <p>Kommunikointi edesauttaa sitä kaikkea tekemistä</p> <p>Toiveena edes neljännesvuosittain kokous, jossa käytäisiin läpi talouslukuja, suunnitelmia ja yhteisiä asioita</p> <p>Kaikki puhaltaa samaan suuntaan</p> <p>Uusien työntekijöiden tutorit</p> <p>Perehdyttämishjelmat</p> <p>Esimies aistii, jos kaikki ei ole hyvin ainakin pysyvän henk. kunnan kohdalla</p> <p>Toisen työntekijän huoli/tuki</p> <p>Työilmapiiri (toisten auttaminen, asiakkaiden siirtäminen)</p>		
--	--	--



<p>Meillä on ammattilaisia talo täynnä</p> <p>Jonku pitäisi vaan koordinoita ja organisoida</p> <p>”Miksei meillä voi olla ennaltaehkäisevänä se?”</p> <p>”Eikös meidän pitänyt olla terveyden edistäjiä?”</p> <p>Webinaarit, luennot nauhoitettuna, videokirjastot (ajasta ja paikasta riippumatonta)</p> <p>”Miksi meillä ei olisi sellaista innovaatio -kanavaa, missä me testattaisiin tavallaan kaikkia meidän omalla henkilöstöllä?”</p> <p>”Mehän pystyttäisiin ihan hyvin tekemään ihan massiiviset pilotit täällä omassa toiminnassa tavallaan, et jos se kaikki tieto olisi meillä omassa hyödynnettävissä.”</p> <p>Esim. uni, lepo ja ravitseminen -infoa työntekijöille</p>	<p>Organisaation sisäisen ammattitaidon hyödyntäminen</p>	<p>Potentiaaliset voimavarat</p>
<p>Työhyvinvointitutkimusten palaute</p> <p>Kyselyt kertovat asiakkaan kokemuksista ja paljastaa myös, jos huono työilmapiiri</p> <p>Poissaoloseurannat, Sirius ohjelma? (työterveyshuollon), esimies ottaa kantaa ja kertoo mitä asialle tehty</p> <p>Kehityskeskustelut, lomakkeet hyödyllisiä</p> <p>Varhaisen puuttumisen mallit (varhaisen tuen keskustelut, esim. 3xvuodessa, kerran kuussa, viikoittain)</p>	<p>Jo käytössä olevat työhyvinvoinnin kehittämisen välineet</p>	

Kehityskeskustelujen/toimintasuunnitelmien kirjaus auttaa asioiden toimeenpanossa		
Vuoropuhelu työterveyden kanssa sellaiseksi, että se edistää työssä viihtymistä ja työssä olemista	Sairauspoissaolojen hallinta	
Muu väylä (muu apu työterveyshuollon lisäksi)		
Jotain kättä pidempää		
Koulutusta tähän liittyen		
Saikuttamisen kulttuuri, merkitys muulle työyhteisölle		

## II Hektisen työympäristön ja muutosten vaikutus työhyvinvointiin (Pääluokka)

Pelkistetyt ilmaiset	Alaluokat	Yläluokat
<p>Vauhti on niin kova, että jää jalkoihin</p> <p>”Usein tehdään minimi -miehityksellä, pystytetään uusia asioita ja kaikki repii itsestään sen, niin ei enää jakseta sitä työhyvinvointia kehittää”</p> <p>Nopealla tempolla justtiinsa</p> <p>Täällä vaan niinku tehdään päivästä toiseen niska li-massa hommia</p> <p>Tää on vedetty niinku niin minimiin tällä hetkellä mitä on</p> <p>Tauotus olisi tärkeää</p>	Kiireen kokeminen	Aikataululliset haasteet

<p>Sitoutuneet työntekijät/vastuunkantajat kuormittuvat</p> <p>Tietyt tyypit pärjäävät, persoona oltava oikeanlainen tiettyyn työhön ja työporukkaan (koulutus ei aina ratkaise pärjääkö)</p>		
<p>Henkilöstökyselystä otetaan työhyvinvointiin liittyvät asiat</p> <p>Kyselyn sykli on liian nopea</p> <p>Seuranta jää tekemättä</p> <p>”Työntekijöille tulee semmonen mieleen, että no taas kysellään, että mitä sitä nyt taas kysellään, kun me ei olla mitään tehtykään. Et me ollaan niinku purtu se, mitkä me nostetaan sieltä, se me saadaan hyvin paperille, mut me ei ehditä sitä niinku tavallaan toteuttaa, kun sitten kysellään taas.”</p> <p>Monesti kehitetään sitä omaa, mihin ollaan jo muutenkin tyytyväisiä. Isossa mittakaavassa asioita, joihin koetaan, että ei pystytä vaikuttaa, vaikka juuri niissä olisi kehitettävää</p>	<p>Henkilöstökyselyiden liian nopea aikataulu-tus</p>	
<p>Jos töissä eri palikat kunnossa, niin siitä tavallaan nousee se työhyvinvointi</p> <p>Asiakkaan kautta positiiviset fiilikset ja onnistumiset</p> <p>”Onnistumisia tietysti pitää tulla aina aika ajoin, että eihän sekään et hakkaa päätä seinään koko ajan, niin tietysti jaksa sitä loputtomiin”</p>	<p>Onnistumisen kokemukset</p>	<p>Työnilo ja ajan hermolla pysyminen</p>

Hyvä HR ja työterveyshuolto		
<p>"Tietokoneohjelmia ja salasanoja on ihan hirveen paljon, mitä pitää hallita"</p> <p>"Sun työajasta, minkä sä ennen hoidit sitä potilasta, niin siitä ison osan sä hoidat sitä konetta, sä syötät sinne jos jonkunlaista tietoa"</p> <p>Materiaalin hallinnat, tilaukset ja muut sähköiset järjestelmät</p> <p>Uusia juttuja ja muutoksia tulee</p> <p>"Pitäisi olla myöskin välineet tätä päivää, jos me puhutaan, että meidän strategia on edelläkävijä"</p> <p>Yhteiset kanavat ja väylät, esim. intra</p> <p>Työnantajan muututtava kulttuurin mukana (esim. pätkätyöt, ei olla loppuelämää samassa työpaikassa enää)</p> <p>Työmoraali/työkulttuuri erilaiset nykyään, vaihtelee toimialoittain</p>	Muutokset työnteossa	
<p>Ulkopuolisten luennoitsijoiden tarve, miten esim. urheiluvalmennusta voi soveltaa työelämässä</p> <p>Miten "koutsata"?</p> <p>Esimieskoulutus on hyvä, mutta näille meidän ihmisille myös sitä ilosanomaa (toive)</p> <p>Tutor-koulutus</p>	Koulutustarve	

<b>III Organisaation tuki työhyvinvoinnille (Pääluokka)</b>		
<b>Pelkistetyt ilmaisut</b>	<b>Alaluokat</b>	<b>Yläluokat</b>
<p>Johto antaa tavallaan ne raamit</p> <p>Ylhäältä tulevat päätökset</p> <p>Johdon sitoutuminen strategian toteuttamiseen</p> <p>Sellainen punainen lanka/Mikä se meidän visio on?/Yksikön tavoitteet?</p>	<p>Johdon si- toutuneisuus</p>	<p>Johdon merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä</p>
<p>Lähtee jokaisesta liikkeelle, näkyy jokapäiväisessä työssä</p> <p>Työntekijöillä on hyvät olosuhteet tehdä sitä työtä ja siellä työssä viihdytään (pyrkimys)</p> <p>Edelläkävijyyttä painotetaan, mutta ulkopuoliset koulutukset ovat jäissä, vaikka se lisäisi työhyvinvointia, että ne kohtaisivat toisensa (tässä siis jonkinlaista ristiriitaa)</p> <p>Perusta on se kaikista tärkein, että se on kunnossa</p>	<p>Työolosuhteiden vaikutus työhyvinvointiin</p>	
<p>Täytyisi nähdä työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen</p> <p>Tuloshan syntyy siitä, että ollaan tyytyväisiä, ollaan enemmän töissä</p> <p>”Vaikka semmoisia pieniä asioita silloin tällöin, vaikka se ei edes maksaisi paljon”</p> <p>”Kun panostan hiukan tähän työhyvinvointiin ja työntekijöihin, niin se antaa myöskin enempi”</p>	<p>Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys</p>	<p>Tuottavuuden näkökulma</p>

<p>”Sen näkee heti, jos on joku yhteinen juttu ollut, niin kuinka helpommin sen jälkeen porukka vetää yhteen ja autetaan helpommin toinen toistamme, ja semmoinen yhteenkuuluvuuden tunne tulee.”</p> <p>Ollaanko täällä vai täällä, kun pitäisi olla jossain siellä keskellä (sopiva määrä panostusta tyky-juttuihin)</p> <p>Tyky-päiviä, yhdessä olemis -juttuja ei ole</p>	<p>Tyky-toiminnan vaikutus työyhteisön yhteishenkeen ja tuottavuuteen</p>	
---	---	--



## Tähän on koottu hyödyllisiä linkkejä Työhyvinvointikukkasen aihepiireihin liittyen:

### Talon sisäisen ammattitaidon hyödyntäminen

<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritys--ja-ympaeristoeanalyysi-swot>

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

<http://www.taitoavain.fi/?p=846>

### Sairauspoissaolojen ehkäisy

<https://www.sak.fi/luottamushenkilöille/jutut/avoimuus-on-hyva-laake-menetettyyn-tyomotivaatioon-2017-09-20>

<https://www.sak.fi/luottamushenkilöille/jutut/sairauspoissaolot-ja-pitkat-sairaslomat-vahenivat-huomattavasti-2017-08-21>

<https://www.sak.fi/luottamushenkilöille/jutut/mahdollisuus-vaikuttaa-pitaa-tyoyhteison-ja-tyontekijan-terveena-2017-05-23>

<http://netti.sak.fi/sak/tyoymparistoseminaari/2013-Tyokykyjohtaminen.pdf>

[https://mielenterveysseura.fi/sites/default/files/materials\\_files/miten\\_otan\\_puheeksi\\_-huoneentaulu.pdf](https://mielenterveysseura.fi/sites/default/files/materials_files/miten_otan_puheeksi_-huoneentaulu.pdf)

[https://mielenterveysseura.fi/sites/default/files/materials\\_files/stressiopas\\_fin\\_netti.pdf](https://mielenterveysseura.fi/sites/default/files/materials_files/stressiopas_fin_netti.pdf)

### Kommunikointi

<https://ttk.fi/index.phtml?s=134>

<http://vuorovaikutuspakki.blogspot.fi/p/kommunikaatio-ja-vuorovaikutus.html>

[https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviesticinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviesticinnalla_hyvinvointia_2016.pdf)

[https://mielenterveysseura.fi/sites/default/files/materials\\_files/yhdessaolon\\_tilkkutakki.pdf](https://mielenterveysseura.fi/sites/default/files/materials_files/yhdessaolon_tilkkutakki.pdf)

### Työkierto

<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>

<https://www.sak.fi/luottamushenkilöille/jutut/pomokierrokset-ovat-poikineet-pelkkaa-hyvaa-2017-03-14>

<http://lahtinen.lamk.fi/?p=879>

### Vertaistuki

<https://blogit.kaleva.fi/muutos-nyt-puhetta-hyvinvoinnista/vertaistuki-tyokyvyn-rakentajana-vertaansa-vailla>

<http://www.albertahealthservices.ca/assets/healthinfo/AddictionsSubstanceAbuse/if-wrk-its-our-bus-workplace-peer-support.pdf>

### Strategian toteutuminen

[https://ttk.fi/files/5278/Tiedosta\\_turvaa\\_keskustelukysymykset.pdf](https://ttk.fi/files/5278/Tiedosta_turvaa_keskustelukysymykset.pdf)

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

<https://kollega.fi/2013/01/tyohyvinvoinnin-strateginen-johtaminen-saastaa-rahaa/>

[https://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

<https://www2.uef.fi/documents/1502605/1502616/Tykykyhelmi+12.2.2013+Hannu+Pursio.pdf/96be0a1d-be56-485f-b1cc-68c24d746297>

<https://www.ekonomilehti.fi/hyvinvointi-lisaa-tyotehoa/>

<https://www.ekonomilehti.fi/hyvinvointi-lisaa-tyotehoa/>

### Tyky-toiminta

Videot osoitteessa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyopaikkojen-tyohyvinvointiverkosto/>

<https://www.tykyvaiva.net/tyky-toiminta/>

[http://www.acatiimi.fi/2001/2\\_01/2\\_01g.htm](http://www.acatiimi.fi/2001/2_01/2_01g.htm)



**Koulutukset**

<https://www.sak.fi/aineistot/julkaisut/kalvot/tyontekijoiden-ammattillisen-osaamisen-kehittaminen---kalvosarja-2013-12-19>

[http://www.awailable.com/tiedostot/20070424 TEOREETTISIA N K KULMIA AMMATILLISEEN KASVUUN.pdf](http://www.awailable.com/tiedostot/20070424%20TEOREETTISIA%20N%20K%20KULMIA%20AMMATILLISEEN%20KASVUUN.pdf)

**Henkilöstökyselyistä nousevat ajankohtaiset kehittämiskohteet**

<https://valmennustrio.fi/uncategorized/miten-kannattaa-toimia-henkilostokyselyn-jalkeen/>

<https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>

<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/henkilostokyselyt-pakkopullasta-kehittamistyon-kultakaivoksiksi/>

<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/vahentaminen>

<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/yotyö>

<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/yksintyoskentely>

[https://mielenterveysseura.fi/sites/default/files/materials\\_files/selviytyjan\\_purjeet.pdf](https://mielenterveysseura.fi/sites/default/files/materials_files/selviytyjan_purjeet.pdf)

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti innostunutta tyoyhteisoa.pdf](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoysteisoa.pdf)

<https://markokesti.wordpress.com/tag/tyohyvinvointikysely/>

<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001529209.html>

**Laatijat:**

Mia-Riitta Hongell & Teija Pasanen

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Oulun ammattikorkeakoulu 2017