



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Suvi Rosenberg

## Voidaan hyvin töissä!

Työhyvinvoinnin edistämisen ideointia yksityisessä  
lääkärikeskuksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden edistämisen tutkinto-ohjelma (YAMK), S1918S6

Opinnäytetyö

16.12.2019

Tekijä	Suvi Rosenberg
Otsikko	Voidaan hyvin töissä! Työhyvinvoinnin edistämisen ideointia yksityisessä lääkärikeskuksessa
Sivumäärä Aika	39 sivua + 1 liitettä 16.12.2019
Tutkinto	Fysioterapeutti YAMK
Tutkinto-ohjelma	Terveysten edistämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori, TtT Anne Nikula
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa työhyvinvoinnin edistämisen ideointia yksityisessä lääkärikeskuksessa ja tuottaa heille jatkotoimenpide-ehdotuksia hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Lisäksi tarkoituksena oli auttaa heitä tunnistamaan työhyvinvointia tukevia vahvuuksiaan. Työyhteisö oli osallisena ideoinnissa.</p> <p>Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, ja sen kehittämiskohteet määriteltiin yhdessä toimeksiantajan yhteys henkilön kanssa maaliskuussa 2019. Ne pohjautuivat organisaatiossa viimeisimpänä toteutettuun työhyvinvointikyselyn vastauksiin ja opinnäytetyöntekijän tekemiin suosituksiin teoria- ja tutkimustietoon nojaten. Kehittämiskohteiksi valikoituivat neljä työhyvinvointiin liittyvää osa-aluetta, joita olivat työstä annettava palaute, organisaation tiedonkulku, yksilön työhyvinvointi ja työyhteisön vahvuuksien tunnistaminen. Opinnäytetyön aineisto kerättiin yhteistyöpalavereista, työhyvinvointikyselystä ja työyhteisölle järjestetystä Aivo-riihi työhyvinvointityöpajasta. Työpajalta kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä menetelmällä. Tulosten perusteella esitettiin ideoita ja jatkotoimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi, sekä työyhteisön vahvuuksien tunnistamiseksi.</p> <p>Tuloksissa korostettiin aktiivisen suullisen ja positiivisen palautteenannon merkitystä työhyvinvoinnille. Organisaation tiedonkulussa koettiin ajoittain haasteita ja sen kehittämistarvetta esitettiin. Työyhteisö painotti työtapojen, ja positiivisen asenteen merkitystä työhyvinvoinnin tukena. Työyhteisön hyvinvointia tukeviksi vahvuuksiksi tunnistettiin muun muassa ystävällisyys, huumorintaju, luovuus ja arviointikyky. Opinnäytetyössä esitetyt työhyvinvoinnin edistämisen jatkotoimenpide-ehdotukset korostavat yhteisten toimintamallien ja pelisääntöjen kehittämistä sekä käyttöön ottoa. Työyhteisön vahvuuksien käyttöä suositellaan jatkossa hyödynnettävänä esimerkiksi työtehtävissä ja työtavoissa, tukien yksilöiden sisäistä motivaatiota ja työnimua.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvointi, vahvuudet, motivaatio, työn imu

Author Title	Suvi Rosenberg Be well at work. Searching for ideas to promote workplace well-being at a private medical center.
Number of Pages Date	39 + 1 appendices 16.12.2019
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Health Promotion
Instructor	Senior Lecturer, PhD Anne Nikula
<p>The purpose of this study was to carry out ideas for private medical center to promote workplace wellbeing and to help them identify their strengths to support their well-being and health. The main purpose was to promote their occupational wellbeing.</p> <p>The approach of this work was an action study and the workplace welfare development targets were defined in conjunction with the mandated contact person in March 2019. They were based on the most recent occupational welfare survey responses and the thesis recommendations for theoretical knowledge and research. Four areas of occupational welfare were selected as a target for development; feedback from work, the organisation's information flow, the wellbeing of the individual and the identification of the workplace's strengths. The material was collected from collaborative meetings, occupational welfare survey, and from a Brainstorming workshop organised for the work community. The Brainstorming workshop dossier was analysed using a Material-oriented content analysis method. Based on the results, further proposals were presented to promote health and to identify and exploit the strengths of the workplace.</p> <p>The results highlighted the importance of active oral and positive feedback for occupational wellbeing. The organisation's communication periodically experienced challenges and its development needs were presented. The work community stressed the importance of working practices and positive attitudes to support occupational wellbeing. The workplace's wellbeing strengths were identified, among other things, by kindness, sense of humor, creativity and assessment. The follow-up to the work-wellbeing which were proposed in the thesis emphasizes the development and uptake of common approaches and game rules. In the work community, the use of strengths was recommended to be exploited in employment and working practices, to contribute individual's internal motivation and work engagement in order to promote occupational wellbeing.</p>	
Keywords	wellbeing at work, strengths, motivation, work engagement

## Sisällys

1	Johdanto	2
2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
3	Kohderyhmän esittely	3
4	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	4
4.1	Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö	4
4.1.1	Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli	5
4.1.2	Motivaatio ja työnimu	7
4.1.3	Liikunta	8
4.1.4	Työkuormituksesta palautuminen	10
4.2	Viestintä yrityksessä	12
4.3	Palautetta työstä	14
4.4	Vahvuudet hyvinvoinnin tukena	16
5	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	17
5.1	Lähestymistapana toimintatutkimus	17
5.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	19
5.3	Aivoriihi	21
6	Aineiston keruu ja analysointi	22
6.1	Aineiston keruu opinnäytetyön aiheen ja toteutustavan määrittelemiseksi	22
6.2	Työhyvinvointikyselyiden arviointi ja työpajan kehittämiskohteiden määrittely	22
6.3	Työhyvinvointityöpajan toteutus	24
6.4	Aineiston analysointi	26
7	Tulokset	26
7.1	Työyhteisön ideat työhyvinvoinnin edistämiseksi	26
7.2	Työyhteisön omakseen tunnistamat työhyvinvointia tukevat vahvuudet	29
8	Pohdinta	29
8.1	Tulosten pohdinta	29
8.2	Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset työhyvinvoinnin edistämiseksi	33
8.3	Tulosten juurruttaminen	36
8.4	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	37

Lähteet

40

Liitteet

Liite 1. Tiedote työhyvinvointityöpajaan osallistuvalla

## 1 Johdanto

Työelämässä on tapahtunut runsaasti muutoksia viime vuosikymmenien aikana, ja näin tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa. Työelämässä innovatiivisuus ja kyky uudistua ovat tärkeitä elementtejä. Ne vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn, työntekijöiden ammatillisen kehittymiseen, ja työhyvinvointiin. (Pääkkönen – Ravantti – Repo 2015:2.) Proaktiivisuus ongelmista aiheutuvien kokonaiskustannuksien minimoimiseksi on tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisessä (Manka – Manka 2016:91).

Työhyvinvointi on moninainen, laaja kokonaisuus, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sairauspoissaolojen laskuun. Työhyvinvointi koetaan subjektiiviseksi, sen sisältäessä työn mielekkyyden, turvallisuuden, terveellisyyden ja tuottavuuden sekä hyvinvoinnin. Hyvinvointia työssä voidaan kohentaa esimerkiksi työolojen, ja ammatillisen osaamisen kehittämisellä, sekä työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Työhyvinvoinnin edistämistyössä on tärkeää panostaa yhteistyöhön, sen ollessa yhteinen missio niin työnantajalle kuin työntekijälle. (Työterveyslaitos 2019a; Sauni 2019:9-19.) Työhyvinvoinnin tuloksellisen kehittämisen kannalta on hyödyllistä lähestyä sitä kokonaisuutena, keskittyen ratkomaan ongelmien pohjimmaisia syitä. Näitä ovat esimerkiksi prosessit ja toimintatavat. (Pääkkönen ym. 2015:2.)

Sosiaali- ja terveysministeriön linjauksessa on kirjattu työympäristön ja työhyvinvoinnin tavoitteiksi työn terveellisyys ja turvallisuus kaikille työpaikoille vuoteen 2030 mennessä. Linjauksissa on esitetty kolme painopistettä. Näitä ovat työsuojelua, työturvallisuutta ja työhyvinvointia koskevat tulevaisuuden haasteet, turvalliset ja terveelliset työolot ja toiminta- ja työkyvyn sekä työllistymiskyvyn edistäminen. Tavoitteeseen pääsemiseksi linjauksissa painotetaan laaja-alaista yhteistyötä, työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen roolin korostamista sekä turvallisuuden- ja työterveyden liittämistä osaksi strategista johtamista. (Sauni 2019:9-19.)

Työpaikat ovat tärkeitä terveyden edistämisen mahdollistajia. Työyhteisöön kuuluminen luo yksilölle sosiaalisen verkoston. Lisäksi sen rakenteelliset ja toiminnalliset edellytykset tukevat hyvinvointia ja terveyttä. Työpaikkaterveyden edistämiseksi elämäntapatekijöiden lisäksi tulee huomioida työyhteisön ja työorganisaation toimivuus, esimiestyö ja johtaminen sekä voimavarojen tunnistaminen. Päämääränä terveyden edistämässä työpaikoilla on vahvistaa sitä tukevia ja poistaa sitä haittaavia sekä estäviä tekijöitä. Työpaikalla esiintyviä haasteita tulisi valita terveyden edistämistoimien kohteeksi. (Husman – Liira 2010: 196-199.)

Tämä terveyden edistämiseen liittyvä tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutettiin yksityiselle lääkärikeskukselle työhyvinvoinnin edistämiseksi, osallistamalla työyhteisö ideointiin. Opinnäytetyön taustalla oli toimeksiantajan tarve ja motivaatio työhyvinvoinnin edistämiseen sekä suunnitelman kirjaamiseen työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden tukena. Opinnäytetyön raportissa käsitellään työhyvinvointia moninaisena ilmentymänä, syventyen teoriataustaltaan kohderyhmän kannalta koettuihin tärkeimpiin osa-alueisiin. Lisäksi siinä esitetään opinnäytetyön etenemistä, tuloksia, johtopäätöksiä ja jatkotoimenpide-ehdotuksia pohdintoineen. Sopimukseen pohjautuen raportissa ei esiinny kirjauksia, joiden avuin toimeksiantaja voitaisiin tunnistaa.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi yksityisessä lääkärikeskuksessa. Tavoitteena on auttaa lääkärikeskuksen työntekijöitä (n=18) tunnistamaan omia työhyvinvointiin liittyviä vahvuuksia, ja edistää heidän työhyvinvointia ja terveyttä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia työhyvinvoinnin edistämisen ideoita työyhteisössä on?
2. Mitä työhyvinvointia tukevia vahvuuksia työyhteisö tunnistaa omakseen?

## 3 Kohderyhmän esittely

Toimeksiantajana toimiva lääkärikeskus palvelee yleis-, erikois- ja hammaslääkärin sekä työterveyden että fysioterapian asiakkaita ympäri vuoden. Lääkärikeskuksessa työskentelee 18 palkkasuhteisen työntekijän lisäksi useita eri alojen ammatinharjoittajia. Lääkärikeskukselle tyypillisenä piirteenä on sesonkimaisuus, jolloin työyhteisön koko kasvaa, sen pienentyessä hiljaisempina ajanjaksoina. Tämän vuoksi työyhteisössä esiintyy myös vaihtuvuutta. Sesonkiaikana lääkärikeskuksessa keskitytään pääsääntöisesti asiakkaiden palvelemiseen, jolloin työn kehittämiseen liittyvät toiminnot jäävät kiireen vuoksi vähäisemmäksi. Työyhteisöön kohdentuvat käytännön toimet toteutettiin sesonkiajan ulkopuolella lääkärikeskuksen toiminnan tukena.

Opinnäytetyön kohderyhmänä on lääkärikeskuksen terveyden- ja sairaanhoidon moniammatillinen työyhteisö, joka rajattiin palkkasuhteisiin työntekijöihin. Rajaaminen toteutettiin toimeksiantajan suosituksesta opinnäytetyöprosessin sujuvuuden tukena, heidän ollessa aktiivisesti läsnä lääkärikeskuksen toiminnassa. Lisäksi heistä enemmistöllä on pitkäkestoinen ja vankka kokemus lääkärikeskuksen toimintatavoista ja työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Työyhteisössä ei ollut toteutettu aikaisemmin vastaavanlaista työhyvinvoinnin kehittämisenhanketta. Viimeisimpänä työn kehittämiseen liittyvänä toimintana on heille toteutettu työnohjausta syksyllä 2018.

## 4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

### 4.1 Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö

Työhyvinvointi ilmenee henkilön työhön paneutumisena ja toimivana yhteistyönä, kohentaa työn laatua ja tuloksellisuutta. Se ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tasapainon vaihtelusta. Siihen vaikuttavat muun muassa työn sisällön ja työpaikan muutokset. Jatkuvan työssä esiintyvän kiireen ja stressin on todettu heikentävän hyvinvointia, työturvallisuutta, ja tuottavuutta. Toisaalta taas kestoaltaan rajatun kiireen on todettu tehostavan työskentelyä. Jotta kiireessä toimiminen onnistuisi hyvinvoinnin näkökannalta, tulisi työntekijän saada mahdollisuus vaikuttaa työnsä tekemiseen, ja saada siihen tuki työyhteisöltään. (Puttonen – Hasu – Pahkin 2016:6-11.)

Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Sitä voidaan edistää lisäten toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi, ja pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Manka – Manka 2016:71.) Työntekijän työhyvinvoinnin näkökannalta yhteisöllisyyden määrän ja laadun on todettu vaikuttavan heidän terveyteensä. Se on kasaantuvaa, ja käytön myötä kasvavaa. Aineettoman pääoman (toimivat rakenteet, sosiaalinen- ja psykologinen pääoma) merkitys korostuu työvoimavaltaisilla aloilla, ja sen kehittämistä sekä tehokasta käyttöä korostetaan tuloksellisuuden tukena. (Manka – Larjovuori 2013:6-10; Pääkkönen – Ravantti 2015:2.)

Hyvinvoiva työntekijä on työhönsä motivoitunut. Hän saa hyödyntää siinä vahvuuksiaan ja osaamistaan. Lisäksi hän tuntee työnsä tavoitteet, saa siitä palautetta, ja hän kokee itsensä tarpeelliseksi sekä olevansa osa työyhteisöä. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat työyhteisön avoimuus, kannustava työilmapiiri, myönteisen palautteen antaminen ja työmäärän kohtuullisuus sekä ongelmista puhumisen taito. (Työterveyslaitos.

2019a.) Myönteisessä työpaikassa organisaatio ja työntekijät kukoistavat ja viihtyvät (Davis 2013:289-300). Jotta tämä toteutuisi, edellyttää se organisaatiolta hyvää lähesimiestyötä ja tervettä johtamiskulttuuria. Korppoon (2010) mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät tulevat hyväksytyiksi omana itsenään. Lisäksi he tietävät mitä työyhteisössä tapahtuu, ja he arvostavat omaa työtään, sekä kokevat turvallisuuden tunnetta erilaisissa ryhmätilanteissa. (Korppoo 2010:170-178.)

Terveystieteiden tutkimuksissa sairaanhoitajien työviihtyvyyteen ja työssä pysymiseen vaikuttaa positiivisesti kannustava työympäristö. Työelämän muutostilanteissa johtamisen taidot korostuvat, jolloin johtamistyylinä muutosjohtaminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia. (Cowden – Cummings – Profetto-McGarth 2011.) Kavalaisen (2019) mukaan onnistunut muutos edellyttää esimiehiltä rohkeutta uudistaa omia tapojaan toimia ja kykyä luoda uudenlaista toimintakulttuuria työyhteisöön (Työterveyslaitos. 2019b.). Palveleva johtamistyyli edistää inhimillisyydellään ja innostavuudellaan työntekijöiden ja esimiesten kehittymistä, ja mahdollisuuksien toteuttamista. Lisäksi se tukee työn imua ja hyvinvointia. (Hakanen 2011:76-79.)

Työhyvinvoinnin kokemus on aina yksilöllinen, johon vaikuttavat asenteemme ja tunteemme. Myönteiset tunteet lisäävät tarkkaavaisuutta ja onnellisuutta. Niiden merkitystä korostetaan voimavaroja lisäävänä, suojellen hyvinvointia erilaisissa haastetilanteissa. Esimerkiksi niiden avulla voimme kohdata stressaavat tilanteet rennommin mielin. Myönteisten tunteiden on todettu helpottavan toimintakykyisyytemme palautumista, tukien positiivisten tunteiden ja toiminnan jatkumoa. Tärkeää on tiedostaa se, ettei elämä sisällä pelkästään positiivisia tunteita. Kielteisetkin tunteet ovat pakosti ajoittain läsnä työpaikoilla. Hyvinvoinnin ja yhteistyön näkökannalta on tärkeää tiedostaa yksilönä ja työyhteisönä, miten niitä käsitellään rakentavasti. (Manka – Manka 2016: 69-71;74-77.)

#### 4.1.1 Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli

Työelämän muutospaineet ovat vaatineet työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden uudelleen tarkastelua. Manka & Mankan (2016) kehittämä voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli kuvaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, niin yksilön kuin yhteisönkin kannalta (Kuvio 1.). Se yhdistää laajempaa inhimillistä pääomaa ja työhyvinvointia, joka tarjoaa kestävästä työelämästä ja tuottavuutta, sekä tukevan pohjan organisaatioiden johtamiselle. (Manka - Manka 2016:74-77.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka - Manka 2016:76)

Työhyvinvointimallin mukaan organisaation kulttuuri ja toimintatavat (rakennepääoma) muodostavat hyvinvoinnin lähtökohdan. Organisaation rakennepääomaa muodostavat lisäksi työn sisällöt ja vaikuttamismahdollisuudet. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työn tulee olla mahdollisimman monipuolista ja oppimiseen mahdollistavaa, luoden työntekijälle omat vaikutusmahdollisuudet työn tavoitteisiin, ja pelisääntöihin. (Manka – Manka 2016:74-77.)

Työhyvinvointimallin keskiössä nähdään työntekijä itse, jonka omat asenteet niin omaa työskentelyä kuin työyhteisön toimintaa kohtaan ovat subjektiivisia. Hänen oma psykologinen pääomansa, johon luetaan optimismi, toiveikkuus ja sitkeys, vaikuttavat osaltaan työhyvinvoinnin kokemuksiin. Niihin vaikuttavat myös yksilön terveys ja fyysinen sekä psyykkinen kunto, jotka ovat työhyvinvoinnille olennaisia osatekijöitä. (Manka – Manka 2016:74-77.)

Työhyvinvoinnista keskusteltaessa on tärkeää huomioida sen yksilöllinen kokemusperäisyys. Huomionarvoista on muistaa myös se, että vaikka kaikki osatekijät olisivatkin

kohdallaan, ei työntekijä välttämättä voi hyvin. Talousnäkökannalta on ongelmien ratkaisemisen lykkääminen kalliimpaa kuin varhaisen puuttumisen, jonka vuoksi suositellaan työnantajilta ja työterveyshuollolta proaktiivisuutta ja laaja-alaista yhteistyötä työhyvinvoinnin ennaltaehkäisevissä toiminnoissa. (Manka - Manka 2016:74-77;92-95; 58-63.) Työyhteisön yhteisiä ennaltaehkäiseviä toimintamalleja voi olla esimerkiksi työkyvyn varhainen suunnitelma. Sillä on todettu olevan myönteinen yhteys työkykyyn vaikuttavien asioiden havaitsemisessa, ja puheeksi ottamisessa. (Turja ym. 2012:58-63.)

#### 4.1.2 Motivaatio ja työnimu

Ihmisen kolmen psykologisen perustarpeen; vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, on osoitettu olevan yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin kulmakiviä (Ryan – Deci 2000:54-67). Nämä tulisi muistaa työelämässä esimerkiksi työtehtäviä määriteltäessä. Ne ovat parhaimmillaan sellaisia, jotka henkilö kokee itselleen mielenkiintoisiksi ja arvokkaiksi, ja joita hän tekee omasta tahdostaan ja mielellään. Näin voidaan herätellä työntekijän sisäistä motivaatiota, sytyttäen hänet tekemään itseään innostavia asioita proaktiivisesti. Sisäisen motivaation heräämisen työntekijässä on todettu olevan optimaalista koko organisaatiota ajatellen, tukien niin työntekijän hyvinvointia kuin yrityksen tuottavuutta. (Martela 2014; Työterveyslaitos. 2019b.)

Alati muuttuva työmaailma on vaatinut johtajuudelta vahvaa muutoskykyisyyttä, ja keinoja sitouttaa henkilöstönsä mukaan tapahtuviin muutoksiin sekä organisaation tavoitteisiin. Heidän tärkeäksi tehtäväkseen on esitetty kykyä vaalia työntekijöidensä sisäistä motivaatiota, kannustaen sen avuin heitä kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta. (Martela 2014; Työterveyslaitos. 2019b.) Yhtenä yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden vahvistamisen keinona on esitetty hyvien suoritusten huomiointia niin aineellisesti kuin aineettomastikin. Sisäistä motivaatiota tukevan johdon tulisi huomioida esimerkiksi palkitsemiskäytännöissään toimintansa oikeudenmukaisuutta ja myönteisyyttä. (Martela – Jarenko 2014:49-50.) Motivaatioita tarkasteltaessa palvelumotivaatiolla on todettu olevan yhteys terveydenhuoltoalan työntekijöiden parantuneisiin työsuorituksiin ja työhyvinvointiin. Palvelumotivaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä työn tekemistä niin, että se tuottaa hyvää mahdollisimman monille. Tällöin saatu etu asettuu työntekijän oman edun edelle, huomioiden eettiset ja oikeudenmukaiset periaatteet. (Andersen – Kjeldsen 2013; Bellé 2012.)

Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI) – tutkimus ja kehittämishankkeessa kartoitettiin positiivisen työ- ja organisaatiopsykologiaan pohjautuen suomalaisten työpaikkoja. Tuloksilla voitiin osoittaa, että työntekijät, jotka tuunasivat eli muokkasivat työtään eniten, kokivat useita kertoja viikossa työn imua. He kokivat tällöin myös vähemmän stressiä ja työhön leipääntymistä, ollessaan myös sitoutuneempia organisaatioonsa kuin muut työntekijät. (Hakanen ym. 2012:63-70.)

Työn imu- käsitteellä tarkoitetaan työntekijän kokemaa aitoa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, joka on yhteydessä itsearvioituun terveyteen ja työkykyyn. Sitä kuvaa kolme toisiinsa linkittyvää ulottuvuutta; tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua kokiessaan työntekijä haluaa mennä mielellään töihin, ja panostaa siihen. Tällöin hän kokee työnsä merkitykselliseksi. Työhön uppoutuminen kuvastaa ulottuvuutena siihen keskittymistä ja syventymistä, jolloin työ vie mennessään ja ajan käsite häviää. Työn imun tiedetään olevan kokonaisvaltainen ja pitkäkestoinen pysyvä tila, ja sillä on todettu olevan useita positiivisia vaikutuksia. Se luo työntekijöille hyvää suoriutumista ja työn tuloksia, sekä sitoutuneisuutta työhönsä ja työpaikkaansa. (Airila – Hakanen – Punakallio – Lusa 2012; Hakanen 2011:38-42; Xanthopoulou – Bakker – Demerouti – Schaufeli 2009.) Asenteillamme ja mielen laadullamme on vaikutus työn imun kokemiseen, jota tukee ratkaisukeskeinen suhtautuminen. Työn imua voidaan herätellä. Se mahdollistuu silloin, kun työntekijä ymmärtää sen olevan mahdollista, välittämättä muusta työn ja työyhteisön haasteista. Huomionarvoista on tieto siitä, että sitä voidaan opiskella ja harjoitella. (Hakanen 2011:82-83.)

#### 4.1.3 Liikunta

Työn fyysisen kuormituksen väheneminen, ja arkea helpottavan teknologian yleistymisen ovat vähentäneet väestömme liikkumista. Suomessa vain joka viidenneksen työkäisistä on todettu liikkuvan terveysliikuntasuosituksen mukaisesti. (Husu ym. 2018). Lisäksi vähäinen fyysinen aktiivisuus on kasvanut maailmanlaajuisesti, sen ollessa nykyään kymmenen yleisimmän kuolinsyyn joukossa muun muassa tupakoinnin ja ylipainon rinnalla. Liikkumattomuus aiheuttaa suuria kustannuksia, joita yhteiskunnat voisivat vähentää liikunnallisia elämäntapoja tukemalla. (Ding ym. 2016, WHO. 2014.)

Liikkumattomuus on yhteydessä lisääntyneisiin tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Pitkäkestoinen istuminen vaikuttaa negatiivisesti terveyteemme. Se provosoi yksittäisenä teki-

jänä muun muassa selän ja niskan alueen kipuoireita, ja luuston haurastumisen lisääntymistä. (Bassett – Freedson – Kozey 2010; Husu ym. 2014). Ajallisesti yli yhdeksän tuntia päivässä istuvilla esiintyy enemmän lihavuutta ja univaikeuksia, sekä runsaampia lääkärisikäynti määriä (Husu ym. 2014). Yli seitsemän tuntia päivässä istuville jokainen lisätunti sitä kohottaa kuoleman riskiä (Chau ym. 2013). Vaikka liikuttaisiin terveystieteiden mukaisesti mutta istutaan staattisesti päivän aikana, ei vapaa-ajan liikunnalla voida kumota pitkäkestoisen istumisen negatiivisia terveysvaikutuksia. (Patel ym. 2010).

Hyvä fyysinen kunto vaikuttaa positiivisesti työkykyyn. Liikunta alentaa sairauspoissaoloja ja terveydenhuoltokuluja, sen lisätessä työn tehokkuutta ja pidempiä työuria. (Husu ym. 2018.) Liikkuminen vaikuttaa heti positiivisesti, muun muassa kohentaa mielialaa ja laskien stressin tunnetta. Riittävällä liikkumisella saadaan lisää terveitä elinvuosia, ennaltaehkäisten useita sydän- ja verisuoni-, sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Liikkuminen voi olla jokaiselle yksilöllistä, monipuolista, ja sitä toteutetaan optimaalisimmin päivittäin. (UKK- instituutti. 2019.)

Liikkumisen lisääminen työpäivään tukee hyvinvointia. Sitä suositellaan tehtävän säännöllisin mikrotauoin ainakin muutamia kertoja tunnissa. Tällöin liikutaan esimerkiksi kävellen, taukoliikkein ja työasentoja vaihdellen. Jotta tämä mahdollistuisi, painotetaan työtilojen muokkaamista niitä mahdollistaviksi. (Husu ym. 2018; Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015:25-31.)

Terveyttä tukevaa liikuntaa ohjaa aikuisille (18-64v) Suomessa tänä vuonna päivittyneet liikumissuosituksiset, jotka pohjautuvat Yhdysvaltain terveysviraston julkaisemiin suosituksiin. Ne uudistivat Suomessa 10 vuotta käytössä olleet terveystieteiden suosituksiset, painottaen pienenkin liikkumisen positiivista merkitystä. Lisäksi ne tuovat esille palautumisen, ja staattisen paikoillaan olon tauottamisen merkityksen hyvinvoinnillemme. (Kuvio 2.) (UKK- instituutti. 2019.; U.S. Department of Health and Human Services. 2018.)



Viikoittainen liikunnan suositus 18–64-vuotiaille **UKK-instituutti**

Kuvio 2. Aikuisen viikoittainen liikunnan suositus (UKK- instituutti 2019).

Terveyden näkökannalta sydämen sykettä nostavaa, reipasta liikumista suositellaan tehtäväksi 2 tuntia 30 minuuttia viikossa, tai rasittavalla tasolla liikkuen 1h 15min. Tämän lisäksi lihaskuntoa ja liikehallintaa suositellaan harjoitettavan vähintään kaksi kertaa viikossa. Liikunnan harrastamisessa koetaan tärkeäksi huomioida oma peruskunto ja tavoite. (UKK- instituutti. 2019.)

Uudistuneessa suosituksessa päivittäisen kevyen liikuskelun, paikoillaan olon tauottamisen, ja myös riittävän unen merkitystä korostetaan. Varsinkin vähemmän liikkuville henkilöille kevyellä liikuskelulla on osoitettu olevan erityisesti terveyshyötyjä. Paikoillaan olon minimointia painotetaan, toteuttaen sen tauottamista mahdollisimman usein. Riittävä kehon palautuminen, panostaen varsinkin laadukkaaseen ja riittävään uneen, on merkityksellistä terveydellemme ja hyvinvoinnillemme. (UKK- instituutti. 2019.)

#### 4.1.4 Työkuormituksesta palautuminen

Työkuormituksesta palautuminen on edellytys hyvinvoinnille ja terveydelle. Sen puute on terveysriskinä suurempi kuin työn ja vapaa-ajan sisältämä stressi. Palautuminen on tärkeää, jonka avuin mahdollistamme kehomme siirtymisen stressitilasta lepotilaan, ladaten

voimavarojamme. Tämän vuoksi jokaisen olisi tärkeää oppia tunnistamaan itselleen riittävä palautumisen määrän tarve, ja siitä kertovat merkit välttääkseen työkuormituksen kasaantumista ja esimerkiksi työuupumusta. (Kinnunen – Mauno 2009:14-17.) Palautumisen haasteina on työn fyysinen raskaus, fyysisten työolojen puutteet, ja työn vaatimukset sekä määrä. Palautumista edistäviä tekijöitä ovat esimiehen oikeudenmukainen toiminta ja tuki, kohtuullisina pysyvät työn aikapaineet ja hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä. (Kinnunen – Mauno 2009:36-39;50-51.)

Energiavarastojen ja hormonitasapainon optimaaliseksi palautumiseksi tarvitsemme riittävän pitkän lepojaksen. Fysiologisen palautumisen kannalta uni on yksi tärkeimmistä, suositeltavan unenmäärän ollessa 7-9h. Sen laadulla on erittäin suuri merkitys palautumisen kannalta, syvän unen ollessa palauttavinta. Palautumista tapahtuu myös psykologisesti, jonka voi tunnistaa vain työntekijä itse. Sitä tukevat yksilön uudet sisäiset voimavarat, korostaen myönteisten asenteiden merkitystä. (Manka - Manka 2016:181-185; Kinnunen – Mauno: 14-17.)

Palautumisen tukena esitetään psykologista irrottautumista. Tällä tarkoitetaan yksilön kokemusta olla psyykkisesti irti työstään, jolloin ei mietitä työhön liittyviä tehtäviä ja velvollisuuksia, vaan pystytään sulkemaan työasiat mielestä. Se eliminoi kognitiivista viritäytymistä ja psykofysiologista kuormitusta, mahdollistaen palautumisen. (Kinnunen – Mauno: 21-24.) Sairaanhoidajien työstä palautumiseen liittyvässä tutkimuksessa todettiin hyvinvoinnin näkökannalta tärkeäksi tunnistaa omat voimavarat ja väsymyksen merkit. Siinä esitettiin riittävän palautumisajan antavan työntekijöille mahdollisuuden hoitaa potilaita laadukkaasti siihen tarvittavalla asenteella, edistäen muun muassa heidän turvallisuuttaan. Riittäväksi palautumisajaksi määriteltiin vähintään kolme lepopäivää, kahden peräkkäisen 12 tunnin työpäivän jälkeen. (Blasche – Bauböck – Haluza 2017.)

Palautumista voidaan tukea luonnossa liikkumalla. Luontoympäristössä korostuvat positiiviset tunnetilat ja stressistä elpymisen vaikutukset, jotka tukevat palautumista. Lisäksi ne vaikuttavat positiivisesti mielenterveyteemme. (Korpela – Paronen 2011:86-87; Korpela – Borodulin – Neuvonen – Paronen – Tyrväinen 2014.) Stressiä vähentävinä tekijöinä luonnossa esiintyy vähemmän melua ja ilmansaasteita, sekä se houkuttelee liikkumaan ja sosiaaliseen kanssakäymiseen (Korpela – Paronen 2011:80; Mitchell 2013). Vapaa-ajalla palautuminen on tärkeää mutta myös työpäivän aikana sitä suositellaan

toteutettavan. Töissä voidaan palautumista toteuttaa esimerkiksi lyhytkestoisilla mikrotauoilla, jolloin työntekijä voi hengähtää hetkeksi ja viedä ajatukset pois työasioista. (Manka – Manka 2016:182.)

Palautumista voidaan arvioida yksilöllisesti sykevälivaihteluun perustuvalla Hyvinvointianalyysilla, josta saadaan tietoa työntekijän fysiologisesta kuormituksesta ja palautumisen määrästä. Sen tuottamalla tiedolla ohjataan yksilöä kohti tarvittaviin elämäntapamuutoksiin hyvinvoinnin edistämiseksi. (Kinnunen – Mauno: 36-39.)

#### 4.2 Viestintä yrityksessä

Viestintä tarkoittaa sanallista ja sanattomien viestien lähettämistä ja vastaanottamista organisaatiossa. Se on osa työelämätaitoja, joka on välttämätön taito johtajille. Janhosen (2010) mukaan tieto ja sen jakaminen on organisaatioiden keskeinen resurssi, jonka avulla voidaan toteuttaa toimintaa, ja kilpailla kiristyvillä markkinoilla. Onnistunut viestintä tarjoaa organisaatiolle ja tiimeille aineettoman resurssin, joka parantaa kykyä toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, mahdollistaen siihen sopeutumisen. (Janhonen 2010:3-4.) Viestintä on avainasemassa osana liiketoimintasuunnitelmaa ja organisaation- ja ihmisten johtamista, jolla voidaan mahdollistaa tulosten saavuttaminen. (Tamminen – Solin 2014:72-81.) Työpaikan hyvä viestintä edistää myönteistä työilmapiiriä, motivoi työntekijöitä, ja se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sen merkittävyyttä korostetaan työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin tukena. (Juholin 2016:4; Tamminen – Solin 2014:76.)

Tehokkaan viestinnän haasteina on liian tiedon välittäminen ja niiden tehottomuus, muun muassa epäselvyyden ja väärinymmärrysten vuoksi. (Tamminen - Solin 2014:72-81.) Sen tukena korostetaan avointa vuorovaikutusta ja keskustelua, sekä yhteistyön merkitystä. Viestinnän onnistumiseksi suositellaan vältettävän hierarkista, niin sanottua ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tiedonsiirtoa. Sen tulisi olla jatkuvaa, osallistavaa, oleellisiin asioihin keskittyvää ja eri keinoja hyödyntävää. (Juholin 2016:4.) Tamminen ja Solinin *tehokkaan viestinnän suuntaviivat*- taulukossa on esitetty tehokkaaseen viestintään liittyviä tekijöitä, ja niiden esteitä (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Tehokkaan viestinnän suuntaviivat (Tamminen - Solin 2014:79).

<b>Tehokas viestintä</b>	
<i>Viestien lähettäminen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Käytä selviä ja täydellisiä viestejä.</li> <li>2. Käytä symboleja, jotka vastaanottaja ymmärtää.</li> <li>3. Käytä viestiin sopivaa välinettä, ja ennen kaikkea sellaista, jota vastaanottaja seuraa.</li> <li>4. Vältä suodattamista (tiedon salaamista), ja viestin vääristymistä, kun se kulkee muiden työntekijöiden kautta.</li> <li>5. Varmista, että viestiin sisältyy palautemekanismi.</li> <li>6. Anna täsmällistä tietoa huhujen välttämiseksi.</li> <li>7. Vältä vaikeaselkoista ammattikieltä viestiessäsi sisäpiirin ulkopuolelle.</li> <li>8. Hillitse tunteesi siihen asti, kunnes saavutat mielenmalttisi.</li> <li>9. Korosta sanattomia vihjeitä varmistaaksesi, että toiminta vastaa sanoja.</li> </ol>
<i>Viestien vastaanottaminen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kiinnitä huomiota siihen, mitä viestitetään.</li> <li>2. Ole hyvä kuuntelija: älä keskeytä.</li> <li>3. Esitä kysymyksiä varmistaaksesi, että olet ymmärtänyt.</li> <li>4. Ole myötätuntoinen: yritä ymmärtää, miltä viestin lähettäjstä tuntuu.</li> <li>5. Ymmärrä kielellisiä tyylejä: erilaiset ihmiset puhuvat eri tavalla.</li> <li>6. Kiinnitä huomiota esitystavan nopeuteen, äänensävyyn ja muotoiluun.</li> </ol>
<b>Tehokkaan viestinnän esteet</b>	
<i>Tehottomat viestit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- epäselvä, epätäydellinen, vaikea ymmärtää</li> <li>- lähetetty sopimattoman välineen kautta</li> <li>- mahdollisuus palautteen antamiseen puuttuu</li> <li>- vastaanotettu mutta sivuutettu</li> <li>- ymmärretty väärin</li> <li>- lähetetty automaattisten järjestelmien kautta, jolloin inhimillisuus puuttuu</li> </ul>
<i>Liikaa tietoa</i>	<p>Monilla ihmisillä ei ole aikaa lukea kaikkea saatavilla olevaa sähköistä työhön liittyvää tietoa. Tästä seuraa se vaara, että mahdollisesti tärkeä tieto jää huomaamatta, mistä saattaa seurata laatuongelmia ja tuottavuuden laskua.</p>
<i>Suodatus</i>	<p>Tiedon tahallinen manipulointi, jotta se vaikuttaisi vastaanottajan mielestä suopuisammalta.</p>
<i>Valikoiva havaitseminen</i>	<p>Asenne, tausta ja kokemukset vaikuttavat siihen mitä yksilö näkee ja kuulee.</p>
<i>Tunteet</i>	<p>Vastaanottajan tunteet vaikuttavat siihen, miten hän tulkitsee viestin.</p>
<i>Kieli</i>	<p>Sanojen merkitys vaihtelee eri taustoista tulevilla ihmisillä. Viestin tulkitsemiseen saattaa vaikuttaa ihmisen sukupuoli tai kulttuuriset arvot.</p>
<i>Välttely</i>	<p>Jos puhuja ei sano suoraan, mitä ajattelee tai uskoo, toinen ihminen ei ymmärrä puhujan asemaa ja tunteita.</p>
<i>Viestien etäännyttäminen</i>	<p>Yritys voittaa väittelyn tai yrittää olla oikeassa käyttämällä aseena elekieltä, aggressiivista äänensävyä, leimaamista, sarkasmia, uhkailua tai syytelyä.</p>

Ohjeistuksena **tehokkaiden viestien lähettämisessä** esitetään selkokielisyyttä ja täsmällisyyttä. Niiden tulisi sisältää ymmärrettäviä symboleja, ja mahdollistaa vastaanottajalta palautteenannon. Niihin tulisi harkita sopiva tiedon välittämisen väline, ja välttää tiedon vääristämistä ja suodattamista. Muita tärkeitä tekijöitä esitetään olevan sanattomien vihjeiden korostaminen, vaikeaselkoisen kielen välttäminen, ja omien tunteiden hillitseminen. **Tehokkaassa viestien vastaanottamisessa** suositellaan kiinnitettävän huomiota olennaiseen, keskeyttämättä viestin tuojaa, ja viestin ymmärtämisen tueksi suositellaan esitettävän kysymyksiä. Tärkeiksi elementeiksi esitetään sympatiaa, ja erilaisten kielellisten tyylien ymmärtämistä. (Tamminen - Solin 2014:79.)

**Tehokkaan viestinnän esteinä** esitetään **tehottomat viestit**, jotka ovat esimerkiksi epäselviä ja vaikeasti ymmärrettäviä, tai ne on lähetetty sopimattoman välineen kautta. Niistä puuttuu palautteen anto mahdollisuus, ja/tai ne sivuutetaan sekä ymmärretään väärin. Jos viesti lähetetään automaattisen järjestelmän kautta, puuttuu niistä inhimillisyyttä, luoden niistä tehottomia. Tehokkaan viestinnän esteenä esitetään myös **liika tieto**, jolloin kiireessä tärkeä tieto jää huomaamatta, tai **suodatus**, jolloin tietoa tahallaan manipuloidaan tehden siitä suotuisampi vastaanottajalle. **Valikoiva havaitseminen**, jolla tarkoitetaan yksilön kokemuksia ja asenteita, kuten myös **tunteet**, voivat vaikuttaa osaltaan tiedon vastaanottamiseen. Muita tehokkaan viestinnän esteitä on esitetty olevan **kieli**, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kulttuurin tai sukupuolen vaikutusta siihen, miten erilailla voimme ymmärtää eri sanojen merkityksen. Myös **välttely** tiedon ymmärtämisessä on esitetty yhdeksi esteeksi, jolla tarkoitetaan tilanteita, joissa puhuja ei sano suoraan mitä hän ajattelee. Tällöin vastaanottaja ei voi ymmärtää viestintuojan sanoja tai tunteita. Viimeisenä tekijänä viestinnän tehokkuutta estämään on esitetty **viestien etäännyttämisen**, jolloin esimerkiksi yritys pyrkii voittamaan väittelyn käyttäen aggressiivista äänensävyä, leimaamista tai syytelyä. (Tamminen - Solin 2014:79.)

#### 4.3 Palautetta työstä

Palautetta toivotaan saatavan työstä mutta sen antaminen koetaan haasteelliseksi. (Ahonen – Lohtaja – Ahonen 2014:9). Hyvän johdon viestinnän taitoihin luetaan palautteen anto ja vastaanottaminen, ja avoimen keskustelun taito. Ne ovat olennainen osa koko työyhteisön työskentelyä (Ahonen ym. 2014:9; Tamminen – Solin 2014:78). Hakasen (2011) esittämänä palautteen antaminen on jatkumo, jossa tulisi huomioida työntekijä yksilönä. Mikropalautetta, jolla tarkoitetaan ohimennen positiivisen palautteen antoa,

voi antaa ohimennenkin työkaverille. Näin luodaan positiivista tiimihenkeä ja tuetaan yksilön itsetuntoa. Palautteen annossa Hakanen suosittelee vilpittömyyttä ja selkokielellä puhumista, välttämällä sen toteuttamista väsyneenä tai huonotuulisena. Kriittinen palaute esitetään annettavan kahden kesken, huomioiden ettei koskaan lannisteta tai nolata kehtään palautteen anto tilanteessa. Tärkeintä olisi muistaa, että palautteen tarkoituksena on aina auttaa saajaa eteenpäin. Työsuorituksesta annetulla välittömällä palautteella on työn imua tukeva vaikutus. Työntekijän hyvinvoinnin näkökannalta koetaan tärkeäksi tunnustaa päivän aikana tehty työ ja saada siitä tunnustus. (Hakanen 2011: 53-59.)

Onnistunut palaute on vaikuttavaa. Tällöin sitä annetaan oikeista asioista, useammin onnistumisista kuin epäonnistumisista, ja sen antamisesta on sovittu työyhteisössä yhteiset pelisäännöt. (Ahonen ym. 2014:38.) Varsinkin tilanteissa, joissa työntekijä joustaa työnantajan hyväksi esimerkiksi ylitöinä tai vuoron vaihtoina, tulisi nämä suoritteet tulla huomioiduiksi myönteisesti (Hakanen 2011: 53-59). Palaute antaa työhön hallinnan tunnetta ja jatkuvaa suuntaa työlle, auttaen yksilöä kohti tavoitteita. Se kertoo yksilölle hänen käyttäytymisensä vaikutuksista muihin ihmisiin, ja sen avulla hän voi nähdä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (Ahonen ym. 2014:13-38; Hakanen 2011: 53-59; Martela – Järnke 2014:43.) Sen merkittäviä hyötyjä on yksilön itsetuntoa kasvattava vaikutus ja tehokkuus aloittaa muutoksia. Lisäksi sen koetaan olevan laajin johtamisen tuki, ja halvin henkilöstötutkimus. (Ahonen ym. 2014:13-38;61-89.) Terveystieteiden tutkimuksissa esitettiin työstä annetun palautteen ja auditoinnin johtavan yleensä pieniin, mutta tärkeisiin parannuksiin ammatillisissa käytännöissä (Ivers ym. 2012).

Palautetta voidaan antaa myös kehityskeskustelussa, jossa laadukkaan keskustelun taakana tulee vallita luottamus osapuolien kesken. Tärkeää on se, että molemmat keskusteluun osallistuvat uskaltavat ottaa esille myös vaikeita asioita, varsinkin jos ne koskevat työtä, johtamista tai työyhteisöä. Korjaavan palautteen anto vaatii taitoa, jotta sillä voidaan vaikuttaa keskustelukumppanin ajatuksiin, ja sitä kautta toimintatapoihin. Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus antaa henkilökohtaisesti positiivista palautetta. Kiitosta voidaan antaa niin työsuorituksista kuin esimerkiksi myönteisistä vaikutuksista työyhteisöön. Keskustelussa voidaan antaa myös ohjaavaa palautetta, jolla tarkoitetaan työntekijän kehittymisen ohjaamista. (Lindholm – Salminen 2014:178-181.)

Aktiivisen palautteen anto niin työntekijöille kuin esimiehille tuo johdolle tärkeää tietoa työyhteisön tilasta, ja heidän päätöksensä vaikutuksesta työntekijöiden elämään ja toimintamahdollisuuksiin. Toimintamalli luo mahdollisuudet organisaation kehittämiseen ja kehitykseen. (Ahonen ym. 2014:61-89.) Palautteen antamista ja vastaanottamista tulee harjoitella aktiivisesti. Sillä tuetaan palautteen toteutuksen laatua ja toimintamallin juurruttamista työkulttuuriin. (Lindholm – Salminen 2014: 178-181.)

#### 4.4 Vahvuudet hyvinvoinnin tukena

Luonteen vahvuuksien käyttö on yhteydessä onnellisuuteen ja elämäntyytyväisyyteen. Ne liittyvät osaltaan luonteenpiirteisiimme, ja ne koetaan olevan myös opittavissa. Niiden löytäminen ja käyttäminen on yksilöllistä, johon vaikuttaa toimintaympäristömme. (Uusitalo-Malmivaara 2014:75.) Vahvuuksien tunnistaminen on osa positiivista psykologista pääomaa, joka vaikuttaa toimintaamme usealla eri tavalla. Elämää myönteiseen suuntaan ohjaavina toimintastrategisina rakennuspalikoina sanotaan olevan toiveikkaus, optimismi, sitkeys ja resilienssi. Näiden avulla ihminen voi tehdä itselleen suotuisia ratkaisuja elämässään, ohjaten häntä positiiviseen suuntaan. (Uusiautti 2019:58-60.) Hyvinvointiimme myönteisesti vaikuttavina ympäristön fyysisinä ja sosiaalisina ominaisuuksina on sosiaalinen tuki ja – pääoma. Heikentävinä tekijöinä on melu ja yksityisyyden puute. (Stokols 2006:345-346.) Ihminen käyttää usein vahvuuksiaan negatiivisissa, haasteellisissa tilanteissa. Positiivisen psykologian kehityksen myötä vahvuuksien käyttö on nykyään laajemmin nähty ja tutkittu käsite. Vahvuuksien nähdään heijastuvan kykyyn muuttaa maailmaa, ja luoda mielikuvien herättelemistä visioista todellisuudeksi. Ne ovat muutoksia, jotka tapahtuvat itsessä. Vahvuuksia voidaan kehittää, niiden ollessa olennainen osa psykologista kasvuprosessia. (Baltes – Freund 2006:34-36; Carver – Scheier 2006:96-97.) Optimaalisimmillaan vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen tuottavat kokemuksen elämän merkityksellisyydestä. Se pohjautuu mahdollisuuksiin toimia tavoilla, jotka luovat yksilölle hyviä sisäisiä kokemuksia itsestään, ja joiden kautta hän saa muilta myönteistä palautetta. Tällöin saadaan vahvistusta siitä, että toimii oikealla tavalla, ja on hyödyksi itselleen ja muille. (Uusiautti 2019: 58-59).

Luontenvahvuuksien luokittelussa on esitetty 24 luontenvahvuutta, jotka linkittyvät kuuden hyvealueen alle. Hyveellä tarkoitetaan tavoiteltavaa, vahvuuksista muodostuvaa kokonaisuutta. Se on myös eettisesti ja moraalisesti arvokas ominaisuus, palvelen niin yksilöä kuin tämän toimintaympäristöä. (Peterson – Seligman 2004; Uusitalo-Malmivaara 2014:63-68.) Määritelmässä hyveitä on kuusi; *viisaus, rohkeus, inhimillisuus, oi-*

*keudenmukaisuus, kohtuullisuus ja henkisyys.* Näiden hyveiden alle linkittyvät 24 luonteenvahvuutta, joita ovat *luovuus, uteliaisuus, arviointikyky, oppimisen ilo, näkökulmanottokyky, urheus, sinnikkyys, rehellisyys, innokkuus, rakkaus, ystävällisyys, sosiaalinen älykkyys, ryhmätyötaidot, reiluus, johtajuus, anteeksiantavuus, vaatimattomuus, harkitsevaisuus, itsesääätely, kauneuden ja erinomaisuuden arvostus, kiitollisuus, toiveikkuus, huumorintaju, hengellisyys.* (Peterson – Seligman 2004:105-638.)

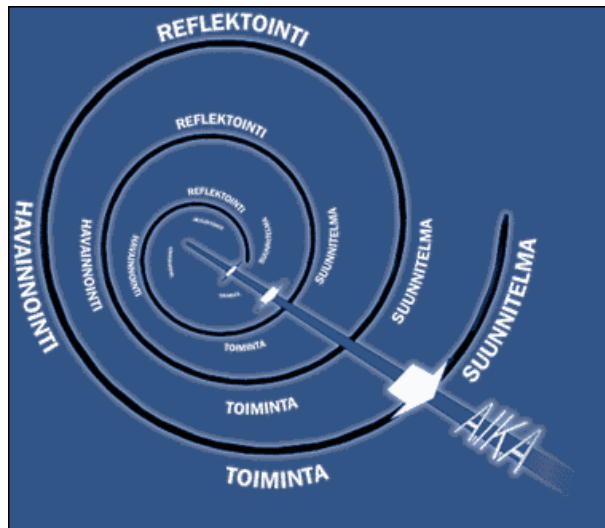
Vahvuudet ilmentyvät työelämässä eri ulottuvuuksissa. Näitä ovat *motivoituneisuuden tuottamana merkityksen kokemus, kompetenssin mahdollistama onnistumisen kokemus, työnteon myönteinen uppoutumiskokemus ja optimistisuus.* Lisäksi *työyhteisön* merkitystä korostetaan yhtenä ulottuvuuden tasona. Omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen elämässä aiheuttaa myönteisen kierteen, lisäten yksilön onnellisuutta ja hyvinvointia. Vahvuuksiaan hyödyntävät työntekijät suhtautuvat myönteisemmin elämään, ja kokevat vahvemmin työmotivaatiota. He myös kokevat enemmän työssä menestymistä. (Uusiautti 2019: 84-118).

## 5 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

### 5.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Tutkimuksellisen opinnäytetyöni lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Valintaa tuki tutkimusmenetelmän ominaispiirteet ja toimintatavat, jotka tukevat työyhteisössä tapahtuvaa kehittämistyötä (Suojanen 2004).

Toimintatutkimusta kuvaillaan laadulliseksi, osallistavaksi tutkimukseksi, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutoksia. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteeksi on määritely usein induktiivinen päättely, ja siinä suuntaudutaan tarkastelemaan todellisuutta, ilman liian tarkasti ohjaavaa teoreettista lähtökoh-  
taa. (Kylmä 2008:109.) Toimintatutkimukselle ei ole olemassa vain yhtä hyväksyttyä määritelmää, vaan sitä kuvaillaan tavaksi lähestyä tutkimuskohdetta, eikä niinkään erityiseksi tutkimusmenetelmäksi. (Anttila Pirkko 2014; Cohen – Manion 1980:174). Toimintatutkimus etenee prosessina sykleittäin, jossa eri vaiheet; suunnittelu, havainnointi ja arviointi toistuvat uudelleen (Kuvio 3).

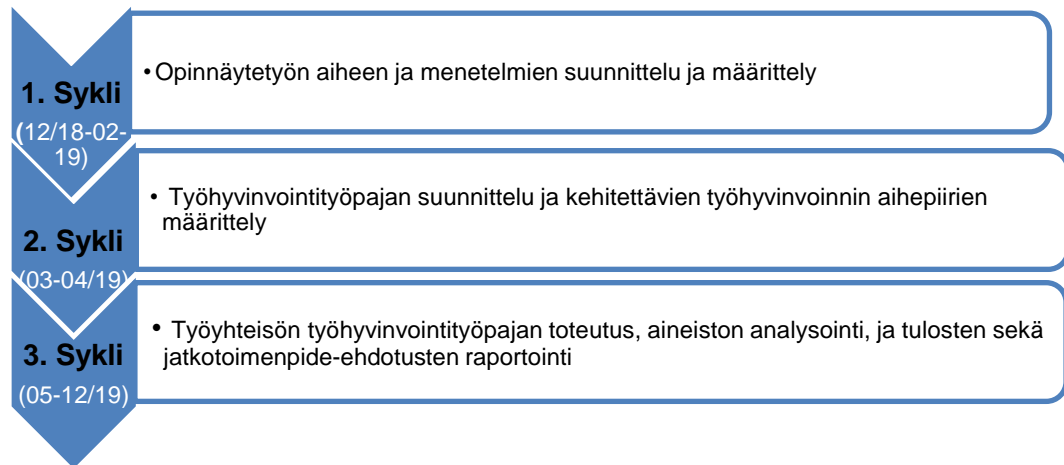


Kuvio 3. Toimintatutkimuksen prosessin eteneminen sykleittäin (Suojanen 2014).

Sillä pyritään saamaan ratkaisuja esimerkiksi ammatillisiin ja sosiaalisiin käytännön ongelmiin sekä haasteisiin, että luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Se on toimintatavoiltaan vahvasti osallistuvaa, jossa osallistujat itse pohtivat tietojaan ja taitojaan. (Suojanen 2004.)

Tutkimuksen ja kehittämisen kohteina voi olla yhteisöjen toimintatavat ja toimintatilanteet, joissa tutkittavien ja tutkijan rooli on aktiivista niin muutoksessa toimimisessa kuin yhteistyössäkin. Yleisinä menetelminä on käytössä toimijoiden yhteiset keskustelut. (Suojanen 2004.) Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa, ja itseään tarkkailevaa. (Anttila 2014; Moilanen – Ojasalo – Ritalahti 2009:58-64.) Sen menetelmiin kuuluu aina toiminnan taustateorioihin perehtyminen ja kokemusten järjestelmällinen kerääminen, analysointi ja raportointi. Toimintatutkimuksen ollessa laadullista, voi siinä osallistujamäärä olla pienikin. Esimerkiksi yhden ihmisen haastattelusta voi syntyä litteroitua tekstiä useita kymmeniä sivuja. Pyrkimyksenä laadullisessa tutkimuksessa on saada rikas ja kattava aineisto tutkittavista, vähäisestä osallistujamäärästä huolimatta. (Kylmä 2008:109-120.) Tutkimuspainotteista toimintatutkimusta käytetään paljon opinnäytetyöissä, joissa halutaan yhdistää työtoiminta teoreettiseen tutkimukseen (Suojanen 2004).

Tutkimuksellisessa opinnäytetyössäni toteutui toimintatutkimuksen prosessista kolme sykliä, ajanjaksolla joulukuu 2018 – joulukuu 2019 (Kuvio 4.).



Kuvio 4. Prosessin etenemisen syklit tutkimuksellisessa opinnäytetyössäni

*Ensimmäisessä syklissä* (joulukuu 2018 – helmikuu 2019) yhteistyö toimeksiantajan kanssa käynnistyi, ja yhteistyötapaamisissa pohdittiin ja arvioitiin tutkimuksellisen opinnäytetyön tarvetta työyhteisöön. Opinnäytetyöntekijä arvioi yhteistyötapaamisten aineistoa, ja suunnitteli opinnäytetyön aiheita ja menetelmiä, joista määriteltiin lopullinen toteutustapa yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. *Toisessa syklissä* (maaliskuu – huhtikuu 2019) arvioitiin yhteistyötapaamisessa työhyvinvoinnin kehittämiskohteita työhyvinvointikyselyn pohjalta. Neuvotteluiden jälkeen opinnäytetyöntekijä arvioi aineistoa, ja toteutti suunnitelman työhyvinvointityöpajan työhyvinvoinnin kehittämiskohteista, jotka hyväksyttiin toimeksiantajalla. *Kolmannessa syklissä* (toukokuu – joulukuu 2019) opinnäytetyöntekijä suunnitteli ja toteutti työyhteisölle Aivoriihi-työpajan työhyvinvoinnin edistämisen ideoimiseksi. Opinnäytetyöntekijä analysoi työhyvinvointityöpajan aineiston, ja tulosten perusteella hän toteutti jatkotoimenpide-ehdotuksia työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä kirjasi lopullisen opinnäytetyön raportin. Kolmanteen sykliin voidaan nähdä sisältyvän tulosten esittely työyhteisölle, joka toteutuu joulukuussa 2019 opinnäytetyön valmistuttua. Aktiivista havainnointia, reflektointia, ja toimeksiantajan osallistamista toteutui koko prosessin ajan.

## 5.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Opinnäytetyössäni työhyvinvointityöpajalta kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä menetelmää käyttäen. Se luokitellaan lähinnä kvalitatiiviseksi aineiston analyysi menetelmäksi (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Menetelmä valikoitui opinnäytetyöhön sen soveltuessa opinnäytetyön tekijän mielestä parhaiten työhyvinvointityöpajan

tulosten analysointiin. Valintaan vaikutti vahvasti sen kerronnallinen tulosten esittämis-tapa ja käytännön toteuttamisen läheisyys.

Laadullisen tutkimuksen ollessa syklistä, alkaa aineistojen analysointi jo aineiston ke-ruun yhteydessä. Prosessissa yhdistyy analyysi ja synteesi, sekä sitä kuvaillaan luon-teeltaan systemaattiseksi ja koko aineiston kattavaksi. Analysoinnin ei saa olla jäykkää ja etukäteen määriteltyä, sekä se päättyy vasta sitten kun aineistosta ei enää löydy uusia näkökulmia. Kvalitatiivisen aineiston analyysissa ei ole vain yhtä ainoaa oikeaa tapaa tehdä luokittelukategorioita, eikä toiseen aineistoon kehitettyä luokittelujärjestelmää koeta sopivan toisenlaiseen aineistoon. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa tutkimusaineistosta kuvataan analysoitavan ma-teriaalin sisältöä, rakennetta tai molempia. Tavoitteena on löytää esimerkiksi toiminnan logiikka tai tyyppikertomus, joka vaatii sen, että tutkimusaineistosta tulee karsia tutki-musongelman kannalta epäolennaisuudet. Se toteutetaan tiivistäen tai osiin pilkkoen ai-neistoa, huomioiden ettei tärkeä informaatio häviä. Tämän jälkeen aineistosta kootaan uudestaan johdonmukainen kokonaisuus, joka tehdään esimerkiksi ryhmittelyllä ominai-suuksien tai käsitysten mukaan. (Vilka 2015:163-171.) Lähtökohdat sisältöluokkien va-linnalle ja määrittelyllä tulee tutkimusongelmista ja teoreettisesta viitekehuksesta, jotka voidaan rakentaa tutkittavaan aineistoon nojaten. Ne voidaan myös muodostaa täysin ulkopuolisen käsitejärjestelmän, viitekehysten tai teorian pohjalta. (Seitamaa-Hakkarai-nen 2014.) Seuraavassa vaiheessa muodostetaan esimerkiksi teoreettinen malli tai kä-sitteitä kuvaamaan merkityskokonaisuutta, joista tehdään tulkinta. Analyysi jatkuu tulkin-nan tarkastelulla teoreettiseen viitekehukseen nojautuen, ja vertailemalla sitä aiempaan tutkimus- ja teorian tietoon. (Vilka 2015:163-171.) Aineiston käsittelyssä voidaan erottaa Chin mukaan eri vaiheet, joita ovat:

1. *Aineiston tekstualisointi*, jossa aineisto puretaan tekstiksi. Siinä valitaan analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi kappale, jonka mukaan aineisto segmentoi-daan. Segmentoinnin mukaan aineisto saatetaan loogisesti etenevään systeemiin.
2. *Luokittelujärjestelmän kehittäminen ja luokittelurungon laatiminen*, jossa ennen varsinaista sisällön analyysia teksti aineisto ositetaan ja usein myös analyysiyk-sikkö määritellään. Se voi olla etukäteen päätetty tai se voidaan kehittää yhtä aikaa aineiston analysoinnin kanssa.

3. *Analyysiyksikön määrittäminen ja aineiston osittaminen (segmentointi)*. Tässä vaiheessa määritellään merkityssisällön mukaan määräytyviä sisällön osia, joita voi olla esimerkiksi sanat, ajatukset ja toimintojen kuvaukset. Analyysiyksikkönä käytetään usein tekstistä erotettavaa merkityssisältöistä ajatusta tai ideaa. Raportin osittaminen lisää luotettavuutta. Siinä analysoidaan haluttu yksikkö ja sen mukaisesti aineisto jaetaan tarkoituksenmukaiseen osiin (segmentointi). Strukturaalisella osittamisella tarkoitetaan osittamista kielellisen raportin ulkoisiin piirteisiin pohjautuen, kuten lauseisiin ja kappaleisiin, semanttisen osittamisen perusteella merkityssisältöön. Kvalitatiivisessa sisällön analyysissä voidaan muuttaa analyysiyksikköä ja samalle aineistolle voidaan tehdä eri tasoisia analyyseja, esimerkiksi tehden aluksi karkeampi luokitus työstäen sitä vähitellen yksityiskohtaisempaan analyysiin. Tällöin aineisto joudutaan osittamaan useampaan kertaan johtuen analyysiyksikön muuttumisesta.
  
4. *Aineiston koodaus ja raportointi*. Aineiston koodaamisessa tehdään analysoitavaan tekstiin muistiinpanoja ja tulkintoja. Aineiston jäsentämisen esitetään tapahtuvan analysoitavan tekstin koodien avulla ja ne mahdollistavat halutut teemat; kategoriat tai sisältöluokat. Tekstisegmentin ominaispiirteiden yhtäläisyydet ja erilaisuudet johdattelevat siihen, miten luokitusyksiköt sijoittuvat kategorioihin ja miten niistä muodostuu yleisempiä teemoja. Analysoitavasta aineistosta koko teksti tulisi koodattava johonkin kategoriaan. Tulosten raportoinnissa tulisi pyrkiä säilyttämään mahdollisimman aito kosketus tutkittavaan aineistoon ja sitä vahvistamaan voidaan valita tekstiaineistosta esimerkiksi lainauksia sen tueksi.

(Chi 1997; Seitamaa-Hakkarainen 2014).

### 5.3 Aivoriihi

Aivoriihi on kansainvälinen yksilö- tai/ja ryhmämenetelmä, jolla luodaan ideoita ja etsitään ratkaisuja ongelmiin. Ryhmämuotoisessa Aivoriihessä pyritään mahdollisimman moneen erilaiseen ideaan ja ratkaisuun, sekä rohkaistaan uusiin ja ”villeihinkin” ideoihin. Ideat vaativat jatkotyöstämistä lopullisen, esimerkiksi uuden prosessin kehittämiseksi (Kohn – Paulus – Choi 2011; Ritter – Mostert 2018; Wilson 2013:11-16.) Ryhmässä ideointi tukee luovien ratkaisujen löytämistä. Myös ajatusten jakaminen, omien uusien ideoiden esille tuonti, ja sitä kautta niiden jatkotyöstäminen ryhmässä, tukee uusien ideoiden laadukkuutta. (Kohn ym. 2011; Ritter – Mostert 2018.)

Ryhmän sisäinen kunnioitus ja avoimin mielin muiden ajatusten ja ideoiden kuunteleminen on tärkeää menetelmän toteutuksessa. Ryhmässä ei tule arvostella muiden mielipiteitä ja ideoita implisiittisesti. Menetelmän vahvuuksia on sen mahdollisuus tarjota monia ideoita nopeasti, vaatien vain vähän aineellisia resursseja. Metodien demokraattinen tapa tuottaa ideoita, ja sen sosiaalista vuorovaikutusta korostava toimintamalli tukevat sen käyttöä. Toimiakseen optimaalisesti, vaatii Aivorihi kokenutta ohjaajaa, joka osaa luoda ryhmään dynamiikkaa ja minimoida sosiaalisia paineita ideoiden kehittämiseksi. (Wilson 2013:11-16.)

## 6 Aineiston keruu ja analysointi

Opinnäytetyön aineisto kerättiin yhteistyöpalavereista, työhyvinvointikyselyistä ja työyhteisölle toteutetusta työhyvinvointityöpajasta helmikuu – elokuu 2019 välisenä aikana.

### 6.1 Aineiston keruu opinnäytetyön aiheen ja toteutustavan määrittelemiseksi

Yhteistyö opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa käynnistyi opinnäytetyön tekijän aloitteesta joulukuussa 2018. Opinnäytetyön tekijä piti aktiivisesti yhteyttä toimeksiantajan yhteyshenkilöön, jonka kanssa pohdittiin ja arvioitiin opinnäytetyön aihetta ja toteutustapaa neuvottelussa helmikuussa 2019. Tällöin keskusteltiin yleisellä tasolla työyhteisön työhyvinvoinnista, työtavoista ja toimintamalleista. Neuvotteluista saaduilla havainnoilla ja käytyjen keskusteluiden muistiinpano aineistoa arvioimalla opinnäytetyön tekijä suunnitteli ehdotuksia opinnäytetyön aiheeksi ja toteutustavaksi. Ne liittyivät työhyvinvointiin ja työterveyden moniammatillisen yhteistyön toimintamallien kehittämiseen. Yhteistyötapaamisissa opinnäytetyön aihe ja toimintamalli täsmentyi työhyvinvoinnin kehittämistyöksi, aiheen ollessa työyhteisölle tarpeellinen ja ajankohtainen.

### 6.2 Työhyvinvointikyselyiden arviointi ja työpajan kehittämiskohteiden määrittely

Vuosittainen työhyvinvointikysely (Pohjois-Suomen ja Pohjois-Pohjanmaan alue) oli toteutettu toimeksiantajalla ajanjaksolla 20.11 – 30.11.2018. Vastaajia oli 37 henkilöä.

Kyselyiden vastaukset arvioitiin toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa käydyssä neuvottelussa toukokuussa 2019. Työhyvinvointikyselyn vastauksista nostettiin keskusteluun esille aihepiirit, joissa pisteytykset jäivät alhaisiksi muihin verrattuna.

Keskusteluissa arvioitiin niiden ajankohtaisuutta ja verrattiin niitä kohderyhmän kokemiin työhyvinvoinnin haasteisiin. Kehittämiskohteiden valintaan vaikuttivat myös yhteyshenkilön kertoma tieto edellisvuosien yksikkökohtaisista työhyvinvointikyselyiden vastauksista, ja hänen subjektiivinen kokemuksensa yksikön työhyvinvoinnin tilasta. Työhyvinvoinnin tilaa kuvailtiin pääsääntöisesti hyväksi. Haastetta sille luo ajoittain sesonkiaikainen kiire, ja pienelle työyhteisölle tyypilliset resurssoinnin ongelmat, esimerkiksi akuuteissa sairaustapauksissa.

Tapaamisen jälkeen opinnäytetyön tekijä arvioi neuvottelusta syntyneen aineiston, josta määriteltiin työhyvinvointityöpajan kehittämiskohteet. Kehittämiskohteet hyväksyttiin toimeksiantajalla, joka koki aihepiirit ajankohtaisiksi ja tarpeellisiksi.

Työhyvinvointityöpajan kehittämiskohteiksi määriteltiin neljä työhyvinvointiin liittyvää osa-aluetta:

- 1. Työstä annettava palaute**
- 2. Organisaation tiedonkulku**
- 3. Yksilön työhyvinvointi**
- 4. Työyhteisön vahvuuksien tunnistaminen**

Aihepiirit 1 ja 2 (työstä annettava palaute ja organisaation tiedonkulku), valikoituivat kehittämiskohteeksi pohjautuen työhyvinvointikyselyn tuloksiin ja yhteyshenkilön kanssa käytyihin keskusteluihin. Aihepiirit 3 ja 4 (yksilön työhyvinvointi ja työyhteisön vahvuuksien tunnistaminen) valikoituivat opinnäytetyön tekijän suosituksesta. Ne pohjautuivat yhteyshenkilön kanssa käytyihin keskusteluihin, ja tutkittuun tietoon työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tekijä kehitti aihepiireittäin kysymykset työhyvinvointityöpajaa varten, jotka hyväksyttiin toimeksiantajalla. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Kysymykset työhyvinvointityöpajan kehittämiskohteiden ideoimiseksi

**Työstä annettavan palautteen** kysymykseksi valikoitui; *millaista palautetta toivot saavasi esimieheltä ja työkavereiltasi?* ja *millä tavoin toivot saavasi palautteen?* **Organisaation tiedonkululle** kysymykseksi valittiin; *miten tiedonkulkua voitaisiin parantaa yksikössänne?* **Yksilön työhyvinvoinnin** kysymykseksi määriteltiin; *miten voit itse tukea työhyvinvointiasi?* **Työyhteisön vahvuuksiin** liittyen kysymykseksi valittiin; *mitä työhyvinvointia tukevia vahvuuksia tunnistat työyhteisössänne?*

### 6.3 Työhyvinvointityöpajan toteutus

Työhyvinvointityöpaja toteutettiin toimeksiantajan tiloissa elokuussa 2019. Ennen työpajaa opinnäytetyön tekijä välitti yhteyshenkilön kautta osallistujille kutsun ja tiedotteen työhyvinvointityöpajalle. Osallistujilta (n=8) kerättiin tutkimuslupa ennen sen alkamista. Työpaja oli vapaaehtoinen, sen ollessa osa henkilöstön työhyvinvointipäivää. Tällöin lääkärikeskus oli muutoin asiakkailta suljettuna.

Työpajalle osallistui kahdeksan työntekijää eri ammattiryhmistä (mm. työterveyshoitaja, palveluvastaava, röntgenhoitaja, laboratoriohoitaja ja sairaanhoitaja). Opinnäytetyöntekijä toimi työpajan ohjaajana ja osallistui tilojen järjestelyihin. Tilaisuuden yhteydessä tarjottiin aamupalaa, jota osallistujat saivat nauttia työpajan aikana, luoden rentoa tunnelmaa. Toimintaympäristöä pyrittiin luomaan kotoisaksi viherkasvein ja kattauksin.

Työpajan aluksi ohjaaja esitteli PowerPoint- esityksen avuin opinnäytetyön taustaa ja työpajan käytännön toteutusta. Hän ohjeisti ideointeja ennen uutta aihepiiriä ja toimi aikatauluttajana sekä kirjuriina yhteenvetoa tehdessä. Ohjeistuksessa kannustettiin ideoinnin vapauteen, ”lennokkuuteen”, painottaen, ettei ole olemassa niin sanottuja ”vääriä ajatuksia ja ideoita”. Toteutuksen metodina käytettiin Aivoriitä, jossa ideointi tapahtui kahdessa neljän henkilön pienryhmissä, joihin työntekijät jakautuivat itseohjautuneesti. Työpajan kehittämiskohteiden (työstä annettava palaute, organisaation tiedonkulku, yksilön työhyvinvointi ja työyhteisön vahvuudet) ideointiin liittyvät kysymykset oli jaettu kahteen pöytään ideoitavaksi, joita ohjaaja vaihtoi työpajan edetessä.

Vahvuuksien tunnistamiseen liittyvän kysymyksen lisäksi ohjaaja antoi ryhmälle pohdittavaksi Peterson ja Seligman (2004) luonteen vahvuuksien esimerkkilistauksen. Ohjaaja pyysi ryhmiä pohtimaan mitkä listasta kuvastaisivat parhaiten työyhteisön työhyvinvointia tukevia vahvuuksia, ja hän ohjasi merkitsemään ne rastilla. Heitä pyydettiin myös nostamaan esille vahvimaksi koettu vahvuus, merkiten sen numerolla yksi. Ryhmäläisille annettiin vapaus kirjata listaan lisää luonteen vahvuuksia, jos siinä koettiin puutteita.

Pienryhmissä pohdittiin, keskusteltiin ja ideoitiin aihepiiri kerrallaan 15 minuutin ajan. Osallistujat pohtivat aihepiiriä ensin itsenäisesti muutaman minuutin ajan ennen ryhmäideointia. Osallistujille oli jaettu pöytiin etukäteen aihepiirien kysymykset A4 paperille, johon he kirjasivat pohdintojaan ja ideoitaan. Ohjaaja havainnoi keskusteluita ja esitti ryhmille tarvittaessa herätteleviä kysymyksiä ideoinnin tueksi. Aihepiirien välillä pidettiin pieniä taukoja, tehden tällöin muun muassa ohjaajan vetämänä taukojumppaa.

Pienryhmien ideointien jälkeen tuotokset koottiin yhteen keskustelemalla niin, että pienryhmät esittelivät omat ideansa. Niistä jatkettiin yhdessä keskustelua ja jatkoideointia. Työpajan lopuksi ohjaaja toteutti suullisesti koosteen keskustelluista asioista. Tilaisuuden lopuksi esitettiin mahdollisuus osallistua opinnäytetyön nimeämiseen, johon ei saatu vastauksia.

Työpaja kesti kokonaisuudessaan kolmisen tuntia, jonka lopuksi ohjaaja keräsi paperituotokset osallistujilta, ja sopi yhteyshenkilön kanssa jatkotoimenpiteet opinnäytetyöhön liittyen. Jatkotoimet olivat opinnäytetyön tekijän yhteydenotto toimeksiantajaan opinnäytetyön prosessin edetessä ja PowerPoint- yhteenvetodiodien lähetys, joka toteutui syyskuussa 2019. Lisäksi sovittiin, että opinnäytetyön tekijä esittelee työyhteisölle opinnäytetyön tulokset raportin valmistuttua joulukuussa 2019.

## 6.4 Aineiston analysointi

Työhyvinvointityöpajalta saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Ennen aineiston analysointia opinnäytetyön tekijä perehtyi aiheeseen liittyvään teoria- ja tutkimustietoon prosessin tukena. Varsinaisen aineiston analysointi alkoi jo työhyvinvointityöpajalla havainnointien ja suullisesti kuultujen pohdintojen sekä ideoiden kirjaamisen myötä. Opinnäytetyön tekijä pyrki tällöin kirjaamaan ylös opinnäytetyön näkökannalta olennaisimmat asiat, joiden lähtökohtana oli sen tutkimuskysymykset. Aineiston käsittelyssä sen tekstualisointia helpotti työpajalla osallistujilla käytössä olleet muistiinpanopaperit, joihin oli määritelty kehittämiskohteet aihepiireittäin. Niihin osallistujat olivat kirjanneet selkeällä käsialalla pohdintojaan ja ideoitaan. Opinnäytetyön tekijä purki omat muistiinpanot loogisemmaksi tekstiksi ja perehtyi yleisesti kirjallisiin tuotoksiin. Niiden pohjalta aineisto segmentoitiin aihepiireittäin, jotka määrittyivät työhyvinvointityöpajan kehittämiskohteiden mukaisesti. Seuraavaksi opinnäytetyöntekijä syvenyi aihepiireittäin aineistoon ja merkitsi väritrussein löydetty yhtäläisyydet, joiden perusteella aihepiireissä syntyi merkityssisällön mukaisesti määräytyviä osia. Esimerkiksi yksilön työhyvinvointiin liittyvissä tekijöissä sisällön osat jakautuivat vapaa-aikaan ja työhön, joiden alle kirjattiin aineistossa usein esiintyviä tekijöitä ja ideoita. Analysoinnissa pyrittiin huomioimaan myös relevantit yksittäiset ideat ja pohdinnat. Analysoinnin aikana aineistoon kirjattiin myös muistiinpanoja, jotka auttoivat tulosten kerronnallisen raportoinnin kirjaamisessa. Tuloksia stilisoitiin useaan kertaan ennen niiden lopullista muotoa. Raportointi toteutettiin aihepiireittäin ja mahdollisimman loogisena sekä autenttisella tyylillä, esittäen siinä myös lainauksia osallistujien kirjauksista ja sanomisista. Lainauksia muutettiin eettisyyden tukena niin, ettei niistä voi tunnistaa esittäjiä.

## 7 Tulokset

### 7.1 Työyhteisön ideat työhyvinvoinnin edistämiseksi

Työyhteisön työpajalla syntyneet ideat työhyvinvoinnin edistämiseksi koostuivat **palautteen antoon, organisaation tiedonkulkuun ja yksilön työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin.**

**Työstä annettavaa palautetta** esitettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin tukena niin työntekijöiden kuin esimiestenkin näkökulmasta. Osallistujat esittivät suullisen palautteen olevan

merkityksellisempää kirjalliseen verrattuna. Palautteen käsittelyn toimintamalliksi esitettiin sen toteuttamista rauhallisessa tilassa ja kahden kesken, jonka tärkeyttä painotettiin kehittävän palautteen annossa. Palautteen sisällön merkitystä nostettiin esille. Sen tulisi olla rakentavaa, suoraa, kehittävää ja spontaaniakin mutta harkittua. Niitä ehdotettiin käsiteltäviksi yhdessä esimerkiksi säännöllisesti viikkopalaverissa. Positiivisen, aidon ja rehellisen palautteen merkitystä korostettiin. Todettiin, että ”*muutoin se menettää merkityksensä*”. Työntekijöiden sanoin: ”*positiivinen palaute saa loistamaan!*”

Tuloksissa nousi esille myös kehittävän palautteen saajan käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Asennoitumisen merkitystä korostettiin ja palautteen vastaanottamisessa pidettiin tärkeänä sitä, että se otettaisiin vastaan työ-, eikä henkilökohtaisena asiana. Koetuissa haastetilanteissa tuotiin esille toive hyödyntää ulkopuolisen henkilön mukaanottoa väärinkäsitysten välttämiseksi.

Käytännön toimina ehdotettiin taukotilaan positiivisen palautteen antoa varten ”*positiivisen palautteen- purkkia*”, niin yksilö- kuin tiimihengen tueksi. Palautteen antoon tarkoitettuna nimetyt tilat käyttöönottoa tuotiin myös esille pohdinnoissa toimintamallin tukena.

**Organisaation tiedonkulussa** esitettiin esiintyvän ajoittaisia haasteita. Kiireisen sesonkiajan aiheuttamat vaikeudet perehtyä laaja-alaisempiin organisaation tiedotuksiin ja sähköpostitse tiedottamisen laajuus, päällekkäisyys ja kohdentumattomuus ammattiryhmittäin korostui tuloksissa varsinkin työterveyshuollon työntekijöillä. Työyhteisössä tiedottamisen vastuun jakamista ammattiryhmittäin esitettiin sen tueksi, sen ollessa tällä hetkellä pääsääntöisesti yksikön palveluvastaavan tehtävä.

Ideoinnissa tiedonkulun parantamiseksi ehdotettiin yksikköön kohdennettua tiedottamista, joka tapahtuisi säännöllisesti, ennakoitavissa olevissa ja aikataulutetuissa palaverissa. Yhteisten toimintamallien kirjaamista ja jalkauttamista sekä työntekijän omaa vastuuta kokousten aikataulutamisessa ja muistioihin perehtymisessä korostettiin toiminnan ja työhyvinvoinnin tukena. Tiedottamisen tueksi työntekijät ideoivat yksikkökohtaisia viikkotiedotteita, jotka kirjattaisiin Intraan tai/ja taukuhuoneen ilmoitustaululle. Viestinnän ja ammatillisen osaamisen tueksi painotettiin aktiivisen osallistumisen tärkeyttä ammattiryhmäkohtaisiin, alueellisiin verkkoneuvotteluihin. Ammattitaidon tueksi esitettiin työyhteisön ammatillisen osaamisen jakamista lääkärikeskuksen sisäisenä toimintamallina.

**Yksilön työhyvinvointiin** liittyvissä ideoinneissa osallistujat korostivat työhön liittyviä tekijöitä. Positiivisen elämänasenteen ja asennoitumisen merkitystä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen painotettiin. Kiireisinä työpäivinä näiden merkitystä korostettiin. Ideoinnissa pohdittiin oman käytöksen vaikuttavuutta muihin, jonka todettiin *”tarttuvan helposti toisiin”*. Ohessa lainauksia työntekijöiden pohdinnoista, liittyen asenteen merkitykseen työelämässä:

*”Jos on kiire, ei tee silti siitä itselleen kiirettä. Sillä et voi itse siihen vaikuttaa.”*

*”Niin metsä vastaa, kuin siihen huudetaan.”*

*”Sano reilusti oma tunnelma, ilmaise olotilasi.”*

*”Uskalla sanoa työkaverille, että tänään on minulla huono päivä.”*

Toisen huomioiminen työelämässä persoonana, ystävällinen ja toisia kunnioittava käytös, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja kiinni pitäminen sovitusta asioista sekä toisten auttaminen tarvittaessa esiintyi aihepiirin vastauksissa useasti. Merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnille esitettiin ammatillista osaamista ja avoimuutta vastaanottaa uusia asioita ja muutoksia. Ammatillisesti vajavuutensa myöntäminen, avun pyyntö työkaverilta tarvittaessa ja armollisuus itse kohtaan todettiin tärkeiksi voimavaroiksi oman jaksamisen näkökulmasta.

Oman työn hallintaan liittyvät tekijät toivat useita kehitysideoita. Rauhoitettu, keskeyttämätön työhetki ja sovittujen taukojen pitäminen esitettiin keinoiksi työssä jaksamisen tukena. Taukotilan pelisääntöjä ideoitii. Niissä tuotiin esille pohdintoja siitä, tulisiko tila rauhoittaa työasioilta työkuormituksen palautumisen tukena. Yhteiset taukotilan pelisäännöt ehdotettiin kirjattavan ja laitettavan taukuhuoneen seinälle kaikkien nähtäväksi. Toimintatapojen kehittäminen ja kirjaamisen tarve työn sujuvuuden tukena nousi esille myös esimerkiksi lääkäreiden konsultaatio tilanteissa.

Kokonaisvaltaisesti hyvinvoinnistaan huolehtiminen tunnistettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi. Liikunta, ravitsemus, kehon palautuminen ja esimerkiksi kulttuurin harrastaminen nostettiin esille työssä jaksamisen tukena. Hektisempinä työjaksoina korostettiin kehon palautumisen merkitystä.

## 7.2 Työyhteisön omakseen tunnistamat työhyvinvointia tukevat vahvuudet

Työhyvinvointia tukevana **vahvuutena** koettiin pienikokoinen työyhteisö. Sen etuina esitettiin olevan *”tiivis työporukka”* ja *”hyvä keskinäinen työkemia”*. Pohdinnoissa esitettiin positiivisina tekijöinä työkavereiden kykyä joustaa sijaisuuksissa, esimerkiksi akuuteissa sairaustapauksissa. Myös työyhteisön monipuolinen ammattitaito, rohkeus auttaa toisiaan, ja erilaisuuden arvostaminen korostui vahvuuksina. Avoimuus nousi yhteisenä voimavarana, jonka merkitystä pohdittiin myös negatiivisesta näkökulmasta; *”Olemme avoimia, mutta olemmeko ehkä joskus liikaakin?”* Esimiehen kannustava työote ja työntäjän joustavuus esitettiin tukevan työssä jaksamista ja viihtyvyyttä.

Ryhmille pohdittavaksi annetuista luontevahvuuksien esimerkkilistauksista tunnistettiin korostuneesti seuraavat: *ystävällisyys, huumorintaju, luovuus ja arviointikyky* (Peterson – Seligman 2004). Myös *ryhmätyötaidot, kiitollisuus, johtajuus, sinnikkyys ja anteeksiantavuus* tunnistettiin työyhteisön vahvuuksiksi. Pohdinnoissaan työntekijät toivat esille seuraavia ajatuksia:

*”Hyvät työkaverit tukevat vahvuuksiani.”*

*”Työyhteisössämme ei ole niin sanottua myrkyneittäjää, joka haastaisi työympäristöä.”*

*”Vahvuutena työyhteisössämme on erilaisia persoonia.”*

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tulosten pohdinta

#### ***Työyhteisön ideat työhyvinvoinnin edistämiseksi***

Työhyvinvointityöpajalta syntyneet tulokset olivat innovatiivisia, monipuolisia ja käytännön läheisiä, sekä niistä huokui osallistujien ammattitaito ja realistinen työolojen tuntemus.

Keskustelu työpajalla sujui asiallisesti ja muita kunnioittavasti sekä hyvässä yhteistyössä, välillä sen ollessa tunteikastakin. Työntekijät tekivät yksilöinä ja työyhteisönä aktiivisesti havaintoja työstään ja toimintatavoistaan, jotka auttoivat aihepiirien kehittämisessä. Ideointien tuotoksena syntyi työpajalla uusia kehitysehdotuksia, esimerkiksi omien työtapojen hallintaan ja yhteisten toimintamallien luomiseksi. Työpajan ohjaajana toimivalla opinnäytetyön tekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta Aivorihi menetelmällä toteutettavasta työpajasta mutta usean vuoden kokemus työskentelystä erilaisten työyhteisöjen kanssa, toteuttaen monipuolisesti työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä luentoja ja valmennuksia, voidaan tulkita tukeneen hänen toimintaansa.

Yhteenvedona voidaan todeta työpajan olleen tuloksellinen ja tavoitteiden mukaisesti toteutunut. Se noudatti Aivorihi- menetelmälle tyypillisiä hyväksi tunnettuja elementtejä, sen ollessa toteutukseltaan demokraattinen ja toisia kunnioittava (Wilson 2013:11-16). Aivorihiin tärkeäksi tavoitteeksi on määritelty mahdollisuus tuottaa mahdollisimman suuri määrä uusia ja innovatiivisia ideoita, joista voidaan valita toteutukseen parhaimmisto (Innokylä 2013.). Tämä tavoite voidaan myös todeta toteutuneen menestyksellisesti.

Konkreettisemmin tuloksia tarkasteltaessa palautteen antoon liittyvässä aihepiirissä koettiin suullisen palautteen kasvokkain parhaimmaksi tavaksi. Se toivottiin toteutettavan ystävällisesti, hyvässä hengessä ja harkitusti. Kehittävä palaute toivottiin saatavan kahden kesken. Edellä mainittuja elementtejä suositellaan palautteen annossa sen vaikuttavuuden ja yksilön hyvinvoinnin tukena (Hakanen 2011:53-59). Palautteen merkitys on työyhteisössä tärkeää niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Esimiehen saama palaute toiminnastaan koetaankin tärkeäksi, jolloin hän voi saada tietoa omasta ja yrityksen toiminnasta mahdollistaen kehitystä (Ahoon ym. 2014:61-89). Palautteen annossa, kuin muissakin toiminnoissa työpaikoilla, huomaavaisuus ja ystävällisyys koetaan tärkeänä työn voimavarana vahvistaen ihmisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Näitä olisi tärkeää haalia työhyvinvoinnin tukena (Hakanen 2011: 53-59). Hyvän palautekeskustelun mahdollistamiseksi palautteen vastaanottajaa suositellaan pitämään mieli avoinna ja olemaan ennakoluuloton. Häntä kehoitetaan laajentamaan mukavuusalueitaan ja tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Aktiivinen kuuntelu ja rauhallinen asian pohtiminen koetaan tärkeäksi, kuin myös alttius olla valmis muuttamaan omaa käyttäytymistä. (Ahoon ym. 2014:113-135.) Nämä tekijät nousivat myös esille ryhmien pohdinnoissa, joissa toivottiin palautteen vastaanottajan suhtautuvan siihen muun muassa työ- eikä henkilö-

kohtaisena asiana. Päätekijänä palautteen annossa olisi tärkeää huomioida sen aiheellisuus. Positiivisen palautteen voimaannuttava ja työn imua tukeva merkitys on huomionarvoinen työhyvinvoinnin tukena, jonka osallistujat tunnistivatkin yhdeksi merkittäväksi työhyvinvoinnin osatekijäksi. (Ahonen ym. 2014:38; Hakanen 2011:53-59).

Ideoinnissa tiedonkulkuun liittyen tuotiin esille viestinnän kohdentamisen ja säännöllisyyden merkittävyyttä työkyvyn ja työn sujuvuuden mahdollistamiseksi. Kyseiset tekijät on tunnistettu tärkeiksi onnistuneen viestinnän osatekijöiksi (Juholin 2016:4). Ammatillisen osaamisen jalkauttamista työyhteisöön nostettiin ideoinnissa esille osana sisäistä tiedonkulkua, joka tukee yksilön työhyvinvoinnin kokemusta, vahvistaen itsetuntoa ja osaamisen tunnetta (Kasvio 2010). Oman työn hallintaan liittyvät tekijät herättivät keskustelua työhyvinvoinnin tukipilareina. Ne on osoitettu tärkeiksi tekijöiksi työssä viihtymiselle ja hyvinvoinnille (Manka – Manka 2016:76,107).

Yksilön työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden ideoinnissa ja pohdinnoissa työntekijät tunnistivat erinomaisesti kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyden vapaa-ajallaan. Osa-alueina liikunta ja palautuminen koettiin tutuimmaksi. Palautumisen haasteita tunnistettiin varsinkin kiireessä, jolloin herkästi se jäi vähemmälle. Kuten aikaisemmin onkin opinnäytetyössä tuotu esille, on levon ja palautumisen puute todettu olevan suuri terveysriski. Palautumisen merkitystä hyvinvoinnillemme ja työssä jaksamiselle korostetaan. (Kinnunen – Mauno 2009:14-1.)

Työyhteisössä tuotiin esille oman asennoitumisen vaikuttavuutta työhyvinvointiin, ja positiivisella suhtautumisella koettiin olevan työhyvinvointia tukeva vaikutus. Myönteisten asenteiden ja psykologisen pääoman on todettu olevan kannatteleva voima subjektiivisessa työhyvinvoinnin kokemuksessa (Christensen ym. 2008; Manka – Manka 2016:74-77). Opinnäytetyöntekijän havaintojen ja tulosten perusteella voidaan esittää myönteisten tunteiden ja asennoitumisen olevan työyhteisölle työhyvinvoinnin perusta, sen tukiessa heidän voimavarojaan niin kiireessä, kuin muillakin työelämän osa-alueilla.

Niin tiedonkulkuun kuin työtapoihinkin liittyvissä tekijöissä korostui ideoinnissa tarve yhteisten toimintamallien luomiseen ja käyttöönottoon. Niiden kehittäminen voi lisätä työn sujuvuutta ja edistää työhyvinvointia. Yhteisten toimintamallien avulla on todettu työntekijöillä olevan mahdollisuus vaikuttaa aktiivisesti omaan toimintaansa, tukien näin työn hallintaa. Ne luovat yksilölle itsenäisyyttä voimistaen työn mielekkyyttä. (Manka – Manka 2016:107; Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 20.) Pelisääntöjen laatimiseen suositellaan koko

työyhteisön osallistumista, jolla voidaan tukea niiden juurruttamista ja käyttöä (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011: 20).

### ***Työyhteisön omakseen tunnistamat työhyvinvointia tukevat vahvuudet***

Työyhteisön vahvuuksien tunnistaminen oli havainnoiden osallistujille selvästi ominaista ja sujuvaa. He löysivät niin yksilöinä kuin työyhteisönä heitä kannattelevia voimavaroja ja vahvuuksia, ymmärtäen niiden merkityksen hyvinvoinnin ja terveyden tukena. Erityisvahvuuksien hyödyntäminen elämässä on todettu tuovan siihen lisää merkityksellisyyttä luoden yksilön tuottavuutta ja yleistä hyvinvointia (Seligman 2011). Vahvuuksien merkitys tunnistettiin varsinkin haasteellisissa tilanteissa, joka onkin esitetty ihmiselle tyypillisimmäksi tilanteeksi, jolloin ne itsessään löytyvät. (Baltes – Freund 2006:34-36; Carver – Scheier 2006:96-97). Vahvuutena nousi esille itsessään jo työyhteisö, jonka on todettu olevan parhaimmillaan voimavara, luoden esimerkiksi työn iloa (Uusiautti 2019:95-97). Vahvuuksien ja voimavarojen pohtiminen ja niiden esilletuonti yhteisönä nostatti työntekijöille positiivisia tuntemuksia heidän kyvykkyydestään ja mahdollisuuksistaan. Niiden tunnistaminen lisää optimistisuuttamme ja käsitystä siitä mihin kykenemme eri olosuhteissa. Työyhteisön voimavaroina oli havaittavissa myös sitkeyttä ja toiveikkuutta, joiden avulla yksilöt kuin työyhteisökin voivat ohjata elämäänsä myönteiseen suuntaan. (Uusiautti 2019:58-60).

Työyhteisössä koettiin työhyvinvointia tukevana tekijänä muun muassa tiivis, pieni työyhteisö, esimiehen kannustava työote, ja työn joustavuus sekä työyhteisön ammattitaito. Näiden tekijöiden yhteys työhyvinvointiin on voitu esittää tutkimuksin; ”*Positiiviset tekijät työssä*” (*“Positive factors at work”*) projektin tuloksina esitettiin työn voimavaroja voimaannuttavina tekijöinä olevan innovatiivinen ilmapiiri, esimiehen antama sosiaalinen tuki, työn hallinta ja aktiivinen työ. Ryhmän voimavaroja todettiin lisäävän sen keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia, sekä yksilön voimavaroiksi luettiin muun muassa optimismi ja toiveikkuus. Kyseisten elementtien todettiin mahdollistavan työnimua, johdat- taen kohti tasapainoisempaa työhyvinvointia. (Christensen ym. 2008.)

Vahvuuksien tunnistamista toteutettiin työpajalla työyhteisönä. Työntekijöille suositellaan jatkossa yksilöllisten vahvuuksien tunnistamista, johon voi saada apua esimerkiksi VIA-mittarista (VIA institute of character 2019). Ydinvahvuudet ovat yksilön hyvyden keskeisimmät rakennusaineet, ja niitä voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti elämässä

(Uusitalo-Malmivaara 2014:72-73). Täten voidaan ajatella niiden linkittyvän vahvasti kokonaisvaltaiseen hyvinvointiimme, tuoden maustetta myös työelämään.

## 8.2 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset työhyvinvoinnin edistämiseksi

Aktiivisen suullisen ja positiivisen palautteen annon merkitys korostuu työyhteisössä työhyvinvoinnin tukena. Organisaation tiedonkulun ajoittaiset haasteet tunnistettiin, johon esitettiin työyhteisössä kehittämistarvetta. Työyhteisön työtapojen hallinta ja positiivinen asenne tukevat yksilön työhyvinvointia. Vapaa-ajalla hyvinvointia tukevista toiminnoista painotetaan työkuormituksesta palautumisen merkitystä hyvinvoinnille, joka korostuu kiiressä sesonkiaikoina. Työyhteisön hyvinvointia tukevat vahvuudet tunnistettiin laajasti, ja niiden aktiivista tunnistamista ja käyttöönottoa suositellaan toteutettavan työyhteisössä. Toimeksiantaja voi jatkossa hyödyntää opinnäytetyön tuloksia ja jatkotoimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman kehittämisessä.

Jatkotoimenpide-ehdotuksia on esitetty kuviossa kuusi, jossa korostetaan yhteisten toimintamallien ja pelisääntöjen kehittämistä sekä käyttöönottoa työhyvinvoinnin edistämiseksi (Kuvio 6). Ne pohjautuvat työyhteisön toteuttamiin ideoihin ja opinnäytetyöntekijän suositukseen työhyvinvoinnin edistämiseksi.



Kuvio 6. Jatkotoimenpide-ehdotukset työhyvinvoinnin edistämiseksi

**Työstä annettavan palautteenannon** jatkotoimenpide-ehdotuksina suositellaan jatkettavan aktiivista relevanttia palautteen antoa ja yhteisten toimintamallien kirjaamista sekä niiden läpikäyntiä. Työyhteisön osallistamista prosessiin suositellaan. Palautteen antotapaan suositellaan kiinnitettävän huomiota, toimien tilanteessa mahdollisimman toista kunnioittavasti. Yhteinen palaute suositellaan annettavan säännöllisesti, esimerkiksi viikkopalavereissa tai muuten yhdessä sovitulla tavalla. Aiheeseen perustuvaa, spontaania, harkittua ja kannustavaa palautetta suositellaan annettavan päivittäin. Kehittävä palaute suositellaan annettavan kahden kesken rauhallisessa tilassa. Haasteellisiksi koetuissa tilanteissa voidaan harkita tilanteesta ulkopuolisen osallistujan läsnäoloa osallisten luvalla.

Kahden keskiseen ja tietosuojaa vaativaan keskusteluun suositellaan tilan nimeämistä. Palautteen antoa ja vastaanottamista suositellaan harjoiteltavan käytännössä, johon voidaan harkita ulkopuolisen toteuttamaa valmennusta. Yhteistyötä työterveyshuollon

kanssa suositellaan. Taukotilaan suositellaan työntekijöiden ehdottamaa ”positiivinen palaute- purkkia” aktivoimaan positiivisen palautteen antoa, tukien yksilön ja työyhteisön työviihtyvyyttä ja – hyvinvointia.

**Organisaation tiedonkulun** jatkotoimenpide-ehdotuksina suositellaan yhteisten toimintamallien kehittämistä, kirjaamista ja käyttöönottoa. Yhteisissä toimintamalleissa suositellaan huomioitavan myös palaverikäytännöt. Kasvotusten tiedottamista esimerkiksi viikkopalavereissa suositellaan toteutettavan säännöllisesti. Se mahdollistaa laajemmin yhteistä keskustelua, osallistaen työyhteisöä vahvemmin organisaation toimintaan. Tiedotuksesta vastaavien uudelleen nimeämistä suositellaan harkittavan ammattiryhmäkohtaisen tiedottamisen tueksi. Ammatillisen osaamisen jalkauttamista työyhteisöön suositellaan.

**Yksilön työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden** jatkotoimenpide-ehdotuksina suositellaan työhyvinvointi - tiimin aktivointia tukemaan siihen liittyviä toimia. Tiimin, työsuojelutoimikunnan ja työterveyshuollon yhteistyötä työhyvinvoinnin edistämiseksi korostetaan. Yksilön omaa vastuuta työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden huomioimisessa ja toteuttamisessa painotetaan. Terveysliikuntasuositusten mukainen liikkuminen, terveellinen ravitsemus ja varsinkin kehon riittävä palautuminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työpäivän aikana työergonomian ja työtapojen aktiivinen huomiointi oman jaksamisen, ja työn sujuvuuden kannalta on suositeltavaa. Omien työtapojen analysointi ja niihin toteutettavat tarvittavat muutokset, kuten sähköpostin asetusten muuttaminen omaa työtä tukevaksi, häiritsemättömät työhetket ja työn tauottamiset ovat riippuvaisia vahvasti yksilöistä itsestään. Työtavoissa suositellaan huomioitavan yhteiset toimintamallit ja niistä suositellaan myös keskusteltavan esimiehen kanssa. Työterveyshuollon konsultointia suositellaan yrityksen toimintamallien mukaisesti.

Työhyvinvointiin ja -terveyteen liittyvää valmennusta suositellaan tuloksiin pohjautuen harkittavaksi. Näitä voivat olla esimerkiksi palautumisen tueksi toteutettava hyvinvointianalyysi tai palautteen antoon liittyvä valmennus. Valmennuksessa, kuten muussakin työhyvinvointiin liittyvässä toiminnassa, olisi suositeltavaa pohtia sen tarkoitus ja tavoite pidemmällä aikajanelalla työhyvinvoinnin vaikuttavuuden tukena. Valmennuksissa suositellaan yhteistyötä työterveyshuollon ja työeläkevakuutusyhtiön kanssa.

Taukotilaan suositellaan kirjattavan pelisäännöt yhdessä työyhteisön kanssa. Tilaa suositellaan hengähdyspaikaksi työstä, luoden työntekijällä mahdollisuuden työstä palautumiseen. Pääsääntöisesti työhön liittyvät keskustelut suositellaan toteutettavan muualla kuin taukotilassa, jolle nimettyä tilaa voidaan harkita.

**Vahvuuksien tunnistamisen** jatkotoimenpide-ehdotuksina suositellaan niiden aktiivista huomiointia niin yksilöinä kuin työyhteisönä. Vahvuuksien tunnistamista ja niiden käyttöä voidaan harjoitella työyhteisönä. Työyhteisössä muiden vahvuuksien huomiointi ja esille tuonti on suositeltavaa, huomioiden toimintatavoissa hienovaraisuus ja kunnioitus. Vahvuuksien käyttö korostuu haasteellisissa tilanteissa, mutta niitä suositellaan hyödynnettävän myös muissa työelämän tilanteissa. Optimaalisimmin voitaisiin harkita vahvuuksien hyödyntämistä työtehtävissä ja – tavoissa. Taukotilaan suositellaan kirjattavan työyhteisön vahvuuksien- taulu, tukemaan niiden muistamista ja käyttöä.

### 8.3 Tulosten juurruttaminen

Tulosten juurruttamisella tarkoitetaan yleistietoon perustuen tiedon ja hyvien käytäntöjen siirtämistä toimintatapoihin ja rakenteisiin (Rantala – Ullgren- Lajunen 2017). Käytännön tason esteenä juurruttamiselle on usein ihmisten muutosvastaiset asenteet. Asenteiden muokkaamisen merkitystä uuden käytännön toimeenpanemiseksi korostetaan juurruttamisen mahdollistamiseksi. Avoin ja osallistava toiminta tukee tulosten käytäntöönpanoa. Muutosvastarintaa on aina odotettavissa, joka vaatii koko työyhteisöltä kärsivällisyyttä. (Aalto-Kallio ym. 2014; Rantala ym. 2017.)

Tuloksellisuuden näkökulmasta kehittämishanke ei saa jäädä riippuvaiseksi projektista ja sen rahoituksesta. Toimeksiantajan osallistaminen toimintaan korostuu hankkeen optimaalisen hyödyn takeena, jota suositellaan toteutettavan jo suunnitteluvaiheessa. Muutoshankkeen läpiviemiseksi korostetaan johdon roolia. (Aalto-Kallio ym. 2014; Rantala ym. 2017; Silfverberg 2007:25-31.)

Pohtiessani opinnäytetyön toteuttamista tulosten juurruttamisen näkökannalta, on avoimuutta ja osallistavaa toimintaa toteutettu prosessin alusta lähtien. Opinnäytetyöni suunnittelun lähtökohdana oli selvittää toimeksiantajan tarve ja tarkoitus, joiden pohjalta tutkimuksellinen opinnäytetyö käynnistyi. Organisaation johto oli alusta asti tietoinen prosessista, ja he suhtautuivat positiivisesti ja motivoituneesti työhyvinvoinnin kehittämistyö-

hön. Johtopäätöksenä voidaan esittää opinnäytetyön olleen toimeksiantajalle ajankoh-  
tainen ja tarpeisiin perustuva, jolla voidaan tukea tulosten käytäntöön panoa. Opinnäy-  
tetyön tekijä tulee esittelemään opinnäytetyön tulokset työyhteisölle joulukuussa 2019.  
Keskusteluiden perusteella toimeksiantaja tulee jatkamaan työhyvinvoinnin kehittämistä  
opinnäytetyön ideoinnin pohjalta. Tällöin voidaan nähdä käynnistyvän toimintatutkimuk-  
sen neljäs sykli.

Terveyden ja Hyvinvoinnin laitoksen (THL) blogissa ”*Kuinka saada hankkeen tulokset juurtumaan rakenteisiin, joita ei vielä ole?*” pohdittiin kyseistä dilemmaa. Blogissa todet-  
tiin hankkeen omaavan parhaat edellytykset onnistuneeseen juurtumiseen, jos sillä on  
puolestapuhujia ja resursseja. Puolestapuhujia ja uusista asioista innostuvia muutos-  
agentteja tarvitaan motivoimaan muita työyhteisön jäseniä muutokseen. Uskoisin, että  
työyhteisön uusien toimintamallien juurruttamisen kantavana voimana toimii opinnäyte-  
työn yhteyshenkilö, joka kannustavalla ja innostavalla työtavalla motivoi työntekijöitä.  
Havainnoiden työpajalla työntekijöiden ideointia ja toimintatapoja, nousi heistä esille use-  
ampiakin muutosagentteja. Heidän positiivinen asenteensa ja motivaationsa mahdollisiin  
muutoksiin kannattanee yhdistää yhteiseksi voimavaraksi asioiden eteenpäin vie-  
miseksi. Huomionarvoisena asiana nostettakoon vielä kerran esille työyhteisön hyvä tii-  
mihenki ja toisiaan kannustava toiminta, jotka tukevat myös vahvasti tulosten juurrutta-  
mista.

#### 8.4 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksellisessa opinnäytetyössäni eettisyyttä ja luotettavuutta tulee pohtia laaja-alai-  
sesti huomioiden taustalla oleva lainsäädäntö ja normisto. Eettisyyteen ja luotettavuus-  
teen liittyvät kysymykset liittyvät esimerkiksi tutkimuskohteen ja menetelmien valintaan,  
tieteellisen tiedon luotettavuuteen, tutkimustulosten vaikutuksiin ja yleisesti toimintaperi-  
aatteisiin. (Kuula 2006:11.) Laadukkaan ja eettisen toiminnan lähtökohtana tunnustetaan  
tekijänoikeuskysymykset, tutkimuskulttuuri ja aineiston hankintaa, käyttöä sekä säilyttä-  
mistä säätelevät yksityisyyden suojaa koskevat tekijät sekä lainsäädäntö (Mäkinen:146).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan, hyvän tieteellisen  
käytännön ja ammattieettisten periaatteiden mukaisesti (Suomen fysioterapeutit. 2014;  
Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012.) Opinnäytetyön toteuttamisen eettisyyttä poh-  
dittaessa koen toimineeni sitä huomioiden koko prosessin ajan. Toimin rehellisesti, huo-  
mioiden yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta, sekä toteutin erityistä harkintaa taustatietona

käytetyn teorian ja tutkimustustaan hyödyntämisessä luotettavuuden ja käytettävyyden näkökulmasta. Yli kymmenen vuotta vanhojen lähteiden käytön perusteluna on niiden relevanttisuus ja tekijöiden ammatillinen arvostus. Toimin hyvässä yhteistyössä, kunnioittaen ja arvostaen toimeksiantajaa ja osallisia. Myös toimeksiantaja noudatti osaltaan hyvää henkilöstöhallintoa, ja otti huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset. Toimeksiantajan ja osallistujien kanssa keskusteltiin avoimesti prosessin etenemisestä ja siihen liittyvistä toimista pääsääntöisesti yhteyshenkilön välityksellä. Tarvittavat tutkimusluvut hankittiin asianmukaisesti ennen työhyvinvointikyselyiden analysointia ja kehittämistyöpajan alkamista. Kustannusarviosta keskusteltiin toimeksiantajan kanssa jo suunnittelu- vaiheessa ja arvio esitettiin myös kirjallisena tutkimussuunnitelmassa. Opinnäytetyöhön ei liittynyt ulkopuolisia rahoittajia, kustannusten ollessa toimeksiantajalle henkilötunteihin liittyvää. Toimeksiantaja oli tietoinen opinnäytetyön prosessiin sisältyvästä opponointiryhmästä ja opinnäytetyön ohjaajasta (n=5), joiden kanssa opinnäytetyön tekijä kävi läpi prosessin etenemistä kuukausittain. Opponointiryhmällä on vaihtoehtoisuus ja heille kerrottiin vain se tarvittava sisältö, joka oli opinnäytetyön kannalta vaadittavaa. Opinnäytetyön tekijä ei vastaanottanut eikä lähettänyt sähköpostitse toimeksiantajaan kohdentuvia tunnistettavia tietoja sisältäviä materiaaleja, vaan ne välitettiin henkilökohtaisesti. Tutkimusmateriaali ja toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut noudattivat vaihtoehtoisuutta. Työhyvinvointikyselyt arvioitiin lääkäriaseman tietosuojallisissa tiloissa, joita opinnäytetyön tekijä säilytti harkitussa paikassa kotonaan toimeksiantajan luvalla. Osallistuminen työhyvinvointityöpajalle oli vapaaehtoista ja osallistujia tiedotettiin asianmukaisesti (Liite 1.). Kehittämistyöpajan aineistoa käsiteltiin hienovaraisesti ja kunnioituskella, sekä niistä kirjattu yhteenveto välitettiin tiedoksi yhteyshenkilölle. Opinnäytetyön raportti kirjattiin niin, ettei siitä voida tunnistaa toimeksiantajaa tai vastaajia sopimukseen pohjautuen. Opinnäytetyö julkaistaan toimeksiantajan luvalla verkkopalvelu Theseuksessa Metropolia ammattikorkeakoulun toimintamallin mukaisesti. Toimeksiantaja on tietoinen raportissa esiintyvistä kirjauksesta liittyen työhyvinvointikyselyn alueelliseen kohdentamiseen. Opinnäytetyön valmistuttua tutkimusmateriaali tuhottiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa lähestytään sitä tyypillisesti valiteetti ja reliabiliteetti näkökulmista. Sarajärvi ja Tuomi esittelevät laajemminkin käsitteitä, joiden avulla luotettavuutta voi pohtia ja arvioida. Näitä ovat muun muassa uskottavuus, siirrettävyys ja puolueettomuus. (Sarajärvi – Tuomi 2011;135 – 139.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden ja uskottavuuden perustana oli tieto työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumisen ehdoista. Ehdoiksi on esitetty muun muassa sitä, että

työhyvinvoinnin kehittämisen kohteena tulisi olla työorganisaatio, työolosuhteet ja työ, sekä niissä tapahtuvat muutokset (Laine 2013). Terveysten edistämiseen liittyvässä tutkimuksessa koetaan tärkeäksi se, että kohderyhmä määrittelee itse tarpeet. Niillä voidaan ilmaista tutkimuksen tarve yksilön ja yhteisön mukaan. Muita tärkeäksi koettuja osa-alueita on voimaannuttamisen ja osallistumisen toteuttaminen, asiakasnäkökulman, ja avoimuuden sekä vuoropuhelun mahdollistaminen. (Lahtinen ym. 2003:31-32.) Näitä toimintamalleja toteutettiin aktiivisesti koko prosessin ajan, tukien opinnäytetyön onnistumista luotettavuuden, uskottavuuden ja puolueettomuuden näkökulmasta.

Luotettavuuden pohdinnassa tulee tarkastella myös työhyvinvointityöpajalle valikoituneiden aihepiirien oikeellisuutta kohderyhmäänsä nähden. Valintaa haastoi se, ettei kohderyhmälle kohdennetun työhyvinvointikyselyn tuloksia voitu arvioida liian pienen vastaajamäärän vuoksi. Aihepiirit valikoituivat laajemmin toteutetusta työhyvinvointikyselystä avoimella keskustelulla ja arvioinnilla yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Prosessia tuki yhteyshenkilön usean vuoden työkokemus lääkärikeskuksessa ja henkilöstön tuntemus, sekä tieto edellisvuosien työhyvinvointikyselyiden tuloksista. Aihepiirien kohdentamisen oikeellisuutta tukivat myös teoria- ja tutkimustieto ja opinnäytetyön tekijän ammatillinen kokemus. Työpajalle osallistujien määrä jäi odotettua vähäisemmäksi inhimillisten tekijöiden, kuten sairastumisten vuoksi. Siihen osallistuneet eri ammattiryhmiä edustavat työntekijät (n=8) kokivat työhyvinvoinnin kehittämisen aihepiirit ajankohtaisiksi ja koko työyhteisöä koskeviksi. Prosessin näkökannalta tulee kuitenkin pohtia olisiko ideoinnit olleet vastaavia, jos aihepiirien valinnassa ja työpajan osallistujina olisi ollut kaikki työntekijät (n=18). Tällöin todennäköisemmin ideointi olisi ollut vielä runsaampaa. Opinnäytetyön tekijän saaman tiedon perusteella voidaan esittää aihepiirien olleen subjektiivisesti relevantteja tukien opinnäytetyön prosessia, ja etenkin tuloksista johdettujen jatkotoimenpiteiden ideoiden luotettavuutta ja uskottavuutta. Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyön prosessi koetaan olevan siirrettävissä toimeksiantajan työhyvinvoinnin kehittämistyön jatkamisen välineeksi. Sitä voidaan siirtää selkeiden ja järjestelmällisten toimintatapojen ja menetelmien vuoksi myös muihin työyhteisöihin.

## Lähteet

Aalto-Kallio, M. – Englund, K. – Heikkinen, H.– Koivisto, J. – Korhonen, S. – Lyytikäinen, M. – Pitkänen, N. – Peränen, N. – Pohjola, P. – Virtanen, K. 2014. Kohti avointa kehittämistä - matkaoppaana Innokylä! THL. Verkkodokumentti. <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/120379/THL\\_OPA\\_38\\_2014\\_verkko.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/120379/THL_OPA_38_2014_verkko.pdf?sequence=1)>. Luettu 02.05.2019.

Ahonen, R. – Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Petro Ofsetas, Liettua.

Airila A. – Hakanen, J.J. – Punakallio, A. – Lusa, S. 2012. Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85, 915-925. Verkkodokumentti. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22270385>>. Luettu 06.10.2019.

Andersen, L. – Kjeldsen, A. 2013. Public service motivation, user orientation and job satisfaction: A question of employment sector. *International Public Management Journal*, 16, 252-274. Verkkodokumentti. <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X16631605?journalCode=ropa>>. Luettu 01.04.2019.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Verkkodokumentti. <<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.15%20Toiminta-tutkimus>>. Luettu 27.02.2019.

Baltes, P. – Freund, A. 2006. Ihmisen vahvuudet ja viisaus. Teoksessa: Aspinwall, Lisa G. – Staudinger, Ursula M. Ihmisen vahvuuksien psykologia. 34-46. Edita Prima Oy, Helsinki.

Bassett, Jr DR. – Freedson, P. – Kozey S. 2010. Medical hazards of prolonged sitting. *Exerc Sport Sci Rev* 2010;38(3):101-102. Verkkodokumentti. <[https://journals.lww.com/acsm-essr/fulltext/2010/07000/Medical\\_Hazards\\_of\\_Prolonged\\_Sitting.1.aspx#pdf-link](https://journals.lww.com/acsm-essr/fulltext/2010/07000/Medical_Hazards_of_Prolonged_Sitting.1.aspx#pdf-link)>. Luettu 05.10.2019.

Bellé, N. 2012. Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73, 143-153. Verkkodokumentti. <<http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN93018.pdf>>. Luettu 31.03.2019.

Blasche, G. - Bauböck VM. – Haluza, D. 2017. Work-related self-assessed fatigue and recovery among nurses. *Int Arch Occup Environ Health*. 2017 Feb;90(2):197-205. doi: 10.1007/s00420-016-1187-6. Epub 2016 Nov 1. Verkkodokumentti. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27838889>>. Luettu 06.10.2019.

Carver, C.S. – Scheier, M.F. 2006. Kolme ihmisen vahvuutta. Teoksessa: Aspinwall, Lisa G. – Staudinger, Ursula M. Ihmisen vahvuuksien psykologia. 96-110. Edita Prima Oy, Helsinki.

Chau, J.A. - Grunseit, A.C. – Chey, T. – Stamatakis, E. – Brown, W. J. – Matthews, C.E. – Beaman, A.E. – Van der Ploeg, H. P. 2013. Daily sitting time and all-cause mortality: a meta-analysis. *Plos one* 2013; 8(11): e80000. Verkkodokumentti. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3827429/>> Luettu 10.10.2019.

Chi, M.1997. Quantifying qualitative analyses of verbal data: A practical Guide. *The Journal of the Learning Sciences*, 6 (3), 271-313. Verkkodokumentti. <http://www.public.asu.edu/~mtchi/papers/Verbaldata.pdf>. Luettu 03.12.2019.

Christensen, M. – Vivoll Straume, L. – Hofslett Kopperud, K. – Borg, V. – Clausen, T. – Hakanen, J. – Lindström, K. – Aronsson, G. – Gustafsson, K. 2008. Positive factors at work. The first report of the Nordic Project. *TemaNord* 2008:5. Nordic Council of Ministers. Copenhagen. Verkkodokumentti. <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:702340/FULLTEXT01.pdf>>. Luettu 04.10.2019.

Cohen, L. – Manion, L. 1980. *Research methods in education*. Croom Helm, London.

Cowden, T. – Cummings, G. – Profetto-McGrath, J. 2011. Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review. *Journal of Nursing Management* 19, 461–477. Verkkodokumentti. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21569143>>. Luettu 01.04.2019.

Davis, J.S. 2013. Building the positive workplace: A preliminary report from the field. Teoksessa: Linley, S. Harrington – Garcea, N. The oxford handbook of positive psychology and work. 289-300. Oxford University Press. Oxford.

Ding, D. – Lawson, K.D. – Kolbe-Alexander, T.L. – Finkelstein, E.A. – Katzmarzyk, P.T. – van Mechelen, W. – Pratt, M. 2016. The economic burden of physical inactivity: a global analysis of major non-communicable diseases. Lancet 388(10051):1311–1324. Verkkodokumentti. <[https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(16\)30383-X/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(16)30383-X/fulltext)>. Luettu 31.03.2019.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Verkkodokumentti. <[https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)>. Luettu 06.10.2019.

Hakanen, J. – Harju, L. – Seppälä, P. – Laaksonen, A. – Pahkin K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus – ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos, Helsinki. Verkkodokumentti. <[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen\\_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Luettu 05.10.2019.

Hakanen, J. 2017: Palaute on työelämän pienin suuri asia. Verkkolehti Työpiste. Johtaminen. 20.03.2017. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <<https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>>. Luettu 22.10.2019.

Husman, P. – Liira, J. 2010. Työpaikka terveyden edistämisen areenana. Teoksessa: Martimo K-P. – Antti-Poika, M. – Uitti, J. (toim.). Työstä terveyttä. 196-203. Kustannus oy Duodecim. Helsinki. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Husu, P. – Tokola, K. – Suni, J. – Sievänen, H. – Borodulin, K. - Mäki-opas, T. – Kaikkonen, R. – Vasankari, T. 2014. Istumisen yhteydet terveyteen ja hyvinvointiin poikkeikkaustutkimuksessa – tuloksia alueellisesta terveys- ja hyvinvointitutkimuksesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014; 37: 49-56. Verkkodokumentti. <[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/120418/URN\\_ISBN\\_978-952-302-393-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/120418/URN_ISBN_978-952-302-393-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Luettu 02.08.2019.

Husu, P. – Sievänen, H. – Tokola, K. – Suni, J. – Vähä-Ypyä, H. – Mänttari, A. – Vasankari, T. 2018. Suomalaisten objektiivisesti mitattu fyysinen aktiivisuus, paikallaanolo

ja fyysinen kunto. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:30. Verkkodokumentti. <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161012/OKM\\_30\\_2018.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161012/OKM_30_2018.pdf)>. Luettu 6.10.2019.

Ivers, N. – Jamtvedt, G. – Flottorp, S. – Young, J.M. – Odgaard-Jensen, J. – French, S. D. – O’Brien, M.A. – Johansen, M. – Grimshaw, J. – Oxman, A.D. 2012. Audit and feedback: effects on professional practice and healthcare outcomes. Cochrane Systematic Review - Intervention Version published: 13 June 2012. Verkkodokumentti. <<https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD000259.pub3/epdf/full>>. Luettu 22.10.2019.

Innokylä 2013. Aivorihi. Verkkodokumentti. <<https://www.innokyla.fi/web/malli109565>>. Luettu 26.10.2019.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Työ ja Ihminen Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos, Helsinki. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print 2010.

Juholin, E. 2016. Työyhteisöviestintään uutta suuntaa. Nyt tarvitaan hyvää vuorovaikutusta. Julkaisussa: Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Verkkodokumentti. <[https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf)>. Luettu 13.10.2019.

Kasvio A. 2010. Suomalaisen työelämän muutokset työterveyden näkökulmasta. Teoksessa: Martimo, K-P. – Antti-Poika, M. – Uitti, Jukka (toim.). Työstä terveyttä. 25–35. Duodecim, Helsinki.

Kinnunen, U. – Mauno, S. 2009. Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Psykologian laitos. Tampereen Yliopistopaino oy. Juvenes- Print, Tampere.

Kohn, N. W. – Paulus, P. B. – Choi, Y. H. 2011. Building on the Ideas of Others: An Examination of the Idea Combination Process. Journal of Experimental Social Psychology 47 (3):554–61. Verkkodokumentti. <[https://www.researchgate.net/publication/258126368\\_Collective\\_Engagement\\_in\\_Creative\\_Tasks\\_The\\_Role\\_of\\_Evaluation\\_in\\_the\\_Creative\\_Process\\_in\\_Groups](https://www.researchgate.net/publication/258126368_Collective_Engagement_in_Creative_Tasks_The_Role_of_Evaluation_in_the_Creative_Process_in_Groups)>. Luettu 24.09.2019.

Korpela, K. – Paronen, O. 2011. Ulkoilun hyvinvointivaikutukset. Teoksessa Sievänen, T. & Neuvonen, M. (toim.). Luonnon virkistyskäyttö 2010. Metlan työraportteja 212, Verkkodokumentti. <<http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2011/mwp212.htm>>. Luettu 10.10.2019.

Korpela, K. – Borodulin, K. – Neuvonen, M. – Paronen, O. – Tyrväinen, L. 2014. Analyzing the mediators between nature-based outdoor recreation and emotional well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 37, 1–7. Verkkodokumentti. <<http://www.tlu.ee/~arro/Happy%20Space%20EKA%202014/outdoor%20recreat%20and%20emot%20wellbeing.pdf>>. Luettu 11.10.2019.

Korppoo, L. 2010. Esimiestyön mahdollisuudet ja henkilöstöyksikön rooli. Teoksessa: Martimo, K-P. – Antti-Poika, M. – Uitti, J. Työstä terveyttä. 170-178. Kustannus Oy Duodecim. WS Bookwell oy. Porvoo.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kylmä J. 2008. Näkökohtia tutkimusetiikasta laadullisessa terveystutkimuksessa. Julkaisussa: Pietilä A-M. – Länsimies-Antikainen H. Etiikkaa monitieteisesti. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yliopistotiedot F 45. Hoitotieteen laitos. Kuopio. Verkkodokumentti. <[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-0130-8/urn\\_isbn\\_978-951-27-0130-8.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-0130-8/urn_isbn_978-951-27-0130-8.pdf)>. Luettu 03.12.2019.

Lahtinen, E. – Koskinen, P. – Ollonqvist, P. – Rouvinen-Wilenius, P. – Tuominen, P. 2003. Muutos ja mahdollisuus. Terveiden edistämisen tutkimuksen arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkodokumentti. <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70710/Selv200315.pdf?sequence=1>>. Luettu 03.11.2019.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimaan. Turun Yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Turun Yliopiston julkaisuja – *Annalis Universitatis Turkuensis*, Sarja C 372. Verkkodokumentti. <<https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>>. Luettu 29.10.2019.

Lindholm, T. – Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Multiprint Oy. Helsinki.

Manka, M-L. – Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Manka, M-L. – Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Verkkodokumentti. <[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4\\_nettil\\_sivutettu.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_nettil_sivutettu.pdf)>. Luettu 15.08.2019.

Martela, F. 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara Lotta. Positiivisen psykologian voima. 30-62. PS-kustannus, Bookwell oy, Juva.

Martela, F. – Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Verkkodokumentti. <[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)>. Luettu 06.10.2019.

Mitchell, R. 2013. Is physical activity in natural environments better for mental health than physical activity in other environments? Soc Sci Med. 2013 Aug;91:130-4. doi: 10.1016/j.socscimed.2012.04.012. Epub 2012 May 8. Verkkodokumentti. < <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22705180>>. Luettu 11.10.2019.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

Otala, L. – Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.

Patel, A.V. – Bernstein, L. – Deka, A. – Spencer F. – Campbell, P.T. – Gapstur, S.M. – Colditz, G.A. – Thun, M. J. 2010. Leisure Time Spent Sitting in Relation to Total Mortality in a Prospective Cohort of US Adults. Am J Epidemiol. 2010 Aug 15; 172(4): 419–429. Published online 2010 Jul 22. doi: 10.1093/aje/kwq155. Verkkodokumentti. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3590043/>>Luettu 13.10.2019.

Peterson, C. – Seligman, M.P.E 2004. Character strenghts and virtues: A handbook and classification. Oxford University Press. New York.

Puttonen, S. – Hasu, M. – Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveydenkehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos, Helsinki. Juvenes Print, Tampere. Verkkodokumentti. <[http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf)>. Luettu 09.10.2019.

Pääkkönen, R. – Ravantti, E. – Repo, S. 2015. Tietoa työstä. Johda tuottavasti Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20E2%80%93%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>>. Luettu 29.03.2019.

Rantala, K. – Ullgren- Lajunen, S. 2017. Kuinka saada hankkeen tulokset juurtumaan rakenteisiin, joita ei vielä ole? Verkkodokumentti. <<https://blogi.thl.fi/kuinka-saada-hankkeen-tulokset-juurtumaan-rakenteisiin-joita-ei-viela-ole/>>. Luettu 02.05.2019.

Ritter, S.M. – Mostert, N.M. 2018. How to facilitate a brainstormingsession: The effect of idea generation techniques and of group brainstorm after individualbrainstorm, Creative Industries Journal, 11:3, 263-277. Verkkodokumentti. <<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17510694.2018.1523662?needAccess=true>>. Luettu 24.09.2019.

Ryan, R.M. – Deci, E.L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology 25, 54-67. Verkkodokumentti. <<https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>>. Luettu 15.05.2019.

Sarajärvi, A. – Tuomi, J. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sauni, R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019. Verkkodokumentti. <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM\\_3\\_2019\\_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Luettu 27.03.2019.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Sisällön analyysin keskeisiä piirteitä. Verkkodokumentti. <<https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>>. Luettu 01.04.2019.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi, projektityön käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015. Istu vähemmän – Voi paremmin! Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen. Verkkodokumentti. <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74517/STM\\_esite\\_210x210\\_Kansalliset%20suositukset%20istumisen%20v%C3%A4hent%C3%A4miseksi\\_sisus\\_net\\_jpg.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74517/STM_esite_210x210_Kansalliset%20suositukset%20istumisen%20v%C3%A4hent%C3%A4miseksi_sisus_net_jpg.pdf)>. Luettu 09.10.2019.

Stokols, D. 2006. Ihmisen vahvuuksien ekologia. Teoksessa: Aspinwall, Lisa G. – Staudinger, Ursula M. 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. 337-346. Edita Prima Oy, Helsinki.

Suojanen U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Verkkodokumentti. <<https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>>. Luettu 04.12.2019.

Suomen fysioterapeutit 2014. Fysioterapeuttien eettiset ohjeet. Verkkodokumentti. <[https://www.suomenfysioterapeutit.fi/wp-content/uploads/2018/01/Fysioterapeutin\\_Eettiset\\_Ohjeet\\_2014.pdf](https://www.suomenfysioterapeutit.fi/wp-content/uploads/2018/01/Fysioterapeutin_Eettiset_Ohjeet_2014.pdf)>. Luettu 01.08.2019.

Tamminen, N. – Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. MHP Hands Consortium ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Terävä, K. – Mäkelä- Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Verkkodokumentti. <[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)>. Luettu 29.10.2019.

Turja, J. – Kaleva, S. – Kivistö, M. – Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Työterveyslaitos, Helsinki. Juvenes

Print. Tampereen yliopistopaino Oy. Verkkodokumentti. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131561/Tyokyvyn-varhainen-tuki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 05.10.2019.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkodokumentti. <[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)>. Luettu 15.02.2019.

Työterveyslaitos 2019a. Työhyvinvointi. Verkkodokumentti. <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>>. Luettu 27.03.2019.

Työterveyslaitos 2019b. Muutosjohtaminen. Verkkodokumentti. <<https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/>>. Luettu 01.04.2019.

UKK- instituutti 2019. Aikuisen liikkumisen suositukset. Verkkodokumentti. <<https://www.ukkinstituutti.fi/filebank/4194-aikuisten-liikkumisen-suositus-tekstivweb.pdf>>. Luettu 21.10.2019.

U.S. Department of Health and Human Services. Physical Activity Guidelines for Americans, 2nd edition. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services; 2018. Verkkojulkaisu. <[https://health.gov/paguidelines/second-edition/pdf/Physical\\_Activity\\_Guidelines\\_2nd\\_edition.pdf](https://health.gov/paguidelines/second-edition/pdf/Physical_Activity_Guidelines_2nd_edition.pdf)>. Luettu 23.08.2019.

Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Kirjapaja Helsinki.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Hyveet ja luonteen vahvuudet. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, L.: Positiivisen psykologian voima. 63-84. PS-kustannus, Bookwell oy, Juva.

VIA institute of character 2019. The VIA Character Strengths Survey. Verkkodokumentti. <<https://www.viacharacter.org/Account/Register>>. Luettu 25.10.2019.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Juva.

WHO. 2014. Global status report on noncommunicable diseases 2014. Verkkodokumentti.

<[http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/148114/9789241564854\\_eng.pdf;jsessionid=2C178FB4E1F366BE7F0CEA52BBF32843?sequence=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/148114/9789241564854_eng.pdf;jsessionid=2C178FB4E1F366BE7F0CEA52BBF32843?sequence=1)>. Luettu 01.03.2019.

Wilson, C. 2013. *Brainstorming and Beyond A User-Centered Design Method*. Elsevier Inc. The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK 225 Wyman Street, Waltham, MA 02451, USA.

Xanthopoulou, D. – Bakker, A. B. – Demerouti, E. – Schaufeli, W. B. 2009. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244. Verkkodokumentti. <<https://core.ac.uk/download/pdf/34626415.pdf>>. Luettu 25.09.2019.

Tiedote työhyvinvointityöpajaan osallistuvalla

Tervetuloa työhyvinvointityöpajalle!

Työpajalla voit pohtia ja ideoida työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä työkavereittesi kanssa, ja sen tarkoituksena on luoda sinulle mahdollisuus osallistua omalla panoksellasi työyhteisösi työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työpaja on osa tutkimuksellista opinnäytetyötäni (Terveystieteiden edistämisen tutkinto YAMK, Metropolia ammattikorkeakoulu) ja sen tulokset tullaan esittämään osallistujille raportin valmistuttua joulukuussa 2019.

Työpajalle osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja jokaisella on oikeus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa, syytä ilmoittamatta. Tutkimusluvut pyydetään osallistujilta ennen työpajan aloittamista. Työpajalla kaikki kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti, eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tutkimusaineiston analysointiin ei osallistu ulkopuolisia henkilöitä. Opinnäytetyötä ohjaa, lehtori, TtT, opinnäytetyön (YAMK) ohjaaja Anne Nikula ja työn opponointiin osallistuu kolme opiskelijaa. Heillä on vaitiolovelvollisuus. Kaikki kerätty materiaali hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Lisätietoja voi kysyä opinnäytetyön tekijältä.

31.08.2019 \*\*\*

Suvi Rosenberg, opinnäytetyön tekijä

Yhteystiedot: \*\*\*