



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Viitasaaren kaupungin asumispalvelu yksikössä

TEKIJÄT:

Minttu Jalkanen  
Katja Nenonen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosionomin tutkinto-ohjelma	
Työn tekijät Minttu Jalkanen ja Katja Nenonen	
Työn nimi Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen – Viitasaaren kaupungin asumispalveluyksikössä	
Päiväys	14.4.2022
Sivumäärä/Liitteet	43/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Viitasaaren kaupungin perusturva	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä Viitasaaren kaupungin asumispalvelu yksikössä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista työmenetelmää. Aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastattelut toteutettiin asumispalvelu yksikössä ryhmä- ja yksilöhaastatteluina. Kohderyhmäksi valikoitui asumispalvelu yksikön esihenkilöt ja henkilöstö. Tutkimus toteutettiin keväällä 2022. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Viitasaaren kaupungin perusturva.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä asumispalvelu yksikössä sekä kuinka vastuualueet on jaettu esihenkilöiden ja organisaation kesken. Opinnäytetyössä kuvataan työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä esihenkilöiden ja organisaation näkökulmasta. Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, jonka vuoksi aihe on rajattu selkeästi esihenkilöiden ja organisaation näkökulmiin.</p> <p>Analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Teemoittelussa haastatteluaineistosta valitaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia kokonaisuuksia sekä toistuvasti esiintyviä aiheita, teemoja havainnollistamaan aineistosta valitaan sitaatteja eli suoria lainauksia aineistosta.</p> <p>Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on, kuinka työhyvinvointia johdetaan ja miten työhyvinvointia kehitetään asumispalvelu yksikössä. Lisäksi tarkasteltiin, mitkä ovat esihenkilöiden ja organisaation vastuualueet työhyvinvoinnin toteutumisessa ja kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella selvisi, että yksikön henkilöstö on melko tyytyväinen työhönsä ja heidän kokemuksensa työhyvinvoinnin johtamisesta on melko hyvä. Tulosten mukaan asumispalvelu yksikössä on yleisesti hyvä työilmapiiri ja tuen saaminen työyhteisöltä koetaan tukevan työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Työn sisältöön ja toteutukseen vaikuttaminen sekä palautteen saaminen työyhteisöltä ja esihenkilöiltä koetaan tärkeänä. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteina nähdään työterveyshuollon kanssa yhteistyön parantaminen, työntekijöiden tasavertainen kohtelu ja kehityskeskusteluiden kehittäminen.</p> <p>Toimeksiantaja voi hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia arvioidessaan työhyvinvoinnin johtamista ja sen kehittämistä yksikössä sekä koko organisaatiossa. Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa uuden työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen kyselyn, jolla voitaisiin selvittää, onko toimenpiteistä ollut hyötyä työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen kannalta. Kysely voitaisiin, myös toteuttaa Viitasaaren kaupungin muissa asumispalvelun yksiköissä ja toimipisteissä.</p>	
Avainsanat työhyvinvointi, johtaminen, kehittäminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Degree Programme in Social Services	
Author(s) Minttu Jalkanen ja Katja Nenonen	
Title of Thesis Management and development of well-being at work – in the housing service unit of the city of Viitasaari	
Date 14.4.2022	Pages/Appendices 43/3
Client Organisation /Partners City of Viitasaari	
<p>Abstract</p> <p>The thesis researched the management and development of well-being at work in the service housing unit of the city of Viitasaari. The research method used was a qualitative working method. The material was collected through a thematic interview. The interviews were conducted in the housing service unit as group and individual interviews, the target group the foremen and personnel of the housing service unit. The study was carried out in the spring of 2022. The study was commissioned by the City of Viitasaari.</p> <p>The aim of the study was to study the management and development of well-being at work in the service housing unit and how responsibilities are divided between supervisors and the organization. The thesis describes the management and development of well-being at work from the perspective of supervisors and the organization. Well-being at work is a broad concept, which is why the topic is clearly limited to the perspectives of supervisors and the organization.</p> <p>Considering the research method, thematic design as the analysis method was chosen. In the thematic design, the material relevant to the research question and recurring topics were selected from the interview material, and citations, direct quotations from the material, were selected to illustrate the themes. The research question in the thesis was how well - being at work is managed and how well - being at work is developed in the service housing unit. In addition, the responsibilities of supervisors and the organization in the implementation and development of well-being at work were studied.</p> <p>Based on the research of the thesis, it became clear that the staff of the unit is quite satisfied with their work and their experience of managing well-being at work is quite good. According to the answers, the unit has a generally good working atmosphere and receiving support from the work community was felt to support coping and well-being at work. Influencing the content and implementation of the work, as well as receiving feedback from the work community and supervisors were considered important. Improving cooperation with occupational health care, equal treatment of employees and the developing of development discussions were seen as development targets for occupational well-being management.</p> <p>The client can use the results of this study to evaluate the management of well-being at work and its development in the unit and in the entire organization. The research provides the client with up-to-date information and development needs from the perspective of managing and developing well-being at work. As a further study, a new survey on the management and development of well-being at work could be carried out to find out whether the measures have been useful for the management and development of well-being at work. The survey could also be carried out in other units of the city of Viitasaari.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Well-being at work, management, development</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATIOSSA .....	7
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	7
2.2	Lainsäädäntö osana työhyvinvointia .....	7
2.3	Toimiva työyhteisö ja työilmapiiri .....	8
2.4	Osaaminen osana työhyvinvointia .....	9
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN .....	11
3.1	Työhyvinvointia edistävä johtaminen .....	11
3.2	Esihenkilön rooli työhyvinvoinnissa .....	12
3.3	Organisaation rooli työhyvinvoinnissa .....	12
3.4	Henkilöstörakenne osana henkilöstöstrategiaa .....	14
4	TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN .....	16
4.1	Työhyvinvoinnin kehittäminen prosessina .....	16
4.2	Työhyvinvoinnin mittarit .....	17
4.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen työelämässä .....	18
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	19
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	20
6.1	Tutkimusmenetelmä .....	20
6.2	Tutkimusympäristö .....	21
6.3	Aineiston kerääminen .....	21
6.4	Aineiston analysointi .....	22
7	TULOKSET .....	24
7.1	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	24
7.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	27
8	POHDINTA .....	32
8.1	Tulosten tarkastelu .....	32
8.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	33
8.3	Ammatillinen kasvu .....	34
8.4	Hyödynnettävyys ja kehittämisideat .....	36
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38

LÄHTEET .....	40
LIITE 1. TUTKIMUSTIEDOTE .....	43
LIITE 2. HAASTATTELUN TEEMAKYSYMYKSET .....	44
LIITE 3. TIETOSUOJASELOSTE .....	46

## KUVALUETTELO

Kuva 1 Henkilöstörakenteen muodostuminen (Kauhanen 2016, 72).....	14
Kuva 2 Tulokset työhyvinvoinnin johtamisesta. ....	27
Kuva 3 Tulokset työhyvinvoinnin kehittämisestä. ....	30
Kuva 4 Avoimet kommentit.....	31

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta. Kuten muukin hyvinvointi, niin myös työhyvinvointi, muodostuu monista eri tekijöistä, ja se on tärkeä osa työssä jaksamista. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmässä työhyvinvointi rakentuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Tärkeiksi työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi mainitaan työyhteisön ilmapiirin lisäksi hyvä ja motivoiva johtaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon). Työssä jaksaminen yhä kasvavien haasteiden edessä vaatii panostamista työhyvinvointiin niin työntekijöiltä itseltään kuin työnantajaltakin. Työhyvinvointiin ja sen edistämiseen täytyy tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Työhyvinvointi on muuttunut monin paikoin työpahoinvoinniksi ja tilanteen parantamiseksi on kehitettävä keinoja mahdollisimman pikaisesti. Työvoimapula sosiaali- ja terveysalalla on, ja se tulee yhä pahenemaan väestön vanhentuessa ja työvoiman ikääntyessä. Hyvä johtaminen sitouttaa työntekijöitä, se myös lisää luottamusta työnantajaan ja näin parantaa työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Opinnäytetyön aiheemme on Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka asumispalvelu yksikössä työhyvinvointia johdetaan, ja miten työhyvinvointia voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueista ja näiden kehittämistarpeista. Lisäksi tarkoitus on selvittää, mitkä ovat esihenkilöiden ja organisaation vastuualueet työhyvinvoinnin toteutumisessa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Keski-Suomessa sijaitsevan Viitasaaren kaupungin perusturva. Tutkimus suoritettiin asumispalvelu yksikössä. Yksikön asunnot on tarkoitettu ikäihmisille, kehitysvammaisille ja vammautuneille henkilöille, jotka tarvitsevat kotihoidon apua ja tukitoimia arjessa selviytymisessä. Asukkaaksi haetaan Selvitä, Arvioi ja Sijoita - moniammatillinen työryhmän kautta. SAS-työryhmän tarkoitus on arvioida moniammatillisesti hakijan palveluiden tarvetta. Kehitysvammaisille ja vammautuneille henkilöille on tarjolla tuetun asumisen vuokra-asuntojen lisäksi ryhmäkoti-asuntoja. Yksikössä työskentelee ylempi esihenkilö, lähiesihenkilö ja noin 30 lähi- tai perushoitajaa.

Toimeksiantajan tavoitteena on tuottaa ja kehittää työhyvinvointia yksikössä sekä koko organisaatiossa. Tutkimuksesta toimeksiantaja saa tärkeää ja ajantasaista tietoa työhyvinvoinnin kehittämistarpeista ja työhyvinvoinnin tilanteesta. Tutkimustulokset auttavat toimeksiantajaa kehittämään organisaation toimintaa ja luomaan pitkäkestoisia kehittämisideoita sekä parantamaan työn laatua.

## 2 TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATIOSSA

Työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä. Työhyvinvointiin panostaminen lisää organisaation menestystä, mainetta ja tuloksellisuutta. Työhyvinvointiin panostaminen voidaan nähdä organisaatiossa samanaikaisesti isona taloudellisena kulueränä sekä tuloksellisuuden lisäämisenä. Työhyvinvointi on tärkeä osa organisaation henkilöstöstrategian suunnittelua ja toteutusta. (Kauhanen 2016, 17.) Hyvinvoiva työyhteisö pyrkii kohti asetettuja tavoitteita ja kehittää toimintaansa asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Manka & Manka 2016, 80).

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin katsotaan liittyvän hyvinvoivaan ja toimivaan organisaatioon, ja sen ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii strategista, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa organisaation sisällä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistyötä organisaation johdon ja henkilöstön välillä. Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä kuuluu sekä työntekijälle että työnantajalle. (Manka & Manka 2016, 62.)

Viihtyisä ja turvallinen työympäristö sekä dialoginen ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhteiden toteutuminen henkilöstön ja esihenkilöiden välillä luovat puitteet hyvälle työhyvinvoinnille. Organisaatiotasolla työhyvinvointiin panostaminen lisää työn vetovoimaaisuutta, parantaa työn tuloksellisuutta ja asetettujen toimintaperiaatteiden toteutumista. Hyvällä ja laadukkaalla johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan parantaa organisaation sisäistä- ja ulkoista työnantajakuvaa. (Manka & Manka 2016, 62.)

Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa muun muassa työyhteisössä työilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Myös työntekijän osaaminen suhteessa työnkuvaan lisää hyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaessa organisaatio luo työntekijöille turvallisen, avoimen ja innovatiivisen työympäristön. Hyvinvoiva työyhteisö parantaa palvelun laatua ja tuloksellisuutta sekä sitoutuu työskentelemään organisaatiossa. Hyvinvoiva työyhteisö houkuttelee uusia työntekijöitä puoleensa ja toimii samanaikaisesti työnhakijamarkkinoilla mielenkiinnon herättäjänä. Ulkoisen työnantajakuvan ollessa positiivinen ja vahva on organisaatiolla paremmat mahdollisuudet onnistua rekrytointiprosessissa. (Manka & Manka 2016, 62.)

### 2.2 Lainsäädäntö osana työhyvinvointia

Suomen lainsäädännössä on huomioitu työhyvinvoinnin osa-alueita. Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) tarkoitus on ylläpitää ja edistää työntekijän kokonaisvaltaista toimintakykyä koko työntekijän työuran ajan. Työterveyden ja työnantajan velvollisuus on toimia yhteistyössä ennaltaehkäisevästi sekä edistettävä työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä ja työhyvinvointia.

Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään ja kustantamaan työntekijälle työterveyspalvelut. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 § 2). Lainsäädännön mukaan työterveyshuoltopalveluilla, työnantajalla ja työntekijällä on yhteisvastuu kartoittaa yksikön riskejä, ja pyrkiä edistämään työturvallisuutta sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia ja sairauksia. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 § 1).

Työterveyshuoltolainsäädännöllä pyritään kehittämään työympäristön turvallisuutta, viihtyisyyttä ja terveyttä sekä kehittämään työyhteisön yhteistoimintaa työnantajan työntekijöiden kanssa. Työterveyshuollon tehtävä on myös edistää ja tukea yksilön kokonaisvaltaista työkykyä ja terveyttä. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 § 1.)

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoitus on parantaa työolosuhteita ja työympäristöä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi sekä turvaamiseksi. Lain tarkoitus on myös pyrkiä ennalta ehkäisemään ja torjumaan työntekijöihin kohdistuvia työtapaturmia ja ammattitauteja. Lisäksi lain tarkoitus on vähentää työympäristöstä johtuvia kokonaisvaltaisen toimintakykyyn vaikuttavia terveyshaittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 § 1.) Lainsäädännön mukaan työnantajalla on vastuu ja velvollisuus huolehtia tarpeellisista toimenpiteistä, joilla turvataan työntekijän terveys ja turvallisuus työpaikalla. Työnantajan on otettava huomioon työpaikan työolosuhteet, työhön, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin asioihin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 § 8.)

Työnantajalla on vastuu suunnitella ja toteuttaa työolosuhteita parantavia toimenpiteitä organisaation ohjeiden mukaisesti. Työntekijällä ja työnantajalla on valta ja vastuu tuoda esille työturvallisuuden vaikuttavia tekijöitä, mutta lopullisen päätöksen toimenpiteistä tekee työnantaja. Työnantajan on pyrittävä poistamaan ja ennaltaehkäisemään uhka- ja haittatekijöitä työpaikalta. Työnantaja on velvollinen tarkkailemaan työympäristöä, työyhteisöä ja työtapojen turvallisuutta. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Ilman työterveyshuoltoa työhyvinvointia ei olisi. Myös ilman lainsäädäntöä työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen olisi pirstaleista. Lainsäädäntö toimii ohjenuorana ja viitekehystenä työhyvinvoinnin johtamiselle. Esihenkilön ja organisaation johdon on tärkeä tiedostaa, mitkä tekijät määräävät lainsäädännön kautta, ja miten työhyvinvointia voi parantaa omalla toiminnalla.

### 2.3 Toimiva työyhteisö ja työilmapiiri

Lähityöyhteisö on työntekijöiden kannalta merkityksellisin, niin fyysinen kuin psykososiaalinen työympäristö. Lähityöyhteisö muodostuu ryhmästä, jolla voi olla erilaisia nimityksiä, kuten toimisto, yksikkö, solu tai tiimi. Kuten muissakin ryhmissä, toimintaan ja ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat aina tietyt ryhmäpsykologiset sekä sosiaaliset ilmiöt. (Tarkkonen 2012, 150.) Työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi nämä vuorovaikutukselliset ja asenteelliset asiat. Työturvallisuuskeskuksen (2010) selvityksessä kävi ilmi, että työn onnistumiseen vaikuttaa eniten toisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen. Nämä vaikuttavat jopa enemmän kuin asiaosaaminen, tekniset tiedot ja taidot. Tämä selittyy sillä, että vaikka osaamista olisi paljon, mutta sitä ei hyödynnetä täysipainoisesti työyhteisössä, ei sillä ole merkitystä työpaikan menestykselle.

Hyvinvoivassa työyhteisössä on kannustava ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. Tuolloin tukea, apua ja palautetta on mahdollisuus antaa ja saada, niin työkavereilta kuin esihenkilöiltäkin. Vastuun jakaminen ja sitoutuminen yhdessä sovittuihin päämääriin ja strategioihin, antaa työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä tavoitteisiin. (Vesterinen 2006.)



Toimiva työyhteisö on yhtä aikaa terveellinen ja turvallinen, niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Sen työtehtävät ovat sopivan kuormittavia ja se on tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja kannustava. Olakseen hyvä työyhteisö, sen jokaisen jäsenen on tunnettava olevansa tervetullut, arvokas ja tasa-arvoinen yhteisönjäsen. Ilmapiirin on oltava luottamusta herättävä ja vapautunut. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Maija-Liisa Nakari (2003) Jyväskylän yliopistosta on tutkinut väitöskirjassaan työilmapiirin ja työhyvinvoinnin välistä vaikutusta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että hyvä työyhteisön ilmapiiri vähensi sairaspöissaoloja ja stressiä työpaikalla. Mikäli ilmapiirissä tuli muutoksia, olivat nämä suoraan yhteydessä hyvinvoinnin kokemukseen. Työyhteisön ilmapiiriin vaikutti suoraan esihenkilön tasapuolinen toiminta, esimerkiksi työn jakamiseen liittyvissä asioissa. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että pitämällä työyhteisön ilmapiiri mahdollisimman hyvänä, voidaan työntekijöiden hyvinvointia ylläpitää ja edistää. Työilmapiirin kaikkiin osatekijöihin tulisi kiinnittää huomiota, koska jos yksikin osatekijä huononee, voi se johtaa kierteeseen, jossa negatiivisuus lisääntyy ja se puolestaan johtaa suoraan hyvinvoinnin heikkenemiseen.

#### 2.4 Osaaminen osana työhyvinvointia

Yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä on, että työntekijä kokee osaavansa työtehtävänsä riittävän hyvin. Työntekijöiltä vaaditaan nykyään yhä monialaisempaa osaamista, joten osaamista on päivitettävä riittävän usein; ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi. Vahva ammatillinen osaaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän itsetuntoon, tämän seurauksena esimerkiksi ajankäyttö tehostuu sekä omien voimavarojen, mutta myös rajojen tunnistaminen helpottuu. (Suonsivu 2011, 48.) Työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että työntekijän osaaminen on ajantasaista ja riittävää työtehtävään nähden (Salojärvi 2006,56).

Työntekijän osaaminen voidaan jakaa eri osa-alueisiin, jotka kaikki tukevat toisiaan ja ovat myös riippuvaisia toisistaan. Ammattiosaamista tarvitaan työtehtävien hoitamiseen, sosiaalista osaamista viestimiseen, vuorovaikutukseen sekä verkostoitumiseen. Henkilökohtainen osaaminen luo puolestaan pohjan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle. (Suonsivu 2011, 49.) Osaamisen osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan mutta myös työhyvinvoinnin ja osaamisen suhde on molemminpuolinen; kun osaaminen vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittymiseen, myös työhyvinvointi voidaan nähdä edellytyksenä osaamisen kehittymiselle (Laine 2015). Koska osaamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kehittymiseen ja säilymiseen, tulisi koko organisaation jatkuvasti kehittää osaamistaan sopeutuakseen nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Jokaisen organisaation tason tulisikin selvittää millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. (Manka & Manka 2016, 88.)

Työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työntekijöiden oppimiseen ja haluun oppia. Innovatiivinen ilmapiiri ja hyvä vuorovaikutus edistävät oppimis- ja opiskelukulttuuria. Kiire ja jännittynyt ilmapiiri sekä liiallinen työn henkinen kuormittavuus johtavat negatiiviseen oppimisilmapiiriin. (Manka & Manka 2016, 88.)

Myös esihenkilön osaamisella on merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia, että esihenkilöllä on riittävä pätevyys tehtävänsä hoitamiseen ja, että hänet on

perehdytetty riittävästi tehtäviinsä. Esihenkilön on tiedettävä työelämän lainsäädännön perusteet ja asemaansa liittyvät oikeudet sekä velvollisuudet. (Työturvallisuuskeskus 2011, 7.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jossa vuorovaikutus kohdistuu johdettaviin, eli työntekijöihin, organisaatioon ja työyhteisöön. Tavoitteena on saavuttaa asetetut tavoitteet menestyksekkäästi ja laadukkaasti. Vuorovaikutusprosessin voidaan katsoa sisältävän tavoitteiden asettamista, suunnittelua, motivointia, arviointia ja päätöksentekoa. Johtaminen muokkautuu aina tilanteen mukaan. Johtamisen prosessiin vaikuttavat useat eri tekijät, kuten vuorovaikutustilanteet, työntekijät, työryhmät, arvot ja henkilöstörakenne. (Juuti & Vuorela 2015, luku 7.)

#### 3.1 Työhyvinvointia edistävä johtaminen

Johtamistyön tärkein osa-alue on työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvoinnin johtaminen on samanaikaisesti työkykyjohtamista. Työkykyjohtaminen on riskien arviointia, työturvallisuuden edistämistä, työssäjaksamisen tukemista ja työntekijän yksilöllisten tarpeiden ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaista tukemista. (Työterveyslaitos, 2019.) Työhyvinvoinnin johtamisen prosessiin on sisällytetty aktiivinen vuorovaikutus, sairauspoissaolojen seuranta, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työyksikön terveelliseksi tekeminen, turvallisuuden lisääminen yksikössä ja yhteisten pelisääntöjen luominen työyhteisössä. (Manka & Manka 2016, 67-68.)

Esihenkilön on tunnistettava omat vahvuudet sekä kehittämistarpeet suhteessa johtamistyöhön. Hyvä esihenkilö tunnistaa myös henkilöstön vahvuudet ja kehittämistarpeet suhteessa työtehtäviin. Työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen on tärkeää. (Kauhanen 2015, 32-33.) Osaava esihenkilö osaa tukea ja vahvistaa työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia ja voimavaroja sekä motivoida henkilöstöä. Johtaja, jolta puuttuu aito kiinnostus henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä kohtaan aiheuttaa haittaa työyhteisössä sekä luo turvattomuuden tunnetta työyhteisössä. (Suonsivu 2014, 163-164.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavat organisaation, esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmat työhyvinvointia kohtaan. Eri näkökulmien huomioiminen ja yhdistäminen mahdollistavat hyvinvoivan ja terveellisen hyvinvoinnin syntymisen työyhteisöön. Henkilöstön ja esihenkilöiden osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointiin panostaminen on työhyvinvoinnin johtamisen perusta. (Suonsivu 2014, 163-165.)

Johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on tarkastella ja kartoittaa työn kuormitustekijöitä, arvioida niiden vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Osaava organisaatio osaa laatia työhyvinvoinnin tavoitteet ja strategian työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin johtamisen ominaisuutena voidaan pitää aktiivista toimintaa, joustavuutta, yksilö- ja työyhteisökeskeisyyttä. Esihenkilö toimii työyhteisössä aina esimerkin- ja sunnannäyttäjän. (Suonsivu 2014, 164.)

Esihenkilönä toimiminen vaatii taitoa johtaa työyhteisöä johdonmukaisesti, mutta tärkeää on myös sujuva yhteistyö oman esihenkilön kanssa. Esihenkilön on hallittava useita eri kokonaisuuksia, sekä hänen on osattava nimetä oma johtamisroolinsa ja rakennettava roolinsa työyhteisöön. Esihenkilön on työskenneltävä kehittäväällä ja ratkaisukeskeisellä työotteella. (Kuusela 2013, 27.)

Työyhteisön kannustaminen, palkitseminen ja motivointi ovat avainasemassa, kun halutaan parantaa työilmapiiriä ja kannustaa työntekijöitä tuloksellisiin työsuorituksiin. Työntekijöiden osallistaminen ja

osaamisen kehittäminen kannustaa työntekijöitä kohti kehitysmuutoksia ja positiivista ajattelua, jotka puolestaan parantavat työsuorituksia. Esihenkilön on muistettava huolehtia myös omasta työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä. (Kuusela 2013, 27.) Autenttisen johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin on todettu olevan yhteydessä toisiinsa. Välittävä johtaminen lisää työntekijöiden kiintymystunteita ja näin parantaa työpaikan yleistä hyvinvointia. (Rahimnia, Fariborz, Sharifirad & Mohammed Sadegh 2014.)

### 3.2 Esihenkilön rooli työhyvinvoinnissa

Työhyvinvoinnin ja työolojen kehittämisessä keskeisimpiä tekijöitä ovat työntekijä itse, yrityksen tai organisaation johto sekä esihenkilöt. Esihenkilöiden velvollisuus on tarttua viipymättä työhyvinvointia vaarantaviin tekijöihin ja huolehtia, että hänellä on tarvittavat keinot ja välineet sekä riittävä osaaminen ongelmiin puuttumiseen, kuin niiden ehkäisemiseenkin. Esihenkilön on myös ryhdyttävä tarvittaviin toimiin, jos hänen, työntekijän työkyky on alentunut tai on vaarassa alentua. (Suonsivu 2011, 64.) Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii esihenkilöltä suunnitelmallisuutta, tavoitteiden asettamista ja konkreettisia toimenpiteitä henkilöstötyössä (Manka & Manka 2016, 80).

Esihenkilön rooli työpaikan työilmapiirin ja työhyvinvoinnin rakentumisessa on suuri. Esihenkilöillä on valtaa suhteessa työntekijöihin; työntekijät ovat riippuvaisia, joko kokonaan tai osittain heidän, tekemistä ratkaisuista ja erilaisten psykologisten mekanismien kautta. Työntekijät ovat psykologisten mekanismien kautta taipuvaisia mukautumaan johtajiensa odotuksiin, tahtoon ja käsityksiin. Työntekijät ovat yleensä halukkaita jäljittelemään esihenkilöiden käyttäytymistä. (Tarkkonen 2012, 97-98.) Tutkimuksissa on todettu, että johtajan käyttäytymisellä on välitön vaikutus työntekijän käyttäytymiseen, suorituskykyyn sekä hyvinvointiin. Tätä valta-asemaa ja seuraavaa jäljittelykäyttäytymistä tarkastellessa on ilmeistä se, kuinka suuri merkitys esihenkilöllä, varsinkin lähiesihenkilöllä on työpaikan ihmissuhteiden sekä ilmapiirin muodostumisessa. (Inceoglu, Ilke, Thomas, Geoff, Chu, Chris, Plans, David & Gerbasi, Alexandra 2018.)

Esihenkilö voi tukea työhyvinvointia ja työssä jaksamista antamalla palautetta, hyväksymällä ja arvostamalla erilaisuutta, kuuntelemalla ja olemalla suorassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa (Suonsivu 2011). Työturvallisuuslaki (2002/738) määrittää, että esihenkilön on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Tämä esihenkilön velvoite toteutuu esimerkiksi olemalla helposti tavoitettavissa, avoimella keskustelulla kaikkien työntekijöiden kanssa, tietämällä ja tuntemalla käytännön työn sekä tukemalla myös työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta erilaisin palaute- ja kehityskeskusteluin. (Työturvallisuuskeskus 2011, 6.) Esihenkilön perustehtävä on saada jokainen työntekijä tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Esihenkilön on myös kohdeltava jokaista yksilöllisesti ja arvostavasti. (Manka & Manka 2016, 135.)

### 3.3 Organisaation rooli työhyvinvoinnissa

Organisaatio on monitahoinen järjestelmä, jossa useat tekijät vaikuttavat toisiinsa, viimeistään pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Koko organisaation työhyvinvointi kasataan monista tekijöistä, joista kaikki vaikuttavat kaikkeen. Työhyvinvoinnin kehittyminen vaativat riittävästi aikaa, oikeanlaisia ja riittäviä toimenpiteitä. Työorganisaation eri tasot voivat käyttää työhyvinvoinnin rakentamiseen erilaisia, kullekin organisaatiotasolle parhaiten sopivia keinoja. (Tarkkonen 2012, 42.) Organisaation

työhyvinvoinnin rakentamissuunnitelmalle tulee asettaa selkeät tavoitteet, joita voidaan myös arvioida. Kunkin organisaatiotason tavoitteet, suunnitelma ja toimenpiteiden seuranta voidaan kirjata esimerkiksi osaksi henkilöstöstrategiaa tai laatia erillinen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. (Suonsivu 2011, 168.)

Yksi tärkeimmistä organisaation työhyvinvointia lisäävistä ja ylläpitävistä toimista on riittävä resursointi, työrakenteiden kehittäminen ja parantaminen sekä käytännön työn organisointiin liittyvät tekijät. Työnantajan velvollisuus on huolehtia, että henkilöstöä on tarpeeksi ja heidän osaamisensa on riittävää. Työntekoon käytettävät välineet ja laitteet on huolehdittava ajanmukaisiksi sekä riittäviksi. Tehtäväkuvausten on oltava ajantasaisia, selkeitä ja ymmärrettäviä. Riittävä perehdytys ja työönopastus, osaamisen kehittäminen ja urakehityksestä huolehtiminen ovat olennainen osa organisaation työhyvinvoinnin huomioimista. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

Työorganisaatio voidaan yksinkertaistettuna jakaa kolmeen tasoon; koko työorganisaatiotaso, lähityöyhteisötaso ja yksilötaso. Näin jakamalla voidaan helpommin hahmottaa ne edellytykset, joita kullakin tasolla on työhyvinvoinnin luomiselle, ylläpitämiselle ja kehittämiselle. Työorganisaation ylin taso voi ainoastaan luoda riittävät edellytykset työhyvinvoinnille. Näitä edellytyksiä ovat esimerkiksi koko organisaatiota koskevat päämäärät, tavoitteet ja periaatteet. Myös käytännöt ja resurssit luodaan organisaation ylimmällä tasolla. Yleisjohtamisella luodaan hyvin tärkeää organisaatiokulttuuria, ylin johto toimii esikuvana muille. Tämä organisaatiokulttuuri viestittää muille, mitä johto pitää tärkeänä ja merkityksellisenä. (Tarkkonen 2012, 44.)

Lähityöyhteisötaso on yksittäisen työntekijän tai toimihenkilön kannalta merkityksellisin työhyvinvoinnin muodostumisen tekijä. Tähän tasoon vaikutetaan työorganisaation ylätasolta käsin luomalla yleiset edellytykset, esimerkiksi taloudelliset ja koulutukselliset resurssit. Myös ylätasolla luodut yleiset turvallisuusmääräykset ja -ohjeet, sekä menettelytavat toteutuvat käytännössä lähityöyhteisöissä. Lähityöyhteisön toiminta ja johtaminen vaikuttavat eniten käytännöntyön kannalta merkityksellisiin asioihin ja näin yksittäisiin työntekijöihin. (Tarkkonen 2012, 45.)

Työterveyslaitoksen (2009) yhteistyössä Euroopan Unionin kanssa toteutettu työhyvinvointihanke toteaa raporttinsa loppuyhteenvedossa, että työntekijöiden työhyvinvoinnin tärkein tekijä on työntekijän suhde lähimpään esihenkilöön. Tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä paremmin nämä lähiesihenkilöt osasivat tunnistaa työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja huolia, sen todennäköisemmin heille muodostui työtiimi, jossa työntekijän hyvinvoinnista tuli osa työn valmiiksi tekemistä.

Yksilötason todellisuus käytännön työssä täytyy tuntea tarpeeksi hyvin, jotta tähän voidaan kohdistaa työhyvinvointiin vaikuttavia toimenpiteitä oikealla tavalla. Jokaisella työntekijällä on omat yksilölliset työolosuhteet sekä omat yksilölliset työstä selviytymisen edellytykset, jotka työnantajan on selvitettävä voidakseen vaikuttaa työntekijänsä työturvallisuuteen, työssä jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiinsa. (Tarkkonen 2012, 45.)

### 3.4 Henkilöstörakenne osana henkilöstöstrategiaa

Organisaation strategia ja strategiset tavoitteet luovat viitekehyksen henkilöstöstrategialle. Henkilöstöstrategian tarkoitus on kuvata organisaation henkilöstörakennetta. Henkilöstöstrategian avulla organisaatio voi varmistua, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa asetetut tavoitteet ja vahvistaa menestymistä palveluntuottajana. Henkilöstörakenteen tunteminen mahdollistaa esihenkilölle työhyvinvoinnin laaja-alaisen johtamisen henkilöstö- ja organisaatiossa. Henkilöstöstrategian laatiminen vaatii henkilöstöjohtamistaitoja, riskien arviointia ja haasteiden ennaltaehkäisyä. (Kauhanen 2016, 70.)

Henkilöstön haasteita voivat olla muun muassa vaadittavan osaamisen tai osaavan työntekijän puuttuminen, osaavan henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön motivaation laskeminen ja ennenaikainen eläköityminen. (Kauhanen 2016, 70.) Esihenkilön ja organisaation on hyvä valita vähintään kaksi haastetta, joihin huomio kiinnitetään tulevaisuudessa. Valittujen haasteiden poistamiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi laaditaan toimenpidesuunnitelma, jonka tarkoituksena on kehittää organisaation henkilöstörakennetta. (Kauhanen 2016, 71-72.)

Henkilöstörakenne muodostuu organisaatiossa henkilöstön iästä, sukupuolista, osaamisesta, palveluksessa oloajasta sekä piirteistä ja ominaisuuksista, joita henkilöstöstä on havaittavissa (Kauhanen 2016, 70-72). Seuraavassa kuvassa kuvaamme henkilöstörakenteen muodostumista (Kuva 1).



Kuva 1 Henkilöstörakenteen muodostuminen (Kauhanen 2016, 72).

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen vaatii organisaatiolta ja esihenkilöltä selkeän kuvan henkilöstörakenteesta. Kokonaiskuvan muodostaa henkilöstön ikä- ja osaamisjakauma sekä henkilöstön yksilölliset ominaisuudet. Henkilöstörakenteen kartoitus mahdollistaa rekrytoimaan oikeanlaista henkilöstöä organisaatioon. Henkilöstön osaamista arvioidessa esihenkilö voi käyttää apuna osaamisen tunnistamisen menetelmiä. (Kauhanen 2016, 73.)

Esihenkilöllä tulee olla selkeä kuva henkilöstön motivaatiosta ja suoriutumisen tasosta. Motivaation tasoa voidaan mitata ja arvioida erilaisten kyselyiden keinoin, esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Suoriutumisen tasoa voidaan arvioida suhteessa kilpailevan organisaation tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Henkilöstön sitoutuneisuutta arvioidessa arvioidaan työntekijän mielenkiintoa työtä kohtaan, uran kehittymistä suhteessa työntekijän osaamiseen, työyhteisön merkitystä ja toimivuutta sekä lojaalisuus tiettyä työnantajaa kohtaan. (Kauhanen 2016, 73.)

## 4 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin kehittämistyön on tapahduttava organisaation tavoitteista käsin, parhaimmillaan työhyvinvoinnin edistäminen edistää myös organisaation etenemistä kohti tavoitteita. Koska hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluu myös tavoitteellisuus, on sillä oltava selkeä strategia myös hyvinvoinnin kehittämiseen. Strategian onnistumiseksi suunnitteluun on otettava mukaan myös työntekijät, osallistamalla heidät jo suunnitteluun. Työntekijöiden on helpompi omaksua myös arjessa yhdessä sovitut toimintatavat ja tavoitteet. (Manka & Manka 2016, 80-81.)

Työhyvinvoinnilla ja organisaation tuloksellisuudella on selkeä yhteys, on tähän vakiintunut oma käsitteensä: strateginen hyvinvointi. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa työhyvinvointia, joka tukee organisaation toiminnan tuloksellisuutta ja menestystä. Tämä voi tarkoittaa liiketoiminnan kannattavuutta tai esimerkiksi julkisen sektorin vaikuttavuutta. Käytännössä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhde näkyy siinä, kuinka henkilöstön voimavaroja kehitetään suhteessa yrityksen tuloksellisuuden määrittämiin tarpeisiin. Yrityksen tai organisaation luonne asettaa esimerkiksi vaatimukset sille, millaista osaamista tai voimavaroja työtehtävien suorittamiseen vaaditaan, myös johtamiseen ja työyhteisön toimivuuteen liittyvät asiat määräytyvät samoin perustein. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014.)

### 4.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen prosessina

Työhyvinvoinnin kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Keinoja on tuolloin enemmän käytettävissä. Ongelmien vielä ollessa pienempiä, jäävät myös kokonaiskustannukset pienemmiksi, esimerkiksi työyhteisön liian suureksi kasvaneet ristiriidat tai yksilön sairastuminen vakavasti johtavat työnteon häiriintymiseen ja pitkiin sairauslomiin, jotka puolestaan johtavat taloudellisiin menetyksiin. (Manka & Manka 2016, 91-92.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen pohjalle kannattaa tehdä työhyvinvointisuunnitelma, vähintään kalenterivuodeksi kerrallaan. Suunnitelman laatiminen aloitetaan kartoittamalla sen hetkinen työhyvinvoinnin laatu, tämä voidaan toteuttaa työyhteisökyselyllä, itsearviointilla tai esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Työhyvinvoinnin alkukartoitusta tehdessä, voidaan työhyvinvoinnin puutteista saada tietoa henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä tai eläkevakuutusyhtiöiltä esimerkiksi sairauspoissaolojen määrät ja työtapaturmien kustannukset ovat olennaisia tietoja työhyvinvoinnin tilasta. (Manka & Manka 2016, 95.) Työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa työnantajalle kaikista niistä puutteista, jotka vaarantavat työssä jaksamista tai hyvinvointia. Näitä puutteita voi olla esimerkiksi työolosuhteissa, työvälineissä, haitallista kuormittumista tai jopa epäasiallista kohtelua. (Työturvallisuuskeskus 2011, 8.)

Alkukartoituksen jälkeen laaditaan yhdessä työntekijöiden kanssa kehittämistavoitteet, joita seurataan vuoden aikana työpaikan yhteisissä palavereissa. Työhyvinvointia voi kehittää ja parantaa pienissä palasissa. Jo pienilläkin yksittäisillä parannuksilla voi olla merkittävä rooli kokonaisuuden kohentumisessa. Jokaisen työpaikan on arvioitava omista lähtökohdistaan, millä tavalla ja millä kriteereillä työhyvinvoinnin kehitystä seurataan. Tiettyjen tunnuslukujen käyttö konkretisoi tilannetta ja sen kehittymistä esimerkiksi perinteinen sairauspoissaolojen määrä kokonaistyöajasta, mutta myös



muut erilaiset työhyvinvointi- indekset, jotka sisältävät keskeisimmät tiedot ilmapiirikartoituksesta. (Manka & Manka 2016, 98.) Mittareiden ja tunnuslukujen avulla saadaan tietoa, ovatko kehitystoimet olleet riittäviä ja mihin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Kehitystoiminta on jatkuva prosessi, joka vaatii aktiivista osallistumista niin työnantajalta kuin työntekijöiltäkin.

#### 4.2 Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää strategisen suunnittelun ja yrityksen tai yhteisön käytännön työn ja toteutuksen seurannan kannalta. Mittaamisella seurataan, mihin työyhteisössä ollaan menossa, mikä on nykytila ja kuinka, viestiminen sekä oppiminen organisaatiossa tapahtuu. Mittaamisen tarkoitus on myös selvittää, ovatko työyhteisölle tai organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutettu ja missä määrin. (Suonsivu 2011, 98.) Työhyvinvoinnin mittaamisessa on aiemmin ollut pääpaino hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mittaamisessa, nykyisin kuitenkin halutaan myös saada tietoa siitä, kuinka yksilöt kokevat oman työssä jaksamisensa ja hyvinvointinsa. Työyhteisössä tai organisaatiossa käytettävät työhyvinvoinnin mittarit valitaan yrityksen omien tarpeiden mukaan. Käytettävän mittarin on oltava luotettava, helppokäyttöinen ja tulosten yksiselitteisiä. Mittareilla on oltava nimetyt vastuuhenkilöt sekä ennalta määritellyt laskenta- ja raportointitavat. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin mittaamiselle asettaa haasteet jokaisen omakohtaisen kokemuksen ainutkertaisuus, mittaaminen on kuitenkin mahdollista tietyin mittarein ja kriteerein. Henkisen työhyvinvoinnin mittaamista tehdään ennakoiden, seurantatarkoituksessa ja olemassa oleviin ongelmiin reagoiden. Organisaatiossa henkisen hyvinvoinnin mittareita ovat tuloksellisuus, henkilöstön osaaminen, työkykyisyys sekä työilmapiiri. Esihenkilöillä käytössä olevia työvälineitä ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen seurannat, ilmapiirikyselyt ja kehityskeskustelut. Työntekijä on myös itse velvollinen tarkkailemaan omaa työhyvinvointiaan, niin henkistä kuin fyysistäkin. Tärkein mittari on oman jaksamisen, työkyvyn sekä terveydentilan muutostenseuranta. Esihenkilön tekemät kyselyt sekä työterveyshuollon tarkastukset ovat tärkeitä työhyvinvoinnin mittareita yksilön hyvinvoinnin kannalta. Työterveyshuollon mittaamisen apuvälineitä ovat erilaiset seurantalaitteet kuten sykemittarit ja verenpainemittarit. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Fyysiseen terveyteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ja uhkia voidaan mitata niin sanotuilla tulosmittareilla, näiden avulla tarkastellaan myös käytössä olevien toimien riittävyttä, nämä käytössä olevat toimet ovat ennakoivia mittareita. Tulostittarit täytyy valita yrityksen omista lähtökohdista ja niille on olennaista se, että ne ovat mitattavia. Kaikkiin yrityksiin ja yhteisöihin sopivia tulostittareita ovat esimerkiksi: tapaturmataajuus (tapaturmia/miljoonaa työtuntia), sairauspoissaolot (% / työtunnit), ammattitaudit (kpl/vuosi), vaaratilanteet (kpl/vuosi) sekä kustannukset, jotka aiheutuvat tapaturmista tai työperäisistä sairauksista. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Työhyvinvoinnin mittaamisen pääpaino tulisi olla ennakoinnissa, jolloin yhteisön tai organisaation ongelmiin voitaisiin puuttua ajoissa, ja toisaalta vahvistaa vahvuuksia (Suonsivu 2011, 98). Ennakoivien mittareiden tarkoitus on tarkastella sitä toimintaa, jolla ehkäistään työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, ja ne koskevat järjestelmiä, joita organisaatiolla tulisi olla käytössä. Nämä järjestelmät

ovat varmistamassa, että työpaikkaa koskeva lainsäädäntö toteutuu, ja toisaalta ne kannustavat ylitämään lakisääteisiä vaatimuksia parantamalla toimintaa ja työoloja entisestään. Tarkasteltavia järjestelmiä ovat esimerkiksi työhyvinvointitoiminnan organisointi, työterveysriskien hallinta sekä vaaroille altistumisen seuranta. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Näitä järjestelmiä mittaavia ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi vaara- ja läheltä piti-ilmoitukset, kehitys- ja hyvinvointikeskustelut, koulutusseuranta sekä kunnossapidon suunnittelu (Suonsivu 2011, 98-99). Vaikka pääpaino mittareiden käytössä olisikin ennakoivassa mittauksessa, on myös tärkeää tutkia jo tapahtuneiden asioiden syitä ja seurauksia, näitä mittareita kutsutaan reagoiviksi mittareiksi. Reagoivia mittareita ovat esimerkiksi reklamaatiot, viranomaisten huomautukset, henkilöstönvaihtuvuus ja ylitöiden määrän seuranta. (Suonsivu 2011, 99–100.)

#### 4.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työelämässä

Työpaikoilla ja käytännön työelämässä työhyvinvoinnin kehittäminen voi tapahtua monella eri tapaa ja eri näkökulmista. Hyvin usein kehitystyö alkaa työpaikan ongelmiin puuttumalla, minimissään se onkin lainsäädännön sanelemia vaatimuksia eli työturvallisuuslain (738/2002) noudattamista. Tämä laki velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöidensä niin fyysisestä kuin henkisestäkin turvallisuudesta (Työturvallisuuskeskus 2010).

Fyysisen työympäristön epäkohtiin puuttuminen on ensiaskel työpaikan työhyvinvoinnin kehittämässä. Vasta turvallisuuden ja perustoimivuuden ollessa kunnossa, voidaan alkaa kehittämään muita hyvinvoinnin alueita esimerkiksi työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. (Manka & Manka 2016, 90.) Käytännön työn on oltava fyysisesti ja psyykkisesti turvallista ja sujuvaa. Käytössä olevien laitteiden ja tilojen on oltava riittävät, asianmukaiset sekä ajantasaiset, jotta työtä voidaan tehdä ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä. Mikäli käytännöntyön tekeminen häiriintyy edellä mainittujen asioiden puutteesta, ei voida työntekijältä edellyttää, että hänen panoksensa enää riittäisi työhyvinvoinnin kehitystyöhön.

Työhyvinvoinnin kehittämässä työpaikoilla avainasemassa ovat työntekijät. Tiedostamalla heidän taitonsa ja osaamisensa, saadaan työstä ja työoloista ensiarvoisen tärkeää tietoa sekä realistinen näkemys. Ottamalla henkilöstöä mukaan kehittämiseen, myös heidän tahtonsa kehittää asioita parempaan suuntaan kasvaa kehitystyön myötä. Usein henkilöstön kehitystyötä aktivoivat ja osallistavat menetelmät ovat keskustellen käytäviä harjoituksia esimerkiksi voimavarojen kartoittaminen pelkkien ongelmien kartoittamisen sijaan saa työntekijät huomaamaan työpaikkansa vahvuudet ja näin vahvistamaan näitä entisestään. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka työhyvinvointia johdetaan ja kehitetään Viitasaaren kaupungin asumispalvelu yksikössä. Tarkoitus on selvittää, mitkä ovat esihenkilöiden ja organisaation vastuualueet työhyvinvoinnin toteutumisessa.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueista ja näiden kehittämistarpeista. Opinnäytetyöstä saatua tietoa toimeksiantaja voi käyttää oman työn kehittämisessä sekä työyksikön työhyvinvoinnin johtamisen parantamisessa. Esihenkilöiden ja organisaation vastuualueiden selvittäminen työhyvinvoinnin eri osa-alueilla auttaa toimeksiantajaa organisoimaan kehittämistyötä tulevaisuudessa.

Toimeksiantajan tavoitteena on tuottaa ja kehittää työhyvinvointia yksikössä sekä koko organisaation alueella. Tutkimuksen tulokset mahdollistavat toimeksiantajalle ajantasaisen tiedon saamisen työhyvinvoinnin kehittämistarpeista ja työhyvinvoinnin tilanteesta. Tutkimustulokset auttavat toimeksiantajaa kehittämään organisaation toimintaa ja luomaan pitkäkestoisia kehittämisideoita sekä parantaa työn laatua.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus. Aineistoa kerättiin haastattelemalla kohderyhmäläisiä eli asu-mispalvelu yksikön työntekijöitä ja esihenkilöitä. Yksikössä työskenteli ylempi esihenkilö, lähiesihenkilö, sairaanhoitaja ja noin 30 lähi- tai perushoitajaa. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla aihetta voidaan tarkastella ja tutkia henkilöiden kokemuksista ja näkökulmista.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullisella tutkimuksella voidaan selvittää henkilöiden kokemuksia ja näkökulmia asioihin sekä kuvata aihetta ilmiönä. Tavoitteena on kuvata henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä. Tutkimusmuotoja ovat muun muassa pienryhmä keskustelut, avoimet kyselytutkimukset tai yleiset keskustelut. Haastattelumuotoja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. (Vilka 2020, luku 5.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan ymmärtää monipuolisesti tutkimuskohdetta. Laadullista tutkimusta tehdessä tietoa kerätään ja etsitään henkilöiltä, jotka toimivat omassa ympäristössä. (Vilka 2020, luku 5.) Tutkimus toteutettiin kohderyhmäläisten työpaikalla, jossa useimmat ovat työskennelleet useiden vuosien ajan. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen mahdollisti syvällisen tutustumisen tutkimusryhmään ja ympäristöön.

Opinnäytetyön aineiston keräämisen menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka tarkoituksena oli luoda keskustelunomainen tilanne. Haastattelua varten laadittiin haastattelurunko, joka toimi pohjana keskusteluille (LIITE 2). Kyselyrunгон avulla käytiin läpi ennalta sovittuja teemoja. Teemoiksi oli asetettu työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen.

Teemahaastattelu on toiselta nimeltä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimustyöstä nimetään keskeiset teemat, joihin pyritään löytämään vastaukset. Valittaessa haastateltavia on huomioitava, mikä on tutkimustyön tavoite ja mikä on tutkimuksen kannalta olennainen kohderyhmä, eli kenelle haastattelu suoritetaan. Haastateltavilla on oltava omakohtaista kokemusta tutkimuksen aihealueesta. Puolistrukturoitu haastattelu on haastateltavalähtöinen menetelmä, joka mahdollistaa suunnittelemattomien asioiden esille tuomisen. (Vilka 2020, luku 5.)

Teemahaastattelu mahdollisti vapaan ja avoimen keskustelun sekä lisäkysymysten esittämisen. Haastattelu oli keskustelua, jossa haastattelija teki aloitteen ja johdatteli keskustelua eteenpäin. Teemahaastattelulomakkeen tarkoitus oli tukea haastattelun etenemistä. Teemahaastattelun tarkoitus oli selvittää haastateltavan kokemuksia ja mielipiteitä tutkimusaiheeseen liittyen.

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa jokainen osapuoli voi vaikuttaa toisiinsa. Yleisimmin haastattelu vuorovaikutustilanne on ennalta sovittu ja suunniteltu. Haastattelun alussa haastattelijan on motivoitava ja johdateltava haastateltavia aiheeseen. Haastateltavan esille tuomia asioita on käsiteltävä luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 86-87.)

## 6.2 Tutkimusympäristö

Opinnäytetyön aineistonkeruu suoritettiin Viitasaaren kaupungin asumispalvelu yksikössä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Viitasaaren kaupungin perusturva. Yksikön asunnot on tarkoitettu ikäihmisille, kehitysvammaisille ja vammautuneille henkilöille, jotka tarvitsevat tukitoimia arjessa selviytymiseen ja kotihoidon apua. Yksikön asukkaaksi hakeudutaan SAS työryhmän kautta. Työryhmän tarkoitus on arvioida hakijoiden palvelujen tarvetta ja ohjata hakijat oikeisiin palveluihin.

Kehitysvammaisille ja vammautuneille henkilöille on tarjolla ryhmäkotiasuntoja sekä tuetun asumisen vuokra-asuntoja. Yksikön asunnot ovat jaettu asiakasryhmien mukaisesti, 1-3 kerroksissa asuvat kehitysvammaiset ja vammautuneet henkilöt, ja 4-6 kerroksissa asuvat ikääntyneet henkilöt. Yksikössä henkilöstö on jaettu kahteen tiimiin. Toinen tiimeistä työskentelee pääsääntöisesti vammautuneiden ja kehitysvammaisten henkilöiden puolella ja toinen tiimi ikääntyneiden puolella. Osa työntekijöistä on kiertäviä, jotka työskentelevät molemmissa tiimeissä. Yhdessä tiimissä on noin 15 työntekijää. Yksikössä työskentelee kokonaisuudessaan tällä hetkellä noin 30 lähi- ja perushoitajaa, vastaava sairaanhoitaja ja sairaanhoitaja.

## 6.3 Aineiston kerääminen

Anoimme tutkimuslupaa Viitasaaren kaupungin perusturvalta, josta saimme tutkimusluvan maaliskuussa 2022. Tutkimusluvan saamisen jälkeen aloitimme suunnittelemaan haastattelu ajankohtia ja tarkensimme haastattelurungon kysymyksiä. Ennen haastatteluiden toteuttamista hyväksyimme haastattelukysymykset toimeksiantajalla. Sovimme yksikön esihenkilön kanssa, että ilmoitamme henkilöstölle yhteisellä sähköpostilla haastattelun ajankohdan, kysymykset ja tutkimustiedotteen. Lähetimme yksikön henkilöstölle sähköpostilla muistutusviestin seuraavan päivän ryhmähaastattelun ajankohdasta ja muistutimme samalla yksilöhaastattelun mahdollisuudesta.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2022. Haastatteluun kutsuttiin asumispalvelu yksikön kaikki työntekijät, eli noin 30 työntekijää. Suurin osa haastateltavista oli lähi- ja perushoitajia, lisäksi haastatteluun kutsuttiin yksikön sairaanhoitaja, lähiesihenkilö ja ylempi esihenkilö. Haastattelut toteutettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluina yksikössä haastateltavien työaikana. Yhdelle haastattelulle oli varattu aikaa noin kaksi tuntia. Ryhmähaastattelut olimme suunnitelleet toteutettavaksi kahtena haastatteluna ryhmittäin; toiseen ryhmään olimme suunnitelleet kuuluvan ikäihmisten puolella työskentelevät työntekijät ja toiseen ryhmään kehitysvammaisten ja vammaisten henkilöiden puolella työskentelevät työntekijät. Käytännön syistä järjestimme kuitenkin kaksi ryhmähaastattelua, johon sai koko yksikön henkilöstö osallistua mielenkiinnon ja mahdollisuuksien mukaisesti, näin mahdollisimme mahdollisimman monelle haastatteluun tuleminen hänelle itselleen sopivana ajankohtana.

Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen järjestimme työntekijöiden toiveesta heille mahdollisuuden osallistua myös yksilöhaastatteluun, jotka olimme alkuperäisen suunnitelman mukaan suunnitelleet vain esihenkilöille toteutettavaksi. Lopulta yksilöhaastatteluihin osallistui seitsemän haastateltavaa. Kuusi haastattelua suoritettiin lähihaastatteluna ja yksi etähaastatteluna Microsoft Teams – verkko-tapaamisella. Yksi haastattelukerta kesti yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin.

Ryhmähaastatteluihin osallistui ensimmäisellä kerralla neljä haastateltavaa ja toisella kerralla viisi. Haastattelutilanteisiin osallistuivat haastateltavien lisäksi vain haastattelijat eli opinnäytetyön tekijät. Ryhmäkeskustelut tapahtuivat teemahaastattelun haastattelurunkoa mukaillen, kysymykset koskivat yksikön työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä (LIITE 2). Tutkimustyön kysymykset, teemat ja haastatteluiden ajankohdat toimitettiin sähköpostitse yksikön henkilöstölle etukäteen tutustuttaviksi. Lisäksi henkilöstöä muistutettiin sähköpostitse haastatteluun osallistumisesta edellisenä päivänä.

Tiedotimme etukäteen toimeksiantajaa ja haastateltavia kirjallisesti sekä suullisesti tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, henkilötietojen käsittelystä, aineiston tallentamista, säilyttämisestä, käsittelystä ja hävittämisestä (LIITE 1). Haastatteluiden alussa tiedotimme suullisesti aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä sekä varmistimme haastateltavilta henkilökohtaisesti, että haastattelun äänittäminen sopi heille. Haastatteluiden äänitteet litteroitiin, eli purettiin tekstimuotoon tutkimuksen tekijöiden toimesta. Litteroinnissa käytettiin referoivaa litterointi tapaa, eli nostettiin esille puheenosia ja lainauksia haastatteluista. (Tietoarkisto 2017.) Haastatteluihin osallistui yhteensä 18 haastateltavaa. Haastatteluun osallistuneiden ikä vaihteli 25–67 vuoden välillä. Työkokemusta haastateltavilla oli 1,5–35 vuoden välillä.

#### 6.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Tutkimusmenetelmä huomioiden, oli luonnollista valita analyysimenetelmäksi teemoittelu. Teemoittelussa haastatteluaineistosta valitaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia kokonaisuuksia sekä toistuvasti esiintyviä aiheita, teemoja havainnollistamaan aineistosta valitaan sitaatteja eli suoria lainauksia aineistosta. (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon).

Teemahaastattelun eteneminen teemoittain, kysymysrunkoa mukaillen, antoi meille paljon käyttökelpoista tietoa yksikön työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittamisestä. Haastatteluissa ihmisten kohtaaminen, elämänläheisyys sekä aineiston runsaus tekivät analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja osittain haastavankin. Halusimme tuoda selkeät ja todenmukaiset vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, kuitenkin huomioiden jokaisen haastateltavan yksilöllisyyden. Huomioimme aineiston analysoinnissa kokonaisvaltaisen sekä kattavan aineiston käsittelyn ja tulinnan.

Aineiston käsittely ja analysointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen, jotta tilanne ja asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Haastattelut nauhoitettiin ja muutettiin tekstimuotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, tätä vaihetta kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on mahdollista tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoida haastattelusta aiheet käsiteltyjen teemojen mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222.) Valikoimme haastattelusta litteroitavaksi teemoja vastaavat keskustelut sekä haastattelussa käytettyjen teemakysymysten vastaukset. Tutkimustyön litterointiin, reflektointiin ja kirjoittamiseen varattiin riittävästi aikaa, jotta asiat saatiin kirjattua virheettömästi.

Aineiston analysointiin on monia eri vaihtoehtoja, valinta tehdään sen mukaan mikä vaihtoehto tuo parhaiten vastauksen tutkimuskysymyksiin. Analysoinnin muodot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: selittävä ja ymmärtävä. Selittävässä analysointitavassa on usein käytössä tilastollista analysointia ja päättelyä, ymmärtämiseen tähtäävässä analysointitavassa puolestaan laadullista analysointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224.)

Tutkimustyö suoritettiin aineistolähtöisesti, eli induktiivista analyysia käyttäen. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmin tehdyt havainnot, tiedot ja teoriat suljetaan analyysin ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa käytännössä, sitä, että teoria ja tieto aineistoon otetaan tutkimuksen omasta aineistosta. (Tietoarkisto 2019.) Aloitimme teemoittelun paikantamalla tutkimusaineistoista, eli haastatteluista, keskeiset asiakokonaisuudet. Paikantamalla tutkimusaineistosta keskeiset teemat kuuntelimme nauhoitettuja haastatteluista sekä luimme kirjoitettuja litteroituja tekstejä.

Ennen pääteemojen löytämistä kirjoitimme muistiinpanoihin ylä- ja alaluokkia, joiden pohjalta saimme muodostettua teemat. Keskeisiksi teemoiksi muodostuivat: työhyvinvoinnin johtaminen, esihenkilön rooli, organisaation rooli, työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Suoritetuissa haastatteluissa tuli esille samat teemat. Teemojen määrittämisen jälkeen kirjoitimme muistiinpanoja, jokaisen teeman alle, eli kuvasimme yksittäistä teemaa haastattelujen pohjalta.

Etsimme teemoista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden mukaisesti lähdimme kirjoittamaan tutkimustuloksia teemojen mukaisesti. Tuloksien analyysivaiheessa arvioimme tuloksista saatujen teemojen vastaavuutta tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tuloksiin otimme suoria lainauksia, eli sitaatteja haastateltavien vastuksista. Muokkasimme vastauksia, niin ettei niistä voi tunnistaa haastateltavaa. Poistimme myös täytesanoja, jotta teksti olisi helpommin luettava ja ymmärrettävä.

Tutkimuksen kannalta olennaisinta oli, että analysointivaiheessa tunnistettiin työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat. Vertailemalla asioita teoreettiseen viitekehykseen, havaitsimme tutkimustyön tuloksien ja viitekehyksen samankaltaisuuden. Tämän jälkeen aloitimme opinäytetyön viimeistelyn.

## 7 TULOKSET

Esittelemme tässä luvussa tutkimuksen tulokset. Opinnäytetyöhön oli valittu kaksi teemaa, työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen, myös tulokset esitellään teemoittain. Olemme haastattelua litteroidessamme ottaneet suorina lainauksia haastateltavien vastauksista lisätäksemme tutkimustyön luotettavuutta.

### 7.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Aloitimme haastattelun selvittämällä haastateltavien työssä viihtymistä. Usean haastateltavan mukaan he viihtyvät työssään ja pitävät työtehtävistään, mutta kokevat saavansa vaihtelevasti tukea työhönsä työyhteisöltä ja esihenkilöiltä. Osa haastateltavista kertoi saavansa tukea työyhteisöltä ja, että työkavereille voi aina avautua asiassa kuin asiassa. Esihenkilöltä osa koki saavansa tukea ja lähes kaikki toivoivat, että esihenkilö olisi enemmän läsnä arjessa, jotta häneenkin voisi tukeutua.

Haastateltavien mukaan työssä viihtymiseen vaikuttaa työvuorossa oleva henkilöstö ja vallitseva yhteishenki, joidenkin työntekijöiden kanssa tulee paremmin toimeen, kun taas välillä nousee esiin ristiriitoja ”jotka pistävät kävelemään käytävillä”. Tällä haastateltava viittasi omaan turhautumiseen työyhteisöjen ristiriitojen edessä. Eräissä haastatteluissa nousi esille työnkuvien määrittämättömyys, joka vaikuttaa heikentävästi työssä viihtymiseen. Aito kiinnostus ja arvostus koettiin vähäisenä toisten tekemää työtä kohtaan. Työssä viihtymiseen koettiin vaikuttavan positiivisesti asiakkaiden kanssa käyty vuorovaikutus ja kiitollisuus avun saamisesta.

*”Työkavereille voi aina avautua, jos itsellä esimerkiksi huono päivä.”*

*”Työyhteisöltä saan tukea, mutta tuen saaminen riippuu töissä olevista työntekijöistä, toiset tarjoavat apua ja tukea, kun toiset taas eivät.”*

*”Esihenkilön tulisi olla enemmän läsnä ja osoittaa aitoa kiinnostusta ja arvostusta työntekijöiden tekemää työtä kohtaan.”*

Palautteen saaminen ja antaminen koettiin tärkeänä osana työyhteisön yhteishengen luomista ja työyhteisötaitoja. Vastauksista nousi toive, että palaute annettaisiin suoraan asianosaisille, eikä asioita ruodittaisi muutoin. Suurin osa haastateltavista piti tärkeänä rakentavan ja ratkaisukeskeisen palautteen antamista ja saamista. Eräs haastateltava koki rakentavan palautteen saamisen motivoivan ja kannustavan työtehtävistä suoriutumista ja parantavan tuloksellisuutta. Esihenkilöiden antama rakentava palaute nähtiin osana työhyvinvoinnin johtamista, palautteen saamisen katsottiin tukevan ja kehittävän työskentelyä. Haastatteluissa nousi esille toive, että palautetta annettaisiin enemmän ja muistettaisiin positiivinen sekä rakentava näkökulma palautteen antamisessa.

*”Yleensä saatu palaute on siitä, mikä on jäänyt tekemättä tai mikä on tehty väärin tai unohtunut.”*

*”Palautteen antamiseen ja saamiseen tulisi panostaa. Toivoisin saavani enemmän palautetta esihenkilöiltä ja työyhteisöltä.”*



*”On todella tärkeää antaa palautetta työntekijöille sekä esihenkilöille, jotta jokaisen on mahdollista uudistaa omaa työtään ja kehittyä omassa työtehtävässä.”*

*”Ois tärkeää, että negatiivinenkin palaute annettaisiin päin naamaa, eikä selän takana. Ois rakentavampaa, kun asiat sanoittaisiin nätisti.”*

Haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja toteutukseen, mikä osaltaan lisäsi työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Useat haastateltavat kokivat työn sisältöön ja toteutukseen vaikuttamisen motivoivana ja kannustavana toimintatapana. Oman työn suunnittelu lisäsi haastateltavien mukaan työn tehokkuutta sekä asiakaslähtöisyyden toteutumista. Esihenkilöiden ja organisaation rooli nähtiin tärkeänä työn sisältöön ja toteutukseen vaikuttamisessa, henkilökunnan kuuleminen työtehtävien toteutuksen suhteen lisää heidän vapauttaan työskennellä sekä hyödyntää osaamistaan ja asiantuntijuuttaan työn toteuttamisessa.

*”Jos sinulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, niin sinulla on tietynlainen vapaus tehdä työtä. Tällöin teet työtä paljon nopeammin ja tehokkaammin.”*

*”Se mahdollistaa työn suunnittelun omalla tavalla, joka lisää työn tehokkuutta ja käytännöllisyyttä.”*

Motivoimisessa ja kannustamisessa koettiin työyhteisön tuen olevan näkyvämpää kuin esihenkilöiden taholta. Haastatteluissa nousi esille motivoimisen ja kannustamisen keinoina esihenkilön positiivinen ja kannustava palaute, henkilökohtainen lisä, eli rahallinen palkkio, avoin ja luottamuksellinen keskustelu sekä e-passi. Pienetkin muistamiset tai palkitsemiset työnantajan taholta koettiin hyvin tärkeinä. Näiden koettiin tukevan työhyvinvointia ja olevan osa työhyvinvoinnin johtamista. Osassa vastauksissa kävi ilmi, etteivät kaikki työntekijät tunnustaneet työpaikallaan lainkaan kannustus- tai motivoitikeinoja.

Eräessä haastattelussa mainittiin tärkeänä vahvistaa yksikön yksilövastuuta, joka lisäisi työntekijöiden vastualueen laajentamista ja mahdollistaisi entisestään työn sisältöön vaikuttamista. Tämä nähtiin lisäävän työntekijöiden sitoutumista ja lisäävän jokaisen työntekijän työn arvostusta ja kunnioitusta. Vastuuttaminen ja kannustaminen koettiin merkittävänä keinona kannustaa ja motivoida työn tekemisessä. Eräs haastateltava kertoi osa-aikaisen työajan motivoivan ja kannustavan työssä jaksamisessa.

*”Ei meillä varmaankaan ole käytössä mitään kannustin ja motivoimiskeinoja.”*

*”Yksilövastuu mahdollistaa työntekijälle itsenäisen työskentelyn ja vastualueen laajentamisen, mutta samalla työntekijä voi kokea työnsä arvokkaaksi.”*

*”Saimme joulun aikaan pizzat työnantajan kustantaman, joka tuntui todella kivalle, niitä olisi kiva saada enemmän.”*

*”Saa tehdä osa-aikaista työaika, joka helpottaa työ- ja perhe-elämän yhdistämistä.”*

Osa haastateltavista koki työhyvinvoinnin johtamisen olevan hyvin vähäistä. Haastateltavat toivoivat, että heidän joustavuutensa, esimerkiksi henkilöstöpulan vuoksi, huomioitaisiin työnantajan taholta.

Pienikin muistaminen tai palkitseminen kannustaisi ja tuntuisi hyvälle. Työvuorolistan suunnittelu ja koulutuksiin osallistuminen nähtiin osana työhyvinvoinnin johtamista. Haastateltavien mukaan työhyvinvointikyselyjen vastauksiin ei reagoida, tai mahdolliset toimenpiteet eivät ainakaan näy käytännön tasolla. Osa haastateltavista toivoi työnohjausta ja kaikissa vastauksissa toivottiin kehityskeskustelujen säännöllistä järjestämistä. Eräässä keskustelussa nousi esille työhyvinvoinnin johtamisen lähtevän strategisesta suunnittelusta, jossa määritetään seuraavan vuoden koulutukset, työhyvinvointipäivät ja työnohjauspalveluiden käyttäminen. Luomalla avoin ja turvallinen ilmapiiri, työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu ja tukee jokaisen työntekijän hyvinvointia.

*”Tällä hetkellä sitä ei johdeta, yritetään vain selviytyä.”*

*”Toivoisi, että henkilöstön venyminen vaikeina aikoina palkittaisiin jotenkin.”*

*”Työvuorosuunnittelu, avoin ilmapiiri, esihenkilö on läsnä arjessa ja koulutuksien mahdollistaminen ovat työhyvinvoinnin johtamista minusta.”*

Esihenkilön merkityksestä työhyvinvoinnin johtamisessa oltiin yksimielisiä. Esihenkilöltä toivottiin läsnäoloa, tavoitettavuutta, arvostusta ja tasa-arvoisuutta. Monissa vastauksissa kävi ilmi, että esihenkilön toivottiin olevan enemmän läsnä arjessa ja lähellä työntekijöitä, toisinaan haastateltavat kokivat olevansa yksin ongelmien edessä. Esihenkilö vaikuttaa haastateltavien mukaan omalla esimerkillään työpaikan ilmapiiriin.

Positiivisen hengen vahvistaminen, mutta toisaalta epäkohtiin riittävällä jäämäkkyydellä puuttuminen nähtiin esihenkilön tärkeimpinä tehtävinä työhyvinvoinnin johtamisessa. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, ettei pelkkä esihenkilö voi rakentaa työpaikan ilmapiiriä tai hyvinvointia, vaan jokainen voi vaikuttaa tähän omalta osaltaan. Keskusteluissa käytiin läpi yksilön vastuuta työhyvinvoinnin ja työilmapiirin muodostumisessa. Yhteisöllisyyttä ja yhteen hiileen puhaltamista toivottiin.

*”Tuntuu, että ollaan aika yksin työn kanssa.”*

*”Pelkkä esimies ei voi vaikuttaa, kaikki aikuisia ihmisiä, jolloin jokainen voi vaikuttaa omalta osaltaan työhyvinvointiin.”*

*”Esihenkilön tulisi kysellä meiltä kaikilta, mitä kuuluu ja antaa meille jokaiselle aikaa.”*

*”Tukea meidän työn tekemistä.”*

*”Tehdä päätöksiä ja ohjata niiden mukaisesti toimintaa.”*

Yksikön palkitsemisjärjestelmistä haastateltavat mainitsivat henkilökohtaisen lisän, eli rahallisen palkkion. Henkilökohtainen lisä myönnetään joka vuosi yhdelle henkilöstön jäsenelle. Erään haastateltavan mukaan henkilökohtaisen lisän saamiseen on korkeat kriteerit. Osa haastateltavista mainitsi palkitsemisjärjestelmäksi e-passin, jolla halutaan tukea yksilön työssä jaksamista. Palkitsemisjärjestelmät koettiin aika riittämättömiksi ja epätasa-arvoisiksi organisaation alueella. Toiveena olisi tulevaisuudessa, että henkilöstön venyminen vaikeina aikoina huomioitaisiin ja palkittaisiin paremmin.

*”E-passi on käytössä, mutta kaupungin tarjoama summa on aika pieni.”*

*”Aineellisena palkitsemisjärjestelmänä toimii henkilökohtainen lisä, eli rahallinen palkio, jonka myöntää henkilöstöpäällikkö.”*

*”Palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää. Kysyttäisiin työntekijöiltä, mitä kaipaavat.”*

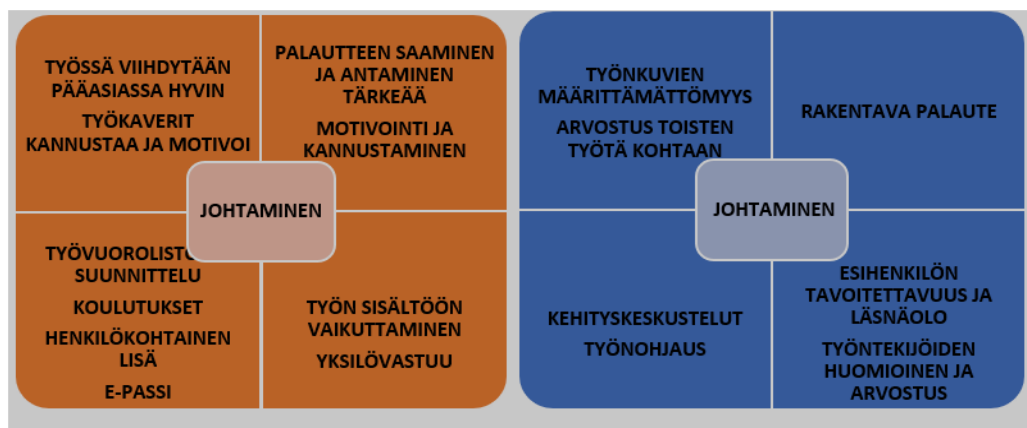
Työhyvinvoinnin johtamisessa esihenkilöiden vastuualueena nähtiin riskienhallinta, konkreettisilla toimenpiteillä puuttuminen tilanteisiin, resurssien riittävyys ja budjetointi. Organisaation vastuualue koettiin pääsääntöisesti näkymättömänä, mutta eräässä keskustelussa nousi esille etuuksien ja kannustimien määrittäminen henkilöstölle, organisaation henkilöstöön liittyvien ohjeistuksien ja toimintamallien laatiminen, henkilöstömäärän määrittäminen yksikköä kohti sekä ennaltaehkäisevä toiminta koko organisaation alueella. Organisaation vastuualueena nähtiin myös esihenkilöiden tukeminen työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä sekä päivittäisissä henkilöstöhallinnon tehtävissä.

*”Organisaation vastuu on laatia ohjeet ja mallit, jotka tukevat esihenkilöiden ja työntekijöiden työskentelyä.”*

*”Organisaation vastuu on huolehtia riittävästä henkilöstön määrittämisestä yksikköä kohti.”*

*”Esimiehelle tuen antaminen on meidän työntekijöiden ja organisaation vastuu.”*

Alapuolella olevassa kuvassa kuvaamme työhyvinvoinnin johtamisen keskeisimpiä tuloksia, jotka olemme keränneet haastatteluista (kuva 2).



Kuva 2 Tulokset työhyvinvoinnin johtamisesta.

## 7.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Yksikön kouluttautumismahdollisuuksiin oltiin tyytyväisiä. Jokaisella on mahdollisuus osallistua niin työpaikan sisäisiin kuin ulkoisiin koulutuksiin, työntekijän täytyy kuitenkin itse aktiivisesti ilmaista halunsa kouluttautua. Kouluttautumisiin on varattu viisi palkallista työpäivää työnantajan toimesta. Erityisen hienona mahdollisuutena haastateltavat mainitsivat lähihoitajasta-sairaanhoitajaksi koulutuksen. Työnantajan toivottiin kuitenkin tiedottavan enemmän mahdollisista koulutuksista. Kouluttautumisen toivottiin johtavan siihen, että työtehtäviä voisi pohtia uudelleen esihenkilöiden toimesta. Kouluttautumisen mahdollistaminen ja tukeminen koettiin tärkeänä osana työhyvinvoinnin johtamista. Eräs haastateltava mainitsikin, ettei halua ”kouluttautua vain kouluttautumisen vuoksi”.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat toivoivat yksikkökohtaista työtyytyväisyyskyselyä. Syksyllä 2021 on tehty useamman yksikön yhteinen työtyytyväisyyskysely, jonka vastauksia oli käyty yksikössä yhdessä keskustellen läpi. Keskustelun pohjalta yksikköön oli asetettu omat tavoitteet työhyvinvoinnin parantamiseksi. Haastateltavat kokivat, että keskustelut ovat ainoa toimenpide kyselyiden jälkeen. Tuloksiin ei heidän mielestään olla reagoitu lainkaan tai reagointi ei ole ainakaan näkyneet työntekijöille, monien asioiden koettiin olevan ”ikuisuusongelmia”.

Työtyytyväisyyskyselyiden vastaamista pidettiin puutteellisena, esimerkiksi edellisen syksyn kyselyyn oli monelta työntekijältä jäänyt vastaamatta, koska heillä ei ollut tietoa kuuluuko kyselyyn vastata. Osa henkilöstöstä taas oli kokenut kyselyn aikaa vievänä ja jätti siitä syystä vastaamatta. Toisaalta osa haastateltavista mainitsi vastaamisen ”turhaksi”, koska olivat kokeneet, ettei tuloksiin ole reagoitu, asiat olivat jäänyt puheen asteelle. Esihenkilöiden toivottiin ohjaavan aktiivisesti työntekijöitä vastaamaan kyselyihin ja, että heidän osallisuuttaan edistettäisiin.

Kaikki haastateltavat pitivät kehityskeskusteluja todella tärkeinä. Kehityskeskusteluja oli yksikössä ollut harvoin, esimerkiksi yksi haastateltava kertoi, ettei ole käynyt keskustelua kertaakaan, vaikka on ollut talossa jo useita vuosia. Kehityskeskusteluiden toivottiin olevan säännöllisiä, jotta tavoitteita voitaisiin asettaa ja seurata, jatkumo olisi kehityksen kannalta tärkeää. Aiemmat kehityskeskustelut olivat olleet ryhmäkeskusteluja, joissa haastateltavat eivät kokeneet saaneensa sanottua niitä asioita mitä olisivat halunneet sanoa. Jokainen haastateltava toivoi yksilökeskusteluja, kehityskeskustelun tulisi olla työntekijälle sekä esihenkilölle tärkeä hetki, jotta se voisi kantaa hedelmää.

*”Kehityskeskustelu tulee käydä läpi ajatuksen kanssa esihenkilön kanssa, jotta siitä on apua.”*

*”Kehityskeskustelut tulisi olla yksilöllisiä, ei ryhmässä. Siinä ei pääse keskustelemaan asioista niin syvällisesti, mitä haluaisi.”*

Haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin päätöksiin, kuten esimerkiksi työtehtävien suunnitteluun. He kokivat positiivisena, että voivat itse osallistua työvuorolistojen suunnitteluun ja esimerkiksi vaihtaa työvuoroja tarvittaessa, heiltä on myös kysytty toiveita tyhy-päivien, eli työhyvinvointi päivien sisältöön. Muita työntekijöitä koskeviin tai työyhteisön asioihin ei koettu pystyvän vaikuttaa. Haastatteluissa kävi myös ilmi, etteivät kaikki yksikön työntekijät halua tehdä päätöksiä vaan he ovat tyytyväisiä, kun toiset tekevät päätökset.

*”Riippuu työntekijästä, haluaako tehdä päätöksiä vai meneekö toisen tekemän päätöksen mukaisesti.”*

*”Kyllä se on rikkaus, kun voin itse päättää, miten teen jonkun asian.”*

*”Kyllä, saadaan päätöksiä tehdä, jos vain halutaan. Joskus on hyvä kysyä esimiehen lupa.”*

Työntekijöiden osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen koettiin puutteellisena. Kaikki haastateltavat kokivat, etteivät ole saaneet mahdollisuutta osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen vaan päätökset tai määräykset ovat tulleet esihenkilöiltä. Työhyvinvointikyselyiden tuloksien läpikäyminen on

jäänyt keskustelutasolle, eikä mitään yhteisiä konkreettisia tavoitteita olla asetettu tai aktiivisesti toimitettu asioiden eteen. Osallisuutta työhyvinvoinnin kehittämiseen pidettiin tärkeänä. Yhteistä suunnittelua ja selkeitä tehtävänjakoja toivottiin, tavoitteellinen yhteinen pitkäkestoinen tekeminen asioiden eteen tuottaisi tulosta ja osallistaisi henkilöstöä.

Eräs haastateltava mainitsikin, että ilman heidän osallistamistaan ei kehitystyötä voi tapahtua. Osallistamisesta huolimatta, esihenkilöllä tulisi olla ”punainen lanka toiminnassa ja hän pitäisi homman koossa”. Esihenkilöiden tulisi myös kuulla hiljaisempia työntekijöitä, jotta kaikki saisivat äänensä kuuluviin ja kaikilla olisi tasavertaiset kehittämismahdollisuudet. Kehittämismahdollisuuksien koettiin luovan avoimuutta ja luottavaisuutta tulevaisuutta kohtaan ja näin olevan tärkeä osa työhyvinvointia.

*”Mitään konkreettista ei ole tullut työhyvinvointikyselyiden jälkeen, tulokset käydään läpi mutta sen jälkeen asiat jää.”*

*”Olen hiljainen ja rauhallisempi. Jätän sanomatta mielessäni olevia asioita palaverissa ja keskusteluissa.”*

*”Työyhteisössä on vahvoja persoonia, jotka sanoittavat asiat, joiden mukaan menen.”*

*”Mielestäni ei mitenkään.” (osallisteta työhyvinvoinnin kehittämiseen)*

*”Ei sitä ilman meitä voi kehittää.”*

Työhyvinvoinnin tilanteesta työpaikalla voidaan varmistua seuraamalla työn tuloksellisuutta, seuraamalla sairaspöissaoloja ja havainnoimalla työilmapiiriä; työkavereiden kuunteleminen, heidän tunteidensa ja motivaation huomioiminen koettiin olevan tärkeä mittari työilmapiirin havainnoimiseen. Esihenkilön toivottiin olevan enemmän läsnä, jotta hän voisi tietää sen hetkisestä työhyvinvoinnista ja ilmapiiristä.

Yhteiset säännölliset palaverit ja kokoontumiset koettiin tärkeänä, varsinkin niin, että ne ovat esihenkilön toimesta koolle kutsuttuja. Haastateltavat mainitsivat, että yhteisillä palavereilla, kahvihetkillä tai esihenkilön aktiivisella läsnäololla arjessa, heidät saisi tuntemaan, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut heistä ja heidän työstään. Esihenkilö voisi samalla kuulostella henkilöstön ”fiiliksiä” ja näin varmistua työhyvinvoinnin tilanteesta työyksikössä. Yhdeksi keinoksi työhyvinvoinnintilan varmistumisesta haastateltavat mainitsivat yksikkökohtaisen työtyytyväisyyskyselyn järjestämisen.

*”Jos kahvihuoneessa ei käy iloinen porina ja jos kaikki istuu ihan naama kurtussa, niin kyllähän se kertoo, ettei kaikki ole täällä ihan hyvin.”*

Tavoitteiden asettamista työhyvinvoinnin kehittämisessä pidettiin tärkeänä. Asettamalla tavoitteet kehittämistyöstä tulee suunnitelmallista ja johdonmukaista. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa olevia ja näihin tulee sitouttaa koko henkilökunta. Eräs haastateltavista mainitsi, että tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida yksilöllisyys, henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen merkitsee eri asioita eri ihmisille.

*”Todella tärkeänä. Ilman tavoitteita ei voi saada mitään aikaseks. Tavoitteiden tulisi olla esillä jossain, jotta niihin voisi palata tarvittaessa.”*

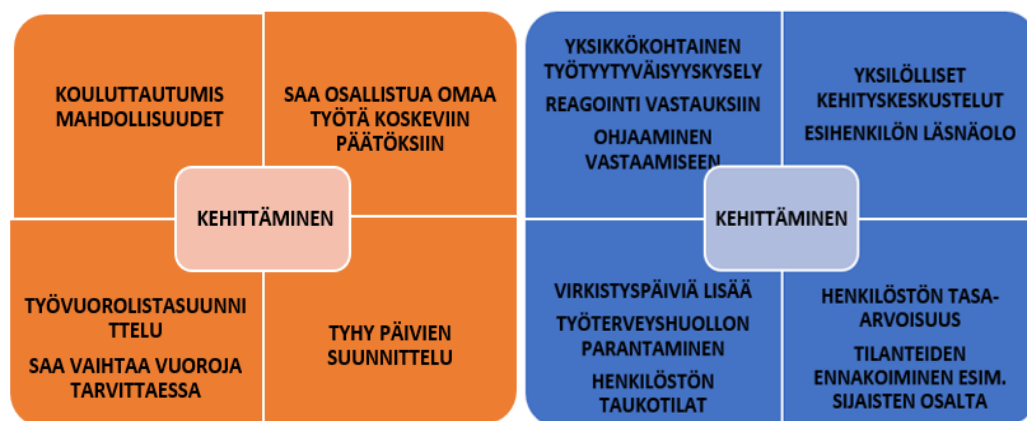
*”Kaikki eivät halua tai tarvitse tavoitteita, tai ainakin niiden on oltava tarpeeksi pieniä.”*

Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvään kysymykseen tuli haastateltavilta runsaasti vastauksia. Konkreettisia kehittämissuunnitelmia olivat virkistyspäivien lisääminen, työterveyshuollon kehittäminen sekä henkilöstön taukotilojen parantaminen. Yksittäisten työntekijöiden kuormittumisen vähentäminen jakamalla työtehtäviä ja vastuuta, sekä henkilöstön etujen yhtenäistäminen ja tasa-arvoisuus koettiin tärkeäksi.

Esihenkilön läsnäoloa, kiireetöntä pysähtymistä ja motivoitunutta suhtautumista työntekijöihin toivottiin. Esihenkilön toivottiin myös osallistuvan työpaikalla ilmaantuvien ongelmien ratkaisuun, jotta henkilöstön ”ei tarviis yksin pähkällä asioita”. Haastateltavat mainitsivat tilanteiden ennakoinnin ja varautumisen lisäävän työssä jaksamista, sijaisten saatavuuden varmistaminen sekä varasuunnitelmien tekeminen olisivat tärkeitä. Kaikissa vastauksissa toivottiin työpaikan yleisen ilmapiirin parantamista, yhteen hiileen puhaltamista yhteisen tavoitteen eteen.

*”Kun saatais yhteinen tavoite. Olis semmonen iso piiri, jonka keskellä ois asukkaat ja yhteinen hyvä.”*

Alapuoella olevalla kuvalla kuvaamme työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteitä, jotka olemme keränneet tutkimustyön haastatteluista (kuva 3).



Kuva 3 Tulokset työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Avoimella kommentilla halusimme antaa työntekijöille mahdollisuuden vielä sanoa esille nousevia ajatuksia. Vaikka kysymysrunkomme oli varsin kattava ja saimme hyviä keskusteluja aikaiseksi, myös avoimeen kommenttiin oli lähes kaikilla haastateltavilla sanottavaa; kiitosta, palautetta sekä hyviä huomioita (Kuva 4). Kommenteissa toivottiin myös selkeämpää johtajuutta ja selkeyttä työnjakoon esihenkilöiden tasolla, sekä parannusta tiedonkulkuun ja perehdyttämiseen.



Kuva 4 Avoimet kommentit

## 8 POHDINTA

Tutkimuksemme käsitteli työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä asumispalvelu yksikössä. Työhyvinvointi näkyy organisaation päivittäisessä toiminnassa ja sen johtaminen vaatii esihenkilöltä avoimuutta, tavoitteellisuutta, suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta.

Tutkimusta varten haastattelimme asumispalvelu yksikön henkilöstöä saadaksemme tietoa yksikön työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämistarpeista. Selvitimme, mitkä ovat organisaation ja esihenkilöiden vastuualueet työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä.

Suunnitteluvaiheessa haastattelun toisena vaihtoehtona pidimme Webropol kyselyn luomista, näiden vastausten analysointi olisi ollut selkeämpää ja helpompaa, halusimme kuitenkin olla itse suoraan kontaktissa haastateltaviin. Suorassa kontaktissa erilaiset tunnetilat ja ilmapiirit tulevat selville, niin verbaalisen kuin nonverbaalisenkin kommunikoinnin merkitys oli meille tärkeää.

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Työhyvinvointi on työntekijöiden, esihenkilöiden ja organisaation yhteinen asia, ja se on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jolla voi lisätä organisaation kilpailukykyä työnantajana. Työhyvinvointiin panostaminen mahdollistaa organisaation tuloksellisuuden kehittymisen ja kohottaa organisaation mainetta. (Kauhanen 2016, 17.) Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä kuuluu organisaation johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille (Manka & Manka 2016, 62). Työhyvinvoinnin johtaminen henkilöstötyössä vaatii esihenkilöltä suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja konkreettisia toimenpiteitä (Manka & Manka 2016, 80).

Tutkimuksessa ilmeni työhyvinvoinnin johtamisella ja esihenkilöllä olevan merkittävä rooli yksikön toiminnan ja toimintakulttuurin kannalta. Yksikössä koettiin työhyvinvoinnin johtamisen lähtevän strategisesta suunnittelusta ja vaikuttavan sitä kautta henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöön. Turvalliseen ja viihtyisään työympäristöön koettiin esihenkilön pystyvän vaikuttamaan omalla käyttäytymisellä, esimerkiksi luomalla keskustelemaan toimintakulttuuria, joka nähtiin työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueena. Esihenkilön toiminta työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin rakentamisella ja esimerkin näyttämällä on merkittävä vaikutus työyhteisössä. (Suonsivu 2011, 64.) Turvalliseen ja viihtyisään työympäristöön voidaan katsoa kuuluvan avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen toteutuminen henkilöstön ja esihenkilön välillä. (Manka & Manka 2016, 62.)

Esihenkilöllä on vastuu tarttua viipymättä työhyvinvointia heikentäviin tai vaarantaviin tekijöihin. Esihenkilön velvollisuus on etsiä keinoja, joilla hän voi tukea työntekijöiden työssä jaksamista ja työhyvinvointia. (Suonsivu 2011, 64.) Tätä käsitystä tukee myös asumispalvelu yksikön henkilöstön haastattelujen tulokset, joissa kerrottiin esihenkilön mahdollistavan heidän, työssä jaksamisen osittaisen työajan tekemisellä.

Esihenkilön yksi vastuualue työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta on työyhteisön jäsenten kannustaminen, palkitseminen ja motivoiminen, joilla esihenkilö voi parantaa työn tuloksellisuutta ja lisätä työntekijöiden työhyvinvointia. (Kuusela 2013, 27.) Esihenkilön välittävä johtaminen lisää työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointia. (Rahimnia, Fariborz & Sharifirad, Mohammed Sadegh 2014). Tätä käsitystä tukee myös yksikön henkilöstön haastatteluista saadut tulokset, joissa



kerrottiin työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavan esihenkilön vähäinen palautteen ja tuen antaminen sekä vähäinen läsnä oleminen. Lisäksi motivoiminen ja kannustaminen nähtiin merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin parantamisessa.

Esihenkilön velvollisuus ja vastuu on tunnistaa omat sekä henkilöstön vahvuudet ja kehittämistarpeet henkilöstöjohtamisen ja työtehtävien näkökulmasta. Esihenkilön on tärkeä tukea henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Kauhanen 2015, 32-33.) Tutkimustyöhön osallistuneiden haastattelujen mukaan organisaatiossa kouluttautumista tuetaan todella hyvin, ja sen nähtiin lisäävän työhyvinvointia sekä työssä viihtymistä pitkällä aikavälillä. Haastateltavien mukaan työn sisältöön ja toteutukseen vaikuttaminen edisti työhyvinvointia ja vahvisti työn arvostamista. Ammattitaitoinen esihenkilö osaa vahvistaa ja tukea henkilöstön jäsenten vahvuuksia ja voimavaroja. Mikäli esihenkilöltä puuttuu aito kiinnostus työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, se aiheuttaa työyhteisössä turvattomuuden ja epäluottamuksen tunnetta. (Suonsivu 2014, 163-164.)

Kehityskeskustelut nousivat jokaisessa haastattelussa esille. Haastatteluissa ilmeni kehityskeskusteluiden toteutumisen olleen puutteellista. Useissa haastatteluissa kehittämistoimenpiteiksi ehdotettiin yksilöllisten kehityskeskusteluiden järjestämistä. Jokaisella työntekijällä on yksilölliset tarpeet ja toiveet työstä selviytymiseen ja työssä jaksamiseen (Tarkkonen 2012, 45).

Organisaatiotasolla luodaan riittävät edellytykset työhyvinvoinnin toteutumiselle, näitä edellytyksiä ovat muun muassa organisaation yhtenäiset päämäärät, tavoitteet ja periaatteet. Organisaatiotasolla määritetään myös yhtenäiset käytännöt ja resurssit. Johtamisella luodaan yksikköön organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin toteutuminen ohjaa ja viestittää henkilöstöä siitä, mitä johtoporras pitää tärkeänä ja merkityksellisenä. (Tarkkonen 2012, 44.) Mielestämme organisaation vastuu ja velvollisuus on luoda yhtenäiset toimintaperiaatteet ja raamit henkilöstölle työn tekemiseen. Organisaation vastuuna näemme haastatteluiden pohjalta esihenkilöiden osaamisen varmistamisen ja esihenkilöiden tukemisen työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä, jotka näkyvät myös haastatteluista saaduista tuloksista.

## 8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö tehtiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisten suositusten ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutustuimme ammattikorkeakoulujen eettisiin suosituksiin sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiin periaatteisiin ja ihmistieteiden eettiseen ennakoarvointiin ja toimimme tutkimustyössämme näiden mukaisesti. Eettisissä suosituksissa korostetaan tutkijan ja tutkittavan esteellisyyden huomioimista, henkilötietojen turvallista käsittelyä, tutkimusluvan ja sopimusten täyttäminen säännösten mukaisesti, tutkijan riittävää perehtymistä tutkittavaan aiheeseen sekä aineistojen tallentamiseen ja hävittämiseen liittyviä näkökohtia. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020, 7-16, 18-23.)

Opinnäytetyöprosessin aikana sovimme toimeksiantajan kanssa tutkimustyön etenemisestä kasvokain ja sähköpostitse. Otimme työskentelyssä huomioon toimeksiantajan toiveet ja ajatukset, sekä sovimme yhteistyössä toimeksiantajan kanssa aikataulut ja käytännön toteutuksen. Laadimme toimeksiantajan kanssa ohjaus- ja hankkeistamissopimuksen, tutkimusluvan ja tietosuojaselosteen (LIITE 3). Henkilötietoja keräsimme vain välttämättömältä osalta.

Tiedotimme toimeksiantajaa ja haastateltavia kirjallisesti sekä suullisesti tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, henkilötietojen käsittelystä, aineiston tallentamista, säilyttämisestä, käsittelystä ja hävittämisestä (LIITE 1). Tutkimusaineisto säilytettiin salasanasuojauksen takana, johon vain tutkimuksen tekijöillä oli pääsy. Tutkimuksen aineisto hävitetään, kun tutkimustyö on saatu kokonaisuudessaan hyväksytyksi läpi. Noudatimme vahvaa yksityisyyden suojaa, emme julkaisseet yksittäisen henkilön sanomisia, joista hänet olisi voinut tunnistaa. Tulosten analysoinnissa emme erotelleet haastateltavilta saatuja tietoja työnimikkeiden, työkokemuksien tai haastattelumuotojen perusteella. Haastatteluiden litterointeja luettiin ja nauhoitteita kuunneltiin useita kertoja läpi, joka lisäsi tutkimustyön tulosten luotettavuutta. Tutkimustyöhön on varattava riittävästi aikaa, jotta tutkimuksesta saatu tieto on luotettavaa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 140).

Kirjoittaessamme opinnäytetyön teoria osa-aluetta huomioimme plagioinninsäännöt ja luotettavien lähteiden käyttämisen. Työ käytettiin plagioinnin tunnistusjärjestelmässä, joka lisäsi työn luotettavuutta ja kuvasi, että olemme noudattaneet hyviä tieteellisiä käytänteitä. Työn teoreettista osa-aluetta valmistellessa huomioimme lähteiden olevan monipuolisia ja ajantasaisia. Laadullista tutkimusta tehtäessä luotettavuuden näkökulmasta tärkeässä roolissa on tutkija sekä hänen toimintatapansa. Tutkimusprosessin ajan tutkija tekee luotettavuuteen vaikuttavia ratkaisuja ja luotettavuutta arvioidaan teorialähteistä tutkimustuloksiin saakka. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan tekemänsä ratkaisut koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimuksessa pyrittiin toimimaan mahdollisimman luotettavasti ja eettisyys huomioiden. Tutkimusta ja tutkimusprosessia voidaan arvioida erilaisilla keinoilla. Reliaabelius ja validius ovat käsitteitä, jotka kuvaavat tutkimuksen arviointia, näillä kuvataan tulosten toistettavuutta ja tutkimusmenetelmän toimivuutta mitata tutkimusaihetta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216.) Tutkimusprosessin aikana palasimme useita kertoja siihen, mitä olemme tutkimassa ja miksi. Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, jonka vuoksi rajasimme tutkittavaksi aihealueeksi yksikön työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen. Kohderyhmäksi valitsimme yhden Viitasaaren kaupungin asumispalvelu yksikön henkilöstön ja esihenkilöt, jotta tutkimustyön aihealue pysyisi rajattuna ja helposti käsiteltävänä.

Tutkimustyön lähtökohtana on kehittämiskohteiden tunnistaminen ja kehittäminen systemaattisesti, joiden pohjalta aineistolähtöinen analyysi tehdään mahdollisimman tarkasti. Laadullisen tutkimuksen perusedellytys on eettinen toiminta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen tarkoitus on eettisestä näkökulmasta lisätä terveyttä ja hyvinvointia. Tutkimustyön luotettavuutta ja uskottavuutta voi lisätä tutkijalähtöisellä ja subjektiivisella ajattelulla sekä pohdinnalla. (Puusa & Juuti 2020, 5.)

### 8.3 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekeminen oli opintojemme suurin haaste. Olemme kuitenkin opintojemme aikaan tehneet yhdessä useita opintotehtäviä, joten toistemme työskentelytavat ja tyyli olivat jo ennestään tuttuja. Aiheen valinta osoittautui kohdallamme selkeäksi valinnaksi, meillä oli mahdollisuus vaikuttaa, mistä aiheesta haluaisimme opinnäytetyön tehdä. Lisäksi meille avautui tilaisuus ja aihe kiinnosti molempia, joten asia saatiin päätettyä nopeasti ja yhteistyö sujui kaikilta osin moitteettomasti. Työelämässä olemme molemmat aktiivisesti pyrkinneet kehittämään työhyvinvointia työyhteisöissä,

joka vahvisti ajatuksiamme aihealueen valinnassa. Lisäksi opinnäytetyön aihe työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen kiinnosti molempia myös sosionomin näkökulmasta. Sosionomin näkökulmasta katsottuna sosionomilla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöjen hyvinvointiin ja hyvinvoinnin edistämiseen yksilöllisesti sekä yhteiskunnallisesti.

Opinnäytetyö edisti meidän sosiaalialan asiantuntijuutta ja työelämätaitoja. Suuntaudumme molemmat sosionomi (AMK) opinnoissa palveluohjauksen opintopolulle. Palveluohjauksen opintopolulla pääpaino on palveluohjauksen, sosiaaliturvaohjauksen ja erityistukea tarvitsevien henkilöiden, kuntoutuksen ja sosiaalisen tuen osaamisen hallintaan sekä ohjaukseen. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2020).

Vaikka molemmat olemme työskennelleet sosiaali- ja terveysalalla jo vuosia, ovat sosionomi opinnot olleet suuri ammatillisen kasvun paikka molemmille. Olemme kuitenkin voineet hyödyntää monia työelämän oppeja niin opintoihin kuin opinnäytetyön tekemiseenkin, esimerkiksi joustavuus, mukautuminen muuttuviin tilanteisiin ja asiakaslähtöisyys ovat niitä oppeja, joita olemme kantaneet mukamme koko opintojen ajan, ja jotka näkyivät käytännössä työstäessämme opinnäytetyöprojektiamme. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi meidän osaamistamme ja kehitti sosiaalialan osaajan ammatitaitoa. Ammatillinen kasvu on tietojen ja taitojen karttumisen lisäksi myös ajattelutapojen, asenteiden sekä tiettyjen tunteiden tarkastelun ja kasvun paikka. Nämä heränneet tunteet ja ajatukset sitouttavat meidät tulevaan ammattiimme sekä auttavat meitä jatkossa vaikeidenkin tilanteiden käsittelyyn työelämässä.

Opinnäytetyön tekeminen oli hieno päätös vuosien uurastamiselle. Tutkimuksen alusta loppuun saattaminen opetti paljon tutkimusprosessista. On ollut mielenkiintoista ja antoisaa toteuttaa meidän omaa tutkimustamme, josta on matkan varrella tullut meille lähes yhtä tärkeä ja rakas kuin itse aiheestakin. Tekstin tuottaminen, sen yhä uudelleen lukeminen ja muokkaaminen sekä lopulta tulosten tulkitseminen on vaatinut meiltä pitkäjännitteisyyttä ja kärsivällisyyttä. Olemme joutuneet palaamaan ajatuksissamme jo opiskeltuihin kursseihin ja käymään samalla läpi koko opiskelukaartamme; mitä kaikkea olemmekaan matkan varrella oppineet! Olemme omaksuneet opintojemme aikana sosionomin (AMK) tutkinto-ohjelman ammatilliset kompetenssit, näitä ovat asiakastyön- ja sosiaalialan eettinen osaaminen, sosiaalialan palvelujärjestelmän osaaminen, kriittinen ja osallistava yhteiskuntaosaaminen, tutkimuksellinen kehittämis- ja innovaatio-osaaminen sekä työyhteisö-, yrittäjyys- ja johtamisosaaminen. (Sosiaalialanamkverkosto 2016.)

Opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut meidän tietoisuuttamme omasta osaamisestamme ja kyvystämme oppia ja kehittyä. Jopa siinä määrin, että molemmat olemme päättäneet jatkaa opintoja eteenpäin. Toisen polku on jo jatkumassa sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihin ja toisen avoimen yliopiston kautta sosiaalityön pariin. Ammatillinen kasvu jatkuu läpi elämän ja opiskelut tuovat meille lisää syvyyttä niin oman työn tekemiseen kuin omaan yksityiseenkin elämään. Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen laajentavat maailmankuvaa ja auttavat ymmärtämään tätä alati muuttuvaa yhteiskuntaa ja maailmaa.

Asiakastyön- ja sosiaalialan eettinen osaaminen näkyy opinnäytetyössä siinä, että ymmärrämme ihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisen ja kehittämisen tärkeyden. Kaikki yhteiskunnan jäsenet eivät ole voimavaroiltaan tai elämäntilanteeltaan tasa-arvoisia. Mielestämme on tärkeää, että sosiaali- ja terveystaloudissa olisi tarjolla matalan kynnyksen palveluita sekä yksilön hyvinvointia tukevia palveluita, jotta yksilö saisi tukea mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Opinnäytetyötä tehdessä kehitimme sosiaalialan palvelujärjestelmäosaamista työelämälähtöisesti. Asiakastyön osaaminen vahvistui opinnäytetyön etenemisessä muun muassa luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutussuhteen luomisena ihmisiin. Kehityimme ymmärtämään ennaltaehkäisevän työn merkityksen ja tärkeyden, joka avautui meille konkreettisesti opinnäytetyön aikana.

Opinnäytetyöhön liittyvän aineiston keräämisen aikana huomasimme organisaation alueella olevan kehitettynä ja kehittämissä uusia hankkeita ja työryhmiä, joiden tarkoituksena on kehittää ja parantaa työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita. Tutustuminen organisaation hankkeisiin ja työryhmiin lisäsi tietoisuutta palveluiden tuottamisen ja kehittämiseen liittyvästä osaamisesta. Työyhteisö- ja johtamisosaaminen näkyi työskentelyssä koko prosessin ajan. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi ymmärrystä siitä, miten voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen, mitä työhyvinvoinnin johtaminen on, ja kuinka sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa.

#### 8.4 Hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä halusimme selvittää, kuinka palveluasumisen yksikössä työhyvinvointia johdetaan ja kehitetään. Tarkoitus oli löytää vastaus kysymykseen, mitkä ovat esihenkilöiden ja organisaation vastuualueet työhyvinvoinnin toteutumisessa. Olimme laatineet haastattelukysymykset etsien vastauksia näihin kysymyksiin monipuolisesti ja laaja-alaisesti, asioita lähestyttiin niin työntekijä- kuin esihenkilö näkökulmasta. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus käyttää puheenvuoro avoimen kommentin kautta, näin saimme tietoa niistä asioista, joita emme osanneet ottaa etukäteen mukaan haastattelurunkoon.

Ryhmähaastatteluissa syntyi mielenkiintoisia keskusteluja ja näkökulmia työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä. Yksilöhaastattelut järjestimme niille henkilöille, joille ryhmähaastattelujen ajankohta ei sopinut tai mikäli hän toivoi yksityisempää tilaisuutta kertoa ajatuksistaan teemoihin liittyen. Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja saimme näin kattavan aineiston, jonka perusteella saimme vastaukset asettamiimme tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja saa opinnäytetyön tuloksista laadukasta ja arvokasta tietoa työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueista ja näiden kehittämistarpeista. Toimeksiantaja voi käyttää tätä tietoa oman työnsä kehittämisessä sekä työyksikön työhyvinvoinnin johtamisen parantamisessa. Esihenkilöiden ja organisaation vastuualueiden selvittäminen työhyvinvoinnin eri osa-alueilla auttaa toimeksiantajaa organisoimaan työhyvinvoinnin kehittämistyötä tulevaisuudessa.

Ensimmäisenä jatkotutkimuksena voitaisiin suorittaa uudelleen työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä koskeva kysely palveluasumisen yksikössä. Tällä jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää, onko työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen kiinnitetty riittävä huomiota työilmapiirin parantamiseksi. Monissa vastauksissa haastateltavat mainitsivat, että vaikka työhyvinvointikyselyjä tehdään,

ei asioille kuitenkaan tehdä mitään. Jatkotutkimuksella osoitettaisiin, että tavoitteita on asetettu ja niiden saavuttamista tarkastellaan.

Toisena jatkotutkimuksena työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä koskeva kysely voitaisiin suorittaa myös muissa Viitasaaren kaupungin yksiköissä. Tutkimuksella voitaisiin kartoittaa, ovatko ongelmat ja kehittämistarpeet samansuuntaiset kaikissa yksiköissä, vai ovatko ne yksikkökohtaisia.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen analysoinnin jälkeen johtopäätöksemme on, että työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu yksikön arjessa melko hyvin. Vastausten perusteella voimme todeta henkilöstön tukevan toinen toisiaan ja pyrkivän löytämään ratkaisuja yhteistyön kehittämiseen yksikön sisällä. Kaikkia haastatteluja yhdistää positiivinen kokemus työn sisältöön ja toteutukseen vaikuttamisesta, sekä omaan työhön liittyvistä päätöksien tekemisestä. Edellä mainittujen asioiden toteutumiseen esihenkilö ja organisaatio voivat vaikuttaa hyvällä johtamisella ja hyvän toimintakulttuurin luomisella. Haastateltavat kertoivat myös pitävänsä työstään ja yksikön asiakaskunnasta. Työyhteisössä on pääsääntöisesti hyvä työilmapiiri ja yhteishenki, joka vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen. Esihenkilöiden rooli nähtiin työyhteisössä työhyvinvointiin vaikuttavien osa-alueiden ylläpitäjänä ja mahdollistajana.

Esihenkilöiden tehtävänä nähtiin tasa-arvoisen, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja edistäminen työyhteisössä. Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueena nähtiin, myös yksikön toimintaa vaikuttaminen, turvallisten ja terveellisten työolojen turvaaminen, henkilöstön osaamisen tukeminen ja edistäminen sekä konkreettisilla toimenpiteillä puuttuminen varhaisessa vaiheessa. Yhtenä työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueena koettiin esihenkilöiden puolelta tulevan työssä jaksamisen tukeminen ja osa-aikaisen työajan tekeminen, joka lisäsi työhyvinvointia sekä tuki perhe- ja työelämän yhdistämistä. Henkilöstön yksilölliset toiveet ja tarpeet oli huomioitu yksikössä hyvin esihenkilöiden toimesta.

Kokonaisuudessaan voimme todeta haastateltavien olevan sitoutuneita työhönsä ja olevan tietoisia yksikön työhyvinvoinnin tilanteesta sekä esihenkilön roolista työhyvinvoinnin johtamisessa. Positiivista oli havaita haastateltavien työhön sitoutumisen ja työssä viihtymisen olevan melko hyvää. Näiden asioiden perusteella voidaan todeta esihenkilöiden onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisessa. Työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvointiin panostaminen koettiin tärkeänä kaikissa haastattelussa. Organisaation tasolla työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvointiin panostaminen lisää työn vetovoimaisuutta ja lisää työntekijöiden pysyvyyttä yksikössä. Haastatteluista esille tulleista kehittämisideoista voidaan päätellä haastateltavien pohtineen ja keskustelleen työhyvinvointiin vaikuttavista osa-alueista ja heiltä löytyvän halua kehittää työhyvinvointia yhdessä esihenkilöiden kanssa.

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteena mainittiin esihenkilöiden tavoitettavuus, läsnä oloinen ja aito kiinnostus sekä kunnioitus työntekijöiden tekemää työtä kohtaan. Lisäksi kehittämiskohteena nähtiin avoimen ja luotettavan työilmapiirin vahvistaminen, kehityskeskusteluiden kehittäminen, tasa-arvoisen kohtelun toteutuminen sekä ”ikuisuusongelmien” poistaminen. ”Ikuisuusongelmina” koettiin totuttujen toimintatapojen mukaan toimiminen ja uusien toimintatapojen käyttöön ottaminen, henkilöstön riittämättömyys, toisten työn tekemisen arvostaminen ja kunnioittaminen.

Myös virkistyspäivien lisääminen ja työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyön kehittäminen koettiin tärkeänä kehittämiskohteena. Esihenkilöiden koettiin olevan avainasemassa kehittämistyön eteenpäin viemisessä. Kokonaisuudessa voimme todeta esihenkilöiden oleva ratkaisevassa asemassa johtajuuden näkökulmasta kehittämistyön ylläpitäjänä ja edistäjänä.

Kouluttautuminen ja sen tukeminen nähtiin todella hyvänä, toimivana ja arvokkaana toimintatapana organisaatiossa. Työntekijöille on annettu vapaus valita koulutuksia oman mielenkiinnon mukaisesti ja mahdollistettu kouluttautuminen työn ohella. Kouluttautuminen vaatii kuitenkin työntekijöiltä omaa aktiivisuutta ja halua kehittää omaa osaamista. Kouluttautumiseen on varattu vuosibudjetissa määrärahoja, joka tukee kouluttautumisen toteutumista. Kouluttautumisen myötä koettiin tärkeänä päästä myös hyödyntämään erityisosaamistaan työelämässä ja vahvistaa tämän kautta osaamisen kehittymistä työelämässä.

Edellä mainituilla vastauksilla saimme vastauksen tutkimuskysymyksiimme, kuinka työhyvinvointia johdetaan ja kehitetään yksikössä. Vastauksien perusteella työhyvinvointia johdetaan huomioimalla yksilölliset tarpeet ja toiveet, asettamalla rajat, luomalla mahdollisuuksia kehittyä urapolulla, tekemällä konkreettisia toimenpiteitä, joilla voidaan parantaa työhyvinvointia, ja luomalla mahdollisuuksia toteuttaa työtä yksilöllisten valintojen perusteella. Kehittämisen näkökulmasta yksikössä on tuotu esille työtyytyväisyyskyselyn vastaukset ja lähdetty kehittämään työhyvinvointia yhteisten tavoitteiden määrittämisen kautta. Tutkimuksen kautta esille tuotuja kehittämisideoita ja kohteita toimeksi-antaja voi hyödyntää tulevaisuudessa kehittämistyön tukena.

Lisäksi selvitimme, mitkä ovat esihenkilön ja organisaation vastuualueet työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastauksien perusteella esihenkilön vastuualueeksi nimettiin yksikön työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen, ennaltaehkäisevien toimenpiteiden suorittaminen yksikössä, riskienhallinta, esimerkin näyttäminen, yksikön toiminnan johtaminen ja työntekijöiden osallistaminen sekä motivoiminen. Organisaation vastuualueeksi nimettiin henkilöstön ohjeiden ja toimintaperiaatteiden asettaminen, henkilöstömäärän määrittäminen sekä esihenkilöiden tukeminen työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä.

Tutkimuksen perusteella voimme todeta yksikön työhyvinvoinnin kokonaistilanteen olevan hyvä ja tämän heijastuvan myös henkilöstön motivaatioon työtä kohtaan, sekä lisäävän sitoutuneisuutta kehitystyötä kohtaan. Yksikköön on luotu toimintakulttuuri, jossa jokaisella henkilöstön jäsenellä on oma roolinsa. Lopuksi voimme todeta yksikön työhyvinvoinnin johtamisen olevan kehityssuuntainen ja johdonmukainen prosessi, jonka kehittämistä on hyvä lähteä jatkamaan tämän tutkimuksen pohjalta.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum.

Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strategisen\\_hyvinvoinnin\\_johtaminen\\_suomessa\\_2014.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_suomessa_2014.pdf). Viitattu 19.2.2022.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtori-neuvosto Arene ry. Verkkojulkaisu. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Viitattu 7.3.2022.

Docendum. Työhyvinvoinnin tekijät. <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>. Viitattu 9.2.2022.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy.

Inceoglu, Ilke, Thomas, Geoff, Chu, Chris, Plans David & Gerbasi, Alexandra 2018. Leadership behavior and employee well\_being: an integrated review and a future research agenda. The Leadership quarterly 2018, 179 - 202. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317301418>. Viitattu 14.3.2022.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Tammi.

Juuti, Pauli & Vuorela Antti, 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. PS-Kustannus.

Kauhanen, Jari 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse 1. painos. Kauppakamari.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen 1. painos. Kauppakamari.

Laine, Pertti 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Tulevaisuuden sivistystyöt. Aikuiskasvatus. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94120/52798>. Viitattu 10.2.2022.

Manka, Maija-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 12.2.2022.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 8.3.2022.



Rahimnia, Fariborz & Sharifirad, Mohammed Sadegh 2014. Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. <https://www.jstor.org/stable/24703545>. Viitattu 14.3.2022.

Salojärvi, Sari 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy.

Savonia-ammattikorkeakoulu 2020. Sosionomi (AMK), päivätoteutus. Verkkojulkaisu. <https://portal.savonia.fi/amk/fi/hakijalle/amk-ja-yamk-tutkinnot/kevaan-yhteishaku/sosionomi-amk-paivatoteutus>. Viitattu 14.4.2022.

Sosiaalialanamkverkosto. Sosiaalialan tutkinnot- ja kompetenssit 2016. Verkkojulkaisu. <https://www.sosiaalialanamkverkosto.fi/sosiaalialan-tutkinnot-ja-kompetenssit/>. Viitattu 14.4.2022.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 12.3.2022.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstönjohtamista 2. painos. Unipress.

Sydänmaanlakka, Pentti 2019. Globaalinen johtaminen. Alma Talent.

Sydänmaanlakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa.

Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Teemoittelu. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Viitattu 13.3.2022.

Tietoarkisto 2019. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Verkkojulkaisu. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html). Viitattu 26.4.2022.

Tietoarkisto 2017. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Aineistonhallinnan käsikirja. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely>. Viitattu 6.4.2022.

Työterveyslaitos 2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula (toim.). <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>. Viitattu 6.2.2022.

Työterveyslaitos 2019. Työkyky johtaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>. Viitattu 25.4.2022.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työkyky. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 10.2.2022.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/ 1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Viitattu 9.2.2022.

Työturvallisuuskeskus 2010. Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista. Verkkojulkaisu. [https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen\\_osana\\_tyoturvallisuuden\\_johtamista.pdf](https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen_osana_tyoturvallisuuden_johtamista.pdf). Viitattu 10.3.2022.

Työturvallisuuskeskus 2010. Työstä hyvinvointia. Verkkojulkaisu. [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf). Viitattu 8.2.2022.

Työturvallisuuskeskus 2011. Välitä työhyvinvointia – työturvallisuuslain näkökulma. 2.painos. Savion kirjapaino Oy.

Työturvallisuuskeskus 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Verkkojulkaisu. [https://ttk.fi/files/4660/Tyon\\_henkisten\\_kuormitustekijoiden\\_hallinta.pdf](https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf). Viitattu 10.3.2022.

Työturvallisuuskeskus 2015. Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille. Verkkojulkaisu. [https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin\\_itsearviointityokalu\\_tyopaikoille.pdf](https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf). Viitattu 10.3.2022.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Toimiva työyhteisö. Verkkojulkaisu. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso#00f79c08](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#00f79c08). Viitattu 12.2.2022.

Työturvallisuuslaki 23.08.2002/ 738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 9.2.2022.

Vesterinen, Pirkko 2006. Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus.

## LIITE 1. TUTKIMUSTIEDOTE

Hei hyvä tiedotteen vastaanottaja,

Opiskelemme Kuopion Savonia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden yksikössä sosionomi AMK tutkinto-ohjelmaa. Teemme opinnäytetyötämme yhteistyössä Viitasaaren kaupungin kanssa. Opinnäytetyömme aiheeksi olemme valinneet työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen. Haluamme tutkia työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä, koska työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, joka vaikuttaa työyhteisönjäsenien päivittäin. Jokainen työyhteisönjäsen kokee työhyvinvoinnin eri tavalla. Opinnäytetyöllä haluamme selvittää, miten työhyvinvointia johdetaan ja kuinka sitä tulisi kehittää.

Pyydämme Teitä osallistumaan haastatteluun, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämistarpeista. Osallistumalla haastatteluun ja tutkimukseen annat luvan haastatteluun osallistumisesta.

Keräämme tietoa opinnäytetyöhön ryhmähaastatteluiden avulla. Haastattelu suoritetaan työyksiköissäsi työaikanasasi. Haastatteluun on varattu aikaa noin kaksi tuntia. Ryhmäkeskustelussa keskustellaan opinnäytetyömme aihealueesta. Haastattelussa esitämme kysymyksiä liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen. Tutkimustyön kysymykset ja teemat on esitelty seuraavalla sivulla, joihin voit tutustua etukäteen.

Tutkimustyöhön on saatu asianmukainen tutkimuslupa. Tutkimuksen materiaaleja käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Haastatteluaineistoa käsitellään, niin ettei vastauksia voida yksilöidä vastaajista. Haastattelussa saatuja tietoja käytämme vain opinnäytetyöhömme, jonka tarkoitus on kehittää Teidän työyhteisöänne.

Opinnäytetyön valmistuessa, se julkaistaan Thesus.fi-ammattikorkeakoulujen julkaisuarkistossa. Toivomme, että osallistumalla haastatteluun autat meitä opinnäytetyön toteutuksessa. Ilmoitamme tarkkan haastattelu ajankohdan esihenkilönne kautta. Mikäli Teille tulee kysyttävää haastattelusta tai opinnäytetyöstämme, otathan meihin rohkeasti yhteyttä.

Ystävällisin terveisin

Minttu Jalkanen                      minttu.jalkanen@edu.savonia.fi

Katja Nenonen                      katja.nenonen@edu.savonia.fi

## LIITE 2. HAASTATTELUN TEEMAKYSYMYKSET

Tutkimuksen esittely haastateltaville. Tutkimuskysymysten ja tavoitteiden esittely. Haastattelun tarkoituksen ja etenemisen esittely.

Selvitetään haastateltavien ikä, nimike, työkokemus, työryhmän henkilö määrä

### **TEEMA 1: Työhyvinvoinnin johtaminen**

Miten viihdyt työssä?

Saatko tukea työhön esihenkilöltä ja työyhteisöltä?

Kuinka tärkeänä pidät palautteen saamista ja antamista?

Kuinka tärkeänä pidät työn sisältöön ja toteutukseen vaikuttamista?

Millaisia keinoja teillä käytetään työntekijöiden motivoimisessa ja kannustamisessa?

Miten yksikössänne johdetaan työhyvinvointia?

Mitkä ominaisuudet ovat mielestäsi tärkeitä esihenkilössä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta?

Kuinka esihenkilö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisön ilmapiiriin?

Millaisia palkitsemisjärjestelmiä yksikössänne käytetään?

Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön ja organisaation vastualueet työhyvinvoinnissa?

### **TEEMA 2: Työhyvinvoinnin kehittäminen**

Kuinka yksikössänne tuetaan kouluttautumista?

Kuinka yksikössänne arvioidaan työhyvinvointia, ja kuinka saatuihin tuloksiin reagoidaan?

Kuinka tärkeänä koet kehityskeskustelut ja kuinka niitä tulisi kehittää?

Kuinka paljon työntekijät voivat vaikuttaa päätöksien tekemiseen?

Kuinka työntekijöitä osallistetaan työhyvinvoinnin kehittämiseen?

Millä keinoilla voidaan varmistua työhyvinvoinnin tilanteesta yksikössänne?

Kuinka tärkeänä pidät tavoitteiden asettamista työhyvinvoinnin kehittämisessä?

Miten kehittäisitte työhyvinvointia?

Kuinka tärkeänä koet osallisuutesi työhyvinvoinnin kehittämisessä?

Koetko tärkeänä osana työhyvinvointia kehittämismahdollisuudet?

Avoin kommentti?

## LIITE 3. TIETOSUOJASELOSTE



**OPINNÄYTETYÖHÖN LIITETTÄVÄ  
TIETOSUOJASELOSTE/-ILMOITUS**  
EU:n yleinen tietosuoja-asetus  
13 ja 14 artiklat  
Laatimispäivä: 9.3.2022

### Tietoa tutkimukseen osallistuvalla

Olet osallistumassa Savonia-ammattikorkeakoulussa tehtävään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 14 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

### 1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Nimi: Jalkanen Minttu  
Osoite: Ilmeninkuja 3, 4450 Viitasaari  
Puhelinnumero: 040 5757 407  
Sähköpostiosoite: minttu.jalkanen@edu.savonia.fi

Nimi: Nenonen Katja  
Osoite: Ristijärventie 271, 72300 Vesanto  
Puhelinnumero: 040 5408140  
Sähköpostiosoite: Katja.Nenonen@edu.savonia.fi

### 2. Kuvaus tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Savonian ammattikorkeakoulun opiskelijoiden opinnäytetyö, tilaaja Wiitaunionin|kuntayhtymä.

Henkilötietoja käsitellään luottamuksellisesti ja vain opinnäytetyön tekijöiden toimesta. Henkilötietoja kerätään haastateltavilta itseltään vain siinä määrin kuin se on tutkimuksen kannalta olennaista. Tutkimuksen jälkeen kaikki henkilötiedot hävitetään tutkijoiden toimesta. Tutkimus suoritetaan luottamuksellisesti, eikä ketään tutkimukseen osallistujaa voida tunnistaa vastausten perusteella.

### 3. Tutkimuksen suorittajat

Tutkimuksen suorittajat ovat Savonian ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelijoita, ja vain heillä on oikeus käsitellä tutkimukseen liittyviä tietoja.

Opiskelijat: Katja Nenonen ja Minttu Jalkanen (yhteystiedot yllä)

#### 4. Tutkimuksen nimi ja tutkimuksen kestoaika

Tutkimuksen nimi: Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen asumispalvelu yksikössä

Henkilötietojen käsittelyn kesto: 5.4.2022 – 15.10.2022

#### 5. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella.

Henkilötietojen käsittelyperusta tässä tutkimuksessa on

- tutkittavan suostumus
- tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

#### 6. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimusaineisto sisältää henkilön iän, työnimikkeen ja työkokemuksen. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluna. Haastattelun äänitetään tutkimustyön litterointia varten.

#### 7. Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

Tutkimuksessa käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

- Rotu tai etninen alkuperä
- Poliittiset mielipiteet
- Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- Ammattiliiton jäsenyys
- Geneettiset tiedot
- Biometristen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- Terveys
- Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Arkaluonteisten tietojen käsittely perustuu seuraavaan tietosuoja-asetuksen 9 artiklan 2 kohdan mukaiseen oikeusperusteeseen:

- Tutkittavan suostumus

Tieteellinen tai historiallinen tutkimustarkoitus tai tilastollinen tarkoitus

## 8. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Henkilötietoja kerätään vain haastateltavilta itseltään, ei muista lähteistä.

## 9. Tietojen siirto tai luovuttaminen edelleen

Henkilötietoja ei luovuteta edelleen.

## 10. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei tulla luovuttamaan EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

## 11. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

- käyttäjätunnus  salasana  käytön rekisteröinti  kulunvalvonta  
 muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa  
 Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

## 12. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

- Tutkimusrekisteri hävitetään  
 Tutkimusrekisteri arkistoidaan:  
 ilman tunnistetietoja  tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa: -

## 13. Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavan yhteystiedot



Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava on hallinnon suunnittelija Mervi Hätinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta [tietosuojavastaava@savonia.fi](mailto:tietosuojavastaava@savonia.fi)

#### 14. Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

##### Suostumuksen peruuttaminen (tietosuojasetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

##### Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuojasetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

##### Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuojasetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

##### Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuojasetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
- c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

##### Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuojasetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista

- c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeutetut perusteet rekisteröidyn perusteet.

#### Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle [rekisterinpitäjälle](#), jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

#### Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

#### Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalainsäädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

#### Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

#### Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto  
Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki  
Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki  
Vaihde: 029 56 66700  
Faksi: 029 56 66735  
Sähköposti: tietosuoja(at)om.fi