

# TYÖHYVINVOINTIJOHTAMISEN TOTEUTUMINEN

Case: KK-Verve Oy



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosionomikoulutus

syksy 2022

Sini Haverinen

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten työhyvinvointijohtaminen on toteutunut KK-Verve Oy:ssä työntekijöiden arvion mukaan. Tutkimuksen kohderyhmänä oli KK-Verven työntekijät, jotka olivat olleet yhtiön palveluksessa ennen 1.4.2022 tapahtunutta yhdistymistä Coronariaan, ja opinnäytetyössä keskityttiin KK-Verve Oy:n työhyvinvointijohtamiseen ennen Coronariaan yhdistymistä. Tutkimustehtävän avulla pyrittiin tuomaan näkyväksi henkilökunnan kokemus työhyvinvointijohtamisen toteutumisesta; mitkä asiat siinä ovat toimivia ja mihin kaivataan lisää resursseja.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Verven kanssa. Opinnäytetyön aihe syntyi Vervestä nousseiden tarpeiden pohjalta sekä opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuksen mukaan. Vervessä on ollut käytössä oma ennakoivan työhyvinvointijohtamisen malli ja vahva työhyvinvointitutkimuksen kulttuuri, ja tutkimustehtäväksi muodostuikin selvittää, miten työhyvinvointijohtaminen toteutuu Vervessä työntekijöiden arvion mukaan. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, ja aineisto hankittiin sähköisellä Webropol-kyselyllä, joka muodostui strukturoiduista monivalintakysymyksistä.

Tutkimuksen tietoperustassa käsiteltiin työhyvinvoinnin tutkimuksen syntyä, työhyvinvointia käsitteenä ja sen osa-alueita. Lisäksi käsiteltiin Verven ennakoiva työhyvinvointijohtamisen mallin taustaa, Verven työhyvinvointijohtamisen taustalla vaikuttavan kehittävän työntutkimuksen ja toiminnan teoria sekä työhyvinvoinnin sekä johtamisen haasteita nykypäivänä.

Tuloksien perusteella voitiin todeta, että työhyvinvointijohtaminen on toteutunut kaikkien tuloksien keskiarvoista lasketun yhteiskeskisarvon 2,02 mukaan kohtalaisesti. Keskiarvon muodostivat kyselyn tuloksien keskiarvot osa-alueista; työhyvinvointijohtamisen toteutuminen, työhyvinvointikyselyiden tuloksien hyödyntämisen toteutuminen tiimissä, koulutuksien ja erilaisten valmennuksien hyödyllisyys, kehityskeskusteluiden hyödyllisyys sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin vaikuttamiskokemus tiimissä. Kyselyyn vastasi 133, jolloin vastausprosentti oli 39 %.

Avainsanat Työhyvinvointi, työhyvinvointijohtaminen, työkykyjohtaminen, kehittävä työntutkimus

Sivut 39 sivua ja liitteitä 6 sivua

The purpose of the thesis was to examine how well-being management has been implemented in KK-Verve Oy according to the employees. The thesis focuses on KK-Verve Oy's occupational well-being management and employees who worked for KK-Verve Oy before Verve's merge with Coronaria, participated in the study. With the help of the research task, the aim was to make visible the staff's experiences of the implementation of occupational well-being management.

The thesis was conducted in cooperation with Verve. The topic of the thesis was based on the needs of Verve and according to the thesis' author's own interest. Verve has used its own model of proactive occupational well-being management for a long time and has a strong culture of occupational well-being research. Based on this, the research task became to find out how occupational well-being management is implemented in Verve according to the employees' assessment. The study was carried out as a quantitative study and the material was obtained via an electronic Webropol survey tool and the questionnaire consisted of structured multiple-choice questions.

The background of the thesis discusses occupational well-being, occupational well-being as a concept and its sub-areas. In addition, the background of Verve's occupational well-being management model and the theory of developmental work research and operations that influence Verve's occupational well-being management is discussed, as well as the challenges of occupational well-being and management today.

Based on the results, it could be concluded that occupational well-being management has been implemented moderately according to the average of 2.02 calculated from the averages of all results. The average was formed by the averages of the survey results from the sub-areas; the realization of work well-being management, the realization of the utilization of the results of work well-being surveys in the team, the usefulness of trainings and various coaching's, the usefulness of development discussions and the experience of influencing the work well-being of employees in the team. 133 people responded to the survey, so the response rate was 39%.

Keywords Work well-being, work well-being management, work ability management, developmental work research

Pages 39 pages and appendices 6 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointitutkimuksen tilaajayrityksen esittely .....	2
2.1	KK-Verve Oy .....	2
2.2	Coronaria Verve .....	3
3	Työhyvinvointi .....	4
3.1	Työhyvinvoinnin tutkimuksen synty .....	5
3.2	Työhyvinvointi käsitteenä .....	6
3.3	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	8
3.4	Verven työhyvinvointijohtamisen mallin tausta .....	12
3.5	Kehittävä työntutkimus ja toiminnan teoria .....	13
3.6	Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet .....	15
4	Aikaisemmat tutkimukset .....	17
5	Tutkimuksen toteutus .....	19
5.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys .....	20
5.2	Tutkimusmenetelmä .....	20
5.3	Aineiston hankinta .....	21
5.4	Aineiston analyysi .....	23
5.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	24
6	Tulokset .....	25
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	25
6.2	Työhyvinvointijohtamisen toteutuminen Vervessä .....	28
7	Johtopäätökset tuloksista .....	31
8	Pohdinta .....	35
	Lähteet .....	38

## Liitteet

Liite 1	Kysely henkilöstölle
Liite 2	Verven ennakoivan työhyvinvointijohtamisen malli

- Liite 3 Saatekirje
- Liite 4 Aineistonhallintasuunnitelma

# 1 Johdanto

*Kun työ on nautinto, elämä on ilo. Kun työ on velvollisuus, elämä on orjuutta.*

Kirjailija Maksim Gorki (1868–1936)

Työhyvinvoinnin laajan kokonaisuuden muodostavat työ ja se, kuinka mieluista se on, turvallisuus, hyvinvointi ja terveys. Lisäksi hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä. Työhyvinvointi vaikuttaa siten itse työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tekeminen on tuottavampaa, työhön on sitouduttu paremmin sekä sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Työhyvinvointi tehdään siis yhdessä, ja jokainen meistä voi vaikuttaa työpaikan myönteisen ilmapiirin luomiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

Elinkeinoelämän rakennemuutos teollisuustyöstä palvelu- ja asiantuntijatyöhön, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja globalisaatio ovat muuttaneet työelämän nykyiset haasteet. Työtä tehdään nykyään paljon verkostomaisien työtapojen, kuten e-työn ja itsenäisen etätöiden kautta. Myös työt tilapäisissä tai epätyypillisissä työsuhteissa, kuten osa- tai määräaikaisissa työsuhteissa sekä projektiluontoisissa työtehtävissä ovat kasvaneet. Nämä muutokset aiheuttavat monenlaisia haasteita työhyvinvoinnille ja johtamiselle. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 19)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten KK-Verve Oy:ssä on toteutunut työhyvinvointijohtaminen työntekijöiden arvion mukaan. Tutkimuksen kohderyhmänä oli KK-Verven työntekijät, jotka olivat olleet yhtiön palveluksessa ennen 1.4.2022 tapahtunutta yhdistymistä Coronariaan, ja opinnäytetyössä keskityttiin KK-Verve Oy:n työhyvinvointijohtamiseen ennen Coronariaan yhdistymistä. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja tutkimusvälineenä oli kyselytutkimus. Kysely toteutettiin Webropol-työkalua käyttäen.

Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä työpaikan monenlaiset muutokset, ja

kuormittuminen haastavat päivittäin työntekijöitä ja esihenkilöitä. On erittäin tärkeää, että yhteiskunnallisesti merkittävää työtä tekevät voivat myös itse hyvin omassa työssään, auttavat ihmisiä pääsemään ja palaamaan työhön sekä jaksamaan siellä paremmin.

## **2 Työhyvinvointitutkimuksen tilaajayrityksen esittely**

Verven sisäisillä intranetsivuilla kuvataan yritystä näin, että se on ollut pitkään monipuolinen kuntoutujia, työelämää ja yrityksiä tukeva asiantuntija, jolla on toimipisteitä laajasti ympäri Suomea. Yrityksen missiona on auttaa ihmisiä pääsemään töihin, jaksamaan paremmin töissä ja tarvittaessa pääsemään palaamaan takaisin töihin. Liiketoiminnan uudistuvissa tilanteissa ja muutoksissa valmennusta tapahtuu myös työpaikoilla, jossa valmennetaan yksilöitä ja esimiehiä. Verven ammattilaiset auttavat löytämään oman suuntansa, myös heille kenellä on vaikeuksia selvittää arjessa ja on toimintakyvyssä haasteita. (Verve, henkilökohtainen tiedonanto, 27.11.2021)

Syksyllä 2021 Vervessä tehdyn syventävän työharjoittelun aikana tutustuminen työyhteisöön alkoi ja opinnäytetyön aiheidea lähti itämään mielessä. Mahdollisten tarpeiden ja ideoiden mietiskelyn jälkeen opinnäytetyön aiheeksi Tampereen Verven yksikössä ylempi taho ehdotti Verven työhyvinvointijohtamisen toteutumisen tutkiminen. Alkuvuodesta 2022 KK-Vervessä tehdyn hallinnon ja esimiestyön harjoittelun aikana alkoi kyselykaavakkeen suunnitteleminen työelämäohjaajan kanssa sekä opinnäytetyön tutkimussuunnitelman aihio alkoi muodostumaan. KK-Verven tarjoamat monipuoliset kuntoutuspalvelut, moniammatillinen ja hyvin organisoitu työyhteisö sekä monipuoliset työhyvinvointijohtamisen käytännöt tekivät hyvän vaikutuksen, joten tutkimusprosessi aloitettiin.

### **2.1 KK-Verve Oy**

Tutkimukseni kohteena on KK-Verve Oy, jonka sisäisillä intranetsivuilla kerrotaan, että he ovat pitkään tarjonneet kuntoutusta, työurapalveluja, kursseja sekä konsulttipalveluja kuntoutuja-asiakkaille ja työyhteisöille. Yrityksen virallinen nimi on KK-Verve Oy, mutta markkinoinnissa ja puhekielessä on käyttöön vakiintunut lyhyt muoto Verve, jota myös

käytän pääasiassa tässä opinnäytetyössä. Kuntoutuslaitoksen alkuhistoria työlinikkana ja erilaisina nimityksinään juontaa juurensa 1950-luvulle asti. Sen jälkeen se on monipuolistanut palveluitaan ja fuusioitunut hyvin monta kertaa. Lähihistoriasta merkittävintä on varmasti ollut se, kun vuonna 2015 Verve on siirtynyt Hengityслиitto ry:n omistuksesta KK-Kunto Oy:n omistukseen. Tämän jälkeen KK-Kunto ja Verve yhdistyivät ja muodosti yhden Suomen suurimmista kuntoutuspalveluiden tuottajista, KK-Verve Oy:n. Toiminta jatkui nimellä Verve. (Verve, henkilökohtainen tiedonanto, 8.7.2022)

Verven sisäisillä intranetsivuilla yrityksen historiasta kerrotaan, että tämän jälkeen mukaan ovat tulleet niin ODL Terveys Oy, Validia Kuntoutus, Vakuutuskuntoutus VKK ry:n kuntoutustoiminta, kuin myös yhteistyö Parkinsonliiton ja Neuroliiton kanssa ja paljon muita erilaisia kuntoutuspalveluita tuottavia pienempiä ja isompia yrityksiä eri puolilta Suomea. Monenlaiset yrityskaupat ovat täydentäneet Verven palvelutarjontaa sekä vahvistaneet valtakunnallisen kuntoutuspalveluita tuottavan yrityksen asemaa. Vuoden 2021 Psykoterapiakeskus Vastaamon palveluiden siirryttyä Verveen (Verve Terapia Oy) myös psykoterapia- ja mielenterveyskuntoutus mahdollistui asiakkaille. Alkuvuodesta 2021 Vervellä oli palveluita 19 eri paikkakunnalla ja se työllisti yli 500 henkilöä. (Verve, henkilökohtainen tiedonanto, 8.7.2022)

## **2.2 Coronaria Verve**

Opinnäytetyössä tutkimuksen kohderyhmänä ovat KK-Verven työntekijät, jotka olivat olleet yhtiön palveluksessa ennen 1.4.2022 tapahtunutta yhdistymistä Coronariaan. Opinnäytetyössä keskitytään KK-Verve Oy:n työhyvinvointijohtamiseen ennen Coronariaan yhdistymistä, vaikka kysely onkin toteutettu yhdistymisen jälkeen. Tässä alaluvussa halutaan esitellä yrityskaupan myötä Coronarian kuntoutuspalvelut ja muuttunut tilanne.

Verven internetsivuilla kerrotaan, että 1.4.2022 Coronaria Terameri Oy osti liiketoimintakaupalla KK-Verve Oy:n ammatillisen kuntoutuksen, fysio-, puhe- ja toimintaterapian sekä niihin liittyvät tukitoimet. Tämän lisäksi Coronaria Fysioterapia osti Verve Terapien terapialiiketoiminnan, pois lukien



psykoterapialiiketoiminta. Yrityskaupan myötä Coronariaan siirtyi 350 työntekijää vanhoina työntekijöinä. (Verve, 1.4.2022)

Coronarian tarjontaan kuuluvat monipuoliset kuntoutuksen, perusteterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelut. Sillä on toimipisteitä jo 100 ja asiantuntijoita organisaatiossaan yli 1500 henkilöä. Coronarian tuottamat palvelut ovat kotimaisia ja se on täysin kotimainen yritys, jolle on myönnetty Suomalalaisen Työn Liiton Avainlippu-tunnus. (Coronaria, 1.4.2022)

Coronaria Kuntoutuspalvelut Oy:n toimitusjohtaja Arto Lamberg (Coronaria, 2022) kertoo tilanteesta näin: Coronaria Kuntoutuspalveluilla on ollut tähän asti yksilöterapian ja moniammatillisen kuntoutuksen vahvat ja laajat palvelukokonaisuudet. Ammatillisen kuntoutuksen osuus on ollut yhtiön toiminnassa pienempänä. Verve-kaupalla saamme valtakunnallisen ja laajan jalansijan myös ammatilliseen kuntoutukseen. Tulevaisuudessa Coronaria pystyy kokonaisvaltaisesti tarjoamaan kuntoutuspalveluita hyvin laajalle asiakasjoukolle valtakunnallisesti.

### **3 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on kaikkia työelämässä olevia koskettava tärkeä asia. Työssä käyvät haluavat viihtyä työssään ja olla iloisia työpäivän aikana sekä sen jälkeen. Monen työpaikan keskeisimmäksi puheenaiheeksi onkin viime vuosien aikana noussut työhyvinvoinnin käsite ja myös työnantajat ovat alkaneet kiinnittää siihen enemmän huomiota sekä panostaa siihen. Muutos työhyvinvoinnin panostamiseen ei kuitenkaan ole ollut pelkästään työntajien tehtävänä, vaan työntekijät ovat itse oma-aloitteisesti alkaneet kiinnittämään huomiota työtapoihinsa ja asenteisiinsa. Vanhat motiivit, kuten raha ja toimeentulo eivät enää riitä houkuttelemaan työntekijöitä, vaan nykyään nuoret työntekijät arvostavat enemmän mahdollisuuksia työssä kehittymiseen, viihtymiseen ja uuden oppimiseen ja haasteisiin. (Virolainen, 2012, s. 9)

Työhyvinvointia ei ole pelkästään se, että puututaan pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin. Tutkimus on kuitenkin aiemmin painottunut enemmän työpahoinvointiin, kuin työhyvinvointiin. Aiheina on ollut esimerkiksi työuupumus, työpoissaolot, työstressi ja erilaisten oireiden selvittäminen. Nykyään on havaittavissa tutkimuskohteen muutosta ja kiinnostus työhyvinvointia kohtaan, kuten työnimua, työssä voimaantumista ja työn iloa, on kasvanut. (Virolainen, 2012, s. 9)

### **3.1 Työhyvinvoinnin tutkimuksen synty**

Työhyvinvointia on tutkittu jo runsaan sadan vuoden ajan, mutta sen painotukset ovat sen aikana vaihdelleet. Alun perin tutkimus on alkanut lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla, jolloin tutkimuksen kohteena oli yksilö. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona. Negatiiviset tuntemukset edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka saattoivat johtaa ihmisten sairastumiseen. Tähän teoriaan on myöhemmin liitetty myös käyttäytymiseen vaikuttavat ja psykologiset reaktiot. Työntekijöitä alettiin näin ollen suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta, jonka seurauksena voidaan katsoa työnsuojelun alun perin syntyneen. (Manka & Manka, 2016, s. 64)

Reaktioperustainen stressimalli muuttui tämän jälkeen kattamaan yksilön reaktion lisäksi myös ympäristön työolosuhteista ja työstä johtuvien ärsykkeiden aiheuttamat stressivaikutukset. Yksilön sijaan alettiin tutkia ympäristöä ja jotkut tutkijat alkoivat käyttää stressin sijaan sanaa kuormitus. Jos työntekijän edellytykset vastata työn vaatimukseen ylittyivät, työ oli kuormittavaa ja tästä syystä nimeksi muotoutui tasapainomalli. Tasapainomalli muuttui myöhemmin työn vaatimusten ja hallinnan malliksi, jossa työn psykologisten vaatimusten ja päätöksien teon mahdollisuuksien takia syntyi passiivinen, voimavaroja kuluttava työ tai aktiivinen, työhyvinvointia lisäävä työ. Tasapainon saavuttamisen sijaan painopiste alkoi hiljalleen muuttua aktiivisempaan suuntaan. Ajateltiin, että työn monenlaiset vaatimukset aiheuttavat joko negatiivista tai positiivista painetta, mistä yksilö pahimmillaan passivoituu ja sairastuu tai saa vireyttä ja uusia oppimisen mahdollisuuksia. Tähän malliin liitettiin myöhemmin kolmas osa, sosiaalinen tuki, joka koettiin merkitykselliseksi työhyvinvoinnin osaksi. (Manka & Manka, 2016, ss. 64, 65)

Työntekijöiden yksilöllisten reaktioiden eroja ei kuitenkaan pystytty selittämään kuvailtujen ärsyke-reaktio-mallien avulla. Toiset henkilöt kuormittuivat helpommin kuin toiset, joten tästä syystä stressin syntymiseen katsottiin liittyvän välitysmekanismi, joka johtuu yksilön omista piirteistä. Tämän lähestymistavan mukaan erilaiset ympäristö- ja yksilölliset tekijät vuorovaikutuksessa vaikuttavat työhyvinvoinnin syntyyn. Keskeistä tässä on se, miten yksilön osaaminen ja ominaisuudet sopivat työn vaatimuksiin. Välitysmekanismina toimii mukautuminen (coping) eli se minkälaisia yksilöllisiä ominaisuuksia, keinoja ja voimavaroja hänellä on kohdata uhkia ja erilaisia haasteita. Voimavarat voidaan jakaa ympäristöstä johtuviin ja yksilöllisiin voimavaroihin. Terveys, myönteinen elämän asenne, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot ovat yksilöllisiä voimavaroja ja vähentävät stressiä. Sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset, kuten varallisuus ovat myönteisiä ympäristön voimavaroja. (Manka & Manka, 2016, ss. 65, 66)

1990-luvulla Suomessa otettiin käyttöön työkykyä ylläpitävä toiminta (tykytoiminta), jota kutsuttiin kolmiomalliksi. Tämä malli tarkoitti sitä, että työntekijän terveyttä ja toimintakykyä kehitetään samaan aikaan, kuin työympäristön terveellisyyteen, turvallisuuteen ja työyhteisöön kiinnitetään huomiota. Osaamisen kehittäminen on kuulunut myös yhtenä osana tähän malliin, sekä se, että työyhteisön ja työpaikan eri osapuolet toimivat aktiivisesti osallistuen ja sitoutuen yhteistoimintaan. Lainsäädännöllisesti työterveyshuollolla on myös tärkeä rooli osana organisaatioiden työkykytoimintaa. Yleinen käsitys 90-luvulla oli se, että tykytoiminta painottui virkistys- ja liikuntapainotteiseksi toiminnaksi. (Manka & Manka, 2016, s. 66)

### **3.2 Työhyvinvointi käsitteenä**

Työhyvinvointiin liittyvät keskustelut työpaikoilla ja mediassa ovat lisääntyneet, mutta työhyvinvoinnin käsite on yhä monelle yksipuolinen. Osalle ihmisistä sekä organisaatioista työhyvinvointi ja siihen keskittäminen tuovat edelleen mieleen pelkästään ihmisen fyysisen hyvinvoinnin, taukojumpat ja ergonomian. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin kuitenkin sisältyy vain pieni määrä fyysistä hyvinvointia, ja sen muut osa-alueet ovat suuremmassa roolissa. (Virolainen, 2012, s. 11)

Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän mukaan terveys on täydellisen fyysisen,

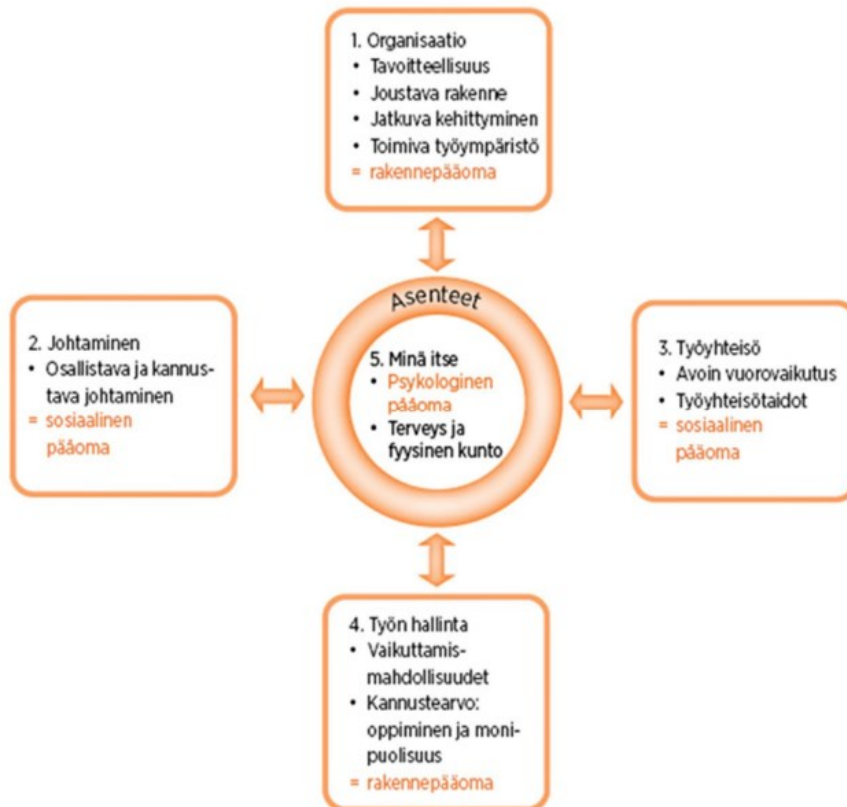
psykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Se ei siis ole vain sairauden tai vaivan puuttumista, vaan kokonaisvaltaisempi asia ja siihen on osa-asiantuntijoista liittynyt myös henkistä näkökulmaa. Työhyvinvoinnin käsitteessä on samankaltaisia piirteitä kuin tässä WHO:n terveys -määritelmässä. Työhyvinvointi ei ole pelkästään työpahoinvoinnin osa-alueisiin mm. työpaikkakiusaamiseen puuttumista, vaan työhyvinvointi on hyvin kokonaisvaltainen ilmiö. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”. (Virolainen, 2012, s. 11)

Maailmanlaajuisestikin tarkasteltuna työhyvinvoinnin käsite on meille outo ja siihen on liitetty käsitteet työterveys ja työkyky. Suomalaisessa keskustelussa työhyvinvoinnin käsite sisältää usein työn sujumisen arjessa, joten se tekee siitä varsin laaja-alaisen. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat ilmapiiri, työ, työntekijän tulkinnan sekä organisaation johtaminen ja toimintapa. Pohjois-Karjalan sairaanhoidon ja sosiaalihuollon kuntayhtymän työhyvinvoinnin kehittämishankkeessa keksittiin työpaikalla oma työhyvinvoinnin määritelmä, joka kattaa sekä työn, työn tekemisen sekä vapaa-ajan: ”On mukava tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaa” (Manka & Manka, 2016, s. 75).

Manka & Manka näkevät työhyvinvointikäsitteen ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (kuva 1, s. 8) voimavaralähtöisinä, joka rakentuu sosiaalisesta pääomasta, rakennepääomasta ja psykologisesta pääomasta. Organisaation kulttuuri ja sen toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Työn vaikutusmahdollisuudet ja sisältö liittyvät rakennetekijöihin, joista ajatellaan, että työn tulisi olla riittävän monipuolista ja vaihtelevaa, sen tulisi olla opettavaista ja työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin täytyisi pystyä vaikuttamaan. Rakennetekijät muodostavat organisaation rakennepääoman. Työyhteisön sosiaaliseen pääomaan ns. henkiseen tilaan vaikuttaa johtamisen laatu ja työilmapiiri. Jokainen työyhteisön jäsen kokee ja tulkitsee työyhteisöään omalla tavallaan, omien kokemustensa sekä asenteidensa lävitse. Vaikka kaikki olisi hypoteettisesti täydellistä ja kaikki osatekijät kunnossa, voi hän silti voida huonosti. Tähän vaikuttaa niin jokaisen asenteet, kuin myös psykologinen pääoma, terveys, henkinen ja fyysinen kunto, jotka tuovat

oman vaikutuksensa työhyvinvoinnin yksilölliseen kokemukseen. Lisäksi myös työyhteisön ulkopuoliset tekijät, kuten asiakkaat vaikuttavat, joko lisäten tai vähentäen hyvinvoinnin kokemusta, mutta tässä kuvassa on keskitytty vain sisäisiin tekijöihin. (Manka & Manka, 2016, ss. 76, 77)

Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka, 2016, s. 76).

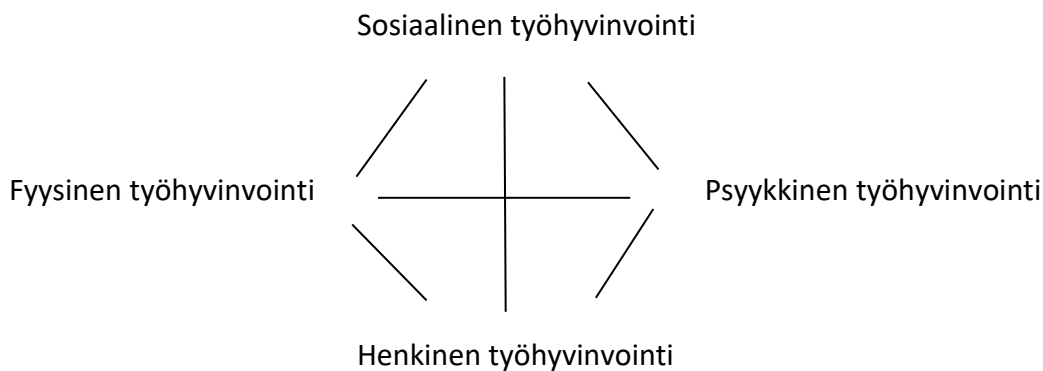


### 3.3 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä ja sosiaalisesta työhyvinvoinnista (kuva 2, s. 9). On tärkeää, että huomioidaan, että kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa, jonka takia onkin tärkeää tarkastella työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti, eikä vain yhtä osiota irrallisesti (Virolainen, 2012, s. 11). Työhyvinvoinnin edistäminen jakautuu niin yhteiskunnan ja organisaation, kuin yksilönkin kesken. Yhteiskunnan tehtävänä on lakeja säätämällä ja toimintaa tukemalla tehdä mahdolliseksi

työkyvyn ylläpitäminen, jotta heillä on mahdollisuus ylläpitää oppia, terveyttä, osaamista sekä kannattavuutta tehdä työtä. Työpaikan turvallisuus, työntekoa koskevan lainsäädännön noudattaminen ja hyvän työskentelyilmapiirin rakentaminen kuuluvat organisaatioiden vastuulle. Työntekijän eli yksilön vastuulle kuuluu työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen sekä omista elintavoistaan huolehtiminen. (Virolainen, 2012, s. 12)

Kuva 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen, 2012, s. 12).



Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työyhteisön, työnteon ja työpaikan lisäksi yksilön oma terveydentila ja elintavat sekä sen hetkinen elämäntilanne. Yksilön elämäntilanne saattaa olla perhetilanteen tai muun elämänsänteen takia haastava minkä takia yksilön työnteko myös kuormittuu. Kuitenkin positiivisella elämänsänteeellä pystytään selviämään haastavistakin asioista, eikä kuormitus tai haastavat ristiriitatilanteet töissä tai kotona välttämättä vaikuta muuhun elämänsäalueeseen. Työhyvinvoinnin kokeminen muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksena ja se on hyvin subjektiivinen kokemus yksilötasolla tarkasteltuna. (Virolainen, 2012, ss. 12, 13)

Fyysinen työhyvinvoinnin osa-alue sisältää mm. fyysiset työolosuhteet (lämpötilan, siisteyden, melun, työvälineet), ergonomiset ratkaisut (työasennon, työtuolin, työpöydän) ja fyysisen kuormituksen työssä. Tämä työhyvinvoinnin osa-alue korostuu etenkin fyysisissä työtehtävissä, kuten teollisuuden parissa tehtävissä töissä. Tällöin tietyt rutiinomaiset työtehtävät kuluttavat kehoa yksipuolisesti, jolloin on tärkeää kiinnittää huomio esimerkiksi

työasentojen vaihtelevuuteen ja työnkierron mahdollisuuteen. Toimistotöissä fyysinen kuormittuminen on erilaista, mutta silloinkin on syytä kiinnittää huomiota sen yksipuolisuuteen, kuten pitkäaikaiseen istumiseen, liikkumattomuuteen ja pään, käsien ja niskan asentoihin. Tällöin tulee huomioida riittävät tauot ja se, että välillä nousee seisomaan, kävelee ja venyttelee työtehtävien välissä. (Virolainen, 2012, s. 17)

Psyykkinen työhyvinvoinnin osa-alue sisältää mm. työilmapiirin, työpaineet ja työstressin. Tämä osa-alue on noussut viime vuosina yhdeksi tärkeimmäksi työhyvinvoinnin tarkastelun kohteista, koska sen vaikutukset ovat niin merkittävät esimerkiksi sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja työssä viihtymisessä. On tärkeää, että yksilö kokee työtehtävät mielekkäiksi, sillä mielekäs ja mielenkiintoinen työ edistävät työntekijän mielenterveyttä. Monet voivat työssään psyykkisesti huonosti ja Suomessa joka kolmannella naisella ja joka viidennellä miehellä on psyykkisiä oireita, jotka ovat työperäisiä. Suurin psyykkistä kuormitusta aiheuttava tekijä tähän on kiire. Parhaiten edistetään yksilön psyykkistä työhyvinvointia tukemalla henkilöstöä erilaisin keinoin, jakamalla työtehtävät tasaisesti sekä pitämällä huolen, että vapaa-ajan ja työn suhde ovat tasapainossa. (Virolainen, 2012, s. 18)

Sosiaalinen työhyvinvoinnin osa-alue pitää sisällään työyhteisön jäsenten sosiaalisen kanssakäymisen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden välit ovat toimivat, työkaverit ovat helposti lähestyttäviä ja kaikilla on mahdollisuus keskustella työasioista vapaasti työyhteisössä. Jos työpaikalla on kova kiire, niin silloin sosiaaliselle kanssakäymiselle ei jää riittävästi aikaa ja resursseja. Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyy keskeisesti se, että on aikaa tutustua työtovereihin myös ihmisinä. Työkavereihin tutustuminen luo osaltaan myös yhteisöllisyyden tunnetta ja heitä on jatkossa myös helpompi lähestyä. Erilaiset sosiaaliset kohtaamistilanteet käytävillä tai taukotiloissa ovat oivia kuulumisten vaihto hetkiä ja rakentavat positiivista työilmapiiriä työntekijöiden välille. Lyhyet työpisteiden etäisyydet toisistaan mahdollistavat paremmin spontaanien vuorovaikutustilanteiden onnistumisen. (Virolainen, 2012, s. 24)

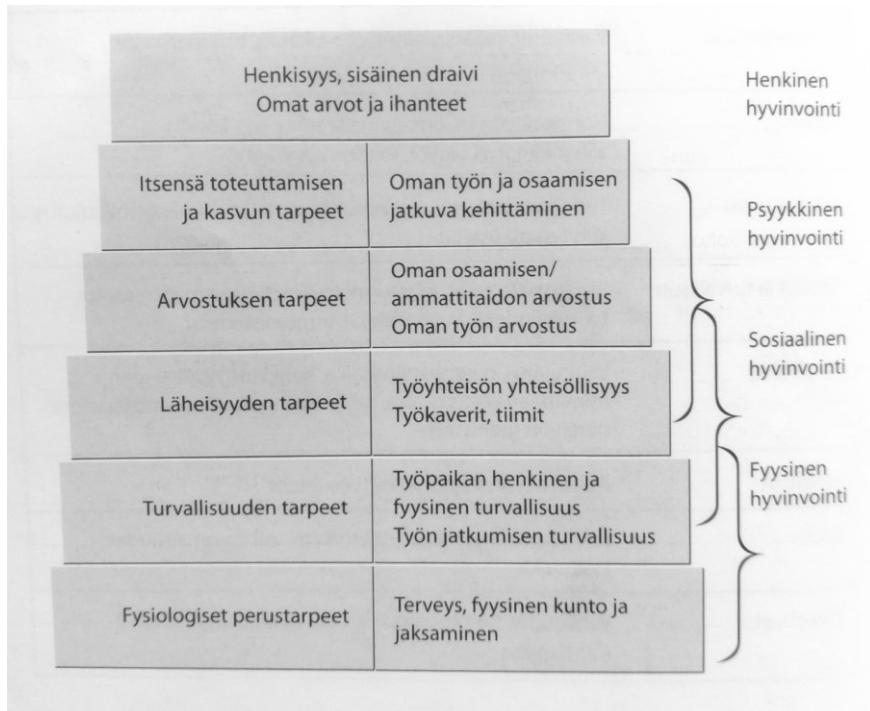
Henkinen hyvinvointi on monesti yhdistetty psyykkiseen hyvinvointiin, mutta Virolainen (2012, ss. 26, 27) on nostanut sen omaksi työhyvinvoinnin osa-alueekseen, koska siitä on alettu puhua ja kirjoittaa enemmän viime vuosina. Vaikka henkisyys on työpaikoilla aika uusi

ilmiö, se ei kuitenkaan ihmiskokemuksena ole mikään uusi. Monen pääuskonnon traditiot liittyvät siihen, että niissä rohkaistaan yksilöitä etsimään syvempää tarkoitusta elämässään sekä elämään sitä sovussa toisten kanssa. Henkisydestä työpaikalla puhuttaessa ei tarkoiteta viittaamista uskonnollisiin rituaaleihin tai mystiikkaan, eikä henkilöstöpäivien korulauseisiin, vaan käytännön asioihin työpäivän aikana; miten ihmiset kohtaavat toisensa työpaikalla, miten yhteistyö toimii ja miten asiakkaita kohdellaan. Näkyvä piirre tästä on työyhteisössä vallitseva toisten arvostus, tukeminen, iloisuus ja työkavereista ja asiakkaista välittäminen, merkitykselliseksi koetun työn tekeminen ja sen tekemisestä nauttiminen. Työntekijän kokemus työssä kehittymisestä lisää myös kokemusta kehittymisestä ihmisenä, ja sama toisin päin. Henkiseen työhyvinvointiin liittyy yhteisöllisyyden tunne asiakkaiden ja työkavereiden kesken sekä tunne oman ja organisaation arvomaailman kohtaamisesta. Kun työ koetaan merkitykselliseksi itselle sekä yhteiskunnallisesti eikä arvostiriitoja synny omien ja työpaikan arvojen välille, on työtä henkisesti helpompi toteuttaa.

Suutarinen & Vesterinen (2010, ss. 24, 25, 26) nostaa esille Ojala & Ahosen (2005) rinnastuksen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin osatekijöistä Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan (kuva 3, s. 12). Voimme tarkastella työhyvinvointia Maslow'n tarvehierarkian periaatteiden avulla. Ajatuksena on, että alimpana olevan tarpeen tulisi olla jossain määrin tyydytetty ennen ylempänä olevia tarpeita. Fysiologiset perustarpeet ja turvallisuuden tarpeet kuuluvat fyysiseen hyvinvointiin. Fyysiseen hyvinvointiin sisältyy yksilön terveys, kunto ja jaksaminen sekä työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus. Töitä täytyy saada tehdä turvallisissa työskentelyolosuhteissa, turvallisilla välineillä. Henkinen turvallisuus sisältää työpaikan ilmapiirin, jossa on kaikilla mukava työskennellä. Seuraavat tarpeet eli läheisyyden ja arvostuksen tarpeet, luokitellaan sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat yksilön ihmissuhteet, sekä työn sisäiset että ulkopuoliset ja psyykkiseen hyvinvointiin sisältyvät yksilön ammattitaidon, osaamisen ja työn arvostaminen. Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet sisältävät yksilön oman työn ja osaamisen kehittäminen ja se liittyy psyykkiseen hyvinvointiin. Näiden tasojen päälle on vielä asetettu yksi taso, joka sisältää henkisyden, sisäisen draivin, arvot ja ihanteet, jotka muodostavat henkisen hyvinvoinnin.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslow'n tarvehierarkian periaatteiden avulla (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 24).



### 3.4 Verven työhyvinvointijohtamisen mallin tausta

Verven ennakoivan työhyvinvointijohtamisen mallin taustalla on Tampereen toimipisteessä toimivan kuntoutuspäällikkö Kari Hannosen mukaan pitkä kehittelytyö.

Sähköpostiviestissään Hannonen (henkilökohtainen tiedonanto, 20.5.2022) kertoo että, työ on aloitettu n. 25 vuotta sitten, jolloin on ryhdytty järjestelmällisesti hakemaan teoreettisia ja käytännön työkaluja, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Selvitystyön perusteella on valittu teoriataustaksi kehittävä työntutkimus ja toiminnan teoria. Tästä lähtökohdasta on aloitettu kehittämään työntekijöiden osaamista ja samaan aikaan tehty sovelluksia kuntoutustyöhön. Samaan aikaan on tehty Helsingin yliopiston ja Työterveyslaitoksen kanssa työelämän muutoksen perustutkimusta.

Tämän jälkeen on lähdetty kehittämään Työterveyslaitoksen kanssa työlähtöisen työterveyshuollon menetelmiä, jotka on myös koottu vuonna 2014 käsikirjaksi:

”Työtoimintalähtöisten menetelmien menetelmäopas työterveyshuoltoon”. Henkilökuntaan

kohdentuva työkykyjohtaminen on ollut aluksi ao. teoriataustaan pohjautuvaa, mutta käsityömäistä. Samoihin aikoihin työterveyshuollon kehitystyön kanssa on lähdetty rakentamaan yhteisiä työkykyjohtamisen työkaluja, ja mallinnettu mm. kehityskeskustelut noudattamaan ammatillisen kehittymisen, työn mielekkyyden ja työn sujumisen teemoja. Sitten on laadittu nopeasti vastattavissa oleva työhyvinvointikysely, jossa on kysytty numeroasteikolla ja avoimille kysymyksillä työssä jaksamisesta ja työn sujumisesta. Viimeisin kehitysvaihe on työhyvinvoinnin huoltosopimusmalli, johon on nivottu järjestelmällisesti ao. teoriaa soveltaen yksilölliset ja tiimien kehityskeskustelut. Tämän mallin käyttöönotto on vielä hieman kesken 1.4.2022 toteutuneen yrityskaupan jäljiltä, mutta sen elementit ovat kyllä jo laajalti käytössä.

Verven sisäisillä intranetsivuilla kerrotaan, että KK-Vervessä on seurattu henkilöstön työhyvinvointia kyselymittarilla säännöllisin väliajoin 2–4 kertaa vuodessa. Tulos kertoo henkilöstön työhyvinvoinnista, töiden sujumisesta ja näissä tapahtuneista muutoksista. Tämän jälkeen työhyvinvointikyselyn tulokset käsitellään tiimeissä tai yksiköissä ja mietitään ratkaisuja esiin nousseisiin asioihin. Yritykseen on perustettu monenlaisia erilaisia kanavia ja työkaluja tukemaan työssä jaksamista. KK-Vervessä on ollut käytössä sisäinen oppimisjärjestelmä, jossa perehdyttäminen, foorumi- ja laatutyöryhmätyöskentely sekä kehityskeskustelut ovat keskiössä. (Verve, henkilökohtainen tiedonanto, 1.12.2021)

### **3.5 Kehittävä työntutkimus ja toiminnan teoria**

Työhön liittyvien muutosten tai tehtäväkuvien muutosten aiheuttamia tilanteita ei ole yleisesti ottaen paljoa tutkittu työterveyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä on ajateltu, että ne antaisivat virheellistä tietoa esimerkiksi työtehtävien kuormittavuudesta. On ajateltu, että on parempi antaa tilanteen ensin vakiintua ja sitten sen jälkeen voidaan saada luotettavaa tietoa. Tämä on käytännössä tarkoittanut sitä, että mikäli työ on ollut muutoksessa ei työn kuormittavuutta ole voinut mitata juuri koskaan, sillä missä työssä työtilanteet pysyvät aina tasaisina. Se mitä aiemmin pyrittiin välttämään virhelähteinä tai hetkellisinä poikkeuksina työssä, synnytti varsinaisen tutkimusstrategian. Kehittävä työntutkimus on syntynyt tutkimaan juuri tätä työn muutosta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. (Mäkitalo & Paso, 2011, s. 22)

Kehittävä työntutkimus on suomalainen lähestymistapa, joka on syntynyt 1980-luvun alussa organisaatioiden ja työn kehittämiseen ja tutkimiseen, eikä sitä ole sidottu mihinkään tiettyyn tieteenalaan. Taustalla on L.S. Vygotskin, A.N. Leontjevin, A.R. Larian ja heidän seuraajiensa kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä on tyypillistä, että tarkastellaan yksilöä vain sisäisten mekanismien ohjaamana ja yhteiskuntaa rakenteena, jossa on omat lakinsa ja joihin ihmisen tekemisillä ei ole vaikutusta. Toiminnan teoria ei tue tätä kahtiajakoa, vaan toiminnan käsite muodostaa ns. sillan yksilön ja yhteiskunnan väliin. Yksilön ominaisuuden ja teot nähdään syntyvän kollektiivisessa toimintajärjestelmässä, kuten esimerkiksi työssä ja osittain muovaavan toimintajärjestelmää. Toimintajärjestelmän katsotaan olevan dynaaminen, ristiriitainen ja historiallisesti kehittyvä. Kehittävä työntutkimus voidaan nähdä toiminnan teorian erityisenä muotona ja työtoimintojen tutkimuksen sovellukseksi. (Engeström, 1995, s. 11)

Kehittävä työntutkimus yhdistää tutkimuksen ja kehittämisen yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa ei käsitellä näitä osa-alueita erikseen, vaan tehdään tutkimusta siitä, miten organisaatiot ja yhteisöt kehittävät omaa toimintaansa. Tässä tutkimusotteessa ei siis käsitellä erikseen tutkimusta ja tutkimustulosten hyödyntämistä käytännössä. Kehittävään työntutkimukseen sisältyy näkemys ekspansiivisesta oppimisesta, joka antaa yksilölle ja työyhteisölle työkaluja ja keinoja olla mukana muutoksissa sekä myös olla luomassa niitä. Kehittävän työntutkimuksen etu on siinä, että se sisältää teoreettisen perustan sekä välineistön, joiden avulla epädraamaattisia muutoksia voidaan havaita sekä jäljittää. Se on tutkimusotteeltaan erittäin muutossensitiivinen. (Mäkitalo & Paso, 2011, s. 24)

Engeström (1995, s. 12) kiteyttää tutkimusotteen sisällön näin: Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia, joka yhdistää käytännön tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Se on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Kehittävä työntutkimus ei tuota työpaikoille ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun.

### 3.6 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet

Työelämän muutoksen lisäksi myös johtaminen on muuttunut. Työelämässä keskityttiin aiemmin johtamaan pääasiassa asioita ja keskityttiin työn organisointiin (management). Nykyään asioiden johtaminen on toisarvoisempaa ja ihmisten johtaminen (leadership) on noussut esimiestyön keskiöön. Käskyttäminen ja ylhäältä päin johtaminen ei ole enää nykypäivää eikä kaikkietävänä esimiehenä oleminen ole kovin menestyksekkäs tapa työyhteisön johtamiseen. Tänä päivänä johtamisen katsotaan olevan enemmän valmentamista (coaching) ja henkisenä tukena olemista, innostamista, kannustamista luovaan ajatteluun sekä yleisesti kaiken kattavaan työntekijän tukemiseen. Esimiehen tehtävän onkin nykyään enemmän mahdollistaa osaamisen kehittyminen sekä motivoida ja kannustaa alaisiaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin toimiessaan työntekijät saavat esimieheltään valmiuksia menestyä mahdollisimman hyvin työssään ja arvostuksen tunne vahvistuu ja välittyy työntekijälle. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 9)

Työhyvinvoinnin johtamisen sijaan osa tahoista on alkanut puhua työkykyjohtamisesta. Työhyvinvointi sekä työkyky muodostuvat monesta asiasta, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sitä ei voisi ja pitäisi myös johtaa. Elinkeinoelämän keskusliitto on koontanut työkykyjohtamisen periaatteista listauksen (kuva 4, s. 16), joka sisältää keskeiset asiat, joiden avulla voidaan edistää työhyvinvointia, työkykyä sekä yrityksen työkykyjohtamista.

Työelämässä on tärkeää vahvistaa työn vetovoima- sekä voimavaratekijöitä, eikä pelkästään yrittää poistaa ongelmia. Selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, luottamus, palaute ja arvostus, työn palkitsevuus sekä kannustava työyhteisö ja tiedonkulun toimivuus ovat tärkeitä seikkoja toimivassa työyhteisössä. Tulevaisuuden työpaikoilla ja niitä kehittäessä ei ole tilaa syyllisten etsimiselle tai uhriajattelulle, sillä paluuta menneeseen ei ole. On tärkeää katsoa tulevaisuuteen ja rakentaa hyvinvointia tässä hetkessä niin, että se helpottaa toiminnan rakentumista myös tulevaisuudessa erilaisissa muutoksissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2011, s. 4)

Kuva 4. Elinkeinoelämän keskusliiton periaatteet (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2011, s. 4).

**Työkykyjohtamisen periaatteet**

Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. Seuraavat kolme periaatetta ovat tämän työterveysyhteistyön kulmakiviä:

**Selvillä olemisen periaate**

- Henkilöstön tila (mm. työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky)
- Työkykyyn liittyvät riskit
- Terveysteen liittyvät riskit
- Työn psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus
- Työkyvyttömyyskustannukset

**Varautumisen periaate**

- Henkilöstöriskien hallinta
- Varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevät toimet

**Osallistumisen periaate**

- Tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista
- Työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön määriteltävä

Työkyky- ja työhyvinvointijohtamista käsitellessä myös talouskysymykset ovat keskeisiä, eikä niitä voida ohittaa, sillä yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on tehdä tulosta. Se raha ja aika mitä yritys käyttää työkyky- ja työhyvinvointijohtamiseen on sijoitus, jonka yritys saa takaisin esimerkiksi tuottavuuden kasvuna, vähentyneinä työkyvyttömyyskustannuksina ja pienempinä sairaushoitokuluina. Näitä toimenpiteitä on koko ajan arvioitava ja seurattava niiden kustannustehokkuuden ja tuloksellisuuden toteutumista. Yrityksen johdolle, työterveyshuollolle ja henkilöstöhallinnolle täytyy raportoida säännöllisesti tuloksista ja etukäteen sovittujen luotettavien mittareiden käytöstä. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2011, s. 4)

Työhyvinvointia tulee tarkastella ja ylläpitää jatkuvasti, sillä se ei ole missään organisaation elinkaaren vaiheessa valmis. On hyvä pitää yllä keskustelua henkilökunnan kanssa, ideoida jatkuvasti parempia tapoja toimia ja tarkastella työskentelytapojen vaikutuksia arkipäiväisessä työskentelyssä. Työpaikan johto vaikuttaa merkittävästi omalla asenteellaan organisaatiokulttuurin luomiseen ja arvomaailmaan. Johdon pitäessä työhyvinvointia keskeisenä asiana organisaation arvomaailmassa, se heijastuu yleensä myös panostuksissa työhyvinvointiin. (Virolainen, 2012, ss. 105, 107)

Virolainen nostaa esille Great place to work instituten -tutkimuksen, jossa luottamuksen rakentamiseen työyhteisössä vaikutti merkittävästi se, miten organisaation johto osoitti kiinnostustaan työntekijöitään kohtaan ihmisinä, ei ainoastaan työntekijöinä. Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, miten työntekijät kokivat esimiesten ja johdon kohtelun, kun he ovat kokeneet jotain henkilökohtaisia elämänmuutoksia tai haasteita elämässään.

Työviihtyvyyteen työntekijöiden näkökulmasta vaikuttaa paljon myös se, miten esimiehet ja johtohenkilöt näkyvät työpaikoilla ja kohtaavat työntekijöitä arjessa. Tämä lisää henkilöstön tunnetta, että heidän mielipiteistään ollaan kiinnostuneita ja kehitysideoita nostetaan myös käytännön toimintaan mukaan. Oleellista tässä on se, että henkilöstö näkee esihenkilöt tasavertaisina henkilöstön jäseninä, eikä vain kaukaisesta norsunluutornista ohjeita antavina hahmoina. Luottamusta on helpompi rakentaa, kun henkilöstö ja johto tuntevat toisensa. (Virolainen, 2012, ss. 107, 108)

#### **4 Aikaisemmat tutkimukset**

Aikaisempia tutkimuksia työhyvinvoinnista on tehty viime vuosina paljonkin monista eri näkökulmista. Ikäheimosen (2021) Ennakoivan työkykyjohtamisen YAMK-opinnäytetyön tulokset ennakoivan työkykyjohtamisen tutkimisesta tukivat ajatusta sen tutkimisen tärkeydestä, mutta myös haastavuudesta. Kaikki aikaisemmat tutkimukset antavat arvokasta vertailupohjaa ja auttavat rakentamaan tietopohjaa tätä opinnäytetyötä tehdessä. Tässä alaluvussa esiteltävät aikaisemmat tutkimukset on valittu siten, että ne käsittelevät ja kuvaavat työhyvinvointia ja sen johtamista erilaisissa työyhteisöissä.

Ikäheimonen (2021) selvitti opinnäytetyössään mitä tietoja yhdistelemällä esimies käynnistää ennakoivan työkykyjohtamisen prosesseja ja miten eri järjestelmät, ja niistä saatava data tukevat esimiehen työhyvinvointijohtamista. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena työelämälähtöisessä kehittämishankkeessa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa valitusta kohteesta ja kasvattaa ymmärrystä tutkimuksen kohteesta sen luonnollisessa ympäristössä. Tutkimusmenetelmänä tässä kehittämishankkeessa käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää ja tulokset kerättiin kyselyn sekä aivoriihen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää lähiesimiesten ennakoivaa työkykyjohtamista tiedolla johtamisen keinoin. Tuloksista ilmeni, että työkykyjohtamisessa tiedolla johtamisen keinoin on vielä

kehitettävää. Tutkimuksessa esiin nousseiden ilmiöiden perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointijohtaminen ja työkykyjohtaminen ovat laajoja ja haastavia kokonaisuuksia, jossa tarvitaan useiden eri toimijoiden työpanosta ja yhteistyötä. Tutkimuksesta kävi ilmi myös, että työkykyjohtamisen koulutuksia tulee vielä kehittää. Tapoja tukea esimiehiä työn teossa ja tarjoamalla työkaluja työkyvynjohtamiseen tulee tarkastella enemmän ja luoda mahdollisesti uusia tapoja johtaa työkykyä muuttuneessa tilanteessa.

Nakari (2003) syventyi väitöskirjassaan työntekijöiden hyvinvoinnin, työn psykologisten tekijöiden sekä toiminnan tuloksellisuuden välisten yhteyksien tutkimusta sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavassa organisaatiossa. Tarkastelu kohdistettiin yksilötason poikkileikkausaineistossa ilmapiirin ja ilmapiiritekijöiden sekä hyvinvoinnin riippuvuuksien tunnistamiseen. Tutkimuksessa etsittiin myös merkkejä työyhteisön ilmapiirin muutoksen mahdollisuudesta sekä työyhteisön ilmapiirin, hyvinvoinnin ja oman kehittämistyön yhteyksistä. Tutkimuksessaan Nakari määrittelee työilmapiirin työntekijöiden työympäristöä koskeviksi havainnoiksi ja hyvinvointia selvitettiin stressin kokemisen ja sairauspoissaolojen avulla. Tutkimuksessa on teoreettinen ja empiirinen osa. Teoreettinen osa kokoaa perusteita sekundaariaineiston mittareiden käyttökelpoisuuden arvioimiseksi ja jäsentää teoriataustaa. Empiirinen aineisto on tutkittu sekundaarianalyysinä aiempien tehtyjen kyselylomakkeiden aineistoista. Väitöstutkimuksen mukaan työn kuormittavuuden helpottaminen ei vähennä stressiä ja sairauspoissaoloja, ellei samalla huolehdita siitä, että työntekijä voi kokea työnsä kehittävaksi. Työyhteisön huono ilmapiiri saattavat tutkimuksen mukaan parantua, vaikka epäedulliset työn kuormittavuus ja palkitseminen eivät muuttuisikaan. Tällöin ilmapiirin muutos mahdollistui esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutusta, esimiestoimintaa ja työn kehittävyttä parantamalla. Kehittämisprosessin myötä lisääntyi esimerkiksi keskustelu työyhteisön yhteisistä asioista.

Makkonen (2018) perehtyi opinnäytetyössään henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida ja kehittää työntekijöiden työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Tutkimuksen aineisto oli aiemmin kerätty ja käsitelty määrällisiä tilastollisia menetelmiä käyttäen ja työhyvinvointikyselyn tulokset koottiin yhteen ja niistä tehtiin yhteenveto. Lisätavoitteena oli kehittää työhyvinvointijohtamista kuvaava malli. Tulosten perusteella todettiin, että

työntekijöiden voimavarat koetaan vahvimaksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Voimavaroina mainittiin uusia haasteiden kohtaaminen, työtehtävien mielekkyys, työmotivaatio ja työn tavoitteiden selkeys. Kehitettävää oli työkiireen vähentäminen ja ammattitaidon kehittäminen. Haasteiksi nousi työyhteisön ristiriitojen ratkaiseminen sekä työyhteisön luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Eniten kehitettävää oli työhyvinvointia tukevassa johtamisessa. Johtamisen avoimuudessa, palautteen antamisessa, työntekijöiden työn arvostamisessa ja puolueettomassa sekä oikeudenmukaisessa johtamisessa oli kehitettävää. Esimiesten ja työntekijöiden välillä vallitsi kuitenkin luottamuksellinen ilmapiiri ja strategisessa johtamisessa oli onnistuttu.

Tang (2021) selvitti opinnäytetyössään mitkä tekijät vaikuttavat yksilön ja organisaation työhyvinvointiin sekä kuinka työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän työnteekoon. Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus ja aineistoa kerättiin haastattelujen avulla. Tuloksista selvisi, että erityisesti työyhteisön ilmapiiri nousi esille kuvatessa työhyvinvointia. Myös kollegat ja heiltä saama ammatillinen tuki koettiin merkittävänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Kerätyssä aineistossa oli enemmän organisaatioon liittyviä tekijöitä, verrattuna yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin. Vastauksista kävi ilmi se, että lopulta yksilö on itse vastuussa omasta asenteesta itse työhön, kollegoihin ja näin he myös vaikuttavat suoraan työyhteisöön ja työilmapiiriin.

## **5 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Verven kanssa. Opinnäytetyön aihe syntyi Vervestä nousseiden tarpeiden pohjalta sekä opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuksen mukaan. Vervessä on ollut käytössä oma ennakoivan työhyvinvointijohtamisen malli ja vahva työhyvinvointitutkimuksen kulttuuri. Tämän pohjalta muodostui tutkimustehtäväksi selvittää, miten työhyvinvointijohtaminen toteutuu Vervessä työntekijöiden arvion mukaan. Tutkimustehtävän avulla pyritään tuomaan näkyväksi henkilökunnan kokemus työhyvinvointijohtamisen toteutumisesta; mitkä asiat siinä ovat toimivia ja mihin kaivataan lisää resursseja. Tieto on tärkeää ja ajankohtaista, sillä uuden yrityskaupan takia tämä Verven käytössä ollut malli ja työhyvinvoinnin johtamisen työtavat luultavasti siirtyvät Coronarian käyttöön.



Yrityksen johdon näkemys työhyvinvoinnin tilasta ei riitä, vaan on saatava ajankohtaista faktatietoa kehittämisen ja päätöksenteontueksi, siitä mihin suuntaan työhyvinvoinnin osa-alueet ja organisaatioilmapiiri ovat menossa. Joskus näkemyksen eroavat paljonkin ja johdolla saattaa olla positiivisemmat näkemykset työhyvinvoinnin tilasta, kuin henkilöstöllä. (Virolainen, 2012, s. 110)

## 5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys

Työhyvinvointijohtamisen käytännöt ovat moninaisia. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteita on käsitelty enemmän luvussa kolme, jossa esiteltiin työhyvinvoinnin johtamisen muutokset nykypäivänä sekä Verven ennakoivan työhyvinvointijohtamisen mallin taustaa sekä sen taustalla oleva kehittävä työntutkimus ja toiminnan teoria (kts. luku 3).

Kyselytutkimus kohdennettiin ennen 1.4.2022 tehtyä yrityskauppaa KK-Verven Oy:n palveluksessa työskennelleelle henkilöstölle, jotta saadaan oikea kuva sen aikaisesta työhyvinvointijohtamisen toteutumisesta. Tutkimuksen tarkoitus oli tuoda näkyväksi vanhalle ja uudelle työyhteisölle sekä johdolle, Vervessä jo käytössä olevia hyviä työhyvinvointijohtamisen käytäntöjä ja ratkaisuja. Tavoitteena oli tuottaa sellaista tietoa, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvoinnin johtamista tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

Miten työhyvinvointijohtaminen toteutuu Vervessä työntekijöiden arvion mukaan?

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on menetelmä, jolla haetaan vastausta kysymyksiin ”kuinka moni”, ”kuinka paljon” ja ”miten usein” ja tämä menetelmä antaa yleisen kuvan mitattujen ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Tutkittavia asioita tarkastellaan numeerisesti, jolloin tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia tarkastellaan kuvaillen numeroiden avulla. (Vilka, 2007, ss. 13, 14) Tähän opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, koska otanta on iso, yli 300 henkilöä. Vilkan (2007, s. 17) mukaan määrälliselle tutkimukselle on tavallista, että

vastaajamäärät ovat suuret ja suositeltava vähimmäismäärä on 100, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä.

Hanna Vilkan (2007, s. 17) mukaan Pertti Alasuutari (1996) toteaa, että vain suurella aineiston määrällä tutkija pystyy muodostamaan havaintoja näkökulmasta ja tämä tekee mahdolliseksi sen, että tutkittavia asioita voidaan selittää numeerisesti. Kun saadaan riittävä otanta, sitä paremmin toteutunut otos edustaa perusjoukossa keskimääräistä kokemusta tai mielipidettä tutkittavasta asiasta. Tällä opinnäytetyöllä pyritään tavoittamaan vastaus siihen, kuinka moni työntekijöistä ja kuinka laaja määrä heistä kokee, että työhyvinvointijohtamisen toteutuminen on onnistunut tai ei ole onnistunut. Kyselyn avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimustehtävään.

### **5.3 Aineiston hankinta**

Aineistonhankintamenetelmäksi valittiin kysely ja aineisto hankittiin verkkopohjaisen Webropol-työkalun avulla. Hirsjärven ym. (2009, s. 195) mukaan kysely on joustava tapa kerätä laaja tutkimusaineisto sekä on menetelmänä tehokas. Vehkalahden (2014, s. 48) mukaan verkkolomakkeet ovat yleistyneet, niiden hyvien puolien takia. Vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon, eikä tallentamiseen näin kulu aikaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Verven henkilöstön kokemuksia siitä, miten työhyvinvointijohtaminen on toteutunut Vervessä. Näin kohderyhmäksi valikoitui ennen 1.4.2022 KK-Verven Oy:n palveluksessa työskennelleet 344 henkilöä, joille kysely lähetettiin.

Kyselytutkimus on suurimmaksi osaksi määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Monesti puhutaan, että määrällisellä tutkimusotteella tavoitellaan yleiskäsityksiä ja laadullisilla menetelmillä päästään käsiksi yksityiskohtiin, mutta ei tutkimusote kaikkea kerro. Yksityiskohtiin päästään käsiksi myös tilastollisilla menetelmillä. (Vehkalahti, 2014, s. 13)

Kyselylomaketta suunnitellessa on tärkeä huomioida kysymysten oikea määrä, järjestys ja se, että kysymykset ovat selkeitä. Kysymykset tulisi olla sellaisessa muodossa, että jokainen vastaaja ymmärtäisi ne samalla tavalla. Kyselyn alussa voi olla ns. orientoivia kysymyksiä ja

lopussa tarkemmat kysymykset. Johdattelevia kysymyksiä on syytä välttää. (Valli, 2018, ss. 93–95) Kyselyn on hyvä olla linjassa sen kanssa, mitä tutkimuksen avulla halutaan tietää. Tutkimukselle määritelty tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset toimivat kysymysten pohjana. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 87–88)

Kysely (Liite 1) koostui kahdeksasta monivalintakysymyksestä, jossa vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Kaikki kysymykset olivat strukturoituja eli suljettuja, jotta tietojen käsittelyyn ei mene liikaa aikaa otannan ollessa suuri. Vehkalahten (2014, s. 25) mukaan on yleistä, että kyselytutkimuksessa käytetään suljettuja osia, jolloin valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät mittausta ja helpottavat tietojen käsittelyä.

Alussa olleet kysymykset 1, 2 ja 3 olivat orientoivia taustakysymyksiä, joissa kysyttiin ikäryhmä, sukupuoli ja yksikkö, missä työskentelee. Loput kysymykset 4, 5, 6, 7 ja 8 olivat tutkimustehtävään vastauksen antavia kysymyksiä, jotka suunniteltiin yhdessä työelämäohjaajan kanssa. Kysymyksissä 4–8 vastausvaihtoehdot esitettiin 5-portaisen Likertin asteikon mukaan, jossa erittäin huono tilanne sai arvon 0 ja erittäin hyvä tilanne sai arvon 4. Asteikossa näkyivät sanallisesti vain huonoin ja paras tilanne, ja muutoin pelkät numeeriset arvot 1, 2 ja 3. Vehkalahten (2014, s. 36) mukaan monet mittaustavat kyselytutkimuksissa käsitetään järjestysasteikoiksi ja tunnetuin näistä on Likertin asteikko. Tätä asteikkoa sovelletaan useimmiten viisiportaisena. On tärkeää, että käytettävä asteikko muodostaa jatkumon ääripäästä toiseen. Kyselyn viisi viimeistä kysymystä laadittiin Verven omaa ennakoivan työhyvinvointijohtamisen mallia (Liite 2) hyödyntäen.

Webropol-kyselyn asetuksista laitettiin kaikki kyselyn kysymykset pakollisiksi, jotta saadaan riittävän kattava vastausmäärä jokaiseen kysymykseen eikä tyhjiä vastauksia jää.

Kysymyksien vastaukset suunniteltiin niin, että ne ovat toisensa poissulkevia eikä vastaajalle tule vaikeutta valita esimerkiksi kahden vaihtoehdon väliltä. Vilkan (2007, s. 71) mukaan vastausvaihtoehtojen tulee olla toisensa poissulkevia, eikä vastaajalle saa tulla tunnetta, että hänen pitää vastata kahteen eri kohtaan. Analysoinnin kannalta tämä on myös helpompaa, kun kysymykset on strukturoitu niin, että voidaan vastata vain yksi vastaus.

Kyselyn linkin toimivuus ja itse kysely testattiin kahdella ulkopuolisella henkilöllä kesän aikana ja siitä saadun palautteen perusteella tehtiin pieniä muutoksia asetteluun.

Saatetekstit erotettiin vielä selkeämmin omaksi osuudekseen ennen kysymystä. Osaan kysymyksistä testaajat oisivat kaivanneet lisäksi avointa vastausvaihtoehtoa, jotta olisi voitu kertoa tarkempaa tietoa mielipiteestä, mutta tätä ei ollut mahdollista toteuttaa työn laajuuden muuttumisen takia.

Kyselyn vastauslinkki lähetettiin Verven yhteyshenkilön kautta sähköpostilla saatekirjeen (Liite 3) kanssa elokuun lopulla ja se oli auki lähes kaksi viikkoa (22.9-2.9.2022).

Saatekirjeessä esiteltiin opinnäytetyön aihe, tarkoitus ja tavoite. Saatekirjeessä esitettiin arvio kyselyyn käytettävästä ajasta, joka oli muodostettu kyselyn testaajilta saadun palautteen avulla. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti puolessa välissä kyselyn aukiolon ajanjaksoa. Ajankohdan ajateltiin olevan hyvä kesälomilta paluun suhteen ja ajateltiin, että suuriosa työntekijöistä ovat tuossa kohtaa jo palanneet takaisin töihin. Vilkan (2007, s. 28) mukaan yksi tärkeimmistä asioista on kyselyn ajoitus, joka kannattaa miettiä tarkkaan, jotta kyselyyn saadaan riittävä vastausprosentti. Tähän kyselyyn saatiin vastauksia 133 ja vastausprosentti oli 39 %.

#### **5.4 Aineiston analyysi**

Hirsjärven ym. (2009, s. 221) mukaan tutkimuksen kannalta merkityksellisin hetki on kerätyn aineiston analyysi. Kaikki aiempi työ mikä tutkimuksessa on tehty, on tähdännyt analyysivaiheen toteuttamiseen. Analyysivaiheessa tutkijoille selviää, miten aineiston materiaali vastaa tutkimuskysymyksiin ja olisiko tutkimuskysymykset pitänyt muodostaa eri tavalla.

Tämän tutkimuksen vastausraportit saadaan Webropol-ohjelman raportointityökalua hyödyntäen. Webropol-työkalusta saatuja valmiita tuloksia analysoidaan sanallisesti tarkastelemalla vastaajamääriä, vastausten keskiarvoja, mediaania ja vastauksia prosentteina suhteessa vastaajamääriin. Keskiarvon, mediaanin ja vastausprosentin avulla saadaan selville työntekijöiden keskimääräinen mielipide jokaiseen kysymykseen. Lisäksi käytetään erilaisia kuvaajia tuloksia kuvaamaan. Sanallisen tuloksien tarkastelun yhteydessä peilataan vastauksia myös tutkimuskysymykseen.

## 5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö on tutkimustyö, jolla opiskelija osoittaa tieteellisen työn menetelmien ja sääntöjen ymmärtämisen ja omaksumisen, sekä perehtyneisyytensä omaa ammattialaansa kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta ja käyttää siihen tarkoituksenmukaisesti valittuja ja perusteltuja menetelmiä. Tieteellisesti tuotetun tiedon tulee kestää työn ulkopuolinen arviointi ja tarkastelu. Yksinkertaisesti sanottuna opinnäytetyön tieteellisyys tarkoittaa sitä, että tutkimus on tehty oikein. (Kananen, 2017, ss. 76–79)

Tieteelliseen tutkimukseen tärkeä osa luotettavuus, josta voidaan erotella kaksi osaa: validiteetti ja reliabiliteetti. Tiivistettynä validiteetti kertoo sen, että mitattiinko sitä mitä pitikin ja reliabiliteetti, miten tarkasti mitataan. Mittauksen luotettavuuden kannalta validiteetti on ensisijainen peruste, sillä jos ei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. Validiteetin lisäksi on siis tärkeää myös saada reliabiliteetiltaan mittaus mahdollisimman hyvälle tasolle. Mittauksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän siihen sisältyy mittausvirhettä. (Vehkalahti, 2014, ss. 40–41) On erittäin tärkeää miettiä kyselyn tulevat kysymykset tarkoin ennen sen lähettämistä vastaajille, jotta saadaan mahdollisimman luotettavia vastauksia niihin kysymyksiin, joita halutaan kysyä. Tutkimuksen kysymykset suunniteltiin yhdessä työelämäohjaajan kanssa, joten he pääsivät vaikuttamaan niiden sisältöön. Työn ennakkosuunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon työn sisältämät mahdolliset riskit, jotta vältetään haasteilta jälkikäteen. Opinnäytetyön aineistonhankinnan osalta riskejä ennakoitiin siten, että aineistonhankintana käytetty kysely ajoitettiin toteutettavaksi vasta, kun kohderyhmän on suurimmalta osaltaan palannut kesälomilta takaisin töihin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä ja ihmiseen kohdistuvan tutkimusten eettisiä periaatteita, sekä hyvän tieteellisen käytännön loukkausten ennaltaehkäisemistä. Tutkimusta tehdessä noudatetaan sitoutuneesti ohjeistusta: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa, joka on Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antama ohjeistus. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012) Lisäksi sitoudutaan Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja

ihmistieteiden ennakoarviointi Suomessa -ohjeeseen, joka on myös TENK:n laatima ohjeistus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019).

Tutkimusluvasta on huolehdittu heti tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen, ennen kuin aloitettiin tutkimusaineiston keruuta. Tulevaa tutkimusaineistoa varten tehtiin aineistohallintasuunnitelma (LIITE 4), jossa kuvaan aineiston/datan säilyttämisestä opinnäytetyöprosessin ajan ja sen jälkeen. Aineistohallinnan suunnitelmalla varmistetaan se, että aineiston kerääminen, käsittely, säilyttäminen ja tuhoaminen toteutetaan oikein ja järkevästi. Kyselyä tehdessä käytetty Webropol-kysely- ja raportointisovellus on hyvin intimiteetin säilyttävä ja näin myös tuloksien analysointi on hallitumpaa. Kyselyyn osallistuville kyselyn linkin lähetti Verven yhteyshenkilö, joten se takaa myös tutkimukseen osallistuvien intimiteetin säilyttämisen. Jokaisella kyselyyn vastanneella on ollut vapaus valita haluavatko he osallistua kyselyyn vastaamiseen vai eivät. Kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuus on tuotu ilmi kyselyn saatekirjeessä. Osallistuessaan kyselyyn, he antavat samalla suostumuksen vastauksien käyttämiseen tutkimuksessa.

## **6 Tulokset**

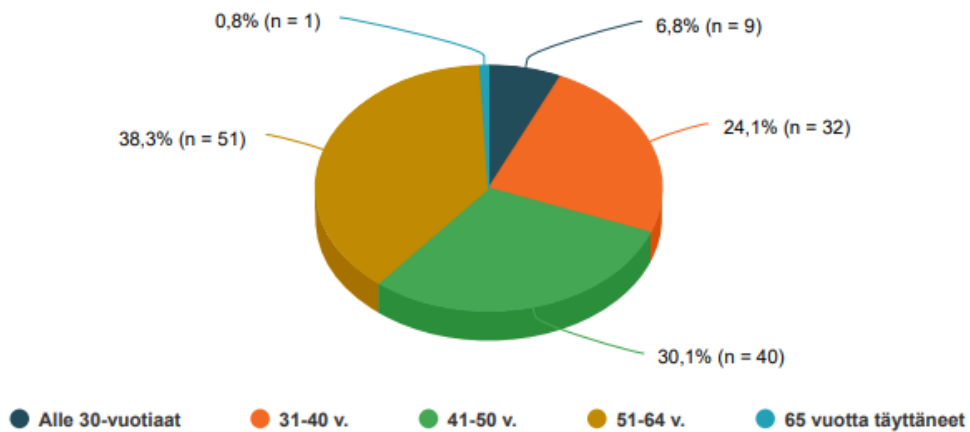
Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten KK-Verve Oy:ssä on toteutunut työhyvinvointijohtaminen työntekijöiden arvion mukaan. Kyselyyn vastasi 133 henkilöä, jolloin vastausprosentti on 39 %. Kysely koostui kahdeksasta monivalintakysymyksestä, jossa vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Kaikki kysymykset olivat strukturoituja eli suljettuja. Henkilöstölle lähetettävä kysely sisälsi kolme taustakysymystä ja viisi työhyvinvointijohtamiseen liittyvää kysymystä. Työhyvinvointijohtamisen toteutumisesta, työhyvinvointikyselyiden tuloksien hyödyntämisen toteutumisesta tiimissä, koulutuksien ja erilaisten valmennuksien hyödyllisyydestä, kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin vaikuttamiskokemus tiimissä.

### **6.1 Vastaajien taustatiedot**

Kyselyn aluksi selvitettiin vastaajien taustatietoja. Taustatietojen avulla kartoitettiin vastaajien ikä, sukupuoli ja työskentelypaikkakunta. Kyselyyn vastanneista suurin osa 38,3 %,

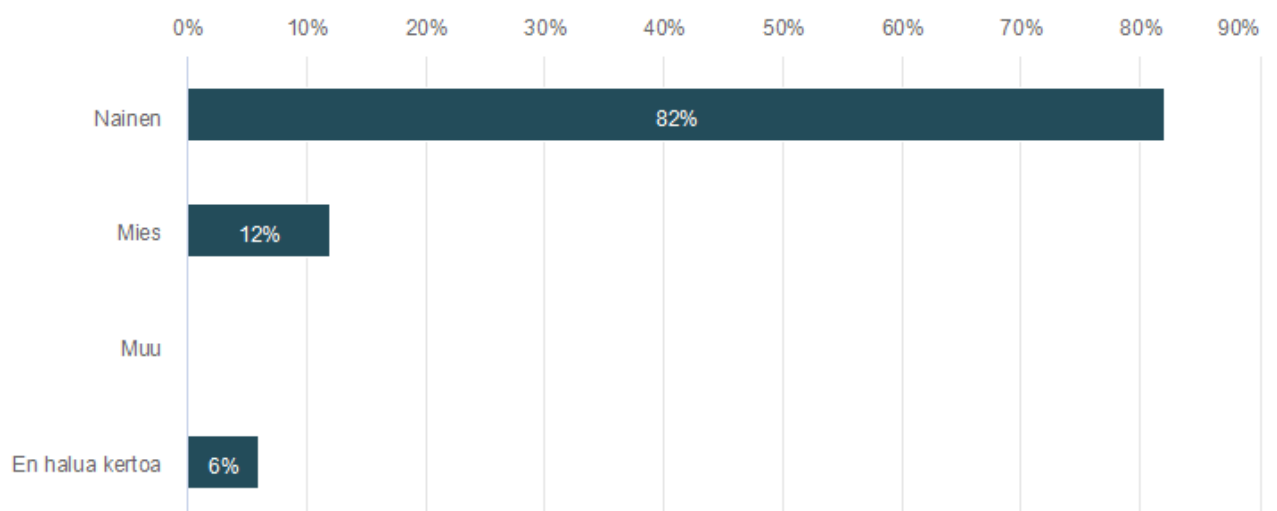
51 vastaajaa oli 51–64-vuotiaita (Kuva 5). Toiseksi eniten, 40 vastaajaa, oli 41–50-vuotiaita. Vastaajista 32 oli 31–40-vuotiaita ja alle 30-vuotiaita oli 9. Vastaajista löytyi myös yksi 65-vuotta täyttänyt.

Kuva 5. Vastaajien ikäjakauma.



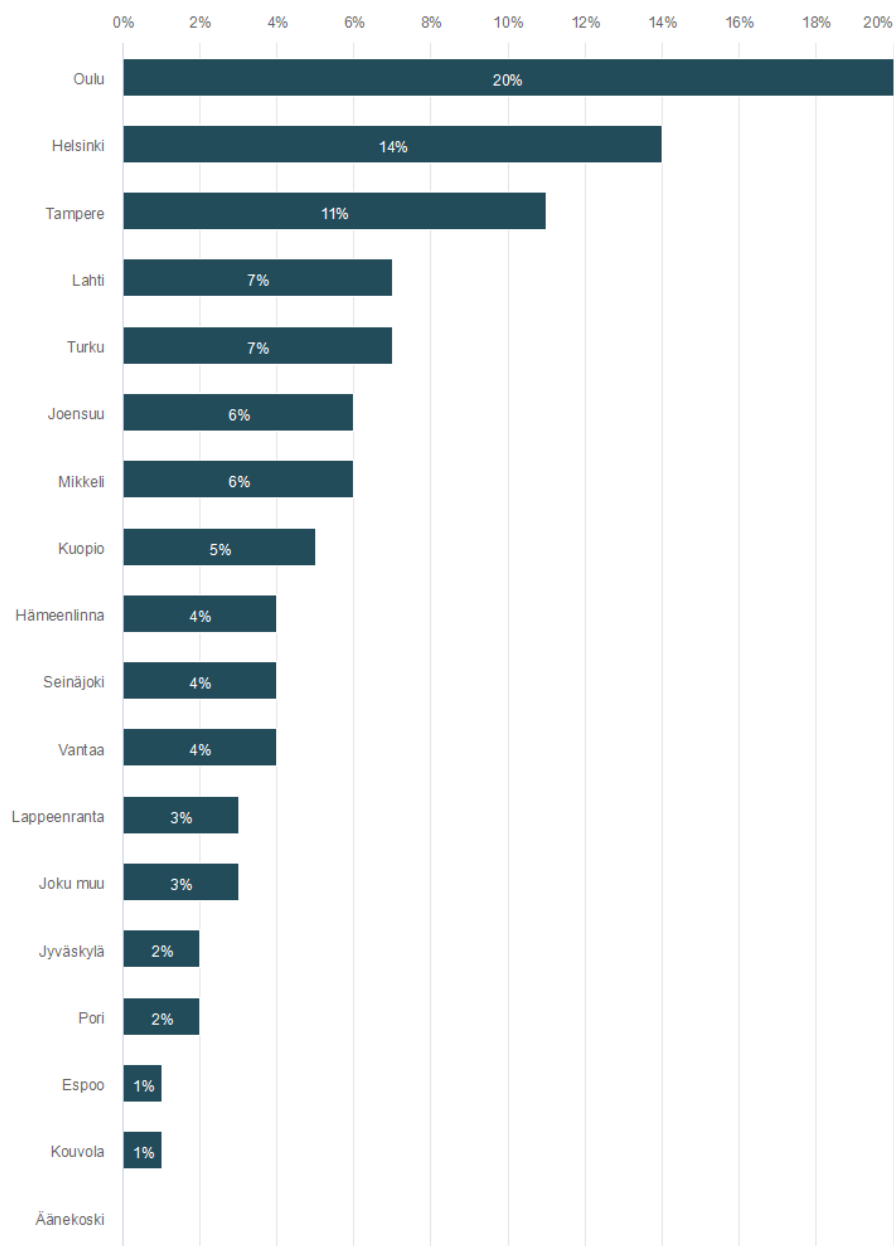
Kyselyyn vastanneista suurin osa (82 %), 109 vastaajaa oli naisia ja miehiä 16 (12 %). Vastaajista 8 (6 %) ei halunnut kertoa sukupuoltaan (kuva 6).

Kuva 6. Vastaajien sukupuoli.



Kyselyyn vastanneiden työskentelytoimipaikkaa kysyttäessä kolmen suurimman joukkoon nousivat Oulu, 26 vastaajaa (20 %), Helsinki, 18 vastaajaa (14 %) ja Tampere, 15 vastaajaa (11 %) (Kuva 7). Muut toimipisteet jakoutuivat seuraavasti: Lahti, 10 vastaajaa (7 %), Turku, 9 vastaajaa (7 %), Joensuu, 8 vastaajaa (6 %), Mikkeli, 8 vastaajaa (6 %), Kuopio, 7 vastaajaa (5 %), Hämeenlinna, 5 vastaajaa (4 %), Seinäjoki, 6 vastaajaa (4 %), Vantaa, 5 vastaajaa (4%), Lappeenranta, 4 vastaajaa (3 %), joku muu, 4 vastaajaa (3 %), Jyväskylä, 3 vastaajaa (2 %), Pori, 3 vastaajaa (2 %), Espoo, 1 (1 %) ja Kouvola, 1 vastaaja (1 %).

Kuva 7. Vastaajien työskentelytoimipaikka.

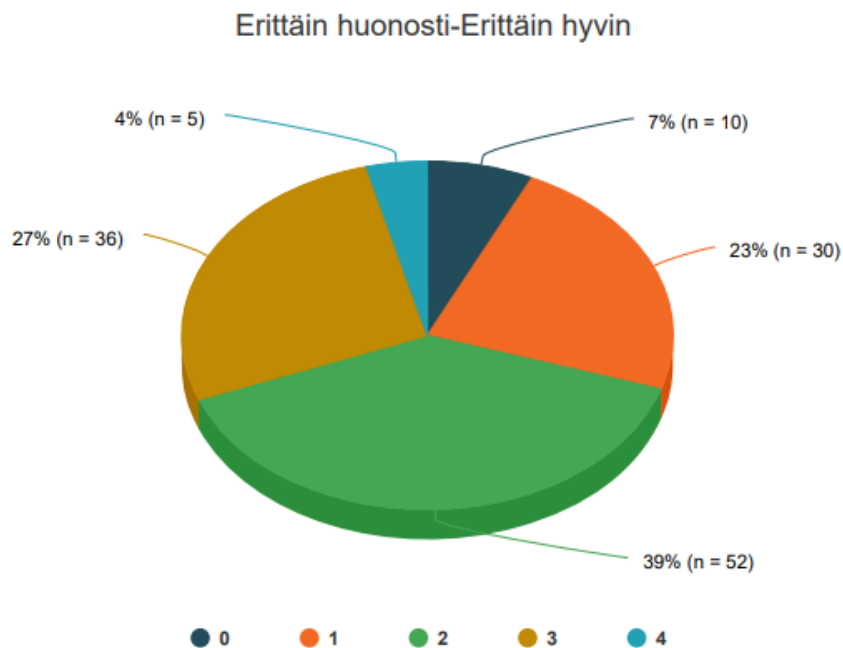




## 6.2 Työhyvinvointijohtamisen toteutuminen Vervessä

Kysyttäessä arviota asteikolla 0–4 (0 = erittäin huonosti, 4 = erittäin hyvin), miten työhyvinvointijohtaminen on toteutunut Vervessä, vastaukset jakautuivat niin, että eniten eli 52 vastaajaa (39 %) vastasi kyselyn asteikon keskiluvun 2 (kuva 8). Toiseksi eniten vastaajia, 36 (27 %), vastasi asteikon luvun 3. Kolmanneksi eniten, vastaajista 30 (23 %), vastasi asteikon luvun 1. Vastaajista 10, vastaajaa (7 %) oli sitä mieltä, että työhyvinvointijohtaminen on toteutunut erittäin huonosti ja 5 vastaajaa (4 %) oli sitä mieltä, että se on toteutunut erittäin hyvin. Tämän kysymyksen keskiarvo ja mediaani eli keskiluku olivat 2.

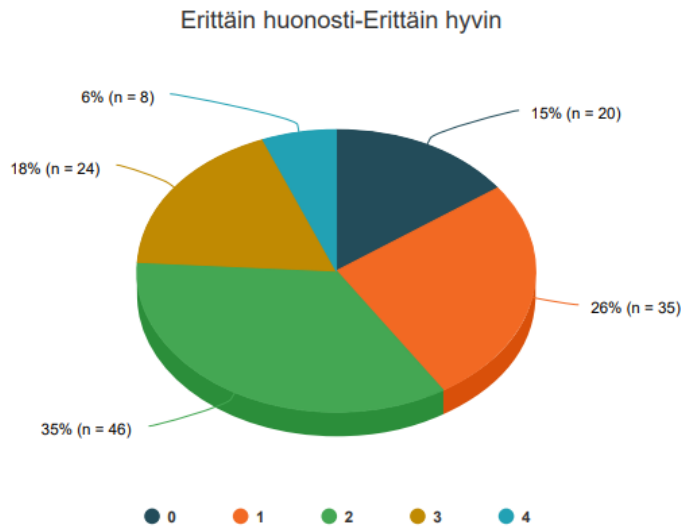
Kuva 8. Työhyvinvointijohtamisen toteutuminen.



Kun vastaajia pyydettiin arviomaan asteikolla 0–4 (0 = erittäin huonosti, 4 = erittäin hyvin), miten työhyvinvointikyselyn tuloksia on hyödynnetty tiimissäsi vastaajista suurin osa, 46 (35 %) vastasi asteikon luvun 2 (kuva 9, s. 29). Toiseksi eniten, 35 vastaajaa (26 %), vastasi asteikon luvun 1. Kolmanneksi eniten, vastaajista 24 (18 %), vastasi asteikon luvun 3.

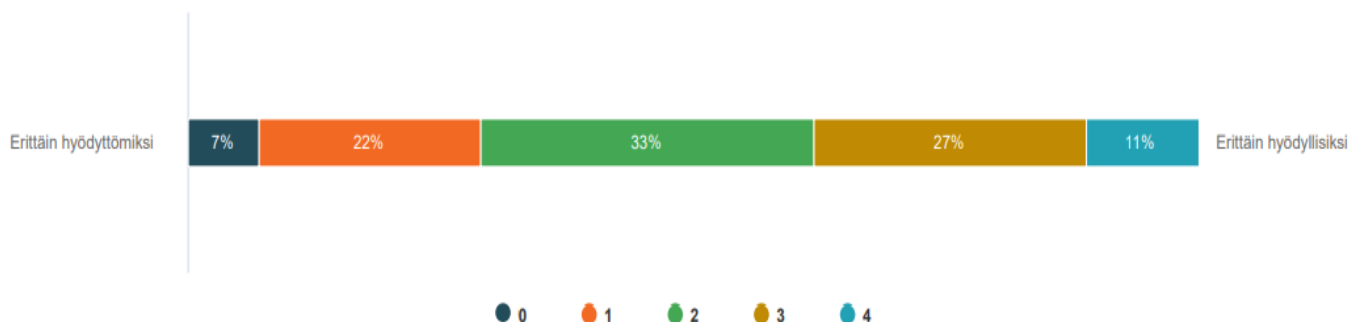
Asteikon luvun 4, erittäin huonosti vastasi, 20 vastaajaa (15 %) ja erittäin hyvin 8 vastaajaa (6 %). Keskiarvo oli 1,7 ja mediaani oli 2.

Kuva 9. Työhyvinvointikyselyn tuloksien hyödyntäminen tiimissä.



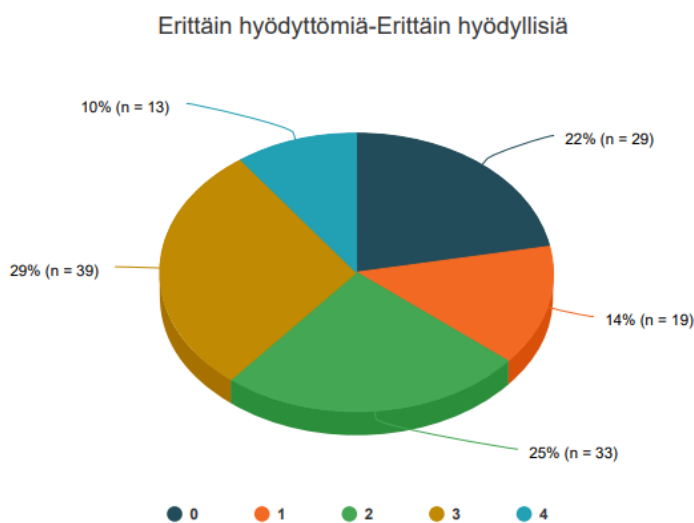
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–4 (0 = erittäin hyödyttömiksi, 4 = erittäin hyödyllisiksi), sitä kuinka hyödyllisiksi he kokevat Verve Akatemian alaisen toiminnan mm. valmennukset, kehittämisfoorumit ja yhteiset oppimisen hetket (kuva 10). Vastaajista eniten, 44 vastaajaa (33 %), vastasivat asteikon luvun 2. Toiseksi eniten, vastaajista 36 (27 %), vastasi asteikon luvun 3. Kolmanneksi eniten, 29 vastaajaa (22 %), vastasi asteikon luvun 1. Vastaajista 9 (7 %), oli sitä mieltä, että ne ovat erittäin hyödyttömiä ja vastaajista 14 (11 %), vastasi ne erittäin hyödyllisiksi. Keskiarvo oli 2,1 ja mediaani oli 2.

Kuva 10. Verve Akatemian toiminnan hyödyllisyys.



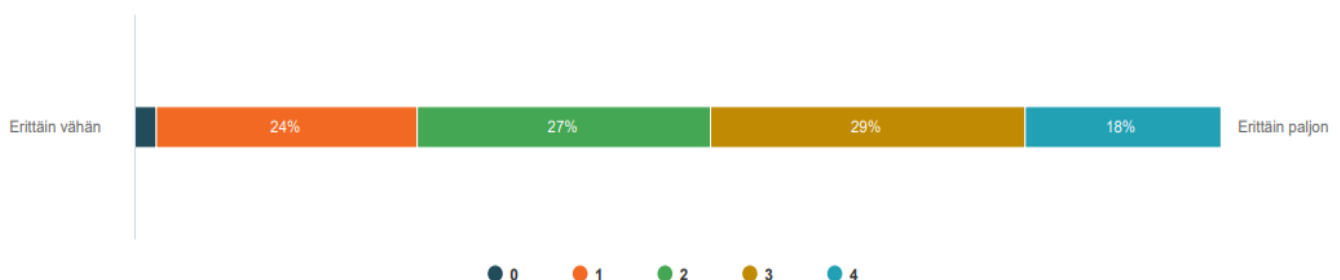
Kysyttäessä arviota siitä, miten hyödyllisiä kehityskeskustelut ovat olleet asteikolla 0–4 (0 = erittäin hyödyttömiä, 4 = erittäin hyödyllisiä), suurin osa, 39 vastaajaa (29 %), vastasi asteikon luvun 3, että ne ovat olleet hyödyllisiä (kuva 11). Toiseksi eniten, vastasi 33 vastaajaa (25 %), asteikon luvun 2. Kolmanneksi eniten, 29 vastaajaa (22 %), piti kehityskeskusteluita erittäin hyödyttöminä. Asteikon luvun 1, vastasi 19 vastaajaa (14 %) ja erittäin hyödyllisinä kehityskeskusteluita piti 13 vastaajaa (10 %). Keskiarvo oli 1,9 ja mediaani 2.

Kuva 11. Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys vastaajien kannalta.



Kyselyn lopussa kysyttiin vastaajien kokemusta työhyvinvointiin vaikuttamisesta tiimissä asteikolla 0–4 (0 = erittäin vähän, 4 = erittäin paljon), vastaajista 39 (29 %), vastasi asteikon luvun 3, että ne ovat olleet hyödyllisiä (kuva 12). Toiseksi eniten, vastaajat 36 (27 %), vastasivat asteikon luvun 2. Kolmanneksi eniten, vastaajista 32 (24 %), vastasi asteikon luvun 1. Työhyvinvointiin vaikuttamiseen tiimissä erittäin vähäiseksi ei kokenut kukaan ja vastaajista 24 (18 %), koki voivansa vaikuttaa työhyvinvointiin omassa tiimissä erittäin paljon. Keskiarvoksi saatiin 2,4 ja mediaani oli 2.

Kuva 12. Työhyvinvointiin vaikuttaminen omassa tiimissä.



## 7 Johtopäätökset tuloksista

Taustakysymysten perusteella voidaan todeta, että kyselytutkimukseen osallistuneista vastaajista suurin osa, 92 vastaajaa (69,2 %) oli 41-vuotiaita, suurin osa vastaajista 109 (82 %) oli naisia ja eniten vastaajista, 59 (49 %), työskentelivät yksiköissä, jotka olivat Oulussa, Helsingissä ja Tampereella. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö kokee työhyvinvointijohtamisen toteutuneen Vervessä. Työhyvinvointijohtamisen toteutumista kysyttäessä vastausten keskiarvo sai luvun 2. Tämän kysymyksen perusteella voidaan sen toteutuneen kohtalaisesti. Käytössä oli Likertin-asteikko 0–4 (0 = erittäin huonosti, 4 = erittäin hyvin). Asteikon luvun 2, valitsi suurin määrä, 39 % vastaajista. Asteikon vastausten perusteella vastaukset ovat levinneet hyvin tasaisesti molemmiin puolin asteikkoa, sillä vastauksia asteikolla 0–1 (erittäin huonosti, huonosti) oli 30 % ja asteikon toisella puolella 3–4 (hyvin, erittäin hyvin) 31 %. Vastaajamäärä 133 oli suhteellisen iso, joten tuloksien todenmukaisuutta voidaan pitää mielestäni perusteltuna.

Kyselyn avulla pyrittiin myös tuomaan näkyväksi henkilöstön kokemuksia Vervessä käytössä olevan ennakoivan työhyvinvointijohtamisen mallin tuomien erilaisten toimintatapojen ja työkalujen riittävydestä ja miten hyödyllisiksi ne koetaan, joten seuraavaksi tarkastellaan niitä. Työhyvinvointikyselyn tuloksien hyödyntämisen tiimissä asteikolla 0–4 (0 = erittäin huonosti, 4 = erittäin hyvin), sai keskiarvon 1,7. Eniten vastaajista, (35 %), vastasi asteikon luvun 2. Kun tarkastellaan asteikon lukuja asteikolla 0–1 (erittäin huonosti, huonosti), saatiin 41 %, joka on mielestäni merkittävä huomio työhyvinvointikyselyn tuloksien hyödyntämiseen kaivattavasta muunlaisesta panostuksesta. Iso osa vastaajista kokee ne erittäin huonosti tai huonosti hyödynnetyiksi. Vervessä (henkilökohtainen tiedonanto, 2021) työhyvinvointikyselyitä tehdään vuosittain 2–4 kertaa vuodessa ja niitä hyödynnetään tiimeissä (Verve, henkilökohtainen tiedonanto, 2021), mutta se ei tämän kyselyn tulosten perusteella ole riittävää. Henkilökunta selvästi kaipaa lisää työhyvinvointikyselyiden hyötykäyttöä työyhteisön sisällä. Tähän on varmasti monenlaisia syitä, ja suurin selittäjä niiden puutteelle on varmasti aika. Ei ole riittävästi aikaa hyödyntää kyselyiden vastauksia. Virolainen (2012, ss. 111, 118) toteaa, että yleisin syy mittaustulosten hyödyntämättä jättämiselle on välinpitämättömyys, kiire ja se, että työhyvinvointia ei nähdä aitona arvona organisaation sisällä. Mittaukset ovat myös tärkeä ennaltaehkäisevän työsuojelutoiminnan

kannalta, jolloin epäkohtiin voidaan puuttua ennen kuin niistä tulee ongelmia. Yhdessä tiimin kesken mittausten läpikäyminen toimii hyvin, koska silloin voidaan keskittyä oman työryhmään liittyviin positiivisiin ja kehitystä kaipaaviin asioihin. Tämä lisäksi tuloksien vertaaminen edellisiin tuloksiin on järkevää, jotta kehityssuunta nähdään paremmin. On tärkeää miettiä myös keinoja kehityskohteita vaativiin asioihin ja toteuttaa kaivatut toimenpiteet, jotta vaaditut tavoitteet saavutetaan.

Verve Akatemian toiminnan hyödyllisyydestä kysyttäessä asteikolla 0–4 (0 = erittäin hyödyttömiä, 4 = erittäin hyödyllisiä), vastaajista suurin osa, (33 %), vastasi asteikon luvun 2 ja keskiarvoksi saatiin 2,1. Suurin osa on siis sitä mieltä, että tämä Verve Akatemian toiminnat ovat kohtalaisen hyödyllisiä. Tarkasteltaessa vastauksia asteikolla 3–4 (hyödyllisiä, erittäin hyödyllisiä), on vastauksista 38 % sitä mieltä, että ne ovat hyödyllisiä tai erittäin hyödyllisiä ja tästä voidaan vetää johtopäätös, että erilaiset valmennukset, kehittämiskohtaukset ja yhteiset oppimisen hetket ovat tarpeellisia ja sisäinen oppimisjärjestelmä on hyödyllinen.

Kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä omalla kohdalla kysyttäessä asteikolla 0–4 (0 = erittäin hyödyttömiä, 4 = erittäin hyödyllisiä), vastaajista suurin osa, (29 %), vastasi asteikon luvun 3, että ne ovat hyödyllisiä. Keskiarvoksi tuli 1,9. Keskiarvoa laskee suuri vastaajien määrä (22 %), asteikolla 0, jotka ovat sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat erittäin hyödyttömiä.

Tarkasteltaessa vastausten jakautumista asteikon molemmin puolin asteikolla 0–1 (erittäin hyödyttömiä, hyödyttömiä), oli 36 % ja asteikon toisella puolella 3–4 (hyödyllisiä, erittäin hyödyllisiä), 52 % voidaan kuitenkin tehdä johtopäätös siitä, että kehityskeskustelut koetaan hyödyllisiksi, joten niitä ehdottomasti kannattaa jatkaa.

Kiinnittäisin kuitenkin organisaatiossa huomiota tuohon suureen määrään vastaajista, jotka kokevat ne erittäin hyödyttömiä. Voisiko tälle asialle tehdä enemmän jotakin? Miten näiden vastaajien ääni saataisiin paremmin kuuluviin ja miten voitaisiin lisätä sitä, että he kokisivat voivansa vaikuttaa kehityskeskusteluiden kautta omaan työhyvinvointiinsa.

Vesterinen (2006, ss. 102, 141, 145) toteaa, että esimerkiksi työmotivaation edistämiseen vaikuttaa kokemus siitä, miten työhön voidaan vaikuttaa. Työssään yksilö kaipaa ohjausta, kannustusta ja palautetta, ja johtamistyön keskeiseksi välineeksi on vakiintunut kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluilla luodaan välittäviä ja kannustavia organisaatioita

hyvän johtamistyön tuloksena. Joskus työntekijälle voi jäädä kehityskeskustelun jälkeen tunne, että siitä on jäänyt jotain puuttumaan ja hän on kokenut keskustelun vain pakollisena suorituksena tai velvollisuutena esimiehelle. Kehityskeskustelussa on kyse vuorovaikutuksesta kahden ihmisen välillä, eikä sen tulisi olla liian teknistä. Viimeaikaisten tutkimustulosten perusteella kehityskeskusteluiden onnistumisen edellytys on dialoginen tapa olla vuorovaikutuksessa.

Työhyvinvointiin vaikuttamisen kokemuksesta tiimissä kysyttäessä asteikolla 0–4 (0 = erittäin vähän, 4 = erittäin paljon), suurin osa vastaajista, (29 %), vastasi asteikon luvun 3, että he kokevat voivansa vaikuttaa paljon työhyvinvointiin tiimissä. Keskiarvoksi tuli 2,4.

Vaikuttamista erittäin vähäiseksi ei kokenut kukaan vastaajista. Kun tarkastellaan vastauksia asteikolla 3–4 (paljon, erittäin paljon), vastaajista 47 % oli sitä mieltä, että he kokevat voivansa vaikuttaa työhyvinvointiin omassa tiimissä paljon tai erittäin paljon.

Tutkimustuloksesta voidaan vetää johtopäätös, että suurin osa vastaajista kokee voivansa vaikuttaa työhyvinvointiin omassa tiimissä paljon tai erittäin paljon, ja tämä on erittäin hieno tulos.

Tutkimuskysymykseen vastausta tarkastellessa on haluttu tehdä se kaikkien kysymysten tuloksien perusteella. Työhyvinvointijohtamiseen kuuluu Vervessä kaikki nämä osa-alueet, joita on tässä kyselytutkimuksessa tutkittu. Tuloksien perusteella voidaan todeta vastaus tutkimuskysymykseen: ”Miten työhyvinvointijohtaminen toteutuu Vervessä työntekijöiden arvion mukaan?”, että työhyvinvointijohtaminen on toteutunut kaikkien tuloksien keskiarvoista lasketun yhteiskeskiarvon 2,02 mukaan kohtalaisesti. Keskiarvon muodostivat kyselyn tuloksien keskiarvot osa-alueista; työhyvinvointijohtamisen toteutuminen, työhyvinvointikyselyiden tuloksien hyödyntämisen toteutuminen tiimissä, koulutuksien ja erilaisten valmennuksien hyödyllisyys, kehityskeskusteluiden hyödyllisyys sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin vaikuttamiskokemus tiimissä. Kyselyssä kysyttäessä miten työhyvinvointijohtaminen on toteutunut Vervessä vastaukset ovat saman suuntaisia, kuin mikä keskiarvo saatiin kaikkien osa-alueiden keskiarvo huomioiden. Kyselyn vastauksen keskiarvo oli 2 ja vastaukset jakautuivat tasaisesti molemmiin puolin asteikkoa.

Aikaisempiin tutkimuksiin liittyen Makkonen (2018) on omassa opinnäytetyössään saanut

samansuuntaisia vastauksia työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Tutkimuksessa pilottihankkeeseen osallistuneiden sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation toimintayksiköiden työntekijät eivät olleet kovin tyytyväisiä työhyvinvointiinsa ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Tuloksien perusteella eniten tyytymättömyyttä esiintyi työyhteisöön ja johtamiseen liittyvissä osa-alueissa. Vaikka työ koettiin merkitykselliseksi, ja työntekijöiden omat voimavarat olivat hyvät, työkiire ja vähäiset ammatilliset kehitysmahdollisuudet koettiin työhyvinvointia kuluttaviksi. Luottamuksellisen ilmapiirin puuttuminen ja ongelmat ristiriitojen ratkaisuisa kasvattavat epätasapainoa työyhteisössä ja luottamuksellisen ilmapiirin puuttuminen heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä haasteet työyhteisössä kuormittavat työhyvinvointia. Organisaation ja työyksiköiden johtamistapaan ei myöskään olla oltu kovin tyytyväisiä. Työhyvinvointikyselyn pohjalta todettiin, että esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa on puutteita, koska avoimuudessa, palautteen antamisessa ja arvostuksen osoittamisessa ei ole onnistuttu kiitettävästi. Tutkimuksen perusteella nostettiin esille riittävä vuorovaikutus kasvotusten, kommunikointi ja vastavuoroinen keskustelu. Vastavuoroisen kommunikoinnin tärkein asia on kuuntelutaito, mikä ilmenee kuulluksi tulemisen kokemuksena. Näin työntekijät kokevat tulleensa kuulluksi, kun heidän kehitysehdotuksiinsa reagoidaan. Työhyvinvointikyselyn tuloksien ja aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Tutkimuksessa ehdotettiin, että jos henkilöstö otetaan mukaan työhyvinvoinnin määrittämiseen, suunnitteluun ja kehittämiseen se sitouttaa työntekijät sovittuihin toimintatapoihin, jolloin tunne yhteenkuuluvaisuudesta lisääntyy. Yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä lisää todennäköisyyttä onnistua työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Huomionarvoista on se, että tämän kyselyn strukturoidut monivalintakysymykset antoivat yleistä tietoa työhyvinvointijohtamisen tilanteesta, eikä sisällöltään tarkempaa analyysiä tuloksista voida tehdä. Avoimet vastaukset olisivat antaneet tuloksille analyttisemmän ja sisällöllisesti rikkaamman näkökulman. Kyselyssä käytettyä asteikkoa on myös mahdollista tulkita eri tavalla, kuin se on tarkoitettu. Asteikon keskiluvuksi ajateltiin ”kohtalainen/kohtalaisesti”, mutta osa vastaajista on saattanut ajatella sen niin, miten Menetelmäopetuksen tietovaranto (2003, s. 45) sitä kuvaa, että ”vaikea sanoa” ja ”en ole samaa enkä eri mieltä” sijoitetaan joskus mielipideskaalan keskelle, jolloin vastaaja kieltää

ajattelevansa skaalan kummankaan pään mukaisesti. Asteikon tulkinnanvaraisuutta haluttiin kuitenkin välttää sillä, että asteikolle lisättiin kuvailevat selitykset arvoasteikon päihin. Kuitenkin jatkossa kyselytutkimusta tehdessä on varmasti parempi, että arvoasteikon sanalliset selitykset myös lukujen kanssa ovat näkyvillä. Silloin niitä on myös huomattavasti helpompi sanallisesti analysoida.

Vervessä työhyvinvoinninjohtamisen taustalla vallitsevat kehittävä työntutkimus ja toiminnan teoria tukevat hyvin tätä tutkimusta, sillä siinä lähestymistapa on juuri työn muutoksen tutkiminen ja työhyvinvoinnin vaikutuksien esille nostaminen. Vervessä vallinneiden isojen organisaatiomuutoksien takia työ on ollut muutoksessa, mutta tämän teorian tutkimusstrategia ja ajatus on se, että saadut tulokset eivät ole virhelähteitä, vaikka työn kuormittavuus on muutoksien takia kasvanut. Harvemmin missään työssä työtilanteet ja olosuhteet pysyvät aina stabiileina ja muuttumattomina. (Mäkitalo & Paso, 2011, s. 22) Kehittävään työntutkimukseen sisältyvän ekspansiivisen oppimisen kautta voidaan saada yksilölle ja työyhteisölle työkaluja ja keinoja olla mukana muutoksissa sekä myös olla luomassa niitä yhdessä. Se on tutkimusotteeltaan erittäin muutossensitiivinen. (Mäkitalo & Paso, 2011, s. 24) Tämän osallistavan lähestymistavan avulla, jossa yhdistyy käytännön tutkimus, kehittämistyö ja koulutus voidaan muokata työyhteisön sisällä toimivampia välineitä ja kehittää Verven ennakoivan työhyvinvointijohtamisen mallia tulevaisuudessa.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi, mutta haastava. Mielenkiintoiseksi sen tekivät työharjoittelut opinnäytetyön taustalla, ja sitä kautta noussut kiinnostus tutkimuksen aiheesta sekä yleinen kiinnostus työhyvinvointia kohtaan ja sen tärkeänä pitäminen. Myös yhteistyöyrityksestä esiin noussut tarve tutkia kyselyssä tiettyjä asioita toi tutkimukselle tärkeyttä ja kasvatti motivaatiota työn tekemiseen.

Haastavaksi työn tekemisen teki se, että suunnitelmavaiheen haasteiden takia aikataulusuunnitelmat menivät uusiksi eikä alkuperäistä ajankohtaa (kesä-heinäkuu) kyselylle voitu järjestää. Suunnitelmavaiheessa yhdeksi ongelmaksi nousi työn rajaaminen, jota oli vaikea hahmottaa. Toinen haaste oli se, että oli vaikea saada käsiin Verven



ennakoivan hyvinvointijohtamisen mallin taustalla oleva teoria ja taustahistoria mallin synnystä. Ylimääräisen järjestelyn kautta oma motivaatio tutkimusta kohtaan hieman kesän aikana väheni, mutta varmasti pieni tauko siitä teki myös hyvää. Toisaalta näin jälkeen päin ajateltuna se on ollut hyvä asia, että työ sai rauhassa aikaa muhia ja jäsentyä. Myös täysin loma-aikaan ajoitettu kysely ei varmasti olisi tuottanut noin isoa vastaajamäärää, kuin nyt loppukesästä toteutettuna se tuotti.

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia työntekijöiden arvion mukaan sitä, miten Verven työhyvinvointijohtaminen on toteutunut ja tässä tavoitteessa onnistuttiin. Vastausmäärää ja tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voidaan tuloksia pitää luotettavina ja oikean suunnan kertovana. On kuitenkin tärkeää miettiä, että onko yrityskaupasta johtuvat muutokset vaikuttaneet tuloksiin neljä kuukautta myöhemmin, mutta tätä on vaikea sanoa ja vaikea tutkia. Tutkimuksessa luotetaan vastaajien erottelukykyyhin ja siihen, että he osaavat irrottaa muutoksesta johtuvat tunteensa siitä mikä tilanne on ollut ennen yrityskauppaa. Jokainen kuitenkin kokee vaikeat tunteet, kuten pettymyksen ja muutokset omalla tavallaan, joten vastausta tähän ei voida saada. Mielestäni luotettavuus eli validiteetti on tutkimuksessa ollut hyvä, koska tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat olleet oikeat. Tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastasivat sitä ilmiötä, mitä nyt haluttiin tutkia.

Reliabiliteettia on hieman haastavampi pohtia, koska varsinaisia mittausvirheitä ei ole esiintynyt, mutta voidaan miettiä olisiko voitu saada vielä tarkempia tuloksia valitsemalla eri tutkimusmenetelmä. Laadullisella tutkimuksella tutkimuksesta olisi saatu varmasti tarkempi ja enemmän tarkempia vastauksia antava. Lisäksi lisäämällä avoimien kysymyksiä kyselyyn tutkimuksesta olisi saatu vielä enemmän irti sekä yksityiskohdat työhyvinvointijohtamisen tarpeisiin olisivat nousseet paremmin, mutta kysely rajattiin tarkoituksella näin työmäärän rajaamiseksi. Tässä on sitten oikein loistava jatkotutkimuskohde jollekin siitä kiinnostuneelle. Toinen hyvä tutkimusidea on se, että vertailee kahden eri organisaation yhdistymisen jälkeistä työhyvinvointijohtamista ja sitä, miten he ovat muutoksen kokeneet. Vertailevaa otetta pyydettiin myös työelämäohjaajan taholta tutkimussuunnitelman jälkeen, juuri ennen kyselyn aloittamista, mutta siitä jouduttiin kieltäytymään työn rajaamisen, ajankäytön ja valmistumisaikataulun takia.

Vervessä on ollut pitkään todella hieno työhyvinvointijohtamisen kulttuuri ja hyvät työkalut sen onnistumista tukemassa. On kuitenkin hyvä kysyä, onko tämä kaikki kuitenkin niin toimivaa. Tuloksien perusteella on hyvä tarkastella kriittisesti sitä, onko käytettävissä olevat työhyvinvointijohtamisen työkalut sopivia ja käytetäänkö niitä oikein ja riittävästi loppuun asti vieden. On hienoa, jos nämä jo käytössä olevat työkalut ja työhyvinvointijohtamisen malli saadaan otettua mukaan uuteen työyhteisöön ja pystytään sitouttamaan henkilöstö niihin hyvin myös mukaan.

Tämän opinnäytetyön tekeminen yksin on ollut sekä vapaus, että taakka. Se, että ei ole ollut työparia kenen kanssa tätä prosessia olisi läpi käynyt ja jakanut työmäärää on ollut välillä hieman haastavaa, mutta aikataulujen suhteen tämä on ollut helpompaa. Opinnäytetyön tekeminen ja sen eri osien hallitseminen, sekä teoretiedon rajaaminen on kasvattanut minua ammatillisesti erittäin paljon. Olen tämän tutkimuksen aikana saanut syvällisempää ymmärrystä organisaatioiden työhyvinvoinnin johtamisen haasteista ja siihen vaikuttavista voimavareteijöistä. Jatkossa osaa tarkastella erilaisia työyhteisöjä uudella näkökulmalla. Tämän työn tekemisen koen haastaneen ja kasvattaneen minua tulevaisuutta kohden ihmisenä sekä tulevana sosiaalialan ammattilaisena.

## Lähteet

- Coronaria. (2022). Verven ammatillinen kuntoutus ja terapiapalvelut osaksi Coronariaa. <https://www.coronaria.fi/verven-ammattillinen-kuntoutus-ja-terapiapalvelut-osaksi-coronariaa/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2011). Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>
- Engeström, Y. (1995). Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Ikäheimonen, T. (2021). Ennakoiva työkykyjohtaminen Case: prosessiteollisuuden yritys [opinnäytetyö, LAB-ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112321363>
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Makkonen, R. (2018). Henkilöstön työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa: Työhyvinvoinnin johtaminen [opinnäytetyö, Laurea ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018053011389>
- Mäkitalo, J. & Paso, E. (2011). Työ, työ ja työ. Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Verve, Työterveyslaitos, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö - Helsingin yliopisto.
- Nakari, M. (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto].
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d). Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.
- Tang, J. (2021). Työhyvinvointi [opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021053012552>
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)
- Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus.
- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1>
- Verve. (2022). Verven ammatillinen kuntoutus ja terapiapalvelut osaksi Coronariaa.  
<https://www.verve.fi/ajankohtaista/uutiset/2022/04/verven-ammattillinen-kuntoutus-ja-terapiapalvelut-osaksi-coronariaa.html>
- Vesterinen, P. (2006). Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro.
- Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet.  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. (2003). MOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto.  
[https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/motv\\_tekstit.pdf](https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/motv_tekstit.pdf)

## Liite 1: Kysely henkilöstölle

### Webropol-kysely: Työhyvinvointijohtamisen toteutuminen, Case: KK-Verve Oy

1. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulutte

- Alle 30-vuotiaat
- 31–40 v.
- 41–50 v.
- 51–64 v.
- 65 vuotta täyttäneet

2. Sukupuolenne?

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua kertoa

3. Missä yksikössä työskentelette?

- Espoo
- Helsinki
- Hämeenlinna
- Joensuu
- Jyväskylä
- Kouvola
- Kuopio

- Lahti
- Lappeenranta
- Mikkeli
- Oulu
- Pori
- Seinäjoki
- Tampere
- Turku
- Vantaa
- Äänekoski
- Joku muu

*Vervessä työhyvinvoinnin johtamista kehitetään jatkuvasti. Verven työhyvinvointijohtamisen periaatteet ovat:*

*Työhyvinvointi rakentuu työssä*

*Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu jokaiselle*

*Työhyvinvointia huolletaan jatkuvasti*

4. Arvioi, miten työhyvinvointijohtaminen on toteutunut Vervessä.  
(monivalinta-, erittäin huonosti, 0 – erittäin hyvin, 4)

*Työhyvinvointikysely on yksi työhyvinvoinnin johtamisen väline ja mittari. Pelkkä kysely ei riitä, vaan keskeisintä on se, miten tiimeissä käsitellään ja hyödynnetään kyselyn tulokset.*

5. Arvioi, miten työhyvinvointikyselyn tuloksia on hyödynnetty tiimissäsi.  
(monivalinta-, erittäin huonosti, 0 – erittäin hyvin, 4)

*Työhyvinvoinnin perusta Vervessä on sujuva ja mielekäs työ. Sen vuoksi kaikki yhteinen työn kehittäminen ja yhdessä oppiminen ovat työhyvinvointijohtamisen keskiössä.*

6. Kuinka hyödyllisiksi koet Verve Akatemian alaisen toiminnan mm. valmennukset, kehittämisfoorumit, yhteiset oppimisen hetket ym.? (monivalinta-, erittäin hyödyttömiksi 0 – erittäin hyödyllisiksi, 4)

*Kehityskeskustelut ovat yksi keino tukea ammatillista kehittymistä ja työhyvinvointia.*

7. Arvioi, miten hyödyllisiä kehityskeskustelut ovat olleet omalta kannaltasi. (monivalinta-, erittäin hyödyttömiä, 0 – erittäin hyödyllisiä, 4)

*Vervessä uskotaan, että kaikkien panos työhyvinvoinnin rakentumiseen on tärkeää. Se on yhteinen asia.*

8. Koetko, että voit vaikuttaa työhyvinvointiin tiimissäsi? (erittäin vähän, 0 – erittäin paljon, 4)

## Liite 2: Verven ennakoivan työhyvinvointijohtamisen malli





### Liite 3: Saatekirje

Saatekirje 15.7.2022 (päivitetty 31.7.2022) Lähetettiin henkilöstölle 22.8.2022.

Kysely kaikille ennen 1.4.2022 KK-Verven Oy:n palveluksessa työskennelleille.

Ystävällisesti kutsun Sinut jakamaan arvokkaita näkemyksiäsi Verven työhyvinvointijohtamisen toteutumisesta.

Olen sosionomiopiskelija Hämeen ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheesta

Työhyvinvointijohtamisen toteutuminen, Case: KK-Verve Oy. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten

työntekijöiden arvioin mukaan Vervessä on toteutunut työhyvinvointijohtaminen. Kyselytutkimus on suunniteltu

Verven oman Ennakoivan työhyvinvointijohtamisen mallin pohjalta.

Kysely sisältää 8 suljettua kysymystä, joihin vastataan valmiista vaihtoehdoista.

Kysely on avoinna pe 2.9.2022 saakka. Vastaamiseen kuluu aikaa arviolta 5 minuuttia.

Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja, eivätkä vastaajat ole vastauksista tunnistettavissa. Vastaukset tulevat

ainoastaan tämän opinnäytetyön tekijöiden käyttöön ja niitä käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksia

säilytetään yksi vuosi, jonka jälkeen ne hävitetään asianmukaisesti. Opinnäytetyötutkimukselle on saatu lupa KK-

Verve:ltä ja Coronaria Verve:ltä. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan internetissä osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)

**Tähän kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen tulkitaan tietoiseksi suostumukseksi vastausten käytölle Työhyvinvointijohtamisen toteutuminen, Case: KK-Verve Oy - opinnäytetyössä.**

Tästä linkistä pääset vastaamaan kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/7E7ACFE4F4E5E028>

Toivon, että käytät rauhassa aikaa vastaamiseen. Vastaathan siis 2.9. mennessä.

Kiitos osallistumisesta!

Ystävällisesti:

Sini Haverinen, sosionomiopiskelija

Hämeen ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön ohjaajana toimii:

Raija Koskinen, sosiaalialan lehtori

Hämeen ammattikorkeakoulu

## **Liite 4: Aineistonhallintasuunnitelma**

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma 11.4.2022,

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointijohtamisen toteutuminen, Case: KK-Verve Oy  
Opinnäytetyön tekijä: Sini Haverinen

## **AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO**

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat KK-Verve Oy:n vanha henkilökunta ja Coronariaan siirtynyt henkilökunta.

Tutkimuksen aineisto kerätään kyselyllä.

Linkki verkossa täytettävään kyselyyn jaetaan kohderyhmälle opinnäytetyön tekijän lähettämän sähköpostin avulla. Mahdollisuus vastata kyselyyn on järjestetty työajan puitteissa.

Analysoitava aineisto tulee olemaan tekstiä ja numeerista tietoa. Tutkimuksessa ei tulla keräämään henkilötietoja tai muuten arkaluotoisiksi luokiteltavia tietoja.

## **AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA**

Opinnäytetyön tutkimusaineisto säilytetään OneDrive:ssa sekä tutkimuksen tekijän omalla kovalevyllä, johon pääsy on ulkopuolisilta estetty salasanoin.

## **AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA**

Tätä tutkimusta varten kerättävää aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä. Kerätyn aineiston omistusoikeus on yhteistyötahon kanssa sovittu kuuluvaksi tätä tutkimusta tekeväälle opiskelijalle. Opiskelija säilyttää kerättyä aineistoa 1. vuoden opinnäytetyön hyväksymispäivästä eteenpäin. Säilytyksen ajan aineisto on vain tutkimuksen tehneen opiskelijan saavutettavissa. Tuo aika aineistoa säilytetään tarkkuutta ja huolellisuutta, sekä muita tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Säilytyksen osalta on huomioitu, että OneDriven käyttöoikeus päättyy opintojen päättyessä. Vuoden määräajan jälkeen kaikki aineisto, sekä sen varmuuskopiot poistetaan pysyvästi.