



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Minna Ijäs

Hyvinvointia työhön

Hoitohenkilöstön kokemuksia ja toiveita työhyvinvoinnista sekä kehittämiskoh-
teista

Opinnäytetyö

Kevät 2023

Sosiaali- ja terveysala Ylempi AMK, Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Ijäs, Minna

Työn nimi: Hyvinvointia työhön - Hoitohenkilöstön kokemuksia ja toiveita työhyvinvoinnista sekä kehittämiskohteista

Ohjaaja: Hoffrén-Mikkola, Merja

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 73

Liitteiden lukumäärä: 2

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu terveellisestä, turvallisesta ja tuottavasta työstä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Menestyvässä organisaatiossa on työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen edistäminen keskeisessä osassa. Työhyvinvointi on nykyään tärkeä kilpailutekijä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa sekä kokeneiden työntekijöiden sitouttamisessa, koska hyvä ilmapiiri ja työn mielekkääksi kokeminen ovat entistä tärkeämpiä kriteereitä valittaessa uutta työpaikkaa tai jatkettaessa samassa työpaikassa.

Kiinnostus terveydenhuoltoalan hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämisestä käynnisti tämän opinnäytetyön teon. Opinnäytetyössäni kehittämistoimintaa lähestyin tutkimuksellisen opinnäytetyön näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vahvistavat hoitohenkilöstön työhyvinvointia ja miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Tavoitteena oli luoda työhyvinvoinnin vahvistamiseen keinoja terveydenhuoltoalan organisaatioissa työskentelevän hoitohenkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutettiin webropol kyselynä, johon vastasi kaikkiaan 236 hoitohenkilöstön jäsentä. Tuloksista ilmeni, että suurin osa vastaajista (64.5 %) koki joustavan työvuorosunnittelun vahvistavan työhyvinvointia sekä työkykyä. Liikuntasetelit koettiin myös yhdeksi tärkeimmäksi työhyvinvointia tukeviksi keinoiksi (61 %). Työn kuormittavuuden koettiin lisääntyneen viimeisen vuoden aikana, minkä vuoksi työhyvinvointia tukeviin toimiin panostaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Työhyvinvointia tukevien toimien kehittämiskohteiksi nousivat tulosten pohjalta työvuorosunnittelun joustavuus, perheystävällisen sairaala - ohjelman parempi toteutuminen, liikunta- ja kulttuurisetelien monipuolisempi käyttömahdollisuus, työnohjauksen saannin lisääminen, työterveyspalvelujen parempi saatavuus sekä työnantajan omien liikuntapaikkojen käyttömahdollisuus.

¹ Asiasanat: Työhyvinvointi, työkyky, kehittäminen, johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree in Social Services and Health Care, Development and Management.

Author: Ijäs, Minna

Title of thesis: Well-being at work - Nursing staff's experiences and wishes regarding well-being at work and areas for development

Supervisor: Hoffrén-Mikkola, Merja

Year: 2023

Number of pages: 73

Number of appendices: 2

Well-being at work is a whole that consists of healthy, safe and productive work that skilled employees do in a well-managed organization. Taking care of well-being at work and promoting it plays a key role in a successful organisation. Well-being at work is nowadays an important competitive factor in recruiting new employees and engaging experienced employees, because a good atmosphere and feeling that work is meaningful are increasingly important criteria when choosing a new job or continuing in the same workplace.

My interest in the state and development of occupational well-being at work among healthcare nursing staff initiated this thesis. In the thesis, I used a research-based approach. The aim was to find out what factors strengthen the occupational well-being of nursing staff and how it could be improved. The aim was to create ways to strengthen well-being at work from the perspective of nursing staff working in healthcare organisations.

The research-based thesis was carried out as a Webropol survey. The total number of nursing staff respondents was 236. The results showed that the majority of respondents (64.5%) felt that flexible workforce planning strengthens well-being at work and work ability. Exercise vouchers were also considered one of the most important means of supporting well-being at work (61%). The respondents felt that workload had increased over the past year and therefore investing in measures to support well-being at work was considered very important. Based on the results, the development targets of measures to support well-being at work included flexibility in workforce planning, better implementation of the family-friendly hospital programme, more versatile use of sports and culture vouchers, increased access to work supervision, better availability of occupational health services and the possibility to use the employer's own sports facilities.

¹ Keywords: Well-being at work, work ability, development, leadership

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	8
2 TYÖHYVINVOINTI	10
3 TYÖKYKY	11
4 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ.....	13
4.1 Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta	13
4.1.1 Terveelliset elämäntavat	15
4.1.2 Työhön sitoutuminen.....	18
4.1.3 Motivaatio.....	19
4.1.4 Arvot ja arvostus	20
4.1.5 Merkityksellisyyden tunne	21
4.1.6 Työn mielekkyys	22
4.2 Työhyvinvointi työyhteisön näkökulmasta	22
4.2.1 Työympäristö ja - olosuhteet.....	23
4.2.2 Työn imu	24
4.2.3 Työyhteisön arvot ja arvostus	24
4.3 Työhyvinvointi esihenkilön näkökulmasta.....	25
4.3.1 Arvostava johtajuus.....	25
4.3.2 Ohjaus ja tuki	26
4.3.3 Organisaation arvot.....	26
5 TYÖNANTAJAN TARJOAMIA TYÖHYVINVOINTIA TUKEVIA TOIMIA	28
5.1 Kehityskeskustelut.....	28
5.2 Varhaisen tuen tarve	29
5.3 Työnohjaus.....	29
5.4 Työvuorosunnittelu/työajat	30
5.5 Perheystävällinen työpaikka -ohjelma	31

5.6	Ammatillinen lisä- ja täydenniskoulutus.....	32
5.7	Työterveyspalvelut	32
6	TYÖHYVINVOINNIN TÄRKEYS JA SEN KEHITTÄMINEN	35
7	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	37
8	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	39
9	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	40
9.1	Otanta ja aineiston keruu	41
9.2	Aineiston analyysi.....	42
10	TULOKSET	45
10.1	Vastaajien taustatiedot	45
10.2	Minä ja työ.....	46
10.3	Työyhteisön tuki	47
10.4	Esihenkilön tuki	48
10.5	Henkilökohtainen työhyvinvointi ja työkyky.....	50
10.6	Työolot	51
10.7	Työhyvinvointia ja työkykyä tukevat toimet.....	52
10.8	Työnantajan tarjoamat työhyvinvointia ja työkykyä vahvistavat toimet	54
10.9	Työnantajan tarjoamien työhyvinvointia vahvistavien toimien kehittämiskohteita.....	54
10.10	Mitä muuta haluaisit sanoa työhyvinvointia vahvistavista toimista?	56
11	TULOSTEN YHTEENVETO	58
12	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	59
12.1	Mikä on työhyvinvointia tukevaa toimintaa henkilöstön mielestä?	59
12.2	Miten työhyvinvointia tukevia toimia voitaisiin kehittää?	62
12.3	Opinnäytetyön prosessi ja toteutuksen arviointi	64
12.4	Eettisyys ja luotettavuus	65
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	73

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos i.a-b).....	11
Kuva 2 Ruokakolmio (Valtion ravitsemusneuvottelulautakunta 2014, s. 19).....	16
Kuva 3 Viikoittainen liikkumisen suositus 18–64-vuotiaille. (UKK-instituutti 2022).....	17
Kuvio 1. Kehittämistyön aikataulu.	41
Kuvio 2. Vastaajien ikäjakaumat.	45
Kuvio 3. Työsuhteen keston jakauma.	46
Kuvio 4. Ymmärryksen, arvostuksen tai merkityksellisyyden puute arjessa.....	47
Kuvio 5. Työyhteisön tuki.	48
Kuvio 6. Esihenkilön tuki.....	49
Kuvio 7. Koettu ohjauksen, tuen ja avun puute.....	50
Kuvio 8. Koettu työhyvinvointi.	51
Kuvio 9. Koettu työkyky.....	51
Kuvio 10. Kokemuksia työoloista ja sen vaikutuksista.	52
Kuvio 11. Miten vahvistan työhyvinvointia ja työkykyä.	53
Kuvio 12. Vahvistavatko työnantajan tarjoamat toimet työhyvinvointia ja työkykyä henkilöstön arvioimana.	54
Kuvio 13. Työnantajan tarjoamia työhyvinvointia vahvistavien toimien kehittämiskohteita. ...	55
Kuvio 14. Muita kehittämisajatuksia työhyvinvointia vahvistavista toimista.....	56

Taulukko 1. Esimerkki sisällön analyysin väri teemoittelusta.....	44
---	----

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä, turvallista sekä tuottavaa työtä ja työn tekoa (Kauhanen, 2016, 26). Tänä päivänä henkilöstön hyvinvointi ja terveys nähdään osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita (mts. 25). Kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sen kautta liiketoiminnan kannattavuuteen (mts. 26). Parhaimmillaan työhyvinvointia johdetaan rakentavasti ja hyvin organisaatiossa, mikä edesauttaa henkilökuntaa voimaan ja viihtymään hyvin työssään (Kehusmaa, 2011, s.14; Kauhanen, 2016, s. 27). Strateginen hyvinvointi on uusi tavoite työhyvinvoinnin alalla ja sen tavoitteena on vahvistaa henkilöstöjohtamista, esimiestoimintaa ja työterveyshuoltoa ja tätä kautta tukea henkilökunnan työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä.

Työhyvinvoinnin ja pelkän työkyvyn edistämisen kautta on edetty kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämiseen (Kauhanen, 2016, s. 25). Työkyvynhallinta ja työhyvinvoinnin johtamisen vastuu on työnantajalla sekä työntekijällä itsellään (mts. 27). Työhyvinvointi on tärkeä kilpailutekijä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa sekä kokeneiden työntekijöiden sitouttamisessa, koska mm. hyvä ilmapiiri ja työn mielekkääksi kokeminen ovat entistä tärkeämpiä kriteereitä valittaessa uutta työpaikkaa tai jatkettaessa samassa työpaikassa (Työterveyslaitos, i.a-a). Henkilöstöstä huolta pitävä työnantaja antaa itsestään hyvän kuvan, jolla on myönteiset vaikutukset myös hyvän, ammattitaitoisen työvoiman ja laadukkaiden palvelujen turvaamisessa. Tyytyväinen henkilöstö edesauttaa organisaatiota säilyttämään kilpailukykynsä ja menestymään. Työhyvinvointiin panostamisesta hyötyvät kaikki ja se maksaa itsensä takaisin. Sairauspoissaolot ovat kalliita ja töiden sujuvuus kärsii poissaoloista. Huonosti voiva ihminen ei ole sitoutunut, eikä jaksa antaa täyttä panostaan organisaatiolleen, työyhteisölleen eikä työlleen. Työhyvinvointia voidaan kehittää työpaikalla monesta eri lähtökohdasta ja monella eri tavalla. Työntekijät tarvitsevat erilaisten liikuntamahdollisuuksien lisäksi myös ns. henkistä tukea.

Kiinnostus tämän opinnäytetyön aiheeseen lähti kohdeorganisaation henkilökunnan toiveista ja tarpeista. Henkilökunta koki työhyvinvoinnin olevan jossain määrin irrallinen kokonaisuus, vaikka se on määritelty organisaation strategiassa ja tavoitteissa. Henkilökunta kokee, että heidän tarpeet ja toiveet tulisi huomioida vahvemmin, mistä kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet muodostuvatkin.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää konkreettisesti henkilökunnalta, mitkä asiat vahvistavat heidän työhyvinvointiaan ja miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Tavoitteena oli luoda työhyvinvoinnin vahvistamiseen keinoja henkilökunnan näkökulmasta. Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Opinnäytetyö toteutettiin webropol kyselynä.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja siitä on olemassa lukuisia määritelmiä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mm. työssä jaksamista, työtyytyväisyyttä, kokonaisvaltaista hyvää oloa, yksilön ja työyhteisön hyvinvointia, työn iloa, energisyyttä, tuottavaa työtä, hyvää johtajuutta ja sairauspoissaolojen sekä ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisemistä (Kauhanen, 2016, s. 26). Työhyvinvointi on voimavaralähtöinen rakennelma, jossa organisaation toimintatavat sekä kulttuuri luovat perustan kaikkien hyvinvoinnille (Ala-Hautala & Luhta, 2018, s. 16).

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu terveellisestä, turvallisesta ja tuottavasta työstä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Pennonen 2021, s. 16). Sosiaali- ja terveysministeriön (i.a.) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen, viihtyvyyteen, sairauspoissaoloihin sekä työhön sitoutumiseen sitä kasvattavasti. Työhyvinvointia lisäävät työntekijöiden ammattitaito, työyhteisön ilmapiiri ja motiivoiva johtaminen.

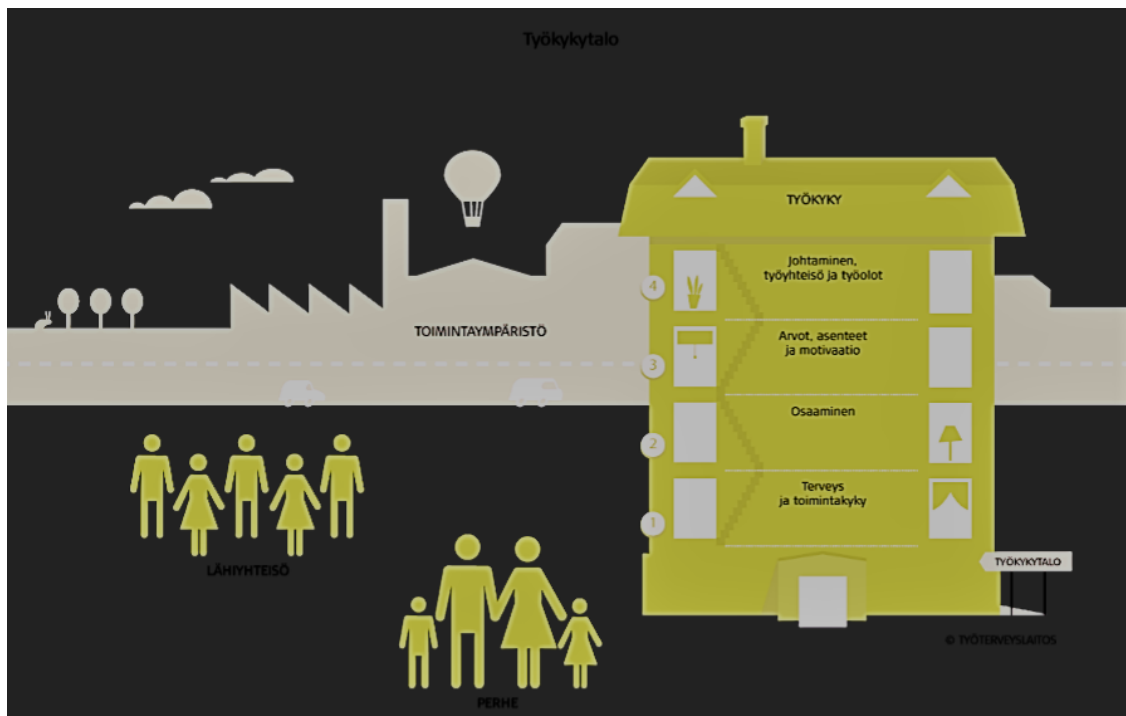
Ala-Hautala ja Luhta (2018, s. 18) kirjoittavat kirjassaan Johda terveyttä, että työhyvinvointitermiä alettiin käyttää Suomessa laajemmin 2000-luvulla. Heidän mukaansa tavoitteena on ollut laajentaa työhyvinvointinäkökulmaa siten, että työkyvyn lisäksi työn mielekkyys saataisiin liitettyä vahvemmin mukaan kokonaisuuteen. Työn mielekkyys on tärkeää, koska enää ei pelkää riittä, että työntekijä pystyy tekemään työnsä, vaan hänen pitää myös nauttia itse työn tekemisestä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat siis työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio, johtaminen ja esimiestyö, motivaatio, arvot, asenteet, ammatillinen ja sosiaalinen osaaminen, toisten ihmisten huomioiminen ja arvostaminen sekä toiminta- ja työkyky (Sinokki & Virtanen, 2014, s. 195). Työhyvinvointiin vaikuttavia työn ulkopuolisia tekijöitä ovat perhe ja muut ihmissuhteet, ympäröivä yhteiskunta, työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto (mts. 196). Työhyvinvointi syntyy, kun työntekijän voimavarat ja työ ovat keskenään tasapainossa (mts. 197).

3 TYÖKYKY

Työkyky muodostuu ihmisen kokonaisterveydestä, fyysisestä toimintakyvystä sekä psyykkisestä että sosiaalisesta toimintakyvystä (Työterveyslaitos, i.a-b). Työkyky sisältää yksilön toimintakyvyn ja terveyden lisäksi arvot, asenteet, motivaation ja osaamisen (Ala-Hautala & Huhta 2018, s. 21). Työkyvyssä on siis kysymys työn välisestä ja ihmisen omien voimavarojen tasapainosta sekä yhteensopivuudesta.

Työkyvyn ulottuvuuksia voidaan kuvata esimerkiksi työkykytalon (Kuva 1.) avulla. Sen pohjakerros muodostuu terveydestä ja toimintakyvystä, mitkä luovat perustan ihmisen työkyvylle (Paanetoja 2021, s. 7; Työterveyslaitos, i.a-b). Mitä vahvempi tämä perusta on, sitä paremmin työkyky kestää työuran aikana. Toisen kerroksen perustana ovat peruskoulutus, ammatilliset tiedot ja taidot sekä niiden päivittäminen (Paanetoja 2021, s. 7). Kolmas kerros muodostuu yksilön sisäisestä arvomaailmasta, asenteista ja motivaatiosta (Työterveyslaitos, i.a-b). Ihmisen omat asenteet vaikuttavasti vahvasti työntekoon sekä työkyyn, koska positiivinen asennoituminen lisää innostusta ja sitä kautta ruokkii sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista puolta ihmisestä (Paanetoja 2021, s. 7). Neljäs kerros muodostuu johtamisesta, työyhteisöstä ja kuvaa konkreettisesti työpaikkaa, työoloja, työtä, työyhteisöä ja organisaatiota (mts. 8).



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos i.a-b).

Työntekijän työstä suoriutuminen ja työkyky vaihtelevat työuran aikana (Työturvallisuuskeskus 2022, s. 3). Työkykyyn voivat vaikuttaa henkinen tai fyysinen kuormittuminen työssä tai yksityiselämässä, sairaudet tai yksityiselämään liittyvät elämäntilanteet sekä elintavat. Työntekijän työkykyä voidaan tukea esimerkiksi työympäristön kehittämällä, terveiden elintapojen edistämällä, varhaisen tuen toimintakäytänteillä, kehityskeskusteluilla, työn muokkaamisella tai uudelleen organisoinnilla, työnkierrolla, työnohjauksella sekä työterveyspalelujen tukitoimilla että kuntoutuksella (mts. 4).

Työpaikoilla työkykyä tukevia toimia ovat työkykyjohtaminen, terveellisten elintapojen ja työstä palautumisen edistäminen, työkykyä tukeva fyysinen työergonomia, työelämän joustot, työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä sairauspoissaolojen seuranta- ja oimailmoituskäytännöt (Ervasti ym. 2022, s. 89). Työkyvyn tukitoimien ensisijainen tavoite on aina työkyvyn ja –hyvinvoinnin koheneminen sekä ongelmien ehkäiseminen (mts. 90). Esimerkiksi oikeudenmukaisesti ja hyvien johtamiskäytäntöjen mukaisesti toimivat esihenkilöt luovat psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvän työympäristön ja sitä kautta tukevat työntekijöiden työkykyä ja vahvistavat työhyvinvointia (mts. 91).

Rutasen (2017, s. 7) tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella kestävyysliikunnan vaikutuksia työkykyyn, työssä kuormittumiseen sekä elämänlaatuun. Työkyvyn heikkeneminen voi lisätä työssä kuormittumista ja siitä kautta aiheuttaa työperäisiä oireita ja ongelmia, minkä vuoksi työkyvyn vahvistaminen on tärkeää (mts. 8). Tutkimukseen osallistuneiden fyysinen toimintakyky, elämänlaatu ja mieliala paranivat, minkä perusteella voidaan päätellä, että kestävyysliikunnalla voidaan vaikuttaa sekä koettuun kuormittuneisuuteen että edistää työkykyä, koska intervention aikana tutkimukseen osallistuvat (mts. 39, 45).

4 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Työhyvinvointi koostuu useammasta eri osa-alueesta, joilla kaikilla on vaikutusta yksilön sekä työyhteisön työhyvinvointiin (Kauhanen, 2016, s. 28). Työhyvinvointi koostuu mm. yksilön työkyvystä ja terveydestä, työympäristöstä, osaamisesta ja kehittymismahdollisuuksista, työstä itsestään, työn mitoituksesta ja organisoinnista, työyhteisötaidoista, sosiaalisista suhteista, johtamisesta ja tiedonkulusta. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan kuten organisaatioon liittyvät sekä yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät.

Williamsin ym. (2021, s. 576–577) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin vaatimusten, resursien ja yksilöllisten ominaisuuksien vaikutusta hoitajien stressiin ja työhyvinvointiin. Heidän mukaansa aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että sairaanhoitajat kokevat työssään korkeaa stressiä, mutta vähemmän tiedetään heidän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan (mts. 576). Tutkimuksen tuloksen osoittivat, että henkilöstön hyvää työhyvinvointia ennustivat korkeat positiiviset persoonallisuusominaisuudet ja alhainen negatiivinen asennoituminen (mts. 577). Myönteisiä työhyvinvointia lisääviä tuloksia saatiin riittäväillä resursseilla ja sopivalla vaatimustasolla (mts. 577).

Sairaanhoitajien työympäristöön ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tutkimuksessa havaittiin, että palkka, eteneminen, johdon tuki, riippumattomuus ja vastuu, valvonta, työolot, ilmapiiri, saavutukset, edistys ja yleneminen vaikuttavat kaikki yhdessä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen sekä -hyvinvointiin (Olusegun & Olusoji, 2020, s. 71). Tutkimuksessa todettiin, että johdon sekä sairaanhoitajien että muiden terveydenhuollon työntekijöiden on kiinnitettävä huomiota työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin liittyviin asioihin, koska tämä lisää terveydenhuoltojärjestelmän tehokkuutta, parantaa sairaanhoitajien mielenterveyttä ja sosiaalista terveyttä.

4.1 Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta

Työntekijä voi vaikuttaa toiminnallaan omaan jaksamiseensa sekä koko työyhteisön työhyvinvointiin muun muassa positiivisella ja rakentavalla asenteella, pitämällä tiedot ja taidot ajan tasalla, yhteen sovittamalla tasapainoisesti työ ja muu elämä sekä terveellisillä elämäntavoilla (Kauhanen, 2016, s. 87–88). Työhyvinvointi rakentuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta kokonaisuudesta (Juuti & Vuorela, 2015, s. 85). Työssään ja elämässään hyvinvoiva, terve ihminen kykenee hyviin suorituksiin ja selviytyy arjen toimista.

Ala-Hautala ja Luhta (2018, s. 17) toteavat, että Mankan kuvaus työhyvinvoinnista on mielenkiintoinen, koska työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö itse. Työntekijän on vastuu omasta tekemisestä, motivaatiosta ja asenteista. Työhyvinvointikyselyjen tuloksissa törmätään usein ajatukseen, että työhyvinvointi olisi kokonaisuudessaan työnantajan vastuulla, vaikka todellisuudessa se kuuluu kaikille. Jos organisaatiossa katsotaan työhyvinvoinnista huolehtiminen vain työnantajalle kuuluvaksi, tulisi työhyvinvointisuunnitelma rakentaa uudelleen ja vastuuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen mukaan työntekijä, työntekijät sekä koko tiimi. Yhteisvastuullisella työhyvinvoinnin kehittämisellä saadaan parhaat ja antoisimmat tulokset.

Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat mm. henkilökohtainen terveys, hyvinvointi, voimavarat, perhe, harrastukset, oma elämäntilanne, oman elämän hallinta sekä asenteet (Kallankari, 2019, s. 245). Kokemaamme työhyvinvointiin vaikuttavat myös organisaatio, sen toiminta ja ominaisuudet, työyhteisö ja sen dynamiikka, esimies, vuorovaikutussuhteet sekä työ mitä tehdään ja miten (mts. 246). Työntekijä on vastuussa omalta osaltaan työn terveellisyydestä ja turvallisuudesta sekä omasta työhyvinvoinnista ja sen vahvistamisesta (mts. 245).

Pennonen (2021, s. 147) kuvailee minän ja työhyvinvoinnin yhteydestä, että meidän jokaisen persoonallisuudella on vaikutusta työkäyttäytymiseen ja menestykseen. Persoonallisuustekijöiden yhteys työhyvinvointiin näkyy toiminnassamme. Myönteinen minäkuva auttaa hahmottamaan omia vahvuuksia töissä ja työtehtävien äärellä, kun taas kielteinen minäkuva saa henkilön alisuoriutumaan, luovuttamaan helposti ja pitämään tavoitetasot alhaalla (mts. 149).

Eriksson (2017) kirjoittaa Ikääntyvät ja työhyvinvointi 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia väitöskirjassaan, että mieleiseksi koettu työ oli lähes jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle tärkein jaksamista ja hyvinvointia edistävä seikka. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointia tulee tarkastella henkilökohtaisista kokemuksista käsin riittävän laaja-alaisesti, koska tutkittavat kokivat samoja asioita eri tavalla ja eri merkityksillä (mts. 144). On siis hyvä, että työnantaja tarjoaa yhteisiä tukitoimia, ohjausta ja käytänteitä kaikille, joista työntekijä voi valita omia tarpeitaan ja tavoitteitaan vastaavia ja tukevia toimia.

4.1.1 Terveelliset elämäntavat

Terveellisillä elämäntavoilla on suuri vaikutus työhyvinvointiin (Kauhanen 2016, s. 88). Ihminen tarvitsee jaksakseen oikeanlaista ravintoa, liikuntaa ja lepoa. Jokainen työntekijä on itse vastuussa riittävästä ravinnosta, liikunnasta sekä rentoutumisesta. Työpaikka ja – yhteisö voivat toki kannustaa ja auttaa terveellisten elämäntapojen noudattamiseen, mutta päävastuu on kuitenkin yksilöllä itsellään.

Terveyttä, työhyvinvointia ja yleistä hyvinvointia edistävät ravinnon riittävyys, laatu ja monipuolisuus (Ilander ym. 2014, 19). **Hyvästä ruokavaliosta** on suurta hyötyä hyvinvoinnille ja työkyvylle, minkä vuoksi siihen kannattaa kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin liikuntaan että riittävään lepoon (mts. 20). Terveellinen ruokavalio parantaa ja kohentaa oloa ja vireystasoa, ehkäisee ylipainoa, vähentää sairastelua, parantaa suorituskykyä sekä itseluottamusta ja auttaa painonhallinnassa.

Valtion ravitsemusneuvottelukunnan (2014, s. 19) julkaisemassa ravitsemussuosituksissa neuvotaan kokoamaan ruoka-annos ruokakolmion mukaisesti (kuva 2). Terveellinen päivittäinen ruokavalio tulisi koota kolmion alaosan mukaisesti eli vihanneksia, juureksia, marjoja ja hedelmiä vähintään 500 g päivässä eli noin 5–6 annosta (esim. 1 dl marjoja on yksi annos). Viljavalmisteiden suositeltava käyttömäärä päivittäin on noin 6 annosta naisille ja noin 9 annosta miehille eli 1 dl puuroa tai yksi leipäpala (mts. 21). Elimistön tarvitseman kalsiumin määrä saadaan turvattu 5–6 dl nestemäisiä maitovalmisteita ja 2–3 viipaleta juustoa. Kalaa kannattaa nauttia 2–3 kertaa viikossa eri kalalajeja vaihdellen. Punaista lihaa ja lihavalmisteita ei tulisi käyttää enempää kuin 500 g viikossa. Rasvojen laatuun ja määrään kannattaa kiinnittää huomioita ja suosia esimerkiksi leipärasvana vähintään 60 % rasvaa sisältävää kasviöljypohjaista rasvaveitettä (mts. 22). Nestettä tulisi nauttia päivässä 1–1,5 litraa ruoan sisältämän nesteen lisäksi (mts. 23).



Kuva 2. Ruokakolmio (Valtion ravitsemusneuvottelulautakunta 2014, s. 19).

Lautasmallin mukaisesti koostettu ruoka-annos eli puolet lautasesta täytetään kasviksilla, perunan, täysjyväpastan tai muun lisäkkeen osuus annoksesta on noin neljännes (Valtion ravitsemusneuvottelukunnan 2014, S.20). Lautasesta noin neljännes jää kala-, tai liharuoalle tai kasvisruoalle. Ruokajuomaksi suositellaan rasvatonta maitoa ja vettä janojuomaksi. Täysjyväleipä sekä hedelmät ja marjat jälkiruokana täydentävät ateriaa. Säännöllinen ateriarytmi eli aamupala, lounas, päivällinen sekä 1–2 välipalaa pitävät veren glukoosipitoisuuden tasaisena, hillitsee näläntunnetta ja pitää kehon energiatason tasaisena (mts. 24).

Liikunnan avulla vahvistamme fyysisiä ja psyykkisiä voimavarojamme, jaksamme paremmin ja olemme virkeämpiä ja aktiivisempia (Pennonen 2021, s. 46). Liikunta vaikuttaa myönteisesti uneen, palautumiseen, aivojen toimintakykyyn ja se vähentää stressiä. UKK -instituutti korostaa terveys- ja arkiliikunnan merkitystä terveyden ja hyvinvoinnin vahvistajana. Liikuntasuosituksissa nousevat esille kevyen liikuskelun, paikallaanolon tauottamisen ja riittävän unen saannin tärkeys. Tutkimustulosten mukaan kevyelläkin liikkumisella on terveysvaikutuksia esimerkiksi verenkiertoa vilkastuttavasti, verensokeria ja rasva-arvoja laskevasti ja lihaksia ja niveliä vetreyttävästi. Riittävällä liikunnalla ja unen määrällä yhdessä on merkittävä terveysvaikutus hyvinvoinnin kokonaisuuteen.

UKK- instituutti (i.a) on koonnut liikuntapyramidiin terveyden kannalta riittävän viikoittaisen liikumisen määrän (kuva 3). Reipasta liikkumista terveyden vahvistamiseksi, suositellaan toteutettavan ainakin 2 tuntia 30 minuuttia viikossa (UKK instituutti). Terveysliikuntaa on kaikki sydämen sykettä nopeuttava liikkuminen kuten uinti, sauvakävely, jumppa, tanssi ja retkeily. Kunnon kohottamisen vuoksi rasittavaa liikuntaa suositellaan toteutettavan ainakin 1 tunti ja 15 minuuttia viikossa. Kun lisäät liikkumiseen enemmän tehoa, saat samat terveyshyödyt lyhemässäkin ajassa. Kuntoa kohottavia lajeja ovat mm. juoksu, pyöräily, hiihto ja pallopelit. Toimintakyvyn tueksi kannattaa harrastaa lihaskuntaa ja liikehallintaa ainakin 2 kertaa viikossa.

LIKKUMALLA TERVEYTTÄ – askel kerrallaan



Kuva 3. Viikoittainen liikkumisen suositus 18–64-vuotiaille. (UKK-instituutti 2022).

Väsymys ja kuormittunut olo kertovat meille yleensä, milloin tarvitsemme lepoa (Pihl & Aronen 2020, s. 25). **Lepo ja rentoutuminen** edistävät työstä palautumista ja työstä irrottautumista (Pennonen 2021, s. 51). Rentoutumisen aikana elimistö ja mieli rauhoittuvat, mieliala paranee ja voimavarat lisääntyvät (Pihl & Aronen 2020, s. 140; Pennonen 2021, s. 52). Rentoutumismenetelmiä ovat mm. hengitysharjoitukset, mielikuvaharjoitukset (mindfulness), rauhallisen musiikin kuuntelu, lukeminen, kävely metsässä tai käsitöiden tekeminen (Pihl & Aronen 2020, s. 141). Rentoutuminen helpottaa unen saantia, syventää ja rauhoittaa unta.

Uni ja nukkuminen ovat erittäin tärkeitä fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ja palautumisen kannalta (Pihl & Aronen 2020, s. 22). Unen aikana energialähteemme täyttyvät, elimistö torjuu tulehduksia sekä sairauksia ja valveen aikainen rasitus korjaantuu. Myös mieli ja aivot tarvitsevat lepoa päivän rasituksista. Nukkuessa päästämme irti päivittäisestä mieltä ja kehoa kuormittavasta rasituksesta. Unen aikana aivot lajittelevat tietoa, käsittelemme tunteita ja ratkomme ongelmia, vaikka emme sitä itse tiedosta.

Unen ja terveyden merkitystä työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen on selvitetty Schleupnerin ja Kühnelin (2021, s. 6) tutkimuksessa. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden unen laatu vaikutti positiivisesti työntekijöiden fyysiseen terveyteen ja mielenterveyteen, ja vahvisti sitä kautta työhön sitoutumista ja työssä suoriutumista. Tulosten mukaan vahva fyysinen mutta myös psyykinen mielenterveys toimii työntekijän voimavarana ja on suorassa yhteydessä työkykyyn ja työhyvinvointiin. Unen laadulla on merkittävä vaikutus sekä henkiselle että fyysiselle jaksamiselle ja hyvinvoinnille (mts. 7). Unen laatua pystyy parantamaan esimerkiksi välttämällä sinivaloa ennen nukkumaanmenoa ja harjoittelemalla unihygieniaa eli noudattamalla iltarutiineja (mts. 8). Hyvä unen laatu ja riittävä määrä auttavat jaksamaan töissä paremmin, auttavat palautumaan ja irtautumaan työstä, selviytymään haastavista tilanteista ja auttaa rentoutumaan. Työssä jaksamisen, motivaation ja työhön sitoutumisen kannalta on uni erittäin tärkeä tekijä.

4.1.2 Työhön sitoutuminen

Henkilöstön sitouttamisessa on äärimmäisen tärkeää ymmärtää, miten organisaatio ajattelee (Hiila ym., 2019, s. 108.). Johtajilla on elintärkeä rooli tässä, koska johtajan maailmankuva heijastuu organisaation toimintaan kuin peili (mts. 108). Johtajan perimmäiset ajatukset näkyvät monin eri tavoin hänen toiminnassaan (mts. 108). Jos organisaatiolla on vahva luotto ja usko kehitykseen, se karttuu, ja jos taas ajatellaan vain omaa etua, sekin näkyy (mts. 109). Johtajan oma maailmankatsomus heijastuu suoraan henkilöstön kohteluun ja sitä kautta henkilöstön pysyvyyteen (mts. 109).

Oikeudenmukaisen johtamisen on todettu vahvistavan työntekijöiden sitoutumista. Organisaatiot joiden toiminnan merkityksellisyys ja arvomaailma on selkeä, pystyvät sitouttamaan osajajiaan paremmin tiimeihin (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 152; Hiila ym., 2019, s. 122). Vanha

viisaus kehottaa osoittamaan arvostusta julkisesti ja vahvistamaan työntekijöiden merkityksellisuuden tunnetta (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 153; Hiila ym., 2019, s. 123). Lämmin hymy, kiitos, hyväksyvä katse ja kiinnostuksen osoittaminen vahvistavat yhteisöllisyyttä ja luo merkityksellisuuden tunnetta (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 154; Hiila ym., 2019, s. 124.). Onnistuminen kasvattaa työntekijän itsetuntoa ja sitouttaa lisäämällä motivaatiota.

Hultin ym., (2021) poikkileikkaustutkimuksessa selvitettiin työsuhteen epävarmuuden vaikutuksia vakinaisten ja väliaikaisten hoitajien terveyteen ja työhyvinvointiin. Tulosten mukaan kehittämällä johtajuutta, riittävän pysyvän henkilöstön palkkaaminen ja työolojen kehittäminen lisäsivät sairaanhoitajien hyvinvointia ja vähensivät ammatista lähtevien määrää (mts. 6). Tulosten perusteella työsuhtevarmuudella näyttää olevan suora vaikutus hoitajien terveyteen ja hyvinvointiin (mts. 5). Tilapäisillä työsuhteilla on haitallinen yhteys terveyteen ja työhyvinvointiin, vaikka niissä on myös etunsa. Tilapäinen työ voi vähentää stressiä, tuoda vapautta, paremmat ansiot, enemmän autonomiaa työvuorosunnitteluun, mutta se voi tuoda myös haasteita epävakaa toimeentulon muodossa.

Heiskanen ym., (2017) sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä tutkimuksessa nousi esiin sitoutumisen kohteiden tärkeysjärjestyksestä ja sen vaikutuksista henkilöstön sitoutumiseen. Millaiseksi työntekijä määritteli organisaation ja sen ulottuvuuden, oli suora vaikutus sitoutumisen tasoon (mts. 74). Organisaatioon sitoutuminen koettiin jäävän jopa viimeiseksi henkilökunnan mielestä, koska se rakenteena ei ole työn tekemisen kannalta keskeisin osa-alue (mts. 75). Esihenkilöiden sitoutuminen koettiin vahvemmaksi organisaatiota kohtaan, koska he ovat enemmän yhteydessä organisaation johtoon (mts. 74).

Avoin ja päivittäinen vuorovaikutus koettiin vaikuttavan vahvasti sitoutumiseen (Heiskanen ym., 2017, s. 75). Sitä sitoutuneempia koettiin olevan, mitä enemmän oltiin vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Vuorovaikutuksen myötä syntynyt läheisyyden tunne lisäsi myös sitoutuneisuutta ja tapaa jolla omaa itseä määriteltiin. Sitoutumiseen kokonaisuudessaan vaikutti vahvasti se, miten työn-tekijät organisaation määrittelevät ja kokevat sekä miten paljon erilaisten sitoutumisen kohteiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa mts. 76).

4.1.3 Motivaatio

Työmotivaatio vaikuttaa vahvasti työn tulokseen, työntekijän ja työn antaman palvelun laatuun sekä työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin (Sinokki, 2016, s. 11; Amabile & Kramer, 2012, s.

220). Motivoitunut työntekijä suhtautuu työhön ilolla ja työskentelee innostuneesti. Motivaatio lisää työniloa ja ilo lisää motivaatiota. Motivoituneina me olemme sitoutuneita työhömmen ja ongelmatilanteissa etsimme syyllisten sijaan ratkaisuja. Vahva työmotivaatio ja motivoitunut henkilökunta on avain työn laadukkuuteen, tuottavuuteen ja suoraan työntekijän omaan hyvinvointiin.

Tooden (2015) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin sairaanhoitajien työmotivaatiota. Tutkimustulosten mukaan suurin osa sairaalan sairaanhoitajista olivat motivoituneita työskentelemään. Sisäisesti motivoituneita hoitajia oli eniten ja puolet vastaajista kokivat olevansa sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita (mts. 41). Sairaanhoitajien korkeampaan työmotivaatioon vaikuttivat erilaiset tekijät kuten ikä, työvuodet, asema, yksilölliset tarpeet, organisatoriset tekijät kuten työolot, työn kuva, yhteistyö, hyvä vuorovaikutus, kouluttautumismahdollisuudet (mts. 43).

Toode ym.(2014, 248) korostavat, että työmotivaatiota tutkittaessa tulee aina huomioida sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. Tulosten mukaan hoitajilla oli kohtalainen tai alhainen motivaatio ulkoisiin tekijöihin kuten palkka, ura ja maine (mts. 255). Ulkoinen motivaatio oli odotettua alhaisempi verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimustulosten mukaan hoitajat ovat enemmän sisäisesti motivoituneita kuin ulkoisesti motivoituneita, vaikka molemmat tekijät vaikuttavatkin työntekoon. Hoitajat olivat sisäisesti motivoituneimpia silloin, kun saivat tehdä tiettyä työtä mistä eniten nauttivat sekä työnteko pohjautui omaehtoiseen toimintaan.

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä tuloksista oli, että kokeneemmat ja vanhemmat hoitajat olivat enemmän motivoituneita ulkoisista syistä kuin sisäisistä (Toode ym. 2014, s. 255). Tämä oli tärkeä tulos, koska ilman hyvää motivaatiostrategiaa sisäisesti motivoituneet voivat kääntyä ajan kanssa enemmän ulkoisesti motivoituneiksi. Miten siis tuetaan sisäistä motivaatiota, kun henkilökunta on työskennellyt pitkään terveydenhuoltoalalla ja ikääntyy (mts. 256). Sisäisesti motivoituneet hoitajat tarvitsevat erityistä tukea ja vaihtelevuutta työhön, että sitoutuvat samaan organisaatioon.

4.1.4 Arvot ja arvostus

Arvoihin kuuluvat muun muassa perhe, puoliso, lapset, terveys, työ, ihmissuhteet, ystävät, harrastukset, oma aika ja tila, yhteenkuuluvuus, elämä itse, turvallisuus, tasapuolisuus, vapaus (Woiceshyn 2013, s. 33). Arvot ovat asioita joiden pitämiseksi ja saamiseksi yksilö toimii (mts.

34.) Pohjimmiltaan arvot, kuten terveys, vapaa-aika, varallisuus ja tieto, ylläpitävät elämää ja lisäävät elinmahdollisuuksia.

Arvot ovat meille tärkeitä asioita, koska niiden avulla määrittelemme millainen ihminen haluamme olla, mikä on meille elämässä tärkeää ja mihin suuntaan haluamme aikaamme käyttää (Pennonen 2021, s. 101). Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää tunnistaa ja kuunnella omaa arvoa maailmaa, koska siten voi parhaiten elää tasapainoista elämää. Työssä jaksamisenkin kannalta on tärkeää elää omien arvojen mukaisesti, koska vahvalta arvopohjalta työskentely tekee työnkin merkitykselliseksi (mts. 102).

4.1.5 Merkityksellisyyden tunne

Merkityksellinen työ on tärkeä osa elämää (Järvinen, 2014, s. 219). Se mitä odotamme työltä, jota teemme, kertoo sen merkityksellisyyden. Merkityksellisyys on sitä, että tuntee ja ymmärtää tekemisensä tärkeyden (mts. 220). Merkityksellisyys kertoo, miten näet tekemäsi työn tuottavan arvoa jollekin tai jollekulle. Merkityksen tunne nousee sanoista mitä, miten ja miksi? Sana miksi on tärkein, koska se kertoo syyn, minkä vuoksi työntekijä nousee aamusin ylös ja tulee töihin, tulee töihin tekemään juuri tätä työtä.

Merkityksellisyyden tunne ja sen merkitys tulee esiin etenkin työntekijöiden pysyvyydessä, työhön sitoutumisessa sekä työhyvinvoinnissa (Hiila ym., 2019, s. 123). Jos työntekijä tiedostaa ja tuntee merkityksellisyyden ja arvostuksen tunnetta, häntä motivoi muukin kuin palkka. Hän tekee työtä yhteisen hyvän eteen ja merkityksellisyys motivoi, lisää tutkitusti työhyvinvointia sekä sitoutumista organisaatioon (mts. 124).

Merkityksellisyyden tunteen muodostamiseen ja vahvistamiseen kannattaa panostaa, kun organisaatio haluaa menestyä (Amabile & Kramer, 2012, s. 104; Hiila ym., 2019, s. 123). Menestyvän toiminnan taustalla on hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö. Kun työntekijät tietävät, mikä merkitys heidän työllään on, mikä merkitys heillä on osana kokonaisuutta, heidän mielipiteensä, tiedot ja taidot huomioidaan ja ne ovat tärkeitä, saadaan vahvistettua lojaaliutta sekä työhön sitoutumista, saadaan osaavat ammattilaiset pysymään (Amabile & Kramer, 2012, s. 104; Hiila ym., 2019, s. 124).

4.1.6 Työn mielekkyys

Työn mielekkyys syntyy mahdollisuudesta tehdä työtä, jolla on merkitystä itselle, muille ihmisille sekä yhteiskunnalle (Henttonen & LaPointe 2015, s. 11). Tänä päivänä työtä määrittelee voimakkaasti tuloksellisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, mikä saattaa haastaa työn mielekkään toteutumisen (mts. 25). Hoitotyön ammattilaiset nostavat usein esiin turhautumisen siitä, että edellä mainitut asiat vaikuttavat siihen, että heillä ei ole mahdollisuutta tehdä työtä haluamallaan tavalla oman ammattietiikan mukaisesti (mts. 31–32).

Mielekkään työn peruselementtejä ovat omien vakaumuksien ja arvojen mukainen työ (Eriksson 2017, s. 146). Mielekäs työ mahdollistaa oman ammatillisen kasvun ja sitä kautta vahvistaa työssä jaksamista. Mahdollisuus toteuttaa itseään ja toimia oman arvomaailman mukaisesti helpottaa työskentelyä ja vuorovaikutteista yhteistyötä. Ihmisläheinen työ luo merkityksellisyyden tunteen. Onnistumisen kokemukset vahvistavat ammatillista kasvua sekä työ motivaatiota.

Järvisen (2014, s.133) mukaan työn mielekkyyteen vaikuttaa mm. oman työn johtaminen. Oman työn johtaminen perustuu henkilökohtaiseen vastuunkantoon ja vahvaan itsetuntemukseen. Työn mielekkyyteen vaikuttaa tieto mitä työltäni haluan ja miten siinä olen parhaimmillani. Minulla on työntekijänä vastuu tekemäni työn tavoitteista ja tuloksista, toiminnan säätelyistä, omista tunteista sekä omista ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksista (mts. 134). Työn mielekkyyden voima kumpuaa omasta sisäisestä vahvuudesta, vahvasta työyhteisöstä sekä hyvästä esihenkilötyöstä.

4.2 Työhyvinvointi työyhteisön näkökulmasta

Työyhteisön luottamuksellisuus on suorassa yhteydessä työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 165). Työyhteisön ilmapiirillä, vuorovaikutustaidoilla ja yhteisillä toimintatavoilla on suuri merkitys. Toimivassa työyhteisössä toiminnan kivijalkana on työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus.

Osaamista ja tietoa vaalivassa työyhteisössä yhteistyö sujuu ja ilmapiiri on arvostava (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 180). Työyhteisö, jossa luovuus kukoistaa ja henkilökunta kokee merkityk-

sellisyyttä ja arvostusta, menestyvät parhaiten. Osaamisen ja työn kehittäminen vahvistaa organisaatiota sekä työyhteisöä ja osallistamalla henkilökunta tähän mukaan sitoutetaan heitä työhön, työn tekemiseen ja organisaatioon itseensä (mts. 181).

Työyhteisön positiivinen ilmapiiri, mieliala ja positiiviset emootiot ennustavat vahvaa työhyvinvointia (Sinokki, 2016, s. 192; Amabile & Kramer, 2012, s. 220.). Työntekijöiden työmotivaatio on suurempaa, mitä positiivisempi mielikuva ja näkemys työntekijöillä on työympäristöstä. Työntekijöiden kokema vapaus ja positiiviset haasteet työssä, kannustus ja tuki kollegoilta ja tiimivetoajilta sekä johdolta lisäsivät työn merkityksellisyyttä, sitoutumista sekä työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin edistämisestä on olemassa paljon suosituksia, malleja ja tutkittua tietoa, mutta niiden käytäntöön vieminen ja vakiinnuttaminen työyhteisöjen arkeen ovat osoittautuneet haastavaksi (Turpeinen ym. 2016, s. 24.). Työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen ja omien työolo-suhteiden suunnitteluun on ollut satunnaista. Terveysten edistämisessä ja vahvistamisessa työpaikoilla tulisi korostaa yksilöiden sekä yhteisön aktiivista toimintaa. Osallistamalla kehittämistoimintaan lisätään työntekijöiden sitoutumista ja vastuunottoa. Kun yhdessä rakennetaan, vahvistetaan terveellisiä ja turvallisia valintoja.

4.2.1 Työympäristö ja -olosuhteet

Hyvä työympäristö on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä työssä että ammatissa pysymiseen (Flinkman ym., 2014, s. 57). Hyvään työympäristöön kuuluvat esimerkiksi riittävä henkilöstömitoitus, henkilöstön välinen yhteistyö ja vuorovaikutus, johdon tuki ja kehittäminen, työn laadun korostaminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen, osaamisen vahvistaminen, omaehtoisuus työssä sekä vaikutusmahdollisuudet.

Kujanpään (2017, s.90) tutkimuksen mukaan henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä uhkaavia tekijöitä työympäristössä olivat työmäärän kasvu suhteutettuna henkilöstön määrään, työn henkisen kuormittavuuden lisääntyminen sekä ergonomia. Työhyvinvointia laskevaksi koettiin myös työpisteiden kosteus- ja ilmastointiongelmien (mts. 91). Haitallisille terveysvaikutuksille altistavat rakenteellisten korjausten määrä sekä asioiden hidas eteneminen. Työympäristöjen muuttuminen monikulttuuriseksi koettiin myös haastavaksi kielitaidon puutteen sekä kulttuurierojen vuoksi.

Tällä hetkellä työvoimapula sote-alalla vaikuttaa siihen, että meillä on vähemmän vakituisia työpaikkoja käytettävissä ja tilapäisillä työsuhteilla pystytään vastaamaan jonkin verran tähän työvoimapulaan, mutta se vaikuttaa hoitajien työhyvinvointiin (Hult ym., 2021, s. 5). Suuri määrä vuokratyöntekijöitä voi olla vakituisille työntekijöille taakka, koska heidän on kannettava enemmän vastuuta työpaikoilla. Tilapäisten ja pysyvien sairaanhoitajien suhde voi olla olennainen kysymys tulevaisuuden hoitotyössä, koska se vaikuttaa hoitajien työhyvinvointiin, hoitotyön kehittämiseen sekä hoidon jatkuvuuteen ja laatuun

4.2.2 Työn imu

Työn imulla on merkittävä yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin (Sinokki, 2016, s. 192; Pennonen, 2021, s. 33). Työn imu kuvaa tarmokkuutta, omistautumista sekä työhön uppoutumista. Tarmokkuus kuvaa työntekijän halua panostaa työhön ja energisyyttä, työhön omistautuminen kuvaa työn merkityksellisyyttä ja työhön uppoutuminen kuvaa työhön paneutumista. Työn imua kokeva työntekijä tekee työtä omasta halusta ja suhtautuu työhön myönteisesti, miksi siihen kannattaa panostaa (Sinokki, 2016, s. 193; Pennonen, 2021, s. 34). Työn imu vahvistaa työntekijän omia vahvuuksia sekä sitouttaa.

Myös esimies, johtaja, voi parantaa työntekijöiden innostusta, työmotivaatiota ja -hyvinvointia panostamalla perustarpeiden kuten arvostus, merkityksellisyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, vapaus, joustavuus, rakentavan työyhteisön ja työilmapiirin toteutumiseen (Sinokki, 2016, s. 239; Virtanen & Sinokki, 2014, s. 179.). Antamalla tilaa työntekijöille toteuttaa työtä parhaalla katsomallaan tavalla, viestii työnantaja työntekijöille arvostavansa heitä ja sitä kautta auttaa työyhteisöä voimaan paremmin ja toimimaan kohti yhteisiä päämääriä.

4.2.3 Työyhteisön arvot ja arvostus

Arvot ovat myös työyhteisössä yhdistävä tekijä ja vaikuttavat toimintaan sekä työhyvinvointiin (Pennonen 2021, s. 101). Arvojen yhteisöllisyys näkyy saman henkisyytenä eli samoja asioita arvostavat viihtyvät yleensä hyvin keskenään. Omien, työyhteisön ja organisaation arvojen yhteensopivuus on tärkeää työhyvinvoinnin, innostuksen ja tehokkuuden kannalta (Aro 2018, s. 48). Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kivijalka muodostuu arvoista ja vahvistaa sitä kautta tasa-puolista ja oikeudenmukaista kohtelua.

Työyhteisön keskeisiä arvoja ovat oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus, rehellisyys, kohteliaisuus, toisten kunnioittaminen sekä yhteisöllisyys (Jabe 2017, s. 251). Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihmiset kohtelevat työpaikalla toisiaan hyvin (mts. 250). Kun työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi ja arvokkaaksi työyhteisön jäseneksi ja antaa saman kokemuksen myös toiselle, on sillä valtava vaikutus koko työyhteisön hyvinvointiin sekä ilmapiiriin.

4.3 Työhyvinvointi esihenkilön näkökulmasta

Esihenkilötyöllä ja toimivalla työyhteisöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin (Kujanpää 2017, s. 87). Työsuhteita vahvistavia tekijöitä ovat hyvä vuorovaikutus, arvostus, tuki ja palautteen saaminen sekä antaminen. Esihenkilön hyvät ihmissuhdetaidot, oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu tuottavat työhyvinvointia.

Esihenkilön toiminnalla työilmapiirin ja työhyvinvoinnin rakentumisessa on iso merkitys (Uutela 2019, s.101). Esihenkilön oma käytös ja toiminta antavat esimerkkiä koko työyhteisölle ja sen jäsenille. Esihenkilön toimintatavat heijastuvat suoraan työilmapiiriin ja sitä kautta myös työhyvinvointiin. Läsnäolo, ohjaus ja tuki, yhteistyö, yhteisöllisyyden tunteen luominen, arvostus ja osaamisen jakaminen ovat osa esihenkilön työhyvinvointia vahvistavaa toimintaa.

4.3.1 Arvostava johtajuus

Arvostava johtajuus voimaannuttaa ja vastuuttaa työyhteisöä (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 180). Osaamista ja tietoa vaalivassa työyhteisössä yhteistyö sujuu ja ilmapiiri on arvostava. Työyhteisö, jossa luovuus kukoistaa ja henkilökunta kokee merkityksellisyyttä ja arvostusta, menestyvät parhaiten. Osaamisen ja työn kehittäminen vahvistaa organisaatiota sekä työyhteisöä ja osallistamalla henkilökunta tähän mukaan sitoutetaan heitä työhön, työn tekemiseen ja organisaatioon itseensä (mts. 181).

Merja Harmoisen (2014, 48) mukaan arvostava johtajuus toteutuu kokonaisuutena hyvin terveydenhuollossa. Arvostavalla johtajuudella on suora yhteys henkilöstön työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja urakehitykseen (mts. 57). Lähijohtamisessa arvostavan johtamisen osalueiden huomioiminen mahdollistaa joustavan yhteistyön esihenkilöiden sekä henkilökunnan välillä (mts. 71). Joustava yhteistyö edistää sujuvaa työskentelyä terveydenhuollon organisaatiossa ja lisää työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista.

4.3.2 Ohjaus ja tuki

Esihenkilön ohjaus ja tuki näkyvät käytännössä parhaiten siinä, että esihenkilö on mukana työntekijöiden arjessa (Uutela 2019, s. 79). Esihenkilön saatavuus on tärkeässä asemassa, kun henkilöstö kokee tarvitsevansa tukea. Työntekijöiden tarvitsema tuki näyttäytyy yleensä arkipäivän haasteellisissa tilanteissa ja toimissa avun ja tuen tarpeena. Haasteellisten tilanteiden hoitamisessa henkilöstö tarvitsee esimiehen ohjausta, tukea ja kannustusta. Mitä paremmin esihenkilö tuntee henkilöstön, sitä helpompi hänen on kannustaa työntekijöitä ja tuoda heidän vahvuuksiaan ja kehittämisen kohteitaan esille. Esihenkilön helposti lähestyttävyyden auttaa avun ja tuen pyytämässä. Olemalla läsnä, ohjaamalla, tukemalla työntekijää pystyy esihenkilö kehittämään esimerkiksi työntekijän itseohjautuvuutta.

Mozaffari, Peyrovi ja Nayeri (2015, s. 1) toteavat tutkimustuloksissaan, että sairaanhoitajilla on kokonaisvaltaisen tuen jano työn äärellä. Sairaanhoitajien kokemusten mukaan he tarvitsevat tukea rakentaakseen sosiaalista hyvinvointiaan niin työelämässä kuin vapaa-ajallaan. Sitä tuetaan yhteistyössä työyhteisön, esihenkilöiden, kollegoiden sekä organisaation kanssa. Saatu tuki parantaa työtyytyväisyyttä, toivoa, motivaatiota, sitoutumista ja itseluottamusta.

Organisaation tuki ja oikeudenmukainen kohtelu luo positiivisen vaikutelman ja tyytyväisyyden tunteen sekä sitouttaa (Mozaffari, Peyrovi ja Nayeri (2015, s. 4). Saadun tuen määrä vaikuttaa suoraan työntekijöiden väsymyksen ja elinvoimaisuuden tunteeseen. Mitä enemmän tukea saa, sitä paremmin henkilöstö voi. Organisaation, johtajien sekä esihenkilöiden tuen puute voi levittää turhautumista työntekijöiden keskuudessa, mikä vaikuttaa suoraan hoidon sekä tehdyn työn laatuun. Työolojen ymmärtäminen ja niistä välittäminen johtajien toimesta on yksi tärkeimmistä tukevista lähestymistavoista organisaatiossa. Johtajien ja esihenkilöiden näkyvyys lisää arvostuksen tunnetta, motivoi ja innostaa. Vähäinenkin saatu tuki lisää motivaatiota. Johtajilta saatu tuki ja arvostus lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja saa tekemään työn paremmin.

4.3.3 Organisaation arvot

Hallinto määrittelee yleensä organisaation arvot ja toiminnan strategiat. (Salminen, 2018, s. 44). Organisaation arvoja voivat olla mm. tuloksellisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, tasa-arvo ja vastuullisuus. Kirjattujen arvojen tarkoituk-

senä on välittää keskeinen merkitys mahdollisimman kattavasti ja ne pyritään avaamaan toimintasuunnitelmaan siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla ohjaavat hyvään ja eettisesti toimintaan (mts. 45).

Salmisen (2018 s. 44) mukaan hyvän hallinnon arvoelementtejä ovat mm. oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luottamus ja avoimuus. Oikeudenmukaisen toiminnan perustana on yleisen oikeuskäsityksen noudattaminen ja tasapuolinen toiminta (mts. 45). Vastuullisuuden perustana on sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen ja valvonta. Luottamus nojaa yhteistyöhön sekä selkeään kommunikaatioon ja avoimuus korostaa tiedottamista, tiedonsaantia sekä osallistumisen mahdollisuutta (mts. 46).

5 TYÖNANTAJAN TARJOAMIA TYÖHYVINVOINTIA TUKEVIA TOIMIA

Työhyvinvointi syntyy työn arjessa ja siihen vaikuttaa monet eri tekijät (Pennonen 2021, 16). Työhyvinvoinnin vahvistamisen ja kehittämisen päävastuu on työnantajalla sekä itse työntekijällä. Työhyvinvointi ei synny itsestään organisaatioissa, vaan se vaatii jokaisen työyhteisön jäsenen panosta sekä hyvää systemaattista johtamista. Hyvinvoivassa työyhteisössä saadaan yhteistyöllä paljon aikaan ja työhyvinvointia vahvistavilla toimilla on selkeät tavoitteet.

Työturvallisuuslain (2002/738) nojalla on työnantajalla yleinen huolehtimisvelvollisuus työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työelämässä. Lain tarkoituksena on mm. parantaa työolosuhteita ja työympäristöä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua ammattitauteja, työtapaturmia ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työsopimuslaissa (2001/55) on myös velvoite työnantajalle, että hänen on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta.

Jokainen organisaatio joutuu panostamaan työhyvinvointiin (Kauhanen 2016, s. 35). Työterveyshuoltolaki edellyttää työnantajaa järjestämään ehkäisevää työterveyshuollon palveluita, ei kuitenkaan sairaanhoidon järjestämistä. Työnantajan työhyvinvointia tukeviin toimiin voidaan sisällyttää työpaikkaliikunnan lisäksi muita työhyvinvointia vahvistavia toimia kuten henkilöstön kouluttaminen, virkistys- ja kulttuuritoiminta. Työnantajan tarjoamia työhyvinvointia tukevia toimia voivat olla työterveyspalvelujen lisäksi kehityskeskustelut, varhaisen tuen tarve, työnohjaus, työvuorosunnittelu sekä perheystävällinen työpaikka- ohjelma.

5.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja systemaattinen keskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä (Aarnikoivu 2016, s. 89). Kehityskeskustelussa arvioidaan menneen kauden tapahtumia, kuten mitä on tapahtunut, mitä voidaan oppia ja määritellään tulevalle kaudella tavoitteita eli mitä tavoitellaan, miksi, miten ja milloin (mts. 89–90). Kehityskeskustelussa huomioidaan aina myös nykyhetki eli missä ollaan nyt. Kehityskeskustelun tavoitteena on tarkastella mennyttä oppimisenäkökulmasta ja panostaa tulevaisuuteen.

Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen ja arvioinnin keskeinen keino on siis kehityskeskusteluissa (Häggman-Laitila 2014, s. 150). Ne mahdollistavat työntekijöiden ammatillisen osaamisen arvioinnin, työssä onnistumisen tarkastelun, ammatillisuuden kehittämisen suunnittelun sekä yksiköllisen kohtelun. Kehityskeskusteluissa voidaan kartoittaa edellä mainittujen lisäksi työntekijän jaksamista, henkilökohtaista elämäntilannetta, terveyteen liittyviä haasteita ja työyhteisöön mahdollisesti liittyviä ongelmia. Keskustelujen pääpaino voi olla myös työntekijän motivoinnissa ja kannustuksessa. Kehityskeskustelujen avulla päästään luomaan selkeämpi näkemys työyhteisön yhteisistä tavoitteista ja toimivuudesta.

5.2 Varhaisen tuen tarve

Varhaisen tuen tavoitteena on ennaltaehkäistä työkyvyn olennaista heikkenemistä ja puuttua ennakoivasti sellaisiin tekijöihin, mitkä saattava johtaa työkyvyn laskuun (Alahautala & Huhta 2018, s. 150). Työpaikan ja – yhteisön sekä esihenkilöiden pyrkimys on pitää työntekijät työssä ja työkykyisinä mahdollisimman pitkään. Varhaisen tuen toimintatapaan kuuluvat puheeksiotto, sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta ja työhön paluun tukeminen (Koho 2013, s. 89).

Esihenkilön velvollisuus on ottaa puheeksi mm. havaittu työkyvyn alenema ja lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin liittyvät tilanteet (Alahautala & Huhta 2018, s. 150). Työkyvyn alenemisesta saattaa kieliä esimerkiksi töiden laiminlyönti, muutokset käyttäytymisessä tai motivaatiossa, virheet, päihdeongelmat tai muu epäasiallinen käytös (Koho 2013, s. 92). Esihenkilön lisäksi voi työterveyshuollon edustaja tai itse työntekijä ehdottaa yhteistä keskustelua esimerkiksi työssä jaksamisen puitteissa (Alahautala & Huhta 2018, s. 150). Työkyvyn tuen keskustelut ovat aina luottamuksellisia keskusteluja ja niistä laaditaan kirjallinen yhteenveto, jonka molemmat osapuolet vahvistavat (Koho 2013, s. 93). Varhaisen tuen keskusteluissa sovittuja toimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti. Tukitoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi työajan, työmäärän tai työtehtävien uudelleen järjestely (Alahautala & Huhta 2018, s. 155).

5.3 Työnohjaus

Työnohjaus on oman työn arviointia, tutkimista ja kehittämistä (Tamski 2016, s. 23). Työnohjauksessa voidaan tulkita ja jäsentää omaa työroolia, työn ja työyhteisön toimintaa. Työnohjaus on pysähtymispaikka, jossa työtä tarkastellaan yksilön, mutta myös työyhteisön näkökulmasta

(Rantalainen, 2017, s. 273). Työnohjauksessa on mahdollisuus keskustella ja pohtia omia tunteita, havaintoja, kokemuksia ja toimintaa.

Työnohjaus on vuorovaikutuksellinen oppimisprosessi, jonka tavoitteena on ammatillinen kasvu (Ruutu & Salmimies 2015, s.16). Työnohjaus toteutetaan yleensä työnohjaajan, ohjattavan tai ohjattavien välisenä vuorovaikutteisena keskusteluna. Toteutus voi olla yksilö- pari- tai ryhmätapaamisina ja työnohjaus voi olla henkilökohtaista, asiakastyön, työyhteisön, johdon tai kriisityönohjausta (Tamski 2016, s. 25).

Työnohjauksessa keskitytään ammatti-identiteetin vahvistamiseen, itseymmärryksen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen ja työkyvyn edistämiseen (Ruutu & Salmimies 2015, s.16). Toisinaan työpaikan vuorovaikutussuhteiden parantaminen on keskeisessä roolissa ja toisinaan oma työssä suoriutuminen. Työnohjaajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat helposti lähestyttävyyden kuunteleminen, uusien näkökulmien tarjoaminen, ratkaisukeskeisyys, keskustelun ohjaaminen ja keskustelutaitoinen (Rantalainen, 2017, s. 277). Toimiva työnohjaus on aktiivista vuorovaikutusta, jonka päätavoitteena on työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen ja tukeminen.

Työnohjaus on henkilökohtainen prosessi, jonka onnistumisen edellytyksenä on luottamuksellisuus (Roth 2017, s. 141). Luottamussuhteen syntyyn vaikuttavat työnohjaajan olemuksen lisäksi rauhallinen ja häiriötön tila, säännöllisyys ja pitävät aikataulut. Työnohjauksessa on tärkeää työnohjaajan kyky huolehtia tavoitteiden mukaisesta etenemisestä sekä työnohjauksen rajoista. Työnohjaukseen saadaan syvyyttä erilaisilla menetelmillä ja harjoituksilla, joiden avulla tapaaminen ei jää pinnalliseksi jutusteluksi. Reflektiivinen keskustelu koetaan auttavan hyvin työn ja työtehtävien tutkimiseen ja tilanteiden käsittelemiseen (mts. 142). Keskeisimmät syyt hakeutua työnohjaukseen on vertaistuen tarve ja oman ammatti-identiteetin vahvistaminen (mts. 143–144).

5.4 Työvuorosuunnittelu/työajat

Työaikajoustot ja joustavuus ovat yksi työhyvinvointia vahvistavista keinoista (Nätti & Anttila 2012, s. 155). Joustavuudella pystytään suojelemaan työntekijöitä fyysiseltä ja psyykkiseltä ylikuormittumiselta. Työaikajärjestelyillä voidaan vaikuttaa päivittäisiin tulo- ja lähtöaikoihin ja työaikapankilla pystytään vaikuttamaan työpäivän ja – viikon pituuteen (mts. 156). Työntekijä-

lähtöisellä työaikojen joustolla on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen sekä rekrytointiin. Joustavilla työjärjestelyillä on saatu lisättyä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työmäärää tasattua.

Hoitohenkilöstö kokee vuorotöiden vaikuttavan työssä jaksamiseen kuormittavasti, ja he joutuvat turvatutumaan erilaisiin selviytymiskeinoihin selviytyäkseen jatkuvasti muuttuvasta ja vaativasta työympäristöstä (Ejebu ym. 2021, s. 20–21). Työvuorojärjestelyt eivät aina tue hoitajien terveyttä ja hyvinvointia, mikä vaikuttaa suoraan työsuoritukseen sitä heikentävästi sekä hoidon laatuun sitä laskevasti. Vuorotyön eri osa-alueet herättävät hoitohenkilökunnassa sekä positiivisia että negatiivisia tunteita (mts. 16). Vuorotyössä hoitohenkilöstö raportoi uupumuksesta sekä fyysisestä ja henkisestä väsymyksestä työvuorojen pituudesta riippumatta (mts. 17). Koettu väsymys lisääntyy työvuoron pituuden myötä. Työvuorosuunnitteluun toivotaan enemmän itsemääräämisoikeutta, parempia listoja ja vähemmän peräkkäisiä työvuoroja väsymyksen ja kuormituksen vähentämiseksi. Johdonmukainen työvuorosuunnittelu helpottaisi myös työ- ja perhe-elämää, jolloin perheelle jäisi enemmän aikaa (mts. 18). Tutkimustuloksista nousee selkeästi useita tekijöitä, jotka vaikuttavat hoitohenkilöstön työvuorojen suunnitteluun ja valintaan ja sitä kautta hoitohenkilöstön työhyvinvointiin. Henkilöstön työhyvinvointia ajatellen työvuorosuunnittelun järjeistäminen ja henkilöstön toiveiden kuuleminen vahvistaa heidän työhyvinvointiaan.

5.5 Perheystävällinen työpaikka -ohjelma

Työn ja perheen yhteensovittaminen koskee eri elämänvaiheissa ja – tilanteissa olevia ihmisiä (Väestöliitto i.a). Perheystävällisyys työpaikalla mahdollistaa perhe-elämän ja työnteon yhdistämisen sujuvasti. Perheystävällisyydellä tuetaan työhyvinvointi ja työkykyä. Pienilläkin perheystävällisillä teoilla on vaikutusta henkilöstön arkielämään ja työhyvinvointiin. Lyhennetty työaika, erilaiset työhön ja työaikoihin liittyvät järjestelyt kuten osa-aikaisen työn tekemisen mahdollisuus, etätömahdollisuus, perhevapaiden käyttömahdollisuus ovat osa perheystävällistä toimintaa työpaikalla.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) kuvaa työn ja perhe-elämän sujuvan ja saumattoman yhdistämisen parantavan työntekijöiden hyvinvointia sekä työssä että kotona. Työaika- ja työjärjestelyillä, yksilöllisillä joustoilla ja esihenkilöiden valmennuksella voidaan tasapainottaa työn-

tekijän työ ja perhe-elämää. Onnistunut yhteensovittaminen vähentää psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja stressiä. Perheystävällinen työpaikka on vetovoimainen, sitouttava työpaikka, mikä voidaan pitää myös kilpailuvalttina tämän päivän työmarkkinoilla.

5.6 Ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus

Ammatillisen osaamisen vahvistaminen on suorassa yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin (Häggman-Laitila 2014, s. 153). Osaaminen ja työhyvinvointi perustuvat palautteen saamiseen työssä onnistumisesta, toimivaan yhteistyöhön ja ihmisläheiseen johtamiseen. Oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen koetaan voimaannuttavana kokemuksena ja työhyvinvointia vahvistavana tekijänä (mts. 156).

Pennosen (2021, s. 66) mukaan työntekijä tarvitsee ammattiosaamista hoitaakseen työtehtävänsä hyvin. Vahva ammatillinen osaaminen tuottaa lisäarvoa tehdylle työlle. Ammatillista osaamista voidaan vahvistaa täydennys- ja lisäkoulutuksilla sekä työn ohella suoritettavilla koulutuksilla. Ammatillinen osaaminen ja oman ammatillisuuden vahvistaminen lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia (mts. 67). Lisä- ja täydennyskoulutuksilla on vähentävä vaikutus myös työn kuormittavuuden kokemukseen. Merkittäviä työtyytyväisyyden lähteitä ovat onnistumiset työssä ja oman osaamisen hyödyntäminen työssä.

5.7 Työterveyspalvelut

Työterveyshuollon toiminnan pääpainopiste on terveyden ja työkyvyn edistämisessä ja työkyvyttömyyden ehkäisyssä, työolojen terveyteen ja turvallisuuteen liittyvissä tehtävissä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017, 14). Työ-terveyshuolto huolehtii yhdessä työnantajien kanssa henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä sekä työturvallisuudesta. Toiminnan pääpainopiste on terveyden ja työkyvyn edistämisessä ja työkyvyttömyyden ehkäisyssä. Työkyvyn uhkien varhainen tunnistaminen ja niihin puuttuminen ovat tärkeässä asemassa. Olemassa olevaa työkykyä on tuettava ja tukitoimenpiteiden tulee kohdistua yksilöön sekä työyhteisöön ja tarvittaessa myös työympäristöön.

Työterveyshuollon tavoitteena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä vahvistaa työyhteisön toimintaa (Työter-

veyslaitos, i.a-c; Leino, ym. 2016, s. 10). Työterveyshuollon vaikuttavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työterveyspalvelut kytkeytyvät asiakasorganisaation toimintaan. Työterveysyhteistyö on suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä, jotka perustuvat kyseisen organisaation tai työpaikan tarpeisiin. Työterveysyhteistyö perustuu yhdessä asiakasorganisaation kanssa sovittuihin tavoitteisiin.

Työterveyshuoltolaissa säädetään ennaltaehkäisevän työterveyshuollon sisällöstä sekä toteutuksesta (Paanetoja, 2021, s. 157). Lain mukaan työterveyshuollon keskeisimpiä toimia on työntekijöiden terveyden ja työkyvyn tukeminen ja edistäminen työuran eri vaiheissa. Työterveyslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään lakisääteistä ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa työntekijöilleen. Työterveyshuolto on järjestettävä ja toteutettava siinä laajuudessa kuin henkilöstöstä, työstä, työjärjestelyistä, työpaikan muutoksista ja olosuhteista johtuva tarve edellyttää.

Terveyden edistämisen menetelmiä ovat terveystarkastukset, työssä selviytymisen seuranta, edistäminen, ohjaus ja neuvonta, osatyökykyisen työssä selviytymisen seuranta ja kuntoutukseen ohjaaminen, työkokeilut sekä työpaikkaselvitykset.

Lappalainen (2022) mukaan terveystarkastuksissa kartoitetaan työntekijän sen hetkistä elämäntilannetta, elintapoja, työkyvyn tai työhön liittyviä sairauksia ja oireita, työssä selviytymistä, vahvuuksia sekä haasteita. Hän korostaa, että tarkastuksissa huomioidaan työntekijän terveydentila, työ- ja toimintakyvyn kokonaisuus sekä työolosuhteet. Terveystarkastuksen ja terveys-suunnitelman tarkoituksena on puuttua tarkastuksessa nousseisiin työolosuhteiden haasteisiin työpaikkaselvityksellä (työtilat, työajat, työyhteisön toimivuus) sekä motivoida työntekijää huolehtimaan henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ja työkyvystä. Terveystarkastuksen tavoitteena on selvittää, tuoda tietoa, neuvoa, ohjata sekä kannustaa henkilökuntaa terveyden edistämisessä yksilö että työyhteisötasolla.

Työterveyshuollon on selvitettävä ja arvioitava työn ja työolosuhteiden turvallisuutta sekä terveellisyttä toistuvien työpaikkaselvityksin eli työpaikkakäyntejä tekemällä (Paanetoja, 2021, s. 158). Turpeisen (2019) mukaan työpaikkaselvityksen tavoitteena on kartoittaa työn, työympäristön ja työyhteisön kuormitustekijät, terveysvaarat- ja haitat sekä voimavarat. Hän nostaa, että kartoituksen perusteella tehdään toimintasuunnitelma, missä näkyvät myös toimenpideehdotukset. Työpaikkaselvitys on toistuvaa ja sillä pyritään parantamaan työoloja, -ympäristöä sekä – yhteisöä.

Työpaikkaterveyden edistämisen perustana on työyhteisön työkyvyn kokonaisnäkemys. Työterveysyhteistyössä työyhteisö ja työterveyshuolto suunnittelevat ja toteuttavat yhdessä toimintaa työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi. Toiminnan tavoitteena on osallistaa työntekijöitä omien työolosuhteiden suunnitteluun ja työtoiminnan kehittämiseen. (Turpeinen, 2019.)

Laitisen ym. (2019) Mars matkalle! – Terveyttä työpaikoille suosituksen mukaan työpaikoilla voidaan vahvistaa, tukea ja edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä yhdessä työterveyshuollon kanssa. Oppaassa nostetaan esille, että työpaikoilla voidaan edistää terveellisiä ruoka, liikunta- ja unitottumuksia ja yhdessä edistäminen on tärkeää ja motivoivaa (mts. 8). Terveiden edistäminen työpaikoilla on työterveyshuollon, johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistä toimintaa, mikä lisää yhteisöllisyyttä. (mts19).

6 TYÖHYVINVOINNIN TÄRKEYS JA SEN KEHITTÄMINEN

Meille kaikille työ on tärkeää (Virtanen & Sinokki, 2014, 9). Työ antaa mahdollisuuksia ja merkityksiä. Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi eivät ole kuitenkaan itsestäänselvyys vaan sen eteen pitää tehdä töitä. Mitä aikaisemmin tartutaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteiden ratkaisemiseksi ja sitä pienemmiksi ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset jäävät (Manka & Manka, 2016, 91). Kehittämisessä on tärkeää, ettei korjata pelkästään jo syntyneitä ongelmia, vaan luodaan työolot, joissa kaikilla on helppo ja hyvä tehdä työtä (mts. 92).

Työhyvinvointia tarkastellaan usein työstä nousevana ongelmana ja toisinaan unohdetaan, että työntekijä voi kuormittua myös vapaa-aikana, ei pelkästään töissä ollessaan (Vänskä 2022, 156). Tämän kaltaisessa kuormituksessa on huomioitava monta seikkaa ja tällaisessa tilanteessa ei pelkkä työpaikan vaihto riitä. Mutta, jos ongelma on työstä, on siihen puututtava ajoissa, eikä vasta sitten, kun organisaatiossa on jo ongelmia. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa kehittämisen muodossa, koska silloin se ei ole rutiininomaista. Henkilöstön työhyvinvoinnista aidosti välittäminen on erittäin tärkeää.

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii tietoa, taitoa ja oikeanlaista johtamista (Manka & Manka, 2016, 62). Kehittämisen ansiosta motivaatio, työtyytyväisyys ja työilmapiiri paranevat. Kehittämisen myötä innovatiivisuus avaa uusia mahdollisuuksia ja henkilöstön sitoutumisen lisääntyminen vaikuttaa suoraan työn laatuun.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on välttämätöntä tämän päivän muuttuvissa ja kehittyvissä organisaatioissa (Vänskä 2022, s.141). Kehittämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla parannetaan ja optimoidaan työnteon edellytyksiä. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii siihen vaikuttavien tekijöiden monipuolista määrällistä sekä laadullista arviointia, tulosten ja haluttujen muutosten tulkitsemista ja kehittämiskohteiden löytämisestä. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista, ennakoitua, kustannustehokasta sekä vaikuttavuudeltaan arvioitavissa olevaa toimintaa.

Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa suoraan organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen ja toiminnalliseen tulokseen (Kauhanen 2016, s. 17). Työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin ja vaikuttaa tuottavuuden lisäksi organisaation maineeseen

(mts. 17). Työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa henkilöstöön sekä koko organisaation toimintaan. Vaikutus henkilöstöön näkyy motivaatiossa, sitoutumisessa ja halussa olla töissä. Organisaation kannalta vaikutus näkyy yksilön ja työn tuottavuuden kasvuna ja paranemisena, sairaus- ja tapaturmakulujen vähenemisenä, innovaation lisääntymisenä sekä kannattavuuden lisääntymisenä (mts. 18).

Menestyvissä organisaatioissa on työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen edistäminen keskeisessä osassa (Sinokki, 2016, s. 198). Työhyvinvointi on tärkeä kilpailutekijä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa sekä kokeneiden työntekijöiden sitouttamisessa, koska mm. hyvä ilmapiiri ja työn mielekkääksi kokeminen ovat entistä tärkeämpiä kriteereitä valittaessa uutta työpaikkaa tai jatkettaessa samassa työpaikassa (Työterveyslaitos, 2021). Tyytyväinen henkilöstö edesauttaa organisaatiota säilyttämään kilpailukykynsä ja menestymään.

7 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat aina organisaation ja kansantalouden näkökulmasta ajankohtaisia asioita (Kehusmaa, 2011, s. 13). Viime vuosikymmenien aikana on työn merkitys muuttunut ihmisten keskuudessa (Virtanen & Snokki, 2014, s. 22.). Työn merkitykseen on vaikuttanut, millaisessa yhteiskunnallisessa kontekstissa on elänyt, millaisessa vaiheessa yhteiskunnan kehitys on ollut ja millainen asema työntekijällä on yhteiskunnassa ollut. Työolot ja työn tekemisen ehdot ja mahdollisuudet ovat muuttuneet olennaisesti ja se heijastuu suoraan siihen, miten työyhteisöjä nyt ja tulevana vuosina johdetaan ja miten siellä voidaan.

Juuti ja Vuorela (2015, s. 85) kirjoittavat kirjassaan johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, että työhyvinvoinnista puhuttaessa erotetaan usein ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen puoli, vaikka ihminen on kokonaisuus. He korostavat, että nämä osa-alueet vaikuttavat aina toisiinsa, koska hyvinvoiva ihminen ei voi voida pahoin jollakin alueella ilman, että se heijastuu myös muuhun elämään. Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana tulee aina olla koko ihminen henkisesti, fyysisesti sekä sosiaalisesti.

Johtajuus vaikuttaa suoraan henkilöstön sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työasenteisiin (Häggman-Laitila, 2014, s. 145). Samoin sillä on vaikutusta terveyteen, työstressiin ja –uupumukseen, työkykyyn, työtyytyväisyyteen sekä sairauspoissaoloihin. Tutkimusnäyttö osoittaa selkeästi, että työhyvinvointia edistävä johtajuustyylit on hoitotyöntekijöitä tukevaa, sitovaa, korostaa myönteistä suhtautumista tulevaisuuteen, oikeudenmukaista sekä osallistavaa (mts. 146).

Piha (2017, s. 124) kirjoittaa kirjassaan Konflikti päivässä, että hyvä johtaja kuuntelee, on rehellinen, autenttinen ja uskaltaa näyttää myös omat heikkoutensa. Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä ovat mm. kyky kehittää niin itseään, työntekijöitään kuin tiimiään. Vanhanajan johtamisen mallit eivät toimi tässä arjessa, vaan tärkeimmiksi nousevat kyky rakentaa suhteita ja luottamusta, miten niitä pidetään yllä, kuinka tulevaisuuden tarpeet määritellään, kuinka työtä ja työntekijöitä kehitetään (mts. 124–125). Johtajuus voidaan tänään määritellä prosessina, joka antaa arvostuksen ja merkityksellisyyden tunteen ja halun toimia yhteisten tavoitteiden eteen (mts. 125).

Aura ja Ahonen (2016, s. 69) kirjoittavat kirjassaan strategisen hyvinvoinnin johtaminen, että organisaation työhyvinvoinnin suhteen ratkaisevinta on se, millaisen huomion johdon toimin-

noissa henkilöstön hyvinvointi saa. Työhyvinvoinnin johtaminen tulee näkyä johdon strategia-työssä, työkuormituksen säätelyssä, työaikoja ja työjärjestelyjen joustavuudessa, osaamisen kehittämisessä, kehityskeskusteluissa, ikäjohtamisessa (mts. 69). Mitä paremmin työhyvinvointi on johdolla hallussa ja mitä tärkeämpänä sitä pidetään henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, sitä parempia tuloksia saadaan ja kokonaisuus toimii hyvin (mts. 75).

8 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää konkreettisesti henkilökunnalta, mitkä asiat vahvistavat heidän työhyvinvointiaan sekä miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää.

Tavoitteena oli luoda työhyvinvoinnin vahvistamiseen keinoja terveydenhuoltoalan organisaatiossa työskentelevän henkilökunnan näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Mikä on työhyvinvointia tukevaa toimintaa henkilöstön mielestä?
- Miten työhyvinvointia tukevia toimia voitaisiin kehittää?

9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä kehittämistyö on sekä kvantitatiivinen (määrällinen) että kvalitatiivinen (laadullinen). Heikkilän (2014, s. 15) mukaan määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimeä tilastollinen tutkimus. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin paljonko, kuinka usein, mikä ja missä. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään tutkimuslomaketta ja asioita kuvataan suureiden avulla numeerisesti. Määrällisen tutkimuksen avulla pystytään kartoittamaan olemassa oleva tilanne ja tuloksia voidaan kuvata taulukoin tai kuvioin.

Tilastollisen ja määrällisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvailu, selvittäminen sekä ymmärtäminen (Tähtinen ym. 2020, s13). Pää tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tuottaa siitä uutta tietoa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen käyttäytymistä sekä toiminnan syitä (Valli & Aaltola 2015, s. 75). Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia prosessiksi, koska tutkimusaineiston tulkinnat ja näkökulmat kehittyvät tutkimuksen edetessä ja tutkijan tietoisuuden lisääntyessä (mts. 74). Laadullinen tutkimus on niin sanotusti ongelmanratkaisua, koska tutkimusongelma saattaa täsmentyä tutkimuksen ajan. Yhdistämällä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote saadaan paremmin vastauksia kysymyksiin paljonko, miksi, kuinka usein, miten ja millainen.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin terveydenhuoltoalan organisaatiossa, jossa työntekijöitä on kokonaisuudessaan noin 3000. Tutkimuksen perusjoukko muodostui hoitohenkilöstöstä, joista havaintoyksiköiksi valikoitui osastoilla työskentelevä hoitohenkilöstö.

Tutkimukseen ei pääsääntöisesti oteta mukaan koko perusjoukkoa sen laajuuden vuoksi, vaan tutkimukseen poimitaan tietty osuus mukaan (Tähtinen ym. 2020, s. 16). Havaintoyksikkö tarkoittaa tutkittavaa kohdetta, kuten ihminen ja otos muodostuu havaintoyksiköistä (Vilka 2021, 98). Perusjoukko on määritelty joukko ihmisiä, joista tutkimuksessa halutaan tietoa. Otos on siis valintakriteerin perusteella muodostettu osajoukko perusjoukosta (Tähtinen ym. 2020, s16).

Tämä opinnäytetyö oli tarkoitus toteuttaa kehittämistyönä, mutta henkilöstövajeen vuoksi opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä. Opinnäytetyö eteni ja muokkaantui suunnitelmallisesti kirjallisuuden ja tutkimustulosten pohjalta. Tulosten vertailtavuuden vuoksi

tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kaikki kohdeorganisaation vuodeosastot. Vuodeosastoihin kuuluvat kaikki sisätauti- ja kirurgiset vuodeosastot sekä teho-osasto.

Tutkimussuunnitelma valmistui keväällä 2022, jonka jälkeen kyselylomake luotiin teorian rinnalla. Tutkimuslupa haettiin keväällä 2022 ja tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2022. Aineiston analyysi suoritettiin ja työ valmistui keväällä 2023. Kehittämistyön aikataulu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kehittämistyön aikataulu.

9.1 Otanta ja aineiston keruu

Aineiston keruu toteutettiin sähköpostitse webropol kyselylomakkeen avulla (liite 1). Webropol on online-kyselytutkimuksen luomiseen rakennettu työkalu, jonka avulla voidaan toteuttaa useita eri tiedonkeruumenetelmiä. Kyselylomake testattiin testiryhmällä kolmeen kertaan ennen lopullista muotoa ja lähetystä. Kysely sisälsi 21 kysymystä. Kysymykset olivat suljettuja, sekamuotoisia monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, jotka olivat teemoitettuja; minä ja työ, työyhteisön tuki, esihenkilön tuki, henkilökohtainen työhyvinvointi ja työkyky, työhyvinvointia ja työkykyä tukevat toimet sekä työnantajan tarjoamat toimet vahvistavat työhyvinvointiani ja työkykyäni.

Monivalintakysymyksissä käytettiin 5-portaista Likerin asteikkoa. Vastausvaihtoehtoja olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en eri enkä samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä sekä eri mieltä. Lisäksi oli mahdollisuus vastata "Ei mielipidettä asiasta". Tulosten analysoinnissa yhdistettiin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä sekä jokseenkin eri mieltä ja eri mieltä vastausvaihtoehdot.

Kyselylomake on määrällisessä tutkimuksessa käytetyin aineiston keräämisen menetelmä, joka mahdollistaa kyselyn lähettämisen suurellekin joukolle ihmisiä (Vilkkä 2021, s. 94). Tutkimuksissa, joissa ollaan kiinnostuneita tutkittavien mielipiteistä ja kokemuksista on kyselylomake hyvin sopiva aineiston keruun välineeksi (Tähtinen ym. 2020, s. 25). Kyselylomake voi sisältää suljettuja, sekamuotoisia että avoimia kysymyksiä.

Kyselylomaketutkimus soveltuu yleensä hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä (Vilkkä 2021, 94). Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja jää aina tuntemattomaksi ja mahdollistaa arkaluontoistenkin kysymysten käsittelyn. Tyypillisimpiä haasteita kyselytutkimuksen onnistumiselle on alhainen vastausprosentti, mihin voidaan vaikuttaa mieltämällä otantakoko mahdollisimman tarkasti. Uusintakyselyt vaikuttavat tutkimuksen aikatauluun sitä pidentävästi.

Opinnäytetyön kyselytutkimus kohdennettiin terveydenhuoltoalan organisaation vuodeosastojen henkilökunnalle (esihenkilöt, hoitajat, lääkärit, sihteerit, toiminta- ja fysioterapeutit). Kyselyn liitteenä lähetettiin saatekirje, missä kerrottiin kehittämistyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastanneiden tiedot pysyvät anonyymeinä. Kysely lähetettiin ensimmäisellä kerralla vuodeosastojen lisäksi leikkausosastolle ja kyselyjä lähti kaiken kaikkiaan 608.

Ensimmäisellä kerralla kyselyyn vastaajien määrä jäi niin vähäiseksi, että kysely lähetettiin muutamien viikkojen päästä uudelleen samoille vuodeosastoille sekä leikkausosastolle. Kolmas ja neljäs muistutusviesti lähti vain vuodeosastoille, jolloin kyselyjä lähti 485. Kyselyyn vastasi yhteensä 236 vastaajaa.

9.2 Aineiston analyysi

Tulokset analysoidaan siten, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus ja tutkimusongelmiin löytyy ratkaisu (Heikkilä, 2014, s. 138). Tuloksia kuvaillaan taulukoiden sekä kuvioiden avulla

prosentuaalisilla luvuilla sekä vertailemalla eri muuttujia (mts. 142–143). Excel – ja SPSS ohjelmalla pystytään molemmilla luomaan erilaisia taulukoita sekä kuvioita, mutta SPSS ohjelma sopii paremmin isompien datojen analysointiin (mts. 150).

Webropolin kautta tehdyn kyselyn tuottama määrällinen aineisto analysoitiin suljettujen sekä monivalintakysymysten osalta Excel -ohjelmistoa sekä SPSS statistics base ohjelmaa hyödyntäen. Tuloksia kuvailtiin erilaisilla kuvioilla kuten pylväillä, janoilla ja piirakkamalleilla. Kuvioissa käytettiin eri värejä sekä kuvaavia prosenttilukuja selkiyttämään luettavuutta.

Sisällön analyysi voi olla aineistolähtöistä (induktiivista) ja/tai teorialähtöistä (deduktiivista) (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, s. 167). Aineistolähtöiselle sisällönanalyysille on ominaista, että sanoja, lauseita, lauseenosia luokitellaan niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Tavoitteena on löytää aineistosta jonkinlainen kertomus tai toiminnan logiikka (Vilka 2021, 163). Raporttikokonaisuus on aineistolähtöinen ja analyysi etenee pelkistämisen ja ryhmittelyn mukaan vaiheittain (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, s. 167). Pelkistämisen tavoitteena on karsia aineistosta tutkimusongelman kannalta epäolennaiset asiat pois (Vilka 2021, 164). Kokonaisuuden etenemistä ohjaavat aineiston laatu sekä tutkimusongelmat ja tavoitteena on muodostaa luokitteluja, käsitteitä tai teoreettinen malli.

Avointen kysymysten tulokset analysoidaan sisällönanalyysin mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 122). Analyysin tavoitteena on luoda selkeä, sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysivaiheessa alkuperäisaineisto pelkistetään eli pilkotaan osiin. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään ja teemoitetaan (mts. 123). Ryhmittelyn ja teemoittelun tavoitteena on nostaa aineistosta samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Teemoittelun kautta saatiin selkeitä tutkimustuloksista nousseita kehittämiskohteita (mts. 125).

Kyselytutkimuksen avoimien kysymysten aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällön analyysin mukaisesti. Aineisto käsiteltiin kyselylomakkeen teemojen mukaisiin kokonaisuuksiin. Jokaisesta avoimesta vastauksesta muodostettiin ensin pelkistetty ilmaus, jonka jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia värien avulla, joista sitten muodostettiin alaluokkia (taulukko 1). Tämän jälkeen alaluokista muodostettiin yläluokkia ja lopulta yhdistävä luokka.

Avoin vastaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Johdon käsitykset työstä ovat kaukana arjesta. Yläpuolelta sanellaan miten työtä pitäisi tehdä	Johto koetaan olevan kaukana arjesta	Läsnäolon puute	Arvostavan johtajuuden puute	Ymmärryksen, arvostuksen tai merkityksellisyyden puute arjessa
Johdolla ei ole mitään käsitystä käytännön työstä eikä heitä näy työn äärellä enää ollenkaan	Johdon ei koeta oleva läsnä			
Hoitohenkilökuntaa kohdellaan johdon puolesta kulueränä, jonka miellipiteellä ei ole merkitystä	Henkilökunnan miellipiteillä ei ole merkitystä			
Työntekijöiltä ei kysytä asioita ja kuunteleminen vähäistä	Työntekijöiltä ei kysytä eikä kuunnella	Kuulluksi tulemisen puute		
Henkilökunnalta ei kysytä miellipidettä minkäänlaisista muutoksista. Sanellaan ylhäältäpäin määräykset	Henkilökunnan miellipiteitä ei kysytä			
Työnantaja/esihenkilöt vaatii jatkuvaa joustoa työntekijöiltä, mutta toiseen suuntaan ei ole joustoa esimerkiksi työvuoroissa. Kaikkien pitäisi elää vain työlle, ei perheelle	Työvuorosuunnittelussa ei huomioida elämäntilanteita			
Palautteen saaminen on vähäistä	Palautetta saaminen vähäistä	Rakentavan palautteen puute		
Minkäänlaista palautetta ei kuule eikä saa tehdystä työstä	Ei saa palautetta tehdystä työstä			
Enemmän toivoisi palautetta ylempää, nyt vain suurin osa palautteesta on ohjeistusta.	Toiveissa enemmän palautetta			
Työyhteisössä ei juurikaan anneta palautetta. Palaute pääsääntöisesti negatiivista.	Palaute pääasiassa negatiivista			

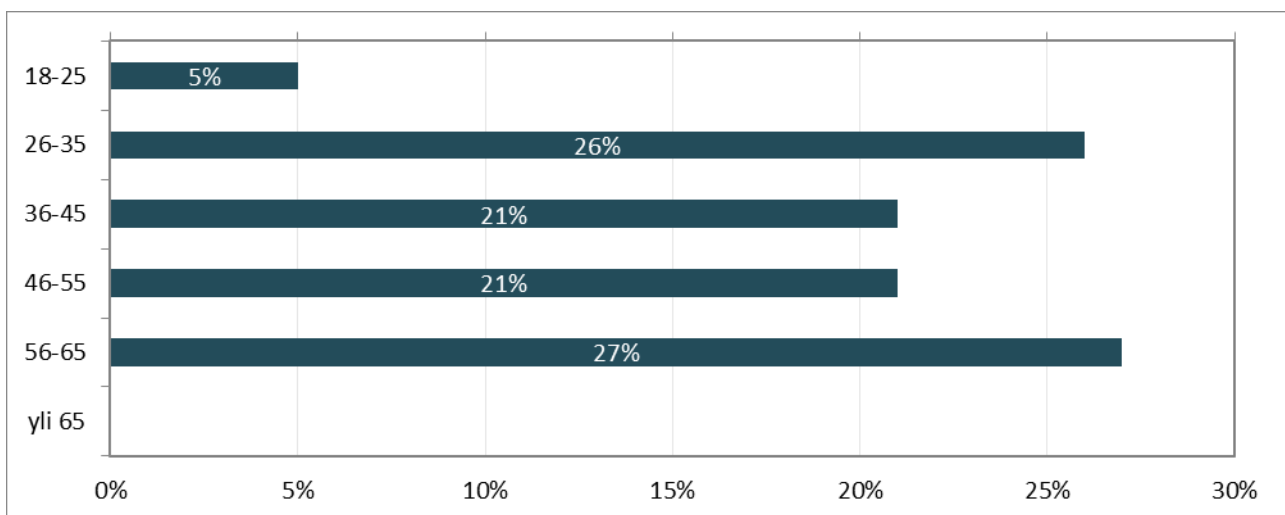
Taulukko 1. Esimerkki sisällön analyysin väriteemoittelusta.

10 TULOKSET

Kyselytutkimukseen vastanneiden kokonaismäärä oli 236 henkilöä. Kyselylomakkeet lähtivät ensimmäisessä aallossa vuodeosastoille sekä leikkausosastolle ja viimeisessä aallossa pelkästään vuodeosastoille. Vastausprosentiksi tuli ensimmäisenä lähetettyjen (n=608) kyselyjen määrään mukaan 38,8 % ja viimeisenä lähetettyjen (n=485) kyselyjen määrään mukaan 48,7 %.

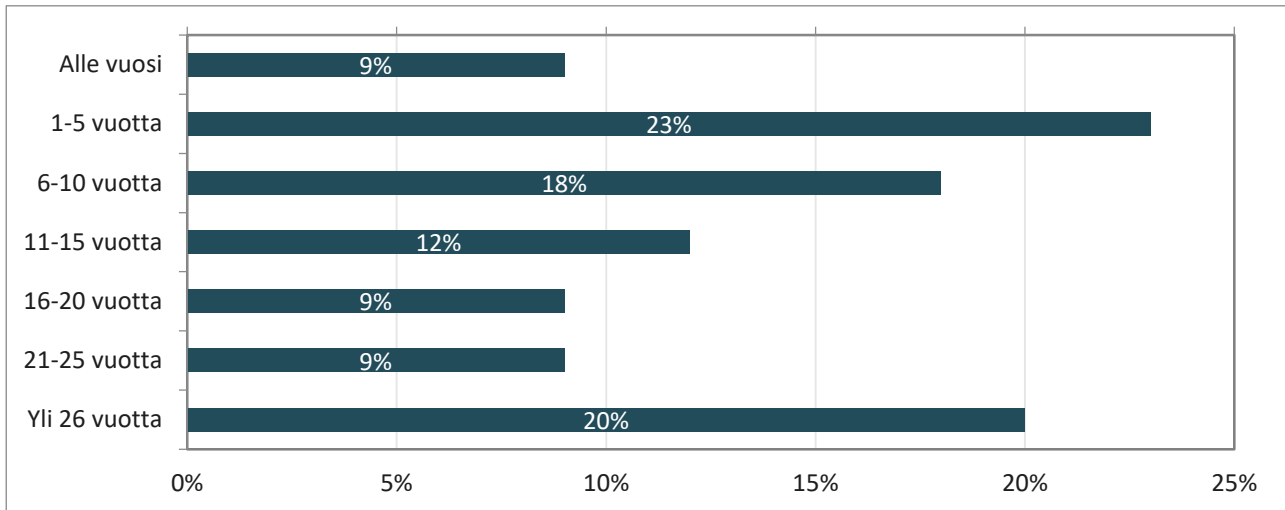
10.1 Vastaajien taustatiedot

Selvästi suurin osa (93 %) kyselyyn vastanneista oli naisia. Miehiä kyselyyn vastanneista oli 5 %. Vastaajien ikäjakauma oli melko tasainen (kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakaumat.

Vastaajista 77 % oli sairaanhoitajia, 15 % perus/lähihoitajia, 5 % esihenkilöitä ja 2 % sihteerit. Sähköpostilla lähetetty kysely ei tavoittanut lääkäreitä, fysioterapeutteja eikä yksiköiden muuta henkilökuntaa (esimerkiksi sairaalahuoltajat). Työsuhteen kesto kysymykseen vastasi 235 vastaajaa 236:sta. Eniten vastauksia tuli 1-5 vuotta töissä olleilta ja yli 26 vuotta töissä olleilta (kuvio 3).



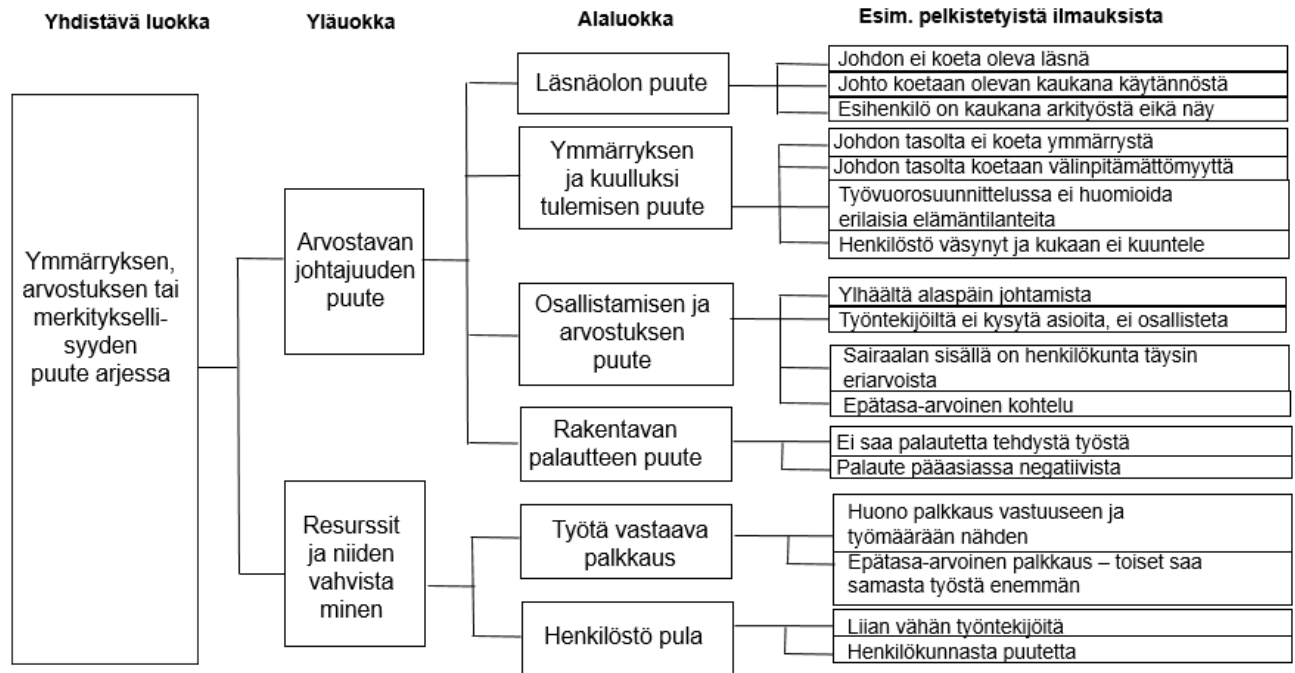
Kuvio 3. Työsuhteen keston jakauma.

Suurimmalla osalla (74 %) vastaajista oli jaksotyöaika (114 h 45 min) ja toiseksi yleisin oli yleistyöaika (38 h 15 min / vko). Muita työaikamuotoja oli vain muutamalla prosentilla vastaajista.

10.2 Minä ja työ

Kyselyn osassa Minä ja työ selvitettiin vastaajien ajatuksia omasta työstä ja ymmärretyksi tulemisen, arvostuksen ja merkityksellisyyden tunteen kokemuksista. Lähes kaikki vastaajat (96 %) tykkäsivät työstään. Vastaajista suurin osa (75 %) koki tulevansa töissä ymmärretyksi ja vähän yli puolet (56 %) kokivat arvostusta ja merkityksellisyyttä.

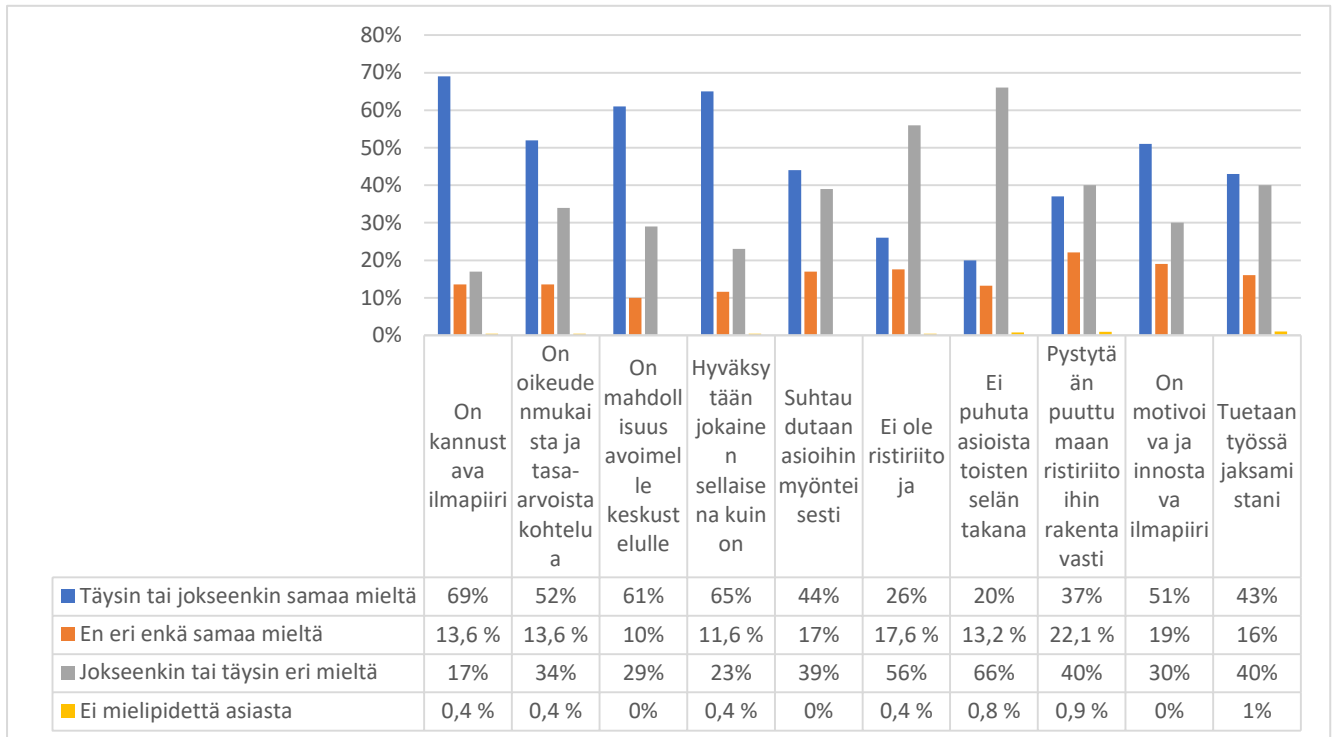
Tarkentavaan avoimeen kysymykseen, miten ymmärryksen, arvostuksen tai merkityksellisyyden puute näkyy arjessa vastasi 101 vastaajaa. Vastaukset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysissä ymmärryksen, arvostuksen tai merkityksellisyyden puutteeseen arjessa muodostui 6 alaluokkaa ja 2 yläluokkaa (kuvio 4). Ymmärryksen, arvostuksen ja merkityksellisyyden puute näkyy arjessa johdon läsnäolon puutteena ja välinpitämättömyytenä, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen puutteellisuutena, työvuorosunnittelun puutteellisuutena, osallistamisen puutteena, palkkojen epätasa-arvoisuutena, epätasa-arvoisena kohteluna, henkilöstön vähyydessä sekä palautteen saamattomuudessa.



Kuvio 4. Ymmärryksen, arvostuksen tai merkityksellisyden puute arjessa.

10.3 Työyhteisön tuki

Kyselyn kolmannessa osassa selvitettiin henkilöstön kokemuksia työyhteisöstä saadusta tuesta. Suurin osa (69 %) vastaajista koki työpaikan ilmapiirin kannustavaksi. Enemmistön näkemyksen mukaan työpaikalla on mahdollisuus avoimelle keskustelulle, työilmapiiri koettiin motivoivaksi sekä innostavaksi ja työyhteisössä hyväksytään jokainen sellaisena kuin on. Toisaalta yli puolet vastaajista koki, että työyhteisössä esiintyy ristiriitoja sekä toisten selän takana puhumista. Työyhteisön tuen kokemuksia on kuvattu kuviossa 5.

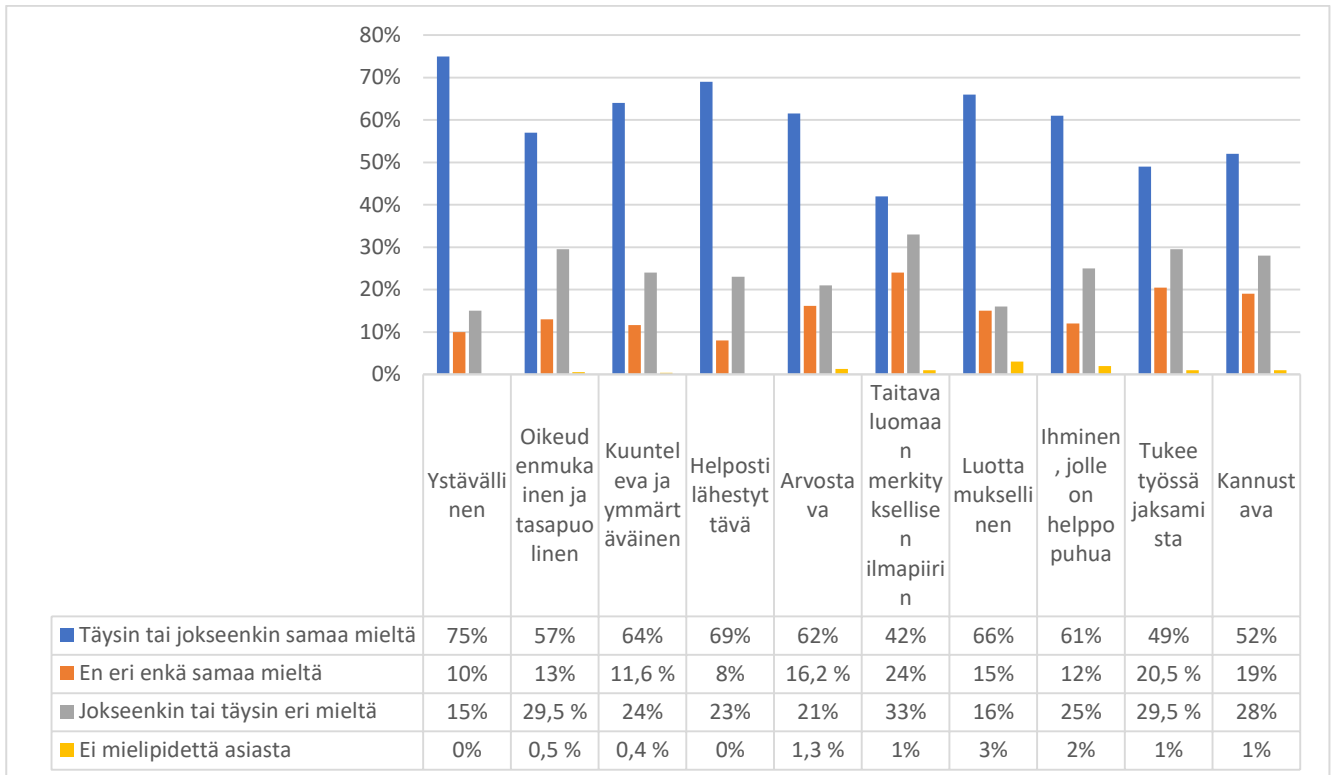


Kuvio 5. Työyhteisön tuki.

10.4 Esihenkilön tuki

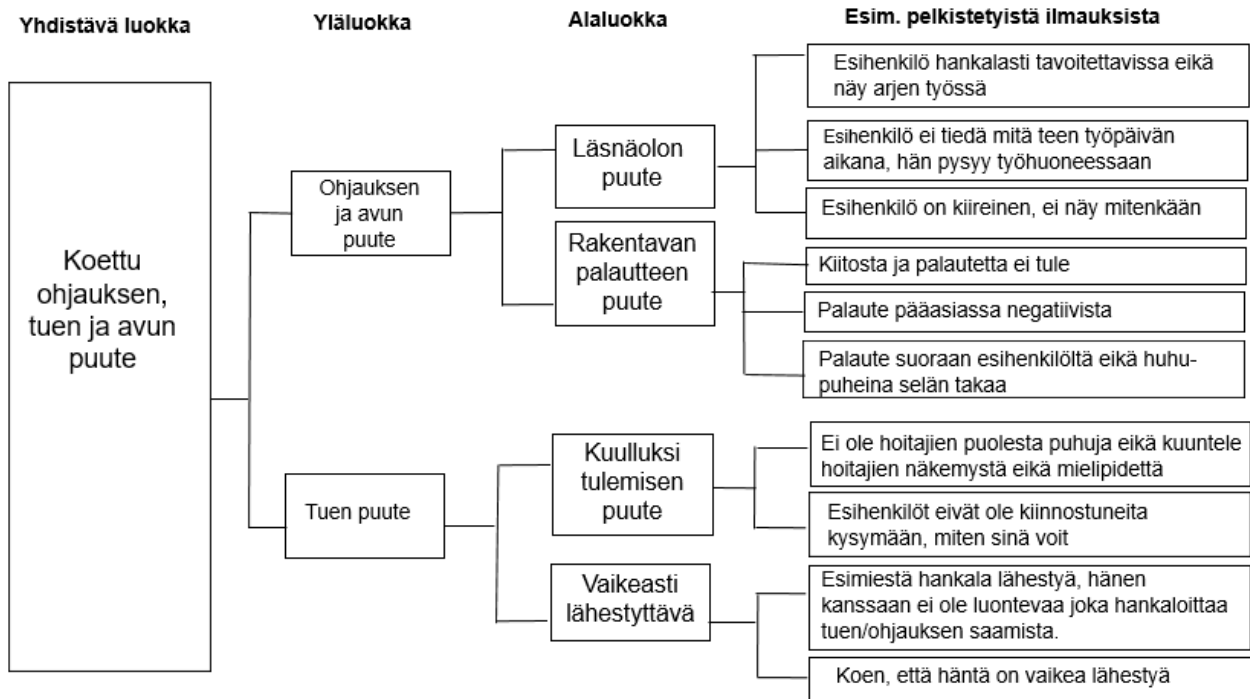
Kyselyn neljännessä osassa selvitettiin henkilöstön kokemuksia esihenkilöstä ja saadusta tuesta. Suurin osa (75 %) vastaajista koki esihenkilön ystävälliseksi. Näistä täysin samaa mieltä oli 39 % vastaajista. Yli puolet vastaajista koki esihenkilön oikeudenmukaiseksi, tasapuoliseksi, kuuntelevaksi ja ymmärtäväiseksi. Esihenkilön arvostavaksi kokivat 62 % vastaajista ja luottamukselliseksi 66 % vastaajista. Suurin osa vastaajista koki esihenkilön ihmiseksi, jolle on helppo puhua.

Vaikka esihenkilöltä pääsääntöisesti koettiin saatavan tukea, niin haasteitakin tämän suhteen koki kuitenkin yleisesti noin 25 % vastaajista, kysymyksestä riippuen. Eniten eri mieltä oltiin esihenkilön kyvyssä luoda merkityksellinen ilmapiiri (noin 30 % oli eri mieltä), oikeudenmukaisessa kohtelussa (29 % eri mieltä) sekä esihenkilön tuessa työssä jaksamiseen liittyen (29 %), Esihenkilön tuen kokemuksia on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Esihenkilön tuki.

33 % vastaajista ei kokenut saavansa esihenkilöltä ohjausta, tukea ja apua. Heidän kokemuksiaan kartoitettiin tarkentavalla avoimella kysymyksellä siitä, miten ohjauksen, tuen ja avun puute näkyy arjessa (65 vastaajaa). Suurin osa vastaajista koki, ettei esihenkilö näy arjessa ja ole läsnä. Esihenkilö koettiin vaikeasti lähestyttäväksi ja hänellä ei ole aikaa. Osa vastaajista koki, että esihenkilö on väsynyt eikä näin ollen jaksa tukea alaisia. Osa vastaajista koki, että esihenkilö ei ole riittävän tietoinen, mitä rivihenkilön työhön kuuluu ja esihenkilön koettiin osallistuvan työhön ja varsinaiseen toimintaan liian vähän. Esihenkilön ohjauksen, tuen ja avun koettu puute on koottu kuvioon 7.

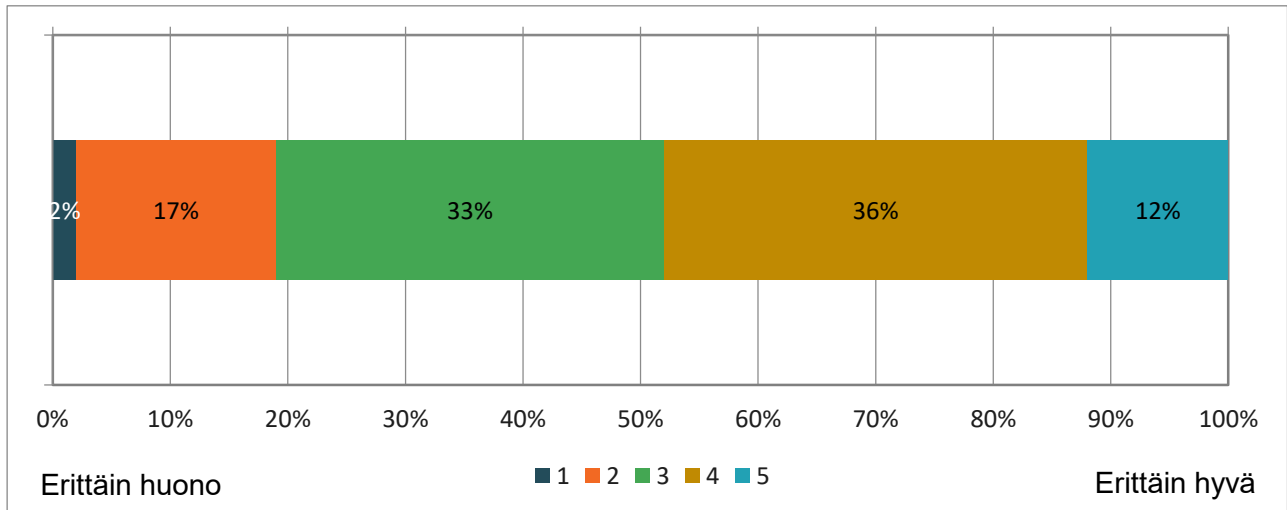


Kuvio 7. Koettu ohjauksen, tuen ja avun puute.

10.5 Henkilökohtainen työhyvinvointi ja työkyky

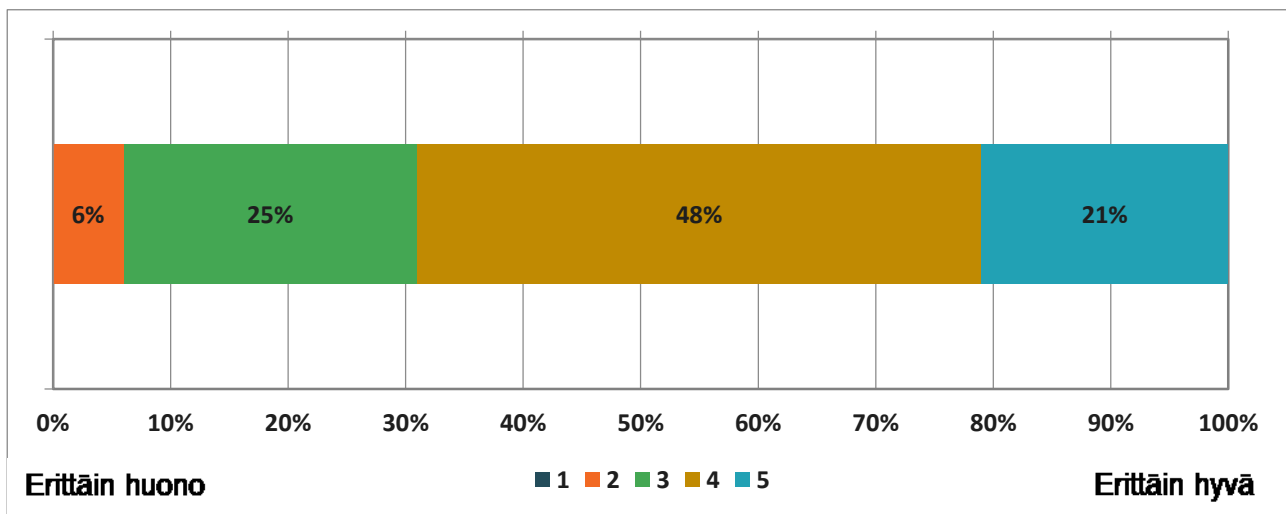
Kyselyn viidennessä osassa selvitettiin työntekijöiden henkilökohtaista työhyvinvointia ja työkykyä. Tämän osan ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin ”Minkälaiseksi arvioit työhyvinvointiasi tällä hetkellä”. Kysymys esitettiin janan muodossa 1-5. Janan 1 kohdalla oli erittäin huono ja kohdalla 5 erittäin hyvä.

Reilu kymmenesosa (12 %) vastaajista koki työhyvinvointinsa erittäin hyväksi ja vain harvat (2 %) erittäin huonoksi. On kuitenkin huomionarvoista, että yhteensä noin viidesosa (19 %) antoi työhyvinvoinnilleen arvion 1-2. Oman työhyvinvoinnin arvioinnin jakauma janasessa on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Koettu työhyvinvointi.

”Minkälaiseksi arvioit työkykysi tällä hetkellä” - kysymys esitettiin myös janan muodossa. Janan 1 kohdalla oli erittäin huono ja kohdalla 5 erittäin hyvä. Reilu 20 % vastaajista koki työkykynsä erittäin hyväksi ja vajaa kymmenesosa (6 %) erittäin huonoksi. On kuitenkin huomionarvoista, että noin puolet (48 %) antoi työhyvinvoinnilleen arvion 4. Oman työkyvyn arvioinnin jakauma janassa on kuvattu kuviossa 9.

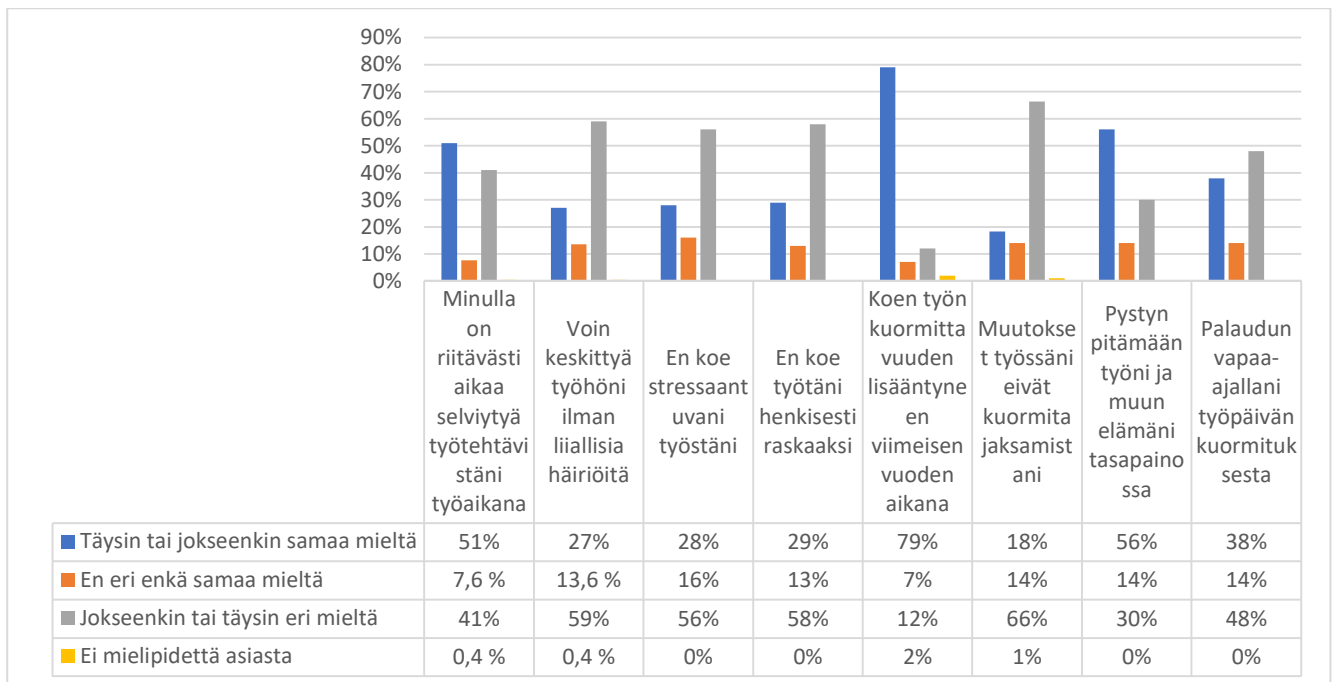


Kuvio 9. Koettu työkyky.

10.6 Työolot

Kyselyn viidennessä osassa selvitettiin henkilöstön kokemuksia työoloista. Lähes 80 % vastaajista koki työn kuormittavuuden lisääntyneen viimeisen vuoden aikana. Näistä 47 % oli täysin samaa mieltä. Vastaajista suurin osa koki työn henkisesti raskaaksi, stressaavaksi ja muutosten kuormittavan omaa jaksamista. Lähes puolet vastaajista koki, ettei palaudu vapaa-ajalla työpäivän kuormituksesta. Toisaalta yli puolet kokivat, että pystyvät pitämään työn ja muun

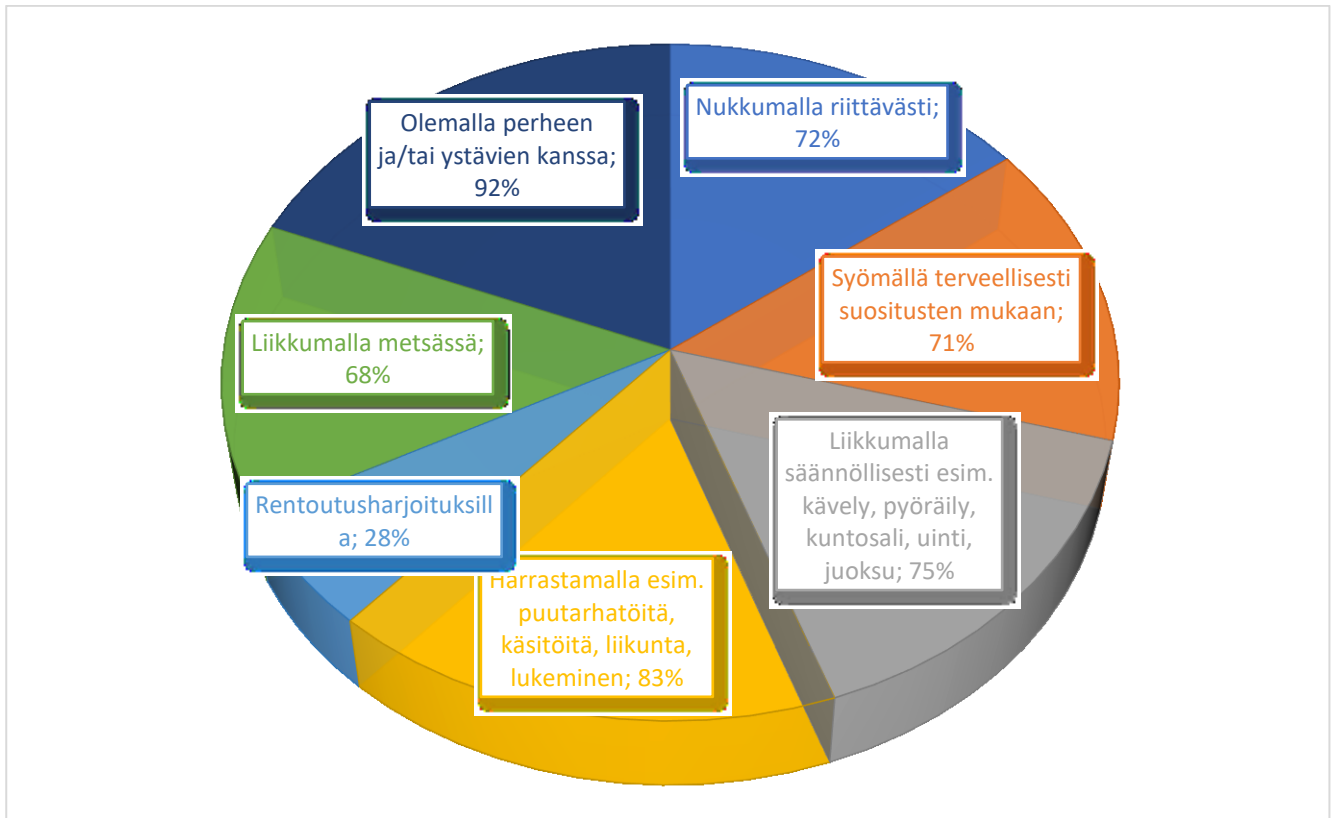
elämän tasapainossa. Henkilöstön kokemuksia työolojen vaikutuksista työhyvinvointiin on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Kokemuksia työoloista ja sen vaikutuksista.

10.7 Työhyvinvointia ja työkykyä tukevat toimet

Kyselyn kuudennessa osassa selvitettiin henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä tukevia toimia. Vastausvaihtoehdoissa oli mahdollisuus valita useampia työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisen keinoja. Suurin osa kyselyyn osallistuneista vahvistivat omaa työhyvinvointia ja työkykyä olemalla perheen ja ystävien kanssa, nukkumalla riittävästi, syömällä terveellisesti suositusten mukaan, liikkumalla säännöllisesti, liikkumalla metsässä, harrastamalla esimerkiksi käsitöitä ja erilaisilla rentoutusharjoituksilla. Tulokset on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Miten vahvistan työhyvinvointia ja työkykyä.

Tarkentavaan avoimeen kysymykseen siitä, millä muilla kuin yllä esitetyillä keinoilla henkilö vahvistaa työhyvinvointiansa ja työkykyänsä tuli yhteensä 39 vastausta. Omaa työhyvinvointia ja työkykyä vahvistavia keinoja olivat mm. keskustelu ja juttelu ystävien, kollegoiden ja psykologin kanssa, murheista puhuminen ja kirjoittaminen, tekemällä itselle mukavia asioita (elokuvat, musiikki), rentoutumalla mökillä, opiskelemalla, koiran kanssa viettämällä yhteistä aikaa ja positiivisella ajattelulla. Osa vastaajista koki arjen ja työn yhteensovittamisen hankalaksi ja vaikuttavan siihen, että omasta itsestä huolehtimiselle ei jää aikaa. Alla on esitetty tyypillisiä esimerkkejä avoimista vastauksista.

Tekemällä pitkiä työvuoroja ja saamalla pitkiä vapaita jolloin paremmin irtaantuu työstä.

Yritän järjestää lisää vapaapäiviä tekemällä pidempiä vuoroja.

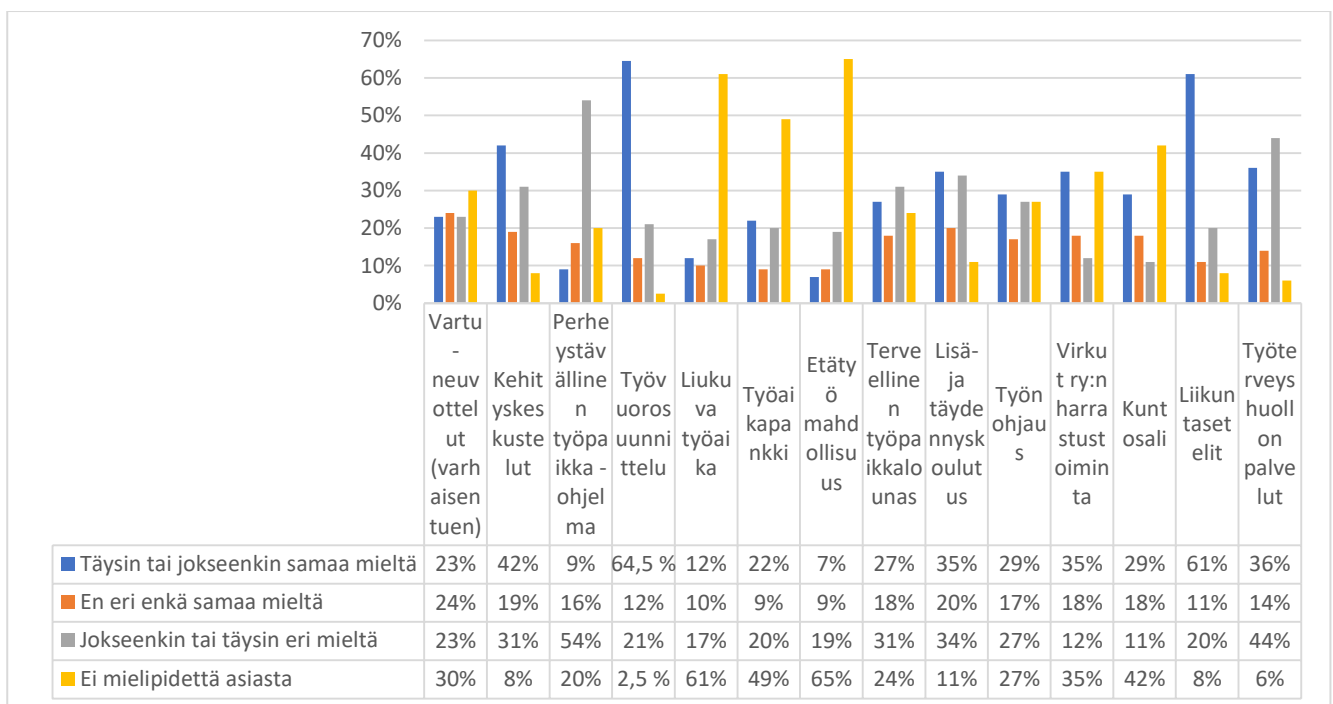
Omaa työmääräni lisää huolehtiminen omista vanhemmista ja heidän lääkärikäynneistään. En voi kaikkia vapaitani käyttää vain omaan toipumiseeni.

Ei ole aikaa harrastaa mitään, eikä liikua. Työn ja kodinhoito vie kaiken ajan.

Palautumisaika on lyhyt, pitkät työputket, yhdellä vapaalla kaikkea yrittää, mutta uupumusta on.

10.8 Työnantajan tarjoamat työhyvinvointia ja työkykyä vahvistavat toimet

Kyselyn seitsemännessä osassa selvitettiin, vahvistavatko työnantajan tarjoamat toimet työhyvinvointia ja työkykyä henkilöstön mielestä. Suurin osa vastaajista (64,5 %) kokivat työvuorosuunnittelun vahvistavan työhyvinvointia sekä työkykyä. Liikuntasetelit koettiin yhdeksi tärkeimmistä työhyvinvointia ja työkykyä vahvistavista toimista (61 %). Yli puolet vastaajista (54 %) kokivat, että perheystävällinen työpaikkaohjelma ei toteudu. Liukuvasta työajasta sekä etätömahdollisuudesta ei ollut mielipidettä yli 60 % vastaajista. Tulokset on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Vahvistavatko työnantajan tarjoamat toimet työhyvinvointia ja työkykyä henkilöstön arvioimana.

10.9 Työnantajan tarjoamien työhyvinvointia vahvistavien toimien kehittämiskohteita

Tässä kyselyn osassa selvitettiin avoimella kysymyksellä, mitä kehitettävää työnantajan tarjoamissa työhyvinvointia vahvistavissa toimissa vastaajien mielestä on. Avoimeen kysymyseen vastasi 148 vastaajaa. Eniten kommentteja tuli työaikamuotoihin ja työvuorosuunnitteluun, liikunta- ja kulttuurisetelit, perheystävällisen sairaala ohjelman toteutumiseen sekä työterveyspalvelujen järjestämiseen sekä saatavuuteen.

Työvuorosuunnitteluun toivottiin enemmän joustavuutta ja elämäntilanteita huomioonottavampaa suunnitteluotetta. Työterveyshuollon koettiin toimivan tällä hetkellä huonosti ja sen toimintaa toivottiin kehitettävän työntekijöitä palvelevammaksi. Resurssihaasteiden vuoksi toivottiin sitouttavampaa ja arvostavampaa asennetta, että saataisiin lisää henkilökuntaa, jonka seurauksena kuormittavuutta saataisiin vähennettyä ja henkilöstöllä olisi paremmat mahdollisuudet lisäkoulutuksiin osallistumiselle. Perheystävällisen sairaala ohjelman ei koettu toteutuvan ja kehityskeskustelut eivät toteudu. Kuviossa 13 on esitetty tarkemmin tulokset sisällönanalyysistä.



Kuvio 13. Työnantajan tarjoamia työhyvinvointia vahvistavien toimien kehittämiskohteita.

Vastauksista nousi esille myös toiveita tyky-toiminnan ja työnohjauksen lisäämiselle sekä talon kuntosalin ja uima-altaan ilmaiselle käytölle. Alla on esimerkkejä tyypillisistä avoimista vastauksista.

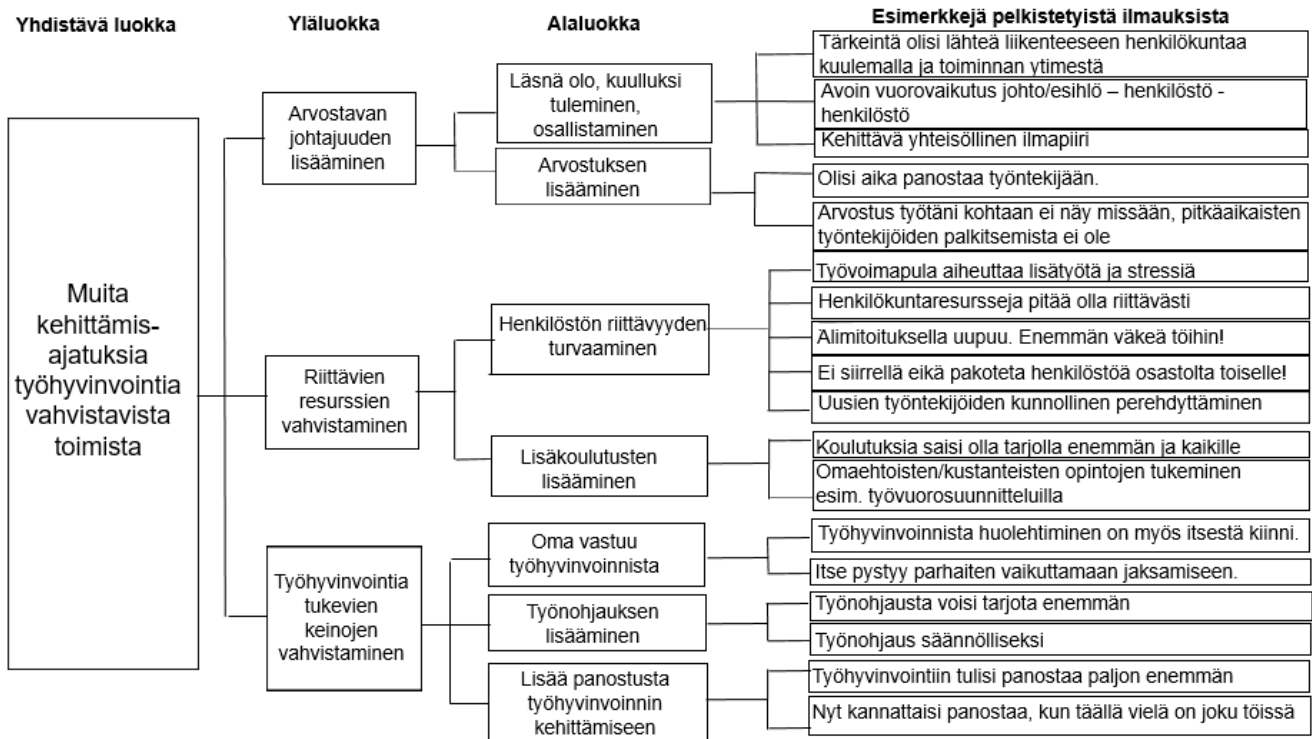
Joku päivä olisi mahdollisuus mennä saunomaan ja uimaan töiden jälkeen ja näin mahdollistettaisiin työntekijöiden työkuoron ylläpito, koska monesti käy niin, kun pääsee kotiin niin ei jaksa lähteä enää mihinkään.

Työajalla tapahtuva viikkoliikunta esim. 1-2 h mahdollisuus tukisi ja kannustaisi liikunnalla parantamaan hyvinvointia työssä ja vapaa-ajalla.

Työnantaja voisi ottaa käyttöön esim. työsuhdepolkupyörä edun

10.10 Mitä muuta haluaisit sanoa työhyvinvointia vahvistavista toimista?

Kyselyn viimeisessä osassa kartoitettiin avoimella kysymyksellä, mitä muuta hoitohenkilöstö haluaa sanoa työhyvinvointia vahvistavista toimista. Avoimeen kysymykseen vastasi 85 vastaajaa. Kuviossa 14 esitetään sisällönanalyysin tulokset muodostuneista pelkistetyistä ilmauksista ja pääluokista.



Kuvio 14. Muita kehittämisajatuksia työhyvinvointia vahvistavista toimista.

Vastauksissa nousi esille hyvin paljon samoja asioita kuin edellisissä osioissa on käsitelty. Vastaukset käsitelivät pääasiassa kuulluksi ja nähdyksi tulemisen sekä arvostuksen kokemuksen toiveita, työvuorosuunnittelun joustavuutta, riittävien resurssien lisäämistä sekä ilmapiiriin että työterveyshuollon palvelujen parantamista. Alla on esimerkkejä tyypillisistä avoimista vastauksista.

Esihenkilö voisi olla enemmän työntekijöiden nähtävillä ja saatavilla.

Työhyvinvointia on se, että asioista keskustellaan avoimesti ja niihin voisi edes jotenkin vaikuttaa, esimiesten tulisi tietää kentän ongelmat eikä piiloutua.

Meillä loistava työvuorosuunnittelu. Tekijä osaa asiansa.

Omaa työhyvinvointia kohentaisi autonominen työvuorosuunnittelu ja sitä olen useasti ehdottanut kehityskeskustelussa.

Listaa suunniteltaessa pitäisi miettiä enemmän työntekijöiden palautumiseen aikaa. Yhden päivän vapaalla ei tee mitään, kun on ollut kuusi päivää putkeen töissä. Sama pätee siihen, kun valvoo kolme yötä, ei yhdellä vapaalla tee yhtään mitään.

Tärkein on työvuorosuunnittelu ja työntekijän siinä kuuleminen.

Olisi uskomattoman hienoa jos sairaalan puolesta voitaisiin järjestää yhteistä toimintaa tai juhlia toimialueiden tai osastojen sisäisesti, eikä se että kaikki tällaisen toiminnan toteutuminen olisi työntekijöiden omalla vastuulla.

11 TULOSTEN YHTEENVETO

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää konkreettisesti henkilökunnalta, mitkä asiat vahvistavat heidän työhyvinvointiaan sekä miten työhyvinvointia tukevia toimia voitaisiin kehittää. Tulosten pohjalta lähes kaikki (96 %) työntekijät viihtyivät työssään, vaikka haasteitakin koettiin olevan. Työssä viihtyvyyttä ja työhyvinvointia laskivat työyhteisöjen koetut ristiriidat ja selän takana puhuminen, ymmärryksen, arvostuksen ja merkityksellisyyden puute, joka näkyy arjessa johdon sekä esihenkilöiden läsnäolon puutteena ja välinpitämättömyytenä, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen puutteellisuutena, työvuorosuunnittelun puutteellisuutena, osallistamisen puutteena, palkkojen epätasa-arvoisuutena, epätasa-arvoisena kohteluna, henkilöstön vähyytenä sekä palautteen saamattomuudessa.

Lähes 80 % vastaajista koko työn kuormittavuuden lisääntyneen viimeisen vuoden aikana ja sen pohjalta osa koki työn henkisesti raskaaksi, stressaavaksi ja kuormittavan omaa jaksamista. Työhyvinvointia, työkykyä ja omaa jaksamista vahvistettiin mm. olemalla perheen ja ystävien kanssa, nukkumalla riittävästi, syömällä terveellisesti, liikkumalla säännöllisesti, keskustelemalla kollegoiden ja psykologin kanssa, tekemällä itselle mukavia asioita, rentoutumalla, opiskelemalla ja positiivisella ajattelulla.

Suurin osa vastaajista (64.5 %) koki, että joustava työvuorosuunnittelu vahvistaa työhyvinvointia sekä työkykyä. Liikuntasetelit koettiin myös yhdeksi tärkeimmäksi työhyvinvointia tukeviksi keinoiksi (61 %). Työhyvinvointia tukevien toimien kehittämiskohteiksi nousivat tulosten mukaan työvuorosuunnittelun joustavuus, perheystävällisen sairaala -ohjelman parempi toteutuminen, liikunta- ja kulttuurisetelien monipuolisempi käyttömahdollisuus, työnohjauksen saannin lisääminen, työterveyspalvelujen parempi saatavuus sekä työnantajan omien liikuntapaikkojen käyttömahdollisuus. Kehittämiskohteiksi nousivat avoimissa kysymyksissä vahvasti myös arvostuksen, läsnäolon, kuulluksi tulemisen, osallistamisen sekä vetovoimaisuuden lisääminen.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää konkreettisesti henkilökunnalta, mitkä asiat vahvistavat heidän työhyvinvointiaan sekä miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Tutkimuskysymyksiksi nousivat, mikä on työhyvinvointia tukevaa toimintaa henkilöstön mielestä ja miten työhyvinvointia tukevia toimia voitaisiin kehittää.

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat aina organisaation ja kansantalouden näkökulmasta ajankohtaisia asioita (Kehusmaa, 2011, s. 13; Virtanen & Snokki, 2014, s. 22; Aura ja Ahonen, 2016, s. 69). Mitä paremmin työhyvinvointi on johdolla hallussa ja mitä tärkeämpänä sitä pidetään henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, sitä parempia tuloksia saadaan ja kokonaisuus toimii hyvin. Vänskän (2016, s. 156) mukaan työhyvinvointiin kannattaa panostaa esimerkiksi kehittämisen muodossa, koska silloin kiinnostus työhyvinvointiin panostamiseen säilyy ja siitä ei tule rutiininomaista.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on välttämätöntä tämän päivän muuttuvissa ja kehittyvissä organisaatioissa (Vänskä 2022, s. 156; Manka & Manka, 2016, 91; Kauhanen; 2016, s. 17; Työterveyslaitos i.a.). Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa suoraan kilpailukykyyn, taloudelliseen ja toiminnalliseen tulokseen ja siihen panostaminen maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Sinokin (2016, s. 198) mukaan työhyvinvointi on tärkeä kilpailutekijä mm. uusien työntekijöiden rekrytoinnissa sekä kokeneiden työntekijöiden sitouttamisessa.

12.1 Mikä on työhyvinvointia tukevaa toimintaa henkilöstön mielestä?

Työntekijän työhyvinvointia tukee mahdollisuus tehdä työtä, joka on mielekästä ja merkityksellistä (Henttonen & LaPointe, 2015, s. 11; Eriksson, 2017, s. 146). Mieleiseksi koettu työ on yksi tärkeimmistä jaksamista ja työhyvinvointia edistävästä seikoista. Kehittämistyön tuloksista tuli ilmi, että lähes kaikki vastaajat tykkäsivät työstään. Työstä tykkäämiseen ja siinä viihtyvyyteen kuitenkin vaikuttivat niitä laskevasti ymmärryksen, arvostuksen sekä merkityksellisyyden puute, ilmapiirihaasteet, työn kuormittavuuden lisääntyminen, palautteen ja kiitoksen saamattomuus.

Ymmärryksen, arvostuksen ja merkityksellisyyden tunne lisäävät työntekijöiden pysyvyyttä, työhön sitoutumista sekä työhyvinvointia (Hiila ym. 2019, s. 123; Aro, 2018, s. 48). Kehittämistyön tulosten mukaan ymmärryksen, arvostuksen ja merkityksellisyyden puute koettiin näkyvän

mm. johdon läsnäolon puutteellisuutena ja välinpitämättömyytenä, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen puutteellisuutena, osallistamisen puutteena sekä palautteen saamattomuudessa. Näistä huolimatta kuitenkin suurin osa (75 %) vastaajista koki tulevansa ymmärretyksi ja yli puolet kokivat arvostusta ja merkityksellisyyttä. Arvojen yhteensopivuus on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, koska niistä muodostuu työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kivijalka. (Aro 2018, s. 48; Jabe 2017, s. 251). Kun työntekijä tuntee itsensä merkitykselliseksi, tärkeäksi ja arvokkaaksi työyhteisön jäseneksi ja antaa saman kokemuksen myös toiselle, on sillä valtava vaikutus koko työyhteisön ja organisaation työhyvinvointiin sekä ilmapiiriin.

Työyhteisön ilmapiirillä, vuorovaikutustaidoilla ja yhteisillä toimintatavoilla on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnille (Sinokki, 2016, s. 192; Amabile & Kramer, 2012, s. 220). Työyhteisön positiivinen ilmapiiri, mieliala ja positiiviset emootiot ennustavat vahvaa työhyvinvointia. Kehittämistyön tuloksista nousikin esiin, että enemmistön mukaan työilmapiiri koettiin motivoivaksi sekä innostavaksi sekä työpaikalla on mahdollisuus avoimelle keskustelulle. Toisaalta yli puolet vastaajista kokivat, että työyhteisössä esiintyy ristiriitoja sekä toisten selän takana puhumista, mikä vaikuttaa työilmapiiriin ja sen toimivuuteen sitä laskevasti. Tämä tulos on tärkeää huomioida työhyvinvoinnin kehittämisessä, koska työyhteisö, jossa työilmapiiri on kunnossa, luovuus kukoistaa ja henkilökunta kokee merkityksellisyyttä ja arvostusta, menestyvät parhaiten (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 180).

Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat johdon ja esihenkilön ohjaus ja tuki, työn vaativuuteen suhteutettu palkka, työolot sekä ilmapiiri (Olusegun & Olusojin 2020, s.71; Uutela 2019, s. 79). Esihenkilön saatavuus ja helposti lähestyttävyyys ovat tärkeitä työhyvinvointia tukevia toimia. Olemalla läsnä, tukemalla ja kannustamalla työntekijöitä, pystytään parhaiten vahvistamaan työhyvinvointia. Kehittämistyön tutkimustuloksien mukaan esihenkilö koettiin pääsääntöisesti oikeudenmukaiseksi, kuuntelevaksi, ymmärtäväksi ja henkilöksi, jolta saa ohjausta, tukea ja apua. Kuitenkin haasteitakin tämän suhteen koettiin. Esihenkilön ohjauksen, tuen ja avun puute ilmenivät läsnäolon puutteena, kuulluksi tulemisen ja rakentavan palautteen puutteena sekä vaikeasti lähestyttävyydessä. Esihenkilön tavoittamattomuus ja poissaolo käytännön työelämästä koettiin haastavaksi. Organisaation johdon näkymättömyys, läsnäolon puute, osallistamisen, arvostuksen ja kuulluksi tulemisen puute nousivat myös yhdeksi työhyvinvointia laskevaksi haasteiksi. Henkilöstön kokemat ja nostamat haasteet ovat tärkeitä tietoja, kun halutaan kehittää organisaatiota sekä työhyvinvointia. Kuten Harmoinenkin (2014, s. 48) nostaa väitöskirjassaan, että arvostavalla johtajuudella on suora yhteys henkilöstön työhyvinvointiin, työhön

sitoutumiseen ja urakehitykseen. Tukea antava, joustava ja kannustava yhteistyö edistää sujuvaa työskentelyä terveydenhuollon organisaatiossa ja lisää työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista, minkä vuoksi niihin kannattaa kiinnittää työhyvinvointia kehitettäessä.

Henttosen ja LaPointen (2015, s. 25) mukaan tämän päivän työelämää määrittelee voimakkaasti tuloksellisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, mikä haastaa työn mielekkään toteutumisen. Turhautumista lisää ja työn mielekästä toteutumista laskee esimerkiksi se, että ei ole mahdollisuutta tehdä työtä haluamallaan tavalla oman ammattietiikan mukaisesti. Tuloksellisuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden tavoittelun haasteet näkyivät myös tämän kehittämistyön tuloksista, koska suurin osa (80 %) vastaajista koki työn kuormittavuuden ja stressaavuuden lisääntyneen viimeisen vuoden aikana. Työn kuormittavuuden lisääntyminen haastoi työssä ja vapaa-ajalla jaksamista sekä palautumista niitä laskevasti. Toisaalta yli puolet vastaajista kokivat, että pystyvät pitämään työn ja muun elämän tasapainossa, vaikka moni koki tämän haasteelliseksi.

Williamsin ym., (2021, s. 577) mukaan henkilöstön työhyvinvointia voidaan lisätä riittäväillä resursseilla ja sopivalla vaatimustasolla. Kehittämistyön tuloksista nousi myös resurssien koettu riittämättömyys ja sen vaikutus työhyvinvointiin. Henkilöstö kokee työvoimapulan aiheuttavan lisätyötä sekä stressiä. Henkilöstön kokemusten mukaan lisäresursseilla saataisiin työn kuormittavuutta laskettua ja työssä jaksamista lisättyä.

Kallankarin (2019), Kauhasen (2016), Juuti ja Vuorelan (2015) mukaan työntekijä on vastuussa omalta osaltaan työn terveellisyydestä ja turvallisuudesta sekä omasta työhyvinvoinnista ja sen vahvistamisesta. Kehittämistyön tulosten mukaan suurin osa kyselyyn osallistuneista vahvistivat omaa työhyvinvointia ja työkykyä olemalla perheen ja ystävien kanssa, nukkumalla riittävästi, syömällä terveellisesti suositusten mukaan, liikkumalla säännöllisesti, liikkumalla metsässä, harrastamalla esimerkiksi käsitöitä ja erilaisilla rentoutusharjoituksilla. Huomionarvoista oli, että osa vastaajista koki arjen ja työn yhteensovittamisen hankalaksi ja vaikuttavan siihen, että omasta itsestä huolehtimiselle ei jää aikaa. Sama asia nousi myös työvuorosuunnittelun kohdalla, jossa vastaajat kokivat, että työvuorosuunnittelu ei tue työntekijöiden elämäntilanteita.

12.2 Miten työhyvinvointia tukevia toimia voitaisiin kehittää?

Työnantajan tarjoamia työhyvinvointia tukevia toimia voitaisiin kehittää monella eri tavalla. Tuloksista nousi kehittämisideoita jo olemassa oleviin työhyvinvointia tukeviin toimiin, mutta tulokset antoivat ideoita myös kokonaan uusien tukitoimien kehittämiseen.

Arjen ja työn yhteensovittamisen haasteisiin tulee kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin kehittämisessä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2022), Ejebu ym. (2021, s. 18) sekä Nätti ja Anttila (2012, s. 155) nostavatkin, että esimerkiksi työaikajoustot ja joustavuus ovat yksi työhyvinvointia vahvistavista keinoista. Kehittämistyön tuloksien mukaan työvuorosuunnittelun koetaan vahvistavan työhyvinvointia sekä työkykyä, minkä vuoksi siihen toivottiin enemmän joustavuutta ja elämäntilanteita huomioonottavampaa suunnitteluotetta. Työvuorosuunnitteluun sekä työjärjestelyihin toivottiin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ja että työntekijöiden toiveita otettaisiin paremmin huomioon. Tällöin saataisiin työvuorosuunnittelu työntekijöiden elämäntilanteita tukevammaksi ja perheystävällinen työpaikkaohjelma näkyvämmäksi. Myös Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2022) mukaan työaika- ja työjärjestelyillä, yksilöllisillä joustoilla ja esihenkilöiden valmennuksella voidaan tasapainottaa työntekijän työ- ja perhe-elämä.

Ennaltaehkäisevä, liikuntaan ja kulttuuriin tukeutuva toiminta vahvistaa kaikenikäisten työhyvinvointia (Backman ym. 2023, s. 9). Liikunnalla ja kulttuurilla on tutkitusti merkittävä vaikutus psyykkiseen, sosiaaliseen sekä fyysiseen hyvinvointiin, minkä vuoksi niihin panostaminen on tärkeää. Työnantajan työhyvinvointia tukeviin toimiin voidaan sisällyttää työpaikkaliikunnan lisäksi virkistys- ja kulttuuritoimintaa (Kauhanen 2016, s. 35). Kehittämistyön tulosten mukaan kulttuuri- ja liikuntasetelit koettiin yhdeksi tärkeimmistä työhyvinvointia ja työkykyä vahvistavista toimista työvuorosuunnittelun lisäksi. Liikunta- ja kulttuurisetelien käyttöön toivottiin monipuolisempaa käyttömahdollisuutta, mikä mahdollistuisi käyttämällä eri hyvinvointipalvelujen tarjoajia. Liikunta- ja kulttuurisetelien määrän toivottiin olevan myös enemmän ja, että ne olisivat joka vuotisia. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa (Backman ym. 2023, s. 37) korostettiin juuri samoja asioita kuin tuloksissa eli kulttuuri- ja liikuntaetuuksien taso tulisi tulevaisuudessa yhtenäistää ja korottaa korkeimpaan mahdolliseen määrään, että se palvelee ja tukee työntekijöiden työssä jaksamista mahdollisimman pitkään.

Työterveyshuollon palvelujen vaikuttavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työterveyspalvelut kytkeytyvät asiakasorganisaation toimintaan (Työterveyslaitos, i.a-c; Leino, ym.

2016, s. 10). Työterveysyhteistyö on suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä, jotka perustuvat kyseisen organisaation tai työpaikan tarpeisiin. Kehittämistyön tulosten mukaan työterveyshuollon palvelujen koettiin toimivan tällä hetkellä huonosti ja sen toimintaa toivottiin kehitettävän työntekijöitä palvelevammaksi. Yhtenä ehdotuksena oli mm., että työterveyshuolto olisi organisaation sisällä, jolloin henkilöstön olisi helppo sinne mennä ja palvelun saatavuus saataisiin turvattua.

Työnohjaus on vuorovaikutuksellinen oppimisprosessi, jossa on mahdollisuus keskustella ja pohtia omia kokemuksia, tunteita ja toimintaa sekä vahvistaa omaa ammatillista kasvua (Rantalainen 2017, s. 273; Ruutu & Salmimies 2015, s.16). Kehittämistyön tuloksien mukaan työnohjausta toivottiin olevan tarjolla nykyistä enemmän. Lisäksi toivottiin työnohjouksesta säännöllisempää ja monipuolisempaa. Kehityskeskusteluihin toivottiin myös parempaa mahdollisuutta, niitä saisi olla useammin ja sitä kautta pystyisi vaikuttamaan urakehitykseen sekä omiin työmahdollisuuksiin. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen ja arvioinnin yksi keskeinen keino työnohjouksen lisäksi ovat kehityskeskustelut, koska ne mahdollistavat ammatillisen osaamisen arvioinnin, työssä onnistumisen tarkastelun, ammatillisuuden kehittämisen suunnittelun sekä yksiköllisen kohtelun (Häggman-Laitila 2014, s. 150).

Terveellisillä elämäntavoilla on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja jokainen työntekijä on itse ns. päävastuussa omasta hyvinvoinnista; riittävästä ravinnosta, liikunnasta sekä levosta (Kauhanen 2016, s. 88). Jokainen työntekijä on itse vastuussa riittävästä ravinnosta, liikunnasta sekä rentoutumisesta. Tuloksista nousikin esiin henkilöstön oma vastuu työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin vahvistamisen vastuu koettiin olevan sekä työntekijöillä, työyhteisöllä että työnantajalla. Yhteisvastuun lisäämistä voitaisiin vahvistaa esimerkiksi tyhy-toiminnan uudelleen käyttöönotolla. Henkilöstön oma-aloitteista työhyvinvoinnin vahvistamista voisi lisätä esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus käyttää talon uima-allasta töiden jälkeen nimettynä päivänä ja muuttaa talon kuntosali henkilöstölle ilmaiseksi käyttää.

Henkilöstöllä on kova huoli jaksamisesta ja he kokevat, että johto/esihenkilöt eivät kuule ja näe tätä hätää. Hult (2021, s. 5) toteaa tutkimuksessaankin, että tällä hetkellä työvoimapula sotealalla vaikuttaa siihen, että meillä on vähemmän vakituisia työpaikkoja käytettävissä ja tilapäisillä työsuhteilla pystytään vastaamaan vain jonkin verran työvoimapulaan, mikä vaikuttaa haitallisesti hoitajien työhyvinvointiin. Hoitohenkilöstön kuuleminen on ensiarvoisen tärkeää, että saadaan uusia työntekijöitä organisaatioon ja osajia sitoutettua. Hultin (2021, s. 6) tulosten

mukaan kehittämällä johtajuutta, riittävän pysyvän henkilöstön palkkaaminen ja työolojen kehittäminen lisäsivät hoitohenkilöstön hyvinvointia ja vähensivät ammatista lähtevien määrää. Resurssihaasteisiin toivottiinkin sitouttavampaa ja arvostavampaa asennetta, että saataisiin lisää henkilökuntaa, jonka seurauksena työn kuormittavuutta saataisiin vähennettyä ja henkilöstöllä olisi paremmat mahdollisuudet lisäkoulutuksiin osallistumiselle. Henkilöstön lisäämisen kautta saataisiin työn kuormittavuutta laskettua ja työssä jaksamista lisättyä.

Arvostavalla johtajuudella on suora yhteys henkilöstön työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja urakehitykseen (Harmoinen 2014; 2. 57; Hiila ym. 2019, s. 123). Kun työntekijä tiedostaa ja tuntee merkityksellisyyden ja arvostuksen tunnetta, hän tekee työtä yhteisen hyvän eteen ja merkityksellisyyden motivoi. Merkityksellisyyden tunne ja koettu arvostus lisäävät työhyvinvointia sekä sitoutumista organisaatioon. Opinnäytetyön tulosten pohjalta henkilöstö viihtyy pääasiassa hyvin, mutta ymmärryksen, arvostuksen sekä merkityksellisyyden puutteen koettiin vaikuttavan vahvasti työhyvinvointiin sitä laskevasti. Johdon läsnäoloa, ymmärrystä käytännön työstä, henkilöstön kuuntelun sekä osallistamisen koettiin lisäävän arvostuksen sekä merkityksellisyyden tunnetta. Ilmeillä, eleillä, katseilla, kuuntelulla sekä avoimella keskustelulla voidaan osoittaa toiselle, että hän on tärkeä osa organisaatiota, työyhteisöä ja hänen tekemällä työllä on merkitystä. Ymmärryksen, arvostuksen ja merkityksellisyyden tunteen luominen on helppo sekä kustannustehokas keino, koska se on ilmaista. Eniten toivotaan asenteellista muutosta, että johtajuus ei ole enää ylhäältä alaspäin valuvaa. Organisaatiokaavion kääntö olisi hyvä keino muuttaa tätä kokonaisuutta. Työnantaja toimisi kaavion alaosassa kuin juuret, antaen tukea, ohjausta ja mahdollisuuksia työntekijöille kasvaa ja kukoistaa ylöspäin. Organisaation tuki, oikeudenmukainen kohtelu ja arvostus luovat positiivisen vaikutelman ja tyytyväisyyden tunteen sekä sitouttaa (Mozaffari, Peyrovi ja Nayeri (2015, s. 4).

12.3 Opinnäytetyön prosessi ja toteutuksen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä prosessi, joka alkoi syksyllä 2021. Tutkimussuunnitelman pohjalta oli tavoitteena tehdä toiminnallinen kehittämistyö, mutta Covid-19 pandemian mukana tulleiden resurssihaasteiden vuoksi opinnäytetyön toteutettiin tutkimuksellisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön aihe oli alusta alkaen selkeä. Työhyvinvointiin liittyvät asiat ja niiden kehittäminen ovat aina olleet minulle tärkeitä asioita. Henkilöstöltä saamani toiveet vaikuttivat aiheen valintaan, koska halusin tuoda henkilöstön ajatukset ja ideat näkyväksi hyvinvointialueiden muutoksia ajatellen.

Opinnäytetyön tekeminen tuki ammatillista kasvua ja kehitystä sekä vahvisti hyvin paljon priorisointi – ja organisointitaitoja. Opinnäytetyön tekeminen työn ohella oli hyvin vaativaa, minkä vuoksi koin tarpeelliseksi pienentää työaikaprosenttia. Työhyvinvointi on aiheena laaja, minkä vuoksi rajasin teorian käsitteisiin työhyvinvointi, työkyky, työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, työnantajan tarjoamiin työhyvinvointia tukeviin toimiin sekä työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen.

Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin paljonko, kuinka usein, mikä ja missä, kun taas laadullinen auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen käyttäytymistä ja toiminnan syitä (Heikkilän 2014, s. 15; Valli & Aaltola 2015, s. 75). Yhdistämällä molemmat saadaan paremmin vastauksia kysymyksiin paljonko, miten, miksi ja millainen (Valli & Aaltola 2015, s. 74). Tämä opinnäytetyö tehtiin sekä määrällisenä että laadullisena, koska tavoitteena oli saada tietoa numeerisesti sekä henkilöstön omia kokemuksia ja ajatuksia.

Määrällisiä eli numeerisia tuloksia oli helpompi käsitellä ja analysoida kuin laadullisia. Avoimien kysymysten tulokset analysoitiin aineistolähtöisen sisällön analyysillä, mikä yllätti työmäärällään ja vaativuudellaan. Opin valtavasti opinnäytetyön tekoprosessista ja varsinkin tulosten analysoinnista. Ennen tulosten analysointia on teoriaan tutustumisella valtava merkitys. Mitä paremmin osaa erilaisia analysointimenetelmiä, sitä helpompi on tuloksia käsitellä. Opinnäytetyön prosessin aikana ymmärsin, miten vahvasti jokaisen tulisi osata tutkimuksen etenemisen vaiheet, eri menetelmät ja koko prosessi kokonaisuudessaan.

12.4 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön tekeminen kietoutuu monella tavalla tieteellisen käytännön noudattamiseen eli hyvään tutkimusetiikkaan (Vilka, 2015, s. 41). Tutkimusetiikan mukaisesti tutkija käyttää tutkimuksessaan sellaisia tutkimus- sekä tiedon-hankintamenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt (mts. 42). Tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen ja tutkimustulosten on täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tutkija noudattaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on oikeus kieltäytyä osallistumasta tai osallistua vapaaehtoisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8). Osallistujalla on oikeus saada tietoa henkilötietojen käsittelystä, tutkimuksen sisällöstä sekä tutkimusaineiston käsittelystä (mts. 8).

Kehittämistyön aikana noudatettiin ja kunnioitettiin tutkimuseettisiä käytäntöjä ja kohde organisaation arvoja ja toimintatapoja. Tutkimukseen osallistuvalla organisaatiolla haettiin kyselyn tekemiselle kirjallinen lupa ja kyselyn mukana lähetettiin saatekirje henkilökunnalle, missä kerrottiin, mihin kehittämistyön vastaaja osallistuu. Kyselyyn osallistujat pidettiin anonyymeina, eikä vastaajia voitu tunnistaa vastausten pohjalta. Kyselyn otanta oli suuri, jolloin tutkimuksesta saadut tulokset ovat luotettavia.

Tämä kehittämistyö antoi vastaukset tutkimuskysymyksiin eli mikä on työhyvinvointia tukevaa toimintaa henkilöstön mielestä ja miten työhyvinvointia tukevia toimia voitaisiin kehittää. Tuloksissa oli yllättävää, että eniten toivottiin tukea ja läsnäoloa, osallistamista, kuulluksi tulemistä, arvostusta ja merkityksellisyyttä kuin erilaisien konkreettisten toimintojen kehittämistä. Joustava työvuorosunnittelu ja liikunta- ja kulttuurisetelien parempi käyttömahdollisuus olivat henkilöstön mielestä eniten kehittämistä kaipaavia konkreettisia toimintoja. Yllättävää oli huomata myös se kuinka helposti työhyvinvoinnista huolehtiminen ulkoistetaan työnantajan toimeksi ja unohdetaan oma vastuu omasta työhyvinvoinnin vahvistamisesta.

Tutkimuksen edetessä huomasin, että kyselylomake ei valitettavasti tavoittanut kaikkia kohdeorganisaation ammattilaisia, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Suurin osa vastaajista oli hoitajia (77 %), joten tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä hoitajille. Tuloksia voidaan hyödyntää hoitajien työhyvinvoinnin kehittämiseen riippumatta siitä, missä hoitaja työskentelee. Kysely ei tavoittanut valitettavasti lääkäreitä eikä yksikön muuta henkilökuntaa, kuten sairaalahuoltajia, joten tuloksia ei voi näihin ammattiryhmiin yleistää.

Työhyvinvointi on aina ajankohtainen aihe ja sitä on tutkittu paljon. Tutkimustietoa löytyi työhyvinvoinnin yksittäisistä keinoista ja niiden kehittämisestä, mutta henkilöstön kokemuksista työnantajan tarjoamien tukitoimien vaikuttavuudesta ja osuvuudesta löytyi vain opinnäytetöitä. Henkilöstön kuuleminen työhyvinvointia tukevien toimien kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää, koska he osaavat parhaiten kertoa omalta kohdaltaan, mitä puutteita siinä mahdollisesti on ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä ja parempaa kohdentamista. Covid-19 pandemia on nostanut henkilöstön työhyvinvoinnin, jaksamisen ja resurssihaasteet keskiöön, minkä vuoksi jatkotutkimuksina voisi selvittää esimerkiksi hyvinvointialue muutosten vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Yksi jatkotutkimusaihe voisi olla myös lääkäreiden ja hoitajien kokemuksellisista eroista työhyvinvointiin liittyen tai henkilöstön tarvepohjainen tutkimus työhyvinvoinnista.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu* (3., uudistettu painos.). Kaupakamari.
- Ala-Hautala, T. & Huhta H-R. (2018). *Johda terveyttä*. Työnantajan opas. Alma Talent.
- Amabile, T. & Kramer, S. (2012). *Pienet suuret teot*. Opi johtamaan kehitystä. Talentum Media Oy.
- Backman, J., Hyssälä, L., Kivelä, A., Norppa, L., Virta, S. & Vuolasto, J. (2023). Kulttuurin ja liikunnan hyvinvointivaikutukset osaksi päätöksenteko- ja ohjausjärjestelmää. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2023:16. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164740/OKM_2023_16.pdf?sequence=7
- Ejebu, O-Z., Dall’Ora, C. & Griffiths, P. (2021) Nurses’ experiences and preferences around shift patterns: A scoping review. *PloS One*, 16 (8), artikkeli e0256300, 1-25. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8367008/pdf/pone.0256300.pdf>
- Eriksson, T. (2017). *Ikääntyvät ja työhyvinvointi, 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia*. [Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto]. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vaitos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P & Väänänen, A. (2022). *Työkyvyn tuen vaikuttavuus*. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvosto. Valto. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flinkman, M., Leino-Kilpi, H. & Salanterä, S. (2014). Teoksessa Tilander, E. & Ranta, I. (toim.), *Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014* (s. 45–75). Fioca.
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. [Väitöskirja Tampereen yliopisto. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf>
- Heikkilä, T. (2014). *Kvantitatiivinen tutkimus*. [Power Point –esitys]. Edita Publishing oy. www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.
- Heiskasen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 15 (1) s. 66–80. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44>

- Henttonen, E., & LaPointe, K. (2015). *Työelämän toisinajattelijat: Vallataan tilaa mielekkäälle työlle*. Gaudeamus.
- Hiila, I., Tukianien, M., & Hakola, I., (2019). *Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma-kustannus.
- Hult, M., Halminen, O., Mattila-Holappa, P. & Kangasniemi, M. (2021). Health and work well-being associated with employment precariousness among permanent and temporary nurses; A cross-sectional survey. *Nordic Journal of Nursing Research* 0(0), 1–7. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/20571585211070376>
- Häggman-Laitila, M. (2014). Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa Tilander, E. & Ranta, I. (toim.), *Työhyvinvoinnin keinot*. Hoitotyön vuosikirja 2014 (s. 143–161). Fioca.
- Ilander, O., Laaksonen, M., Lindblad, P., & Mursu, J. (2014). *Liikuntaravitsemus: Tehoa, tuloksia ja terveyttä ruuasta* (1. [täysin uudistettu] p.). VK-Kustannus
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5.uud. p.). PS-Kustannus
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas*. Talentum.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. Kehittämishjelman laatiminen. Kauppakamari. Printon.
- Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon* (1. painos.). Duodecim.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari. Kariston kirjapaino Oy.
- Koho, A. (2013). *Vaikuttava työterveystoiminta: Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön*. Kauppakamari.
- Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi*. [Väitöskirja. Helsingin yliopisto]. Helda. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Laitinen J, Turpeinen M, Korhokangas E, Kaksonen T, Oksanen T, Salmi A, Lusa S, Ahola S ja Promo@Work-konsortio. (2019). *Mars matkalle! – Terveystyöpaikoille*. Työterveyslaitos. Helsinki. file:///C:/Users/ijas_m/Downloads/Terveysten-edist%C3%A4misen-suositukset-ty%C3%B6paikoille_sivuttain_TULOSTUS.pdf

- Lappalainen, K. (2022). *Terveyden edistäminen yksilötasolla*. [PowerPoint-esitys]. Työterveyslaitos, moodle. https://moodle.mmg.fi/ttl/pluginfile.php/201104/mod_resource/content/1/Terveyden%20edist%C3%A4minen%20ty%C3%B6paikkatasolla.pdf
- Leino, M., Laaksonen, M. & Österbacja, O. (2016). *Laatuavain*. Työterveyslaitos.
- Manka, M-L. & Manka, M. *Työhyvinvointi*. (2016). Balto Print.
- Mozaffari, N., Peyrovi, H. & nahid dehghan Nayeri, N.D. (2015). The social well-being of nurses shows a thirst for a holistic support: A qualitative study. *International Journal of Qualitative Studies in Health and Well-being* 10, artikkeli; 27749, 1-8. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4573665/pdf/QHW-10-27749.pdf>
- Nätti, J. & Anttila, T. (2012). Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön työhyvinvointi. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, 155–173. Gaudeamus.
- Olusegun, E.A. & Olusoji, J.G. (2020). Work environment and jobsatisfaction among nurses ingovernment tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71–88. <http://journals.rajabgiri.edu/index.php/rmj/article/view/444/326>
- Paanetoja, J. (2021). *Työkyky työsuhteessa*. Edita Publishing Oy.
- Pennonen, M. (2021). *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin*. Kustannus oy Duodecim.
- Piha, K. (2017). *Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Alma Talent.
- Pihl, S., & Aronen, A. (2020). *Unentaidot: Löydä uni ilman lääkkeitä* (5. uudistettu painos.). Duodecim.
- Rantalainen, M. (2017) Toimiva työnohjaus on aktiivista vuorovaikutusta. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Karvinen-Niinikoski, S., Keskinen, S., (toim.) 2017. *Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus* (1. painos.), 273–297. Suomen työnohjaajat ry.
- Rutanen, R. (2017). Physical Exercise, Work Ability and Quality of Life in Middle-aged Women Short- and long-term effects of a randomized controlled intervention. [Väitöskirja. Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101306/978-952-03-0441-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roth, S. (2017). *Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä*. Työelämän tutkimus 15 (2), 134–147. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85287/44284>
- Ruutu, S., & Salmimies, R. (2015). *Työnohjaajan opas*. Talentum.
- Salminen, A. (2018). *Rehellisyys maan perii*. Tutkimus hyvästä hallinnosta ja korruption torjunnasta. Edita.

- Salonen, K. (2013). *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Schleupner, R. & Kühnel, J. (2021). Fueling Work Engagement: The Role of Sleep, Health, and Overtime. *Front in Public Health* 20 (9), artikkeli 592850, 1-10. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8172578/pdf/fpubh-09-592850.pdf>
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio*. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Printon.
- Sinokki, M. & Virtanen, P. (2014). *Hyvinvointia työstä*. Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (7.12.2022). *Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen*. Haettu 17.2.2023. <https://stm.fi/perhe-elama-ja-tyo>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (i.a). *Työhyvinvointi*. Haettu 27.2.2023. <https://stm.fi/ty-ohyvinvointi>
- Tamski, E. 2016. *Työnohjaus. Tietäjien kohtaamisia*. Tamski avoin yhtiö.
- Toode, K. (2015). *Nurse's Work Motivation. Essence and associations*. [Väitöskirja. Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96785/978-951-44-9746-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toode, K., Routsalo, P., Helminen, M. & Suominen, T. (2014). Hospital nurses's work motivation. *Scandinavian journal of caring sciences*. 29(2), 248–257 <https://web-s-ebSCO-host-com.libts.seamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fa9d7699-eb22-423b-a076-e1e55bfd3abf%40redis>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. [Verkkojulkaisu]. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Turpeinen, M. 2019. *Terveysten edistäminen työpaikkatasolla – yhteiskehittämisestä ratkaisu?* [PowerPoint-esitys]. Työterveyslaitos, moodle. https://moodle.mmg.fi/ttl/pluginfile.php/201104/mod_resource/content/1/Terveysten%20edist%C3%A4minen%20ty%C3%B6paikkatasolla.pdf
- Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, L. & Laitinen, J. 2016. *Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin*. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131977/Edistet%C3%A4%C3%A4n%20terveytt%C3%A4%20ty%C3%B6paikoilla%20yhteistoimin.pdf?sequence=1>

- Työsopimuslaki 2001/55. [Työsopimuslaki 55/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Työterveyslaitos. (i.a-a). *Työhyvinvointi*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>
- Työterveyslaitos. (i.a-b). *Työkyky*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työterveyslaitos. (i.a-c). *Työterveyshuolto*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveys-huolto>
- Työturvallisuuskeskus. (2022) *Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki*. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki.pdf>
- Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., & Broberg, M. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita* (2. uudistettu painos.). Turun yliopisto.
- UKK-instituutti. (i.a) *Aikuisten liikkumisen suositus*. UKK-instituutti. <https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-suositukset/aikuisten-liikkumisen-suositus/>
- Valli, R., & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p.). PS-kustannus.
- Valtion ravitsemusneuvottelulautakunta. (2014). *Terveyttä ruoasta - Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014*. Valtion ravitsemusneuvottelulautakunta. https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/kuluttaja-ja-ammattilaismateriaali/julkaisut/ravitsemussuositukset_2014_fi_web_versio_5.pdf
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Bookwell Oy.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. *Hyvinvointia työstä*. Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy.
- Väestöliitto. (i.a). *Mitä työpaikan perheystävällisyys on?* Haettu 17.2.2023. <https://www.vaestoliitto.fi/vaestoliitto/perheystavallinen-tyopaikka/mita-tyopaikan-perheystavallisyys-on/>
- Vänskä, M. (2022). *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa*. [Väitöskirja. Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- William, G., Pendlebury, H. & Smith, A.P. (2021). *Stress and the Well-Being of Nurses: An Investigation Using the Demands-Resources- Individual Effects (DRIVE) Model and the Well-Being Process Questionnaire (WPQ)*. [Verkkoartikkeli]. *Advances on Social Sciences Research Journal*, 8(8), 575-586. <https://www.rsearchgate.net/publication/354372278> Stress and the Well-Being of Nurses An Investigation Using the Demands-Resources-Individual Effects DRIVE Model and the Well-Being Process Questionnaire WPQ
- Woiceshyn, J., Korhonen, J., & Korhonen, J. (2013). *Tulos ja morali: Eettinen tie menestykseen*. Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 1. Kyselyn saatekirje.

VASTAA 9.9.2022
MENNESSÄ
WEBBROPO-
KYSELYYN



TYÖHYVINVOINTI

SINULLA ON MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA

Arvoisa vastaanottaja!

Olen tekemässä kehittämistutkimusta terveydenhuollon ammattihenkilökunnalle, jonka tarkoituksena on selvittää konkreettisesti teidän ajatuksia mitä ja mitkä asiat vahvistavat teidän työhyvinvointia. Tarkoituksena on myös selvittää mitä kehittämistoiveita teillä on työhyvinvointia tukeviin toimiin.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa verkossa noin 10–15 min. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista. Linkki kyselyyn:

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja ja antamiasi tietoja sekä vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Tulokset tullaan julkaisemaan siten, ettei yksittäisiä henkilöitä ole mahdollista tunnistaa niistä. Tutkimukselle on saatu lupa organisaatiolta

Ystävällisin terveisin

Minna Ijäs

Liite 2. Kyselylomake

**Työhyvinvointikysely****1. Sukupuoli**

- Nainen
- Mies
- En kommentoi

2. Ikä

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56–65
- yli 65

3. Ammattiryhmä

- Esihenkilö
 - Lääkäri
 - Sairaanhoidtaja
 - Perushoitaja/lähihoitaja
 - Fysioterapeutti/toimintaterapeutti
 - Sihteerit
 - Sairaalahuoltaja/laitoshuoltaja
 - Muu henkilökunta
-

4. Työsuhteen kesto

- Alle vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21-25 vuotta
- Yli 26 vuotta

5. Työaikamuoto

- Yleistyöaika (38h15min/vko)
- Toimistotyöaika (36h15min/vko)
- Jaksotyöaika (114h45min)
- Säännöllinen työaika (38h15min/vko)
- Muu mikä;

Minä ja työ**6. Tykkään työstäni**

- Kyllä
 En

7. Koen tulevani ymmärretyksi

- Kyllä
 En

8. Koen arvostusta ja merkityksellisyyttä

- Kyllä
 En

9. Jos vastasit ei, niin miten ymmärryksen, arvostuksen tai merkityksellisyyden puute näkyy arjessa

Esihenkilön tuki

11. Esihenkilöni on mielestäni

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä asiasta
Ystävällinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukainen ja tasapuolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuunteleva ja ymmärtäväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taitava luomaan merkityksellisen ilmapiirin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihminen, jolle on helppo puhua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukee työssä jaksamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Saan esihenkilöltäni ohjausta, tukea ja apua

Kyllä

Ei

13. Jos vastasit ei, niin miten ohjauksen, tuen ja avun puute näkyy arjessa

Työhyvinvointia ja työkykyä tukevat toimet

17. Vahvistan työhyvinvointiani ja työkykyäni

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä asiasta
Nukkumalla riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syömällä terveellisesti suositusten mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikkumalla säännöllisesti esim. kävely, pyöräily, kuntosali, uinti, juoksu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harrastamalla esim. puutarhatoita, käsitöitä, liikunta, lukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentoutusharjoituksilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikkumalla metsässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemalla perheen ja/tai ystävien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Vahvistan työhyvinvointiani ja työkykyäni jollain muilla keinoilla kuin yllä.

Miten?

19. Työnantajan tarjoamat toimet vahvistavat työhyvinvointiani ja työkykyäni

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä asiasta
Vartu- neuvottelut (varhaisen tuen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheystävällinen työpaikka - ohjelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liukuva työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikapankki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätö mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveellinen työpaikkalounas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisä- ja täydennyskoulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkut ry:n harrastustoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntosali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntasetelit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuollon palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Mitä kehitettävää työnantajan tarjoamissa työhyvinvointia vahvistavissa toimissa mielestäsi on?

21. Mitä muuta haluaisit sanoa työhyvinvointia vahvistavista toimista?
