

Irmeli Hannula, Nella Liljavirta & Miira Svahn

ASiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista, sen johtamisesta ja kehittämisestä sekä digitalisaation vaikutuksesta niihin

ASiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista, sen johtamisesta ja kehittämisestä sekä digitalisaation vaikutuksesta niihin

Irmeli Hannula, Nella Liljavirta &
Miira Svahn
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja
kehittäminen &
Hyvinvoinnin digitaaliset ratkaisut
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma (YAMK)

Hyvinvoinnin digitaaliset ratkaisut koulutusohjelma (YAMK)

Tekijät: Irmeli Hannula, Nella Liljavirta ja Miira Svahn

Opinnäytetyön nimi: Asiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä digitalisaation vaikutuksesta

Työn ohjaajat: Liisa Kiviniemi ja Reetta Saarnio

Työn valmistumiskuukausi ja -vuosi 12/2023

Sivumäärä: 90 sivua + 5 liitettä

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat muun muassa työntekijän oma elämä ja terveys, työhön sekä työolosuhteisiin ja -ympäristöön liittyvät tekijät. Johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisössä on jokaisen vastuulla. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi sisältyä organisaation kokonaiskehittämiseen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kuvailla työhyvinvoinnin asiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämisestä tulevaisuudessa sekä digitalisaation merkityksestä siinä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämistarpeista sekä digitalisaation merkityksestä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Tutkimuskysymyksemme olivat 1. Miten asiantuntijat kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen tällä hetkellä? 2. Miten työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää digitalisaation näkökulmasta? Kehittämävaiheen tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin asiantuntijoiden työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisideat verkkofoorumissa. Tavoitteenamme kehittämissivaiheessa on asiantuntijoiden verkkofoorumissa nousseiden ideoiden perusteella koostaa digitaalinen informatiivinen posterit.

Opinnäytetyömme toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmä oli teema-haastattelu, joka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Informantteina oli kuusi työhyvinvoinnin asiantuntijaa, jotka toimivat Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen-hankkeessa. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tulosten mukaan työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka koostuu useasta eri osa-alueesta. Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi. Digitalisaatio on tuonut paljon materiaalia työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen tueksi.

Tutkimustulosten pohjalta kehitettiin työn kehittämissivaiheessa verkkofoorumissa kysely työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen ideoista tulevaisuuteen. Saaduista ehdotuksista koostettiin informatiivinen digitaalinen posterit. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin seurannassa kaikissa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisestä kiinnostuneissa organisaatioissa ja työyhteisöissä.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen, digitalisaatio, kvalitatiivinen tutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Program in Social and Health Care Management and Development (YAMK)
Program in Digital Solutions for Well-being (YAMK)

Author(s): Irmeli Hannula, Nella Liljavirta and Miira Svahn
Title of thesis: Expert opinions on work well-being management and the impact of digitalization
Supervisor(s): Liisa Kiviniemi and Reetta Saarnio
Term and year when the thesis was submitted: 12/2023
Number of pages: 90 + 5 appendices

Well-being at work is a combination of factors, including the employee's own life and health, as well as factors related to work, working conditions, and the work environment. Leadership can influence factors related to well-being at work, but developing well-being at work in the workplace is the responsibility of everyone. The development of well-being at work should be included in the overall development of the organization.

The purpose of this research and development work was to describe the experts' views of well-being at work, leadership of well-being at work, and its future development, as well as the significance of digitalization in these perspectives. The objective was to generate knowledge on work well-being leadership and development needs, as well as the significance of digitalization in the development of work well-being leadership. Our research questions were: 1. How do experts perceive work well-being leadership and development at the moment? 2. How can work well-being leadership be developed from the perspective of digitalization? The purpose of the development phase was, based on the results, to create a survey in an online forum about ideas for managing and developing occupational well-being for the future. The goal was to compile a digital informative poster based on the experts' ideas.

Our thesis is a qualitative study, and the data collection method was a thematic interview conducted as an individual interview. The informants consisted of six work well-being experts from the Fokus project. The data obtained from the interviews was analyzed using a data-driven content analysis approach. According to the results, well-being at work is a comprehensive entity that consists of several different components. The goal of work well-being management is the holistic well-being of employees. Digitalization has brought a lot of material to support the management and development of well-being at work.

Based on the research results, a survey was developed on an online forum to gather ideas for managing and developing work well-being in the future. The received suggestions were compiled into an informative digital poster. The obtained results can be utilized tracking of well-being at work in all organizations and work communities interested in developing work well-being management.

Keywords: well-being at work, management and development of well-being at work, digitalization, qualitative research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	9
2.1 Tiedonhakustrategia	9
2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	10
2.3 Työhyvinvoinnin kokonaisuus.....	12
2.4 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät.....	18
2.5 Työhyvinvoinnin arvioiminen ja mittaaminen	19
2.6 Johtamisesta yleisesti.....	22
2.7 Työhyvinvoinnin johtaminen	24
2.8 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen	26
3 DIGITALISAATIO TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA	29
3.1 Digitalisaatio organisaation toiminnassa	30
3.2 Digitalisaatio johtamisessa	32
3.3 Mobiilisovellus työhyvinvoinnin arvioinnin välineenä	33
4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET ...	35
5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	36
5.1 Tutkimusvaiheen toteutus.....	37
5.2 Kohderyhmä ja aineistonkeruu	39
5.3 Kehittämisen vaiheen toteutus	40
5.4 Aineiston analyysi.....	40
6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	45
6.1 Taustatiedot.....	45
6.2 Asiantuntijoiden kuvauksia työhyvinvoinnista sekä sen johtamisesta ja kehittämisestä tällä hetkellä.....	45
6.3 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen digitalisaation näkökulmasta	57
6.4 Tulosten tarkastelua	61
7 POHDINTA	68
7.1 Oman oppimisprosessin arviointi ja jatkokehittämissajatus	71
7.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus.....	72
7.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys	74
LÄHTEET	76

LIITTEET90

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on jokaista työntekijää koskettava ilmiö ja tämän myötä tärkeä osa työelämää (Virolainen 2012, 9). Työhyvinvointi käsitteenä on yleistynyt vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen, vaikka sen tutkimuksen ja kehittämisen perinne on alkanut runsaat sata vuotta sitten työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä. (Tarkkonen 2013, 13; Manka & Manka 2016, 64–66). Vähitellen näkökulma on laajentunut yksilön sijasta myös työyhteisön toimivuuteen ja terveyden edistämiseen. Tänä päivänä työhyvinvointiin katsotaan kuuluvaksi kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen ja se onkin kokonaisvaltainen ilmiö, joka pitää sisällään niin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen kuin henkisenkin työhyvinvoinnin. Kaikki osa-alueet vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa, joten työhyvinvointi tuleekin nähdä kokonaisvaltaisena asiana, ei yksittäisinä osa-alueina. (Virolainen 2021, 11.) Työhyvinvointi ei ole muuttumaton tila. Sitä tulee johtaa järjestelmällisesti, jolloin se vaatii strategista suunnittelua ja tavoitteiden asettamista, toimenpiteitä ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia ja mittaamista. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12; Manka & Manka 2016, 140.)

Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Työhyvinvointiin on todettu vaikuttavan johtamisen lisäksi työolosuhteisiin, työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen sekä henkilön omat elämäntavat. Työhyvinvoinnille on ominaista, että se koskee koko henkilöstöä, mutta on samaan aikaan hyvin henkilökohtainen ja yksilöllinen kokemus omasta työnteosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Tarkkonen 2013, 33; Laine 2014, 11.) Johtamisella on edellä mainittujen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden joukossa erityinen asema, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin tekijöihin ja käynnistää niihin liittyvää kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2015, 1.) Terveellisen ja turvallisen työpaikan rakentaminen edellyttää myös henkilöstön osallistamista ja sen taustalla olevan kehittämiskulttuurin rakentamista. Laaja-alaisen ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi olla mukana kaikki vastuulliset toimijat ja työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi sisältyä organisaation kokonaiskehittämiseen. (Laine 2013, 27; Mannermaa 2022, 400.)

Työelämän murrosta määrittävät vahvasti nyt ja tulevaisuudessa teknologian kehityksen ja digitalisaation lisäksi myös yhteiskunnalliset, kulttuuriset ja taloudelliset tekijät sekä globalisaatio (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 345; Kokkinen 2020; Mattila- Wiro ym. 2020). Työelämän muuttuessa jatkuvasti digitalisaation ja automaation myötä, vaaditaan työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Työntekijät tarvitsevat itsejohtamistaitoja sekä itsereflektiota selviytyäkseen muutoksiin liittyvissä vaatimuksissa ja epävarmuustekijöissä. Huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin työtulosten ohella

tulee yhä tärkeämmäksi (Heikkilä 2020, 7.) Vaikka työntekijät näyttävät suhtautuvan ennakkoluottomasti digitalisaatioon, on kuitenkin vielä huomattavasti tilaa parannuksille, ja työntekijät tarvitsevat tukea tietotekniikan sekä digitaalisen median käytössä (Ifenthaler ym. 2021, 65).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on opinnäytetyön tekijöiden kiinnostus työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen sekä digitalisaation hyödyntäminen sen kehittämisessä. Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastelemme teemoja työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen sekä digitalisaatio työhyvinvoinnin johtamisessa. Opinnäytetyömme toteutetaan yhteistyössä Fokus-töhyvinvoinnin johtamiseen, (Fokus)- hankkeen asiantuntijoiden kanssa. Fokus- hankkeessa on kehitetty työhyvinvoinnin johtamiseen arviointimenetelmä. Hankkeelle on myönnetty STM:n myöntämä valtakunnallinen ESR-rahoitus. (Fokus-hanke 2020.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvailla asiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämisestä tulevaisuudessa sekä digitalisaation merkityksestä siinä. Tavoitteena on tuottaa tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämistarpeista sekä digitalisaation merkityksestä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä, jossa myös johtaminen on osallistavaa ja kannustavaa (Manka 2013, 76; Virolainen 2012, 11–12; Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.) Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa osa-alueisiin: organisaation rakenne ja toiminta, hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin tarkasteluun sisältyy myös työhyvinvoinnin ilmentymät eli työntekijän oma kokemus työhyvinvoinnistaan. Kun työhyvinvointia mitataan esimerkiksi kyselyillä, tarkastellaan näitä edellä mainittuja vaikuttavia tekijöitä sekä tämän lisäksi työntekijän tai työyhteisön kokemusta hyvinvoinnista. Työhyvinvointia voidaan edistää lisäämällä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Työpahoinvointia puolestaan ennaltaehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina (Manka ym. 2012, 13; Puttonen ym. 2016, 6; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022.)

2.1 Tiedonhakustrategia

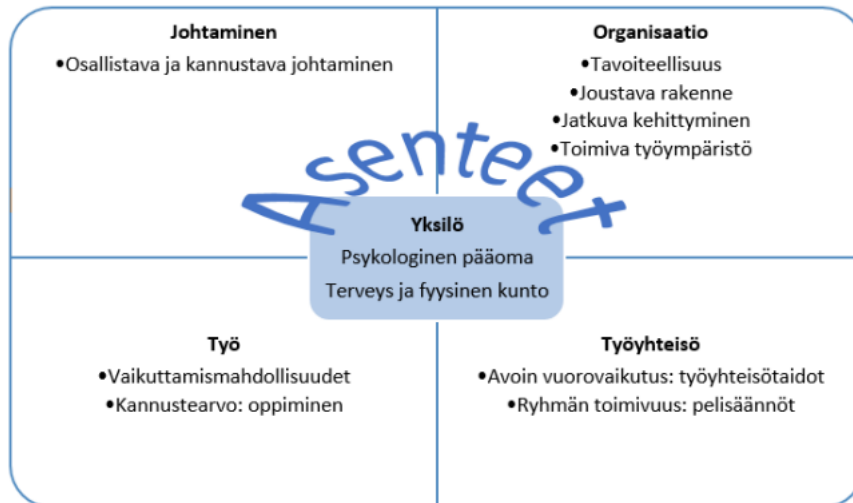
Teimme alustavia tietohakuja eri hakusanoilla ja yhdistelmillä, jotta löytäisimme osuvimmat hakusanat tiedonkeruuta varten. Käytimme myös YSO-asiasanahakua hakusanojen tarkistamiseen. Kävimme lokakuussa 2022 kirjaston informaation opastuksessa. Tiedonhakuja toteutettiin monipuolisesti eri tietokannoista ja asiantuntijajulkaisuista hakusanoilla suomeksi ja englanniksi. Hakusanoina käytettiin ”työhyvinvointi”, ”työhyvinvoinnin johtaminen”, ”tulevaisuuden johtaminen”, ”digitalisaatio”, ”mobiilisovellus”, ”well-being at work”, ”managing well-being”, ”digitalization” ja ”mobile app/ mobile application”. Käyttämällä myös englanninkielisiä hakusanoja pyrimme lisäämään mahdollisuutta löytää lisäksi kansainvälisiä ja monipuolisia lähteitä työhömme. Tiedonhakuja toteutettiin Medic-, Cinahl-, Ebsco-, Google Scholar-, Journal-, Arto- ja Pubmed-tietokannoista sekä Oula-Finnan vapaasanahauulla ja tarkennetulla haulilla. Käytimme hakusanoissa myös katkaisua ”työhyvinvoin*” ja ”johtami*” sekä englanninkielisessä haussa ”work* AND wellbeing AND lead*”. Sisäänottokriteereinä oli, että aineisto on julkaistu 2000-luvulla ja käsittelee työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista, jotta käytössämme olisi mahdollisimman ajantasaiset ja validit lähteet. Aineisto koostui tutkimusartikkeleista, tutkimuksista, kirjoista, E-kirjoista, raporteista, verkkoaineistoista

sekä gradu- ja väitöskirjatutkimuksista. Työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä löytyi aineistoa runsaasti ja monipuolisesti, sen sijaan digitalisaatioon liittyvää tutkimusaineistoa löytyi niukasti.

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, uudistuksia ja tuottovaatimukset kasvavat samalla aikaisempaa enemmän. Muutoksien myötä voi myös syntyä epävarmuutta ja paineita työntekijälle. (Rauramo 2004, 13.) Työhyvinvoinnin on huomattu olevan työntekijöiden, työnantajan ja yhteiskunnan etu. Työhyvinvointiin vaikuttaminen ei ole vain esihenkilöiden vastuulla, vaan myös jokaisen työntekijän on mahdollista vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa esimerkiksi elintapojen ja asenteiden avulla (Virolainen 2012, 9; Parent- Lamarche & Boulet 2021, 764.) Työllä on todettu olevan keskeinen vaikutus ihmisen hyvinvointiin ja työhyvinvointia voidaan pitää olennaisena osana työntekijän psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia (Chen & Cooper 2014, 9; Addabbo ym. 2017, 8, 12–13; Escudero-Castillo ym. 2021, 14). Työhyvinvoinnista hyötyvät niin työnantaja kuin työntekijäkin, minkä puolesta puhuu muun muassa tuottavuuden kasvu hyvinvoivissa työyhteisöissä. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet niin henkilön omaan elämään kuin työhön liittyvät tekijät sekä näiden elämän keskeisten osa-alueiden onnistunut yhteensovittaminen. Työhyvinvointi ilmenee henkilön työhön paneutumisena, toimivana yhteistyönä ja se heijastuu työn laadukkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Virolainen 2012, 9; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Mankan (2011, 75–77) mukaan monet asiat vaikuttavat hyvinvointiin työyhteisössä, mutta myös ihmisen oma tulkinta työyhteisön toiminnasta on merkityksellinen. Ihminen suodattaa näkemäänsä aikaisempien kokemusten ja oman persoonansa kautta. Työntekijän omiin asenteisiin pohjautuvat tulkinnat työpaikasta vaikuttavat merkittävästi mielipiteeseen työhyvinvoinnista. Työntekijän psykologinen pääoma, mahdollisuudet vaikuttaa työhön, työyhteisö, terveys ja myös fyysinen kunto vaikuttavat hänen tulkintoihinsa. Samassa työyhteisössä voi olla siis eri tavalla työhyvinvoinnin kokevia työntekijöitä. Kun eri tekijät työssä yhdistyvät sopivalla tavalla, syntyy työniloa, joka on yksilön ja yhteisön kokemusta. Se on kuitenkin yksilöllinen tunne, joka voi vaihdella ihmisen mukaan. Sitä paremmin työyhteisö voi, mitä useampi tuntee itsensä hyvinvoivaksi. Tämän lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat kotiolot sekä asiakkaat. (Manka 2011, 76–77.) Moniulotteista työhyvinvoinnin kokonaisuutta, jossa eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla (Kuvio 1).



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76).

Työhyvinvointia ei pidetä pysyvänä tilana, vaan se muuttuu työhön liittyvien voimavara- ja kuormitustekijöiden tasapainon vaikutuksesta. Tähän vaikuttavat esimerkiksi työpaikan, työyhteisön tai työn sisällön muutokset. Työhyvinvointia voidaan siis kehittää ja siihen voidaan vaikuttaa myönteisesti. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 12; Puttonen ym. 2016, 6.) Positiivinen ilmapiiri työpaikalla vaikuttaa työn ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Jos työpaikalla ilmapiiri ei ole kunnossa, voi tästä aiheutua työpahoinvointia ja kuormitusta. Jos työpaikan yhteishenki ei ole kunnossa, tulee esihenkilöiden tai vastaavasti itse työntekijöiden kiinnittää huomiota ongelmakohtiin ja diagnosoida ne tarkasti. Tämän jälkeen on ryhdyttävä korjaaviin toimiin yrityksen sisällä. Alati muuttuvassa yritysmaailmassa esihenkilöiden tulee tarkkailla myös työpaikan ulkopuolella olevaa työympäristöä siltä varalta, että jokin muutos vaikuttaisi työryhmään vahingollisesti. Esihenkilön tehtävänä on estää näiden mahdollisten negatiivisten uhkien vaikutukset työntekijöihin. (Northouse 2010, 246.)

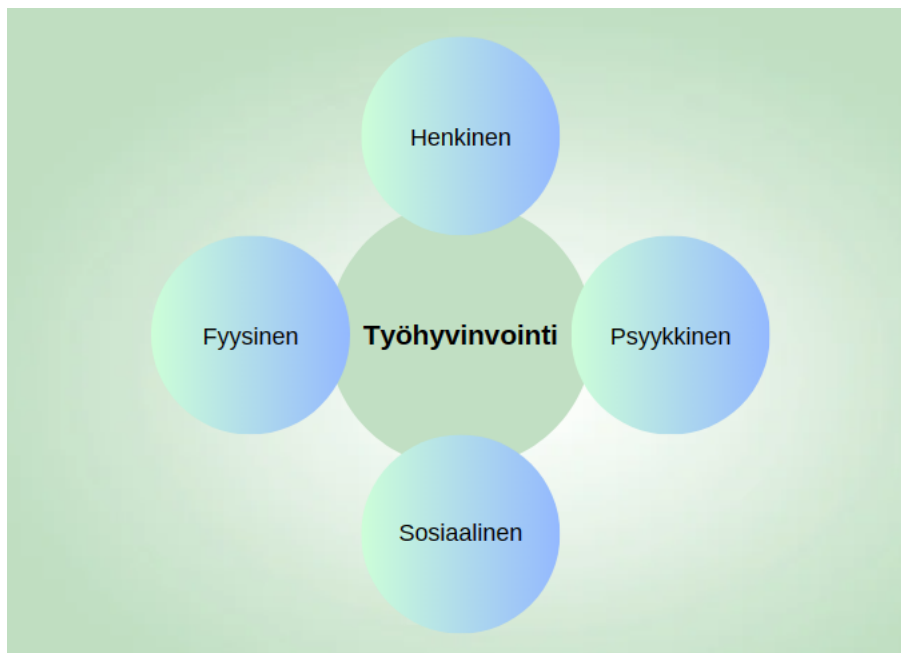
Työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä voivat olla esimerkiksi työn imu, työtyytyväisyys sekä virtauksen kokemukset (flow-tila). Työn imua kokee työntekijöistä 90 % viikoittain. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 97; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022). Työn imulla tarkoitetaan työhön upoutumista, omistautumista tai tarmokkuutta. Työn imulla on todettu olevan vaikutusta työpaikan taloudelliseen menestykseen sekä työhön sitoutumiseen. (Hakanen 2004, 14; Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006, 504–505; Hakanen 2009, 15–18.) Työn imuun liittyvien tutkimusten tulokset viittaavat myös siihen, että työn imu on keskeinen työhyvinvoinnin selittäjä työhön ja elämäntapoihin liittyvien tekijöiden lisäksi. (Airila ym. 2012, 915–925; Manka 2015, 249). Työhyvinvoinnin positiivisia seurauksia voivat olla yksilötasolla esimerkiksi motivoituminen, tuloksellinen toiminta ja työh-

teisötaidot. Organisaatiotasolla positiivisia seurauksia voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, toiminnan tuloksellisuus, sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen. Vastaavasti työhyvinvoinnin kielteisiä ilmentymiä ovat esimerkiksi stressi ja uupumus. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022).

Työhyvinvointi on työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus olla mukana onnistumassa, osallistumassa ja kokemassa työn iloa. Työhyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti työpaikan ilmapiiri, työn vaatimustaso sekä henkilökohtaisten ja yhteisten tavoitteiden selkeys. (Ojala 2003, 19–21; Vesterinen 2006, 41). Työyhteisö, joka voi hyvin pystyy tuottamaan luovia ratkaisuja ja paremmin selviytymään muutoksien tuomista ristiriidoista ja ongelmista. Ominaista toimivalle ja terveelle työyhteisölle ovat terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, osallistuminen päätöksentekoon ja itsensä kehittämiseen, mahdollisuus käyttää luovuutta, arvostuksen saaminen sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu. (Vesterinen 2006, 41.)

2.3 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työhyvinvointi on fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Se on työn hallinnan tunnetta, johon mahtuu myös stressiä, kunhan se ei kuormita terveyttä vaarantavasti. Työntekijän tulkintaan työhyvinvoinnista vaikuttaa työntekijän psykologinen pääoma, fyysinen terveys ja mahdollisuus vaikuttaa työhön. Työhyvinvointia määrittävät myös perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. (Virolainen 2012, 11–12; Manka 2013, 76; Manka 2015, 24; Dooris, Farrier & Froggett 2018, 94–96; Jarden ym. 2018, 325–326.) Terveysten ja hyvinvointiin sisältyvät fyysisten tilojen ja kroonisten sairauksien lisäksi myös psykososiaaliset tilat ja psykologiset sairaudet. (Virolainen 2012, 11; Laine 2014, 11; Sonnentag, Tay & Neshor Shoshan 2023, 476.)



KUVIO 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Virolainen 2012, 11).

Kaikki osa-alueet vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa, joten työhyvinvointi tulee nähdä kokonaisvaltaisena, eikä yksittäisinä osa-alueina (Kuvio 2). Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäminen jakaantuu yksilön, organisaation ja yhteiskunnan kesken. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään työnteon kannattavuutta sekä työntekijöiden terveyttä ja työssä osaamista. Organisaatioiden tehtävänä on huolehtia turvallisuudesta, noudattaa työntekoa koskevaa lainsäädäntöä sekä vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin. Yksilö taas vastaa työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta sekä omista elintavoistaan ja asenteistaan. (Virolainen 2012, 11–12). Työhyvinvointi koostuu usein työympäristön, työturvallisuuden, hyvinvoinnin ja työilmapiirin sekä työnantajan toiminnan yhteisvaikutuksesta (Chen & Cooper 2014, 14–15; Damianus ym. 2021, 481). Työhyvinvoinnin kokemukseen liittyy myös tunne arvostuksesta ja kunnioituksesta työntekijänä, sekä tunne tuen saamisesta (Jarden ym. 2018, 325–326).

Fyysinen työhyvinvointi ja ergonomia

Fyysinen työhyvinvointi pitää sisällään esimerkiksi fyysiset työolosuhteet, kuten työympäristön, siisteiden, melun, lämpötilan ja työvälineet, työn fyysisen kuormituksen sekä ergonomiset ratkaisut. Kuormittavalla työympäristöllä tarkoitetaan työolosuhteita, esimerkiksi melua tai lämpötilan vaihteluita. Nämä ovat työstä tai työympäristöstä johtuvia, riippumatta siitä kuka työtä tekee. Ergonomia

on työn ja toimintaympäristön kokonaisvaltaista ja ennakoivaa suunnittelua ja kehittämistä. Sen tavoitteena on hyvät työkäytännöt ja työympäristöt, sujuvat työprosessit sekä helppokäyttöiset työvälineet ja järjestelmät. Ergonomiasuunnittelu edistää samanaikaisesti sekä tuottavuutta että hyvinvointia. Suunnittelun pohjana on ymmärrys toimintaympäristöstä ja ihmisen toiminnasta sekä näiden vuorovaikutuksesta työssä. Hyvät ergonomiaratkaisut huomioivat ihmiselle tyypilliset fyysiset ja psyykkiset ominaispiirteet ja tarpeet sekä yksilölliset rajoitteet. (Viitala 2012, 17; Työterveyslaitos 2023.)

Ergonomia voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; fyysinen ergonomia, kognitiivinen ergonomia ja organisatorinen ergonomia. Työn ja toiminnan kannalta paras tulos saavutetaan kokonaisvaltaisella ergonomialla, joka huomioi työhön liittyvät eri ulottuvuudet. Fyysinen ergonomia, kuten esimerkiksi työasennot ja – liikkeet, työasentojen vaihtaminen tai tauot, tukevat kehon toimintaa ja työn sujuvuutta fyysisen työskentelyn ja toimintakyvyn näkökulmasta. Kognitiiviseen ergonomiaan sisältyy esimerkiksi tietojen käsittely, henkinen kuormitus sekä näkö- ja kuuloinformaation suunnittelu. Kognitiivisen ergonomian on tarkoitus sujuvoittaa työskentelyä eli kiinnitetään huomiota työrauhaan, keskeytysten ja multitaskaamisen vähentämiseen sekä rauhallisiin työskentelytiloihin. Kognitiivinen ergonomia tukee työtehtäviä, joissa käytetään, jaetaan ja tuotetaan tietoa erilaisissa työtilanteissa keskittyen, ajatellen ja oppien. Hyvä kognitiivinen ergonomia vaikuttaa aivokuormituksen vähentämiseen ja työhyvinvoinnin paranemiseen. Organisatorinen ergonomia puolestaan keskittyy organisaatiotason ratkaisuihin, jotka koskevat työprosesseja ja työyhteisön järjestelyjä, kuten esimerkiksi henkilömitoitus, työnjako, työn tauotus sekä työajan suunnittelu. Hyvillä ergonomiaratkaisuilla voidaan edistää palautumista, vähentää haittavaikutuksia ja luoda organisaation rakenteet ja prosessit, jotka tukevat työ- ja toimintakyvyn säilymistä. (Naumanen & Liesivuori 2018, 113–114; Anttila & Schroderus 2022, 6; Työterveyslaitos 2023.)

Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi on viimeisten vuosien aikana noussut yhä enemmän tarkastelun alle, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Psyykkinen työhyvinvointi pitää sisällään esimerkiksi työilmapiirin, työpaineet ja työn stressaavuuden. Psyykkinen työhyvinvointi voi vaikuttaa työssä viihtymiseen sekä sairauspoissaolojen ehkäisemiseen. Työstä aiheutuva psyykkinen pahoinvointi on melko yleistä nykyisin. Virolaisen (2012, 19) mukaan Suomalaisista joka kolmannella naisella ja joka vii-

dennellä miehellä on työstä johtuvia psyykkisiä oireita. Suurimmat psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä ovat kiire työpaikalla sekä stressi. Pitkään jatkuessaan, voivat ne aiheuttaa esimerkiksi työn ilon katoamista sekä työuupumusta. Vaikka työhyvinvointi ei ole pelkästään työpaikoinvointitekijöihin puuttumista, voivat työpaikoinvointia aiheuttavat tekijät toimia merkittävänä työhyvinvoinnin estäjänä. (Virolainen 2012, 19).

Työntekijöiltä vaaditaan hyvää stressin sietokykyä, jatkuvaa venymistä ja hyvän tuloksen saavuttamista. Työyhteisöjen on kyettävä hallitsemaan samanaikaisesti sekä pitkäjänteistä työtapojen uudistamista että nopeita ajankohtaisia tilanteen vaatimia muutoksia. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 13). Tyypillisiä stressitekijöitä työpaikalla voivat olla kuormittava ympäristö, epäselvä rooli organisaatiossa, työn varmuuden puute, työpaikkakiusaaminen, heikot henkilösuhteet, ilmapiiri ja organisaatorakenne. Epäselvällä roolilla organisaatiossa taas tarkoitetaan, että yksilön tulisi tietää, mikä hänen työtehtävänsä, vastuunsa ja velvollisuutensa on. Nämä tulisi olla selvillä koko organisaatiossa, jotta väärinymmärryksiltä vältytään. Työntekijällä tulisi myös olla selkeät tavoitteet, jotka ovat tavoitettavissa. Jos tavoitteet ovat epäselvät tai epärealistiset, voi tämä lisätä työpahoinvointia. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 11; Virolainen 2012, 30–34.)

Pitkään jatkuessaan työstressi voi muuttua työuupumukseksi, joka on vakava, työssä kehittyvä, krooninen stressioireyhtymä. Työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä toimenpiteillä, kuten esimerkiksi kohtuullistamalla työn vaatimuksia, kuten haasteellisuutta, määrää ja kiireellisyyttä. Kaikkein yleisimmällä tasolla työuupumus voidaan nähdä asteittaisena seurauksena siitä, että työntekijä on liian kauan ja liian paljon antanut itsestään työlle ja saanut liian vähän vastineeksi (Hakanen 2004, 22–26, 42). Työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet työhön, ovat myös ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä työuupumusta vastaan. Työntekijän työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää tulla kuulluksi organisaatiossa ja päästä vaikuttamaan omia työtehtäviä koskeviin päätöksiin. Työn kuormittavuutta on hyvä arvioida säännöllisesti työpaikkaselvityksissä, terveystarkastuksissa ja esihenkilön kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. (Virolainen 2012, 30–37.)

Psyykkistä hyvinvointia voidaan edistää jakamalla työtehtäviä tasaisesti henkilöstölle, tukemalla henkilöstöä sekä huolehtimalla riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta. Mielekäs ja mielenkiintoinen työ edistää yksilön mielenterveyttä. Psyykkiseen työhyvinvointiin ja työstressin loitolla pysymiseen vaikuttaa positiivisesti, jos työntekijä kokee työnsä ja työtehtävänsä mielekkäiksi, työ määrä on sopiva sekä työn ja yksityiselämän tasapainoa tuetaan työpaikan resurssien suunnittelussa. (Virolainen 2012, 18; Kelly ym. 2020, 449.) On tärkeää kannustaa työntekijöitä avoimesti

kertomaan omista tunteistaan kollegoille tai esihenkilöille sillä tämä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Jos työntekijä kokee, ettei voi avoimesti kertoa tuntemuksistaan ja mielipiteistään sekä joutuu tukahduttamaan tunteensa, vaikuttaa tämä työpahoinvointiin. (Virolainen 2012, 19). Ohjeistamalla työntekijöitä tarpeeksi, asettamalla selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita sekä suoriuttamalla suuntaa antavia väliarviointeja, voi työryhmän saada saavuttamaan nämä asetetut tavoitteet käytettävissä olevien puitteiden sisällä. On tärkeää siis määritellä selkeä visio: mitä tehdään, miten tehdään ja kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta. Palautetta antamalla työntekijät ovat selvillä työnsä tasosta muiden näkökulmasta ja heille on selkeää, mihin suuntaan työn tulisi edistyä. Liiallinen ohjeistaminen on kuitenkin pidettävä kurissa, jotta työntekijä pystyy itse tekemään päätöksiä ja saa tätä kautta henkisen palkinnon työn onnistuessa. (Northouse 2010, 91–92.)

Sosiaalinen työhyvinvointi

Virolaisen (2012) mukaan sosiaalinen työhyvinvointi pitää sisällään mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken. Tällä tarkoitetaan sitä, että työpaikalla on mahdollisuus keskustella työasioista vapaasti ja muita työyhteisön jäseniä on helppo lähestyä. Työkavereihin tutustuminen lisää työyhteisöllisyyttä. Sosiaaliseen työhyvinvointiin voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi kiire työpaikalla. Tällöin sosiaalinen kanssakäyminen saattaa jäädä vähäiseksi. (Virolainen 2012, 24.) Työpaikalla toimitaan useimmiten vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa ja organisaation osana yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihanteellisessa tilanteessa työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation tavoitteet tukevat toisiaan. Hyvä ilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet koetaan usein keskeiseksi työnvoimavaraksi (Työ ja terveys Suomessa 2012, 79.)

Henkinen työhyvinvointi

Myös henkisestä työhyvinvoinnista on viime aikoina alettu keskustelemaan enemmän. Aikaisemmin se on nähty osana psyykkistä työhyvinvointia, mutta nykyisin sitä on alettu pitämään omana osa-alueenaan. Henkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi, miten työyhteisön jäsenet kohtaavat toisensa, miten asiakkaita kohdellaan ja miten työyhteisössä asiat sujuvat. On tärkeää, että työpaikalla arvostetaan sekä tuetaan toisiaan. Myös asiakkaista sekä työkavereista välittäminen ja positiivinen ilmapiiri vaikuttavat henkiseen työhyvinvointiin. Virolaisen (2012) mukaan hen-

kiseen työhyvinvointiin liittyy tunne oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaamisesta, harmoniasta. Kun työllä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan, ja organisaation motiivina ovat puhtaat arvot pelkän taloudellisen voiton tavoittelun sijaan, luo tämä osaltaan puitteita henkiseen hyvinvoinnille. Henkistä pahoinvointia voi aiheutua, jos työntekijän omat arvot ovat ristiriidassa organisaation arvomaailman kanssa. Esimerkiksi jos työssä edellytetään valehtelua, lainrikkomista tai väärin tietojen antamista, voi yksilön omat moraalikäsitteet aiheuttaa ristiriitaa organisaation käsityksien kanssa ja tämä voi aiheuttaa henkistä työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 26–27.)

Työhyvinvoinnin puutteellisuus voi aiheutua esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmista, huonosta tiedonkulusta työpaikalla, kiusaamisesta tai syrjinnästä. Yrityksen on tärkeää olla selvillä työhyvinvoinnin nykytilanteesta sekä tehtävä toimenpiteitä puutteiden korjaamiseksi. Ei riitä, että tiedostetaan työhyvinvoinnin tärkeys, vaan se on säännöllisesti mitattava ja tehtävä konkreettisia toimenpiteitä sen edistämiseksi. (Rauramo 2008, 9–10.) Jos henkilösuhteet eivät toimi työpaikalla kollegoiden tai esihenkilön kanssa, voi tämä lisätä stressiä ja aiheuttaa työpahoinvointia. Varsinkin, jos työpaikalla esiintyy työpaikkakiusaamista. (Virolainen 2012, 30–34). Henkisellä väkivallalla tai työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistettua uhkaamista, eristämistä, työn mitätöintiä tai selän takana puhumista. Henkinen väkivalta on yksi suurimmista suomalaisten työhyvinvointia heikentävistä piirteistä. Työpaikoissa, joissa esiintyy henkistä väkivaltaa, on yleensä tyypillistä esimerkiksi heikko tiedonkulku, vähäinen keskustelu tavoitteista sekä huono mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (Manka 2015, 248.)

Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen keskeinen voimavara. Työhyvinvoinnilla on merkitystä kansantalouden ja liiketalouden kannalta. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 12). Työhyvinvointi vaikuttaa myös organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja houkuttelevuuteen työnantajana. (Puttonen ym. 2016, 6.) Työhyvinvoinnin tutkimukset ovat aikaisemmin painottuneet enemmän työpahoinvointiin liittyen, kuten esimerkiksi liittyen työstressiin, työuupumukseen ja työpoissaoloihin. Schaufelin mukaan 90 % työterveyttä käsittelevän tieteellisen Journal of occupational health psychology- lehden artikkeleista 2000- luvun alkupuolella käsitteli työelämän kielteisiksi luokiteltuja työpahoinvoinnin ilmiöitä. Viime vuosien aikana kiinnostus työhyvinvoinnin positiivisiin ilmiöihin, kuten työn imuun ja voimaantumiseen on lisääntynyt. (Virolainen 2012, 9). Mankan ym. (2012) mukaan työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittäminen on jatkuva prosessi. Jotta henkilöstön työhyvinvointi mielletään strategisena menestystekijänä, on kyettävä osoittamaan sen kytkentä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Tähän tarvitaan riittävän selkeitä toimintaa ohjaavia tunnus-

lukuja. On tärkeää kiinnittää huomiota voimavaralähtöiseen ja proaktiiviseen työhyvinvointiajatteluun sen sijaan, että reagoitaisiin vain takautuvasti esimerkiksi sairauspoissaoloihin. (Manka ym. 2012, 67–69.)

2.4 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät

Työkyvyn yhteys työhyvinvointiin on merkityksellinen, sillä työkyky vaikuttaa siihen, miten työ sujuu ja miten yksilö jaksaa työ. Näin ollen työkykyyn ja terveyteen ja työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin vaikuttaminen on tärkeää työurien laadullisessa parantamisessa ja pidentämisessä. Työkyvyllä tarkoitetaan yksilön voimavarojen, kuten terveyden, koulutuksen, arvojen ja asenteiden, osaamisen sekä työn vaatimuksien välistä tasapainoa (Ilmarinen 2006, 80–81; Von Bonsdorff & Vanhala 2012, 49–50.) Työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen kannalta on keskeistä työn vaatimusten, työorganisaation, ympäristön sekä työntekijän terveyden ja toimintakyvyn huomioon ottaminen. Työkyky ei ole siis pelkästään sairauksien puuttumista, vaan yksilön, yhteisön ja ympäristön muodostama kokonaisuus, joka mahdollistaa yksilön selviytymisen työelämässä. (Tuomi ym. 2001, 323; Työ ja terveys Suomessa 2012, 16.) Työkyky koostuu monista eri tekijöistä. Siihen vaikuttavat sekä perinnölliset ominaisuudet että koulutuksella ja työkokemuksella hankitut valmiudet suoriutua sekä tiedollisesti että taidollisesti työelämässä. (Loppela 2004, 45).

Työkyvyn perustan muodostavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kasvu ja kehitys. Työkyky voidaan nähdä yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisenä vastaavuutena. Työkyky on lisäksi työntekijän kokemus hyvinvoinnista, joka syntyy vuorovaikutuksesta työntekijän, työn sekä työyhteisön välillä. Työkykyyn vaikuttavat tekijät, kuten elämäntavat, työn vaatimukset, oma motivaatio, arvot ja koettu terveys ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. (Tuomi ym. 2001, 318–324; Gould ym. 2006, 17–33; Feldt ym. 2006, 303–321; Ilmarinen 2006, 79–85; Nummelin 2008, 29.) Työkyvyn ylläpitämisessä on tärkeää esihenkilön ja työntekijän välinen yhteistyö (Ilmarinen 2006, 80–81). Tärkeää on myös oikeudenmukaisuus, kaikkia työntekijöitä koskee samat säännöt. Tässä johtajan oma esimerkki on erittäin tärkeä. (Niiranen ym. 2015, 153.)

Työkykyä ja siihen liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella yksilön, työorganisaation ja yhteiskunnan tasolla. Vaikka työkyky on käsitteenä moniulotteinen, yksilön omaa arviota työkyvystä voidaan pitää luotettavana mittarina, joka on kiinteästi sidoksissa työkyvyn muihin ulottuvuuksiin. Heikoksi koetun työkyvyn on todettu ennustavan muun muassa pitkiä sairauspoissaoloja, huonoa terveydentilaa ja

ennenaikaista eläköitymistä. (Gould ym. 2006, 17–33; Hynninen ym. 2020, 21; Lintula ym. 2022, 366.) Työkyvyille ei näin ollen ole olemassa yhtä määritelmää, eikä sen määrittämiseen yhtä menetelmää, joka kattaisi työkyvyn riittävän moniulotteisesti. Työkykyä selittävät tekijät vaihtelevat sen mukaan, mitä mittaria työkyvyn arvioinnissa on käytetty ja onko tutkittu yksilön vai työn ominaispiirteitä. Työkyvyn arviointi, ylläpitäminen, hallinta sekä kehittäminen työelämän tarkoituksiin on tullut koko ajan haastavammaksi. (Feldt ym. 2006, 303–321; Gould ym. 2006, 17–33).

Työkyvyn edistämisen keinoja ovat muun muassa osaamisen kehittäminen, määräaikaikaiset tai pysyvät muutokset työjärjestelyissä, kuntoutus, terveyden edistämisen interventiot, ergonomian parantaminen, työn uudelleen organisointi, ammattivalinta- ja urasuunnittelu ja uudelleen kouluttaminen. Työkyvyn tukemisessa onnistutaan parhaiten, kun on yhteisesti sovitut toimintatavat ja hyvä yhteistyö työnantajan, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. (Rauramo 2012, 40.) Hyvän pohjan työntekijöiden terveydelle sekä työkyvyille luovat muun muassa työnhallinta eli turvallisuus, osaaminen sekä tavoitteellisuus työskentelyssä. Arvioitaessa näitä tekijöitä, on merkitystä työympäristöllä, työryhmän työskentelyllä, johtamisella sekä työn mielekkyydellä. (Juuti & Vuorela 2015, 92, 132.) Vaikka työntekijällä olisi terveysongelmia, hän voi silti pitää työkykyään hyvänä. Tähän vaikuttaa työntekijän mahdollisuus saada tukea työssään. (Nummelin 2008, 29.)

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla pyritään aikaansaamaan hyvinvointia, laatua ja tuottavuutta työpaikoilla, koska se parantaa henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi työpaikan kannattavuutta. Henkilöstön työkyvyn ylläpito vaatii pitkäjänteistä ja aktiivista työtä. (Loppela 2004, 48.) Työkyvyn on todettu säilyvän parhaiten ammateissa, joissa työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä ja päätöksentekoon, ja työ sisältää vain vähän fyysisiä tai kemiallisia työympäristön riskitekijöitä. Nämä piirteet kuvaavatkin usein esihenkilöiden työtä. Feldt ym. ovat tutkimuksessaan (2006) todenneet, että työn voimavarat, kuten esimerkiksi hyvä työilmapiiri ja vaikutusmahdollisuudet, ovat esihenkilöiden työkyvyn ja sen säilymisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Korkean esihenkilötason todettiin liittyvän hyvään työhyvinvointiin. Myös organisaatioon sitoutuminen toimii työkykyä suojaavana ja ylläpitävänä tekijänä. (Feldt ym. 2006, 303–321.)

2.5 Työhyvinvoinnin arvioiminen ja mittaaminen

Työhyvinvointi lähtee organisaation strategiasta. Kun työpaikan työhyvinvointia halutaan kehittää, suunnitelmat on tärkeä kirjata työpaikan strategiaan ja määritellä sisältö, tavoitteet ja tunnusluvut.

Tämä on luontevinta toteuttaa osana organisaation strategista ja operatiivista suunnittelua. Tavoitteiden asettaminen edellyttää tietoa hyvinvoinnin tilasta; tunnuslukujen luomista ja seuranta sekä olemassa olevan tiedon tulkintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Mitään kaikille työpaikoille soveltuvia yhteisiä tunnuslukuja ei ole olemassa, vaan jokaisen työpaikan täytyy määritellä ne itse työpaikan kulttuurin ja tarpeiden perusteella sekä jo käytössä olevia tunnuslukuja hyödyntäen. Strategiasa olevat asiat viedään yksikötason suunnitelmiin ja sen henkilöstön henkilökohtaisiin toimenkuvuihin. Myös erillisiä työhyvinvointimittauksia voidaan tarvita. Olennaista ja tärkeää on, että ylimmällä ja keskijohdolla on raporteista saadun tiedon ohella hyvä tuntuma ja käsitys työpaikan arjesta ja ihmisten tuntemuksista, ja että ongelmakohtiin kohdistuvat interventiot toteutetaan kaikkien aktiivisella osallistumisella kaikilla organisaation tasoilla. (Laine & Naumanen 2018, 129; Weziak-Bialowska ym. 2023.)

Työhyvinvointia voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Mittareiden avulla voidaan tutkia joko yksittäisiä työhyvinvointiin liittyviä osia tai työhyvinvointia isona kokonaisuutena. On tärkeää, että työhyvinvoinnin mittaaminen tapahtuu säännöllisesti, eikä satunnaisesti. (Ojala 2003, 162–164.) Esimerkiksi sairauspoissaolot ovat tärkeä terveyden ja hyvinvoinnin mittari organisaatiossa. Samalla ne liittyvät toiminnan tuloksellisuuteen aiheuttamalla kustannuksia. Sairauspoissaolot ovatkin tavallisin terveyden ja hyvinvoinnin taloudellisen merkityksen indikaattori työelämä tutkimuksessa. (Elo ym. 2010, 15.)

Työhyvinvointikyselyt ovat hyvä väline organisaation toiminnan kehittämiseen. Ne paljastavat organisaation ja työyhteisön sekä toimivat että kehittämistä vaativat asiat. Näiden lisäksi erilaiset itsearviointit ja nopeat fiiliskyselyt voivat edesauttaa ennakoitua ja toimia samalla työn positiivisten piirteiden vahvistajina. Kehityskeskustelut puolestaan tuottavat arvokasta hyvinvointitietoa. Kehityskeskusteluissa työhyvinvointiasiat nostetaan esille ja arvioidaan nykytilannetta. Lisäksi voidaan asettaa tavoitteita sekä antaa palautetta puolin ja toisin. Vaikuttavana tekijänä tuloksellisen työn taustalla on tavoitteiden ja vastuiden selkeä määrittäminen. Lisäksi kuunteleminen on esihenkilön tärkein työväline, koska vuorovaikutus johtamisessa edellyttää sitä. Kuuntelemalla työyhteisön ymmärtäminen mahdollistuu. Kuuntelemisen avulla voi viestiä toiselle arvostusta ja välittämistä. Kuuntelutaito on merkittävä osa myös kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta. Kehityskeskustelujen avulla luodaan perusta työntekijöiden ja esihenkilöiden väliselle jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja henkilöstön työhön sitoutumiselle. Kehityskeskusteluista esihenkilö saa tärkeää tietoa työntekijän ajatuksista ja sen kautta työyhteisön tilasta. Tämä on merkittävä etu, kun suunnitellaan työ-

hyvinvoinnin edistämistä. Työntekijöiden sisäiset toiveet, motivaatio sekä ajatukset heijastuvat suoraan kehityskeskusteluun itse työstä. (Elo ym. 2010, 11; Manka 2015, 255; Laine & Naumanen 2018, 129.)

Työn innostavien tekijöiden havaitseminen, positiivisen palautteen kerääminen ja jakaminen sekä hyvästä asiakaspalautteesta raportoiminen ovat tärkeä osa organisaatioiden työhyvinvoinnin mitaamista ja voivat parhaimmillaan muuttaa jopa organisaatiokulttuuria. Saatavilla olevan tiedon tulokinnan jälkeen, olisi hyvä yhdessä henkilöstön kanssa miettiä, minkälaisin toimenpitein haluttuihin kehittämistavoitteeseen päästäisiin. Kirjallisessa työhyvinvointisuunnitelmassa tai -ohjelmassa pitäisi määritellä kehittämistyön tavoitteet, vastuut, aikataulu ja seurantatavat. Kehittämisen vaikutavuutta voidaan arvioida vertailemalla saavutettuja tavoitteita strategiaan tavoitteisiin. Yksittäisten työhyvinvointia lisäävien toimien tai työkykyyn painottuvan kehittämisen sijasta työhyvinvointia pitäisi johtaa järjestelmällisesti ja laaja-alaisesti. (Manka 2015, 255–257.)

Elo ym. (2010, 11–12) toteavat, että työhyvinvointikyselyt osoittavat yleisellä tasolla kehittämiskohteita, mutta esihenkilön ja työntekijöiden valmiudet ja resurssit muutosten ohjaamiseen ovat usein niukat ja roolit epäselvät, mikä voi johtaa huonoon sitoutumiseen kehittämistoiminnassa. Esihenkilön näkökulmasta johtamisen tulisi kytkeytyä sekä yrityksen strategiaan johtamisjärjestelmiin ja menetelmiin että omasta yksiköstä nouseviin haasteisiin ja kehityskeskusteluissa esiin tulleisiin yksilöllisiin tarpeisiin. Johtamisen käytäntöjen, kuten palkitsemisen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja kehityskeskustelujen vaikutuksesta hyvinvointiin ja toiminnan tuloksellisuuteen tarvitaan lisää tietoa. Esihenkilöt voisivat myös tarkastella kriittisesti työpaikallaan käytössä olevia seurantatietoja ja järjestelmien tuottaman tiedon hyödyllisyyttä omassa työssään. Usein työhyvinvoinnin johtamisen ongelmaksi on koettu pätevien työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareiden puuttuminen. (Elo ym. 2010, 11–12, 57.)

Kauppi & Mäkelä (2022) mukaan hyvinvoiva työntekijä pystyy tarjoamaan laadukkaita palveluja. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut sekä suoriutuu työstään tehokkaasti ja laadukkaasti. Ihannetapauksissa työhyvinvointi on nostettu osaksi organisaation strategista johtamista. Silloin työhyvinvoinnin edistämisen näkökulma on mukana kaikessa tekemisessä, päätöksissä ja organisaation jokaisen tason toiminnassa. Perustan siihen luo tiedon monipuolinen hyödyntäminen. Tiedolla johtaminen on tiedon keräämistä, yhdistämistä, analysointia ja hyödyntämistä. Työhyvinvoinnin johtamisessa erityisesti henkilöstöanalytiikka eli organisaation henkilöstöön liittyvän tiedon hyödyntäminen on keskeistä. Henkilöstöön liittyvää tietoa voi kertyä esimerkiksi työajoista ja vuoroista, sairauspoissaoloista, työsuhteen kestosta ja käydyistä koulutuksista. Tietoa voi kerätä

myös käyttämällä muun muassa henkilöstökyselyjä. Henkilöstökyselyt ovatkin tyypillisesti keskeinen työkalu, jonka avulla työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä suunnitellaan ja toteutetaan. Myös henkilöstökyselyjen pohjalta toteutetuista toimenpiteistä saatu tieto ja sen analysointi auttaa ymmärtämään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tiedon pohjalta tulee valita keinot, joilla niihin pyritään vaikuttamaan ja tiedon tulee johtaa toimintaan jokaisella organisaatiotasolla. Työhyvinvoinnin kehittämistyö ei ole kertaluonteista, vaan kehittämisen vaikutuksia tulee seurata säännöllisesti ja uusia toimia suunnitella ja suunnata niiden perusteella. Työhyvinvointitoiminnan tavoitteiden toteutumisen ja vaikuttavuuden arviointi antavat tietoa kehittämistyön onnistumisesta ja sen uudelleen kohdentamisesta. (Viitala 2020; Kauppi & Mäkelä 2022.)

2.6 Johtamisesta yleisesti

Yleisimmin johtaminen ymmärretään toimintana, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi. Johtamiseen on määritelty kuuluvan suunnittelu, voimavarojen hankkiminen, asioiden organisointi, vastuun jakaminen ja päätöksenteko. Johtamiseen liitetään myös valta vaikuttaa organisaatioon kuuluvien ihmisten toimintaan. Useimmat johtajuuden määritelmät yhtenevät siinä, että johtajuus sisältää prosessin, jossa tarkoituksellinen vaikuttaminen kohdistuu ihmisiin ja jonka tarkoituksena on opastaa, rakentaa sekä helpottaa toimintoja ja suhteita ryhmässä tai organisaatiossa. Yksi johtamisen keskeisin tehtävä on voimavarojen johtaminen. Voimavaroilla tarkoitetaan rahan lisäksi henkilöstöä, osaamista, sosiaalisia, fyysisiä ja kulttuurisia rakenteita. (Yukl 2010, 19–21; Niiranen ym. 2015, 14, 17; Manka & Manka 2016, 141.) Johtaminen voidaan nähdä myös roolina, joka edesauttaa päämäärähakuista toimintaa, ja jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen, asemaan ja viestintään. Johtaminen on ennen kaikkea ohjaamista, palautteenantoa, vaatimista ja seurantaa. Johtamiseen kuuluu myös lisäksi innostamista, suunnittelua, kehittämistä, päätöksentekoa, delegointia ja analysointia. On tärkeää kohdella työntekijöitä tasavertaisesti sekä käydä avointa ja vastavuoroista keskustelua. (Rauramo 2004, 144–145; Juuti 2006, 161.)

Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla on laaja ja moniulotteinen alue. Se sisältää niin kokonaisuuden hallinnan ja strategisen johtamisen kuin henkilöstön ja työyhteisön johtajuudenkin. Johtaminen liittyy yleensä kaikkeen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan. (Niiranen ym. 2015, 13–14.) Juuti & Juuti (2021, 20–21) toteavat, että yksi johtamisesta omaksuttu käsitys perustuu näkemykseen johtamisesta tiedollisena ilmiönä. Tällöin johtaminen määräytyy niiden suhteiden kautta, joita syntyy esihenkilöiden, alaisten, päämäärän ja tehtävän tilanteen välille. Toisella tavalla nähtynä

johtamiseen liittyy kokemukselliset näkökulmat eli huomion kohdistaminen johonkin asiaan, toimintaan asian edistämiseksi tai siihen liittyvien ongelmien poistamiseksi. Kolmanteen tapaan liittyvät kontekstuaaliset johtamisnäkemykset, jolloin johtaminen liittyy siihen prosessiin, joka työyhteisössä on käynnissä. Kontekstuaaliset johtamisnäkemykset tunnistavat, että johtaminen ei ole esimieheen sidottua toimintaa vaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön tuote. Siitä voi olla vaikea saada yhtenevää käsitystä, sillä kätkeytyessään ihmisten välisen vuorovaikutuksen sisälle, johtaminen on aina erilaista. (Juuti & Juuti 2021, 20–21, 61–62.)

Hiltusen (2015, 8) mielestä johtamiseen liittyvistä kulttuurieroista huolimatta kaikkialla toimivat johtamisen piirteet ovat empaattisuus, ennustettavuus, elastisuus, energisyys ja eettisyys. Empatiakyky on johtajan kykyä ymmärtää mitä alainen ajattelee, tuntee ja mistä hän motivoituu. Ennustettavuus on sitä, että johtaja toimii samalla tavalla samanlaisten asioiden kanssa ja ottaa samanlaisen kannan samantyyppisiin kysymyksiin. Elastisuus on piirre, jossa johtaja voi joustaa omista tarpeistaan, kunhan sovittu tavoite saavutetaan. Elastinen johtaja pystyy myös mukautumaan yllättäviinkin tilanteisiin. Energisyys on taito, jolla johtaja saa joukkonsa mukaan nopeasti esimerkiksi lään ja olemuksellaan. Positiivinen energia lisää jaksamista ja tuo motivaatiota. Eettisyys on kaiken toiminnan perustekijä. Rehellisyys ja avoimuus sekä lakien ja sääntöjen noudattaminen ovat itsensä selvyyksiä. (Hiltunen 2015, 8.) Hyvän johtajan roolin voi saavuttaa joko osoittamalla hyvää käytännön osaamista ja ammatillista identiteettiä, tai toisaalta omaksumalla täyden johtajuuden roolin. Terveystieteissä johtajien on todettu tarvitsevan tukea muun muassa konfliktien hoidossa, työn tehokkuuden arvioinnissa, hallinnollisten asioiden teknisessä osaamisessa ja työntekijöiden välisissä ihmissuhteissa. (Dellve & Wikström 2009, 931–941).

Useissa tutkimuksissa johtajuus nousee olennaiseksi osaksi työyhteisön hyvinvointia. Esimerkiksi vaikuttaa suoraan henkilöstön motivaatioon, yhteistyömahdollisuuksiin sekä sitoutuneisuuteen ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin. (Nakari 2003, 190.) Hyvän johtajan piirteitä ja määritelmiä on useita. Johtaja, joka osoittaa työntekijöitään kohtaan luottamusta ja kunnioitusta sekä antaa heille työstään palautetta, edistää olennaisesti omalla toiminnallaan työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvän johtamisen hyötyjä on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 3). Päinvastoin taas huonolle johtajuudelle on tyypillistä esimerkiksi työntekijöiden jatkuva painostaminen, huonot kommunikointitaidot, puutteellinen palautteen sekä tuen antaminen. Edellä mainitut huonon johtajan piirteet ovat haitaksi koko työyhteisölle ja voivat heikentää työntekijöiden työhyvinvointia. Työmotivaation puuttuessa työntekijät eivät sitoudu tavoitteisiin, työnteko voi tuntua raskaalta ja stressaavalta, eikä osaaminen kehity. (Rauramo 2004, 144–145; Van Dierendonck ym. 2004, 168–174; Ristikangas & Ristikangas 2013, 35.)

Hyvän johtamisen hyödyt		
Työntekijöille	Esihenkilöille	Organisaatiolle
Parempi työntekijä- esihenkilösuhde	Paremmat suhteet työntekijöiden kesken	Vähemmän valituksia ja ristiriitoja
Itseluottamus kasvaa	Vahvuuksien ja heikkouksien ymmärrys lisääntyy	Kommunikointi parantuu ja sitoutuminen organisaatioon voimistuu
Työtyytyväisyys lisääntyy	Innostus kasvaa ja muutostarinta vähenee	Tuottavuus ja tehokkuus lisääntyvät
Eteneminen uralla mahdollistuu	Laadukas työnjälki	Yritys tekee tulosta
Kokemus ryhmään kuulumisesta vahvistuu	Vuorovaikutustaidot paranevat	Yhdessä tekemisen kulttuuri laajenee
Yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus korostuvat	Oppiminen ja kypsyminen ihmisenä mahdollistuvat	Oppiva organisaatio juurtuu
Henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen syvenee	Identiteetti esihenkilönä syvenyy	Kilpailukyky lisääntyy

KUVIO 3. Hyvän johtamisen hyödyt (Ristikangas & Ristikangas 2013, 35).

2.7 Työhyvinvoinnin johtaminen

Viitala (2020) ja Naumanen (2023, 24) kuvaavat työhyvinvoinnin johtamisen (wellbeing management) tarkoittavan tehtäväkokonaisuutta, sisältäen työhyvinvointia koskevien linjausten tekemisen, tavoiteasetannan, keinojen valinnan ja soveltamisen. Se on lisäksi työhyvinvointityön organisointia selkeillä roolituksilla, työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston muodostamista ja työhyvinvoinnin edistämisen resurssointia. Työhyvinvointia tukeva päivittäisjohtaminen sekä työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointi ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen sisältyvät tähän kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. (Viitala 2020; Naumanen 2023, 24.)

Johdolla on suurin vaikutus siihen, että onko työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteellista, systemaattista, kokonaisvaltaista ja aktiivista vai ei. Päävastuu näin ollen on yrityksen johdolla. Aktiivinen ja tavoitteellinen työhyvinvoinnin johtaminen on organisaatioiden omistajien ja johdon päämääränä taloudellisista ja eettisistä syistä. Työterveyshuoltolaki, työturvallisuuslaki, työsuojelun valvontalaki

ja sairausvakuutuslaki velvoittavat myös siihen. Näiden lakien mukaan työnantajien tulee huolehtia siitä, että työn tekeminen on turvallista ja terveellistä. Työhyvinvoinnin johtamista kehittämällä päästään usein parempiin tuloksiin työhyvinvoinnin edistämisessä. Ilman laajaa yhteistyötä ei voida onnistua, vaikka johdolla on siitä vetovastuu. Työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä. Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta esihenkilöllä on myös tärkeä tehtävä tukea työntekijöiden työajan ja vapaa-ajan yhdistämistä, edistää myönteistä työilmapiiriä ja parantaa työnteon toimivuutta. Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Taustalla on ajatus siitä, että hyvinvoiva työntekijä on myös yrityksen kannalta tuottava. Hyvinvoiva työntekijä tietää työnsä tavoitteet; hän osaa, haluaa ja jaksaa tehdä työnsä; hän pystyy onnistumaan siinä ja saa siitä palautetta; hän pystyy myös innostumaan ja kehittymään työssään. (Day, Kelloway & Hurrell 2014, 329; Viitala 2020; Naumanen 2023, 24.)

Hyvä johtaminen on samalla työhyvinvoinnin johtamista, sillä johtamisen kautta voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Parhaimmillaan osaava johtaminen luo edellytyksiä myönteiselle työilmapiirille ja toimivalle työn organisoinnille sekä suotuisaa maaperää innostavalle ja palkitsevalle työkuultuurille. Työyhteisössä kannustava ilmapiiri nostattaa ryhmähenkeä ja itsevarmuutta. Siihen kuuluu erityisesti kommunikointi esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä kannustavan ja emotionaalisen tuen antaminen muille. On tärkeää avoimesti tiedottaa työpaikalla uudistuksista ja muutoksista sekä kuunnella muita. Jotta työntekijät kokevat kuuluvansa mukaan työyhteisöön, on esihenkilöllä tässä tärkeä rooli. (Northouse 2010, 91–129; Niiranen ym. 2015, 153.)

Esihenkilöllä on tärkeä tehtävä työyhteisössä työhyvinvoinnin johtajana. Työyhteisöllä puolestaan on yhteisöllinen vastuu itsestä ja toisista, ja yksilöllä itsellään on vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Jos eri toimijat sitoutuvat yhteisvastuullisesti ja työntekijät panostavat omaan työkykyynsä ja ammatilliseen osaamiseensa voi tuloksena syntyä vastuullisia tekoja ja sitä kautta parantunutta työhyvinvointia. On tärkeää, että esihenkilö on rakentanut hyvät suhteet työntekijöihinsä, jotta kunnioituksen ja luottamuksen nähdään kulkevan molempiin suuntiin. (Northouse 2010, 89, 154; Laine 2013, 27–28; Niiranen ym. 2015, 153; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022; Työterveyslaitos 2022.)

Hyvin toimiva johtaminen, laadukas esihenkilötyö ja toimintaan sopivat rakenteet ovat hyvinvointia tukevan ja tuloksia tuottavan työn perusta. Oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko ja esihenkilön toiminnan oikeudenmukaisuus ovat tutkitusti yhteydessä työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä sairauspoissaoloihin. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 59). Hyvä johtaminen edellyttää kykyä arvioida työhyvinvoinnista saatavien hyötyjen merkitystä työpaikan menes-

tymiselle. Esihenkilöiden tulee huomioida niin yksilön kyvyt kuin koko ryhmän yhteiset kyvyt. Etenkin ryhmän sisällä voi muodostua ajan ja taitojen kanssa tiivis yhteys, joka nostattaa motivaatiota työtä kohtaan niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan selkeä päämäärä sekä kyky tehdä siihen johtavia, oikein mitoitettuja päätöksiä ja toimenpiteitä. (Northouse 2010, 172; Työ ja terveys Suomessa 2012, 68.)

Kannustava esihenkilö tekee työstä mieleistä työntekijöille ja kohtelee heitä vertaisinaan sekä heidän asemiansa kunnioittaen. Osallistuva johtaja antaa työntekijöiden ottaa osaa päätöksentekoon, konsultoi heidän kanssaan, kuuntelee heidän mielipiteitään ja ideoitaan sekä hyödyntää heidän ideoitaan päätöksenteossa. Tuloksiin panostava esihenkilö haastaa alaiset tuottamaan parempia tuloksia. Tämä ei tarkoita sitä, että alaisilta vain odotettaisiin hyviä tuloksia, vaan esihenkilön on myös osoitettava vakaata luottamusta työntekijöidensä kykyihin annettua tehtävää suorittaessaan. Jokaisen tason johtajan tulisi myös olla selvillä työpaikan hyvinvoinnin tasosta ja muuttaa tarvittaessa johtamistapaansa esimerkiksi kannustavaksi tai osallistuvaksi. (Northouse 2010, 128–130.)

Vakkayilin, Torren & Giangrecon (2016, 550–552) tutkimuksen mukaan esihenkilöt hahmottavat työntekijöiden hyvinvoinnissa neljä ulottuvuutta; sosiaalinen ympäristö, fyysinen ympäristö, ammatillinen kehittyminen ja työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Esihenkilöt kokevat erilaisia jännitteitä syntyvän lukuisista erilaisista organisaation käytännöistä, ristiriitaisista johtamisrooleista, ihanteiden ja organisaatioiden realiteettien yhteensopimattomuuksista, sekä ristiriitaisuuksista työntekijän hyvinvoinnin ja suoriutumisen välillä. Näitä jännitteitä esihenkilöt pyrkivät ratkomaan joustavalla, integroivalla, erillisellä tai vastavuoroisella ajattelulla. (Vakkayil ym. 2016, 550–552.)

2.8 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

Laine (2013, 33) toteaa työhyvinvoinnin kehittämisen olevan kokonaisvaltaista työelämän laadun kehittämistä, jossa kohteina ovat työ, työympäristö, työyhteisön toimivuus ja sosiaaliset suhteet sekä johtaminen ja yksilön omat elämäntavat ja ajattelu. Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdaksi on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Työssään hyvinvoiva ja terve ihminen kykenee suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, häntä itseään ja organisaatiota. Ihmisen elämässä monilla ilmiöillä on taipumus kasaantua; on onnistumisia ja noidankehä. Noidankehien katkaiseminen mahdollisimman varhain on tärkeää. Jo pienetkin muutokset kehittämisen aloittamiseksi auttavat. (Laine 2013, 33; Juuti & Vuorela 2015, 5.)

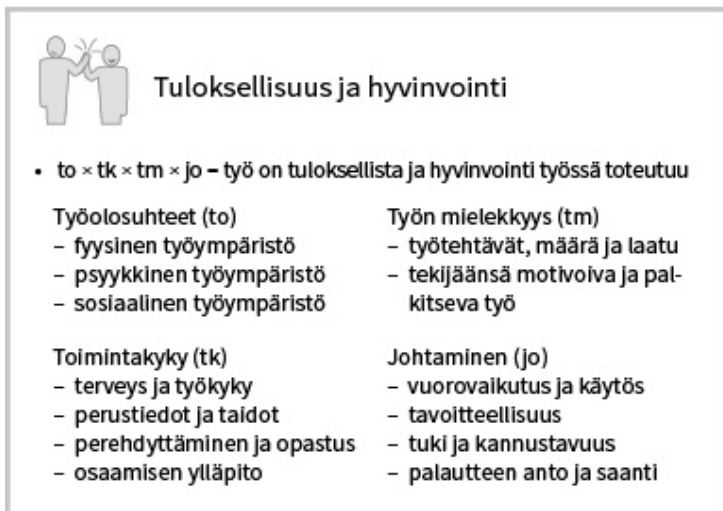
Työhyvinvoinnin johtamista kehittämällä on mahdollista päästä parempiin tuloksiin työhyvinvoinnin edistämisessä. Vaikka johdolla on siitä vetovastuu, ilman laajaa yhteistyötä ei voida onnistua. Työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijöiden yhteistyön aluetta. Kun työhyvinvoinnille ja sen edistämiseksi on selkeät tavoitteet, tarkoituksenmukaiset keinot, määritelty selkeät vastuut ja varattu resurssit ja toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti, on tuloksena tehokas työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä. Hyvin johdetuissa yrityksissä on hyvinvoiva työyhteisö, työhyvinvointia edistävä yrityskulttuuri, korkeampi tuottavuus, enemmän innovaatioita, investointeja osaamiseen, enemmän työnhakijoita, pienempi työntekijöiden vaihtuvuus ja vähemmän sairauspoissaoloja. (Naumanen 2023, 25, 28.)

Mankan & Mankan (2016, 140) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisellä on saavutettavissa paljon hyötyjä, sillä hyvä johtaminen kytkeytyy organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Työelämän rakenteelliset ja organisaatioissa toteutettavat muutokset asettavat hyvän johtamisen ja esimiestyön toteuttamisen sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen entistä suurempien haasteiden eteen. Työhyvinvoinnin johtamisen pitäisi olla oleellinen osa johtamistoimintaa ja sen pitäisi kytkeytyä organisaation visioon ja strategiaan. Työn organisointi työhyvinvointia tukeväksi edellyttää selkeitä työn tavoitteita, vaikutusmahdollisuuksia työhön, kohtuullisia aikatauluja ja mahdollisuutta toteuttaa eri osapuolet huomioivia joustoja sekä työskentelyajan että -paikan suhteen Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttamiseksi vaaditaan työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 59, 68.)

Työelämän muutosten keskellä toimeenpanijoina ovat useimmiten yritysten esihenkilöt, joille kasautuu siten paljon johtamisvastuuta. Muutokset ja johtaminen edellyttävät ihmisiltä yhä enemmän vuorovaikutustaitoja. Näin ollen erityisesti esihenkilöillä ja johtajilla on merkittävä rooli, ja heidän vuorovaikutuskykynsä ovat avaintekijöitä muutoksessa, tuottavuuden ja työmotivaation ylläpidossa sekä työyhteisön työhyvinvoinnin kehittymisessä. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3–5). Esihenkilön hyvällä vuorovaikutusosaamisella onkin selvä yhteys ja myönteinen vaikutus työntekijöihin, sekä organisaation toimintaan ja siten myös tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. (Bauer & Erdogan 2015, 3.)

Kun yrityksessä panostetaan vuorovaikutukseen, syntyy yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä ja menestys koetaan yhteisenä saavutuksena. Suvaitsevaisuus ja inhimillisyys johtavat haluun tehdä hyvää, mikä lisää halua oppia ja tuottaa tuloksia liiketoimintastrategian mukaisesti ilman, että niitä tarvitsee korostaa. Vähitellen tämä ilmenee yrityksen hyvänä maineena, mikä houkuttelee työntekijöitä ha-

keutumaan sinne töihin. Hyvä vaikutus laajenee entisestään, jos alueen yritykset panostavat työhyvinvoinnin johtamiseen: alueen maine paranee ja houkuttelee uusia yrityksiä ja palveluja alueelle ja siten vahvistaa alueen elinvoimaisuutta. (Naumanen 2023, 28.) Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin suhdetta korostaa, että niihin molempiin vaikuttavat samat asiat työelämässä eli työn osaa-
minen ja työympäristön toimivuus. Lisäksi niihin vaikuttavat tehtävien mielekkyys, ihmissuhteiden toimivuus ja johtamisen laatu. Professori Veikko Teikari on esittänyt tuloksellisuudesta ja hyvinvointiin liittyvästä johtamisesta seuraavan kuvion (Kuvio 4). (Teikari 2002, 62; Juuti & Vuorela 2015, 6.)



KUVIO 4. Työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus korreloivat keskenään (Teikari 2002, 62).

Tiedetään, että hyvinvointi työssä ja työn tuloksellisuus korreloivat vahvasti keskenään. Hyvinvointi, osaavat ja motivoituneet ihmiset ovat valmiita ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. Vastaavasti hyvin toimiva työyhteisö ja selkeä tavoitteiden asettelu mahdollistavat henkilö-
tövoimavarojen käyttämisen organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Aura ym. 2016, 11.) Työntekijät ovat motivoituneita tekemään annetun tehtävän, jos heillä on mielestään osaaminen siihen ja jos he uskovat pyrkimystensä tuottavan halutun lopputuloksen. Esihenkilöllä on mahdollisuudet tarjota tähän riittävät resurssit ja elementit, eli esimerkiksi oikeanlaista ohjeis-
tusta koskien työtehtäviä, niiden oletettua kestoa ja tekotapaa sekä odotuksia itse työntekijöistä. Esihenkilön on tärkeää asettaa selkeät säännöt ja asetukset. (Northouse 2010, 125–127.)

3 DIGITALISAATIO TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

Työelämä on kokenut suuria muutoksia 2020-luvulle tultaessa. Maailmantalouden murros on muuttanut työnteon rakenteita ja edellytyksiä. Muutokset haastavat myös työkuulttuurin. Keskeisiä työelämän muutostrendejä, jotka vaikuttavat jokaisen työntekijän elämään ja hyvinvointiin ovat olleet teknologian kehittyminen, digitalisoituminen, globalisoituminen, resurssien uusjako, verkostoituminen ja kumppanuus, työkuulttuurin muutos ja työvoiman rakennemuutos. (Manka & Manka 2016, 14; Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3–4.) Digitalisaatiostrategian tuomat tulokset, muutokset ja syyt skaalautumiseen tunnistetaan ylimmästä johdosta alkaen. Johdossa havaitaan avointa lähdekoodia sisältävän teknologian vaikutukset yrityksen toimintaan. Johdon ollessa huolimaton yrityksen arvokasta immateriaaliomaisuutta sisältävät lähdekoodit voivat pahimmassa tapauksessa levitä hallitsemattomasti. (Fitzgerald ym. 2017, 29, 66.)

Digitalisaatio-termiä on ryhdytty käyttämään viime vuosina, mutta virallista tai edes kunnollista määritelmää sille ei ole keksitty. Ayhan (2017, 2) mukaan digitalisaatio kuvaa ilmiötä siitä, miten tietoa käsitellään ja miten käsitelty tieto tarjoaa sosiaalisia muutoksia, vuorovaikutusta, ajan ja tilan käyttöä sekä miten ilmiötä hyödynnetään multimedian käytössä. Digitalisoituminen on perimmäinen ajuri digitalisaation taustalla. Digitalisoitumista tapahtuu, kun prosesseja, esineitä tai asioita digitalisoidaan osittain tai kokonaan. Yksinään digitalisoituminen ei riitä digitalisaation syntymiseen. Siitä puhutaan, kun digitalisoituminen muuttaa markkinoiden dynamiikkaa, ihmisten käyttäytymistä ja yritysten ydintoimintaa. Digitalisaatio saa muutosvoimansa digitalisoitumisesta ja siten teknologiasta. Teknologia ei kuitenkaan aiheuta digitalisaatiota vaan sen mahdollistamat tavat toimia. Digitalisaatiota tarkastellaan myös mikro- ja makrotasolla. Makrotasolla se tarkoittaa talouden, yhteiskunnan, rakenteiden, markkinoiden dynamiikan ja ihmisten käyttäytymismallien muuttumista ja niiden selittämistä digitalisaation avulla. Mikrotasolla ilmiötä tarkastellaan yksittäisen toimijan kuten yrityksen kannalta ja tällöin pohditaan kuinka digitalisuus muuttaa esimerkiksi strategioita, palveluita tuotteita sekä toimintamalleja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–24; Ayhan 2017, 2.)

Digitalisaatio muuttaa markkinoita ja toimintaympäristöjä monin eri tavoin, se tarjoaa keinon kasvaa, tavoittaa uusia asiakkaita ja laajentua uusille markkinoille (Ilmarinen & Koskela 2015, 7). Työelämän muuttuessa jatkuvasti digitalisaation ja automaation myötä, se vaatii työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Työntekijät tarvitsevat itsejohtamistaitoja ja itsereflektiota selviytyäkseen muutoksiin liittyvissä vaatimuksissa ja epävarmuustekijöissä. Huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin, työtulostensa ohella tulee yhä tärkeämmäksi (Heikkilä 2020, 7.) Johtamisen avulla voi vaikuttaa työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Tutkimuksissa työhyvinvointiin on todettu vaikuttavan johtamisen lisäksi

työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen ja henkilön omat elämäntavat. Johtamisella on edellä mainittujen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden joukossa erityinen asema, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin tekijöihin. Johtamisella on suora yhteys työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin. Johtamisen kautta jäsenyvät myös työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Johtamisen avulla voidaan käynnistää näihin asioihin liittyvää kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2015, 1.) Työntekijät tarvitsevat tukea tietotekniikan sekä digitaalisen median käytössä, koska niissä on vielä huomattavasti tilaa parannuksille, vaikka työntekijät näyttävät suhtautuvan ennakkoluulottomasti digitalisaatioon. (Ifenthaler ym. 2021, 65).

Teknologian jatkuva kehittyminen on mahdollistanut uusia innovaatiomahdollisuuksia etenkin digitalisaation saralla. Teknologia näkyy arjessamme esimerkiksi älylaitteina tai älykkäänä liikenteenä. Globalisoituminen on lisännyt ihmisten, tavaroiden ja pääoman liikkuvuutta ja laajentanut toimintakenttää koko maailman laajuiseksi. Tämä jakaa yhteiskuntia uudistumiskykyisiin menestyjiin ja taantuviin häviäjiin. Samalla kestävän kehityksen vaatimus ympäristön tilan suojelemiseksi vaikuttaa jokaisen valintoihin. Oikeudenmukaisuuden vaatimus korostuu, ja taloudellisen kilpailukyvyn kehittäminen edellyttää resurssien uusjakoa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken. (Manka & Manka 2016, 13–17.)

3.1 Digitalisaatio organisaation toiminnassa

Yksittäisen organisaation digitalisaatioissa voidaan tunnistaa muutamia tunnuspiirteitä. Yritys pyrkii siirtymään parempaan asemaan esimerkiksi dataa käyttävien digitaalisten tuotteiden avulla. Markkinoinnin panoksia on siirretty digitaalisiin medioihin ja ansaittuihin medioihin, yritys hakee kansainvälistä kasvua innovatiivisten digitaalisten ratkaisujen avulla. Yhteistä näille piirteille on, että digitaalisuuden avulla pyritään uudistamaan yrityksen toimintamalleja ja strategiaa. Yrityksen digitalisaatio on paljon enemmän kuin verkkopalvelut tai analogisen muuttamista digitaliseen muotoon. Digitalisaatio vaikuttaa yrityksen kaikkiin osiin, tasoihin ja toimintoihin. Se vaikuttaa markkinointimalleihin, tuotteistamiseen ja strategioihin. Selvästi digitalisaatio on synnyttänyt uudenlaisia osaamistarpeita, koska monissa yrityksissä nykyisiä työntekijöitä irtisanotaan ja samalla etsitään uusia digitaalisen alan osaajia. Tietyt johtamisen tavat ja organisaatiokulttuurit näyttävät myös toimivan digitalisoituvassa liiketoiminnassa paremmin kuin toiset. (Ilmarinen & Koskela 2015, 25–27.)

Verkostoituminen ja kumppanuus on tullut yhä helpommaksi tiedon digitalisoitumisen vuoksi, esimerkkinä yhteisölliset foorumit. Verkostomainen toiminta edellyttää kumppaneilta tavoitteellisuutta

ja luottamusta ja dialogin merkitys korostuu. Työkulttuuri on jo voimakkaasti muuttunut, koska työtä tehdään entistä enemmän ajasta tai paikasta riippumatta. Samalla kun reaaliaikaisuus on lisääntynyt, työntekijältä edellytetään uudenlaisia työelämätaitoja; aloitteellisuutta, joustavuutta, kriittisyyttä, itseohjautuvuutta. Työvoiman rakennekin muuttuu jatkuvasti. Eläköitymisen kautta poistuu suuria ikäluokkia työelämästä, saman aikaisesti työuria jatketaan työvoiman riittävyyden takaamiseksi, työperäinen maahanmuutto lisääntyy ja uusia sukupolvia tulee työelämään. Eri sukupolvet suhtautuvat työhönsä eri tavoin ja toimiminen työyhteisöissä, joissa on erilaisia työsuhteita ja erikäisiä työntekijöitä, asettaa haasteita johtamiselle. Voimakas organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen muuttaminen vaatii myös uudenlaista johtamista. Autoritäärisen johtamisen sijaan tarvitaan jaettavaa ja voimauttavaa johtamista. Esihenkilö ei voi yksin vaikuttaa johtamisen onnistumiseen, vaan työyhteisön jäsenet ovat siinä merkittävä osa. (Manka & Manka 2016, 13–17; Forssten-Astikainen & Kultalahti 2019, 4–5.)

Digitaalisen muutoksen strateginen voima piilee sen laajuudessa ja tavoitteissa. Digitaalisesti epäkypsemät organisaatiot keskittyvät yleensä yksittäisiin teknologioihin ja niillä on strategioita, jotka ovat selkeästi toimivia. Kypsemät organisaatiot kehittävät digitaalisia strategioita liiketoiminnan muutosta silmällä pitäen. Organisaatiot pyrkivät rakentamaan digitaalisia taitoja strategian toteuttamiseksi. Digitaalisesti toimivat organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen tarvittavat taidot neljä kertaa todennäköisemmin kuin organisaatiot, jotka ovat vielä kehitysvaiheessa digitalisaatio muutoksessa. Havainnot ovat osoittaneet, että kyky käsitteellistää, kuinka digitaalisten teknologioiden vaikutukset liiketoimintaan puuttuu monista organisaatioista digitaalisen kypsyyden alkuvaiheessa. (Kane ym. 2015, 11.)

Rakennemuutos on muodollinen menettely, jolla pyritään kunnostamaan organisaatiota, jossa on rahallisia tai taloudellisia ongelmia. Menettelyn rakennemuutosmenetelmiin liittyy operatiivisia muutoksia. Operatiiviseen uudelleenjärjestelyyn kuuluu tavaroiden myynti tai niiden digitalisointi, koska tuottamattomien tuotteiden myyminen voi vaikuttaa muutokseen työvoimassa. Organisaation elinkelpoisuuden arviointi on vaikea tehtävä, ja tulokset ovat usein hypoteettisia. Tärkeää on, että ennen rakennemuutosmenettelyn aloittamista organisaatio arvioidaan asiantuntijan avulla. Asiantuntija arvioi onko tämä elinkelpoinen vai elinkelvoton. (Rădulescu, Mardiros & Dariescu 2021, 60, 63.) Hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiossa keskeisin voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja houkuttelevuuteen työnantajana. (Puttonen ym. 2016, 6).

3.2 Digitalisaatio johtamisessa

Ilmarinen & Koskela (2015, 32) mielestä johtajien tulisi nähdä digitalisaatio välineenä tai työkalupakkina, jonka avulla nykyistä liiketoimintaa voi parantaa tai uutta liiketoimintaa voi synnyttää. Digitalisaation johtamisessa kyse on uudistumisen johtamisesta ja johtaminen ratkaisee digitalisaation onnistumisen. Johtamisessa tulee käsitellä samanaikaisesti niin uhkia ja mahdollisuuksia, epävarmuuksia ja valintoja kuin uuden luomista ja vanhan purkamista. Digitalisaatio muuttaa normeja ja murtaa myyttejä, siitä mikä on hyvää ja oikeaa yrityksessä, siksi johto joutuu käsittelemään myös muutosvastarintaa. Hyvän johtamisen perusasioita digitalisaatio ei kuitenkaan muuta. Johtamisessa digitalisaatio on oikeita strategisia valintoja, niiden taitavaa toimeenpanoa, selkeiden tavoitteiden asettamista sekä merkittävää poikkeamiin puuttumista. Ennen kaikkea se on ihmisten johtamista tavalla, joka saa heidät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi työntekopaikasta riippumatta. Näin ollen digitaalinen johtaminen organisaatiossa käsittää myös etäjohtamisen, työntekijöiden työskennellessä etänä ja hybridisti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229–235.)

Sähköinen johtajuus eli etäjohtajuus on abstrakti käsite, mikä tarkoittaa tieto- ja viestintäteknologian käyttöä muutosten aikaansaamiseksi. Johtamista on niin virtuaalista kuin samassa paikassa läsnä olevaa, kuitenkin molempia nykypäivänä yhtä paljon. Etäjohtajuus ei ole vain erityisiä työkaluja ja viestintätapahtumia, vaan kyse on laajemman digitaalisen ympäristön luomisesta. Etäjohtamista toteutetaan tällä laajemmalla digitaalisella ympäristöllä, jonka tavoitteena on saavuttaa korkeaa tuottavuutta tehokkaasti ja pyrkiä minimaaliseen työntekijöiden vaihtuvuuteen. Etäjohtaminen on tärkeää ja erottuvaa, sillä se voi johtaa tehokkaampaan organisaation toimintaan. Kommunoinnin ja vuorovaikutuksen tulee olla selkeää etäjohtamisessa, jotta johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Parhaimmillaan etäjohtajuus organisaatiossa muuttaa asenteita, tunteita, ajattelutapoja, käyttäytymistä ja suorituskkyä. Pitkällä aikavälillä etäjohtamisella voi rakentaa vastuullisia tiimejä, asettaa tehokkaita tavoitteita, inspiroitua muutoksesta sekä kehittää luottamusta johtoon virtuaalisesti. (Roman ym. 2019, 1, 2.)

Tiedon tuottaminen ja jakelu organisaatioissa muuttuu tietotekniikan ja digitalisaation myötä. Näin ollen tämä vaikuttaa keskeisesti myös johtamisen muuttumiseen nykyisissä ja tulevaisissa organisaatioissa. Muuttuva maailma onkin tuonut etäjohtamisen työpaikoille. Nykyisin suurissa yrityksissä on arkipäivää, että työntekijät tekevät töitä eri puolilta maailmaa. Etäjohtaminen tapahtuu etätöitä ja hajautettua työtä tekevien toimintaympäristössä. Etäjohtaja ei välttämättä tapaa työntekijää kasvo-

tusten viikkoon tai kuukausiin. Se edellyttää tieto- ja viestintäteknologian monipuolisen hyödyntämisen. Toimiva ja kehittynyt mobiiliteknologia osaltaan edesauttaa reaaliaikaista kommunikointia johtajan ja työntekijän välillä etätyöskentelyssä. Etäjohtamisen ydinasioita ovat pelisäännöt, luottamus, avoimuus, arvostus, yhteisöllisyys ja säännöllinen vuorovaikutus. Etä- ja virtuaalityön johtaminen on erilaista, kuin samapaikkaisen tiimin johtaminen ja usein esihenkilöt kokevat sen haastavammaksi. Tämän vuoksi organisaatioilta ja esihenkilöitä vaaditaan johtamiskäytäntöjen muuttamista sekä kykyä oman toiminnan kyseenalaistamiseen. Perinteinen johtamisosaaminen ei riitä, vaan tulee osata joustaa uuden digitaalisen ympäristön ja tilanteen mukaan, kehittää puuttuvaa osaamista. Nykypäivänä yhä useampi esihenkilö tarvitsee etäjohtamisen taitoja ja taitoa ylläpitää vuorovaikutusta etätyöskentelyssä. Vuorovaikutuksella on etäjohtamisessa erityispiirteitä sen keskeisen roolin takia. Vuorovaikutuksen vähentymisellä etäjohtamisessa on suora vaikutus työn tulokseen, yhteisöllisyyden kokemukseen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Vuorovaikutukseen voidaan hyödyntää useita eri viestintäkanavia, mutta myös perinteiset keskustelut ja palaverit ovat edelleen tarpeellisia. (Avolio ym. 2013, 1, 6; Vilkmann 2016, 1, 11, 24, 60.)

3.3 Mobiilisovellus työhyvinvoinnin arvioinnin välineenä

Viime vuosina mobiiliterveyssovellukset eli niin kutsutut mHealth-sovellukset ovat tunnustettu nousevaksi terveydenhuoltopalveluksi mobiilin digitaalitekniikan ansiosta. Sovellukset helpottavat lääketieteellisen tiedon jakamista, henkilökohtaisten terveystietojen tallentamista ja terveydenhuollon konsultaatioita rajallisissa aikamääreissä. Tällaisten etujensa vuoksi mHealth-sovelluksista on tullut tärkeä työkalu matkapuhelimen käyttäjille päivittäisen terveydenhuollon toteuttamisessa. Mobiilitekniikat ovat erityisen tärkeitä niiden helppokäyttöisyyden, laajan ulottuvuuden ja hyväksynnän vuoksi. (WHO 2018; Fu ym. 2021, 5.) Heikkilä (2020, 16) on samaa mieltä siitä, että digitaaliset ratkaisut, kuten verkkopalvelut, mobiilisovellukset ja käytettävät terveysseurantalaitteet ovat lisänneet mahdollisuuksia työhyvinvoinnin seuraamiseen ja tehostamiseen sekä organisaatiossa, että yksilöllisesti. Digitaaliset alustat voivat helpottaa hyvinvointipalvelujen käyttöönottoa tarjoamalla kohtuuhintaista, anonyymiä ja vapaaehtoista pääsyä palveluihin. (Heikkilä 2020, 16).

Eräissä työhyvinvointia tutkivassa tutkimuksessa työntekijöiden päivittäisiä askelmääriä seurattiin terveyssovelluksella. Suurin osa osallistujista havaitsi, että mHealth-sovellus motivoi heitä ylläpitämään ja joissakin tapauksissa lisäämään päivittäisiä askeliaan. Tutkimuksessa todettiin myös, että sovellus vaikutti positiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen, lisäksi sovelluksesta askelmäärien seuraaminen oli helppoa. (Emerson, Heavin & Power 2020, 1, 3.) Työhyvinvoinnin edistäminen ja

hyvinvointi ylipäättään, onko näihin asioihin kiinnitetty huomiota työpaikallanne? Työ on kuitenkin suuri osa elämäämme, joten on kaikkien etu, että työpaikalla kiinnitetään huomiota työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla on mahdollista tehdä paljon, työn organisoinnista ja suunnittelusta, järkevästä työmäärästä tai palautteen antamisesta lähtien. On tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on käytettävissä riittävästi resursseja työn tekemiseen. Työntekijöiden aktiivisuus arjessa, riittävä uni ja muut fyysiseen, sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin liittyvät tekijät ovat tärkeä osa hyvinvoinnin kokonaisuutta. Hyvinvointisovellus on yksi toimiva tapa, jonka avulla kokonaisvaltaista hyvinvointia voi lähteä edistämään. (Vointy 2022.)

Tilastokeskuksen (2017) mukaan älypuhelin on ollut omassa käytössä 77 prosentilla suomalaisista ja netin käyttöön matkapuhelin on suosituin laite. Mobiili on tuonut internetin saatavaksi kaikkialle, viime vuosien aikana älypuhelimista on tullut monille asiakkaille tärkein digitaalisten palveluiden käyttöväline. 68 prosenttia 16–89-vuotiaista suomalaisista oli käyttänyt internetiä matkapuhelimella, liikkeessään kodin ja työpaikan ulkopuolella vuotena 2017. (Tilastokeskus 2017.) Älypuhelimet ovat yleensä aina mukana, ne ovat henkilökohtaisia sekä niihin ohjelmoidut palvelut ja sovellukset ovat useimmiten erittäin helppokäyttöisiä. Asiakkaat ovat omaksuneet nopeasti uudistuneita käyttötapoja puhelimille ja tableteille. Työkäytössä älypuhelimista ja tableteista on tullut merkittävä tuottavuuden lisääjä etenkin liikkuvassa työssä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 55.)

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET

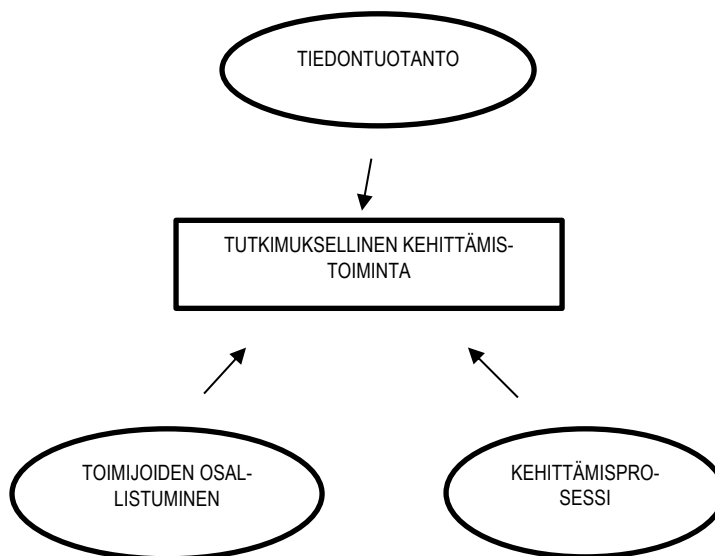
Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvailla työhyvinvoinnin asiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämisestä tulevaisuudessa sekä digitalisaation merkityksestä siinä. Tavoitteena on tuottaa tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämistarpeista sekä digitalisaation merkityksestä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimusvaiheen tarkoituksena on kuvailla työhyvinvoinnin johtamisen nykytilaa ja digitalisaation vaikutuksia. Tutkimusvaiheen tavoitteena on määritellä digitalisaation merkitystä työhyvinvoinnin johtamisen asiantuntijatyössä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat 1. Miten asiantuntijat kuvaavat työhyvinvointia ja sen johtamista ja kehittämistä tällä hetkellä? 2. Miten työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää digitalisaation näkökulmasta?

Opinnäytetyön kehittämisvaiheen tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin asiantuntijoiden työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisideat verkkofoorumissa. Tavoitteenamme kehittämisvaiheessa on asiantuntijoiden verkkofoorumissa nousseiden ideoiden perusteella koostaa digitaalinen informatiivinen posterit. Opinnäytetyön kehittämisvaiheen tehtävä on: Miten haastatteluiden pohjalta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa?

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on laaja-alainen käsite, jota lähestytään kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista. Näkökulmat eroavat toisistaan, mutta ajatuksena on, että yhdessä ne määrittävät käsitystä kehittämistoiminnasta, sillä kehittämistoiminnan metodinen keskiö rakentuu näiden näkökulmien avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 9–11.) Kehittämisprosessinäkökulmasta kehittäminen nähdään prosessimaisena, jolloin toimintaa ei voida aina ennalta suunnitella ja kehittämisprosessin kulkua joudutaan koko ajan arvioimaan ja suuntaamaan uudelleen. Tutkimuksellinen kehittämisprosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista kuten perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Toimijoiden osallistumisen näkökulmasta kehittämistoiminta rakentuu eri toimijoiden yhteen soviteltujen näkemysten kautta mutta myös käytännön toimijoiden osallistumisena konkreettiseen toimintaan. Kehittämistoiminta on siis sosiaalinen prosessi, joka perustuu dialogiin. Se edellyttää toimijoiden aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Tiedontuotannon näkökulmasta tutkimustiedon ja tutkimusmenetelmien hyödyntäminen sekä kehittämiseen liittyvien ilmiöiden nimeäminen voivat edistää kehittämistoiminnan toteutumista. Lisäksi kehittämistoiminnan tiedontuotanto voi osoittaa rahoittajalle tai organisaatiolle, että toiminta on suunnitelman mukaista ja tuotetun tiedon avulla voidaan arvioida vastaako toiminta asetettuja tavoitteita. Tutkimuksellisuus edistää myös kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 9–11, 56, 89, 113.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat- kaaviota avattu alla (Kuvio 5).



KUVIO 5. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10).

Kehittäminen itsessään tarkoittaa konkreettista toimintaa, jolla tähdätään johonkin selkeästi määriteltyyn tavoitteeseen tai muutokseen kohti jotakin parempaa kuin aikaisemmat toimintatavat ja -rakenteet. Kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista ja kehittämisen laajuus ja organisointitapa voivat vaihdella. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä uusien ideoiden, käytäntöjen ja käytännön ongelmien ratkaisuja. Tyypillisesti tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on ideoida, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. (Toikko & Rantanen 2009, 14; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 19.)

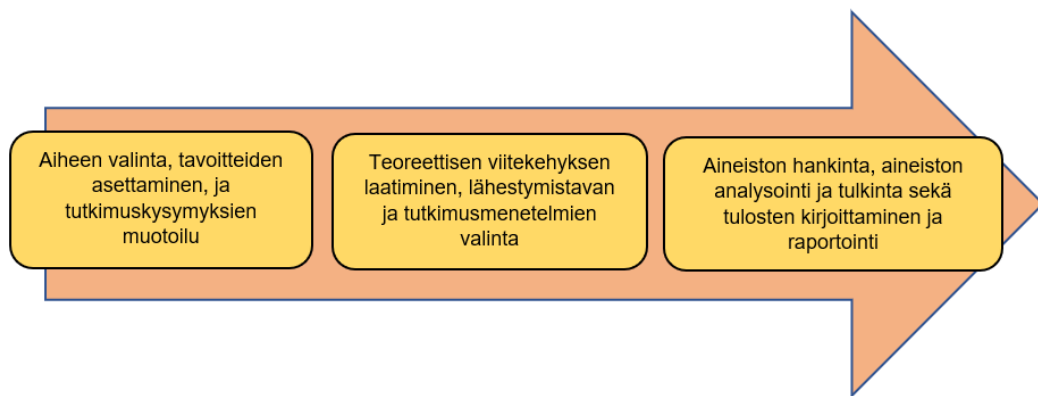
Kehittämishankkeen lähtökohta on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishanke kohdentuu yleensä työelämän kehittämiseen ja tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa sekä käytännöstä että perehtymällä jo olemassa olevaan teoreettiseen ja tutkittuun tietoon. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa edetään tutkimuksellisesta kysymyksen asettelusta ja menetelmistä kohti konkreettista kehittämistoimintaa. Tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristössä ja apuna toimivat tutkimukselliset menetelmät. Parhaimmillaan kehittämistyössä pystytään luomaan uutta käytännön teoriaa. (Toikko & Rantanen 2009, 56–63; Ojasalo ym. 2018, 20–21.)

5.1 Tutkimusvaiheen toteutus

Toteutimme opinnäytetyön tutkimusvaiheen laadullisena tutkimuksena, koska sen avulla on mahdollisuus parhaiten vastata tutkimuskysymyksiimme ja saada kohteena olevasta ilmiöstä mahdollisimman kattava kuva tutkimukseen osallistuneiden näkökulmasta (Polit & Beck 2017, 50–54.) Kvalitatiivisen tutkimuksen peruspiirteitä kuvaa sen aineistolähtöisyys, tutkimuksella tuotetaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan etsiä vaihtoehtoja, kehittää toimintaa tai tulkita erilaisia ongelmia. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa voi olla joko uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen tai ymmärryksen syventäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20; Puusa & Juuti 2020, 2, 9–10). Creswellin (1998, 16–17) mukaan laadullisessa tutkimuksessa sitoudutaan pitkään tutkimusprosessiin analysointineen ja kirjoittamisineen. Tämä on kannattavaa silloin, kuin tutkittavalla tapauksella tai ilmiöllä ei ole tiettyä toimintatapaa, vaan se voi muuttua tai olla tilannesidonnainen. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan tarkka kuvaus tapauksesta tai ilmiöstä. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään esimerkiksi ilmiöitä ja näin ollen

se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Creswell 1998, 16–17; Tuomi & Sarajärvi 2018, 20.)

Laadullinen tutkimus pyrkii tyypillisesti ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista ja kokemuksista. Päästäkseen toisen henkilön kokemusmaailmaan sisälle, on tutkijoiden avuksi kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla tutkimuksen tekemistä on pyritty helpottamaan. Laadullisen tutkimuksen aiheet voidaan avata vaiheittain (Kuvio 6), jotka ovat aiheen valinta, tavoitteiden asettaminen sekä tutkimuskysymysten muotoilu. Tutkimusta varten laaditaan teoreettinen viitekehys. Aineiston hankinnan jälkeen se analysoidaan sekä tulkitaan, jonka jälkeen tuloksista raportoidaan. (Puusa & Juuti 2020, 2, 9, 12.)



KUVIO 6. Laadullisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Puusa & Juuti 2020, 12).

Laadullinen tutkimus sopi opinnäytetyömme menetelmäksi, sillä sen avulla pystyimme parhaiten tutkimaan työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä ilmiöitä sekä asiantuntijoiden kokemuksia aiheesta. Tutkimus pohjautuu teoretietoon työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja digitalisaatiosta. Valitsimme tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, koska se mahdollistaa kysymysten jäsentelyn etukäteen. Teemahaastattelu mahdollistaa myös haastattelun rakenteen pysymistä suhteellisen samanlaisena kaikkien haastateltavien kesken, vaikka kysymysten tarkka muoto ja esittämisjärjestys voi vaihdella. Tarvittaessa on myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85; Polit & Beck 2017, 60; Puusa & Juuti 2020, 82.)

5.2 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Teemahaastatteluille laaditaan tyypillisesti haastattelurunko, joka sisältää tutkittavaa ilmiötä kuvaavia teema- alueita. Haastattelutilanteissa teema-alueita voidaan tarkentaa kysymyksillä. Haastattelija on suunnitellut vuorovaikutustilanteen, jossa hän pyrkii selvittämään tutkimuskysymykseen liittyviä tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42–43.) Teemahaastattelurunko perustui opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Haastatteluiden avulla saimme ajankohtaista ja monipuolista tietoa vastaamaan tutkimuskysymyksiimme.

Olimme haastateltaviin yhteydessä sähköpostilla toukokuussa 2023, sovimme haastatteluajankohdat ja toteutimme haastattelut touko-kesäkuun aikana etähaastatteluina Teams- sovelluksen avulla. Haastattelimme Fokus-hankkeessa mukana olleita asiantuntijoita yksilöhaastatteluina teemahaastattelu menetelmällä. Haastateltavia oli yhteensä 6 henkilöä. Jaoimme haastattelut tasapuolisesti, siten että ensimmäisessä haastattelussa olimme mukana kaikki ja loput haastatteluista toteutimme pareittain. Haastattelut kestivät 30–60 minuuttia per haastattelu. Tallensimme kaikki haastattelut Microsoft Teams- sovelluksen nauhoituksella ja litteroinnilla sekä lisävarmistuksena Wordin litteroinnilla. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 158 sivua.

Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin ennen haastattelua tiedote opinnäytetyöstä (liite 1), suostumuslomake (liite 2), tietosuojainfo (liite 3), sekä haastattelun teemat (liite 4). Jokainen haastateltava allekirjoitti digitaalisesti ennen haastattelua suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta. Etukäteen lähetetyssä tiedotteessa kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta, aineiston keräämisestä, nauhoituksista ja niiden tuhoamisesta heti tutkielman valmistuttua. Tiedotteessa kerrottiin, että haastattelu toteutetaan anonyymisti eikä tutkimuksessa tuoda julki tutkimukseen osallistujien nimiä tai muitakaan tietoja, joiden perusteella heidät voitaisiin tunnistaa. Tiedotteessa kerrottiin myös opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot. (liite 1). Suostumuslomakkeessa kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että tutkittavalla on oikeus vetäytyä pois tutkimuksesta milloin tahansa. (liite 2). Tietosuojainfossa kerrottiin ymmärrettävästi ja selkeästi, mihin henkilötietoja käytetään ja miten niitä käsitellään. (liite 3). Haastattelut koostuivat taustatiedoista sekä seuraavista teemoista: työhyvinvointi organisaatiossa, työhyvinvoinnin johtaminen, digitaalisuus työhyvinvoinnin johtamisessa sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen (liite 4).

5.3 Kehittämisvaiheen toteutus

Opinnäytetyön kehittämissaiheessa kohderyhmänä oli työhyvinvoinnin asiantuntijat, joita oli 6 henkilöä. Haastatteluista nousi esille asiantuntijoiden ideoita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi digitalisaation avulla. Asiantuntijat toivoivat esimerkiksi toimivaa ja helppokäyttöistä digitaalista työhyvinvoinnin seuranta- ja mittausjärjestelmää. Järjestelmä olisi tärkeä työkalu työntekijöille itselleen sekä johtajille työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkasteluun. Tämän teeman pohjalta suunnitelimme ja loimme kehittämissaiheessa asiantuntijoille yhteistoiminnallisen verkkofoorumin. Se toteutui lokakuussa 2023. Verkkofoorumissa vastausaikaa oli 2,5- viikkoa. Kehittämissaiheen verkkofoorumissa käytimme aivoriihimenetelmää Padlet-virtuaaliseen hyödyntäen. Pyysimme asiantuntijoilta ideoita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi digitalisaation avulla. Kehittämissaiheita ja ajatuksia tuli runsaasti. Näistä ideoista kokosimme informatiivisen digitaalisen posterin. (liite 5).

Aivoriihi on menetelmä, jossa tavoitteena on tuottaa suuri määrä luovia ideoita turvallisessa ympäristössä, siten että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat. Ideoita työstetään ja parhaat ja käyttökelpoisimmat ideat valitaan. (Innokylä, 2023). Verkkofoorumin Padlet- seinälle nostimme keskeisistä tuloksista johdetun kysymyksen, johon asiantuntijat saivat tuoda omia ideoitaan ja kehittämissaiheita. Näin mahdollistimme kehittämissaiheessa haastateltujen asiantuntijoiden osallistumisen posterin luomiseen.

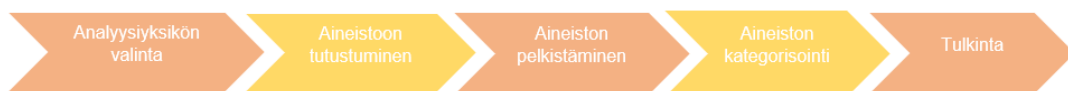
Osallisuuden käsitettä voi kuvata monin eri tavoin. Sitä voi luonnehtia tilanteen mukaan osallistumisena, mukana olemisena, aktiivisena toimintana, läsnäolona ja liittymisenä. Osallisuus on osallistumista ja siihen liittyen vaikuttamista ja demokratiaa. Osallisuus syntyy vuorovaikutuksessa toisten ihmisten ja ympäristön kanssa. Osallisuus ilmenee päätösvaltana omassa elämässä, vaikuttamisen prosesseissa itsensä ulkopuolella esimerkiksi ryhmissä, palveluissa, työyhteisössä tai laajemmin yhteiskunnassa. Osallisuuden kokemus edistää tunnetta olla osana jotakin, osallistua merkityksellisyyden luomiseen ja kokemiseen ja liittyä vastavuoroihin sosiaalisiin suhteisiin. (Isola ym. 2017, 3–5, 9–11.)

5.4 Aineiston analyysi

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Valitsimme menetelmäksi sisällönanalyysin, koska sen avulla tutkittava ilmiö voidaan esittää laajasti

mutta tiiviisti. Litteroimme kaikki haastattelut sanatarkasti Word tekstinkäsittelyohjelman avulla omiksi tekstiasiakirjoikseen. Litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkimuskysymysten ja käytettävän metodin mukaan (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16).

Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää ilmiötä tutkimuksen kohteena. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti eli induktiivisesti ja teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Sisällönanalyysin päävaiheet ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe. Valmisteluvaihe sisältää analyysiyksikön valinnan, aineistoon perehtymisen ja mahdollisen litteroinnin. Analyysivaihe etenee joko aineistolähtöisesti ryhmitellen tai teorialähtöisesti analyysimatriisiin pelkistyksiä poimien. Raportointivaiheessa tulokset kuvataan tekstin lisäksi visualisoiden ja pohdinnassa peilataan saavutettuja tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. (Elo ym. 2022, 215). Sisällönanalyysi voidaan ymmärtää väljänä metodisena viitekehysenä, jonka ansiosta aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti. Analyysin tekeminen toteutuu vaiheittain (Kuvio 7). (Puusa & Juuti 2020, 148.)



KUVIO 7. Analyysin toteutuksen vaiheet (mukailten Puusa & Juuti 2020, 149).

Käytimme analysoinnissa sisällönanalyysiä eli etsimme merkityssuhteita ja kokonaisuuksia sekä pelkistimme aineistoa niin, että epäolennainen tieto jäi pois, kuitenkin hävittämättä tärkeää tietoa. Tutustuimme aineistoon huolellisesti jokainen lukemalla sen useaan otteeseen. Lukiessamme alleviivasimme tekstistä vastauksia tutkimuskysymyksiimme ja teimme alustavia muistiinpanoja. Muistiinpanoihin kirjasimme jo alustavia teemoja ja esille nousseita yhdistäviä tekijöitä haastatteluiden välillä. Tämän jälkeen ryhmittelimme aineistoa vielä haastatteluteemojamme mukaan. Teimme itsellemme taulukon, johon keräsimme kaikki teemaan liittyvät alkuperäisilmaukset sekä pelkistetyt ilmaukset. Alkuperäisilmauksia muodostui yhteensä 45 ja niistä pelkistettyjä ilmauksia 101 kappaletta. Pelkistetyistä ilmauksista muodostui alakategoriat, joita oli yhteensä 30 kappaletta. Ryhmittelimme jälleen alakategorioita samankaltaisuuksien perusteella ja niistä muodostui yläkategoriat, joita oli yhteensä 16 kappaletta. Taulukkoon 1. ja 2. on avattu esimerkit luokitteluprosessista työhyvinvointi sekä digitalisaatio- aiheista.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineisto pelkistetään eli tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio pois hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. Tämän edellytyksenä on, että tutkimusaineisto tiivistetään ja pilkotaan osiin. Tiivistämisestä ohjaavat teoreettinen viitekehys, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, jonka jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen tuloksena ryhmittelyistä muodostuu käsitteitä, kategorioita tai teoreettinen malli, josta saadun tuloksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. Kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä, jotka raportissa esitetään tutkimuksen lopputulemina, joilla on tieteellinen pohja. (Puusa & Juuti 2020, 146–149; Vilka 2021, 163–164.)

TAULUKKO 1. Esimerkki luokitteluprosessista työhyvinvointi- aiheesta.

YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIA	PELKISTETTY ILMAISU	ALKUPERÄISILMAISU
Organisaatio	Turvalliset työolot	Työolojen tulisi olla turvalliset	“Vähän niinku turvalliset työolot ja semmoset, että ne pystyy suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin.”
	Fyysinen työympäristö	Työolojen tulisi mahdollistaa työntekeminen hyvin	“Minkälaisia siellä ne prosessit työpaikoilla työhön liittyen on, miten mahdollistuu niitten työssäolevien elementtien, työvälineiden ja prosessien kautta se, että ihminen voi siellä voida hyvin elikkä myös tää niinku ergonomian näkökulma.”
Johtaminen	Työvälineet ja prosessit	Työn tekemisen prosessit vaikuttavat	
	Työergonomia	Työssä olevien elementtien, työvälineiden ja prosessien vaikutus ergonomiaan ja hyvinvointiin	
	Johtamisen käytänteet	Fyysinen työympäristö tulisi olla kunnossa	“Että siellä työpaikalla on se fyysinen työympäristö kunnossa. Työtä on turvallista tehdä, noudatetaan lainsäädäntöä ja johtamisessa on käytössä hyviä käytänteitä.”
	Lainsäädännön noudattaminen	Työntekeminen tulisi olla turvallista Lainsäädäntöä tulisi noudattaa	

TAULUKKO 2. Esimerkki luokitteluprosessista digitalisaatioaiheesta.

YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIA	PELKISTETTY ILMAISU	ALKUPERÄISILMAISU
Tekoälyn hyödyntäminen	Käytettävät digitaaliset järjestelmät	Johtamisessa tulisi olla käytössä hyviä käytänteitä	"Tosi paljon asioita, jotka ei muuten olisi mahdollisia. Ja nyt jos ajatellaan niinku koronan myötä kaikki tämä että miten suuri se muutos on ollut sitten siihen etätööhön tai monipaikkaisen työhön tai hybridityöhön. Mitä kaikkia termejä nyt halutaankaan käyttää, niin totta kai se omalta osaltaan on varmasti tuonut niitä hyviä asioita myös sinne ihmisten työhyvinvointiin"
Työhyvinvoinnin digitaaliset arviointimittarit	Työn monipuolisuus	Digitalisaatio mahdollistaa asioita	
	Työhyvinvointiin vaikuttaminen	Digitalisaatio on tuonut muutoksen	
	Datan seuraaminen	Mahdollisuus etätööhön, monipaikkaiseen- ja hybridityöhön	
	Arviointijärjestelmä	Digitalisaatio on lisännyt työhyvinvointiin positiivisia vaikutuksia	"Mitattiin niinku oura sormuksella niinku organisaation.
Kokemuksellisuus	Hyvinvointisovellusten käyttäminen	Hyvinvoinnin ja fyysisen hyvinvoinnin mittaaminen	Henkilöiden hyvinvointia sitä fyysisistä hyvinvointia."

Ryhmittelyssä yläkategorioita muodostui kaikkiaan 16, joista yhdisteltiin vielä lopuksi pääkategoriat. Pääkategorioita muodostui 4 kappaletta, jotka ovat työhyvinvoinnin osa-alueet, työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tekijät, työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen ja toimiva työhyvinvoinnin digitalisaatio. Taulukkoon 3 on avattu yläkategorioiden muodostuminen pääkategorioiksi.

TAULUKKO 3. Yläkategorioiden muodostuminen pääkategorioiksi.

TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	TOIMIVA TYÖHYVINVOINNIN DIGITALISAATIO
Yksilö/yksilön terveys	Työn organisointi ja suunnittelu	Kokonaisvaltaisen johtajuuden ja osaamisen kehittäminen	Tekoälyn hyödyntäminen
Työ	Asianmukainen ja laadukas johtaminen	Kehitys- ja muutosmyönteisyys	Etäjohtaminen
Organisaatio	Esihenkilön antama tuki ja läsnäolo	Työhyvinvoinnin arvioinnin välineet ja mittarit	Kokemuksellisuus
Johtaminen	Toimiva työilmapiiri		Työhyvinvoinnin digitaaliset arviointimittarit
	Työyhteisön tukeminen		

Aineiston ryhmittelyn jälkeen muodostimme käsitteitä kuvaavia merkityskokonaisuuksia. Lopuksi analysoinnin pohjalta tarkastelimme tuloksia tutkimustietoon verraten. Analyysin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää eli selkeyttää esiin nousevia merkityksiä ja pohtia niitä. Pelkkä analysointi ei riitä kertomaan tuloksia, vaan tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteesin tekeminen kokoaa yhteen pääasiat ja auttaa vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020, 154–156.)

6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa esittelemme tutkimus- sekä kehittämisvaiheen tulokset. Tutkimuskysymyksemme olivat 1. Miten asiantuntijat kuvaavat työhyvinvointia ja sen johtamista ja kehittämistä tällä hetkellä? 2. Miten työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää digitaalisuuden näkökulmasta?

6.1 Taustatiedot

Kaikki haastateltavat ovat työhyvinvoinnin asiantuntijoina. Haastateltavat toimivat eri puolella Suomea yliopistoissa tai ammattikorkeakouluissa opetus- ja asiantuntijatehtävissä. Heidän koulustaustansa, työhistoriansa ja toimenkuvansa olivat hyvin monipuolisia ja vaihtelivat laajalti. Asiantuntijoilta löytyi kokemusta erilaisissa projekteissa mukana olemista tai projektien johtamista, tutkimus- ja kehittämishankkeissa työskentelyä, johtamisen, yrittäjyyden sekä työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen opetustyötä.

6.2 Asiantuntijoiden kuvauksia työhyvinvoinnista sekä sen johtamisesta ja kehittämisestä tällä hetkellä

Työhyvinvointi koettiin hyvin laajana käsitteenä. Käsitteen muodostamiseen ja tarkasteluun vaikuttivat luonnollisesti haastateltavien oma ala ja työnkuva. Asiantuntijat kuvailivat työhyvinvoinnin olevan yksinkertaisimmillaan kokemus siitä, että töihin tulo tuntuu mukavalta eikä mikään harmita. Mitä paremmin työntekijöiden asiat on järjestetty, sitä paremmin työntekijät tekevät työtä, ja sen myötä yritys menestyy.

Työhyvinvointia kuvailtiin kokonaisvaltaisena kehikkona, jossa työntekijän hyvinvointia tarkastellaan siitä lähtökohdasta, että tunnustetaan työssä tapahtuvien asioiden lisäksi työn taustalla ja työpaikalla tapahtuvat asiat ja huolehditaan niistä. Työhyvinvointia tukee se, että työpaikalla on fyysinen ympäristö kunnossa, työnteko on sujuvaa ja turvallista, noudatetaan lainsäädäntöä ja hyviä johtamisen käytänteitä. Lisäksi on huomioitava psykososiaalinen puoli. Kokemukseen työhyvinvoinnista vaikuttaa se millaiseksi työ koetaan, mitä tapahtuu työn ulkopuolella, millainen on yksilön oma elämä ja terveys, sillä ihminen on kokonaisuus, johon kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat.

” Totta kai se mikä siellä työpaikalla tapahtuu, on tärkeitä huolehtia niistä. Että, siellä työpaikalla on se fyysinen työympäristö kunnossa. Mutta tavallaan myöskin se ajatus, että mitä tapahtuu siellä

henkilön työn ulkopuolella, niin sillä on merkitystä. Kun ihminen on kokonaisuus, niin kaikki nämä osa-alueet muodostaa sen kokemuksen työhyvinvoinnista.” (h3)

” ... niin täytyy muistaa, että ei voi olla työpaikalla työhyvinvointia, ellei siellä ole näitä perusasiat järjestyksessä. Siis työolot täytyy olla kunnossa” (h6)

Työhyvinvointiin kuvattiin kuuluvan myös työhyvinvoinnin arviointi mittaamalla. Millä tavoin mittareilla ja mittaamisella voidaan kuvata työhyvinvointia ja miten sairaus/terveys- käsite näkyy työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi-käsitettä kuvattiin kaksitasoisesti; se on yksilön hyvinvointia ja organisaation hyvinvointia, jotka vaikuttavat myös toisiinsa. Organisaation hyvinvointiin vaikuttaa yksilöiden hyvinvointi ja tyytyväisyys. Toisaalta myös organisaatiossa vallitsevilla ilmapiirillä ja suhtautumisella työntekijöihin ja työhyvinvointiasioihin koettiin olevan vaikutusta työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen sekä organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.

Yksi asiantuntijoista määritteli työhyvinvointia mieluummin työkyky- käsitteen kautta, koska se on helpommin ymmärrettävä ja se konkretisoituu paremmin työhön ja työympäristöön. Työhyvinvointi-käsite puolestaan kuvaisi laajempaa kokonaisuutta ja sen mieltämiseen vaikuttaa konteksti, missä sitä käsitellään. Asiantuntijat kuvailivat, että työhyvinvointikäsitteen määrittelyyn vaikuttaa selkeästi ala, jolla itse työskentelee. Yksi asiantuntija kuvaili työhyvinvoinnin olevan sitä, että tehdään niitä asioita, joilla varmistetaan se, että yritys tai organisaatio on tuottava ja tulokellinen. Lisäksi asiantuntija kuvaili työhyvinvointi käsitteen sisältävän myös organisaatiokulttuurin ja organisaation suhtautumisen yhdessä tekemisen merkitykseen. Yleinen ilmapiiri vaikuttaa työn onnistumiseen ja ilmapiirin tulisi olla sellainen, että kaikilla organisaation jäsenillä on hyvä ja turvallinen olo töissä. Tämä mahdollistaa myös yrityksen menestymisen.

” ... työhyvinvoinnissa tärkein ajuri siinä on se, että yritykset tajuavat, että jos he hoitaa työhyvinvointiasiat hyvin, niin silloin myöskin heidän yrityksensä menestyy hyvin” (h6)

Työhyvinvointi- käsitettä pidettiin jossain määrin vielä nuorena ilmiönä ja yksi haastateltavista koki, ettei esimerkiksi organisaatioiden johto ole tämän vuoksi saanut mitään koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen. Yksi asiantuntija kuvaili, että työhyvinvointiin liittyvässä lainsäädännön kehittämisessä on kestänyt hyvin kauan. Vielä joitakin vuosikymmeniä sitten työelämässä ei kiinnitetty huomiota samalla tavalla esimerkiksi työoloihin ja työasioihin kuin tänä päivänä.

Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin kuvattiin olevan hyvin monialainen ja kokonaisvaltainen käsite. Analyysissä muodostettujen luokittelujen perusteella asiantuntijat kuvailivat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä seuraavien neljän osa-alueen kautta. Yksilö (yksilön elämä sekä yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi) työ (työn sisältö ja määrä, kehittämis- ja työhön vaikuttamismahdollisuudet), organisaatio (fyysinen työympäristö, työvälineet ja prosessit, työergonomia, kognitiivinen ergonomia, turvalliset työolot ja työyhteisö) sekä johtaminen (johtamisen käytänteet ja lainsäädäntöasiat).

Yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueena pidettiin yksilön oman elämän vaikutusta. Haastatteluista kävi ilmi, että yksilön oma elämä ja yksilön terveys ovat merkittävästi työhyvinvointiin vaikuttava asia. Eräs asiantuntijoista kuvaili, että yleisesti ajatellaan erikseen työhyvinvointia ja ihmisen hyvinvointia, mutta työntekijän oma kokonaisyhyvinvointi on niin merkittävä taustatekijä, että se vaikuttaa yksilön kokemukseen työstä ja työssäjaksamiseen. Asiantuntijat kuvailivat yksilön oman elämän ja terveyden näkyvän toimintakyky käsitteen kautta, eli millaiset ovat yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat jokapäiväisessä elämässä.

”Se mikä asia siihen vaikuttaa kaikista eniten on se, että millä tavalla työntekijä elää itse omaa elämäänsä. Eli työntekijä on itse vastuussa, että hän pystyy voimaan hyvin. Koska jos ihminen ei voi hyvin omassa elämässään, niin ei se voi hyvin myöskään siellä töissä.”(h4)

Itse työhön liittyvistä asioista nousi esiin työn sisältö ja määrä, työhön liittyvät prosessit ja ohjeistukset; millaisia prosesseja ja tavoitteita työpaikoilla työhön liittyen on, ja miten ne mahdollistuvat työhön liittyvien elementtien ja tekijöiden kautta. Tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä haastatteluista nousi esiin työn muotoilu ja työtehtävien laatu. Asiantuntijat toivat ilmi, että työntekijällä tulisi olla sopivan kokoinen työkuorma, motivoiva ja mielekäs työ, jossa voi käyttää omia vahvuuksiaan. Työntekijällä pitäisi olla myös mahdollisuuksia kehittää itseään. Työn tekemiselle asetetut tavoitteet ja aikataulut sekä työntekijän palkkaus nousivat myös esiin työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Työn tekemiseen tulisi olla riittävästi aikaa, jotta asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Epäselvästi määritetyt tavoitteet, liian vähäinen työmäärä tai haasteiden puuttuminen puolestaan voivat vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi.

” Tehtävän laatu on niinku aika olennainen sitten, että sen on huomannut, että ihmiset motivoituu parhaiten, jossa työympäristö on semmoinen että, siinä on jotakin sellaista mitä minkä kokee niinku emotionaalisesti. ” (h1)

Työ osa-alueessa vaikuttavista tekijöistä keskeisenä nousi esiin myös huomio, että työtehtävät olisi hyvä jakaa tasaisesti eri työntekijöiden välillä, ettei työn tekemisestä tulisi liian kuormittavaa. Tärkeää olisi myös työtehtävien monipuolisuus ja sellaisten elementtien tunnistaminen, joilla saadaan työntekijä tuntemaan motivaatiota ja innostusta työtehtäviä kohtaan. Organisaatio osa-alueeseen katsottiin kuuluvan fyysisen työympäristön ja työergonomian. Asiantuntijat toivat ilmi, että työolojen on oltava kunnossa ja työn sujuvuutta voidaan tukea selkeillä ohjeilla ja toimintamalleilla työpäikällä, jolloin vaikutukset näkyvät myös työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin fyysiseen näkökulmaan ajateltiin kuuluvan työn fyysiset kuormitustekijät, työympäristö, laitteet ja järjestelmät, työkalut, työvälineet sekä arjen toimivuuden.

”...se fyysinen näkökulma työhyvinvointiin eli tuota vaikka työn fyysiset kuormitustekijät tai sitten toisaalta, vaikka rakennettu ympäristö, työympäristö, minkälaiset on laitteet, järjestelmät.” (h5)

”Se, että ihminen voi siellä voida hyvin, elikkä myös tää ergonomian näkökulma, että tietyllä tavalla semmonen sujuva työ, ja se, että suunnitellaan se työ ja kaikki siihen liittyvät elementit sillä tavalla, että se sopii sille ihmiselle, jolloin se sitten tukee myös sitä ihmisen hyvinvointia, terveyttä, turvallisuutta. Ja myös samalla sitä, että se työ on sillä tavalla sujuvaa ja jolloin se on myös tuottavaa.” (h3)

Myös kognitiivisen ergonomian merkitys työhyvinvointiin nousi esille. Esimerkiksi ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamat toistuvat keskeytykset, mobiililaitteet, eri viestikanavat, hälyinen ympäristö, useat samanaikaiset tehtävät, aikapaineet jne. aiheuttavat jatkuvaa kuormitusta. Näiden vaikutus digitaaliyhteiskunnan tieto- ja laitekeskeisissä työtehtävissä tulisi entistä enemmän tunnistaa työn kuormitusta lisäävänä ja työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Myös työn psykososiaaliseen näkökulma nousi esille. Siihen määriteltiin kuuluvaksi työn kuormittavuus, työn hallittavuus, työyhteisön sosiaalinen vuorovaikutus mukaan lukien tilanteet, jotka voivat aiheuttavat innostusta tai negatiivisia tunteita arjen tilanteissa.

Kaikki me käytetään näitä kaikkia laitteita ja tehdään suurin piirtein tietotyötä. -- että ei olisi liikaa jatkuvia keskeytyksiä ja pystyisi niiku keskittymään siihen työhön.”(h4)

Neljäntenä työhyvinvoinnin osatekijänä useasta haastattelusta nousi esiin johtamisen merkitys. Johtamisen osa-alueeseen katsottiin kuuluvan myös lainsäädäntö- ja työsuojeluasiat sekä työterveyden ja työhyvinvoinnin johtamisen. Asiantuntijoiden vastausten perusteella johtaminen on yksi tärkeä työhyvinvoinnin osa-alue. Johtamiseen koettiin sisältyvän muun muassa sen minkälaista johtaminen on, millaiset on työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja työn tekemisen

tapaan. Asiantuntijat kokivat myös, että johtamisella voidaan vaikuttaa työoloihin, työn organisointiin, palkitsemisjärjestelmiin ja työpaikan ilmapiiriin, joten johtamisella on tällaisten asioiden kautta merkittävä vaikutus työhyvinvointiin.

” Se millä tavalla ihmistä kohdellaan? Minkälaisia työtehtäviä hän saa? Saako hän kehittää itseään siellä työpaikalla? Onko hänellä sopiva työmäärä? Nämä kaikkihan on niinku johtamiskysymyksiä.”
(h4)

” ...ehkä myös sen johtamisen näkökulma siihen, että tuota minkälaisessa työyhteisössä sitä työtä tehdään ja mitkä ovat ne kenenkin vaikutusmahdollisuudet siihen omaan työhön tai työn tekemisen tapaan. (h5)

Yksi asiantuntijoista tiivistä työhyvinvoinnin osa-alueet kaavion kautta, jossa keskiössä on työntekijä ja sen ympärillä työhön liittyvät elementit eli työtehtävät, työkalut, työvälineet ja työympäristö, organisaatio ja johtaminen. Kaikki nämä puitteet, toimintatavat ja käytännöt yhdistyvät kokonaisuudeksi, jossa eri elementtien välisellä vuorovaikutuksella on vaikutus siihen, miten työntekijä pystyy tekemään oman työnsä ja millaiseksi kokee sen. Jos elementeissä itsessään tai niiden välisessä vuorovaikutuksessa on haasteita tai ne eivät nivoudu oikealla tavalla yhteen tai toimi keskenään, voi muodostua erilaisia ongelmia ja haasteita, jotka puolestaan voivat näkyä esimerkiksi huonona työhyvinvointina, virheinä, läheltä piti-tilanteina tai onnettomuuksina. Jos kaikki eri elementit toimivat hyvin yksin, niin sitten työntekijä kokee hyvinvointia, työ on sujuvaa ja mielekästä ja saadaan aikaan myös positiivisia tuloksia.

” Että tavallaan pitää henkilöiden voida hyvin, jotta se, jotta se organisaatio voi hyvin.” (h2)

Kokemuksista miten esihenkilönä voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, nousi tärkeimpänä esiin vuorovaikutus ja avoin keskusteleminen etenkin ongelmatilanteissa. Avoin vuorovaikutus voi auttaa löytämään yhdessä ratkaisuja tilanteissa, joissa työ ei suju. Asiantuntijoiden kokemuksista kävi ilmi, että tarvitaan myös avointa ja selkeää keskustelua työntekijän tehtävistä ja roolista työyhteisössä. Työn tavoitteiden tulee olla selkeät, jotta jokainen tietää oman roolinsa ja tavoitteet työssään. Kaikilla tulisi olla yhteinen näkemys siitä mitä tehdään ja mitä tavoitellaan. Myös erilaisten perhe- ja elämäntilanteiden huomioiminen työpaikalla on tätä päivää. Se lisää kohdatuksi tulemisen kokemusta ja luottamusta ja parantaa yksilön työhyvinvointia. Joissakin tilanteissa voi olla tarpeen jopa työtehtävien uudelleen organisointi. Lisäksi esihenkilön myönteinen suhtautumistapa eri asioihin voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työhyvinvointikokemukseen. Myös huolenpitoa työntekijöistä pidettiin tärkeänä. Tällöin työntekijä kokee kuuluvansa organisaatioon ja panostaa enemmän työntekemiseen, mikä näkyy työn tuloksissa ja tuottavuudessa. Yhtenä näkemyksenä nousi esille

sekä työympäristön tunnistaminen että työntekijän tunnekokemuksen tunnistaminen, siten että mitkä olisivat työntekijän motivoimisen ja työhyvinvoinnin rakentamisen elementtejä.

“ Kun ne työn tavoitteet ovat selkeät, kun kaikki tietää oman roolinsa siinä työssä ja työyhteisössä eli mitä tavoitellaan, mitä tehdään niin se on varmasti yksi tärkeimmistä tekijöistä, että sitten päästään keskustelemaan siitä olennaisesta, että mikä tässä työssä ei suju tai miten sitä voisi parantaa eli selkeät tavoitteet, selkeät ohjeet tai mahdollisimman selkeät ohjeet miten työtä tehdään, ja tietysti sitten myös se avoin vuorovaikutus, että tuota kun ongelmia tai haasteita tulee, niin ne on tehty niinku ratkottaviksi ja niistä saa puhua” (h5)

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tekijät

Asiantuntijat kuvailivat työhyvinvoinnin johtamisen olevan laaja-alainen alue, joka kattaa myös työn suunnitteluun ja organisointiin liittyviä asioita, ei pelkästään esimerkiksi työterveyshuoltoa tai organisaation tarjoamaa virkistystoimintaa. Työpäivän aikana kuulumisten kysely nähtiin vaikuttavan kokemuksellisuuden tunnistamiseen ja olevan osa työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvoinnin johtamiseen nähtiin kuuluvan myös työpaikalla pidettävät säännölliset kehityskeskustelut ja tieto siitä, miten on päästy esimerkiksi vuositavoitteisiin sekä työn selkeät tavoitteet. Tarvittaessa tehdään korjausliikkeitä, jos on tarve ja pidetään huolta, että työpaikalla perustekeminen on kunnossa.

Asiantuntijat kokivat työn koordinoinnin ja suunnittelun keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnin johtamisessa, esimerkiksi mietitään, mistä työaika koostuu ja minkälaisia työtehtäviä on ja näiden pohjalta mietitään, onko kokonaisuus selkeä, joka mahdollistaa työn tekemisen hyvin. Tärkeänä koettiin huolehtia, että työkuorma on sopiva ja työtehtäville on riittävästi aikaa. Myös suunnittelun tärkeys nousi pinnalle. Kääntöpuolena koettiin, että jos suunnittelua ei tehty hyvin, niin työteosta tuli pirstaleista, jolloin itse fokus työntekoon katoaa. Konkreettisena toimintana työhyvinvoinnin edistämiseksi tuotiin esille perusasioista liikkeelle lähtemisen jokapäiväisessä työssä, eli tehtäviin, välineisiin ja prosesseihin tulisi kiinnittää huomiota, sillä ne tukevat työntekijän hyvinvointia työssä.

Asiantuntijat kuvailivat, että työhyvinvoinnin johtamiseen tulisi olla samanlainen ote kuin muuhunkin johtamiseen työpaikalla. Sen tulisi olla suunnitelmallista, systemaattista, pitkäjänteistä sekä eteenpäin vievää toimintaa. Ihannetilanteessa se olisi yksi johtamisen osa-alue, jolle olisi selkeä rakenne ja selkeät tavoitteet, joihin halutaan pyrkiä. Niiden lisäksi olisi määritelty myös keinot ja välineet sekä aikataulut, joilla määriteltyihin tavoitteisiin pyritään pääsemään. Asiantuntijat kokivat, että työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla osana kokonaisjohtamista, koska työhyvinvointi on niin laaja

alue, että se on osa kaikkia organisaation toimintoja, ei vain yksittäinen tai erillinen osa muusta toiminnasta. Työhyvinvointi tulisi ymmärtää osana arjen työtä, joka on kokonaisuuden johtamista. Onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen edellytyksenä on tunnistaa eri yhteydet ja toiminnot, joihin työhyvinvoinnin johtamisella on vaikutusta organisaatiossa.

” Työhyvinvointi ei ole se joku yksittäinen tavallaan erillinen osa-alue, jota tekee joku henkilö irrallaan siitä muusta toiminnasta tai johtamisesta.” (h3)

” Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole mitään erillistä johtamista, liiketoiminnan tai jonkun muun tavoitteen osalta, vaan se on sitä arjen työtä kokonaisuuden, tietyllä tapaa sen kokonaisuuden johtamista.” (h5)

Asiantuntijat kokivat, että työhyvinvoinnin johtaminen on jätetty enempi henkilöstöhallinnon vastuulle, eikä muut välttämättä osaa vastata työnhyvinvointiin liittyvistä asioista. Toisaalta yksi asiantuntija piti työhyvinvoinnin johtamista yrityksen tai organisaation johdon tehtävänä, sillä kokonaisuutena se on sekä pitkäjänteisiä suunnitelmia että toteutuksia vaativa osa-alue.

”...jos menee kysymään yrityksessä toimitusjohtajalta, että mites teillä työhyvinvointi, niin tota se johtaja ensin vaikuttaa hämmästyneeltä ja sit se sanoo, että ai te olettekin työhyvinvoinnista kiinnostunut, niin ne on, että hetkinen, mä kutsunkin ”Koskisen” paikalle, että se tietää meillä tän työhyvinvoinnin...” (h6)

Työhyvinvoinnin johtamisessa koettiin tärkeäksi, että työpaikalla ylipäätään sekä alaisen ja esihenkilön välillä vuorovaikutus on kunnossa ja työntekijöiden kohtelu on hyvää. Nämä koettiin myösellaisiksi asioiksi, joissa on kuitenkin vielä paljon opeteltavaa. Myös työnohjaus nostettiin haastatteluissa esille konkreettisena toimintana työpaikoilla sekä työntekijöiden mielipiteiden ja kokemusten kuuleminen kehittämisideoissa. Ihmissuhdetaitoja pidettiin tärkeänä, jotta osataan toimia vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksella ja ihmissuhdetaitojen kehittämisellä koettiin voivan ratkaista monia ristiriitatilanteita työelämässä.

” ...niin siinä on kaksi semmoista asiaa, mitkä pitäisi olla kunnossa siellä työpaikalla, niin se on se vuorovaikutus ja ihmisten kohtelu. Se kohtelu ja kohtaaminen, niin ne on kaks semmosta asiaa, joissa meillä on opettelemista” (h6)

Myös organisaation strategian tuntemisen uskottiin ohjaavan työhyvinvoinnin johtamista. Strategian tuntemisen kautta koettiin avautuvan ne asiat, mitkä ohjaavat konkreettista työhyvinvoinnin johtamista ja sitä kautta määrittävän tavoitteet ja keinot toiminnalle. Konkreettisista teoista esimer-

kiksi kerran vuodessa tehtävän työhyvinvointikyselyn ei pelkästään uskottu olevan riittävää konkreettista työhyvinvoinnin johtamista. Kyselyn tai muun mittaamisen avulla saadaan kuitenkin tärkeää tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Lisäksi pitää olla tavoitteet mitä kohti halutaan pyrkiä ja niitä varten olla olemassa konkreettisia keinoja, jotka esimerkiksi mahdollistavat, että työ on sujuvaa ja sopivaa työntekijälle. Esimerkiksi Fokus-hankkeessa kehitelty menetelmä on haluttu tehdä yrityksille välineeksi, jotta työhyvinvoinnin johtaminen olisi selkeämpää ja helpompaa. Myös työhyvinvointia tukevat tapahtumat ja edut kulttuuri- ja liikuntatoimintaan koettiin osaksi konkreettista toimintaa työhyvinvoinnin johtamisessa.

Työhyvinvointia työpaikalla voidaan tukea esimerkiksi sillä, että on riittävästi aikaa työn tekemiselle. Tärkeää olisi, että viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä toimivat ja matalalla kynnyksellä pystytään ottamaan asioita puheeksi. Kokemuksia hyvinvoinnista pitäisi voida tuoda esille esimerkiksi palaverissa. Omien ideoiden ja ajatusten kirjaaminen ylös pitkin viikkoa, ja niiden nostaminen esille yhteisesti koettiin järkeväksi. Näin viikon aikana nousseet huomiot ei pääse unohtamaan ja kaikki mieltä painavat asiat saadaan käsiteltyä. Olisi tärkeää kiinnittää huomiota toimiiko joku työn suunnitelma tai tarvitseeko siihen tehdä jotakin muutoksia. Eli jatkuva seuranta ja avoin keskustelu työstä tukevat työhyvinvoinnin kokemusta. Lisäksi varhaisen tuen -malli mainittiin tärkeäksi työkaluksi yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin tukemisessa.

” ... kun ehkä huomaa, että nyt on jotain tuota haastetta siinä työssä, työn sujumisessa, niin sitten myös mahdollisimman matalalla kynnyksellä ottaa asioita puheeksi...” (h5)

Työhyvinvoinnin johtamisen osa asiantuntijoista koki osaksi normaalia työtä, joka pitää esimerkiksi sisällään työtehtävien suunnittelun. Helpoksi työhyvinvointi koettiin, jos sitä ajatteli siten, että jokainen voi itse valita millä tavalla asioissa toimii ja pyrkii tekemään työnsä alaisten parhaaksi, jolloin työhyvinvoinnin kokemus yleensä paranee. Asioiden puheeksi ottaminen koettiin kuitenkin haastavana työhyvinvoinnin johtamisessa. Työhyvinvoinnin johtaminen koettiin osittain myös vaikeana tehtävänä. Itseään voi pitää synnynnäisenä johtajana, mutta yllättäen työhyvinvoinnin johtaminen voikin olla haastavaa. Työhyvinvoinnin johtamisen taitojen opettelemisen koettiin siis olevan tärkeää.

” ... työhyvinvoinnin johtaminen, että onko se helppoa vai vaikeata niin mä sanoisin näin, että se on vaikeata. Siis se on vaikeata ja sen takia siis monet luulevat, että he olisivat jotain synnynnäisiä johtajia tai karismaattisia tyyppejä, että he selviää näistä asioista, mutta se ei pidä paikkaansa.” (h6)

Lisäksi asiantuntijat kokivat, että myös työn luonne, työntekijöiden ikärakenne, organisaatio tai organisaation johdon suhtautuminen työhyvinvointiin voivat vaikuttaa siihen, että työhyvinvoinnin johtaminen koetaan vaikeana. Näitä perusteltiin sillä, että jotkut työtehtävät on hoidettava tietyinä ajanjaksona, vaikka työntekijöiden jaksaminen olisi koetuksella. Myös ikäjohtamisen periaatteita voi olla vaikea noudattaa, jos työn luonne on sellainen, että työuran loppuvuosille ei voi miettiä kevyempiä tehtäviä. Lisäksi riippuu paljon organisaatiosta, miten työhyvinvointi yhdistyy siellä eri asioihin ja toimintoihin eli onko työhyvinvoinnin johtaminen siellä osa normaalia toimintaa muun johtamisen rinnalla.

” Mun käytännön havainto on, että työhyvinvoinnin johtamista ohjaa se millä tavalla yrityksen tai organisaation johto suhtautuu koko tähän asiaan.”(h4)

Tärkeänä taitona koettiin, että pystyy myöntämään ääneen, jos ei osaa tai jos ei tiedä jotakin asiaa. Nykyään kuitenkin on niin helppoa etsiä tietoa ja selvittää asioita. Koettiin tärkeänä myös ottaa tietoa ja neuvoa muilta vastaan avoimesti. Ymmärretään se, että tieto ei ole kenenkään omaisuutta, vaan sitä voidaan hyödyntää ja jakaa muiden kesken. Työhyvinvoinnin johtaminen koettiin myös ajoittain olevan helppoa ja toisinaan vaikeaa, riippuen käsiteltävästä asiasta sekä se voi myös muuttua esimerkiksi ristiriitojen selvittämisessä.

Työhyvinvoinnin johtamista koettiin ohjaavan esimerkiksi sen millä tavalla ja asenteella organisaation johto suhtautuu työhyvinvointiasiaan. Onko työpaikalla työntekijöiden oikeudet huomioituna ja onko lain velvoittamista asioita huolehdittu.

” ...tietenkin toi lakitausta, sillä tavalla, että työsuojeluorganisaatio pitää niinku olla olemassa ja sitten on kaikki nää kaikki tuota työntekijöiden oikeudet...” (h1)

Työhyvinvoinnin johtamiseen koettiin myös vaikuttavan suuresti osaamisen. Aikaisemmin osaamiseen ei kiinnitetty niin paljon huomiota, mutta se on suuressa roolissa johtamisen taustalla. Koettiin myös, että jos organisaatioissa osaaminen laitettaisiin kuntoon, niin organisaatiot menestyisivät ja pärjäisivät paremmin. Työhyvinvoinnin johtamisessa koettiin haasteena vastuiden jakautumisen. Voi esimerkiksi olla epäselvyyttä vastuun ottamisesta, jos organisaatioissa oli uusia esihenkilöitä, jotka eivät välttämättä osanneet kaikkia työhyvinvoinnin johtamisen keinoja, kuten keinot työkyvyn tukemiseen pitkien sairauslomien tilanteissa. Haastatteluissa nousi esille myös varhaisen tuen

puuttumisen -mallit. Tärkeää olisi myös tiedon jakaminen, vuorovaikutus ja yhdessä työskenteleminen, jotta työhyvinvointiasiat tulisivat esiin. Työpaikalla myös psykologinen turvallisuus työyhteisössä sekä työyhteisötaitojen kehittäminen koettiin tärkeäksi.

”...ja se pelko vie monessa yrityksessä niin tällaisia kehittämismahdollisuuksia, kun ihminen, joka on hiukan hiljaisempi, niin se jättää näistä ajatuksistaan kertomatta, sen takia, kun se ajattelee, että ne varmaan naureskelee taas tälle mun jutulle ja sen takia en kerrokaan sitä. Mutta jos me osattaisiin olla kavereita paremmin, niin tota noin kaikkihan sujuisi paremmin” (h6)

Estäväksi tai vaikeuttaviksi tekijöiksi työhyvinvointia tukevien toimien toteuttamisessa tunnistettiin esimerkiksi, jos organisaatiossa ei ollut selkeitä toimintamalleja tai ohjeistuksia, miten epäselviin asioihin ja ristiriitoihin reagoidaan ja miten niissä tilanteissa tulisi työyhteisön toimia. Tämän koettiin estävän työhyvinvoinnin johtamisen onnistumista. Estäväksi tekijäksi työhyvinvoinnin tukemisessa nähtiin myös kiire, työnsuunnittelun ja mitoituksen epäonnistuminen ja joustamattomuus työn suunnittelussa, sekä työn kuormittavuus.

”... Tietysti varmaan tän ajan yksi pahimpia vitsauksia on tietyllä tapaa kiire, joka kertoo myös ehkä, että ollaan tietyllä tapaa epäonnistuttu siinä työn suunnittelussa, mitoituksessa...” (h5)

Tärkeänä pidettiin, että asiat otettiin puheeksi ja työpaikalla oli selkeät työnjaot ja vastuu-alueet. Koska töitä tehdään nykyään paljon itsenäisesti, ei välttämättä käydä avointa keskustelua esimerkiksi työn kehittämistarpeista ja tämä taas luo työpaikalle kulttuuria, että asioista tai epäkohdista ei voida puhua avoimesti, vaan pelätään leimautumista virheiden takia. Huonosti suunnitellut kyselyt työhyvinvointia koskien koettiin myös vaikeuttavan työhyvinvointia tukevien toimien toteuttamista.

”Tavallaan sitä työhyvinvointia, jos mitataan, niin jos se kysely on niinku huonosti laadittu tai se ei houkuttele vastaamaan tai sitten siitä puuttuu se palautejärjestelmä niin vaikuttavuus tavallaan on vähäistä niin se ei tue sitä työhyvinvointia.” (h2)

Myös käytettävissä olevan rahan määrän koettiin vaikeuttavan hyvinvointia tukevien toimien toteuttamista. Organisaatioissa on käytettävissä yleensä tietty euromäärä ja sillä mennään. Estäväksi tai vaikeuttaviksi tekijöiksi työhyvinvointia tukevien toimien toteuttamisessa koettiin myös se, että johto ei välttämättä ole perehtynyt työhyvinvoinnin asioihin. Lisäksi työntekijöiden erilaiset maailmankatsomukset, arvostukset ja näkemykset siitä mitä työhyvinvointi on ja mitä sen pitäisi olla, voivat estää työhyvinvointia tukevien toimien toteutumista.

”...ja se on valtavan suuri ongelma tässä, että vaikka me aina luullaan, että johtajat on jotain yli-ihmisiä ja viisaita ja kaikkea semmoisia, niin eihän se voi pitää paikkaansa, ihan samanlaisia kahdella jalalla kulkevia kuin kaikki muutkin.” (h6)

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen koettiin laajana kysymyksenä ja kokonaisuutena, koska ihminen on kokonaisuus ja kaikki eri osa-alueet vaikuttavat siihen, minkälaiseksi työhyvinvointi muodostuu. Yhteinen odotus oli, että asiantuntijatyössä tarvitaan työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi olla yhtenäinen linja ja yhteiset sovitut pelisäännöt, miten organisaatiossa toimitaan. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen koettiin juuri sinä toimintana, miten jokaisen organisaatiossa toimitaan niin, että kaikilla on työyhteisössä hyvä olla. Koettiin myös, että työhyvinvoinnin johtaminen tulisi arkipäiväistä. Työhyvinvoinnin johtamisesta puhuttaessa ”johtamis-” sana mielletään helposti niin, että se on jotakin, mikä kuuluu organisaation johdolle. Eräs asiantuntijoista kuvasi, että työhyvinvoinnin johtaminen pitäisi saada näkymään sellaisena, että se koskee kaikkia ja ymmärrettäisiin oma vastuu sekä oman toiminnan vaikutus esimerkiksi elintavoissa työhyvinvoinnin johtamisessa.

”Kehittäisin enemmän sitä, että ihmiset itse näkisivät, että mikä heidän vastuunsa on oman työhyvinvoinnin johtamisessa. – että yrityksille kaadetaan vähän turhan paljon vastuuta siitä työhyvinvoinnista...” (h4)

Yksi asiantuntija koki, että organisaatio luo puitteet työhyvinvoinnin johtamiselle erilaisten johtamisen prosessien kautta, ja itse asiantuntijana on saanut tukea työhyvinvoinnin johtamiseen niistä. Esimerkiksi, että työntekijällä on selvillä häneen kohdistuvat odotukset eli selkeä työnkuva ja oma rooli siinä ja lisäksi on huolehdittu siitä että, työympäristö ja työvälineet ovat kunnossa. Asiaa ajateltiin myös yksilötasolla, ja yksi haastateltava toi esiin organisaation tarjoamat taukojumppaohjelmat. Niitä hyödyntämällä ja pitämällä taukoja sekä lisäämällä fyysistä aktiivisuutta voi parantaa ja johtaa omaa hyvinvointiaan. Myös työnantajan tarjoamat fysioterapeutin palvelut, mentoroinnit, työnohjaukset, kuntoutukset tulivat esille. Työnantajan velvollisuus tarjota työterveyspalveluja työntekijälle, tukee työhyvinvointia ja auttaa asiantuntijoita työhyvinvoinnin johtamisessa.

”...tiedän, että meillä on organisaatiossa aika monenkin tasoista eri esihenkilövalmennusta, mutta koska itse en suoraan työskentele siinä roolissa, niin en itse näitä valmennuksia tai koulutuksia oo käynyt, mutta sitten taas, että oon käynyt sitten vaikka näitä projektin hallinnan kokonaisuuksia, kurseja, missä tietysti ehkä keskitytään sen asian hankkeen, tavoitteen täyttymisen edistämiseen ja tietysti siinä osaltaan sivutaan sitä työhyvinvoinnin johtamista” (h5)

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen koettiin pitävän sisällään keskustelua työyhteisössä, sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin ja toimintatapoihin sekä pyritään saavuttamaan yhteiset työn tavoitteet. Asiantuntijat kokivat, että työhyvinvoinnin johtamisen olisi tärkeää olla osa muuta johtamista eli ymmärrettäisiin sen nivoutuminen ja yhteydet kaikkeen organisaation toimintaan ja johdettaisiin yhdessä muiden asioiden kanssa, ei erillään muusta toiminnasta. Työhyvinvoinnin johtamista kuvattiin myös kokonaisuuden johtamisena. On tärkeää, että ei poukkoilla eri suuntiin, vaan pyritään kohti yhteistä tavoitetta. Työyhteisössä pitäisi olla määritelty tavoitteet, joihin kaikki sitoutuu.

”Työhyvinvoinnin johtaminen on sitä kokonaisuuden johtamista, että sekään ei oo hyvä, että sitten aina vähä niinku poukkoillaan suuntaan jos toiseen, vaan että on se tietty tavoite, josta on toki käyty keskustelua koko työyhteisössä, että onko se sellainen mihin sitoudutaan ja sitten myös sitä niinku systemaattisesti johdetaan ja tarkastellaan sen tavallaan niitä muutoksia ja asetettuja mittareita, että mihin suuntaan ollaan menossa”. (h5)

Joissakin organisaatioissa oli tarjolla esimerkiksi eri tasoisia esihenkilövalmennuksia. Kuitenkin työhyvinvoinnin johtamisen osaaminen ja asiantuntijuus oli tullut pääasiassa omien opintojen sekä erilaisissa hankkeissa mukana olon kautta. Yksi asiantuntija koki osaamisen tulleen pääosin koulutuksen kautta, mutta myös omassa työssä saatujen merkityksellisyyden kokemusten kautta ja siitä miten omassa työssään voi kehittyä, jolloin nämä näkyvät kokemuksellisenä työhyvinvointina. Mahdollisuudet lisäkouluttautumiseen koettiin vielä puutteelliseksi useamman asiantuntijan mielestä. Johdolta tulevat työvälineet, tuki tai niiden puuttuminen tulivat ilmi usean haastateltavan kommentissa. Asiantuntijat kokivat, että työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä tulisi järjestää enemmän koulutusta, esimerkiksi lisäämällä se kurseiksi korkeakouluihin. Työhyvinvointiin liittyvät asiat sekä työhyvinvoinnin johtaminen koettiin kokonaisuudeksi, jota kaikkien olisi hyvä ymmärtää. Lisäksi pitäisi huomioida pienetkin asiat työhyvinvoinnin kehittämisessä, ja johdon tulisi olla perillä siitä mitä henkilöstölle kuuluu, koska johtamisvastuu on heillä, jotka ovat määrittäneet organisaation toimintastrategian.

” Täytyisi olla oppiaineena tota noin siis kurssina se täytyisi olla korkeakouluissa. Ja kai joka paikassa siis tää on semmoista perustietoa, joka meillä täytyisi kaikilla olla” (h6)

Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin johtamiselle voi olla myös haaste se, miten tulevien työntekijä sukupolvien työhyvinvointia johdetaan. Eräs asiantuntija koki, että eri sukupolvien välinen muutos näkyy jo tämän päivän elämäntyyliissä ja -rytmissä, ja se tulee näkymään myös työelämässä. Asiantuntija pohti, minkälaista työhyvinvoinnin johtaminen organisaatiossa sitten on ja minkälaisia haasteita muutos herättää, sillä työelämän työhyvinvointia ei voi tuottaa valmiiksi ulkopuolelta. Asiantuntija ennusti, että työhyvinvoinnin johtaminen tulee tulevaisuudessa tärkeämmäksi, sillä nykypäivä ja tulevaisuus luo työhyvinvoinnin johtamiselle uusia ja erilaisia vaatimuksia, sillä yhteiskunnassa esiintyy jatkuvasti kasvava määrä työkyvyttömyysriskiä aiheuttavia ilmiöitä kuten uupumista, väsymistä, poissaoloja mielenterveyssyistä. Asiantuntijoiden mielestä etätöön lisääntymisen vaikutukset ja etätöntekijän työhyvinvoinnista huolehtiminen tulevat näkymään tulevaisuudessa enemmän ja niihin pitääkin kiinnittää enemmän huomiota. Asiantuntijat kokivat myös, että työntekijän perehdyttäminen on keskiössä, kun puhutaan työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisestä, sillä hyvä perehdytys vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työntekijän työhyvinvointiin. Myös työvälineiden osalta mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehitykseen on yhden haastateltavan mukaan esimerkiksi sovel-luskehityksessä.

” Sitten tavallaan niinku huolehditaan myös etätöntekijän hyvinvoinnista ja sitoutumisesta siihen organisaatioon. Eli sehän on ehkä semmoinen haaste nyt sitten, että joku tulee töihin taloon ja nyt sitten, jos on hyvinkin tällöinen etätöpaikka, niin se ei välttämättä juuri näe sitten työntekijöitä. Elikkä se sitoutuminen alkuvaiheessa saattaa jäädä ihan vähäiseksi.” (h2)

6.3 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen digitalisaation näkökulmasta

Toimiva työhyvinvoinnin digitalisaatio

Digitaalisuus tulkittiin työhyvinvoinnin johtamisen apuvälineenä ja tietynlaisena tukena. Koettiin, että nykyään tulisi osata enemmän digitaalisuudesta, mutta samaan aikaan esimerkiksi työn organisoinnissa tulisi olla käytössä paremmat digitaaliset ratkaisut. Digitaalisuuden ajateltiin myös edistävän työhyvinvointia ja lisäävän etätöön mahdollisuuksia, oltiin tyytyväisiä siihen, että voi valita

itse oman työpisteen. Asiantuntijoiden mielestä digitaalisuus auttaa työsuunnittelussa, kun digitaaliset järjestelmät toimivat antaen palautetta muun muassa siitä, että työntekijä on jo ylityöllistetty. Työtehtävien ja työpaikkojen muuttuminen digitaalisuuden myötä, oli yhden haastateltavan mielestä positiivinen ja suuri muutos.

“... että sitten tavallaan tällöinen paremmin toimivat digitaaliset ratkaisut olisi jo osaltaan keino siihen, että hei nyt ei voi laittaa enää lisää työtehtäviä tähän tai ainakin sitten on tehtävä vähän priorisointia, että mitä jos jotain lisätään niin mitä otetaan samantien pois, että tää on ollut hyvinkin, voiko sanoa jopa lapsenkengissä?” (h5)

Digitalisaation nähtiin tuoneen työhyvinvoinnin johtamiseen sekä positiivisia vaikutuksia että haasteita. Koettiin, että asiantuntijatyössä digitaalisuus on nykyään iso osa käytännön työtä ja se on mahdollistanut paljon asioita. Esimerkiksi jopa jäädäkseen tullut etä- ja monipaikkainen työskentely koronapandemian aikana ja jälkeen, oli haastateltavien kokemusten lisään mahdollistanut ja jopa lisännyt työntekijöiden työhyvinvointia, kun eri paikossa työskentely on mahdollistunut ja tuonut riippumattomuutta elämään. Koettiin kuitenkin myös niin, että kokemukset riippuvat aina kokonaisuudesta ja yksilöstä ja tärkeää olisi huomioida miten digitaalisuus ja sen lisääntyminen vaikuttaa yksilön kokemuksessa. Silloin on helpompi arvioida sen hyötyjä tai haittoja työhyvinvoinnin kokemuksen näkökulmasta. Esimerkiksi uusien digitaalisten ratkaisujen käyttöönotossa koettiin, että on tärkeää huomioida työntekijöiden ennakko-odotukset tai -asenteet, taidot ja valmiudet ja näiden myötä riittävä perehdyttäminen. Myös johtamisella käsitettiin olevan merkittävä rooli siinä, miten johtamisessa huomioidaan ja toteutetaan digitalisaatioon liittyviä toimenpiteitä. Digitaalisten ratkaisujen ja välineiden on kuitenkin oltava toimivia, jotta esimerkiksi etätöiden tekeminen sujuu ongelmitta.

” Parantaa työhyvinvointia, että jos me nyt mietitään vaikka tätä monipaikkaista työtä, niin kyllä mä sanoisin, että sillä on niinku erittäin suuria vaikutuksia tällä digitalisuudella.” (h4)

Digitaalisuus on vaikuttanut jokaisen haastateltavan työpaikalla jollain tavalla. Eräs asiantuntija oli kuitenkin sitä mieltä, että työkyvyn johtamisen tulokulmaksi digitaalisuuden näkökulma on vielä puutteellista. Kun ajateltiin digitaalisuuden näkökulmaa työhyvinvoinnin johtamisessa, pidettiin tärkeänä, että pysähdyttäisiin miettimään organisaatioissa, että mitä oikeasti halutaan kehittää, mihin halutaan saada vastauksia ja reagoidaan, jos vastaan tulee jotakin mihin tulisi heti puuttua. Koettiin, että esimerkiksi sähköisiä lomakkeita ja kyselyitä on nykyään paljon, mutta niiden taustalta nähtiin

kadonneen ydinidea, mitä varten niitä tehdään, mihin niillä halutaan saada vastauksia ja ratkaisuja. Nopea kehittyminen on tuonut työpaikoille lisää digitaalisuutta. Esimerkkinä mainittiin, että työpaikoilla on kova tarve ottaa käyttöön koko ajan uusia menetelmiä. Kuitenkin pohdittiin, että onko työntekijöillä resursseja tähän. Digitaalisuuden koettiin siinä mielessä aiheuttavan jonkin verran ylimääräistä henkistä kuormaa ihmisille. Perehdyttäminen digitaalisten menetelmien ja järjestelmien käyttöön vaikutti asiantuntijoiden mielestä tärkeältä osa-alueelta, johon pitäisi olla resursseja.

” Ei varmaan ole semmoista työpaikkaa mihin se ei vaikuttaisi. Sitä tosiaan vaikea, että tota vähän tässä kontekstoida niin että sehän voisi olla että juuri tällaisia ihan niinku tällaisia irrallisia härpäkkeitä niinku älykelloja tai. Tai aurio tai first pitää mitä mitä nyt onkaan. Niin ne varmaan vaikuttaa joltakin osin, mutta sitten tosiaan. Että yleensä semmoinen niinku että sehän on siinä ympäristössä se digitaalisuus, että se on vaikka niinku vaikka tiivis, niin tavallaan tähän ympäristöön liittyvä tällainen tapa organisoida se tai että ollaan etänä tai lähi.” (h1)

Digitalisaatio on tuonut lisää välineitä työhyvinvoinnin johtamisen ja arvioimisen tueksi. Yksi haastateltava nosti esiin Fokus-hankkeen kehittämän arviointimenetelmän, miten se on hyvä esimerkki digitaalisesta työkalusta työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Tärkeäksi koettiin myös varhaisen tuen mallit, erilaiset HR-järjestelmät sekä työntekijälle raportointiin että työnantajalle seurantaan esimerkiksi poissaolojen ja työtapaturmien seuraamisessa. Digitaalisuuden nähtiin tuoneen myös työpaikoille ja työntekijöille hyvin paljon materiaalia työhyvinvoinnin tueksi. Esimerkiksi erilaisia webinaareja, videoluentoja ja kursseja organisaation tai koulutusjärjestelmien kautta. Lisäksi organisaatioiden toimivien järjestelmien ja osaavan IT-tuen merkitys on korostunut etä- ja monipaikkaisen työn seurauksena, tietoturvan toimivuus korostuu myös. Haittapuolena osa tulkitsi, että uutta tietoa tulee niin paljon, ettei kaikkea uutta ole mahdollista sisäistää niin nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

” Veikkaisin, tää ihmisten väsyminen työpaikalla niin se johtuu osaltaan just tällaisesta, että uutta tulee liian kovaa vauhtia, että siinä meidän tää mieleemme ei pysy mukana siinä” (h6)

Asiantuntijoiden mielestä työhyvinvoinnin johtamisessa digitaalisuuden näkökulmasta on vielä kehitettävää. Monissa organisaatioissa on laajat tietojärjestelmät ja niistä saatavien tietojen hyödyntäminen, lisäksi myös yritysten fiiliskyselymittareiden kaltaiset happy or not- laitteet voisivat olla mahdollisuuksia. Useassa haastattelussa nousi esiin myös työntekijöiden henkilökohtaisessa käytössä olevat laitteet ja mittarit; älykellot, -sormukset, first beat mittaukset, jotka toimisivat johtamisen kehittämisen tukena. Näihin liittyvät kuitenkin myös eettiset näkökulmat, muun muassa mitä tietoja

työntekijöistä voidaan mitata ja seurata. Yksi haastateltava koki, että digitaalisuus tuo mahdollisuuksia myös osallistavana tekijänä juuri henkilökohtaisessa käytössä olevien laitteiden kautta. Niitä käyttämällä ihminen voi parhaimmillaan itse lisätä ainakin omaa hyvinvointiaan ja osallistua oman hyvinvointinsa johtamiseen ja kehittämiseen.

”...varmasti kehitettävää olisi todella paljon, että tuota monessa organisaatiossa ja me ei olla siinä suhteessa niinku poikkeus, että me käytetään hyvin monia eri järjestelmiä” (h5)

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan työhyvinvoinnin johtaminen ei kuulu pelkästään organisaation johdon tehtäväksi vaan jokainen voi johtaa omaa hyvinvointiaan. Organisaation johdolla on kuitenkin merkittävä rooli siinä, millainen asenne digilaitteita kohtaan hyvinvoinnin lisääjinä heistä välittyy. Työpaikoilla käytetään esimerkiksi paljon erilaisia järjestelmiä, mutta voisiko niitä jotenkin yhdistellä tai hyödyntää keskenään. Koettiin, että johtamisessa on tärkeää yhteiset pelisäännöt ja selkeät prosessit.

”...mutta siinäkin myös sitten se, että toki se on niinku järjestelmän näkökulmasta, mutta se vaatii myös sitten niitä, että on ne pelisäännöt, ne työn prosessit on kuvattu niin hyvin, että vaikka tiedetään, että miten työaika kirjataan, mitkä on vaikka siihen liittyvät pelisäännöt niin se on jo tietysti niinku ilman sitä digitaalisuuttakin niin tärkeä asia siinä johtamisessa”. (h5)

Asiantuntijat kuvailivat, että digitaalisuuden käyttöönottoaminen ei aina ollut kiinni rahasta vaan myös paljon muista resursseista johtuvaa. Työntekijöiden mahdollisuudet eivät aina riittäneet kaiken uuden käyttöönottoon ja uudet toimintatavat yleensä vaativat koulutuksia, joihin ei välttämättä myöskään ole riittävästi resursseja. Esimerkiksi yrityksen johtoa voidaan kouluttaa vahvasti nimenomaan johtamiseen, mutta muille koulutuksille ei jää aikaa. Digitaalisuuden kehittämisen kannalta pohdittiin myös, onko käytössä parhaat mahdolliset digitaaliset alustat ja ratkaisut, ettei niitä tarvitsisi olla jatkuvasti kehittämässä ja päivittämässä. Digitaalisuuden kehittämiseen työpaikoilla koettiin vaikuttavan digitaalinen kypsyys, jolla tarkoitettiin sitä, miten yrityksissä on pystytty ottamaan uutta tietoa ja taitoa käyttöön ja osataanko uutta tietoa hyödyntää työelämässä ja ottaa asiat konkreettisesti käytäntöön mukaan.

”... toki, kun meilläkin se palveluvalikoima on aika laaja, niin sitten aina niinku miettiä, että onko tietyllä tapaa ne parhaat digitaaliset alustat ja ratkaisut käytössä” (h5)

”Digitaalisuuden kehittäminen työpaikoilla, niin siellä puhutaan semmoisesta asiasta kuin digitaalinen kypsyys, se on englannissa digital maturity, niin tota se digitaalinen kypsyys tarkoittaa sitä,

että miten yrityksessä nyt on sitten osattu tätä kaikkea tietotekniikkaan liittyvää taitoa ottaa käyttöön” (h6)

Vaikka digitalisaation nähtiin tuovan myös paljon mahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamiseen, digitalisaation lisääntymisen ja jatkuvan kehittymisen (mm. tekoäly) nähtiin tuovan myös haasteita ja eettisesti pohdittavia asioita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Muun muassa miten pitkälle työnantaja voi tietojen keräämisessä mennä, mitä kaikkia tietoja työntekijöistä voidaan kerätä ja käsitellä. Näiden kysymysten uskottiin olevan isoja asioita tulevaisuudessa.

6.4 Tulosten tarkastelua

Haastatteluista saatujen tulosten mukaan asiantuntijat määrittivät työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen hyvin laajaksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Digitalisaation työhyvinvoinnin johtamisessa nähtiin tuovan myös paljon mahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti digitalisaation lisääntyminen ja jatkuva kehittyminen tuo myös haasteita ja eettisesti pohdittavia asioita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä.

Käsitteiden määrittelyssä vastaukset olivat osittain päällekkäisiä ja samat asiat toistuivat jossain määrin, kun puhuttiin työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisestä. Työhyvinvointi-käsite kuvailtiin kokonaisvaltaisena kehikkona, jossa työntekijän hyvinvointia tarkastellaan siitä lähtökohdasta, että tunnistetaan työssä tapahtuvien asioiden lisäksi työn taustalla ja työpaikalla tapahtuvat asiat ja huolehditaan niistä. Työhyvinvoinnin määrittelyssä toistui näkemykset fyysinen ympäristö, välineet ja laitteet, turvallisuus, lainsäädännön noudattaminen, johtaminen, yksilön oma elämä, terveys ja työkyky, työn sisältö ja määrä ja työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet sekä työilmapiiri. Työhyvinvointiin kuvattiin kuuluvan myös työhyvinvoinnin mittaaminen ja arvioiminen.

Työhyvinvoinnin kuvattiin olevan hyvin laaja ja monialainen käsite ja työhyvinvoinnin osa-alueiden määrittelyssä korostui selkeästi neljä eri osa-aluetta; yksilö, työ, organisaatio ja johtaminen. Manka (2011, 76) on kuvannut työhyvinvoinnin moniulotteista kokonaisuutta kuviolla, jota tarkastelimme tietoperustassa. Mankan kuvauksen mukaan yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa yksilön asenteiden ja tulkintojen kautta työ, johtaminen, organisaatio ja työyhteisö. Kuviossa mainittujen osa-alueiden alle sisältyy vielä tarkentavia asioita. Tutkimuksemme tuotti samantyyllisiä sisältyjä kuin Mankan määritelmässä.

Yksilöön liittyviin tekijöihin koettiin kuuluvan yksilön oman elämän, fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Yksilön oma kokonaishyvinvointi on merkittävä taustatekijä, joka vaikuttaa kokemukseen työstä ja työssä jaksamiseen sekä tulkintoihin ja kokemukseen muista työhyvinvoinnin osa-alueista. Työhön liittyviin tekijöihin kuului työn sisältö ja määrä, työn muotoilu ja tavoitteet, työtehtävien motivoivuus ja sopiva haasteellisuus, aikataulut, palkkaus, työhön liittyvät prosessit ja ohjeistukset sekä työssä kehittymismahdollisuudet. Kun työntekijällä on sopivan kokoinen työkuorma, motivoiva ja omia vahvuuksia tukeva työ, lisää se hyvinvoinnin kokemusta työssä. (Karttunen ym. 2017, 30). Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän mukaan työhyvinvoinnin positiivisia seurauksia voi olla yksilötasolla motivoituminen, tuloksellinen toiminta ja työyhteisötaidot. Organisaatiotasolla positiivisia seurauksia voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, toiminnan tuloksellisuus, sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen. Vastaavasti työhyvinvoinnin kielteisiä ilmestyviä ovat esimerkiksi stressi ja uupumus. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022).

Organisaatio osa-alueeseen sisältyi toimiva fyysinen työympäristö ja työvälineet sekä työergonomia sisältäen kognitiivisen ergonomian ja turvalliset työolot. Tuloksista kävi ilmi, että kun työolot ovat kunnossa ja työpaikalla on selkeät ohjeet ja toimintamallit, vaikutukset näkyvät työhyvinvoinnissa ja työn tuloksissa. Myös kognitiivisen ergonomian merkitys koettiin korostuvan tänä päivänä, kun iso osa työstä tehdään digitaalisten laitteiden äärellä. Toistuvat keskeytykset, nopeatahtinen työ ja useat samanaikaiset tehtävät aiheuttavat kuormitusta ja voivat heikentää työhyvinvointia. Liesivuori (2018) kirjoittaa, että nykyinen työelämä on muuttanut aikakäsitystämme. Työn annetaan viedä mukanaan niin kauan kuin kiinnostusta riittää. Tämä asettaa vaatimuksia fyysisen kunnon lisäksi myös aivoterveydelle. Aivot tarvitsevat aikaa ja lepoa tiedon järjestelyyn. Työn tauottaminen, riittävä lepo ja uni ovat helpoin tapa tarjota aivoille lepoa. (Liesivuori 2018, 40.)

Organisaatioon liittyviin tekijöihin määriteltiin myös vuorovaikutus työyhteisössä. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä vaikuttaa ilmapiiriin ja sillä on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen sekä koko organisaation ilmapiiriin. Työntekijälle merkityksellistä on vastavuoroisuus, millä tavalla työntekijä kokee organisaation tukevan häntä omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Kun työntekijän toiveisiin vastataan, on työntekijän selkeästi kiinnostuneempi toteuttamaan yrityksen strategiaa. (Šilenskyté 2020.)

Johtamiseen liittyviin tekijöihin kuului se millaista organisaation johtaminen, vuorovaikutus ja viestintä on. Johtamiseen kuului myös organisointi ja työn suunnittelu, työoloihin vaikuttaminen, palaute ja palkitseminen, lainsäädännön ja työsuojeluasioiden noudattaminen, työterveyshuollon järjestäminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Yhteisöllisyys rakentuu positiivisuudesta, johtamisesta ja

yhteishengestä. Onnistunut yhteisöllisyyden johtaminen lähtee molemminpuolisesta kunnioituksesta ja luottamuksesta. Tärkeää on myös työntekijän kokemus siitä, että kuuluu yhteisöön. (Mellanen & Mellanen 2020, 174.)

Asiantuntijat kokivat, että työntekijöiden työhyvinvointiin voi vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla. Avoin ja rakentava vuorovaikutus voi auttaa ratkaisuihin haastavissa tilanteissa. Myös selkeät roolit ja tavoitteet työn tekemisessä vaikuttavat asioiden sujumiseen. Työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen lisää kohdatuksi ja kuulluksi tulemisen tunnetta, vahvistaa luottamusta ja parantaa yksilön hyvinvointia. Myös huolenpidon ja empatian osoittamista esihenkilöiden taholta pidettiin tärkeänä ja nähtiin vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Nykypäivän johtamiskäsityksessä korostuu vuorovaikutus, innostaminen, sosiaaliset ja tunnetaidot sekä kyky ottaa työntekijät huomioon yksilöinä. Turvallisessa ja keskusteleavassa ilmapiirissä työntekijöiden potentiaalit nousevat selvemmin esille. Turvallisuuden lisäksi esimiehen sosiaalinen ja emotionaalinen tuki työyhteisössä luo työntekijöille tunteen siitä, että heitä arvostetaan. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7,12.)

Asiantuntijoiden näkemykset työhyvinvoinnin osa-alueista vastaavat aikaisempien tutkimusten tuloksia. Haku - henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehittämishankkeessa- tulosten perusteella määriteltiin, että työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ sekä työntekijän oma persoona ja oma elämä sekä viime kädessä työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään. Työhyvinvointi syntyy yksilön ja työpaikan, työn, esihenkilön sekä työka- vereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnä ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät ovat tuloksellisia. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Se auttaa kestämään myös tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.)

Työhyvinvoinnin johtamisen nähtiin liittyvän keskeisesti työhyvinvointiin. Asiantuntijoiden näkemys oli, että työhyvinvoinnin johtamiseen tulisi olla samanlainen ote kuin muuhunkin johtamiseen työpaikalla, ja sen kuuluisi olla systemaattista, johdonmukaista ja pitkäjänteistä toimintaa. Tärkeänä pidettiin, että työhyvinvoinnin johtaminen lähtisi liikkeelle työn perusasioista, eli tehtäviin, välineisiin ja prosesseihin tulisi kiinnittää huomiota, sillä ne tukevat työntekijän hyvinvointia työssä. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa päivittäistä johtamista, joka kytkeytyy organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu kaikissa johtamisen toiminnoissa ja tilanteissa eikä se ole irrallinen johtamisen elementti. Lähijohtamisessa työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi lähteä aina liikkeelle työn tarkastelemisesta. Varmistamalla, että kaikilla on sama käsitys perustehtävästä,

yhteinen ymmärrys työnteon pelisäännöistä, edistetään sujuvaa ja tuottavaa työtä ja työhyvinvointia. (Karttunen ym. 2017, 30, 51.)

Työhyvinvointi kuuluu jokaisen työtehtäviin ja ammattitaitoon. Jokaisella on vastuu omasta työnilostaan ja siitä, mitä hän tuo mukanaan työpaikalleen. (Naumanen 2018, 27.) Työhyvinvoinnin johtamisen koettiin kuuluvan organisaatioissa kaikkien vastuulle, mutta osa asiantuntijoista määritteli sen olevan enemmän esihenkilöiden vastuualuetta, sillä työhyvinvoinnin johtamiseen sisältyy paljon työn suunnitteluun, koordinointiin ja organisointiin liittyviä asioita. Tärkeänä pidettiin, että työtehtävien tekemiselle järjestetään riittävästi aikaa ja työkuorma on sopiva. Jos näistä ei pidetä huolta, työnteosta saattaa tulla pirstaleista ja fokus työnteosta katoaa. Työhyvinvoinnin johtamisessa koettiin, että merkityksellistä on vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Säännölliset kehityskeskustelut ja selkeät tavoitteet edistävät työssä viihtymistä ja kehittymistä. Työntekijöiden arvostava kohtelu myös nähtiin myös tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin johtamisessa. Näissä nähtiin kuitenkin olevan vielä kehitettävääkin.

Lähdekirjallisuuteen peilaten nykyaikaisessa johtamisen mallissa johtaja on tiiviissä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa pyrkien toimimaan niin, että jokainen voi kokea olevansa tärkeä ja hyödyllinen. Tässä modernissa johtamisen mallissa on tärkeää kuunteleminen ja avoin tiedonkulku. Tällöin henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun, tekemisen tapoihin ja kehittämiseen. Esihenkilöiden tulisi säännöllisesti kuulla myös työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä ja järjestää säännöllisesti työnohjausta. Yksittäisen työntekijän tai työyhteisön hyvinvoinnista ja tilasta saadaan selvyyttä hyödyntämällä kehityskeskusteluita. (Manka & Manka 2018, 135; Manka 2023, 269–270.)

Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen kehittämällä koettiin voivan ratkaista monia ristiriitatilanteita työelämässä. Matalalla kynnyksellä asioista puheeksi ottaminen koettiin asiana, jota pitäisi vaalia. Tässä tuotiin esiin varhaisen puuttumisen malli. Kuitenkin puheeksi ottaminen nähtiin jokseenkin haastavana työhyvinvoinnin johtamisessa, erityisesti, jos kyseessä on esimerkiksi asia, joka täytyy ottaa puheeksi esihenkilö- kollegan kanssa. Lähijohtajalle yksi vaikeimmista tilanteista vuorovaikutuksen ja palautteen annon kannalta on hankaliin tilanteisiin puuttuminen. Hankaliin tilanteisiin on kuitenkin puututtava, mieluiten mahdollisimman varhain, jotta työyhteisö säilyy toimivana ja työ sujuu. (Karttunen ym. 2017, 27.)

Työhyvinvoinnin johtamisen taitojen opettaminen ja osaaminen koettiin tärkeäksi, koska työhyvinvoinnin johtaminen nähtiin myös ajoittain haastavana tehtävänä, jossa on kehitettävää. Mahdollisuudeksi koettiin taitojen opettaminen jo esimerkiksi kouluissa, koska kaikki eivät välttämättä ole synnynnäisiä johtajia, mutta hyväksi johtajaksi voi kehittyä. Organisaatioiden koettiin menestyvän paremmin, jos työhyvinvoinnin johtamisosaamiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Työhyvinvoinnin johtamisella on nyt ja tulevaisuudessa merkittävä rooli organisaation menestymisessä. Hyvinvoivat työntekijät ovat työssään tuottavampia ja tehokkaampia. Työhyvinvoinnilla ehkäistään esimerkiksi sairauslomia ja työkyvyttömyyttä, jotka tuovat merkittäviä taloudellisia tappioita niin yrityksille kuin yhteiskunnallisestikin. Työhyvinvoinnissa on tärkeää, että ongelmiin puututaan mahdollisimman nopeasti, koska heikentynyt työkyky tulee yritykselle kalliimmaksi sen pitkittyessä. (Manka & Manka 2016, 104–105.)

Työhyvinvointikyselyiden ja mittareiden avulla saadaan tärkeää tietoa hyvinvoinnin tilasta. Kuitenkaan kerran vuodessa tehtävää työhyvinvointikyselyä ei koettu merkittävänä tekijänä, vaan mittaminen vaatisi säännöllisempiä toimia ja tekoja asioiden edistämiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi henkilöstön työhyvinvointia on tärkeä mitata ja arvioida, jotta sen kehitystä voidaan seurata sekä havaita mahdollisia riskejä ja reagoida niihin heti. Jo toteutuneista riskeistä kertoo yleensä esimerkiksi sairauslomat ja työtapaturmat, mutta niiden lisäksi olisi hyvä pyrkiä ennakoimaan tulevaisuuden riskejä esimerkiksi erilaisten itsearviointien, työn ilosta kertovien mittarien ja työhyvinvointitutkimusten käytöllä. (Manka & Manka 2023, 262.)

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä tulisi olla yhteiset pelisäännöt, siitä miten organisaatiossa toimitaan. Työyhteisössä keskustelu, sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin ja pelisääntöihin, joilla pyritään saavuttamaan työn yhteiset tavoitteet, kuuluvat työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen yhteenkuuluminen muun johtamisen kanssa tulisi olla osa kehittämistoimintaa. Myös koulutuksen tuominen osaksi kehittämistä, esimerkiksi korkeakouluihin edesauttaa työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuden ymmärtämistä. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen ei ole pelkästään johdon tehtävä, mutta sieltä tulee ohjeet ja prosessit, joiden avulla kehittää toimintaa. Työhyvinvoinnin johtamisen arkipäiväistäminen ja vastuun koskeminen kaikkia on tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin johtamiselle tulee uusia ja erilaisia haasteita, koska yhteiskunnassa esiintyy jatkuvasti työkyvyttömyyttä lisääviä riskejä kuten uupumista ja väsymistä. Etätöön lisääntyminen, etätyöntekijöiden työhyvinvointi ja heidän työhyvinvointinsa johtaminen tulee olemaan enemmän huomion alla.

(Heikkilä 2020, 16) määrittelee digitaalisten ratkaisujen kuten verkkopalveluiden, mobiilisovellusten ja käytettävien terveysseurantalaitteiden lisänneen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin seuraamiseen ja tehostamiseen sekä organisaatiossa että yksilöllisesti. Asiantuntijoiden mukaan digitalisaatio työhyvinvoinnin johtamisessa näkyy uusien digitaalisten välineiden tultua. Digitaaliset arviointimenetelmät ja työkalut, joiden avulla esimerkiksi poissaolojen ja työtapaaturmien seuraaminen on mahdollista. Digitaalisuuden merkitys työpaikoilla on kasvanut, sillä se on tuonut paljon materiaalia työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Digitalisaatio on mahdollistanut erilaiset videoluennot, webinaarit ja kurssit organisaatiolle koulutusjärjestelmien kautta. Organisaatioissa olevien järjestelmien ja osaavien IT-tukihenkilöiden tärkeys on korostunut etä- ja monipaikkaisen työn seurauksena. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä digitalisuuden näkökulmasta on myös kehitettävää, miten organisaatioissa olevien laajojen tietojärjestelmien kautta saatavaa tietoa voisi hyödyntää. Haasteena kehittämiselle nähtiin eettisen näkökulman huomioiminen; mitä tietoja työntekijöistä voi kerätä ja käsitellä, sen tulee olla työntekijän kanssa tarkoin sovittua.

Itse organisaatioissa tai sen toimintaympäristössä digitalisaatio aiheuttaa muutoksia yrityksille digitaalisten teknologioiden omaksumisen myötä (Parviainen ym. 2017, 66–67). Digitaalisuus on tänä päivänä osa käytännön työtä, ja se on mahdollistanut muun muassa etä- ja monipaikkaisen työn tekemisen. Digitaalisten työkalujen ja sovellusten käyttöönotossa työntekijöiden perehdyttämisellä on tärkeä rooli. Onnistunut perehdytys vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Etätöön on koettu vaikuttaneen työhyvinvoinnin kokemiseen positiivisesti, koska se on tuonut riippumattomuutta elämään. Työntekijän työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa myös onnistuminen työtehtävissä, mikä on mahdollista toimivien digitaalisten välineiden avulla. Digitaalisuuden vaikutusten kokeminen aina yksilöllistä ja on tärkeää huomioida työntekijöiden ennako-odotukset sekä taidot ja valmiudet. Vaikka organisaatioissa on tarve ottaa käyttöön uusia digitaalisia menetelmiä, tulee ensin varmistua resurssien riittävydestä.

Kehittämävaiheen tulokset

Kehittämävaiheen tuloksena saimme ideoita asiantuntijoilta millainen työhyvinvoinnin seuranta järjestelmä voisi tulevaisuudessa olla. Happy or not painike: työntekijä vastaa millaisena kokee työhyvinvointinsa. Taukoliikuntasovellus jokaiselle käyttöön, josta esimerkiksi voi datan avulla seurata paljonko sitä käytetään. Ideoista tuli esille myös, että työhyvinvoinnin seuranta järjestelmä huomioi vuorovaikutuksen tärkeyden esihenkilön ja työntekijän välillä, ei aiheuta stressiä työntekijöille, si-

sältää työhyvinvoinnin käsitteen, toimii digitaalisesti, edistää työhyvinvointia, muistuttaa muun muassa kehityskeskusteluista sekä auttaa työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämässä. Digitalisaatio muuttaa työelämää. Edistäessään ja helpottaessaan työn suorittamista digitalisaatio voi tuoda lisäarvoa, jolloin sen vaikutukset voidaan kokea työhyvinvointia edistäviksi. Muutoksessa olennaista on työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioiminen ja ymmärrys digitalisaation vaikutuksista työhyvinvointiin. (Kekola 2023, 24.)

7 POHDINTA

Tässä luvussa pohdimme koko tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia. Arvioimme myös tutkimuksellisen kehittämistyömme tuloksia sekä omaa oppimista ja esitämme jatkotutkimusehdotuksen. Lisäksi tarkastelemme tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Työhyvinvointi aiheena kiinnosti meitä kaikkia ja siksi tuntui luonnolliselta valinnalta opinnäytetyön aiheeksi. Laadullinen menetelmä sopi tähän tutkimukseen, koska tutkimme asiantuntijoiden omia näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Koimme teemahaastattelun sopivaksi menetelmäksi haastatteluihin, sillä se mahdollisti vapaamuotoista keskustelua teemoista. Sisällönanalyysi antoi meille mahdollisuuden esittää saatua aineistoa laajasti mutta tiiviisti. Saamamme tutkimusaineisto oli erittäin rikas ja monipuolinen. Aineistosta ilmeni asiantuntijoiden kehittämistoive toimivasta ja helppokäyttöisestä digitaalisesta työhyvinvoinnin seurantajärjestelmästä. Tartuimme tähän ideaan ja halusimme kehittämissivaiheessa vielä jatkojalostaa tätä ehdotusta. Luomamme verkkofoorumin avulla saimme asiantuntijoilta vielä kohdennettuja ideoita digitaalisesta seurantajärjestelmästä tulevaisuudessa.

Valitsemamme aihe on hyvin ajankohtainen, sillä työhyvinvointi on keskeinen tekijä työelämässä, ja työhyvinvoinnin merkitys on korostunut viime vuosina entisestään. Jatkuvat muutokset ja tulosvaatimukset työelämässä edellyttävät sopeutumiskykyä. Digitalisaatio on tuonut paljon mahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen tueksi. Nykyään työntekijät toivovat työltä ja sen johtajilta kohtuullisuutta sekä arvostavaa johtamista. Näin ollen työhyvinvoinnin johtamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää. Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi. Hyvinvoiva työntekijä tietää työnsä tavoitteet, osaa ja haluaa tehdä työnsä hyvin. Työssä onnistuminen ja siitä saatu palaute auttaa innostumaan ja kehittymään jatkuvasti. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3–4; Naumanen 2023, 20–22.)

Tutkimuksemme tavoitteena oli määritellä digitalisaation ja työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä asiantuntijatyössä. Tutkimuskysymykset tutkimusvaiheessa olivat: 1. Miten asiantuntijat kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen tällä hetkellä? 2. Miten työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää digitaalisuuden näkökulmasta? Tutkimuksista saadut tulokset olivat samansuuntaisia aikaisemmissa tutkimuksissa saatujen tulosten kanssa. Tutkimustulokset vastaavat hyvin myös aiheen tietoperustaa. Tutkimustuloksistamme kävi ilmi, että työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia osa-alueita ovat työ, organisaatio, johtaminen ja yksilö. Asiantuntijoiden kokemukset vastasivat (Juuti & Vuorela 2015, 1) näkemyksiä siitä, että työhyvinvointiin vaikuttaa johtamisen lisäksi työn sisältö, työolosuhteet, henkilön osaaminen ja elämäntavat.

Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Taus-talla on ajatus siitä, että hyvinvoiva työntekijä on myös yrityksen kannalta tuottava. (Day ym. 2014, 329.) Työhyvinvoinnin kehittäminen on kokonaisvaltaista työelämän laadun kehittämistä, jossa kohteina ovat työ, työympäristö, työyhteisön toimivuus ja sosiaaliset suhteet, yksilön omat elämän-tavat ja ajattelu sekä johtaminen. (Laine 2013, 33.) Johtamisessa digitalisaatio näkyy oikeina stra- tegisina valintoina, niiden taitavana toimeenpanona, selkeiden tavoitteiden asettamisena sekä mer- kittävänä poikkeamiin puuttumisena. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229–235.)

Tutkimustuloksistamme kävi ilmi myös, että työhyvinvointia tulee johtaa kuten muutakin työpaikan toimintaa ja työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi ottaa huomioon työhyvinvoinnin laaja kokonaisuus. Vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu työyhteisössä kaikkien vastuulle, tarvitaan työhy- vinvoinnin kokonaisuuden haltuun ottoon ja työhyvinvoinnin johtamiseen selkeästi myös vastuu- henkilöä. Usein tämän vastuun nähdään kuuluvan esihenkilölle. Myös Laine & Naumanen (2018, 128) tuovat esiin saman havainnon. Työhyvinvoinnin kokonaisuus otetaan haltuun kaikkien työhy- vinvoinnin osa-alueiden: työntekijä, työ, työyhteisö, työympäristö, esimiestyö ja johtaminen sekä työpaikka osalta samanaikaisesti. Siihen kuuluu, että jokaisen työhyvinvoinnin osa-alueen kehittä- mistarpeet tunnistetaan ja epäkohdat korjataan. Tilannetta seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. Tämä edellyttää johtamista eli nimettyä vastuuhenkilöä tai johtajaa, joka pitää työhyvinvoinnin ko- konaisuudesta huolen, on tietoinen mitä eri osa-alueilla tapahtuu ja johtaa työhyvinvointitoimintaa tavoitteiden mukaisesti. (Laine & Naumanen 2018, 128.)

Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa on suuri merkitys avoimella ja rakentavalla vuorovaikutuksella. Toimiva vuorovaikutus antaa ratkaisuja haastavissa tilanteissa. Aineisto osoitti, että selkeät roolit ja tavoitteet työn tekemisessä vaikuttavat asioiden sujumiseen. Nykyaikaisessa johtamisessa olisi tärkeää antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja työn tekemisen tapoihin.

Työssään hyvinvoivat, työhön sitoutuneet ja työn iloa kokevat henkilöt ovat tuloksellisia, joten esi- henkilöiden on kyettävä luomaan työyhteisöön kulttuuria ja olosuhteita, jotka korostavat yhteisöllii- syyttä ja tuen antamista toisille. Tulevaisuudessa hierarkisen johtamisen merkitys vähenee enti- sestään ja ihmisten itsejohtoisuus kasvaa. Johtaminen on entistä enemmän jaettava johtamista - jokaisen ihmisen itsejohtoisuuden ja omatoimisuuden korostamista. Jokainen pyrkii tekemään par- haansa, mutta tukea ja palautetta muilta tarvitaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät voivat tarjota tätä toisilleen. Jaetun johtajuuden ja itsejohtoisuuden tulevaisuudessa esihenkilöiden vuo- rovaikutustaidot korostuvat. Kuunteleva, keskusteleva, kannustava ja kysyvä johtamismalli toimii

paremmin kuin vain vastauksia antava. Jaettua johtajuutta ja itsejohtoisuutta korostavan esihenkilön on kannustettava luovuuteen ja innovatiivisuuteen paikallaan pysymisen sijaan. Haasteena tulevaisuudessa esihenkilöille on, miten yksilöllisyys ja yhteisöllisyys yhdistetään sopivalla tavalla. Miten pyrkiä kehittämään itseään arvostavia, omatoimisia ja yritteliäitä työntekijöitä, jotka kykenevät oppimaan nopeasti ja kykenevät sopeutumaan joustavasti uusiin tilanteisiin, mutta samanaikaisesti välttää liikaa yksilöllisyyttä. (Juuti & Vuorela 2015, 248–249.)

Tutkimusaineisto toi esiin, että etätö on mahdollistunut digitalisaation myötä ja sen on koettu vaikuttaneen työhyvinvoinnin kokemiseen positiivisesti, sillä se on tuonut riippumattomuutta elämään. Tulisi kuitenkin muistaa, että digitaalisten vaikutusten kokeminen on aina yksilöllistä ja siihen vaikuttaa työntekijöiden osaaminen ja odotukset. Tärkeää on yhteisten pelisääntöjen luominen, joilla sitoudutaan noudattamaan toimintatapoja, esimerkiksi miten etätöissä toimitaan.

Digitalisaatio muuttaa työelämää ja koronapandemia on vauhdittanut joitakin muutoksia työelämässä, esimerkiksi erilaisia hajautetun työn muotoja, kuten etätöiden lisääntymisen. Etätöihin saatua liittyä yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemuksia, mutta toisaalta onnistuessaan se lisää vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitojen merkitystä työyhteisössä. Onkin tärkeää, että organisaatioissa ja niiden työkykyjohtamisessa pyritäisiin löytämään keinoja työyhteisössä syntyvän luottamuksen ja vastavuoroisuuden tukemiseksi, vaikka työntekijät olisivatkin fyysisesti etäällä toisistaan. (Lintula ym. 2022, 372.) Ammatillisen osaamisen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Tiedoilla ja taidoilla sekä niiden päivittämisellä pystytään vastaamaan työelämän muuttuviin haasteisiin, koska työelämä muuttuu uuden teknologian ja globaalitalouden seurauksena. (Gould ym. 2006, 17–33; Ilmarinen 2006, 7.)

Tutkimuksemme mukaan tulevaisuudessa työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen voi vaatia uudenlaisten asioiden huomioon ottamista. Näitä ovat esimerkiksi työhyvinvoinnin johtaminen etätöissä, yhteiskunnassa esiintyvien työkyvyttömyyttä aiheuttavien riskien huomiointi ja digitaalisuuden tuomat vaikutukset työssä. Työhyvinvoinnin edistämisen toimintatapojen luominen ovat silloin tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Ne edellyttävät järjestelmällistä ja johdonmukaista kehittämistyötä sekä inhimillisten johtamistapojen ylläpitämistä.

Monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa työelämässä sekä organisaatioiden tulospaineissa hyvinvoinnin kehittäminen voi unohtua. Työhyvinvoinnin kehittämisen puolesta puhuu kuitenkin yksiselitteisesti se, että menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. Johtamisesta ja organisoinnista on syntynyt vuosikymmenien saatossa uudenlainen ajattelutapa ja sen perusta on luotu

ihmisten sitoutumisen, organisaation jatkuvan parantamisen, laatujohtamisen ja osaamisen johtamisen kehittymisen myötä. Uuden johtamistavan keskeisin sanoma on, että johtamistaitojen kehittäminen on omien kokemusten työstämistä ja ihmisenä kasvamisen prosessi. Se vaatii nöyryyttä, mutta vain siten voi oppia itsestään jotain uutta ja kehittyä. (Juuti & Vuorela 2015, 147–149.)

7.1 Oman oppimisprosessin arviointi ja jatkokehittämisajatus

Opinnäytetyöprosessi oli meille jokaiselle tekijälle tuttua aikaisemmista opinnoista ja se auttoi työn aikatauluttamisessa sekä työn kokonaismäärän hahmottamisessa. Oma ammatillinen osaaminen ja tietämys on kehittynyt tietoperustan koostamisen, haastattelujen analysointien ja tulosten pohdinnan myötä. Tietoperustaa kirjottaessa on oppinut myös etsimään lähteitä monipuolisesti sekä arvioimaan kriittisesti niiden luotettavuutta. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja siitä löytyykin paljon teoretietoa ja tutkimuksia. Käsitys työhyvinvoinnista on laajentunut vuosien varrella kokonaisvaltaisemmaksi ja nykyään työhyvinvointiasioihin panostetaan yhä enemmän useimmissa organisaatioissa. Koska työhyvinvointi on niin laaja kokonaisuus, myös sen kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Organisaation on kyettävä järjestämään työhyvinvoinnille oleelliset lähtökohdat ja olosuhteet ja johdolla on päävastuu kehittää ja arvioida työhyvinvointia, mutta työhyvinvointiin voi vaikuttaa myös jokainen yksilö ja työyhteisön jäsen omalla panoksellaan. Prosessin aikana oivalsimme, kuinka merkittävästi vuorovaikutus vaikuttaa työhyvinvoinnin ja johtamistavan kokemiseen. Tähän osaamme tulevaisuudessa itsekkin kiinnittää ja käyttää opittuja asioita hyödyksi työelämässä.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena on opettanut monen asian yhtäaikaista hoitamista ja eteenpäin viemistä. Koemme, että olemme onnistuneet hyvin yhdistämään opiskelun, työn ja perhe-elämän. Tämä on vaatinut organisointitaitoja ja joustavuutta. Koska meitä oli kolme tekijää, olemme prosessin aikana oppineet vastuunjakamista ja vastuun ottamista sekä toisten elämäntilanteiden huomioimista. Olemme mielestämme onnistuneet tässä hyvin ja koemme työn jaon menneen tasepuolistesti. Valmis työ ei ole tullut itsestään vaan on vaatinut myös paljon ponnistelua ja vaivanäköä. Alkuperäinen opinnäytetyön aiheemme muutti muotoaan useasti matkan aikana, sillä alun perin oli tarkoitus saada haastateltaviksi yritysten johtajia, jotka voisivat hyödyntää opinnäytetyömme tuloksia työhyvinvoinnin johtamisessa. Näitä emme valitettavasti onnistuneet helposti saamaan, ja hyvin vauhtiin lähteneen työn eteneminen pysähtyi ja lopulta jouduimme vaihtamaan uuteen suunnitelmaan. Vaihtoehtona meillä oli jo tutkimusmenetelmän vaihtaminen laadullisesta tutkimuksesta kirjallisuuskatsaukseen, jos haastateltavia ei saada. Lopulta kuitenkin saimme Fokus-

hankkeen kautta työhyvinvoinnin asiantuntijoita haastateltavaksi, ja suunnitelmien muutoksista huolimatta, olemme mielestämme onnistuneet pitämään työn kokonaisuuden hallinnassa hyvin. Nyt kun työ on valmis, kaikki tähän käytetty aika ja työn eteen nähty vaiva palkitsevat.

Miettiessämme jatkokehittämisaihetta, ajattelimme, että haluaisimme viedä tutkimusaihetta eteenpäin monipaikkaisen työn näkökulmasta. Työelämä on ollut suuressa muutoksessa viime vuosina muun muassa koetun koronapandemian myötä, josta lähtien etätyö on lisääntynyt merkittävästi. Olisi mielenkiintoista tutkia, onko työhyvinvoinnin johtaminen muuttunut etätyön mukanaan tuomien toimintamallien vuoksi ja millä tavalla.

7.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pyritään siis selvittämään, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksen avulla on onnistuttu tuottamaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (trustworthiness) voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen eri menetelmiin liittyvillä kriteereillä, joita ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–128.)

Uskottavuus tarkoittaa, että tutkimus ja sen tulokset ovat uskottavia ja tekijän on varmistettava eri tavoilla, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin ja edellyttää sen vaiheiden raportointia niin, että lukija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään. Reflektiivisyys edellyttää, että tutkimuksen tekijän on tunnistettava omat lähtökohdansa tutkimuksen tekijänä ja osattava arvioida, kuinka hän itse vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa ja kuvata lähtökohdat tutkimusraportissa. Siirrettävyys tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129; Puusa & Juuti 2020, 175.)

Opinnäytetyössämme olemme pyrkineet kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja avoimesti kaikki tutkimuksen eri vaiheet sekä menetelmät. Tietoperustan aineiston keräämistä varten kävimme lokakuussa 2022 kirjaston informaation opastuksessa. Saamiemme oppien mukaan valitsimme yhdessä aineistonhaun asiasanoja ja mukaanottokriteereitä. Niiden perusteella otimme aineistoa tietoperustaan. Olemme kuvanneet tämän vaiheen työssämme tarkasti ja selkeästi.

Haastatteluiden laatuun vaikuttaa esimerkiksi hyvä kysymysrunko, mahdollisuus teemojen syventämisestä haastatteluiden aikana sekä mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä. Haastatteluiden litteointi mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen auttaa säilyttämään niiden laadun. (Hirsjärvi &

Hurme 2015, 184–185; Puusa & Juuti 2020, 160–162.) Annoimme tutkimuskysymykset haastateltaville etukäteen nähtäväksi ja kerroimme heille haastattelun kulusta ja nauhoituksesta sekä korostimme, ettei heidän henkilöllisyytensä tule paljastumaan ja haastattelu on mahdollista keskeyttää niin halutessaan. Myös kehittämisvaiheessa asiantuntijoiden anonymiteetti säilyi, koska kehittämisajatuksia esitettiin anonymisesti. Pyrimme kiinnittämään huomiota kysymysten asetteluun, jotta tulokintavirheitä ei syntyisi Haastattelun aikana pyrimme olemaan ohjaamatta keskustelua tiettyyn suuntaan, jotta haastateltavat saivat tuoda avoimesti omia näkemyksiään ja kokemuksiaan ilmi. Ruusuvoori & Tiittulan (2005, 17–18) mukaan luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välille lisää, kun haastateltaville kerrotaan totuudenmukaisesti haastattelujen tarkoituksesta, tietojen käsittelemisen ja säilyttämisen luottamuksellisuudesta, anonymiuden säilyttämisestä sekä annetaan mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta tai tarkentaa sanomaansa jälkikäteen. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 17–18).

Jaoimme haastattelut, niiden litteroinnit ja aineiston analysoinnin tasaisesti kaikkien kolmen tekijän kesken ja aloitimme aineiston analysoinnin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Aineistoa käsitelimme luottamuksellisesti ja säilytimme sitä salasanasuojatuilla tietokoneillamme. Haastattelut nimesimme tunnisteilla h1, h2, h3, h4, h5, ja h6 haastateltavien anonymiteetin suojaksi. Aineiston riittävyden arvioimisessa käytimme aineiston saturaatiota eli kylläntymistä. Se tarkoittaa tilannetta, jossa haastatteluaineisto alkaa toistaa itseään eikä aineisto tuota enää tutkimuksen kannalta mitään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 184.)

Luotettavuus tarkoittaa, että tutkija voi vakuuttaa lukijan uskottavin perusteluin siitä, että tutkimuksessa on kyetty valitsemaan, kuvaamaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusta toteuttaessa (Puusa & Juuti 2020, 175). Tutkimuksemme luotettavuutta vahvistaa se, että meitä oli mukana kolme tekijää, jolloin saamme monipuolisesti näkökulmia työhömmme. Kolmen tekijän työpanos mahdollisti eri vaiheissa myös sen, että olemme kriittisesti mutta rakentavasti voineet ohjata toisiamme, sillä omalle työlle voi sokaistua. Tulosten raportoinnissa olemme osoittaneet tulosten yhteyttä alkuperäisaineistoon esittämällä autenttisia lainauksia. Autenttisten lainausten esittäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, tarkoituksena vahvistaa lukijan tekemän tulkinnan uskottavuutta. (Elo ym. 2022, 223).

Olemme eritelleet ja kuvanneet tarkasti myös tutkimuksellisen kehittämistyömme eri vaiheet ja menetelmät. Olemme perustelleet menetelmien sopivuutta opinnäytetyöhömmme ja reflektoineet niitä kriittisesti menetelmäkirjallisuuteen perustuen. Olemme kuvanneet myös tutkimuskysymykset, koh-

deryhmät ja tutkimuksen toteutumisen mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti. Näillä kaikilla vaiheilla olemme varmistaneet tutkimuksen vahvistettavuutta. Haastatteluteemat pohjautuivat tietoperustaan ja tutkimuskysymyksiin, jotta tutkimus ja tulokset ovat uskottavia. Testasimme teemojen toimivuutta koehaastattelemalla yhtä henkilöä. Tutkimuksen tavoitteena on myös tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Tutkija on velvollinen antamaan uskottavan selityksen sille, miten aineisto on kerätty ja analysoitu, jotta lukija voi arvioida tuloksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124). Koko prosessin ajan olemme pyrkineet reflektimaan myös omaa vaikutustamme aineistossa ja prosessissa. Tavoitteemme on ollut, että valmis opinnäytetyömme on läpinäkyvä ja uskottava, ja olemme olleet rehellisiä valitulle aineistolle.

7.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys

Laadullisen tutkimukseen liittyvä oleellisesti eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus. Tutkijan vastuulla on kuvata kaikki tutkimukseen liittyvät vaiheet. Eettisyydellä viitataan siihen, että tutkija on toiminut eettisesti hyvin ja käytetyt menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. Eettisyyteen kuuluu myös, että tutkimuksesta ei ole haittaa henkilöille, jotka ovat tutkimuksen kohteena. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Huomioimme, että osallistujilla on vapaaehtoinen, tietoon perustuva suostumus tutkimukseen (liite 2) ja, että tämä saatettiin heille tiedoksi etukäteen. Näin pyrimme välttämään haittojen syntymistä, kunnioitimme ihmisoikeuksia, toimimme rehellisesti, luotettavasti ja oikeudenmukaisesti sekä osallistujia kunnioittavasti. (Kylmä & Juvakka 2007, 147; Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021).

Koko opinnäytetyöprosessin aikana, tiedonkeruussa, datan käsittelyssä, raportoinnissa ja julkaisemisessa olemme noudattaneet hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta, ja vastuunkantoa tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten arvioinnissa. (TENK 2023, 11). Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää myös, että tutkijat soveltavat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteuttavat avoimuutta tutkimuksen tuloksia julkaistessaan. Lisäksi ottavat huomioon muiden tutkijoiden työn ja saavutukset niin, että kunnioittavat näiden työtä ja antavat kyseisille saavutuksille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia esittäessään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 132.) Raportoidessa työtämme olemme reflektoineet tutkimuksen aikana tekemiämme eettisiä valintoja. Olemme kertoneet avoimesti ratkaisuihimme, perustellen ne ja arvioineet, mikä merkitys niillä on lopputulokselle. Myös

mahdollisista vaikeista ratkaisuista ja virheistä tulee raportoida avoimesti. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021).

Eettiseen näkökulmaan kuuluu myös tutkimukseen liittyvien lakien huomiointi. Yleisellä tietosuojasetuksella vahvistetaan säännöt luonnollisten henkilöiden suojaamiselle henkilötietojen käsittelyssä sekä säännöt, jotka koskevat henkilötietojen vapaata liikkuvuutta. (Yleinen tietosuojasetus 2016/679 1 artikla). Tietosuojalaissa täsmennetään ja täydennetään luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä ja myös näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta annettua Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (Tietosuojalaki 5.12.2018/1050 1§). Laki sähköisen viestinnän palveluista varmistaa, että viestintäverkkoja ja viestintäpalveluja on kohtuullisin ehdoin jokaisen saatavilla koko maassa. Laki turvaa myös sähköisen viestinnän luottamuksellisuuden ja yksityisyyden suojan toteutumisen. (Laki sähköisen viestinnän palveluista 7.11.2014/917 1§.)

Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyä kuvaavaa dokumenttia voidaan nimittää tietosuojailmoitukseksi tai tietosuojaselosteeksi. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa haastateltavan tulee saada vähintään tutkimusesite (informointi tutkimuksesta) ja tietosuojailmoitus. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 2021.) Kun haastateltaville kerrotaan totuudenmukaisesti haastattelujen tarkoituksesta, tietojen käsittelemisen ja säilyttämisen luottamuksellisuudesta, anonyymiuden säilyttämisestä ja annetaan mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta tai tarkentaa sanomaansa jälkikäteen, se lisää luottamusta ja läheisyyttä haastateltavan ja haastattelijan välille (Ruusuvoori & Tiitula 2005, 17–18). Lähetimme haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastatteluja tiedotteen, (liite 1) joka sisälsi linkin tietosuojailmoitukseen. Tutkimuslupaa emme tarvinneet, koska asiantuntijat eivät toimineet hankkeen tai organisaation nimissä, vaan toivat esiin omaa asiantuntijuuttaan. Kerroimme tiedotteessa haastateltaville opinnäytetyön tekijöistä, taustaorganisaatiosta ja aiheesta, sen tavoitteista ja tulosten raportoinnista. Kerroimme haastattelun nauhoittamisesta ja, että kerätty aineisto tuhoetaan asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Toimme ilmi, että huolehdimme haastateltavien anonymiteetistä koko prosessin ajan ja painotimme vapaaehtoisuutta. Tavoittemme opinnäytetyössä on ollut, että olemme toimineet tutkijoina eettisesti hyvin ja käytetyt menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjeina.

LÄHTEET

Addabbo, Tindara, Ales, Edoardo, Curzi, Ylenia & Senatori, Iacopo 2017. Well-being at and through work. Turin, Italy: G. Giappichelli Editore. Hakupäivä 06.04.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=4836894>

Airila, Auli, Hakanen, Jari, Punakallio, Anne, Lusa, Sripa & Luukkonen, Ritva 2012. Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? International Archives of Occupational and Environmental Health 2012, Vol. 85(8), p. 915–925. Hakupäivä 22.11.2022. https://oy.finna.fi/oamk/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_miscellaneous_1171876001

Anttila, Sari & Schroderus-Salo, Tanja 2022. Kognitiivinen ergonomia parantaa työhyvinvointia. Radiografia, 44(3), 6–7. Hakupäivä 24.6.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/755112/Radiografia_44_3_6-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Asetukset 2016. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset 2016/679, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus). Euroopan unionin virallinen lehti 4.5.2016. Hakupäivä 27.10.2022. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>

Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Hakupäivä 29.12.2022. http://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Avolio, Bruce J., Sosik, John J., Kahai, Surinder S. & Baker, Bradford 2013. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. Hakupäivä 5.3.2023. <https://www.sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S1048984313001185?via%3Dihub>

Ayhan, Bünyamin 2017. Digitalization and society. Printed by CPI books GmbH, Leck. Hakupäivä 7.11.2022. <https://www.peterlang.com/document/1067773>

Bauer, Talya N., & Erdogan, Berrin 2015. The Oxford handbook of leader-member exchange. New York, NY: Oxford University Press. Hakupäivä 15.12.2022. <https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=n8M9CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=google+schBa>

[uer,+T.N.+%26+Erdogan,+B.+\(2015\).+The++Oxford++handbook++of++leader-member++ex-change.+olar&ots=Mzha-dxWqU&sig=8yFwwFjJQTToNHNiZXFli0xsYe2Y&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](#)

Chen, Peter Y. & Cooper, Cary 2014. Work and wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume 3. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons. Hakupäivä 06.04.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=1629245>

Creswell, John W. 1998. Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage Publications 1998.

Damianus, Abun, Calamaan, Shannare Mica, Magallanes, Theogenia, Encarnacion, Mary Joy & Sallong, Micah 2021. Bureaucratic management style and workplace wellbeing of the Divine Word Colleges. International Journal of Research in Business and Social Science, 10(3), pp. 477–489. Hakupäivä 06.04.2023. https://www.researchgate.net/publication/351268904_Bureaucratic_management_style_and_workplace_well-being_of_the_Divine_Word_Colleges

Day, Arla E., Kelloway, Kevin & Hurrell, Joseph J. Jr. 2014. Workplace well-being: How to build positive, psychologically healthy workplaces. First edition. West Sussex, England: John Wiley & Sons. Hakupäivä 06.04.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=7103698>

Dellve, Lotta & Wikström, Ewa 2009. Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders perceived legitimacy conflicts. Journal of Nursing Management (2009): 17(8):931–941.

Dooris, Mark, Farrier, Alan & Froggett Lyn 2018. Wellbeing: the challenge of ‘operationalising’ a holistic concept within a reductionist public health programme. Perspectives in Public Health 138 (2), 93–99.

Elo, Anna- Liisa, Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 22.11.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiesty%c3%b6n%20haasteena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Elo, Satu, Kajula, Outi, Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 2022, 34 (4), 215–225. Hakupäivä 30.09.2023.

https://moodle oulu.fi/pluginfile.php/1585616/mod_resource/content/1/Hoitotiede%204%202022%20Elo%20VEDOS%20v2.pdf

Emerson, Sophie, Heavin, Ciara & Power, Daniel J. 2020. Workplace Health Promotion: Effects of an mHealth application on Employee Behaviour and Wellness. Hakupäivä 1.10.2023. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/1e455748-9145-45cc-ae51-621cffb45367/content>

Escudero-Castillo, Israel, Mato-Díaz, Fco Javier & Rodriguez-Alvarez, Ana 2021. Furloughs, Teleworking and Other Work Situations during the COVID-19 Lockdown: Impact on Mental Well-Being. International journal of environmental research and public health, 18(6), p. 2898. Hakupäivä 06.04.2023. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/6/2898>

Feldt, Taru, Kokko, Katja, Hyvönen, Katriina, Kinnunen, Ulla & Mäkikangas, Anne 2006. Esimiesten työkyvyn kehityspolut vuosina 1996–2006 ja niihin yhteydessä olevat tekijät. Työ ja ihminen 20 (2006): 4, 303–321.

Fitzgerald, Brian, Stol, Klaas-Jan, Minör, Sten & Cosmo, Henrik 2017. Scaling a software business. The Digitalization Journey. Hakupäivä 15.11.2022. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-53116-8.pdf>

Fokus- hanke. Tietoa hankkeesta. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen. Hakupäivä 15.11.2022. <https://www.fokukseen.fi/tietoa-hankkeesta/>

Forsten-Astikainen, Riitta & Kultalahti, Susanna 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe Ja Kieli, 39(1), 3–21. Hakupäivä 11.12.2022. <https://journal.fi/pk/article/view/69722>

Fredriksson, Marika & Saarivirta, Toni. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20. Hakupäivä 17.11.2023. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>

Fu, Shaoxiong, Chen, Xiaoyu, Zheng, Han & Ou, Mengxue 2021. Understanding health information literacy of mHealth app users from digital wellbeing perspective: evidence from regression analysis and fsQCA. Library and Information Science Research, 43(3),101108-. Hakupäivä 15.11.2022. <https://dr.ntu.edu.sg/bitstream/10356/152444/2/Accepted%20version.pdf>

Gouldt, Raija, Ilmarinen, Juhani, Järvisalo, Jorma & Koskinen Seppo 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000- tutkimuksen tuloksia. Hakapaino, Helsinki 2006. Hakupäivä 26.6.2023.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 22.11.2022. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136585>

Hakanen, Jari 2009. Työn imun arviointimenetelmä – työn imumenetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveys-laitos. Hakupäivä 22.11.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%c3%b6n_imun_arviointimenetelm%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, Jari, Bakker, Arnold & Schaufeli, Wilmar 2006. Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513. Hakupäivä 24.11.2022. https://oy.finna.fi/oamk/PrimoRecord/pci.cdi_gale_infotraccademiconefile_A196541618

Haukka, Marika 2009. Osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa. Pro Gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto. Hakupäivä 11.12.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9362/urn_nbn_fi_uef-20090082.pdf?sequence=1

Heikkilä, Päivi 2020. Design Research Studies of Digital Solutions for Supporting Well-Being at the Changing Workplace. Tampere University Dissertations 334. Hakupäivä 7.11.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123568/978-952-03-1751-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. Hakupäivä 08.02.2023. Julkaisu vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>.

Hiltunen, Arto 2015. Johtamisesta. Hakupäivä 24.11.2022. [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DABBXXBTABHEC#/kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\)/piste:b79](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DABBXXBTABHEC#/kohta:SIS((c4)LLYS((20)/piste:b79). Ellibs e-kirja. Vaatii käyttöoikeuden.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hynninen, Yrjänä, Voltti, Samuli, Pohjonen, Tiina, Tuovinen, Eevamajja & Leskelä, Riikka- Leena 2020. Työntekijän koettu työkyky ennustaa sairauspoissaoloja ja työterveyshuollon kustannuksia. *Lääkärilehti*. 41/2020, vsk 75: 2138–2143. Hakupäivä 20.6.2023. <https://www-laakarilehti->

fi.ezp.oamk.fi:2047/tieteessa/alkuperaistutkimukset/tyontekijan-koettu-tyokyky-ennustaa-sairaus-poissaoloja-ja-tyoterveyshuollon-kustannuksia/

Ifenthaler, Dirk, Hofhues, Sandra, Egloffstein, Marc & Helbig, Christian 2021. Digital Transformation of Learning Organization. Hakupäivä 8.11.2022. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-55878-9.pdf>

Ilmarinen, Juhani 2006. Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. Hakupäivä 22.11.2022. https://www.researchgate.net/publication/244486419_Towards_a_Longer_Worklife_Ageing_and_the_Quality_of_Worklife_in_the_European_Union

Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Hakupäivä 26.6.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNBN%3afi-fe201504226126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio- Yritysjohdon käsikirja. Hakupäivä 7.11.2022. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/IACBGXCTEB#kohta:Sis\(\(e4\)\)llysluettelo/piste:tIM](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/IACBGXCTEB#kohta:Sis((e4))llysluettelo/piste:tIM)

Innokylä 2023. Työkalut, aivoriihi. Hakupäivä 30.3.2023. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Isola, Anna-Maria, Kaartinen, Heidi, Leemann, Lars, Lääperi Raija, Schneider, Taina, Valtari, Salla ja Keto-Tokoi, Anna 2017. Mitä Osallisuus on? Osallisuuden Viitekehystä Rakentamassa. Viitattu 30.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-917-0>

Jarden, Rebecca, Sandham, Margaret, Siegertand, Richard & Koziol-McLain, Jane 2018. Intensive care nurse conceptions of well-being: a prototype analysis. British Association of Critical Care Nurses 23 (6), 324–331.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, Sini & Juuti, Pauli 2021. Johtamista kehittämään -todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki: Basam Books.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä:PS-kustannus.

Kane, Gerald C, Palmer, Doug, Phillips Nguyen anh, Kiron, David & Buckley, Natasha 2015. Strategy not technology, drives digital. Hakupäivä 1.10.2023. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Karttunen, Anna, Sipponen, Jouni, Tukiainen, Tanja, Taskinen, Helena, Hakulinen Hanna, Kesti, Pirkko, Laaksonen, Maire & Lammintakanen, Johanna. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. Hakupäivä 16.11.2023. [urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf\(uef.fi\)](urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf(uef.fi))

Kauppi, Maarit & Mäkelä, Liisa 2022. Työhyvinvointia pitää johtaa tiedon avulla- kiireestä ja muutoksista huolimatta. Työterveyslaitos. Hakupäivä 15.12.2022. <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/blogi/tyohyvinvointia-pitaa-johtaa-tiedon-avulla-kiireesta-ja-muutoksista-huolimatta>

Kekola, Tiia. 2023. Digitalisaation kehittäminen työhyvinvointia edistäen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Hakupäivä 17.11.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/146214/Kekola.Tiia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kelly, Melissa, Soles, Ryan, Garcia Edna & Kundu Iman 2020. Job stress, burnout, work-life balance, well-being, and job satisfaction among pathology residents and fellows. American Journal of Clinical Pathology, Apr2020; 153(4): 449-469. Hakupäivä 6.7.2023. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa013>

Kokkinen, Lauri 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 29.6.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%b6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koski, Arja, Vesterinen, Olli, Malkavaara, Mikko, Heino, Taina & Tauriainen, Pia 2020. Eettinen foorumi - tilaa oppia kehittää eettistä osaamista. Teoksessa Helminen, Jari. (toim.). Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5. DIAK työelämä 18 (97–101) PunaMusta Oy. Hakupäivä 27.10.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333626/DIAK_Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4_18_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Koskimies, Mimosa, Pyhäjoki, Jukka & Arnkil, Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Juvenes Print Tampere 2012. Hakupäivä 22.11.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. painos Helsinki: Edita prima oy. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. Tietoarkisto. Hakupäivä 09.02.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuojat. Viitattu 30.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>

Laine, Pertti & Naumanen Paula 2018. Johtamalla työhyvinvointia. Teoksessa Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen (toim.) Paula Naumanen ja Jyrki Liesivuori. Hakupäivä 5.7.2023. <https://valte.fi/kirja.html>

Laine, Pertti 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – Mission impossible? Työhyvinvoinnin keinot. Teoksessa Ranta, Iiri & Tilander, Eeva (toim). Hoitotyön vuosikirja (2014), 9–27. Helsinki: Fioca Oy

Laine, Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Väitöskirja, Turun yliopisto. Turku. Hakupäivä 22.11.2022. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Laki sähköisen viestinnän palveluista 7.11.2014/917. Hakupäivä 27.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140917>

Lintula, Lotta, Salo, Paula, Halonen, Jaana, Aalto, Ville, Ervasti, Jenni, Kouvonen, Anne & Oksanen Tuula 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudokokeellinen tutkimus. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol 59 (4): 365–375. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 20.6.2023. <https://journal-fi.ezp.oamk.fi:2047/sla/article/view/98692>

Loppela, Kaija 2004. Ihminen ja työ- keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino 2004. Hakupäivä 20.6.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Manka, Marja-Liisa, Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Hakupäivä 16.11.2023. [6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf \(tuni.fi\)](#)
- Manka, Marja- Liisa 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Tampere University Press 2015. Hakupäivä 22.11.2022. [tyohyvinvoinnin_johtaminen_tyourien_jatkamisen_keinona.pdf \(tuni.fi\)](#)
- Manka, Marja-Liisa 2013. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: TalentumPro
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2018. Työhyvinvointi. 2 painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Manka, Marja- Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Hakupäivä 17.10.2023. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAFBJXETEB#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAFBJXETEB#kohta:Ty((f6)hyvinvointi).
- Mannermaa, Katri 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: AlmaTalent. Hakupäivä 29.6.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBBXATBB-HEE#kohta:Sis\(\(e4\)llys/piste:t3D5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBBXATBB-HEE#kohta:Sis((e4)llys/piste:t3D5)
- Mattila-Wiro, Päivi, Samant, Yogindra, Husberg, Wiking, Falk, Magnus, Knudsen, Annamarie, & Saemundsson, Eyjolfur 2020. Work today and in the future: perspectives on occupational safety and health challenges and opportunities for the nordic labour inspectorates. Valtioneuvoston julkaisu. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health. Hakupäivä 29.6.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162419/STM_2020_30_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä Yliopisto: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2003. Hakupäivä 21.11.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Naumanen Paula & Liesivuori Jyrki (toim.). 2018. Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Hakupäivä 16.11.2023. file:///C:/Users/35844/Downloads/artikkeli5_1.pdf

Naumanen, Paula 2023 (toim.) Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen – Arviointi, kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Turku: Painosalama Oy.

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen Pirkko 2015. Johtaminen sosiaalialalla. Hakupäivä 4.11.2022. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524956901>. Ellibs e-kirja. Vaatii käyttöoikeuden

Northouse, Peter G. 2010. Leadership: Theory and Practice. Sage cop. 2010. 5th ed.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Otala, Leenamajja 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parent-Lamarche, Annick & Boulet, Maude 2021. Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. Work (Reading, Mass.), 70(3), pp. 763–775. Hakupäivä 06.04.2023. <https://content.iospress.com/download/work/wor205311?id=work%2Fwor205311>

Parviainen, Päivi, Kääriäinen, Jukka, Tihinen, Maarit & Teppola, Susanna 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. Hakupäivä 17.11.2023. <https://ijispm.sciencesphere.org/archive/ijispm-050104.pdf>

Polit, Denise & Beck, Cheryl Tatano 2017. Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practice. Wolters Kluwer Health (2017) Tenth edition. Philadelphia, Wolters Kluwer Health.

Puttonen, Sampsa, Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki. Juvenes Print, Tampere, 2016. Hakupäivä 19.11.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Hakupäivä 16.11.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Pöyry-Lassila, Päivi 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Hakupäivä 28.3.2023. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/04/nakokulmia-sote-uudistukseen-3.pdf>

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita 2012. 2. uudistettu painos.

Rădulescu, Tudor Andrei, Mardiros, Daniela & Dariescu, Cosmin 2021. Reventive restructuring, financial distress and viability of the companies. Journal of Public Administration, Finance & Law. Hakupäivä 15.11.2022. <https://web-s-ebsscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ad85d0a2-0393-44bd-93fe-c3d3f8256615%40redis>

Roman, Alexandru, V., Van Wart, Montgomery, Wang, XiaoHu, Liu, Cheol, Kim, Soonhee & McCarthy, Alma 2019. Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. Hakupäivä 28.3.2023. <https://web-s-ebsscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2628240d-768c-454e-bbe6-d916405be8d2%40redis>

Ristikangas, Marjo- Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Sanoma pro 2013, 3. painos. Hakupäivä 28.6.2023. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EAC-BCXCTDG#/kohta:35/piste:b568>

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. Hakupäivä 08.02.2023. Julkaisu vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/951-768-290-9>

Šilenskytė, Aušrinė 2020. Corporate strategy implementation. How strategic plans become individual strategic actions across organizational levels of the MNC. Acta Wasaensia 446. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Hakupäivä 26.10.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-919-8>.

Sonnentag, Sabine, Tay, Louis & Neshor Shoshan, Hadar 2023. A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. Personnel psychology, vol 76 (2), 473–510. Hakupäivä 29.6.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/peps.12572>

Sosiaali- ja terveysministeriö STM 2022. Työhyvinvointi. Hakupäivä 27.10.2022. <https://stm.fi/ty-ohyvinvointi>

Sutela, Hanna, Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne 2019. Digiajan työelämä- työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. Hakupäivä 29.6.2023. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184209/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?sequence=1&isAllowed=

Tarkkonen, Juhani 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNIpress

Teikari, Veikko. 2002. Työn etiikka. Teoksessa Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. (toim. Pauli Juuti) Juva: WS Bookwell Oy.

Tietosuoja laki 5.12.2018/1050. Hakupäivä 27.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Tietosuoja-laki%205.12.2018%2F1050>

Tilastokeskus 2017. Matkapuhelin yhä suosituampi laite internetin käyttöön – käyttötarkoitukset monipuolistuvat. Hakupäivä 15.11.2022. https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_tie_001_fi.html

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Hakupäivä 6.11.2022. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. TENK. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Hakupäivä 2.11.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tuomi, Kaija, Huuhtanen, Pekka, Nykyri, Erkki & Ilmarinen, Juhani 2001. Promotion of work ability, the quality of work and retirement. Occupational Medicine, 51, 318–324. Hakupäivä 22.11.2022. <https://academic.oup.com/occmed/article/51/5/318/1503109>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Hakupäivä 06.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibrary.com/book/9789520400118>

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Hakupäivä 07.02.2023. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu. Työhyvinvointi.fi. Hakupäivä 27.10.22. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 22.11.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134951/ty%c3%b6%20ja%20terveys%20suomessa%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Van Dierendonck, Dirk, Borill, Carol, Haynes, Clare & Stride Chris 2004. Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 9, No. 2, 165–175. Hakupäivä 21.11.22. <https://web-p-ebscobhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d929a852-2615-45c4-a71f-b82a9e58ae0e%40redis>

Vakkayil, Jacob, Torre, Edoardo Della & Giangreco Antonio 2016. "It's not how it looks!" Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. European Management Journal 35 (4), 548–562.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOYpro 2006.

Viitala, Riitta 2020. Mitä tehdään, kun johdetaan työhyvinvointia? Hakupäivä 17.11.2022. <https://www.fokukseen.fi/mita-tehdaan-kun-johdetaan-tyohyvinvointia/>

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkman, Ulla. 2016 Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 5.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DAEBIXCTEB#kohta:2\(\(20\)Hyv\(\(e4\)n\(\(20\)et\(\(e4\)johtamisen\(\(20\)kulmakivet/piste:t7g](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DAEBIXCTEB#kohta:2((20)Hyv((e4)n((20)et((e4)johtamisen((20)kulmakivet/piste:t7g)

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand. s. 9–37. Hakupäivä 19.11.2022. https://books.google.fi/books?id=97IqYIYUaQcC&printsec=frontcover&dq=harri+virolainen+ty%C3%B6hyvinvointi&hl=fi&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Vointy 2022. Työhyvinvoinnin edistäminen – ota työyhteisön avuksi hyvinvointisovellus. Hakupäivä 25.4.2023. <https://www.vointy.io/post/työhyvinvoinnin-edistäminen-ota-työyhteisön-avuksi-hyvinvointisovellus>

Von Bonsdorff, Monika & Vanhala, Sinikka 2012. Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikoiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Sinikka Vanhala, Kristina Tilev ja Sara Lindström 2012. Teoksessa Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Kauppa + talous 2/2012. Hakupäivä 22.11.2022. http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2012_002.pdf

Weziak-Bialowolska, Lee, Matthew T, Cowden Richard G, Bialowolski Piotr, Chen Ying, VanderWeele Tyler J, McNeely Eileen 2023. Psychological caring climate at work, mental health, well-being, and work-related outcomes: Evidence from a longitudinal study and health insurance data. Social Science & Medicine 232 (2023) 115841. Hakupäivä 6.7.2023. file:///C:/Users/35844/AppData/Local/Temp/Temp1_ScienceDirect_articles_06Jul2023_14-24-49.417.zip/Psychological-caring-climate-at-work--mental-health--well-bei_2023_Social-Sc.pdf

World Health Organization 2018. Use of appropriate digital technologies for public health. Hakupäivä 1.10.2023. https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA71/A71_20-en.pdf

Yukl, Gary A. 2010. Leadership in organizations (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.

LIITTEET

Tiedote liite 1

Suostumus osallistumisesta tutkimukseen liite 2

Tietosuojainfo liite 3

Teemahaastattelurunko liite 4

Digitaalinen posteriliite liite 5

Hei!

Olemme kolme Yamk opiskelijaa Oulun ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen sekä Hyvinvoinnin digitaaliset ratkaisut- koulutusohjelmista. Teemme Master opin- näytetyötämme yhteistyössä Fokus-hankkeen kanssa, ja etsimme tutkimukseemme haastatelta- vaksi asiantuntijoita. Olisimme kiinnostuneita työhyvinvoinnin asiantuntijoiden, Teidän Fokus-hank- keen toimijoiden käsityksistä.

Opinnäytetyömme aihe on Työhyvinvoinnin johtamisen tulevaisuuden näkymät asiantuntijoiden ja digitalisaation näkökulmasta. Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvailla digitalisaation merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa ja sen kehittämisessä tulevaisuudessa.

Tutkimuksemme aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu yksilöhaastatteluna ja haastatte- lut nauhoitetaan. Haastattelun teemat lähetetään osallistujille etukäteen, haastattelu toteutetaan anonymisti vapaaehtoisuuteen perustuen, ja haastattelumateriaali tuhoetaan asianmukaisesti työn valmistuttua. Haastattelut toteutetaan touko-elokuussa 2023 Teamsin etäyhteydellä.

Ohessa linkki tutkimuksemme tietosuojainfoon: FI: <https://www.oamk.fi/tietosuojainfo-kyselyohjel- mistot/?id=2a3ee8432815ec690bfb63ebedc592cd687e44b0>

Yhteistyöterveisin,

Irmeli Hannula, o2hair00@students.oamk.fi

Miira Svahn, o2svmi00@students.oamk.fi

Nella Liljavirta, o2line00@students.oamk.fi

Oulun ammattikorkeakoulu

Minua on pyydetty osallistumaan mukaan teemahaastatteluun opinnäytetyöhön liittyen. Olen lue-
nut yllä olevat tiedot ja ymmärtänyt ne. Olen saanut tarpeeksi tietoa tutkimuksesta.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin
tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Minun ei tarvitse ilmoittaa
keskeyttämiseen eikä siitä aiheudu minulle mitään ikäviä seuraamuksia.

Pyydämme sinua allekirjoittamaan suostumuslomakkeen, koska teemme haastattelun. Lomak-
keella voit antaa meille luvan käsitellä niitä tietoja, joita meille kerrot.

Kyllä haluan osallistua tutkimukseen.

Päiväys _____

Tutkittavan allekirjoitus _____

Tutkittavan nimen selvennys _____

Tutkijoiden allekirjoitus _____

Tutkijoiden nimen selvennys _____

Tietosuojainfo



26.04.2023

Kyselyn nimi	Työhyvinvoinnin johtamisen tulevaisuuden näkymät asiantuntijoiden ja digitalisaation näkökulmasta
Kyselyn voimassaoloaika	01.05.2023 - 30.09.2023
Rekisterinpitäjä	Oulun Ammattikorkeakoulu Oy Y-tunnus 2509747-8 PL 222, 90101 OULU http://www.oamk.fi
Kyselyn vastuuhenkilöiden yhteystiedot	Irmeli Hannula o2hair00@students.oamk.fi Miira Svahn o2svmi00@students.oamk.fi Nella Liljavirta o2line00@students.oamk.fi
Oamkin tietosuojavastaava	Ulla Virranieni , tietosuoja@oamk.fi
Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus	Tutkimus/selvitys
Automaattinen päätöksenteko tai profilointi	Profilointi
Kyselyssä kerättävät henkilötiedot	ammattillinen asema, työtehtävä, organisaatio, sähköposti, koulutus, työkokemus, ääni
Tietolähteet	Kyselyyn vastaajat
Henkilötietojen käsittelijät ja tarkastelijat	Irmeli Hannula Miira Svahn Nella Liljavirta
Henkilötietojen siirrot muihin palveluihin	Ei
Tietojen säilytysaika	31.12.2023 saakka
Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle	Rekisterinpitäjä ei luovuta tietoja EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
	Rekisteröidyn oikeudet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oikeus saada pääsy henkilötietoihin ▪ Oikeus tietojen oikaisemiseen ▪ Oikeus tietojen poistamiseen ▪ Oikeus käsittelyn rajoittamiseen ▪ Vastustamisoikeus ▪ Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen
Tietojen käsittelyperuste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yleinen etu/julkisen vallan käyttö

Taustatiedot:

- Kertoisitko koulutuksestasi ja työhistoriastasi? Nykyinen työtehtäväsi, organisaatiosi ja kuinka monelle työntekijälle olet esihenkilö?
- Kuinka kauan olet ollut kyseisessä organisaatiossa ja tehtävässäsi?
- Kerro lyhyesti, mitä kuuluu työnkuvaasi?
- Oletko saanut koulutusta/perehdytystä työhyvinvoinnin johtamiseen?

Teema 1. Työhyvinvointi organisaatiossa

- Mitä asiantuntijana ajattelette, mitä työhyvinvointi käsitteenä on?
- Millaiset asiat vaikuttavat mielestänne työhyvinvointiin? /Minkälaiset tekijät mielestänne vaikuttavat alaistenne työhyvinvointiin?
- Miten itse pyritte vaikuttamaan alaistenne työhyvinvointiin?
- Mistä osa-alueista työhyvinvointi mielestänne muodostuu?

Teema 2. Työhyvinvoinnin johtaminen

- Miten kuvailisitte työhyvinvoinnin johtamista?
- Millaisena konkreettisena toimintana ja tekoina työhyvinvoinnin johtaminen näkyy työssänne?
- Kerro esimerkkejä, miten teillä tuetaan ja miten sinä itse tuet työhyvinvointia työpaikallanne?
- Miten koette työhyvinvoinnin johtamisen (esim. helppoa, vaikeaa, normaalia työtä)?
- Mitkä tekijät mielestänne ohjaavat työhyvinvoinnin johtamista? (Esim. organisaation strategia, lakitausta, vastuiden jakautuminen)
- Millaiset asiat estävät tai vaikeuttavat työhyvinvointia tukevien toimien toteuttamista? Mistä nämä asiat johtuvat?

Teema 3. Digitalisaatio työhyvinvoinnin johtamisessa

- Miten koet digitaalisuuden vaikuttavan työhyvinvointiin?
- Onko digitaalisuus vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen työpaikallanne?

-Miten työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää digitaalisuuden näkökulmasta?

Teema 4. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

- Millaista tukea tai työvälineitä olette saaneet organisaationne eri tahoilta työhyvinvoinnin johtamiseen?

- Miten mielestänne työhyvinvoinnin johtamista tulisi asiantuntijoiden näkökulmasta kehittää?

Työhyvinvoinnin seurantajärjestelmä tulevaisuudessa:

Happy or not painikesysteemi; työntekijä vastaa millaisena kokee työhyvinvointinsa

- Trendien seuranta
- Erojen mittaaminen
- Vastaukset esim. 2x/vko

Huomioi vuorovaikutuksen tärkeyden esihenkilön ja työntekijöiden välillä

Taukoliikuntasovellus jokaiselle käyttöön

- Datan seuraaminen; paljonko käytetään
- Vaikutukset työhyvinvointiin

Ei aiheuta stressiä työntekijöille

Sisältää työhyvinvoinnin käsitteen

Toimii digitaalisesti

Auttaa työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä

Edistää työhyvinvointia

- jokaista työelämässä olevaa koskettava ilmiö ja tämän myötä tärkeä osa työelämää
- sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisenkin työhyvinvoinnin

Muistuttaa mm. kehityskeskusteluista

Työhyvinvointi:

Virolainen 2012, 2021