



Karelia-ammattikorkeakoulu
Sosionomi (AMK)
Tradenomi (AMK)

Työhyvinvointikyselyn kehittäminen kaupunkiorganisaatiossa

Inka Kinnunen
Katri Valtola

Opinnäytetyö, huhtikuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2024
Sosionomikoulutus
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Inka Kinnunen
Katri Valtola

Nimeke
Työhyvinvointikyselyn kehittäminen kaupunkiorganisaatiossa

Toimeksiantaja
Lieksan kaupunki

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointikyselyn onnistumiseen ja miten sitä voidaan muokata vastaamaan paremmin kaupunkiorganisaation tarpeita. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle kyselyprosessi, joka on osallistava ja antaa äänen kaikille työntekijöille. Tarkoituksena oli myös keksiä keinoja, kuinka henkilöstöä saadaan aktiivisemmin vastaamaan vuosittaiseen työhyvinvointikyselyyn.

Opinnäytetyön teoriapohja perustuu kirjallisuuskatsaukseen työhyvinvoinnista, minkä kautta on lähdetty avaamaan työhyvinvoinnin keskeisiä käsitteitä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli monimenetelmäinen lähestymistapa, jossa tuotettiin laadullista ja määrällistä tutkimustietoa. Aineistonkeruumenetelmänä käytetyt kyselytutkimukset kohdistettiin koko henkilöstölle ja esihenkilöille, ja ne toteutettiin Webropol-sovelluksella.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että uudelle käyttöön otettavalle työhyvinvointikyselylle on tarvetta. Keskeinen tulos koko henkilöstön kyselytutkimuksessa oli työntekijöiden halu vaikuttaa yleisesti työhyvinvointiinsa. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että työhyvinvoinnin kehittämistä seurataan aktiivisesti. Tuloksista saatiin ryhmiteltyä tietoa ja sen pohjalta pystyttiin antamaan kehitysehdotuksia. Uusi kysely mahdollistaa vertailukelpoisuuden muihin kuntiin, kyselyn kehitysehdotusten toteuttamisen ja vastausaktiivisuutta mahdollisesti lisäävät toimenpiteet. Keskeistä on kehittää työhyvinvointia ja työolosuhteita työikäisten työssäjaksamista tukevaksi.

Kieli
suomi

Sivuja 53
Liitteet 2
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
työhyvinvointi, työhyvinvointikysely, organisaatio, vaikuttaminen



THESIS
April 2024
Degree Programme in Social Services
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Inka Kinnunen
Katri Valtola

Title
Developing a well-being survey in a city organisation

Commissioned by
City of Lieksa

Abstract

The aim of the thesis was to find out what kind of factors affect the success of the well-being at work survey and how it can be modified to better meet the needs of the city organisation. The purpose was to create a survey process for the client that is inclusive and gives a voice to all employees. The intention was also to find ways to make staff more active in responding to the annual well-being at work survey.

The theoretical basis of the thesis is based on a literature review of well-being at work, which has been used to open up key concepts of well-being at work. The research method of the thesis was a multi-method approach, which produced qualitative and quantitative research data. The surveys used as a data collection method were targeted at all personnel and pre-workers, and they were implemented using the Webropol application.

The results of the thesis show that there is a need for a new work wellbeing survey to be introduced. A key result of the survey of the entire personnel was the desire of the employees to have an overall impact on their well-being at work. Predecessors felt it was important to actively monitor the development of well-being at work. Grouped information was obtained and suggestions for development could be made based on the results. The new survey will enable comparability with other municipalities, implementation of the survey's development proposals and possible measures to increase response activity. It is essential to develop well-being at work and working conditions to support working-age people.

Language
Finnish

Pages 53
Appendices 2
Pages of Appendices 6

Keywords
well-being at work, well-being survey, organization, influence

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä	6
1.3	Toimeksiantajan esittely	7
2	Työhyvinvointi monimuotoisena ilmiönä	8
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	8
2.2	Maslowin tarvehierarkia	8
2.3	Työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet	10
2.3.1	Fyysinen hyvinvointi	10
2.3.2	Psyykinen hyvinvointi	12
2.3.3	Sosiaalinen hyvinvointi	13
3	Työhyvinvoinnin merkitys	15
3.1	Merkitys yhteiskunnan tasolla	15
3.2	Merkitys yksilötasolla	15
4	Työhyvinvointiin vaikuttaminen	17
4.1	Organisaatio, johtaminen ja esihenkilötyö	17
4.2	Työyksikön vuorovaikutus ja yhteisöllisyys	19
4.3	Työn hallinta ja työn imu	20
4.4	Työkyky	21
4.5	Työn kuormitus ja palautuminen	23
4.6	Työn tuloksellisuus	25
5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	27
5.1	Työhyvinvoinnin kehittämisen historia	27
5.2	Työhyvinvointitutkimus nykyään	28
5.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen	29
6	Tutkimuksen menetelmät ja aineistot	31
6.1	Tutkimuksen aikataulu	31
6.2	Menetelmävalinnat	32
6.3	Aiemmat tutkimukset	34
6.4	Aineisto ja käytetyt analyysit	34
7	Tutkimuksen vaiheet	36
7.1	Työhyvinvointikyselyn kehittämisen aloitusvaihe	36
7.2	Työhyvinvointikyselyn kehittämisen valmisteluvaihe	37
7.3	Työhyvinvointikyselyn kehittämisen toteutusvaihe	39
7.4	Työhyvinvointikyselyn kehittämisen päätös vaihe	39
8	Tutkimustulokset	40
8.1	Työhyvinvoinnin kehittämisen taustakysely koko henkilöstölle	40
8.2	Työhyvinvoinnin kehittämisen taustakysely esihenkilöille	44
9	Yhteenveto ja johtopäätökset	46
10	Pohdinta	48
	Lähteet	51

Liitteet

- Liite 1 Työhyvinvoinnin kehittämisen taustakysely koko henkilöstölle
- Liite 2 Työhyvinvoinnin kehittämisen taustakysely esihenkilöille

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö on laadittu osana sosionomikoulutusta ja liiketalouden koulutusohjelmaa. Sosionomit ja tradenomit edustavat erilaisia osaamisaloja, joilla kummallakin on omat vahvuutensa ja näkökulmansa. Tradenomit ovat yleensä liiketalouden asiantuntijoita, kun taas sosionomit keskittyvät sosiaalialan monipuolisiin tehtäviin. Yhteistyö opinnäytetyön tekemisessä eri koulutusalojen välillä on melko harvinaista, mutta mahdollista. Yhteisen opinnäytetyön tekeminen työhyvinvoinnista tarjoaa hyvät mahdollisuudet asian laajaan käsittelyyn ja voi edistää yhteistyötä näiden ammattien välillä työelämässä.

Opinnäytetyössä käsitellään aluksi tietoperustaa, jonka kautta on lähdetty avaamaan työhyvinvointia käsitteenä. Aiheen laajuuden vuoksi on tehty rajausta, perehtyen työhyvinvoinnin tutkimiseen, työhyvinvoinnin merkitykseen, sekä eri osa-alueisiin ja työhyvinvointiin vaikuttamiseen liittyviin tekijöihin. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointikyselyn onnistumiseen ja miten sitä voidaan muokata vastaamaan paremmin toimeksiantajamme tarpeita. Opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia monimuotoisena ilmiönä. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvoinnin kehittämistä ja mittaamista. Tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja aineiston käsittely on koottu omaksi luvukseen. Tulokset työhyvinvointikyselyn kehittämisestä eritellään aloitusvaiheesta päätösvaiheeseen saakka. Lopussa on yhteenveto ja johdopäätökset, sekä pohdintaa opinnäytetyön hyödynnettävyydestä ja jatkokehitysmahdollisuuksista.

Yhdistämällä tradenomien liiketaloudellinen osaaminen ja sosionomien sosiaalialan tietämys voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen käsitys työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia tarkastellaan osa-alueittain, huomioiden niin organisaation taloudelliset näkökohdat kuin myös yksilöiden ja ryhmien sosiaaliset tarpeet. Tämä lähestymistapa johtaa syvällisempään ymmärrykseen siitä, miten työhyvinvoinnin eri näkökohdat ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja miten ne vaikuttavat organisaation menestykseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja uudistaa Lieksan kaupungin käyttämää työhyvinvointikyselyä niin, että se vastaa paremmin organisaation tarpeita ja tukee työntekijöiden hyvinvointia ja työssäjaksamista. Tarkoituksena on luoda kysely, joka on kattava, selkeä ja motivoiva työntekijöille osallistua. Tavoitteena on laadullisen ja määrällisen tutkimuksen avulla tehdä selvitystyötä, jotta Lieksan kaupunki saa entistä tarkempaa tietoa työhyvinvoinnin vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

Opinnäytetyössä selvitetään, millaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointikyselyn onnistumiseen ja miten kyselyä voidaan muokata vastaamaan paremmin kaupunkiorganisaation tarpeita. Lisäksi tavoitteena on tuottaa suosituksia siitä, miten kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää käytännön toimenpiteissä ja päätöksenteossa työhyvinvoinnin parantamiseksi. Koko henkilöstöä koskevan uudistetun työhyvinvointikyselyn toteuttaminen, analysoiminen ja toimiminen tulosten perusteella jää toimeksiantajalle.

Yhtenä tärkeänä tavoitteena on keksiä keinoja, kuinka henkilöstöä saadaan aktiivisemmin vastaamaan vuosittaiseen työhyvinvointikyselyyn. Henkilöstön osallistumisen lisääminen on avainasemassa, kun tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen kuva henkilöstön hyvinvoinnista. Kehittämällä keinoja, jotka innostavat työntekijöitä osallistumaan kyselyyn, voidaan luoda avoimempi vuoropuhelu työntekijöiden ja johdon välille. Samalla voidaan kehittää nopeita reagointimekanismeja esiin nouseviin huoliin tai ehdotuksiin.

Työhyvinvointikyselyn uudistaminen edellyttää yhteistyötä eri organisaatiotason toimijoiden välillä, kuten henkilöstöhallinnon, esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Tavoitteena on luoda kyselyprosessi, joka on osallistava ja antaa äänen kaikille työntekijöille. Opinnäytetyön avulla pyritään myös arvioimaan uudistetun kyselyn vaikutusta työhyvinvointiin ja mahdollisia parannuksia tulevaisuudessa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tavoitteena on parantaa Lieksan kaupungin työhyvinvointikyselyn laatua, käyttökelpoisuutta ja vaikuttavuutta, jotta organisaatio voi entistä paremmin tukea työntekijöidensä hyvinvointia ja sitä kautta parantaa työtehokkuutta ja -tyytyväisyyttä.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Lieksan kaupunki sijaitsee Pohjois-Karjalan maakunnassa ja se on perustettu vuonna 1973. Hallinnollisesti Lieksan kaupunki jaetaan toimielinorganisaatioon ja operatiiviseen organisaatioon. Palvelualueina ovat elinvoima, hyvinvointi, hallinto ja talous. Lieksan kaupungilla on myös kaksi liikelaitosta, jotka tuottavat vesihuollon ja kuntatekniikan palvelut. Lisäksi kaupunkikonserniin kuuluu kaksi tytäryhtiötä, joita ovat Lieksan Kehitys Oy LieKe ja Lieksan Kiinteistöt Oy. Lieksan kaupungin arvot ovat positiivisuus, yhteistyö ja johtajuus. Arvot huomioidaan toiminnassa ja tavoitteita laadittaessa, ja ne ovat kaupunginvaltuuston hyväksymän kuntastrategian mukaiset. (Leinonen 2024.)

Työntekijöitä Lieksan kaupungilla on noin 350 ja esihenkilöitä 24. Työhyvinvoinnin arvioimiseksi ja kehittämiseksi tehdään työhyvinvointikysely kerran vuodessa syksyisin. Työhyvinvointikyselyssä kartoitetaan laajasti eri osa-alueita, kuten omaa työkykyä, yhteistyön sujumista, tiedonkulkuun liittyviä asioita, lähiesihenkilön toimintaa, sekä sitä, millaisena johtaminen koetaan. Kyselyn tulosten perusteella etsitään kehityskohteita, jotka määritellään kaupungin tasolla sekä työyksikkökohtaisesti. Työyksiköitä on 20, mutta tulosten käsittelyssä yksiköitä yhdistellään tarvittaessa siten, että anonymiteetti säilyy. Edellinen työhyvinvointikysely on ollut käytössä vuodesta 2017. Syksyllä 2024 on tarkoitus ottaa käyttöön Kevan työhyvinvointikysely, jota täydennetään lisäkysymyksillä vastaamaan Lieksan kaupungin tarpeita. Uusi kysely mahdollistaa työhyvinvointikyselyn tulosten vertailtavuuden kunnittain. Aiempina vuosina vastausprosentti on ollut vähän yli 60 %. Vastausprosenttia voidaan pitää suhteellisen hyvänä, mutta olisi tärkeää saada selville, mitä loput 40 % ajattelevat. (Leinonen 2024.)

Henkilöstö on kaupungin tärkein voimavara ja työhyvinvoinnin johtaminen on osa jokapäiväistä johtamista. Johto ja esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa edistämässä työhyvinvointia. On jokaisen työntekijän vastuulla, että organisaatiossa voidaan hyvin. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan vuoropuhelua työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. (Leinonen 2024.)

2 Työhyvinvointi monimuotoisena ilmiönä

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisuutta, joka muodostuu turvallisesta, tuottavasta ja terveellisestä työstä, jota työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. Tällöin työ myös koetaan mielekkäänä ja palkitsevana. Työntekijöiden tulisi kokea, että työ tukee elämänhallintaa. Osittain työhyvinvointi on työntekijän omaa kokemusta. Työhyvinvointikokemuksessa puolestaan korostuu paljolti työkyky ja työn kuormittavuus. (Pennonen 2020, 16.) Työhyvinvoinnin edellytyksinä ovat työyhteisö, työolosuhteet, riittävä osaaminen, hyvä johtaminen ja työkykyinen työntekijä (Mannermaa 2022, 289).

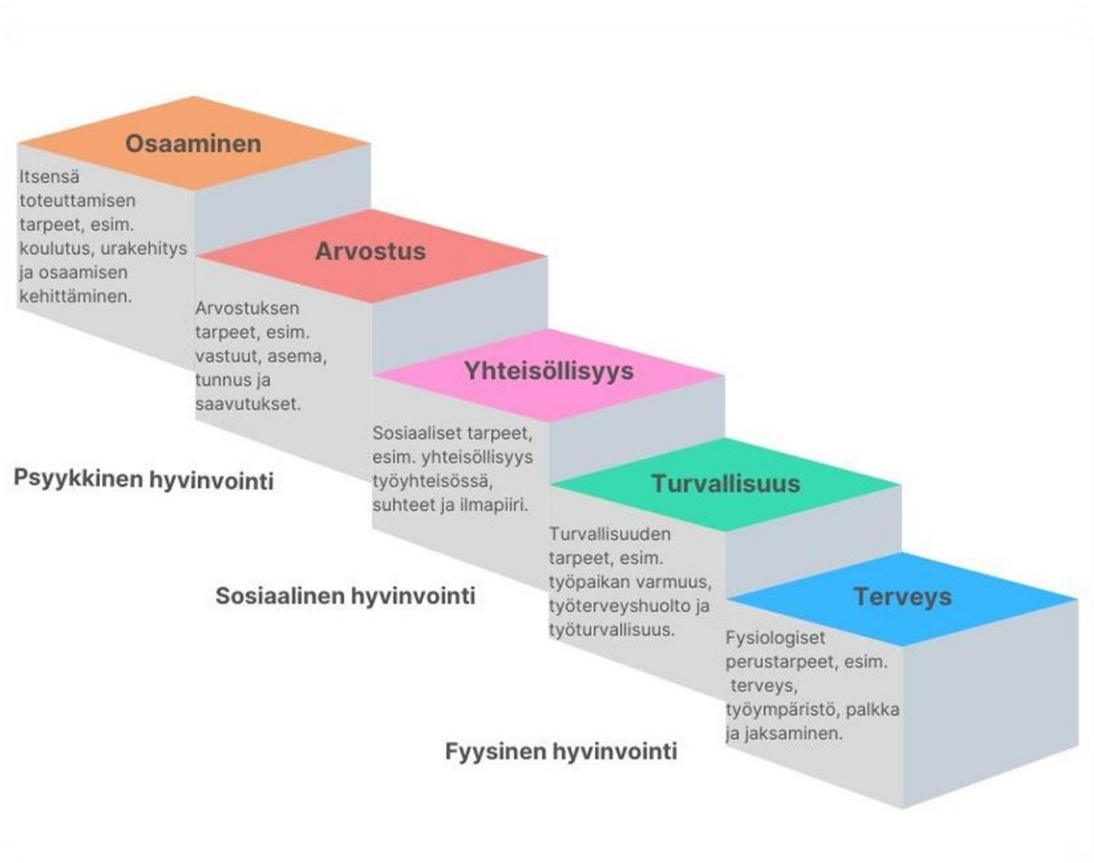
Työ muodostaa ihmisen elämän oleellisen osan ja keskeisen hyvinvoinnin lähteen. Työn avulla saa toimeentulon, työ antaa ryhtiä ja rytmitystä elämälle, tuo elämään sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Työhyvinvointia on hankala erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä yksityiselämän ihmissuhteet, elämäntavat ja taloudellinen tilanne heijastuvat työhön. (Rauramo 2012, 10.) Vietämme työssä ison osan ajastamme, joten se on oleellinen osa elämäämme ja parhaimmassa tapauksessa hyvinvoinnin keskeinen lähde (Pennonen 2020, 16).

2.2 Maslowin tarvehierarkia

Ihmisen elämää ohjaavat tarpeet. Maslowin tarvehierarkia (Maslow's Hierarchy of Needs) on psykologinen teoria, joka julkaistiin vuonna 1943 Abraham Maslowin tutkimuksessa A Theory of Human Motivation. Alkujaan teorian ydin oli siinä, että ihmisen perustarpeet tulee tyydyttää ensin ja vasta sen jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeammille tarpeille. Perustarpeiksi on lueteltu alhaalta ylöspäin fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hierarkkisen oletuksen mukaan nämä perustarpeet ovat toisistaan riippuvaisia. Seuraava taso herää, kun edellinen taso on saavutettu. Koska jo tyydytetyt tarpeet eivät enää ole aktiivisesti motivoimassa, ihmisen käyttäytymistä hallitsee vallitseva tarve. (Rauramo 2012, 13.)

Maslowin tarvehierarkian mukaan yksi tarpeista on turvallisuudentarve. Ylimpänä toiminnan tavoitteena ja eettisenä ihanteena hierarkiassa on itsensä toteuttaminen. Maslowin hierarkian mukaan itseään toteuttavat ihmiset nauttivat yleensä elämästä kaikin puolin. Työstä puhuttaessa myös turvallisuuden tunne on tärkeä osa-alue. (Virtanen & Sinokki 2014, 174, 203.)

Kuvioon 1 on yhdistetty Maslowin tarvehierarkia, työhyvinvoinnin portaat ja maailman terveysjärjestö WHO:n määrittelemät osa-alueet hyvinvoinnista. WHO:n määritelmän mukaan terveys on kokonaisvaltainen tila, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Terveys kuvataan koko ajan muuttuvana tilana, johon vaikuttavat ennen kaikkea ihmisen omat kokemukset ja hänen arvonsa ja asenteensa. (Huttunen 2020.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat Rauramo (2012) mukailleen yhdistettynä WHO:n hyvinvoinnin osa-alueisiin (Rauramo 2012, 13).

Rauramo (2012) on luonut Maslowin tarvehierarkian ja jo olemassa olevien työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen mallien pohjalta

työhyvinvoinnin portaat -mallin. Tässä mallissa ihmisen perustarpeet on suhteutettu työhön ja siihen, kuinka nämä tarpeet vaikuttavat motivaatioon. Portaat on nimetty uudelleen niin, että ne sopivat työelämään: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Mallin tarkoituksena on auttaa kehittämään porrastetulta portaalta yksilön omaa, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvointia. (Rauramo 2012, 13.)

2.3 Työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet

2.3.1 Fyysinen hyvinvointi

Liikunnan merkitys nousee esiin työ- ja toimintakyvyn suojelemisessa sekä sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa. Liikunnan positiivinen vaikutus näkyy fyysisten ja psyykkisten voimavarojen vahvistumisena, mikä vähentää työntekijöiden sairastumisriskiä. Kuntoaan ylläpitävä yksilö kestää paremmin kuormitusta ja palautuu nopeammin kuin liikunnan laiminlyönyt henkilö. Toimintakyvyn ja kunnan ylläpitäminen suhteessa työn vaatimukseen, erityisesti fyysisesti rasittavissa tehtävissä, korostuu työkyvyn säilyttämisen kannalta keskeisenä tekijänä. Vaikka työpaikka ja työterveyshuolto voivat tarjota tukea liikunnalle, yksilön hyvä kunto on loppujen lopuksi riippuvainen omasta aktiivisuudesta. Kuntoa ja toimintakykyä on ylläpidettävä jatkuvasti. (Työterveyslaitos 2023.)

Säännöllinen liikunta edellyttää omistautumista, joten on hyvä varata aikaa kalenterista liikuntahetkille. On kuitenkin tärkeää myös pysyä tietoisena omasta kehosta ja sen rajoista, huomioiden liikkumisessa omat voimavarat. Liikunnan palauttavalla vaikutuksella on merkitystä, ja on hyvä pitää mielessä, että myöhään illalla harrastettu liikunta voi vaikuttaa unen laatuun heikentäen palautumista nukkuessa. Tämän takia liikuntaa ei kannattaisi harrastaa myöhään illalla. (Pennonen 2021, 48.)

Runsaasti esiintyvät ylipaino ja epäterveelliset ruokailutottumukset vaikuttavat merkittävästi nyky-yhteiskunnassa. Näillä tekijöillä on vaikutuksensa hyvinvointiin, heijastuen siten myös työhyvinvointiin, jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen. Tärkeää on ylläpitää säännöllistä ateriarytmiä ja nauttia riittävä määrä

terveellistä ruokaa. Oikea ateriarytmi ja ravinto ovat suoraan yhteydessä vireyteen. (Pennonen 2021, 45.)

Terveellinen lounas voi toimia avaimena tehokkaampaan työntekoon. Lounasruokailu tarjoaa monipuolisia terveyshyötyjä, ylläpitäen työtehoa ja hyvää virettä, mikä heijastuu positiivisesti työn tuottavuuteen. Säännöllinen ateriarytmi ja monipuoliset ateriat, kuten laadukas salaattipöytä, tukevat myös painonhallintaa. Lisäksi lounastauko tarjoaa mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työkavereiden kanssa, mikä virkistää ja edistää positiivista työilmapiiriä. Työnantajan panostus ruokaan ja lounastaukoon välittää viestin työntekijöille siitä, että heidän hyvinvointinsa on työnantajalle tärkeä prioriteetti. (HR-viesti 2019.)

Ihmisen hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi kuormituksen ja palautumisen oikea rytmi, sillä jatkuvan kuormituksen seurauksena ihmisen voimavarat voivat ehtyä liikaa. Lepoa ja palautumista voivat hankaloittaa esimerkiksi epäedulliset työaikajärjestelyt tai työstä johtuva stressi. Unenpuute vaikuttaa kielteisesti moneen osa-alueeseen, kuten tarkkaavaisuuteen, muistiin, oppimiseen, mielialaan ja stressinhallintaan. Mitä useampiin tehtäviin henkilö joutuu kohdistamaan tarkkaavaisuuttaan, sitä alttiimpi hän on univajeen haitallisille vaikutuksille. (Työterveyslaitos 2023.)

Unettomuus ja päiväaikainen väsymys ovat yleisiä haasteita nykypäivän yhteiskunnassa. Unihäiriöt ovat usein työperäisiä. On hyvä muistaa, että hyvän unen perusta luodaan jo päivän aikana. Aivot käsittelevät kaiken päivän aikana omaksumamme informaation johonkin aikaan vuorokaudesta, ja jos käsittelylle ei ole ollut tarpeeksi aikaa päivällä, mieli saattaa alkaa työstää asioita, kun pitäisi nukkua. Olisikin järkevää suunnitella ajankäyttö niin, että jo päivän aikana on aikaa levolle, mahdollisten huolien työstämiselle, pohdiskelulle sekä palautumiselle. (Pennonen 2021, 56.)

Yksinkertaisesti ilmaistuna työstä palautuminen viittaa kehon ja mielen toipumiseen työn tuomista rasituksista. Useimmiten käytetyn määritelmän mukaisesti se kattaa psyykkisten ja fyysisten voimavarojen uudistumisen työhön liittyvien ponnistelujen väsyttämisen jälkeen. Työhön liittyvät ponnistelut voivat olla fyysisiä, mutta nykyään ne ovat yhä enemmän myös kognitiivisia, eli ne liittyvät tiedon käsittelyyn ja ajatteluun. Monet työt kuormittavat myös tunnetasolla. Työstä

palautuminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka vaikuttaa sekä fysiologisiin että psykologisiin näkökulmiin. (Virtanen 2021, 37.)

Terveelliset elämäntavat ylläpitävät ja edistävät toimintakykyä. Sairauksien kasaantuminen kasvattaa riskiä sairauspoissaoloille ja varhaisille työkyvyttömyyseläkkeille. Työkykyä ja terveyttä uhkaavia tekijöitä ovat vähäisen liikunnan, virheellisten ruokailutottumusten ja univajeen lisäksi tupakointi, ylipaino ja runsas alkoholinkäyttö. Monissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijän oma arvio työkyvystään ennustaa tulevaa työkykyisyyttä lääkärintutkimusta paremmin. (Virtanen & Sinokki 2014, 200.)

2.3.2 Psyykinen hyvinvointi

Itsetuntemukseksi kutsutaan ymmärrystä omasta itsestä ja siitä, että tietää kuka ja millainen on. Ihmisellä on kyky havainnoida itseään ja tunnistaa ajatuksia, tunteita sekä kehonsa tuntemuksia. Itsetuntemuksen kautta omat käyttäytymistottumukset sekä hyvät ja huonot puolet ovat henkilöllä tiedossa. Itsensä tuntevalla ihmisellä on laajempi ymmärrys siitä millainen on, mitä haluaa ja mitä on hyvä kehittää. Kun on ymmärrys näistä asioista, pystyy huomioimaan nämä työhyvinvoinnissa sekä työyhteisössä. Tällöin pystyy viemään asioita eteenpäin ja esimerkiksi hankkimaan lisäkoulutusta, jos sille on tarvetta. (Solja 2021.)

Hyvä ja terve itsetunto rakentuu itsensä tuntemisen perustalle. Mitä parempi on henkilön itsetuntemus, sitä vahvempi on hänen itsetuntonsa. Itsetunto on osa minäkuvaa, joka sisältää yksilön oman arvion minäkuvastaan ja siihen liittyvistä positiivisista piirteistä. Toisin sanoen se kuvastaa, kuinka paljon henkilö liittyy myönteisiä ominaisuuksia itseensä ja millainen on hänen tyytyväisyytensä itseensä. Positiivisen minäkuvan myötä itsetunto on yleensä vahva. Ihminen, jolla on vahva itsetunto, tuntee itsensä, luottaa omiin kykyihinsä ja arvostaa itseään. Tämä vahvistaa elämänhallinnan ja itsenäisyyden tunnetta. Hyvä itsetunto lisää myös itseluottamusta, edistää psyykkistä ja fyysistä terveyttä sekä lisää tyytyväisyyttä elämään. (Pennonen 2021, 144.)

Psyykinen joustavuus eli resilienssi kuvaa kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin ja toimia joustavasti tilanteiden edellyttämällä tavalla. Tämä ominaisuus on

keskeinen henkilökohtaisessa ja sosiaalisessa toimintakyvyssä. Psykkisesti joustava yksilö kykenee suhtautumaan avoimesti kaikenlaisiin ajatuksiin, tunteisiin ja tuntemuksiin, myös epämiellyttäviin ja vaikeisiin, ymmärtäen ne osana elämää. Joustavuus viittaa myös kykyyn tehdä pitkällä aikavälillä hyvinvointia edistäviä valintoja ilman, että omat mielen ja tunteiden vaikutukset ovat liiallisia. (Pennonen 2021, 141.)

Resilienssi on arvokas taito myös työelämässä, jossa suunnitelmat eivät aina toteudu odotetusti. Tärkeää on oma suhtautumisemme muutoksiin ja koettuihin haasteisiin, ei niinkään ongelmien poistaminen tai vähentäminen. Hyväksynnän taito on keskeinen osa tätä kokonaisuutta. Kyky hyväksyä asiat, joita emme voi muuttaa, ja keskittää energiamme niihin, joihin voimme vaikuttaa, ovat olennaisia osatekijöitä. Tutkimukset osoittavat, että psyykkisesti joustavat yksilöt nauttivat paremmasta hyvinvoinnista ja ovat tuottavampia työssään. Työelämässä tarvitaan jatkuvasti psyykkistä joustavuutta, joka sisältää ennakoimista, soveltamista ja sopeutumista. Suurella psyykkisellä joustamattomuudella on todettu olevan yhteys moniin mielenterveyden ongelmiin. (Pennonen 2021, 141–142.)

2.3.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi on käsitteenä moniulotteinen ja se on yksi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alue. Sosiaalinen hyvinvointi jakautuu ainakin kahteen eri tasoon, jotka ovat yksilö- ja yhteisötaso. Yksilölliseen sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttaminen, onnellisuus, osallisuus ja sosiaalinen pääoma. Yhteisötasolla sosiaalinen hyvinvointi koostuu asuinoloista, ympäristöstä, työllisyydestä, työoloista ja toimeentulosta. Sosiaalista hyvinvointia lisäävä tekijä on osallisuus. Osallisuus tarkoittaa suhteissa olemista, kuulumista, yhteisyyttä, yhteensopivuutta, mukaan ottamista ja osallistumista. Lisäksi sillä on yhteys vaikuttamiseen ja demokratian toteutumiseen. Sosiaalinen hyvinvointi sisältää ulottuvuuksina elämänlaadun, pystyvyyden ja yhteiskunnan sosiaalisen laadun. (Valtioneuvoston kanslia 2020, 9.)

Ihminen tarvitsee turvallisen sosiaalisen ympäristön ja mahdollisuuden olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Ihmissuhteet edistävät terveyttä ja

toimintakykyä, sekä suojaavat sairauksilta. Sosiaalisissa suhteissa ja verkostoissa syntyvä luottamus, vastavuoroisuus ja sosiaalinen tuki luovat ihmiselle sosiaalista pääomaa. Yksilön hyvinvoinnin kannalta sosiaalinen pääoma ja sosiaaliset suhteet ovat merkittäviä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Sosiaalinen hyvinvointi liittyy myös vahvasti yksilön kokemukseen omasta merkityksellisyydestään. Onnistumisten, arvostuksen ja joukkoon kuulumisen kokemukset tukevat kypsän identiteetin saavuttamista. Tällainen identiteetti luo turvaa ja tasapainoa ihmiselle myös vaikeissa ja yllättävissä elämäntilanteissa. Oman paikan löytäminen yhteisöissä ja yhteiskunnassa on yhteydessä sosiaaliseen hyvinvointiin ja vahvaan psyykkiseen hyvinvointiin, mutta myös kykyyn tehdä hyvää muille. (Fadjukoff, Kainulainen, Pirhonen, Saaranen, Valokivi & Vauhkonen 2022.)

Sosiaaliselle hyvinvoinnille on ominaista, että se rakentuu ja muovautuu koko ajan yksilön ollessa vuorovaikutuksessa eri ryhmien, yhteisöjen ja yhteiskunnan kanssa. Hyvinvoinnin ytimessä on merkityksellisyyden kokemus omassa yhteisössä. Tämä kokemus muodostuu ihmisen suhteista ja asemasta ympäristönsään. Puhuttaessa yhteiskunnallisesta sosiaalisesta hyvinvoinnista, sitä voidaan tarkastella yhteiskunnallisten rakenteiden, instituutioiden, sekä ihmisen arjen elinympäristöjen kautta sosiaalisesta näkökulmasta. Keskeistä mittaamisessa ovat juuri ihmisten elintason, osallisuuteen, elämään tyytyväisyyteen, terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät kokemukset. (Fadjukoff ym. 2022.)

Sosiaalisen hyvinvoinnin osatekijöistä tarvitaan lisää tutkimustietoa. Tämä on tärkeää yhteiskunnallisen kestävyuden näkökulmasta, koska sosiaalisella hyvinvoinnilla on kytköksiä niin työhön, talouteen kuin terveyteenkin. Tutkittu tieto auttaa sosiaalisen hyvinvoinnin huomioimista osana kuntien ja maakuntien johtamista. Lisäksi se auttaa ratkaisemaan kestävä kehityksen haasteita Suomessa. Alueellisesti ja paikallisesti työterveyshuoltoihin kertyvää tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista on tarpeellista hyödyntää paremmin tulevaisuudessa. (Valtioneuvoston kanslia 2020, 54.)

3 Työhyvinvoinnin merkitys

3.1 Merkitys yhteiskunnan tasolla

Työhyvinvoinnilla on merkittävä rooli yhteiskunnan näkökulmasta. Se vaikuttaa työn tehokkuuteen, tuottavuuteen ja kustannuksiin. Siksi ei ole yllättävää, että valtion taholta pyritään vaikuttamaan organisaatioiden ja jopa yksilöiden työhyvinvointiin erilaisten keinojen avulla. Näitä keinoja ovat lait, asetukset, määräykset, sanktiot ja taloudelliset kannusteet. (Rastor-instituutti 2017.)

Työhyvinvoinnin merkitystä voidaan perustella eettisesti, toiminnallisesti ja yritysten menestymisen, sekä kansallisen kilpailukyvyn osalta. Työtyytyväisyys lisää sitoutumista työhön, parantaa tuottavuutta ja lisää palvelualttiutta. Tutkimusten mukaan työssäkäyvät ovat terveempiä kuin työelämän ulkopuolella olevat. Psykkiset sairaudet eivät ole lisääntyneet työikäisillä, mutta mielenterveydenhäiriöistä johtuvat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat. Myös työurat tulevat pitenemään tulevaisuudessa. Muutokset työelämässä jatkuvat tulevina vuosina, jolloin työhyvinvoinnin merkitys kasvaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 30–31.)

Tutkimusten perusteella erilaiset organisatoriset tekijät ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Näitä ovat organisaatorakenne, -käytännöt ja -kulttuuri. Organisaatiomuutokset haastavat työhyvinvointia, mutta onnistuessaan voivat myös lisätä sitä. Rakenteelliset muutokset kunnissa ovat laajoja, joten sillä on vaikutusta kunta-alan työhyvinvointiin. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 13.)

3.2 Merkitys yksilötasolla

Ihmisen persoonallisuustekijät, tarpeet ja niiden tyydyttyminen, henkilökohtaiset arvot sekä tavoitteellinen toiminta valintoineen vaikuttavat kaikki hyvinvointiin. Myös työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutus muodostaa työssäkävien ihmisten hyvinvointia. Oleellista tässä kaikessa on se, miten hyvin tarpeet tyydyttyvät ja kuinka jokainen osaa jäsenellä omaa ajatteluaan ja elää arvojensa mukaista elämää. (Rauramo 2012, 10.)

Vastuu työhyvinvoinnista on paitsi työnantajalla, niin myös työntekijällä itsellään. Organisaatio ei itsestään synnytä työhyvinvointia, se vaatii systemaattista johtamista. Jokaisen työntekijän tulee myös ottaa vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi syntyy lähtökohtaisesti työn arjessa ja se on summa monesta eri tekijästä. Työnantajan edustajat, ylin johto ja esihenkilöt yhdessä työntekijöiden kanssa paitsi ylläpitävät myös kehittävät työhyvinvointia. Myös työsuojeluhenkilöstö, luottamushenkilöt sekä työterveyshuolto ovat keskeisiä toimijoita työhyvinvoinnista puhuttaessa. (Pennonen 2020, 16.)

Jokainen määrittelee hyvinvoinnin omalla tavallaan, koska hyvinvointi koetaan henkilökohtaisesti. Saavuttaakseen hyvinvoinnin, käsitettä tulee pohtia ja konkretisoida toimenpiteet, joilla voi rakentaa hyvän työn ja elämän. Tähän hyvinvoinnin käsitteeseen liittyy olennaisesti käsite onnellisuudesta. Onnellisuus tuo elämään vireyttä ja sitä voidaan myös pitää elämän tarkoituksena. Oman onnellisuuden rakentaminen on jokaisen omalla vastuulla; 50 % onnellisuuden taustatekijöistä peritään, 10 % selittyy elinympäristöllä ja 40 % muodostuu valinnoista, joita teemme päivittäin. (Rauramo 2012, 10.)

Onnellisuuden esteiden tunnistaminen ja niiden poistamiseen pyrkiminen on oleellista yksilötasolla. Tässä samassa yhteydessä tulisi tunnistaa voimavara-tekijät, jotka toimivat onnellisuuden lisääjänä. Onnellisuuden edistäminen kannattaa. Erilaisten onnellisuustutkimusten mukaan onnellisten ihmisten työllistyminen ja työssä menestyminen on keskimääräistä parempaa. (Rauramo 2012, 11.)

Niistä asioista, joihin itse voi vaikuttaa, kannattaa ottaa vastuu. Vaikka arkiset valinnat olisivat pieniä, niillä voi olla suuri vaikutus omaan hyvinvointiin. Lisäksi asenne ja toimintatavat kannattaa laittaa kuntoon, koska niillä on merkitystä työyhteisön ilmapiiriin, psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin sekä omaan työssä jaksamiseen. Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista tulee huolehtia, sillä kaikki vaikuttaa kaikkeen ja esimerkiksi murheet töissä heijastuvat vapaa-ajalle, ja elämän ongelmat arjessa heijastuvat puolestaan töihin ja työhyvinvointiin. (Pennonen 2020, 16.)

4 Työhyvinvointiin vaikuttaminen

4.1 Organisaatio, johtaminen ja esihenkilötyö

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö eri ulottuvuuksineen, joka koostuu useasta tekijästä. Johtamisen kannalta työhyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä investointina, kuten muutkin liiketoimintainvestoinnit. Lisäksi työhyvinvointi tulisi nivoa osaksi työyhteisön arvomaailmaa ja organisaatiokulttuuria. Nämä kolme asiaa toimivat perustana työhyvinvoinnin hyväksi kehitettävillä toimenpiteillä. (Virolainen 2012, 105.)

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurijärjestelmänsä. Monet työtavat, ajattelumallit ja joskus irrationaalisetkin tapahtumat perustuvat työyhteisössä luotuun organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri liittyy kiinteällä tavalla työntekijään yksilönä ja sosiaalisena toimijana. Työyhteisön sosiaaliset suhteet, vakiinnuttavat arvot, normit ja uskomukset mahdollistavat rationaalisen työskentelyn. Johtamisen kannalta kulttuurin muuttaminen voi olla haastavaa, sillä se on pääosin näkymätöntä ja tiedostamatonta. Kulttuurin tietoinen analysointi on tärkeää, sillä se auttaa tulkitsemaan ja ymmärtämään kulttuurijärjestelmää paremmin. (Kinnunen 2018, 168, 181.)

Johtamisella luodaan toimintaedellytyksiä työn tekemiselle ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Näin ollen johtamisella on oma roolinsa, sillä se vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii johdolta ja henkilöstöltä sitoutumista suunnitelmalliseen sekä pitkäjänteiseen koko organisaatiota koskevaan prosessiin. Kehittämistoimenpiteet puolestaan vaativat organisaatiolta resursseja toteutuakseen. Taloudellisen panostuksen lisäksi kyseeseen tulee johdon ja henkilöstön työpanos. (Virolainen 2012, 134–135.)

Organisaation näkökulmasta henkilöstöjohtaminen jäsentyy seuraavien teemojen alle: henkilöstöstrategia, henkilösunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen. Muita ovat työhyvinvoinnin edistäminen, uudelleen sijoittaminen, irtisanominen ja päivittäisjohtaminen. Strateginen henkilöstöjohtaminen perustuu tulosten

mittaamiseen. Tällöin henkilöstösuunnittelu, henkilöstöpolitiikka ja suorituksen tavoitteet täytyy muotoilla mitattavaan muotoon. (Virtanen & Sinokki 2014, 122.) Hyvä henkilöstöjohtaminen luo organisaatiossa vuoropuhelua henkilöstön ja esihenkilöiden välille strategioiden laatimiseksi, toteuttamiseksi ja kehittämiseksi (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 36).

Johtamiseen liittyy olennaisesti myös kyky hallita muutoksia. Nykyään monilla aloilla muutokset tapahtuvat nopeasti, erityisesti organisaatioiden ja teknologisten muutosten osalta, mikä samalla kasvattaa työntekijöiden osaamisvaatimuksia. Tämä asettaa johtajille omat haasteensa. Liialliset muutokset voivat aiheuttaa työntekijöille turvattomuuden tunteen. Usein muutosvastarinnan juuret ovat luonnollisessa reaktiossa ja tarpeessa puolustaa tuttua ja turvallista tilannetta. Muutosjohtamisen keskiössä on siksi oleellista välittää tietoa selkeästi työyhteisölle ja mahdollistaa työntekijöiden kuuleminen. Jos työntekijä kokee, ettei hänellä eikä ehkä edes hänen lähiesihenkilöllään ole mahdollisuuksia vaikuttaa tilanteeseen, motivaatio ja sitoutuminen muutokseen heikkenevät. On tärkeää tiedostaa, ettei muutoksia tulisi toteuttaa organisaatiossa itseisarvona. Ihmisten kyky kestää jatkuvaa kehitystä, edistymistä ja muutosta on rajallinen, joten liialliset muutospainheet voivat olla haitallisia työntekijöille. (Pennonen 2021, 127.)

Työyhteisön tuottavuudessa ja työviihtyvyydessä parhaita tuloksia tuottaa valmentava esihenkilötoiminta. Esihenkilön tehtävänä on rakentaa tiimissä hyvää me-henkeä, missä työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Esihenkilö vastaa osaltaan työyhteisön työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Lisäksi työtehtävien jakaminen ja tavoitteista sopiminen kuuluvat esihenkilön rooliin. (Kesti 2007, 178.)

Valmentava ja vuorovaikutteinen esihenkilö on samaan aikaan sekä tehtäväettä ihmiskeskeinen. On tärkeää, että töiden organisointi on tasapainossa suhteessa kuuntelemiseen, tukemiseen ja kannustamiseen. Esihenkilön tulee varata riittävästi aikaa työyhteisön ja sen toiminnan kehittämiseen. (Kesti 2005, 109.)

4.2 Työyksikön vuorovaikutus ja yhteisöllisyys

Työelämän muuttuessa vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen merkitys on kasvanut. Työntekijöiltä ja työyhteisöiltä edellytetään uuden oppimista, muutoksiin sopeutumista, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, vuorovaikutustaitoja, vastuun ottamista, sekä kykyä sietää epävarmuutta ja ristiriitoja. Suurin osa näistä on yksilön taitoja, mutta merkitsevää on myös työyhteisön yhteiset tavat toimia ja ilmapiiri, jossa työskennellään. Yhteisöllisyydellä on vaikutusta luottamuksen syntymiseen ja työhön sitoutumiseen. Luottamuksellinen suhde muihin työntekijöihin taas puolestaan ruokkii työn tuloksellisuutta. (Virtanen & Sinokki 2014, 162–163.)

Työhyvinvoinnin määritelmässä sosiaalisen ilmapiirin merkitys on korostunutta. Työyhteisöissä hyvinvointi syntyy pitkälti yhteisöllisyydestä. Se tarkoittaa yhteisön jäsenten toimintaa, joka ilmenee vuorovaikutuksena, sosiaalisena tukena organisaation jäsenten luottamuksena, kollegiaalisuutena, avoimena kommunikationa, jaettuina arvoina ja osallistumisena. (Fadjukoff ym. 2022.)

Työyhteisön vuorovaikutus liittyy läheisesti viestintään. Viestintä tarkoittaa kaikkea sitä, mitä yhteisössä tapahtuu. Yhteisöt eivät pysty toimimaan ilman viestintää. Viestinnän tarkoituksena on muiden kohtaamisen lisäksi tiedottaa, selventää, tehdä asioita ymmärrettäviksi ja taustoittaa. Viestinnän tulisi olla avointa, oikea-aikaista ja kattavaa. Hyvä viestintä on tärkeä osa työhyvinvointia. (Kuntaliitto 2013, 6–7.)

Organisaatioissa viestintää voidaan kehittää panostamalla työyhteisön viestintäkulttuuriin ja parantamalla vuorovaikutustaitoja henkilökohtaisesti. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa siihen, kuinka viestintä onnistuu ja yhteisö toimii. Viestinnässä tarkoituksena on muuttaa tietoa sellaiseen ymmärrettävään muotoon, jotta se muuttuu toiminnaksi. Johdolla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli viestinnän kannalta. Viestintä vaikuttaa myös siihen, kuinka hyvin organisaatio kykenee järjestämään palvelut asiakkailleen. Kunta-alalla viestintä- ja vuorovaikutusvalmiudet korostuvat, koska jokainen on oman alansa ja tehtävänsä asiantuntija. On tärkeää välittää tietoa ja viestiä omasta vastuualueestaan muille työntekijöille ja viestintätaitoja tarvitaan myös verkostotyöskentelyssä. (Suomen Kuntaliitto 2013, 12, 20.)

Hyvässä työyhteisössä erilaiset yksilöt pystyvät tuomaan yhteisöön omaa energiaansa, jolla yhteisöllisyyttä rakennetaan. Näin yhteisöllisyys tukee siihen kuuluvien jäsenten terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys toimii sosiaalisen pääoman kerryttäjänä, jolloin se on yhteisön käsite, eikä koske pelkästään yksittäistä työntekijää. Vastavuoroinen vuorovaikutus eli dialogisuus on edellytys yhteisöllisyyden toteutumiseksi. Tällaisen keskustelukulttuurin luominen työpaikoille vaatii työtä, koska tavoitteena on tällöin syvällisen, avoimen ja vaihtoehtoja pohtivan käytännön muotoutuminen. (Pasivaara & Nikkilä 2010, 37, 96.)

Sosiaalinen pääoma kuvastaa modernia ja tasavertaista yhteisöllisyyttä, jossa yhteisön jäsenet tuovat aktiivisesti omat mielipiteensä julki. Työorganisaatiossa sosiaalisella pääomalla on vaikutusta kilpailukykyyn ja menestykseen. Sosiaalinen pääoma perustuu luottamukseen ja vuorovaikutukseen mahdollistaen avoimen dialogin yhteisön sisällä. Sosiaalisen pääoman kerryttämiseksi on yhteisön annettava jäsenilleen tarpeeksi vapautta toimia spontaanisti ja luovasti. Vapaudesta huolimatta yhteisössä tulee laatia yhteiset pelisäännöt, johon jäsenet voivat sitoutua. (Rauramo 2012, 111.)

Työpaikan yhteisöllisyyttä voidaan mitata sosiaalisen pääoman kautta. Myönteinen sosiaalinen pääoma on voimavara työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnille. Työyksikön sosiaalisella pääomalla on todettu olevan merkitystä suhteessa työntekijöiden terveyteen ja pitkäaikaisten sairauspoissaolojen vähentymiseen. (Fadjukoff ym. 2022.)

4.3 Työn hallinta ja työn imu

Kunta-alalla henkilöstön työn hallinnan ja terveyden yhteyttä on tutkittu jo pitkään. Työn hallintaa on mitattu neljän muuttujan avulla. Nämä muuttujat ovat työn sisältö, työn itsenäisyys, osallistumismahdollisuudet ja työroolin selkeys. Terveyden kannalta työn hallinnalla on merkitystä, koska se estää haitallisen stressin syntyä ja vahvistaa hyvinvointia. Hyvä työnhallinta edesauttaa työntekijää luomaan sosiaalisia verkostoja ja saamaan sosiaalista tukea. (Manka 2006, 192.)

Työntekijöiden tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta työn hallinta on tärkeä tekijä. Työn hallinnalla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, mikä taas on työn itsenäisyyttä. Tätä mitatessa mittarina on se, kuinka paljon työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää menettelytavoista ja aikatauluista. Jotta työ koetaan mielekkääksi, omaa osaamistaan tulee pystyä käyttämään, tehtävien tulee olla kokonaisuus eikä vain osatehtäviä. Työn pitäisi tuntua myös merkitykselliseltä. (Manka 2006, 188.)

Työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute vaikuttavat puolestaan työn motivoivuuteen. Puhutaankin työn motivaatiopotentialista, joka on työn mielekkyys x itsenäisyys x palaute. Koko potentiaali jää heikoksi, jos yksikin näistä tekijöistä on huono. (Manka 2006, 188.) Jos henkilöllä ei ole myönteisiä keinoja vaikuttaa työhönsä, niin hän saattaa tehdä sen negatiivisesti. Negatiivisuus voi ilmetä sisäänpäin kääntyneisytenä, sairastumisena, kyynistymisenä tai avuttomaksi tulemisena. Ulospäin negatiivinen vaikuttaminen voi olla syntipukkien hakemista tai aggressiivisuutta toisia kohtaan. (Manka & Manka 2023, 149.)

Työn hallintaan liittyy läheisesti myös työn imu. Työn imu motivoi työntekijää sitoutumaan, antamaan parastaan ja aktiivisuuteen työssä. Työn imu kuvastaa positiivista tunnetilaa, johon sisältyy kolme ominaisuutta. Ensimmäinen työn imun ominaisuus on tarmokkuus. Se ilmenee energisyytenä, sinnikkyutenä ja haluna panostaa työhön. Tarmokkuuden vastakohtana pidetään väsymystä. Toisena ominaisuutena on omistautuminen työlle. Omistautuessaan työ koetaan merkityksellisenä, innostavana ja siitä koetaan ammattiyylpeyttä. Kyynisyys on tämän ominaisuuden vastakohta. Kolmantena on uppoutuminen, jolloin työhön keskitytään ja paneudutaan voimakkaasti. Työhön uppoutumista kutsutaan myös flow-tilaksi. (Manka & Manka 2023, 101.)

4.4 Työkyky

Työhyvinvoinnin ajatellaan olevan hyvinvoinnin kokemus, joka kohdistuu työhön koostuvista myönteisistä tunteista, innostuksesta, toimivista ihmissuhteista, merkityksellisyydestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Työhyvinvoinnin vastakohtana on työpahoinvointi, jonka ilmentymiä voivat olla fyysiset kuormitusoireet, työtehon laskeminen, työpaikan vaihto- tai lopettamisaikeet,

sairauspoissaolot, sairaana työssäkäynti eli presenteismi tai ennenaikainen eläköityminen. Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat myös yhteiskunnalliset seikat, kuten työlainsäädäntö, työelämän epävarmuus ja yleinen taloudellinen tilanne. Työlainsäädännöllä pyritään luomaan edellytykset hyvinvoinnille säätelemällä esimerkiksi työaika ja siten edesauttamalla työstä palautumista. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 11–12.)

Työkykytalon (kuva 1) on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen ja se perustuu tutkimuksiin työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Ensimmäinen kerros eli talon perusta muodostuu terveydestä ja toimintakyvystä hyvinvoinnin eri osa-alueineen. Toisessa kerroksessa on osaaminen, jonka perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Elinikäinen oppiminen on tärkeää, koska kaikilla toimialoilla syntyy uusia osaamisvaatimuksia. Kolmannen kerroksen muodostavat arvot, asenteet ja motivaatio. Tämä kerros kattaa työelämän ja muun arkielämän yhteensovittamisen ollen joko työkykyä tukeva ja edistävä tai sitä heikentävä tekijä. Ylimmässä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Esihenkilötyö ja johtaminen ovat kerroksen keskeinen osa organisoimisen ja työpaikan työkyvyn kehittämisen kannalta. (Työterveyslaitos 2024.)



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2024).

Hyvä työkyky määritellään työntekijän terveyden, kykyjen, osaamisen ja työn vaatimusten tasapainona. Tällöin työntekijän osaaminen, motivaatio, toimintakyky ja toisaalta työn osaamisvaatimukset ja odotukset työntekijää kohtaan ovat

yhteensopivia. Työolojen ja työyhteisön tulisi olla toimivia. Hyvän työkyvyn edellytyksenä on sen ylläpitäminen ja edistäminen työyhteisössä. (Malin 2018, 329.)

Työhyvinvointia säännellään kattavasti juridisin keinoin. Juridinen sääntely koskee yleisiä säännöksiä työsuhteesta, josta esimerkkinä on työsopimuslaki (55/2001). Lisäksi yksityisyyden suojasta, tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta ja henkilöstön osallistumisesta työpaikan päätöksentekoon säädetään lailla. Lailla säädetään myös työaika, vuosilomaa, vapaita, työturvallisuutta, työsuojelua ja työterveyden huoltoa koskevista asioista. Näiden tarkoituksena on edistää työhyvinvointia. Merkittävimpiä lakeja työhyvinvoinnin kannalta on 2000-luvun alusta asti voimassa ollut työterveyshuoltolaki (1383/2001). (Virtanen & Sinokki 2014, 114–115.) Työterveyshuollon tulee lain mukaan edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edesauttaa työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä työyhteisön toimintaa (Työturvallisuuskeskus TTK 2010, 34).

4.5 Työn kuormitus ja palautuminen

Henkilöstön kannalta työolot, työn organisointi ja työn luonne vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen työpaikalla. Kuormitustekijöiksi lukeutuvat työn yksitoikkoisuus, liiallinen tai liian vähäinen työmäärä ja vähäiset osallistumismahdollisuudet, sekä vuoro- ja yötyö. Voimavaratekijöinä taas voidaan pitää mahdollisuutta itsenäisyyteen, vaikuttamiseen, joustaviin työaikoihin, kehittymiseen ja oppimiseen. Työyhteisön korkealla sosiaalisella pääomalla on yhteys parempaan terveyteen ja hyvinvointiin. Kiusaaminen ja syrjintä ovat hyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Kevan kyselystä käy ilmi, että kunta-alalla positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisöjen ilmapiiri ja työkavereiden tuki. Negatiivisesti vaikuttavana tekijänä on asiakasväkivallan uhka. Sosiaaliset suhteet voivat siis edistää tai uhata työhyvinvointia. (Mäkinen ym. 2015, 12–13.)

Työntekijän kuormitusta voivat aiheuttaa psykososiaaliset tekijät, jotka liittyvät työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Näitä tekijöitä pidetään haitallisina, mikäli niitä ei ole oikein mitoitettu, niitä hallinnoidaan puutteellisesti tai ne ilmenevät epäsuotuisissa olosuhteissa. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden vaikutukset voivat näin ollen olla haitallisia työntekijän

hyvinvoinnille. Työpaikalla sopiva kuormitus on terveyttä ja työkykyä edistävää, mutta haitallista psykososiaalista kuormitusta voi esiintyä missä tahansa työympäristössä, vaikuttaen kielteisesti kaikkiin työntekijöihin. (Työsuojeluhallinto 2023.)

Tärkeää on ennaltaehkäistä haitallista työkuormitusta sen sijaan, että reagoitaisiin pelkästään seurauksiin. Työnantajan vastuulla on proaktiivisesti vähentää työn kuormitustekijöiden aiheuttamaa haittaa työntekijöiden terveydelle. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan hallita yhtä järjestelmällisesti kuin fyysisen työympäristön epäkohtia. Keskeinen väline on työn haittojen ja vaarojen selvittäminen ja arviointi. Mikäli tätä ei tehdä riittävän laajasti tai lainkaan, ennaltaehkäiseviä toimia ei välttämättä tunnisteta tai toteuteta asianmukaisesti. (Työsuojeluhallinto 2023.)

Psykologisen irtaantumisen tutkimus on keskittynyt palautumisen kokemuksiin, ja jossain mielessä se on myös kaikkein merkittävin näkökulma. Irtautumisella tarkoitetaan tilaa, jossa ei ole mukana työtehtävissä eikä ajattele niitä. Kun irrottautuu työstään, mieli vapautuu askartelemaan aivan erilaisten asioiden parissa. Parhaiten palaudumme silloin, kun pääsemme pois työn tuomista vaatimuksista, kuten kiireestä, haastavista tilanteista tai paineesta oppia jotain uutta. Irtautumisen edut liittyvät suurelta osin siihen, että asioiden negatiivinen vaikutus altistaa monille terveys- ja hyvinvointiongelmille, kuten univaikeuksille, uupumukselle, masennukselle, väsymykselle ja vähentyneelle työn ilolle. Tällainen vaikutus ylläpitää kehomme ja mieleemme stressitilaa, mikä puolestaan altistaa monille pitkittyneeseen stressiin liittyville ongelmille. (Virtanen 2021, 75–76.)

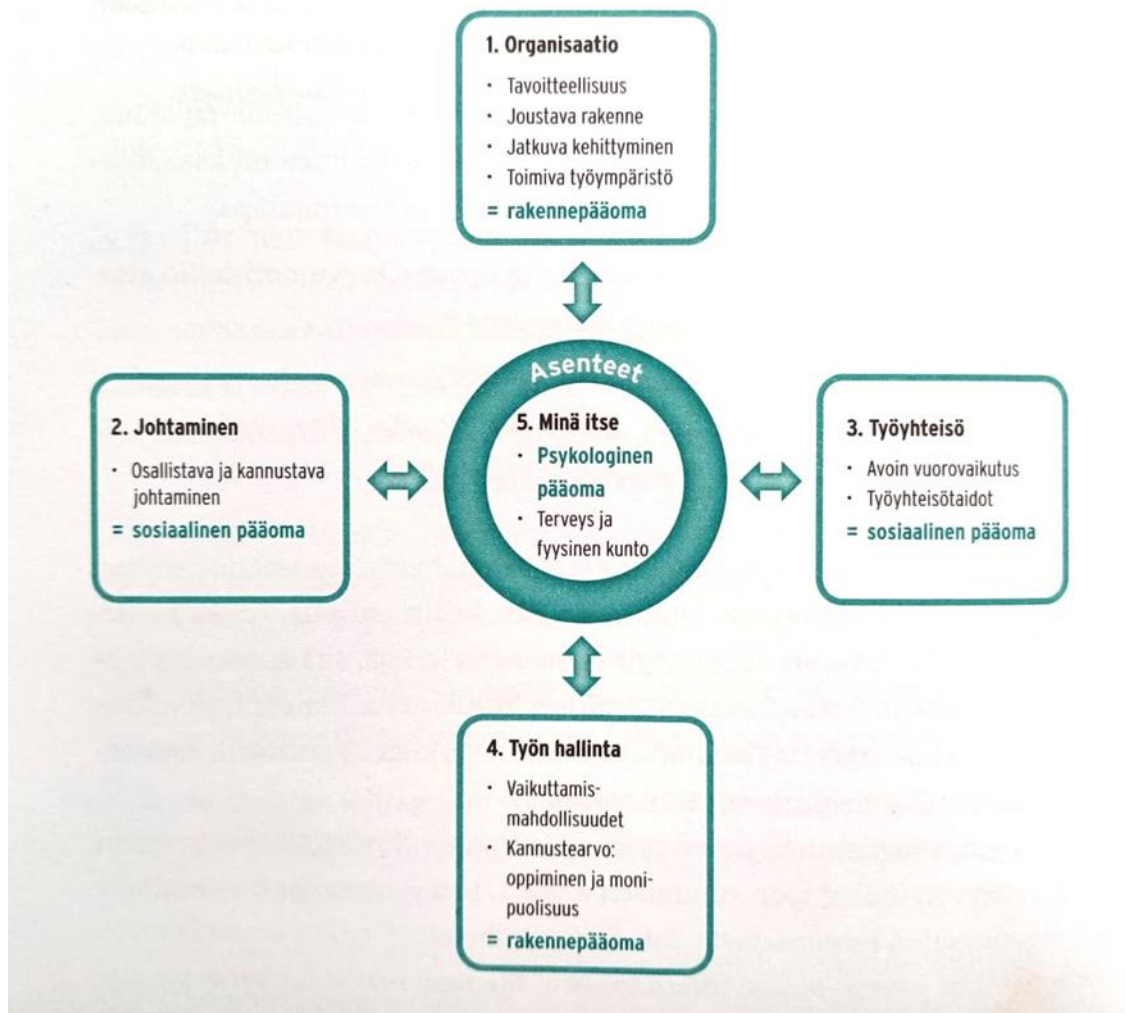
Palautuessaan työstä keholliset ja psykologiset stressioireet, joita työn vaatimukset ja kuormittavat tilanteet aiheuttavat, helpottavat tai jopa häviävät kokonaan. Palautuminen toimii ikään kuin korjaavana voimana stressin kielteisille vaikutuksille sekä kehossa että mielessä. Se auttaa katkaisemaan stressin kierteen, mikä puolestaan suojaa terveyttämme ja ylläpitää työkykyämme. (Virtanen 2021, 38.)

4.6 Työn tuloksellisuus

Työn ja johtamisen hyvyttä voidaan arvioida tuloksellisuuden kautta. Työssä-jaksamista puolestaan edistää hyvin organisoitu ja johdettu työ. Johtamistavalla ja työntekijöiden kannustamisella on yhteyksiä työssä jaksamisen edistämiseen. Avoin, tiedottava ja keskusteleva työntekijöiden ja johdon vuorovaikutussuhde lisää työhyvinvointia. Työntekijällä tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia töiden jakamiseen, työtehtäviin ja työtahtiin liittyen. Näin työ on työntekijän kannalta ymmärrettävää, hallittavaa ja merkityksellistä. Työ itsessään toimii sisäisen motivaation, työhyvinvoinnin ja työn imun lähteenä, jolloin työntekijällä on mahdollisuus kokonaisvaltaiseen kasvuun, sekä työssä tarvittavien tietojen ja taitojen kehittämiseen. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 12–13.)

Kunta-alalla henkilöstön työhyvinvointi tukee organisaation työn tuloksellisuutta ja se on yksi keskeisiä menestystekijöitä (Työturvallisuuskeskus TTK 2010, 7). Organisaatioissa työn tuloksia pitää pystyä mittaamaan ja tuloksille on asetettava tavoitetasot. Näin työtä on mahdollista johtaa tuloksiin perustuen. Vaikuttavuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden ohella suoriutumisesta on tarpeellista tuottaa myös tietoa, joka ei perustu taloudellisiin näkemyksiin. Johtamisessa on kyse vaikuttamisesta, positiivisten tulosten tavoittelusta ja vuorovaikutuksesta työntekijöiden kanssa. Tulosten mittaaminen ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita ja helpottaa kommunikointia. Parhaimmillaan työn tulosten mittaamisella voi olla työyhteisöön motivoiva vaikutus ja sillä voidaan korostaa mitattavan asian arvoa. (Sinokki 2016, 182–183.)

Manka ja Manka (2023) ovat luoneet voimavaralähtöisen mallin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tässä mallissa hyvinvoinnin perusta muodostuu organisaation kulttuurista ja toimintatavoista (kuva 2). Työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet liittyvät rakennetekijöihin. Organisaation rakennepääoma muodostuu monipuolisesta työstä sekä mahdollisuudesta oppia ja vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Sosiaaliseen pääomaan puolestaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri. Muodollisesti kaikki osatekijät voivat olla kunnossa, mutta jokainen työntekijä kuitenkin tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteidensa kautta. (Manka & Manka 2023, 110–111.)



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2023, 111).

Organisaation tuloksellisuuden johtamiselle tarvitaan mittaustietoa. Käytännössä henkilöstön näkökulmasta tuloksellisuuden arviointi on merkityksellistä silloin, kun mittaamisen tarkoitus on hyvin perusteltu, mittareiden toteutus ja kommunikointi tuloksista on läpinäkyvää, sekä henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa mittaustuloksiin. Tärkeää on muistaa, että henkilöstöllä on keskeinen rooli organisaation strategian toteuttajana, mutta usein strategia jää henkilöstölle liian etäiseksi. (Jääskeläinen & Laihonen 2014, 105.)

5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

5.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen historia

1920-luvulla tehtiin lääketieteellinen fysiologinen stressitutkimus, jossa kohteena oli yksilö. Tästä lähti liikkeelle työhyvinvoinnin tutkimus. Uskottiin, että yksilö reagoi fysiologisesti erilaisiin kuormittaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi meluun, kylmään, fyysisesti raskaisiin suorituksiin sekä erilaisiin myrkyllisiin aineisiin, mitkä aiheuttavat stressiä. Kielteisten tuntemusten katsottiin edeltävän fysiologisia reaktioita, jotka puolestaan saattoivat aiheuttaa sairauksien kehittymistä. Psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot liitettiin teoriaan myöhemmin. (Manka 2011, 55.)

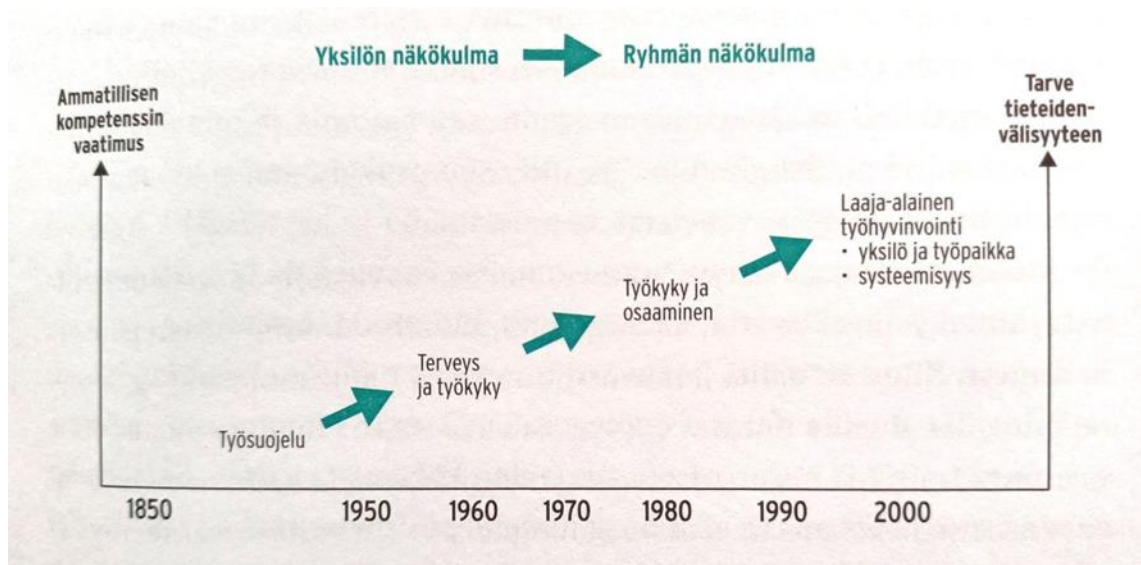
Stressitutkimuksen avulla saatiin selville, että ärsykkeet aiheuttavat paitsi stressiä, niin kehossa tapahtuu jälkikäteen erilaisia fysiologisia seurauksia, jotka puolestaan edesauttavat sairauksien kehittymistä. Tämä tutkimus mahdollisti tieteellisen tiedon saamisen ensimmäistä kertaa työhyvinvoinnin epäkohtien aiheuttamista lisääntyneistä sairauspoissaoloista sekä heikommista työsuorituksista. (Luomala, Manka & Nuutinen 2008, 11.)

Myöhemmin yksilön reaktioihin perustuva stressimalli laajeni kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi myös stressivaikutukset, jotka aiheutuvat työympäristön eli työn ja työolosuhteiden synnyttämistä ärsykkeistä. Tutkijat alkoivat käyttää ilmiöstä stressin sijaan sanaa kuormitus. Tällöin ärsykemallien tutkimuksen kohteena olivat siis ympäristön piirteet yksilön sijasta. Tästä tasapainomallia edustavasta suuntauksesta kehittyi myöhemmin työn vaatimusten ja hallinnan malli. (Luomala ym. 2008, 11.) Ärsykemallisessa tutkimuksessa ympäristön piirteistä tutkittiin sitä, millaiset piirteet synnyttävät tai vähentävät stressiä (Manka 2015, 22).

Työntekijöiden yksilölliset erot eivät selity ärsyke-reaktio-malleilla. Ärsykemalli ja yksilön reaktioihin perustuva malli jättää huomiotta yksilön ominaisuudet. Vaikka tarkasteltavana olisi samankaltainen kuormittava tilanne, eri yksilöt reagoivat eri tavalla fysiologisesti ja psykologisesti. Tietyt työn tai työyhteisön piirteet voivat aiheuttaa joissakin työntekijöissä stressireaktioita, kun taas toiset eivät rasitu

näistä piirteistä ollenkaan. Stressin syntymiseen lisättiinkin välitysmekanismi, joka muodostuu yksilön piirteistä. Tämän lähestymistavan mukaan työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristötekijöiden ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. (Luomala ym. 2008, 11.)

Manka ja Manka (2023) ovat kuvanneet yksinkertaisesti työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet eri vuosikymmeninä (kuva 3). Kuviosta käy ilmi kuinka työhyvinvointi on kehittynyt työsuojelun velvoitteista kohti laaja-alaista näkökulmaa. Viime vuosien aikana työkyvyn kehittämiseen on siirrytty työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä myönteisten voimavarojen korostamiseen. (Manka & Manka 2023, 95–96.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet (Manka & Manka 2023, 96).

5.2 Työhyvinvointitutkimus nykyään

Käytäntö ja tutkimus alkoivat saada uudenlaisia piirteitä, kun organisaatiot alettiin nähdä avoimina systeemeinä. Tämä näkökulma piti pintansa 2000-luvun alkuun asti. Tuolloin ymmärrettiin, että organisaatio toimii vuorovaikutuksellisesti sekä organisaation sisällä että suhteessa muihin toimijoihin. Organisaatioita alettiin tarkastella erilaisten sosiaalisten suhteiden summana, mieltäen ne sosiallisiksi systeemeiksi. (Virtanen & Sinokki 2014, 95.)

Työhyvinvoinnista on käyty myös yhteiskuntapoliittista keskustelua ja julkinen politiikka on asettanut tavoitteita sen suhteen. Euroopan unioni ja eduskunta

ovat vaikuttaneet työolojen kehittämiseen uudistamalla lainsäädäntöä. Hallitusohjelmiin on kirjattu 2000-luvulla tavoitteita työhyvinvointiin liittyen. Työmarkkinajärjestöt ovat perinteisesti jatkaneet vahvaa rooliaan työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työelämää koskevien ratkaisujen puolesta puhujina. Merkittävä osa suomalaisen hyvinvointivaltion historiaa on 2010-luvulle tultaessa nykyinen, monikanavaiseen rahoitusmalliin perustuva terveydenhuollon ja työterveyshuollon järjestelmä. Työterveyshuolto on vakiintunut osaksi suomalaista terveydenhuollon järjestelmää viimeisten 20 vuoden aikana. (Virtanen & Sinokki 2014, 113–114.)

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat olleet keskeisiä keskustelun aiheita ja tutkimuskohde Suomessa 1990-luvulta lähtien. Ongelmat näillä alueilla tuovat mukanaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin kustannuksia työpaikoille ja eläkejärjestelmälle esimerkiksi sairauslomien ja varhaisen eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Tulevaisuuden mahdollinen työvoimapula lisää kiinnostusta tähän aiheeseen. Siksi on entistäkin tärkeämpää satsata nykyisen työvoiman työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Forma & Väänänen 2004, 87.)

Suomalaisten varhaiseen eläkkeelle vetäytymiseen liittyvää halukkuutta on pidetty yhtenä akuuteimmista työelämän haasteista. Ratkaisujen etsiminen tähän kysymykseen on erityisesti suuntautunut iäkkäämpään työvoimaan, ja monet tutkimukset ovat keskittyneet yli 45-vuotiaisiin. Kuitenkin on havaittu, että työelämän ongelmat juontavat juurensa jo työuran alkuvaiheeseen, mikä korostaa nuorempien työntekijöiden työssä jaksamista ja työhyvinvointia koskevien tekijöiden tutkimisen tärkeyttä. (Forma & Väänänen 2004, 87–88.)

5.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyy työhyvinvoinnin mittaaminen, joilla organisaatiot saavat näkyväksi tunnuslukuja monista eri prosesseista ja toiminnoista. Tietoja analysoimalla on tarkoitus saada selville kriittiset, parantamista ja huomiota vaativat kohdat. Keskeistä työhyvinvoinnin kehittämisessä on työhyvinvoinnin mittaamisen säännöllisyys. Näin saadaan selville organisaation työhyvinvoinnin kehitys ja nykytila. (Virolainen 2012, 110–111.) Kunnissa tuloksellinen toiminta palvelujen tuottamiseksi perustuu erilaisiin strategioihin.

Henkilöstöstrategia sisältää johtamiseen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja työolosuhteiden parantamiseen liittyviä päämääriä ja tavoitteita. (Työturvallisuuskeskus TTK 2010, 7.)

Lieksan kaupungilla työhyvinvointia mitataan vuosittain ja sillä kartoitetaan työntekijöiden kokemaa työilmapiiriä, työhyvinvointia ja tasa-arvoa. Työhyvinvointikyselyistä saatujen tulosten perusteella asetetaan työyksikkökohtaiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden toteutumista seurataan ja niistä raportoidaan henkilöstöhallinnolle. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi Lieksan kaupunki on laatinut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman. Suunnitelman perustana on Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta eli tasa-arvolaki (609/1986), 6 §. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on tehty koskemaan koko organisaatiota ja sen tarkoituksena on varmistaa, että työyhteisöt toimivat tehokkaasti, tuottavasti ja työhyvinvointia edistävästi. (Lieksan kaupunki 2023a, 2–3.) Lisäksi henkilöstön työhyvinvointia seurataan henkilöstökertomuksessa, jossa kuvataan henkilöstövoimavarojen määrää, laatua, kustannuksia ja kaupungin strategian toteutumista henkilöstövoimavarojen näkökulmasta (Lieksan kaupunki 2023b, 3).

Tavoitteita asetettaessa on pidettävä huoli siitä, että niiden toteutumista on mahdollista seurata, mitata ja todentaa. Mittareiden tulisi olla sellaisia, jotka auttavat organisaatiota kehittämään toimintaansa ja toimimaan strategiansa mukaisesti. Mittauksilla saadaan tietoa työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä. Nämä tiedot ovat tärkeitä, kun ajatellaan ennaltaehkäisevää työsuojelutoimintaa. Seuraamalla ja havainnoimalla työhyvinvoinnin eri osa-alueita saadaan selville mahdollisia kehittämistarpeita ja epäkohtia, jolloin niihin on myös mahdollista puuttua ennaltaehkäisevästi. (Virolainen 2012, 110–111.)

Yksi tapa mitata työhyvinvointia on strategisen hyvinvoinnin indeksi, joka kuvaa työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Mittauksessa on mukana seuraavat tekijät: hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja hr:n toiminnot, sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Tämä mittari ei kuitenkaan tuo esiin työhyvinvointia yksilö- tai tiimitasolla. (Akola 2020, 183–184.)

Toisena mittarina voidaan käyttää Hyvinvoinnin pistekorttia (Well-being scorecard), joka jakaa tulokset neljään osaan. Niitä ovat organisaatiotaso ja

tulosmittaus, yksilön sisäisten prosessien mittaus (stressitaso, työtyytyväisyyskysely), laatu palautteet ja asiakastyytyväisyys, sekä oppiminen ja kehittyminen uusine innovaatioineen. Tämänkin mittarin toiminta pohjautuu ulkopäin hahmotettavaan kokonaisuuteen. Sisäisten tiimi- ja yksilötasoisten prosessien kuvaaminen auttaisi hahmottamaan kokemuksellista työhyvinvointia. Mittauksessa olennaista on sen pitkäkestoisuus ja vertailukelpoisuus suhteessa muihin toimintoihin. (Akola 2020, 183–184.)

Oleellista olisi keskittyä mittareihin, jotka ovat positiivisia ja pyrkiä välttämään mittaamasta vain negatiivisia asioita ja huonoutta. Sisäisen tehokkuuden mittareina voisivat toimia esimerkiksi työtyytyväisyys, kehittymismahdollisuudet sekä osaamisen ja kokemusten hyödyntäminen työssä. Aktiiviseen vaikuttamiseen päästään, kun tiedot työpaikan terveydestä tuodaan yhdeksi tärkeäksi osaksi päätöksentekoprosessia. (Jabe 2010, 202.)

6 Tutkimuksen menetelmät ja aineistot

6.1 Tutkimuksen aikataulu

Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma pohjautui liiketalouden opiskelijoiden opinnäytetyöprosessiin aikavälille syyskuu 2023–huhtikuu 2024, mitä mukailen teimme napakan, mutta mielestämme realistisen toteutussuunnitelman. Ajatus kahden ammattialan välisestä opinnäytetyöstä lähti liikkeelle jo keväällä 2023. Aihe muodostui yhteisestä mielenkiinnonkohteesta ja sai lisäpontta, kun toimeksiantaja varmistui. Pysyimme aikataulussa hyvin ja saimme yhteistä suunnittelua ja kirjoitusaikaa, jolloin tarkennettiin opinnäytetyöprosessin välivaiheita ja siihen liittyviä tehtäviä.

Aikataulua (taulukko 1) tehdessämme mietimme myös mahdollisia riskejä, jotka olisivat voineet viivyttää opinnäytetyön etenemistä. Suurimpana riskinä opinnäytetyön etenemiselle olisi ollut tutkimuksen toteuttamisen merkittävä viivästyminen. Tutkimuksen toteuttamisen ajankohta suunniteltiin varhaiseen vaiheeseen tammi-helmikuuhun, jotta pysyisimme aikataulussa ja pystyisimme analysoimaan tuloksia tarpeeksi kattavasti. Lisäksi suunnittelimme aikataulun niin, että

jäisi tarpeeksi aikaa tutkimuksesta saadun tiedon hyödyntämiseen pohdinta-
osuudessa ja johtopäätöksissä.

Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma	
Viikko	Tehtävä
39	Opinnäytetyön aloituspalaveri ohjaajan kanssa
40	Yhteydenotto toimeksiantajaan, opinnäytetyöprosessin jäsentely
41–44	Aineiston hankinta opinnäytetyön aiheesta ja kirjallisuuskatsauksen aloitus
44	Aloituspalaveri toimeksiantajan kanssa, tutkimuskysymykset
45–47	Kirjallisuuskatsauksen tekoa ja opinnäytetyön suunnitelman aloitus
48–49	Palaveri toimeksiantajan kanssa, suunnitelman tekoa ja tutkimuksen suunnittelua
49–50	Kirjallisuuskatsauksen ja opinnäytetyön suunnitelman viimeistely ja palautus, yhteys opinnäytetyön ohjaajaan
51	Tutkimuksen suunnittelua, teoriaosuus
2–7	Tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen, teoriaosuus
7–8	Tutkimuksen kirjoitusosuus ja teoriaosuuden yhdistäminen
8	Opinnäytetyön ohjaus ja mahdolliset korjaukset
9–10	Opinnäytetyön korjaukset ja toinen palautus
10	Opinnäytetyön viimeistely
11	Videoidun suullisen esityksen tekeminen
12	Tiivistelmän tarkistus ja mahdolliset muokkaukset
13	Abstraktin tarkistus ja mahdolliset muokkaukset
14	Plagioinnin tarkistus ja kypsyysnäytteen kirjoittaminen
15	Opinnäytetyön lähettäminen arvioitavaksi ja julkaisu

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma 2023–2024.

Riskeinä koimme melko napakan yhteisen aikataulun, jota olisivat voineet jarruttaa sairastelut tai kokousten lykkäytymiset. Toisaalta pohjatyömme suunnitteluun oli perusteellista ja tavoitteenamme oli pitää kiinni aikataulusuunnitelmasta tiivistä yhteistyötä tehden. Aikataulussa huomioitiin yhteydenpito opinnäytetyöohjaajaan ja informoimme häntä opinnäytetyön etenemisestä säännöllisesti.

6.2 Menetelmävalinnat

Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui monimenetelmäinen lähestymistapa. Tällainen lähestymistapa antaa tutkittavasta aiheesta laadullista ja määrällistä tietoa. Tarkoituksena oli tuoda esiin syy-seuraussuhteita työhyvinvoinnista ilmiönä,

ja näin ollen auttaa Lieksan kaupunkia kehittämään työolosuhteita. Tämä edesauttaa käytäntöön vietävien mallien kehittämistä uudistetun työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusta, jolle on ominaista tuottaa tietoa jostakin ilmiöstä. Tällöin tietoa pyritään hankkimaan ihmisiltä heidän luonnollisissa ympäristöissään. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapa on joustava ja on tavanomaista, että tutkimuksen eri vaiheissa on paljon päällekkäisyyttä. Tutkimuskysymysten asettelu vaatii laajaa perehtymistä aiheen kirjallisuuteen. (Puusa & Juuti 2020, 11–13.) Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytetään puolestaan melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Määrällisessä tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely ja aineiston keruun suunnitelmat, joissa sovelletaan määrällistä mittausta. Tutkimuksessa määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja otetaan tästä perusjoukosta otos. Aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmät tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–140.)

Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä yhtä aikaa. Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä nimitetään triangulaatioksi. Juurikin tätä useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa kutsutaan metodologiseksi tai metodiseksi triangulaatioksi. Monet tutkijat käyttävät muitakin termejä kuvaamaan eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa. Brannen (1992) puhuu metodien yhdistämisestä, kun taas Burgess (1982) käyttää termiä monimetodinen lähestymistapa. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Nykyisin tästä menetelmästä käytetään nimitystä monimenetelmäinen lähestymistapa. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa on elementtejä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Nämä monimenetelmätutkimuksen osat tuottavat erilaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää ymmärrystä merkityksistä saadaan laadullisella tutkimuksella, kun taas määrällisesti on mahdollisuus saavuttaa yleistettävämpää tietoa. (Vilka & Mankki 2024, 18–19.)

6.3 Aiemmat tutkimukset

Työhyvinvoinnista on tehty lukuisia opinnäytetöitä ja tutkimuksia, joista tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimpiä olivat erityisesti kunta-alaan liittyvät työhyvinvointitutkimukset. Kunta-alaan liittyvistä tutkimuksista Kevan toteuttama Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022 -tutkimusraporttiin perehtyminen antoi näkökulmaa opinnäytetyön toteuttamiselle. Keva on työeläkevakuuttaja, joka seuraa julkisen alan työoloja ja hyvinvointia tehden yhteistyötä julkisen alan työmarkkinaosapuolten edustajien kanssa (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 8).

Kevan Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022 -tutkimuksen tulokset kuvaavat laajasti työntekijöiden työkykyä, voimavaroja ja työn kuormitusta. Tutkimustuloksista käy ilmi, että fyysinen työkyky koetaan edelleen hyväksi, mutta kokemus henkisestä työkyvystä on laskenut. Toisaalta työ julkisella alalla koetaan edelleen hyvin merkityksellisenä ja tärkeänä. Tutkimustuloksista voidaan huomata ammatti- ja ikäryhmiä, joiden työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan toimia tulevaisuudessa. Tutkimus myös tukee tietoa työolojen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työkykyyn. Tutkimuksen avulla on mahdollista pohtia, miten työhyvinvointia kehitetään niin, että se paranee ja työkyvyttömyysriski pienenee. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 13–14, 18, 34.)

Muita tutkimuksia aiheesta ovat Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan tutkimus- ja kehittämishanke loppuraportteineen, Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla, jossa pohjana on Kuntatyö-tutkimus 2010. Lisäksi työhyvinvointia aiheena on käsitelty Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä -tutkimusohjelmassa ja Valtioneuvoston julkaisussa Sosiaalinen hyvinvointi ja sen tiedolla johtaminen, tämä myös hanketyöhön pohjautuen. Vänskä (2022) on tehnyt aiheesta myös väitöskirjan nimellä Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirjassa käsitellään työhyvinvointia laaja-alaisena ilmiönä ja sen kehittämistä hankkeen avulla.

6.4 Aineisto ja käytetyt analyysit

Aineiston keräämiseksi Lieksan kaupungilta haettiin tutkimuslupaa. Pohjana tehdylle kyselytutkimukselle hyödynnettiin aiemman työhyvinvointikyselyn ja

käyttöön otettavan työhyvinvointikyselyn aineistoja. Oli tärkeää pystyä vertailemaan vanhan ja käyttöön otettavan työhyvinvointikyselyn eroja, jotta voitiin nähdä, kuinka hyvin ne ovat tuottaneet tietoa työhyvinvointikyselyjen sisällöistä tähän mennessä. Näin pystyttiin kartoittamaan, millaisia asioita kyselytutkimuksemme olisi hyvä tuoda esille, ja kuinka työhyvinvointikyselyn toimivuutta voidaan parantaa.

Aineistoa kerättiin tekemällä erilliset kyselytutkimukset henkilöstölle ja esihenkilöille työhyvinvointikyselyn kehittämiseen liittyen. Tehdyt kyselytutkimukset olivat poikittaistutkimuksia. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään yhdessä ajankohdassa useilta vastaajilta (Vastamäki 2015, 121). Koko henkilöstölle suunnattu kyselytutkimus sisälsi monivalintakysymyksiä ja avoin palaute -kentän. Osassa kysymyksiä oli myös eri vastausvaihtoehtojen lisäksi muu, mikä -kenttä vapaata vastausta varten. Esihenkilöille suunnatussa kyselyssä oli avoimia kysymyksiä yhtä valintakysymystä lukuun ottamatta. Molemmissa kyselyissä oli sekä määrällisesti että laadullisesti mitattavia kysymyksiä kattavan kokonaiskuvan saamiseksi.

Aineistoa voidaan kerätä kyselyllä, joka on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey tarkoittaa kyselyin, haastatteluin ja havainnoiden kerättyä standardoitua aineistoa, jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kun asiaa kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla, saadaan tällöin standardoitu kysely. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.)

Etuna kyselytutkimukselle on se, että näin saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Menetelmänä kyselytutkimus on tehokas, aikaa säästävä ja edullinen. Haittapuolena on se, ettei voida varmistua siitä, kuinka rehellisesti ja huolellisesti kysymyksiin on vastattu. Lisäksi väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida, eikä tiedetä, kuinka selvillä vastaajat ovat aiheesta. Kyselyyn vastaamattomuus voi olla myös kompastuskivenä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tutkimuksesta saatua aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti anonymiteettiin ja tietosuojaan liittyvät kysymykset huomioiden. Tarkoituksena aineiston analyysissä oli kuvailla, tulkita ja ymmärtää työhyvinvointikyselyn kehittämiseen liittyviä seikkoja. Koko tutkimusprosessi sisälsi erilaisia valintoja, johtopäätöksiä ja tulkintoja, jotka muotoutuivat monimenetelmäisen lähestymistavan mukaan.

Aineiston analyysissä saadut havainnot ja mittausten tulokset purettiin osiin ja niiden avulla pyrittiin hahmottamaan vastausten kokonaiskuva.

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko niiden perusteella. Vaiheena se on tärkeä, koska aineistoa analysoidessa aletaan saada vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston käsittely ja analysointi tulisi aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Pääsääntöisesti analyysitavaksi valitaan sellainen, joka parhaiten vastaa ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2009, 223–224.)

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti ennen aineiston keruuta sovittiin toimeksiantajan kanssa aineistojen käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä. Opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapittoa, luottamuksellisuuteen ja vaitioloon liittyviä velvoitteita. Tarkoituksena oli edistää aineistojen jatkokäyttöä mahdollisuuksien mukaan antamalla kehittämissuhteita.

7 Tutkimuksen vaiheet

7.1 Työhyvinvointikyselyn kehittämisen aloitusvaihe

Hirsjärven ym. (2009) mukaan aihe tulisi rajata tutkimuksen alkuvaiheessa ennen aineiston keräämistä. Tällainen toimintatapa säästää aikaa. Lisäksi aiheen rajaaminen tarkentaa ajatusta siitä, mitä haluaa tietää tai osoittaa keräämällään aineistoilla. On kuitenkin vaikeaa tietää, kuinka tarkkarajainen ja täsmällinen aiheen tulisi olla. Aineiston keruun yhteydessä aihetta voidaan joutua kenties tarkentamaan tai jopa suuntaamaan uudelleen. (Hirsjärvi ym. 2009, 81.)

Aiheen laajuus hahmottui melko pian opinnäytetyötä aloittaessa. Työhyvinvoinnista löytyi paljon tietoa, ja siksi aiheen rajaaminen oli perusteltua. Aiheen rajaaminen ei ollut helppoa, koska työhyvinvointi ulottuvuuksineen muodostaa laajan kokonaisuuden, jossa ei voi poissulkea eri asiayhteyksiä toisiinsa. Aiheen ympärillä pyrittiin tekemään rajausta niin, että se tukee mahdollisimman hyvin

tutkimuksen tarkoitusta. Tutkimuksen toteuttamiseksi ei käytetty ulkopuolista rahoitusta.

Työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen perehdyttiin laajasti ja sieltä poimittiin sisällöltään tutkimusta tukevaa materiaalia. Tätä varten hankittiin mahdollisimman tuoreita kirjallisuus- ja tutkimuslähteitä, jotta tieto on sovellettavissa työhyvinvoinnin nykytilanteeseen organisaatioissa. Pidimme tärkeänä myös oman toimintamme arviointia eettisesti ja reflektiivisesti opinnäytetyötä tehdessä. Lisäksi noudatimme huolellisuutta ja tarkkuutta opinnäytetyöprosessin aikana ja käytimme lähdekritiikkiä hankkiessamme aineistoa opinnäytetyön teoriapohjaa varten.

Opinnäytetyön taustalla oleva teoreettinen näkemys perustuu kirjallisuuskatsauksen yhteydessä läpikäytyihin kirjoihin, artikkeleihin ja tutkimuksiin. Työhyvinvoinnista kertovassa kirjallisuudessa oli perehdytty erityisesti työhyvinvoinnin tutkimiseen, työhyvinvoinnin merkitykseen yksilön ja yhteiskunnan tasolla, työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, sekä työhyvinvointiin vaikuttamiseen liittyviin tekijöihin. Opinnäytetyön alkuvaiheessa haluttiin syventyä myös työhyvinvoinnin taustalla oleviin teorioihin, joita voi soveltaa opinnäytetyön tekemisessä.

Tekijöinä otimme huomioon sen, että opinnäytetyöhön liittyvät mahdolliset esteellisyydet selvitettiin ja aiheeseen perehdyttiin riittävällä laajuudella. Huolehdimme tutkimukseen tarvittavista luvista ja suostumuksista ennen kuin aloimme kerätä aineistoa opinnäytetyötä varten. Tätä varten teimme toimeksiantosopimuksen ja haimme tutkimuslupaa Lieksan kaupungilta. Tietosuojan ja -turvaan liittyvät asiat huomioitiin aineiston hankinnassa ja tutkimuksen toteuttamisessa. Lisäksi opinnäytetyö suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti noudattaen ohjeistuksia, käytösääntöjä ja lainsäädäntöä.

7.2 Työhyvinvointikyselyn kehittämisen valmisteluvaihe

Toimeksiantajan alkuperäisen toiveen mukaan meidän oli tarkoitus perehtyä syksyllä 2024 käyttöönotettavaan työeläkelaitos Kevan työhyvinvointikyselyyn. Kevan kyselyyn siirtyminen mahdollistaa sen, että toimeksiantaja voi verrata

omia tuloksiaan muihin kuntiin ja kunta-alaan yleensä. Muuten valmiiseen Kevan kysymysrunkoon oli tarkoitus lisätä viisi omaa toimeksiantajalle räätälöityä kysymystä ja testata kysymykset lähettämällä ne eri työyksiköiden esihenkilöille.

Valmistelimme viisi kysymystä Rauramon (kuvio 1) Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti. Toimeksiantajan kanssa käydyssä palaverissa kävimme kysymykset läpi, tehden niihin muutamia muutoksia toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Käyttöön otettavassa kyselyssä kysymykset ovat väittämien muodossa, joten halusimme pitää rakenteen samankaltaisena. Omat lisäväittämät olivat: 1) Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni suunnitteluun, 2) Naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu työpaikallani, 3) Työyksikössäni tiedonkulku on sujuvaa, 4) Työolosuhteet tukevat työni tekemistä ja 5) Olen tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin. Lopulta kuitenkin päädyimme siihen, ettei näitä viittä kysymystä tarvitse testata erikseen, vaan on hyödyllisempää kartoittaa työhyvinvointikyselyn toimivuutta ylipäätään. Tätä tarkoitusta varten kehittelimme kaksi erillistä työhyvinvointikyselyä kartoittavaa taustakyselyä, toisen koko henkilöstölle ja toisen esihenkilöille.

Koko henkilöstölle suunnatussa taustakyselyssä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia työhyvinvointikyselyn hyödynnettävyydestä, vastaamattomuuden syistä sekä siitä, millaiset asiat motivoisivat vastaamaan kyselyyn. Esihenkilöille puolestaan esitettiin kysymyksiä työhyvinvointikyselyn toteuttamiseen, tulosten käsittelyyn, hyödyntämiseen ja seurantaan liittyvistä haasteista sekä kehitysideoista. Pidimme tärkeänä, että toteutamme erilliset kyselyt, koska esihenkilön rooli on työhyvinvoinnin edistämisen kannalta hieman erilainen. Toisaalta henkilöstön kokemukset aiemmasta työhyvinvointikyselystä on hyvä huomioida uutta kyselyä käyttöönotettaessa.

Kyselyt sisälsivät avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä. Käyttäytymisen syitä voidaan kartoittaa avointen kysymysten lisäksi käyttämällä valintavaihtoehtoisia kysymyksiä. Valintavaihtoehtoisissa kysymyksissä vastaajalle tarjotaan käyttäytymiseen mahdollisesti vaikuttavia syitä. (Jyrinki 1977, 69–70.) Kysymysten luominen taustakyselyyn koko henkilöstölle vaatii laajaa perehtymistä työhyvinvointiin aiheena ja mahdollisten käyttäytymismallien pohtimista valintavaihtoehtoja mietittäessä. Jyringin (1977) mukaan oleellista kyselyn onnistumiseksi on, että vastausvalinnat mietitään tarkkaan huomioiden tutkittava

ongelma. Kysymysten laatijoilla tulee olla riittävästi tietoa kysymysten kohteena olevan käyttäytymisen syistä. (Jyrinki 1977, 70.)

Kyselyitä valmisteltaessa otettiin huomioon myös asianmukainen viestintä ja kyselyiden käyttöönotto. Luotettavuuden, eettisyyden ja läpinäkyvyyden vuoksi oli tärkeää tiedottaa kyselyn kohteena olevaa henkilöstöä ja esihenkilöitä työhyvinvointikyselyn uudistamisesta ja tulevasta kartoittavasta taustakyselystä. Tämän vuoksi valmistelimme yhdessä toimeksiantajan kanssa pienen esittelyn opin- näytetyömme aiheesta ja toteutuksesta kaupungin sisäiseen Intranet-järjestelmään, joka on organisaation työntekijöiden tiedotuskanava verkossa.

7.3 Työhyvinvointikyselyn kehittämisen toteutusvaihe

Saimme toimeksiantajamme kautta tunnukset Webropoliin, joka on kysely- ja raportointisovellus. Veimme aiemmin laaditut kysymykset sovellukseen, jossa toimeksiantaja vielä muokkasi kyselyiden ulkoasun brändinsä mukaiseksi ja toimitti kyselyt eteenpäin vastaajille sähköpostilinkkinä. Kyselyn alkuun tehtiin saate (liite 1), jossa kerrottiin lyhyesti kyselyn tarkoituksesta, opinnäytetyöstä ja kyselyyn vastaamisesta. Kyselyn toimivuuden varmistaminen oli myös tärkeää, jotta kyselyyn vastaaminen olisi vaivatonta ja kysely olisi helposti saatavilla.

Kyselyn lähettäminen viivästyi hieman, joten jatkoimme vastausaikaa alkuperäisestä aikataulusta viikon verran eteenpäin. Seurasimme aktiivisesti Webropolista vastaajamäärää, jotta pysyimme ajan tasalla siitä, kuinka suuri määrä prosentuaalisesti on kyselyyn vastannut. Kun vastausaikaa oli kulunut viikko, pyysimme toimeksiantajaa laittamaan muistutusviestiä henkilöstölle ja esihenkilöille kyselyyn vastaamisesta. Tavoitteenamme oli, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn, mutta minimissään 30 % molemmista vastaajajoukoista.

7.4 Työhyvinvointikyselyn kehittämisen päätösvaihe

Tuloksista saatiin tietoa ryhmitellysti kyselyn osa-alueista ja niiden pohjalta pystyttiin antamaan kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tulosten pohjalta tehtävien kehitysehdotuksien vaikuttavuutta voidaan seurata ja mitata myöhemmin

uudelleen toistamalla tutkimus. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan sen antamissa kehyksissä ja huomioiden, millaisia menetelmiä tutkimuksessa on käytetty. Luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluvat perustelut, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Kohdeilmiöön perehtyminen huolellisesti ja erilaisten näkökohtien huomioon ottaminen tutkimuksessa parantavat tutkimuksen koherenssia ja luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020, 178, 182.)

Tutkimuksen loputtua siitä saatuja tuloksia pyritään selittämään ja tulkitsemaan. Tuloksista laaditaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset puolestaan perustuvat laadittuihin synteeseihin. On tärkeää pohtia tulosten merkitystä sekä paikallisesti että laajemmassa mittakaavassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.)

Aineistoa kerätessä ja kyselytutkimusta toteuttaessa noudatimme tieteellisen toiminnan sääntöjä ja ohjeistuksia, sekä hyvää tieteellistä käytäntöä. Olimme keskustelleet toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön aikatauluun liittyvistä asioista ja pidimme opinnäytetyönohjaajan ja toimeksiantajan ajan tasalla opinnäytetyön etenemisestä. Toimimme kyselytutkimuksen toteutuksessa avoimesti ja arvostavasti yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

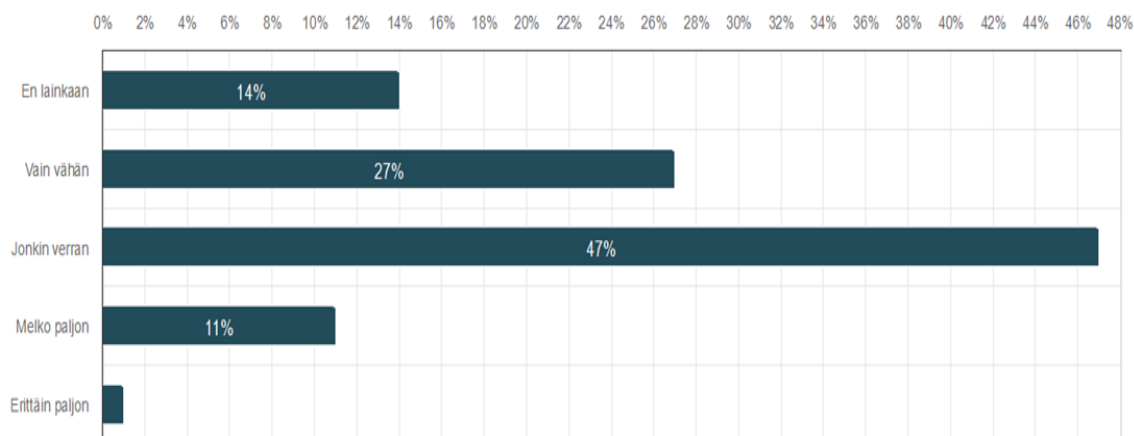
8 Tutkimustulokset

8.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen taustakysely koko henkilöstölle

Kysely (liite 1) lähetettiin linkkinä sähköpostitse koko henkilöstölle eli 319 henkilölle. Koko henkilöstöstä kyselyyn vastasi 100 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 31,3 %. Osaltaan tämä vastausprosentti antoi suuntaa henkilöstön aktiivisuudesta työhyvinvointikyselyn suhteen. Henkilöstön vastausprosentti kyselyyn oli matalampi kuin esihenkilöiden vastausprosentti (47,8 %) omaan kyselyynsä.

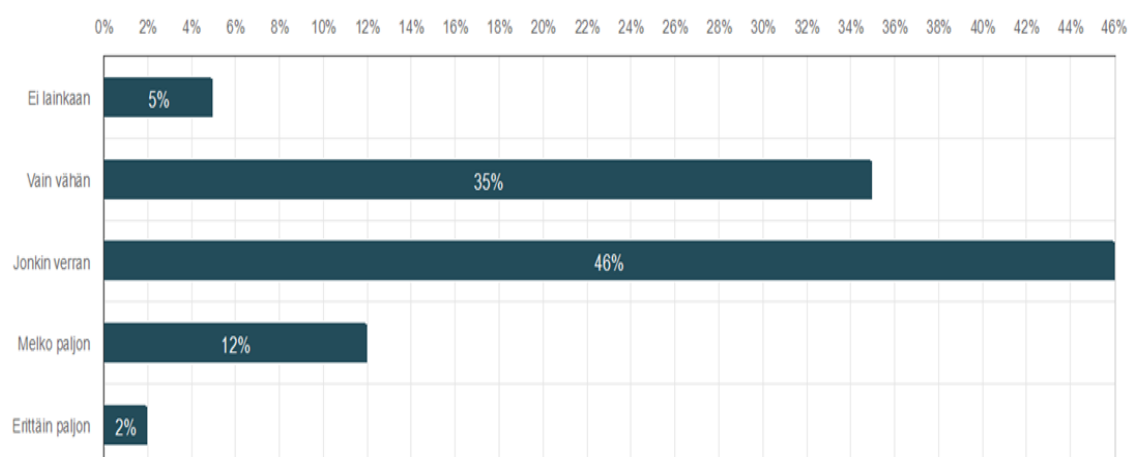
Oheinen kuvio (kuvio 2) kertoo, että vastaajista 47 % koki voivansa vaikuttaa jonkin verran työhyvinvoinnin kehittämiseen vastaamalla työhyvinvointikyselyyn. Vastaajista 27 % kertoi voivansa vaikuttaa vain vähän ja 14 % ei lainkaan. 11 %

vastaajista koki voivansa vaikuttaa melko paljon ja 1 % erittäin paljon. Kuvio tukee kyselyssä henkilöstöltä saatua avointa palautetta siitä, että vaikuttamismahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseksi vastaamalla työhyvinvointikyselyyn koetaan melko vähäisiksi.



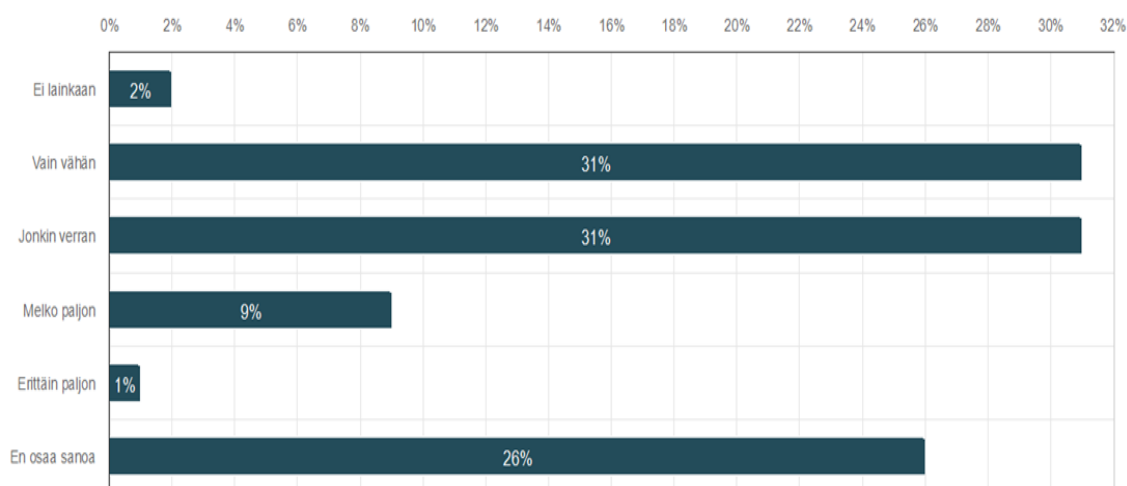
Kuvio 2. Kuinka paljon voit mielestäsi vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen vastaamalla työhyvinvointikyselyyn? (n=100).

Kysyttäessä, kuinka tehokkaasti työhyvinvointikyselyn tuloksia mielestäsi hyödynnetään työyksikössäsi (kuvio 3), huomattiin, että vastaajista 46 % ajatteli työhyvinvointikyselyn tuloksia hyödynnettävän työyksikössään jonkin verran. Työhyvinvointikyselyn tuloksia hyödynnetään 35 % mukaan vain vähän ja 12 % mukaan melko paljon. Myös tämän kysymyksen vastaukset ovat linjassa saadun avoimen palautteen perusteella. Avoimissa vastauksissa nousi esille tulosten käsittelyn tärkeys työyksiköissä.



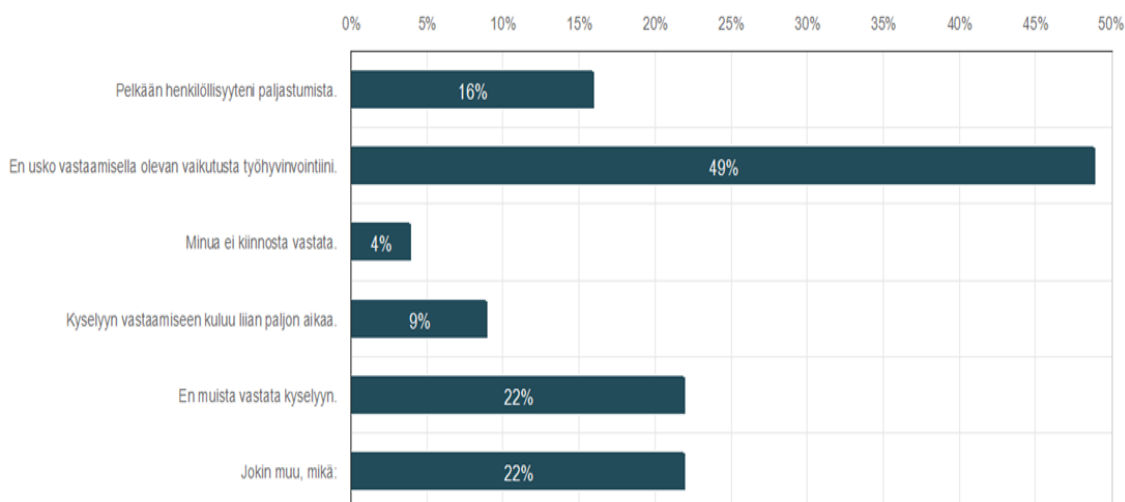
Kuvio 3. Kuinka tehokkaasti työhyvinvointikyselyn tuloksia mielestäsi hyödynnetään työyksikössäsi? (n=100).

Kysymys siitä, kuinka tehokkaasti työhyvinvointikyselyn tuloksia hyödynnetään koko kaupunkiorganisaatiossa (kuvio 4), kertoo hyödyntämisen olevan melko vähäistä (31 %) tai että tuloksia hyödynnetään jonkin verran (31 %). Toisaalta 26 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, mikä voi kertoa siitä, ettei tulosten hyödyntämisestä koko kaupunkiorganisaatiotasolla ole tietoa.



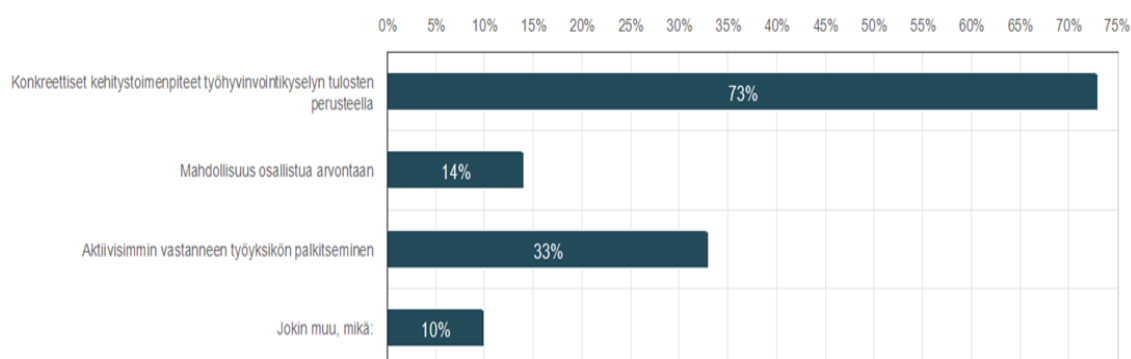
Kuvio 4. Kuinka tehokkaasti työhyvinvointikyselyn tuloksia mielestäsi hyödynnetään koko kaupunkiorganisaatiossa? (n=100).

Seuraavassa kysymyksessä (kuvio 5) kartoitettiin syitä työhyvinvointikyselyyn vastaamattomuudelle. Vastaajat pystyivät valikoimaan vastausvaihtoehdoista useampia ja lisäksi pystyi antamaan avoimen vastauksen kysymykseen. 49 % vastaajista ei usko vastaamisella olevan vaikutusta työhyvinvointiinsa. Vastaajista 22 % ei muista vastata kyselyyn ja 16 % pelkää henkilöllisyytensä paljastumista. Vastaajista 9 % koki, että kyselyyn vastaamiseen kuluu liian paljon aikaa ja 4 % ei osoita kiinnostusta vastata kyselyyn. Vaihtoehdoissa oli myös valittavissa ”jokin muu, mikä”, ja tämän vaihtoehdon valitsi 22 %. Vapaamuotoisista vastauksista kävi ilmi, että kyselyyn ei vastata ajan puutteen vuoksi. Osa kertoi vastaavansa työhyvinvointikyselyyn aina.



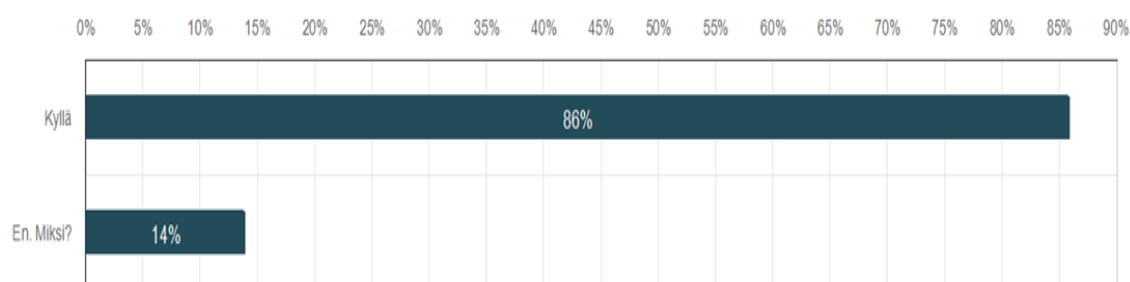
Kuvio 5. Jos yleensä jätät vastaamatta työhyvinvointikyselyyn, mikä on syytä? (n=74).

Kysyttäessä, mikä kannustaisi sinua vastaamaan työhyvinvointikyselyyn (kuviokuva 6), saatiin selville, että konkreettiset kehitystoimenpiteet työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella kannustaisivat vastaamaan kyselyyn eniten. Tätä mieltä oli jopa 73 % vastaajista. 33 % vastaajista oli sitä mieltä, että aktiivisimmin vastanneen työyksikön palkitseminen voisi olla hyvä keino kannustaa vastaamaan. Arvontaan osallistumisen mahdollisuutta kannatti 14 %. Vastausvaihtoehdoista pystyi valitsemaan useampia ja vaihtoehtona oli myös ”jokin muu, mikä”, jonka valitsi 10 %. Vapaamuotoisista vastauksista selviää, että kyselyn olisi hyvä olla lyhyt, selkeä ja rajatumpi eri työyksiköt huomioiden. Lisäksi koettiin, että työhyvinvointia tulisi edistää näkyvästi ja pitää enemmän esillä aiheena.



Kuvio 6. Mikä kannustaisi sinua vastaamaan työhyvinvointikyselyyn? (n=90).

Vastaajilta kysyttiin myös, että vastasiko työhyvinvointikyselyyn vuonna 2023 (kuvio 7). Vastaajista 86 % oli vastannut kyselyyn, kun taas 14 % oli jättänyt kyselyyn vastaamatta. Kielteisen vastausten antaneilla oli mahdollisuus kertoa, miksi ei ollut vastannut kyselyyn. Syitä vastaamattomuudelle olivat pelko henkilöllisyyden paljastumisesta, työkiireet ja muistamattomuus. Lisäksi nousi esille ajatus siitä, ettei vastaamisesta ole hyötyä. Toisaalta suurin osa vastaajista oli vastannut edelliseen työhyvinvointikyselyyn ja he olivat olleet aktiivisia myös työhyvinvointikyselyä kartoittavan taustakyselyn osalta.



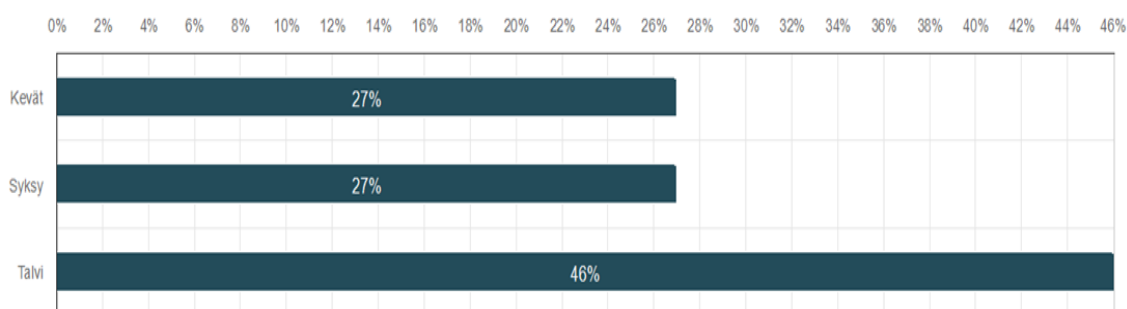
Kuvio 7. Vastasitko työhyvinvointikyselyyn 2023? (n=100).

Kyselyn lopussa oli avoin kenttä palautteelle ja lisäkommenteille. Näitä vastauksia antoi 25 % kyselyyn vastanneista. Palautteista kävi ilmi vastaajien halu vastata vuosittaiseen työhyvinvointikyselyyn ja kysely koettiin tarpeelliseksi. Vastaajat toivat kuitenkin esille pelon henkilöllisyyden paljastumisesta kyselyyn vastattaessa esimerkiksi ikää ja työssäolovuosia kysyttäessä, ajan puutteen muiden töiden ohella, sekä sen, että kysymysten asettelu koettiin epäselväksi ja ympärilyöreäksi. Lisäksi avoimissa kommentteissa nousi esille, etteivät vastaajat usko vastaamisen tuovan riittävää muutosta työhyvinvointiinsa.

8.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen taustakysely esihenkilöille

Kysely (liite 2) lähetettiin kaikille esihenkilöille eli 23 henkilölle. Esihenkilöistä kyselyyn vastasi 11 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 47,8 %. Vastausprosentti oli odotettua alhaisempi. Mielestämme esihenkilöt ovat avainasemassa työhyvinvoinnin kehittämisessä, joten olisi perusteltua ajatella vastausprosentin olevan esihenkilöiden osalta suurempi.

Ensimmäiseksi kysyttiin parasta ajankohtaa työhyvinvointikyselyn toteuttamiselle (kuvio 8). Vastaajista 46 % oli sitä mieltä, että talvi soveltuisi ajankohdaksi parhaiten. Ajankohtana syksy ja kevät saivat yhtä paljon kannatusta, molempia kannatti 27 % vastaajista. Vaikka talvi on prosentuaalisesti suosituin ajankohta kyselyn toteuttamiselle, saavat muut vaihtoehdot kuitenkin yhteensä enemmän kannatusta.



Kuvio 8. Mikä olisi mielestäsi paras ajankohta työhyvinvointikyselyn toteuttamiselle? (n=11).

Esihenkilöille suunnatussa taustakyselyssä muut kysymykset olivat avoimia. Näin saimme esihenkilöiden mielipiteitä parhaiten esille. Avoimia kysymyksiä oli 5, joista ensimmäisessä selvitimme, miten esihenkilöt toivoisivat työhyvinvointikyselyn tuloksia käsiteltävän koko kaupungin osalta (n=11). 64 % toivoi käsitteilyä esihenkilötunnilla tai vastaavassa tilaisuudessa. Lisäksi toivottiin, että tuloksia avattaisiin laajemmin koko henkilöstölle. Vastauksista kävi ilmi myös, että tietoja olisi hyvä pystyä vertailemaan koko henkilöstön osalta.

Seuraava avoin kysymys koski työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelyä esihenkilön työyksikön osalta (n=11). Vastaajista 73 % piti nykyistä esihenkilövetoista mallia toimivana. Vastauksista huomattiin, että useammalla esihenkilöllä olisi toive tiimien jakamisesta pienryhmiin tulosten käsittelemiseksi. Tällöin saatettaisiin saada aikaan lisää keskustelua tuloksista ja sieltä voisi nousta esille helpommin kehityskohteita. Myös avoimia vastauksia toivottiin tuotavan julki yleisesti tulosten käsittelyssä.

Kysyttäessä, millaisia haasteita työhyvinvointikyselyn tulosten hyödyntämiseen liittyy (n=10), 40 % vastaajista toi esille kiireen vaikutukset tulosten hyödyntämisessä. Vastaajat kokivat, ettei tuloksiin ole tarpeeksi aikaa paneutua. Lisäksi

tuotiin esille, että haasteina ovat tulosten hyödyntäminen eri työyksiköiden välillä ja tulosten analysointi voi olla puutteellista. Näiden lisäksi kehityskohteita voi olla hankala ottaa puheeksi ja sovitut asiat saattavat unohtua.

Kysymys tehokkaimmasta tavasta hyödyntää työhyvinvointikyselyn tuloksia (n=11) oli mielestämme oleellinen, sillä näin saatiin kartoitettua esihenkilöiden kokemuksia tulosten hyödyntämisestä. Suurin osa, 55 % esihenkilöistä piti tärkeänä, että tuloksia hyödynnetään työyksiköiden sisällä ja niistä keskustellaan säännöllisin väliajoin. Näin saadaan myös tiimiä aktivoitua parantamaan asioita omalta osaltaan.

Kysyimme myös, miten varmistetaan, että sovitut kehitysideat viedään käytäntöön (n=11). 64 % esihenkilöistä toi esille seurannan merkityksen kehitysideoiden viemisessä käytäntöön. Lisäksi 27 % vastaajista pohti, kenen vastuulla on työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtävien kehitysideoiden käytäntöön vieminen. Vastauksista kävi ilmi myös huoli resurssien ja ajan riittävydestä kehitysideoiden toteuttamiseen käytännön tasolla.

9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa kokoamme yhteen tutkimuksesta saadut keskeiset tulokset, pohdimme niiden jatkokäyttöä ja arvioimme tutkimuksen luotettavuutta. Toimeksiantajana tutkimukselle oli Lieksan kaupunki ja tutkimusaineisto kerättiin erillisillä henkilöstölle ja esihenkilöille osoitetuilla kyselytutkimuksilla. Tulevaisuudessa tutkimuksesta saatuja tietoja voidaan hyödyntää kaupungin työhyvinvoinnin tilan kartoittamisessa ja edistämässä.

Tulokset osoittavat, että uudelle käyttöön otettavalle työhyvinvointikyselylle on tarvetta. Keskeisinä tuloksina koko henkilöstön kyselytutkimuksesta nousi esille yleisesti työntekijöiden halu vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Vastaamattomuuden taustalla oli usein huoli siitä, että vastaajan henkilöllisyys paljastuu esimerkiksi työhyvinvointikyselylomakkeessa kysyttävien työssäolovuosien tai iän perusteella. Tutkimustuloksista on nähtävissä, että työhyvinvointikyselyyn haluttaisiin vastata ja näin vaikuttaa omalta osaltaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta

toisaalta koetaan ettei vastaamisella ole merkitystä, eikä tuloksia hyödynnetä tarpeeksi konkreettisesti. Tämä voi osaltaan johtua siitä, ettei kyselyssä kysytä niitä asioita, jotka koettaisiin työhyvinvoinnin kannalta kaikkein tärkeimmiksi. Tulosten käsittelyn osalta vastaajat toivoivat syvällisempää läpikäyntiä ja keskustelua. Lisäksi nousi esille toive siitä, että kyselyn tuloksia voitaisiin käsitellä organisaatiossa ulkopuolisen tahon esille tuomana.

Esihenkilöille suunnatun kyselytutkimuksen tuloksia tarkastellessa huomasimme, että suurin osa esihenkilöistä piti nykyistä työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelymallia toimivana, mutta tulosten hyödyntäminen ja analysointi koettiin osin puutteellisena. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että työhyvinvoinnin kehittämistä seurataan aktiivisesti ja tulokset ovat vertailukelpoisia. Vastauksista kävi ilmi kokemus työajan ja resurssien riittämättömyydestä konkreettisten kehitystoimenpiteiden suunnittelemiseksi yhdessä ja näiden käytäntöön viemiseksi.

Vertaaminen muiden vastaavien kaupunkien tai organisaatioiden tuloksiin antaisi vertailupohjan Lieksan kaupungin suoritukselle. Aiemmin mainittu syksyllä 2024 käyttöönotettava Kevan työhyvinvointikysely mahdollistaa tämän. Uusi kysely auttaa hahmottamaan kaupungin asemaa suhteessa muihin kuntiin ja tarjoaa mahdollisuuden oppia parempia käytäntöjä. Vertailtavuutta on mahdollisuus parantaa nostamalla vastausprosenttia erilaisin keinoin.

Tekemässämme taustakyselyssä kysyttiin, mikä kannustaisi vastaamaan vuosittaiseen työhyvinvointikyselyyn. Vastauksista nousi esille selkeästi konkreettisten toimenpiteiden lisäksi myös palkitseminen kyselyyn vastaamisesta. Tämä voidaan toteuttaa tiimitasoisesti niin, ettei pelkoa henkilöllisyyden paljastumisesta tule. Lisäksi selkeänä kehitysehdotuksena uuteen kyselyyn on, että siinä huomioitaisiin anonymiteetti siten, ettei ikää ja työssäolovuosia kysyttäisi ollenkaan.

Tutkimustulosten jatkokäyttöä ajatellen työhyvinvointikyselyn uudistamisen yhteydessä voidaan harkita erilaisia kehittymahdollisuuksia Lieksan kaupungille. On tärkeää pitää mielessä jatkuvan parantamisen periaate ja varmistaa, että uudistukset vastaavat organisaation tarpeita. Yhteistyö muiden organisaatioiden, kuten alan asiantuntijoiden tai tutkimuslaitosten kanssa, voi tuoda uusia näkökulmia ja resursseja kehitystyöhön. Digitaalisen työhyvinvoinnin

seurantasovelluksen kehittäminen tarjoaisi työntekijöille mahdollisuuden seurata omaa hyvinvointiaan reaaliajassa. Tämä takaisi jatkuvan seurannan ja antaisi työntekijöille paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa.

Tulevaisuuden työelämätrendien huomioiminen kyselyssä auttaisi Lieksan kaupunkia valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin työympäristössä. Muutoksessa tulevaisuudessa tulevat olemaan työtavat ja työelämä itsessään. On nähtävissä, että työstä haetaan merkityksellisyyttä ja sosiaalista pääomaa.

Luotettavuuden kannalta eettiset kysymykset täytyi huomioida prosessin aikana. Eettisinä kysymyksinä opinnäytetyön teon kannalta voitiin pitää sen eri vaiheisiin liittyviä valintoja ja menettelytapoja. Eettinen ajattelu kulkee mukana aina aiheen valinnasta varsinaisen opinnäytetyön julkaisemiseen saakka. Opinnäytetyön kannalta oli keskeistä, että prosessin aikana yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli tiivistä ja tutkimus oli lähtökohtaisesti sekä työelämää palveleva ja kehittävä että meidän ammattitaitoamme lisäävä.

10 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja opettavainen. Työhyvinvoinnin rajaaminen aiheena heti prosessin alkuvaiheessa oli viisasta, koska näin oli mahdollista syventää tietoperustaa opinnäytetyön kannalta merkittävimpiin käsitteisiin. Monimenetelmäinen lähestymistapa antoi tutkimuksen toteuttamiselle tarvittavaa avartavaa näkemystä ja joustavuutta. Opinnäytetyön teoriaosuus perustui tekemäämme kirjallisuuskatsaukseen, jossa käytettiin monipuolisesti eri tietolähteitä. Luotettavuuden takia lähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman ajantasaista materiaalia. Tutkimuksessa ja tutkimuskysymysten vastausten analysoinnissa on käytetty omaa tulkintaa, joten saatuihin tuloksiin on suhtauduttava kriittisesti.

Tutkimuksessa päästiin asetettuihin tavoitteisiin vastaajamäärän ollessa molemmissa kartoitettavissa kyselyissä yli 30 %. Kyselyiden pohjalta saatiin esitettyä kehitysehdotuksia vuosittaisen työhyvinvointikyselyn houkuttelevuuden lisäämiseksi. Uudistetun työhyvinvointikyselyn toteuttaminen, analysointi ja toiminen

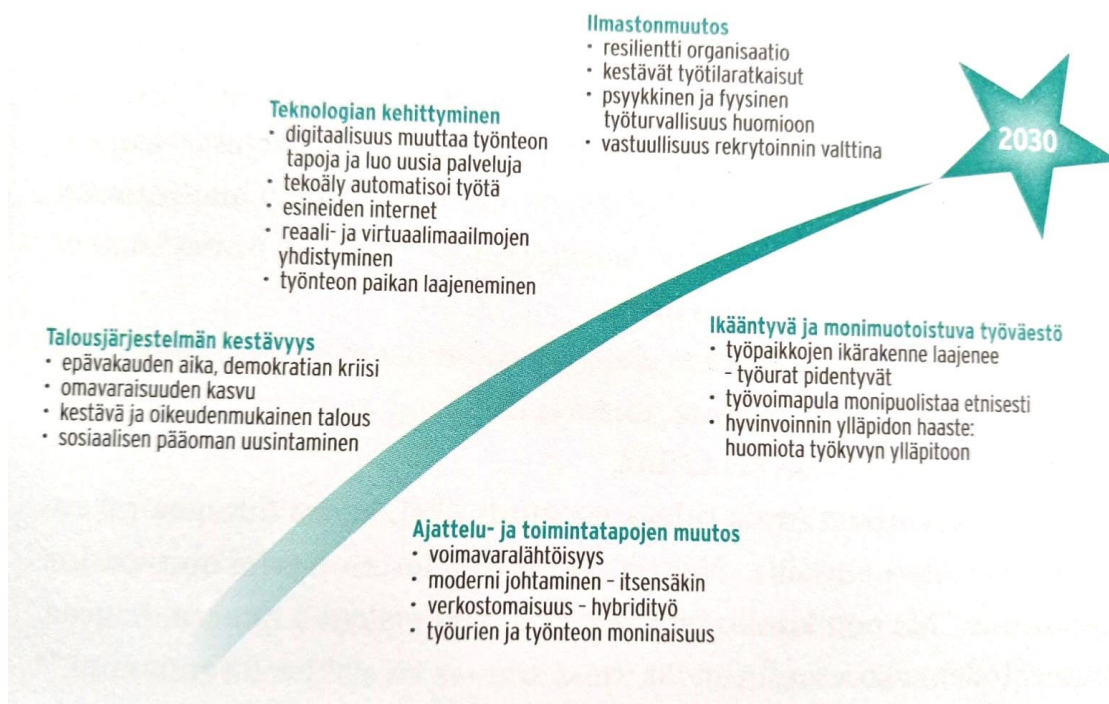
saatujen tulosten perusteella jäi toimeksiantajalle, joten seuranta tutkimustulosten hyödyntämisestä ei voitu toteuttaa. Tämä oli perusteltua, koska opinnäytetyöprosessi oli aikataulullisesti suunniteltu melko tiiviiksi ajanjaksoksi.

On selvää, että kunnissa väestön ikääntyminen tuottaa haasteita, sillä työikäinen väestö vanhenee ja siirtyy eläkkeelle. Samaan aikaan elinajanodote on pidentynyt, mikä näkyy palvelujen tarpeen lisääntymisenä monialaisesti. Väestöllistä huoltosuhteen heikentymistä on yritetty kompensoida työuria pidentämällä.

Keskeistä on kehittää työhyvinvointia ja työolosuhteita työikäisten työssäjaksamista tukevaksi. Kunnissa tuotetaan peruspalveluja, jotka ovat keskeisiä asukkaiden hyvinvoinnin kannalta ja työ on suurelta osin suoraa palvelutoimintaa ihmiseltä ihmiselle. Henkilöstö itsessään on voimavara, minkä varaan kuntien tarjoamien palvelujen tehokkuus ja laadukkuus perustuu. Kuntien henkilöstön keski-ikä on korkea, joten työvoiman saatavuuden varmistamiseksi on tärkeää pitää yllä ja edistää positiivista mielikuvaa työntajasta.

Monet työelämän haasteet ovat yhteydessä laaja-alaisempiin ilmiöihin. Lisäksi erilaiset kehitystrendit heijastuvat työhön kunta-alalla. Rakenteelliset muutokset ovat luoneet painetta kunta-alalle uudistua monessa suhteessa. Jatkuvasta muutoksesta on näin ollen tullut jonkinlainen ”uusi normaali”, joka jatkaa kehityskulkuaan myös työhyvinvoinnin edistämisen osalta.

Manka ja Manka (2023) kuvaavat työelämän keskeisiä megatrendejä eli muutoksen suuria aaltoja, joilla on vaikutusta jokaisen työntekijän elämään ja hyvinvointiin (kuva 4). Nämä kuvatut muutokset näkyvät osittain jo arjessa. Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, mutta on kuitenkin hyvä olla tietoinen laajasti ja avoimesti erilaisista trendeistä. Trendien vaikutusta omalle toiminnalle kannattaa arvioida ja tehdä tämän pohjalta arviota valmistautuakseen tulevaisuuteen. (Manka & Manka 2023, 14.)



Kuva 4. Työelämän ennakoitavat muutokset vuoteen 2030 mennessä ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin (Manka & Manka 2023, 14).

Dufvan ja Rekolan (2023) mukaan tulevaisuudessa hyvinvoinnin haasteet kasvavat, koska maailmanlaajuiset muutokset vaikuttavat ihmisten arkeen. Tulevaisuutta koskee yleinen epävarmuus, työelämän muutokset ja ekologinen kestävyyskriisi, jotka koettelevat ihmisten jaksamista ja voivat voimistaa mielenterveysongelmia. (Dufva & Rekola 2023, 11.) Meidän jokaisen on omalta osaltamme tärkeää kiinnittää huomiota omaan hyvinvointiimme ja suhtautua tulevaisuuteen kuitenkin luottavaisesti.

Työelämän muutoksen kannalta näemme tärkeänä kehittävän työotteen ja pitkäntähtäimen ajattelun yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Opinnäytetyöprosessi on antanut meille laaja-alaisen käsityksen työhyvinvoinnista ilmiönä. Samalla olemme päässeet tutustumaan kaupunkiorganisaatioon työnantajana ja kehittämään omaa osaamistamme molempien ammattialoilla. Mielestämme opinnäytetyö on opiskelijan taidonnäyte ja käyntikortti osaamisestaan, minkä tarkoituksena on ilmentää opittua, ammatillista kehitystä ja taitoja, joita työelämässä tarvitsee.

Lähteet

- Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books Oy.
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023 Ymmärrystä yllätysten aikaan. https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf. 2.3.2024.
- Fadjukoff, P., Kainulainen, S., Pirhonen, J., Saaranen, T., Valokivi, H. & Vauhkonen, A. 2022. Sosiaalinen hyvinvointi turvaa terveyttä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti – Journal of Social Medicine 59: 327–335.
- Forma, P. & Väänänen, J. 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö-tutkimus 2010. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- HR-viesti. 2019. Lounas työhyvinvoinnin edistäjänä. <https://www.hrviesti.fi/na-tiivi/449/terveellinen-ruoka-on-osa-vastuullisuutta>. 24.11.2023.
- Huttunen, J. 2020. Mitä terveys on? Duodecim. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00903>. 31.1.2024.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.
- Jyrinki, E. 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.
- Jääskeläinen, A. & Laihonen, H. 2014. Mittaustieto henkilöstölähtöisen tuloksellisuustyön tukena. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita, 105.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.
- Kinnunen, J. 2018. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 167–182.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
- Leinonen, S. 2024. Hallintojohtaja. Lieksan kaupunki. Haastattelu 20.2.2024.
- Lieksan kaupunki. 2023a. Lieksan kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2023-2025. <https://www.lieksa.fi/documents/89419/0/Lieksan+kaupungin+tasa-arvo-+ja+yhdenvertaisuussuunnitelma+2023-2025.pdf/7e5774cc-9334-337e-d5c0-f4ffbc037f42>. 29.2.2024.
- Lieksan kaupunki. 2023b. Henkilöstökertomus vuodelta 2022. <https://www.lieksa.fi/documents/89419/94150/Lieksan+kaupungin+henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus+2022.pdf/ee14449b-45a3-cfc3-75c6-8fafd730206f>. 29.2.2024.
- Luomala, A., Manka, M-L. & Nuutinen S. 2008. Työhyvinvoinninjohtamisen ja muutoksenhallinnantutkimus- ja kehittämishanke. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämisyhteisössä. <https://docplayer.fi/3757118-Tyohyvinvoinnin-johtamisen-ja-muutoksenhallinnan-tutkimus-ja-kehittamishanke.html>. 22.10.2023.
- Malin, M. 2018. Monikulttuurisuus työelämässä. Teoksessa Michelsen, T. Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.). Työelämän perustietoa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 315–333.

- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja, mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Keuruu: Alma Talent Oy.
- Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Pasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. 2023. Kevan tutkimuksia 1/2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf. 1.12.2023.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rastor-instituutti. 2017. Työhyvinvointi on parasta asiakasajattelua. <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/tyohyvinvointi-parasta-asiakasajattelua/>. 24.11.2023.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat -viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: EDITA.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Solja, P. 2021. Hyvä itsetuntemus vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin – työssä jaksaa, kun tuntee omat rajansa. YLE. <https://yle.fi/a/3-12054476>. 7.11.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kokonaisarkkitehtuuri. <https://urly.fi/361r>. 31.1.2024.
- Suomen Kuntaliitto. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johdaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 15.11.2023.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työsuojeluhallinto. 2023. Psykososiaalinen kuormitus. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. 23.11.2023.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001.
- Työterveyslaitos. 2023. Elintavat. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>. 23.11.2023.
- Työterveyslaitos. 2024. Työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. 3.2.2024.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Tasapainoa ja oppimista lähijohtamiseen. Nykypaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2010. Työsuojelutoiminta kunta-alalla. Painojussit Oy.
- Valtioneuvoston kanslia. 2020. Sosiaalinen hyvinvointi ja sen tiedolla johtaminen.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162555/VNTEAS_2020_52.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
24.11.2023.

- Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 121.
- Vilka, H. & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmä tutkimukseen. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Helsinki: Tuuma-kustannus.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Työhyvinvoinnin kehittämisen taustakysely koko henkilöstölle



Työhyvinvointikyselyn kehittäminen, taustakysely koko henkilöstölle

Tällä kyselyllä kerätään tietoa työhyvinvointikyselyn toimivuudesta Lieksan kaupungin organisaatiossa. Tavoitteena on parantaa työhyvinvointikyselyn laatua, käyttökelpoisuutta ja vaikuttavuutta Lieksan kaupungilla.

Taustakysely on lyhyt, siihen vastaamiseen menee ainoastaan muutama minuutti. Olisi tärkeää, että jokainen vastaisi tähän taustakyselyyn, sillä sen avulla saadaan luotettava kuva työhyvinvointikyselyn kehittämiskohdista.

Vastaukset annetaan nimettömänä, eikä vastaajien henkilöllisyys tule ilmi missään vaiheessa tutkimusta. Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta **viimeistään 16.2.2024 mennessä**.

Kyselyyn voi vastata tietokoneella tai mobiililaitteella.

Kyselyn tekevät osana sosionomin ja tradenomin opinnäytetöitään:

Inka Kinnunen, inka.2.kinnunen@edu.karelia.fi

Katri Ruotsalainen, katri.ruotsalainen@edu.karelia.fi

Lieksan kaupunki on opinnäytetyön toimeksiantaja.

Lisätietoja: Sari Leinonen, hallintojohtaja, sari.leinonen@lieksa.fi

Kiitos yhteistyöstä ja kyselyyn vastaamisesta jo etukäteen!

1. Kuinka paljon voit mielestäsi vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen vastaamalla työhyvinvointikyselyyn?

- En lainkaan
- Vain vähän
- Jonkin verran
- Melko paljon
- Erittäin paljon

2. Kuinka tehokkaasti työhyvinvointikyselyn tuloksia mielestäsi hyödynnetään työyksikössäsi?

- Ei lainkaan
- Vain vähän
- Jonkin verran
- Melko paljon
- Erittäin paljon

3. Kuinka tehokkaasti työhyvinvointikyselyn tuloksia mielestäsi hyödynnetään koko kaupunkiorganisaatiossa?

- Ei lainkaan
- Vain vähän
- Jonkin verran
- Melko paljon
- Erittäin paljon
- En osaa sanoa

4. Jos yleensä jätät vastaamatta työhyvinvointikyselyyn, mikä on syynä? Voit valita useita vaihtoehtoja:

- Pelkään henkilöllisyyteni paljastumista.
- En usko vastaamisella olevan vaikutusta työhyvinvointiini.
- Minua ei kiinnosta vastata.
- Kyselyyn vastaamiseen kuluu liian paljon aikaa.
- En muista vastata kyselyyn.
- Jokin muu, mikä:

5. Mikä kannustaisi sinua vastaamaan työhyvinvointikyselyyn? Voit valita useita vaihtoehtoja:

- Konkreettiset kehitystoimenpiteet työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella
- Mahdollisuus osallistua arvontaan
- Aktiivisimmin vastanneen työyksikön palkitseminen
- Jokin muu, mikä: _____

6. Vastasitko työhyvinvointikyselyyn 2023?

- Kyllä
- En. Miksi? _____

7. Avoin palaute ja lisäkommentit:

500 merkkiä jäljellä

Työhyvinvoinnin kehittämisen taustakysely esihenkilöille



Työhyvinvointikyselyn kehittäminen, taustakysely esihenkilöille

Tällä kyselyllä kerätään tietoa työhyvinvointikyselyn toimivuudesta Lieksan kaupungin organisaatiossa. Tavoitteena on parantaa työhyvinvointikyselyn laatua, käyttökelpoisuutta ja vaikuttavuutta Lieksan kaupungilla.

Taustakysely on lyhyt, siihen vastaamiseen menee ainoastaan muutama minuutti. Olisi tärkeää, että jokainen vastaisi tähän taustakyselyyn, sillä sen avulla saadaan luotettava kuva työhyvinvointikyselyn kehittämiskohdista.

Vastaukset annetaan nimettömänä, eikä vastaajien henkilöllisyys tule ilmi missään vaiheessa tutkimusta. Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään 16.2.2024 mennessä.

Kyselyyn voi vastata tietokoneella tai mobiililaitteella.

Kyselyn tekevät osana sosionomin ja tradenomin opinnäytetöitään:

Inka Kinnunen, inka.2.kinnunen@edu.karelia.fi

Katri Ruotsalainen, katri.ruotsalainen@edu.karelia.fi

Lieksan kaupunki on opinnäytetyön toimeksiantaja.

Lisätietoja: Sari Leinonen, hallintojohtaja, sari.leinonen@lieksa.fi

Kiitos yhteistyöstä ja kyselyyn vastaamisesta jo etukäteen!

1. Mikä olisi mielestäsi paras ajankohta työhyvinvointikyselyn toteuttamiselle?

Kevät

Syksy

Talvi

2. Miten toivoisit työhyvinvointikyselyn tuloksia käsiteltävän koko kaupungin osalta?

150 merkkiä jäljellä

3. Miten toivoisit työhyvinvointikyselyn tuloksia käsiteltävän työyksikkösi osalta?

150 merkkiä jäljellä

4. Millaisia haasteita työhyvinvointikyselyn tulosten hyödyntämiseen liittyy?

150 merkkiä jäljellä

5. Mikä olisi tehokkain tapa hyödyntää työhyvinvointikyselyn tuloksia?

150 merkkiä jäljellä

6. Miten varmistetaan, että sovitut kehitysideat viedään käytäntöön?

150 merkkiä jäljellä