

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TYÖHYVINVOINTI JA SEN STRATEGISUUS YRITYS X:SSÄ

Yritys X

TEKIJÄ Julia Ylönen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Julia Ylönen	
Työn nimi Työhyvinvointi ja sen strategisuus yritys X:ssä	
Päiväys 19.3.2024	Sivumäärä/Liitteet 66/5
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin nykytilannetta ja sen tämänhetkistä strategisuustasoa sekä etsiä keinoja, miten kehittää työhyvinvointia yrityksessä tulevaisuudessa strategisemmaksi. Työhyvinvoinnin osalta keskityttiin erityisesti psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alueeseen, sillä yritys X:ssä työntekijöillä on huomattu COVID-19 pandemian jälkeistä pahoinvointia ja myös sairauslomien lisääntymistä.</p> <p>Opinnäytetyössä keskityttiin viitekehyksessä esiintyneisiin käsitteisiin, eli työhyvinvointiin ja strategiseen työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimuksessa päämenetelmänä toimi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, jota käytettiin työhyvinvointikyselyssä. Työhyvinvointikysely lähetettiin yritys X:n Contact Centerin 64 palveluneuvojalle, joista 46 vastasi siihen. Täten vastausprosentiksi saatiin 71,9. Määrällisen tutkimusmenetelmän lisäksi käytettiin myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jotta saatiin mahdollisimman syvä ymmärrys yritys X:n työhyvinvoinnin nykytilanteesta. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettiin haastattelussa ja työhyvinvointikyselyn avoimissa kysymyksissä. Haastattelu suoritettiin yritys X:ssä sellaiselle esihenkilölle, jolla on päävastuu palveluneuvojien työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä.</p> <p>Työhyvinvointikyselyn perusteella ilmeni, että palveluneuvojien koettu työhyvinvoinnin tila on yleisesti ottaen hyvä, mutta kehitettävää löytyi. Palveluneuvojien näkökulmasta kehityskohtana nousi esille erityisesti yhteisöllisyyden parantaminen sekä aikapaineen ja kuormituksen vähentäminen. Haastattelun perusteella osoittautui, että työhyvinvoinnin nykyinen strategisuustaso on yrityksessä alhainen. Yrityksellä on kyllä käytössä erilaisia hyvinvointitoimenpiteitä, mutta toimenpiteet ovat suhteellisen irrallisia, sillä yrityksellä ei ole tehtynä konkreettista työhyvinvointisuunnitelmaa Contact Centerin palveluneuvojille. Haastattelun perusteella tärkeimpänä kehityskohtana strategiselle työhyvinvoinnille ilmeni työhyvinvointisuunnitelman tekeminen. Työhyvinvointikyselyssä ja haastattelussa ilmenneiden kehittämiskohtien pohjalta yritykselle tehtiin strateginen kehittämissuunnitelma, joka sisältää realistisia ja konkreettisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseen.</p>	
Avainsanat strategisen työhyvinvoinnin johtaminen, psyykinen työhyvinvointi, strateginen työhyvinvointi, työhyvinvointi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Julia Ylönen	
Title of Thesis Employee Well-being at Work and its Strategic Aspect in Company X	
Date March 19th, 2024	Pages/Appendices 66/5
Client Organisation /Partners Company X	
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to examine the current state and the current strategic level of employee well-being at work in the client company, and to develop well-being at work to be more strategic in the future. In terms of well-being at work, the focus was especially on the area of psychological well-being, because after the COVID-19, Company X's employees have experienced distress and the amount of sick leaves have increased.</p> <p>The thesis focused on the concepts outlined in the framework, namely well-being at work and strategic well-being at work. The thesis used a quantitative research method, which was used in the workplace well-being survey. The survey was sent to 64 service advisors of Company X's Contact Center, of whom 46 responded. Thus, the response rate was 71.9 %. In addition to the quantitative research method, a qualitative research method was also used in order to gain a deeper understanding of Company X's current state of well-being at work. This qualitative method was used in the interview and open questions of the workplace well-being survey. The interview was conducted with a supervisor, who has the main responsibility for the service advisors' well-being at work and its development.</p> <p>Based on the workplace well-being survey, it was revealed that the perceived well-being of service advisors is generally good, but there is room for improvement. From the perspective of service advisors, the highlighted development areas include improving the community spirit and reducing time pressure and workload. Based on the interview, it was established that the current strategic level of well-being is low in the company. The company does have various well-being measures in place, but the measures are relatively detached, as the company does not have a concrete work well-being plan for the Contact Center's service advisors. Based on the development points revealed in the workplace well-being survey and interview, a strategic development plan was made for the company, which includes realistic and concrete measures for developing well-being at work.</p>	
<p>Keywords</p> <p>management of strategic well-being at work, psychological well-being at work, strategic well-being at work, well-being at work</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Toimeksiantajayrityksen esittely.....	8
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	TYÖHYVINVOINTI	10
2.1	Työhyvinvoinnin käsitteen määrittely.....	10
2.1.1	Työhyvinvointi Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan	10
2.1.2	Mankan työhyvinvointimalli	10
2.1.3	Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkiaan soveltamalla	12
2.1.4	Työhyvinvointi Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan.....	13
2.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	14
2.2.1	Fyysinen työhyvinvointi	15
2.2.2	Psyykinen työhyvinvointi.....	15
2.2.3	Sosiaalinen työhyvinvointi	16
2.2.4	Henkinen työhyvinvointi	16
3	TYÖHYVINVOINTI YKSILÖN NÄKÖKULMASTA.....	18
3.1	Työn flow	18
3.2	Työn imu.....	18
3.3	Ilo työssä	19
3.4	Voimaantumisen työssä	20
3.5	Työpahoinvointi	20
4	STRATEGINEN TYÖHYVINVOINTI	22
4.1	Strategisen työhyvinvoinnin käsitteen määrittely	22
4.2	Strateginen työhyvinvointi käytännössä	22
4.3	Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen	23
4.4	Strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet.....	24
4.4.1	Johtaminen	24
4.4.2	Lähiesihenkilötyö	25
4.4.3	Työolojen kehittäminen.....	25
4.4.4	Työn sisällön kehittäminen	26
4.4.5	Osaamisen kehittäminen	26

4.4.6	Ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen	26
4.4.7	Työkyvyn kehittäminen	27
4.4.8	Henkilöstön terveyden & terveellisten elämäntapojen kehittäminen	27
4.5	Strategisen työhyvinvoinnin tavoitteet	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
5.1	Tutkimuksen esittely ja tutkimusmenetelmät	29
5.1.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	29
5.1.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	30
5.2	Aineiston keruu.....	30
5.2.1	Teemahaastattelun toteutus.....	30
5.2.2	Työhyvinvointikyselyn toteutus	31
5.3	Aineiston analysointi	32
5.3.1	Työhyvinvointikyselyn strukturoitujen kysymysten analysointi.....	32
5.3.2	Työhyvinvointikyselyn avoimien kysymysten analysointi	33
5.3.3	Teemahaastattelun analysointi	33
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	36
6.1	Työhyvinvointikyselyn strukturoitujen kysymysten tulokset.....	36
6.2	Työhyvinvointikyselyn avoimien kysymysten tulokset	40
6.3	Teemahaastattelun tulokset.....	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
8	KEHITTÄMISSUUNNITELMA	47
8.1	Nykytilanteen analyysi.....	47
8.2	Tavoitteet.....	48
8.3	Toimenpiteet	48
8.3.1	Työhyvinvointisuunnitelman luominen.....	48
8.3.2	Yhteisöllisyyden parantaminen.....	50
8.3.3	Taukojen lisääminen	50
8.3.4	Työn sisällön kehittäminen	51
8.4	Mittaaminen	52
8.5	Seuranta	52
9	POHDINTA.....	54

9.1 Tutkimuksen perusteella tehdyt havainnot.....	54
9.2 Lopputuloksen arvioiminen	54
9.3 Oma oppiminen	55
9.4 Jatkotutkimusehdotuksia	56
LÄHTEET	57
LIITE 1: ETUKÄTEEN SUUNNITELTUJA HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ.....	62
LIITE 2: TYÖHYVINVOINTIKYSELYN SAATEKIRJE	63
LIITE 3: TYÖHYVINVOINTIKYSELYN SAATETEKSTI	64
LIITE 4: TYÖHYVINVOINTIKYSELYN KYSYMYKSET	65

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on erittäin tärkeä ja ajankohtainen asia ja se koskettaa jokaista työelämässä olevaa henkilöä. Työterveyslaitoksen Hybridityö, etätö ja lähityö (HELP) -projektin tutkimustiedon mukaan elämme parhaillaan suurta työelämän muutosaikaa. Erityisesti työvoimapula, kriisien aiheuttama epävarmuus sekä hyvinvointivaltion haasteet korostavat tarvetta määrätietoiseen työelämän kehittämiseen. Projektin tutkimustiedoista nähdään, että etätöön ja hybridityön lisääntyessä työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän kykyä itsensä johtamiseen. Digitalisoituminen on ollut nopeaa ja vaikka pidemmän ajan vaikutukset ovat olleet pääosin positiivisia, kuitenkin sen myötä työelämässä paine, kiire ja kuormitus ovat korostuneet. Erityisesti yksinomaisessa etätöössä on huomattu työuupumusoireilua. Muun muassa pitkät päivät tietokoneen äärellä, työn keskeytykset sekä hyötyliikunnan väheneminen voivat asettaa työntekijöille omat haasteensa hyvinvointiin. Moninaiset työtehtävät, häly, keskeytykset tai epäselvät ohjeet aiheuttavat työntekijälle kuormitusta ja vaikeuttavat aivotyön suorittamista. Digitalisaation myötä on korostunut tarve jatkuvaan oppimiseen työssä ja työelämässä nousee esille entistä enemmän erikoisosaamisen tarve ja työn suorittaminen vaatii entistä korkeampaa osaamista. (Ranki 2023, 5–18.)

Organisaatioissa tapahtuvat jatkuvat muutokset, paine sekä kiire luovat työntekijöille ympäristön, jossa työskentely saattaa olla entistä vaativampaa. Sopeutumattomuus jatkuviin muutoksiin, paineeseen ja kiireen tuntuun voivat johtaa pahimmassa tapauksessa työpahoinvointiin ja työkyvyn heikkenemiseen. Hakanen & Kaltiainen (2024) nostavat esille Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen tuloksia, joista ilmenee, että suomalaisten työhyvinvointi ei ole palannut COVID-19 pandemiaa edeltäneelle tasolle, vaan se on edelleen heikentynyt. Yleisesti jopa noin joka neljäs työntekijä kuuluu työuupumuksen riskiryhmään. Heikura & Taskinen (2023) ilmaisevat, että sairaspöissaoloja kertyy eniten asiakaspalvelutyössä terveydenhoitoalalla ja erityisesti lyhyet pöissaolot korostuvat. KELA:n (2023) mukaan mielenterveyden häiriöistä on tullut suurin syy sairauspöivärahalle, ja kasvu sen osalta on ollut suurta. Myös ahdistuneisuushäiriöt ovat nostaneet määräänsä ja etenkin naisilla ahdistuneisuushäiriöt ovat tulleet jopa yleisimmiksi pitkien sairauspöissaolojen aiheuttajiksi.

Muun muassa edellä mainitut työelämän muutokset, kiristynvä kilpailu sekä työntekijöiden lisääntynyt pahoinvointi osoittavat sen, että strategista työhyvinvointia ja sen johtamista tarvitaan nykypöivän työelämässä. Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen (2014, 5) esittävät, että työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen kannattaa siksi, että siitä hyötyvät sekä työntekijät että yritykset. Hyvinvointi tulisi ottaa huomioon tärkeänä osana yrityksen tai organisaatioiden liiketoimintaa ja tavoitteita. Monessa yrityksessä strateginen ajattelu ja siihen investointi on kuitenkin vielä vähäistä, mutta siihen panostaminen kannattaa, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia sekä sitoutuneempia yritykseen.

Tuoreet tutkimukset ja ajankohtainen informaatio työhyvinvoinnin osalta puhuttelevat minua henkilökohtaisesti, sillä olen useamman vuoden ollut hyvin kiinnostunut työhyvinvoinnista. Opinnäytetyön lähtökohtana toimii täten oma kiinnostukseni työhyvinvointia kohtaan. Jo opintojeni alussa olin varma siitä, että haluan opinnoissani syventyä työhyvinvointiin ja tämän vuoksi oli luontevaa lähteä työstämään opinnäytetyötä työhyvinvoinnin teemalla. Koen aiheen erittäin ajankohtaiseksi ja yhteiskunnallisesti merkitykselliseksi, sillä työelämässä korostuu yhä enemmän työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys niin yksilölle kuin yritykselle. Opinnäytetyössä haluttiin ottaa esille erityisesti psyykkisen

hyvinvoinnin osa-alue, sillä etenkin erilaisten tutkimustulosten, tilastojen ja uutisointien perusteella psyykkisen hyvinvoinnin tilanne on ollut paljon esillä ja sen osalta heikkenemistä voidaan nähdä.

1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Tässä tutkimuksessa toimeksiantajayrityksen nimeä ei tuoda yrityksen toiveesta julki. Opinnäytetyössä käytetään toimeksiantajayrityksestä nimeä yritys X. Yritys X on yksi Suomen suurimmista yksityisen suun terveydenhuollon palveluja tarjoava ketju ja se toimii yli 70 toimipisteessä ympäri Suomea. Kaikki konserniin kuuluvat yhtiöt ovat suomalaisia osakeyhtiöitä. Yrityksessä työskentelee lähes 1700 alan ammattilaista. Yritys tarjoaa muun muassa suuhygienistin ja hammaslääkärin palveluja hammaskiven poistosta paikkauksiin, mutta saatavilla on myös vaativimpia erikoishammaslääkärin tarjoamia palveluja, kuten erilaisia oikomishoitoja sekä kirurgista hoitoa. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen laadukasta ja kokonaisvaltaista hammashoitoa. Tämä pitää sisällään muun muassa suomalaisten suun terveyden parantamisen ja hyvät asiakaskokemukset.

Yrityksellä on erilaisia toimiyksiköjä. Contact Centerissä eli asiakaspalveluyksikössä työskentelevien palveluneuvojien voidaan sanoa olevan vahvasti yrityksen toiminnan keskiössä, sillä usein hoitoon tulevan asiakkaan ensikontakti on puhelinpalvelun palveluneuvoja. Palveluneuvojat palvelevat yrityksessä asiakkaita monikanavaisesti ja palveluneuvojien tavoitteena on aina etsiä asiakkaille parhaita mahdollisia ratkaisuja heidän suunterveytensä edistämiseksi. Palveluneuvojien työtä avataan enemmän luvussa 5.1.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yritys X:n Contact Centerin palveluneuvojien työhyvinvointia. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Työhyvinvoinnin nykytilan selvityksen lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan strategisen työhyvinvoinnin nykyistä tasoa ja etsitään keinoja, miten työhyvinvointia voitaisiin lähteä kehittämään tulevaisuudessa strategisemmaksi. Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon j) mukaan työpaikoilla voidaan erilaisilla keinoilla ylläpitää työntekijän työkykyä, tunnistaa työkyvyn heikkenemisen riskiryhmiä sekä tukea heikentyntä työkykyä. Tässä opinnäytetyössä korostetaan työhyvinvoinnin osalta erityisesti sellaisia asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden psyykkiseen työkykyyn ja työssä jaksamiseen.

Tutkimuksen avulla yritys X:lle pystytään tuomaan ajankohtaista tietoa palveluneuvojien työhyvinvoinnin tilasta. Tutkimustiedon avulla pystytään myös ymmärtämään paremmin työhyvinvoinnin nykyistä tilaa ja sitä, mihin työhyvinvoinnin osalta kannattaisi tulevaisuudessa panostaa. Yritys X:llä on ollut vuonna 2023 meneillään niin sanottu hyvinvoinnin vuosi, joka on sisältänyt yksittäisiä toimenpiteitä työhyvinvointia parantamaan. Tämän hyvinvoinnin vuoden lähtökohtana on ollut se, että työhyvinvointia haluttiin lähteä kehittämään paremmaksi erityisesti COVID-19 pandemian jälkeisten poissaolojen ja pahoinvoinnin lisääntymisen vuoksi. Toimeksianto on yritys X:lle ajankohtainen siksi, että keinoja palveluneuvojien työhyvinvoinnin parantamiseen on haluttu lähteä löytämään.

Tutkimus on rajattu psyykkiseen työhyvinvointiin siitä syystä, että yritys X:n palveluneuvojilla on huomattu psyykkisessä hyvinvoinnissa laskua ja se näkyy myös poissaoloissa. Psyykkisen hyvinvoin-

nin nykytilanteen vuoksi on siis tärkeää, että työpaikalla olisi strategisia keinoja edistää työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia, jotta työntekijät pysyvät mahdollisimman terveinä ja työkykyisinä pitkään.

Opinnäytetyötä ohjaavat tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on yritys X palveluneuvojen työhyvinvoinnin nykytilanne?
Alakysymys: Millainen on palveluneuvojen psyykkisen työhyvinvoinnin tila?
2. Kuinka kehittää psyykkistä työhyvinvointia strategiseen suuntaan?
Alakysymys: Mikä on tämänhetkinen työhyvinvoinnin strategisuustaso?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksen palveluneuvojen työhyvinvointiin ja sen strategisuuteen yritys X:ssä. Johdannossa esitellään tutkimuksen kohdeyritystä, taustaa sekä tavoitteita. Viitekehyyksessä käsitellään kattavasti työhyvinvoinnin ja strategisen työhyvinvoinnin käsitteitä. Työhyvinvoinnin osalta tarkastellaan muun muassa työhyvinvoinnin erilaisia määritelmiä sekä käydään läpi sen eri osa-alueita, keskittyen erityisesti psyykkiseen osa-alueeseen. Strategisen työhyvinvoinnin osalta käsitellään muun muassa sitä, mitä se tarkoittaa käytännössä ja miksi sitä tarvitaan yrityksissä.

Tutkimuksen toteutusosuudessa käydään läpi palveluneuvojen työtä, tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja analysointitapoja sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimustuloksissa esitellään työhyvinvointikyselyn ja haastattelun tulokset. Työhyvinvointikyselyn ja haastattelun tulosten perusteella yritykselle on tehty kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmassa on pyritty löytämään realistisia keinoja siihen, miten yrityksen työhyvinvointia voidaan lähteä kehittämään strategisemmaksi tulevaisuudessa. Suunnitelma pitää sisällään muun muassa yrityksen tilanteeseen sopivia tavoitteita sekä toimenpiteitä työhyvinvoinnin strategisen kehittämisen tueksi.

Pohdinnassa käsitellään tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja, tutkimuksen onnistumista, omaa oppimista sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen lopusta löytyvät tutkimuksessa käytetyt lähteet sekä liitteet.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin tutkimus on alun perin lähtenyt liikkeelle stressitutkimuksesta vuonna 1920. Tämän jälkeen työhyvinvoinnin näkökulmat ja painopisteet ovat laajentuneet myös muihin osa-alueisiin ja täten työhyvinvointi on muovautunut kokonaisvaltaisemmaksi. (Manka & Manka, 2023, 91–92.) Virtanen & Sinokki (2014, 10–26) tuovat esille, että suomalaisten kokemukset työstä ovat viimeisen sadan vuoden aikana muuttuneet paljon ja suomalaisten sukupolvikokemukset ovat säädelleet työhön orientoitumista. Jos katsotaan vuosikymmeniä taakse päin, huomataan, että työn merkitys on selvästi muuttunut. Voidaan sanoa, että jos vuosikymmeniä aiemmin työssä on arvostettu lähinnä raatamista ja se on ollut vain keino täyttää pakolliset elämäntarpeet, niin viime vuosisadan aikana on tultu tilanteeseen, jossa työ voi pääasiassa olla myös jotakin muuta. Työnhakupalvelu Joblyn (julkaisuaika tuntematon) mukaan työstä on tullut monelle työntekijälle niin sanotusti elämänprojekti ja oman itsensä toteuttamisen väylä. Työpaikkaa valitessa katsotaan, että se liittyy myös työntekijän identiteettiin, itsetuntoon sekä statukseen. Työpaikkaa valitessa työntekijöiden on hyvä vertailla esimerkiksi palkkaa, työaikaa, työsuhde-etuja, työn mielekkyyttä, merkityksellisyyttä, arvoja sekä mahdollisuuksia edetä uralla. Virtanen & Sinokki (2014, 17, 21) nostavat esille, että osaavasta työvoimasta kilpaillaan entistä kovemmin, vaikka Suomessa koulutustaso on ollut korkea jo vuosikymmenet. Yhteiskunnan toimivuuden kannalta työllä on ratkaiseva rooli, sillä voidaan sanoa, että ilman työtä yhteiskunta hajoaisi ja sen perustus heikkenisi. Tämän takia nykyään on entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota siihen, miten ihmiset työssään viihtyvät, millaisia merkityksiä he työhönsä liittävät sekä mitä odotuksia heillä on työtään kohtaan.

2.1 Työhyvinvoinnin käsitteen määrittely

Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyssä korostuu työhyvinvoinnin laaja-alaisuus ja monipuolisuus sekä se, että sitä ei voi määritellä vain yhdellä tavalla (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon b; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon j). Seuraavissa alaluvuissa (2.1.1–2.1.4) avataan neljä eri työhyvinvoinnin määritelmää, joiden avulla saadaan kattava näkemys työhyvinvoinnista.

2.1.1 Työhyvinvointi Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan

Sosiaali- ja terveysministeriön (julkaisuaika tuntematon) määritelmän mukaisesti työhyvinvointi on laaja ja monipuolinen kokonaisuus, joka voidaan määritellä jokaisen työntekijän itse kokemallaan tavalla. Työhyvinvointiin vaikuttavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työntekijälle että työnantajalle. Työhyvinvointia lisäävät myös esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito.

2.1.2 Mankan työhyvinvointimalli

Mankan & Mankan (2023, 108–111) teoksessa käytetty työhyvinvointimalli (ks. kuva 1) perustuu Marja-Liisa Mankan väitöskirjatutkimukseen. Manka ilmaisee, että työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä, johon vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, ilmapiiri, työn hallinnan tunne sekä työntekijän näkemys työyhteisöstään sekä myös itsestään. Työhyvinvointimallissa on nähtävissä työhyvinvointiin vaikuttavia erilaisia osa-alueita, jotka osoittavat sen monipuolisuutta.

Työhyvinvoinnin määritelmässä voidaan lähteä liikkeelle organisaatiosta. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii suunnitelmallista johtamista. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, eli tulevaisuudesta on selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. (Manka & Manka 2023, 114–115.) Organisaatiossa olisi hyvä olla joustava rakenne, joka on sekä luottamuksellinen että toiminnallinen ja siinä tulisi olla henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri. Jatkuva kehittyminen tekee työyhteisöstä oppivan, joka edesauttaa jo itsessään selviytymistä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Toimiva työympäristö vaatii yksinkertaisuudessaan sen, että työympäristö on turvallinen ja toimiva. (Manka & Manka 2023, 123, 126–127.)

Hyvä johtaminen on yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, organisaation suorituskäyttöön sekä tulokkuuteen. On siis tärkeää huomioida, millä tavalla johtamista suoritetaan. Toimivaa suhdetta esimiehen ja työntekijän välillä voitaisiin kuvata niin, että siinä on molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta ja vastavuoroisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät saavat työhönsä resursseja eli esimerkiksi tarpeen tullen ohjausta ja tukea, mutta myös niin, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja tehdä sitä riittävän itsenäisesti. Hyvä johtaminen kiteytyy siihen, että se on kokonaisvaltaista, osallistavaa ja kannustavaa. (Manka & Manka 2023, 183–189.)

Työyhteisön toimivuuden kannalta vaaditaan työyhteisötaitoja, avointa vuorovaikutusta, ryhmän toimivuutta sekä selkeitä pelisääntöjä. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijät ovat työyhteisötaitoisia, työyhteisössä ei synny kiusaamista ja säännöt ovat kaikille selvät ja niihin sitoudutaan. Työyhteisön yhteisöllisyyden kannalta etenkin etätyössä ja hybridityössä on hyvä miettiä erilaisia keinoja vuorovaikutuksen lisäämiseksi, jotta työyhteisö toimisi hyvänä sosiaalisen pääoman rakentajana. (Manka & Manka 2023, 192–198.)

Kuten jo mainittu johtamisen osalta, työntekijälle olisi tärkeää antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen suorittamiseen. Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee organisaatiosta oppivan, mikä edesauttaa yrityksen selviytymistä muuttuvassa ympäristössä. Oppiminen itsessään vaatii työpaikalla ajankäytön väljyyttä, innovatiivista ilmapiiriä sekä toimivaa vuorovaikutusta. Osaamisen ja kehittämisen kannalta työpaikoilla olisi hyvä selvittää sitä, minkälaista osaamista henkilöstöltä löytyy jo valmiiksi sekä minkälaista osaamista tulevaisuudessa työpaikalla tarvitaan. (Manka & Manka 2023, 126–127.)

Lopuksi otetaan mallista vielä esille viimeinen osuus, minä itse, eli työntekijä. Tähän liittyy vahvasti psykologinen pääoma, joka vastaa kysymykseen ”Kuka olet?”. Psykologiseen pääomaan voidaan vaikuttaa elämän varrella, eli yksilöllä on mahdollisuuksia itse vaikuttaa muutokseen ja henkisen pääoman kasvuun. Pääoma muodostuu itseluottamuksesta, sitkeydestä, realistisesta optimistista sekä toiveikkoudesta. (Manka & Manka 2023, 204–215.) Kuten Mankan työhyvinvointimallissa on nähtävissä, yksilön osalta tulee huomioida hänen terveytensä ja fyysinen kunto. Myös asenteet vaikuttavat, sillä ne ovat käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.



KUVA 1: Mankan työhyvinvointimalli (mukaillen Manka & Manka 2023, 110)

2.1.3 Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkiaan soveltamalla

Otala & Ahonen (2003, 20–21) kuvaavat teoksessaan Maslowin tarvehierarkian määritelmää, joka on julkaistu vuonna 1943. Työhyvinvointia voidaan tarkastella soveltaen sitä Maslowin tarvehierarkiaan luomalla siitä niin sanottu työhyvinvoinnin pyramidi (ks. kuva 2). Maslowin tarvehierarkian alimmalta tasolta löytyvät perustarpeet, jotka ovat ihmiselle välttämättömiä tarpeita. Työkykyä ajatellen tähän tasoon kuuluvat esimerkiksi ihmisen fyysinen terveys ja fyysinen kunto. Kun fysiologiset tarpeet ovat tyydytetty, voidaan siirtyä kohti vakautta ja turvallisuutta. Toiselta tasolta löytyy turvallisuus, joka sisältää esimerkiksi työympäristön turvallisuuden ja henkisen turvallisuuden. Kolmannelta tasolta löytyvät sosiaaliset tarpeet, jotka ilmenevät esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteena ja ihmissuhteina työpaikalla ja sen ulkopuolella. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, jotka luovat esimerkiksi turvallisuuden tunteen työelämässä ja tukevat sosiaalista työhyvinvointia. Arvostus perustuu usein työntekijän osaamiseen ja ammattitaitoon. On luonnollista, että yksilö pyrkii saamaan arvostusta ja tunnustusta. Ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet, jotka sisältävät esimerkiksi halun kehittää omaa toimintaansa ja tavoitella päämääriä. Hierarkian huipulle voidaan myös asettaa erillinen taso, joka edustaa henkisyyttä ja sisäistä motivaatiota. Tämä taso kattaa esimerkiksi omat arvot ja tavoitteet. Oman hyvinvoinnin edistäminen lähtee aina omasta halusta, arvoista sekä ihanteista, joten siksi tämä taso on hyvä sisällyttää hierarkian huipulle erikseen.



KUVA 2: Yksilön työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkian avulla (mukaillen Ojala & Ahonen 2003, 20–21)

Työhyvinvointi voidaan kiteyttää Ojalan & Ahosen (2003, 20–21) perusteella Maslowin tarvehierarkiaan soveltamalla niin, että työhyvinvointi on työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten, voimavarojen sekä oman mielen ja kehon yhteensopivuutta. Työhyvinvointi on tila, jossa työntekijä kokee työnsä ja työympäristönsä tukevan hänen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointiaan. Työhyvinvointi on myönteistä kokemusta siitä, että työhön liittyvät voimavarat sekä työntekijän omat voimavarat riittävät. Yleisesti ottaen työhyvinvoinnin tarkoituksena on luoda työpaikoille sellaiset edellytykset, joissa työntekijät voivat kukoistaa ja saavuttaa parhaan mahdollisen hyvinvoinnin tilan.

2.1.4 Työhyvinvointi Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan

Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon k) mukaan työkykyä voidaan kuvata Työkykytalon (ks. kuva 3) muodossa, jonka professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt. Työkykytalo perustuu sellaisiin tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia eri tekijöitä. Työkykytaloissa olennaista on se, että se pysyy pystyssä silloin, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja niitä kehitetään jatkuvasti ajan myötä. Kuten myös Ojalan & Ahosen (2003, 20–21) esittämässä Maslowin tarvehierarkiassa, niin myös Työkykytalon mallissa pohja rakentuu yksilön terveydestä ja toimintakyvystä. Ensimmäisestä kerroksesta löytyvät terveys ja toimintakyky, johon kuuluu fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toisesta kerroksesta löytyy osaaminen ja siinä korostuu elinikäinen oppiminen. Toisen kerroksen perustana toimii peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Etenkin tämä kerros ny-

kypäivänä korostuu, kun työelämässä syntyy jatkuvasti uusia vaatimuksia ja osaamisen alueita. Kolmannesta kerroksesta löytyvät arvot, asenteet ja motivaatio. Etenkin tässä kolmannessa kerroksessa työelämän ja oman elämän yhteensovittaminen nousee esille. Työntekijän henkilökohtaiset asenteet vaikuttavat myös oleellisesti työkykyyn. Positiiviset asenteet työtä kohtaan vahvistavat työkykyä. Mikäli työ koetaan vain pakollisena pahana, eikä se vastaa odotuksia, se voi heikentää työkykyä. Neljännestä kerroksesta löytyvät johtaminen, työyhteisö ja työolot. Neljäs kerros kuvaa itse työpaikkaa, työtä, työoloja, työyhteisöä sekä organisaatiota. Esihenkilötyö ja johtaminen muodostavat keskeisen osan tätä kerrosta, sillä esihenkilöillä ja johdolla on vastuu ja velvollisuus järjestää sekä edistää työpaikan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Etenkin neljäs kerros muuttuu nopeasti, eikä se aina huomioi riittävästi ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin.

Kuten kuvassa 3 on nähtävissä, Työkykytaloa ympäröivät myös erilaiset verkostot, kuten perhe ja lähiyhteisö. Myös toimintaympäristö eli yhteiskunnan rakenteet sekä erilaiset säännöt vaikuttavat yksilön työkykyyn. Työkykytalon perusteella voidaan sanoa, että yksilön työkyky rakentuu monen eri asian kautta ja siitä vastuun kantavat niin yksilö, yritys kuin yhteiskunta. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon k.)



KUVA 3: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2023)

2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Kuten Otalan & Ahosen (2003, 20–21), Sosiaali- ja terveysministeriön (julkaisuaika tuntematon), Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon k) sekä Mankan & Mankan (2023, 108–111), työhyvinvoinnin määritelmässä nähdään, työhyvinvointi on laaja ja monipuolinen kokonaisuus. Työhyvinvointi voidaan jakaa myös erilaisiin osa-alueisiin, joita ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen

työhyvinvointi. Seuraavissa alaluvuissa (2.2.1–2.2.4) avataan enemmän näiden osa-alueiden sisältöä, keskittyen kuitenkin erityisesti psyykkiseen työhyvinvointiin.

2.2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi pitää sisällään monia eri asioita, kuten elämäntavat, liikunnan, unen ja ruokavalion (Meister 2021). Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluu Virolaisen (2020, 23) opetusmateriaalin mukaisesti muun muassa työn fyysisyys, ergonomia, työtilat, terveystarkastukset sekä työterveyshuollon osallistaminen. Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon e) mukaan hyvinvointia edistävä työympäristö tukee työn sujuvuutta ja sillä on vaikutuksia työssä suoriutumiseen. Työturvallisuuskeskuksen (julkaisuaika tuntematon a) määritelmän mukaisesti työhyvinvointiin liittyy vahvasti fyysinen kuormitus. Fyysinen kuormitus pitää sisällään fyysiset työolosuhteet, työn kuormituksen sekä ergonomiset ratkaisut, kuten työasennot. Fyysisiin työolosuhteisiin kuuluvat myös esimerkiksi työvälineet, työpaikan siisteys, lämpötila sekä melu. Työn fyysiseen kuormittavuuteen voi vaikuttaa hyvällä työn suunnittelulla ja huolehtimisella siitä, että työympäristö on kunnossa. Fyysistä hyvinvointia edistävä työympäristö on sellainen, jossa on kiinnitetty huomiota hyvään sisäilmaan, valaistukseen, ergonomisiin kalusteisiin, hyviin työvälineisiin, akustiikkaan, keskeytysten hallintaan sekä esteettömyyteen (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon e). Fyysistä aktiivisuutta voi edistää työpaikalla eri keinoin, kuten esimerkiksi aktiivisilla tauoilla ja kävelykokouksilla (Westfield Health 2021).

2.2.2 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi koostuu Virolaisen (2012, 18) mukaan erityisesti työpaikan ilmapiiristä sekä työn psyykkisestä kuormituksesta. Kiire, paineet tavoitteiden saavuttamisesta sekä painostava esihenkilö voivat nostaa yksilön stressitasoja ja täten vaikuttaa työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin. Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ koetaan mielekkääksi ja oma työpanos merkittäväksi. Työsuojeluhallinnon (julkaisuaika tuntematon a) mukaan psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön, työn järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Psyykkiset kuormitustekijät ovat sellaisia ominaisuuksia tai piirteitä, jotka voivat vaikuttaa työntekijään haitallisesti. Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä, kuten yksitoikkoista työtä, toistuvia vaikeita vuorovaikutustilanteita asiakastyössä sekä laadullisia vaatimuksia. Työn järjestelyyn liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn ja työtehtävien suunnitteluun, jakamiseen sekä työn tekemisen edellytyksistä huolehtimiseen liittyviä tekijöitä työpaikalla. Näitä ovat esimerkiksi epäselvät tehtäväkuvat ja tavoitteet sekä kohtuuton aikapaine. Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan muun muassa yksintyöskentelyä, huonoa tiedonkulkua sekä esihenkilön tai työkavereiden puutteellista tukea.

WHO:n (2022) mukaan kunnollinen työ tukee työntekijän mielenterveyttä erityisesti silloin, kun se tarjoaa työntekijälle elannon, säännöllistä rytmiä, itsevarmuutta, tarkoituksellisuutta, saavutuksia sekä mahdollisuuden kuulua yhteisöön. Hyvä ja kunnollinen työ voi jopa edistää mielenterveyttä niillä, jotka kärsivät mielenterveyden ongelmista. Työpaikalla on mahdollista ehkäistä mielenterveyden ongelmia, kun mielenterveyttä haittaavia riskitekijöitä lähdetään minimoimaan tai muokkaamaan. Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon i) mukaan hyvä mielenterveys voi edesauttaa

työn tekoa. Psykkistä hyvinvointia voidaan edistää ja vahvistaa työpaikalla oikeudenmukaisella johtamisella ja esihenkilötyöllä, hyvällä työn resursoinnilla, mielekkäillä työtehtävillä, työstä saadulla arvostuksella, epäasialliseen kohteluun puuttumisella sekä hyvinvointinäkökulman huomioimisella organisaation muutostilanteissa. Työpaikalla voidaan ottaa myös käyttöön erilaisia interventioita tai toimenpiteitä hyvinvoinnin edistämiseen. Näitä keinoja voivat olla muun muassa työn muokaus, työuravalmennus, psykoterapia, liikunnan edistäminen sekä osasairauspäiväraha. Myös Virolainen (2020, 38) nostaa esille opetusmateriaalissaan, että työpaikalla voidaan erilaisilla keinoilla edistää psyykkistä työhyvinvointia. Hänen mukaansa edistämiskeinoja ovat esimerkiksi liiallisen kiireen välttäminen, työn rytmittäminen sekä toimintavapaudet työssä.

2.2.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Virolainen (2012, 24) kuvaa, että sosiaalinen työhyvinvointi syntyy sosiaalisen kanssakäymisen sekä vuorovaikutuksen seurauksena. Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavat työkaverit, sosiaaliset suhteet sekä sosiaalinen kanssakäyminen. Sosiaalista työhyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi tarjoamalla työpaikalla mahdollisuus erilaisiin sosiaalisiin kanssakäymisiin työkavereiden kanssa. Avokonttorit sekä yhteiset kahvi- ja lounastauot ovat muun muassa hyviä mahdollisuuksia työpaikalla sosialisoitumiseen.

Tampereen Yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä (julkaisuaika tuntematon a) esittää, että ihminen on parhaimmillaan silloin, kun hän on hyväksyvässä ja arvostavassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Muilta saatu tuki lisää työhyvinvointia ja vähentää muun muassa mahdollisuutta työuupumiseen. On tärkeää, että ihminen tulee kohdatuksi aitona omana itsenään, häntä arvostetaan ja hän tulee kuulluksi. Sosiaalista työhyvinvointia voidaan vahvistaa avoimella ja läsnä olevalla vuorovaikutuksella, ratkaisukeskeisyydellä sekä sosiaalisen pääoman vahvistamisella. Olennaista on, että vuorovaikutus on hyväksyvää ja työntekijät huomioidaan yksilöinä.

Työterveyslaitoksen (2019 b) mukaan työelämän muutokset kohtelevat erilaisia ihmistyyppisiä, kuten introvertteja ja ekstrovertteja eri tavalla. On huomioitava, että erilaisille persoonille sopivat erilaiset työskentelytavat sekä rutiinit. Avotoimisto ei esimerkiksi välttämättä sovi parhaiten sellaiselle, joka nauttii yksintyöskentelystä, hiljaisuudesta sekä rauhasta. Avotoimistolla työskentely saattaa sopia hyvin sellaiselle, joka kokee olevansa parhaimmillaan muiden seurassa ja pystyy tekemään työtänsä puheen sorinassa. Lappi (2022, 117) nostaa myös esille työntekijöiden yksilöllisyyden ja sen, miten työpaikalla tulee ymmärtää työntekijäkohtaisia seikkoja. Työntekijöiden persoona ja elämänhistoria vaikuttavat siihen, millaisia tavoitteita työstä itselle asetetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että osa työntekijöistä voi asettaa itsellensä kovat kriteerit työn laatuun ja työstä suoriutumiseen, kun taas toisille riittää vähempikin ja he eivät vaadi itseltään niin paljoa.

2.2.4 Henkinen työhyvinvointi

Virolainen (2012, 26–27) ilmaisee, että usein henkinen työhyvinvointi yhdistetään psyykkiseen työhyvinvointiin, mutta siitä voidaan puhua myös erikseen. Henkisyydellä tässä asiayhteydessä ei tarkoiteta uskonnollisia asioita, vaan esimerkiksi käytännön asioita tai toimenpiteitä työarjessa. Henkisyyteen liittyy esimerkiksi arvomaailmat, miten työkaverit kohtaavat ja kohtelevat toisiaan, toimiiko

työyhteisö ja onko yhteishenki positiivista. Näkyviä piirteitä ovat muun muassa iloisuus sekä työka- vereista ja asiakkaista välittäminen. Henkisytyteen liittyy myös itse työn tekeminen. Koska työ on yksi tapa toteuttaa itseään ja saada aikaan henkilökohtaista kasvua, on tärkeää, että työpaikka on sellai- nen paikka, jossa työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä toisiin ihmisiin. Kor- kea arvomaailma ja organisaation missio luovat puitteet henkisen työhyvinvoinnin rakentamiselle. Kallio & Kivistö (2013, 41) tuovat esille, että henkistä hyvinvointia työssä voidaan edistää silloin, kun työnteon puitteet ovat kunnossa. Tämä tarkoittaa sitä, että työn kuormituksen ja palautumisen tasa- paino ovat kunnossa, työyhteisön kestävyys on turvattu sekä työssä sovitut pelisäännöt ovat reiluja ja rajoitukset perusteltuja.

3 TYÖHYVINVOINTI YKSILÖN NÄKÖKULMASTA

Työhyvinvointia voidaan tarkastella eri tasoilla, niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan näkökulmasta. Tässä luvussa keskitytään työhyvinvointiin nimenomaan yksilön näkökulmasta ja nostetaan esille siihen liittyviä tärkeitä teemoja. Tässä luvussa nostetaan myös esille sellaisia keinoja, joilla työpaikoilla voidaan lisätä yksilön työhyvinvointia kunkin teeman tiimoilta. Yksilön näkökulma on valittu käsittelyyn siitä syystä, että tässä näkökulmassa korostuvat erityisesti yksilön omat ajatukset, tunteet sekä kokemukset työhyvinvoinnista. Yksilötasolla on otettava huomioon, että erilaiset yksilölliset erot ja työntekijöiden persoonat voivat vaikuttaa siihen, kuinka sama työnkuva voidaan kokea hyvinkin erilaisena.

3.1 Työn flow

Yhdysvaltalainen psykologi Mihaly Chikzentmihalyi on lanseerannut flow-käsitteen, joka kuvaa sitä tunnetta, mikä ihmiselle syntyy innostuksen tilassa (Hobson 2023). Flow-tunne on Virolaisen (2012, 85–86) sekä Venäläisen (2020, 15–16) mukaan tunne siitä, kun on uppoutunut täysin työn tekemiseen eikä välttämättä huomaa ajankulua. Flow-tunnetta voidaan kuvata sellaisena onnellisena olotilana, jolloin ihminen on luova ja tuottava ja työn tekeminen sujuu omalla painollaan ja vaivatta. Flow-tunteen kokeminen on mahdollista silloin, kun työtehtävien vaatimukset ovat sopusoinnussa yksilön kykyjen kanssa. Työnhakupalvelu Duunitorin (2018) mukaan joissain työtehtävissä, kuten asiakaspalvelutyössä omaan maailmaan uppoaminen ei täysin ole mahdollista, mutta asiakaspalvelutyössäkin voidaan saavuttaa omaa flow-tilaansa. Asiakaspalvelutyössä muun muassa ruuhkaisina hetkinä voidaan pelkästään keskittyä palvelemaan asiakasta yksi kerrallaan ja siksi ajaksi pyrkiä unohtamaan kaikki muu. Olennaista kuitenkin työtehtävästä riippumatta on se, että tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta työntekijöiden olisi hyvä päästä flow-tilaan joka ikinen työpäivä.

Venäläinen (2020, 16–17) tuo esille, että tietotyö on yleisin flow:n lähde. Sitä tunnetta kuitenkin koetaan vain viisi prosenttia työpäivän työajasta, joka on harmillisen vähäistä niin yhteiskunnan, organisaation kuin työntekijän kannalta. Kölhi (2023) allekirjoittaa sen, että flow-kokemuksen edistäminen työpaikalla on kannattavaa, sillä työntekijät, jotka kokevat flow-tunnetta, ovat tuottavampia, tuloksellisempia ja sitoutuneimpia. Työpaikka pystyy vaikuttamaan monella eri tavalla flow-tilan syntymiseen, kuten asettamalla työntekijöille selkeät ja mielekkäät tavoitteet sekä tarjoamalla heidän työstään välitöntä palautetta. On tärkeää luoda myös sellainen työympäristö, joka vähentää häiriötekijöitä ja helpottaa työhön keskittymistä. Työntekijöille tulisi tarjota riittävän haastavia työtehtäviä, kannustaa heitä itseohjautuvaan työskentelyyn ja antaa heidän osallistua päätösten tekoon. Työpaikalla tulisi tarjota myös palkitsevia kokemuksia esimerkiksi erilaisten tunnustusten muodossa.

3.2 Työn imu

Työhyvinvointiin liittyy usein kokemus työn innostuksesta ja intohimosta työtehtäviä kohtaan. Mankan & Mankan (2023, 100–105) määritelmän mukaan työn imu tarkoittaa työhön innostumista ja merkityksellisyyden kokemista. Se on myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon I) työn imua voidaan määrittellä kolmen hyvinvoinnin ulottuvuuden kautta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee muun muassa energisyytenä ja työhön panostamisena myös vaikeina hetkinä. Omistautuminen ilmenee muun

muassa ammattilypeytenä ja merkityksellisyyden kokemisena. Uppoutumisen voidaan sanoa ilmenevän esimerkiksi voimakkaana keskittymisenä ja paneutumisena työhön, jolloin työ tuntuu myös nautinnolta.

Myönteisiä tunteita ja tunnetiloja pitäisi olla työssä moninkertainen määrä suhteessa kielteisiin tunteisiin. Myönteisyyden on huomattu lisäävän työssä sekä tarkkaavaisuutta että huomiointikykyä, mutta myös voimavaroja ja jaksamista. (Manka & Manka 2023, 98.) Työn imua kokevat työntekijät uskovat työn jopa parantavan elämänsä laatua ja ovat onnellisimpia kuin muut työntekijät (Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon I). Ne työntekijät, jotka kokevat työn imua, viihtyvät työssään paremmin (Hagert & Toivanen 2022, 113).

Kuten Virolainen (2012, 90–93) on todennut, työn voimavarat, kuten esimerkiksi esihenkilön tuki ja läsnäolo, vaikutusmahdollisuudet työhön, hyvä ilmapiiri sekä läheinen organisaatiokulttuuri selittävät hyvin työn imua. Mitä enemmän yksilö kokee työn imua, sitä vähemmän hän kokee haluavansa vaihtaa työpaikkaa. Työn imulla voidaan sanoa olevan suora yhteys organisaation tuottavuuteen, esimerkiksi yrityksen voittoon sekä asiakastyytyväisyyteen. Työn imulla voidaan vaikuttaa myös työntekijöistä syntyviin kustannuksiin, sillä työn imu vähentää sairauspoissaoloja sekä työperäisiä onnettomuuksia.

Organisaatio voi luoda edellytyksiä työn imun kasvattamiseen. Näitä edellytyksiä Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon e) voivat olla organisaatioon, työyhteisön vuorovaikutukseen, työn järjestämiseen sekä itse työtehtävään liittyvät voimavarat. Organisaatioon liittyviä voimavaroja ovat innovatiiviset toimintatavat, työn varmuus, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat käytännöt, asenteet sekä työpaikan ilmapiiri. Työyhteisöön liittyviä voimavaroja ovat oikeudenmukaisuus, johtamisen selkeät käytännöt, esihenkilön ja työyhteisön tuki, huomaavaisuus, arvostus, palautteen antaminen sekä myös muiden kokema työn imu. Työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteiden ja työroolin selkeys sekä mahdollisuus työaikojen joustavuuteen. Työtehtävään liittyviä voimavaroja ovat monipuolinen työ, kehittävyys sekä työn palkitsevuus.

3.3 Ilo työssä

Työnilo on sellainen tunne, joka auttaa jaksamaan työssä ja tuo siihen nautintoa. Se on työnteon peruselementti, joka myös edistää tuloksellisuutta. Työniloa koetaan silloin, kun työ on hallittavaa, ymmärrettävää ja mielekästä. Sen ansiosta koetaan myös saatavan aikaan jotakin merkityksellistä. Koska työnilo on tunne, täytyy muistaa, että se saattaa tulla ja mennä, eikä se ole jatkuva pysyvä tila. Tunnetiloissa tulee myös huomioida se, että ihmisten tunteet vaihtelevat myös viikonpäivien mukaan. (Virolainen 2012, 18–22.) Työniloa voi Ammattiliitto Superin (2021) mukaan saada aikaan pienilläkin asioilla, kuten kannustavalla palautteella, tauoilla sekä riittäväällä palautumisella. Työnilo voi kuitenkin joskus kadota esimerkiksi niissä hetkissä, kun on jatkuva kiire, palautuminen on riittämätöntä tai kun asiakkaat käyttäytyvät epäasiallisesti.

Koska työnilo on tunne, joka edesauttaa positiivista suhtautumista työhön, on aiheellista pohtia, voisiko työstä muokata jollakin tavalla erilaista, jotta kokemus työnteosta olisi positiivisempi. Miten siis

luoda itselleen sellainen työympäristö, että töihin on mukava palata esimerkiksi vapaapäiviltä tai lomilta. Työniloa voi kasvattaa Siparin (2021) mukaan tuunaamalla työhön liittyviä osa-alueita, kuten työympäristöä, työn sisältöä, työtapoja sekä omaa ajattelua. Työtapojen tuunaamisessa voidaan lähteä kiinnittämään huomiota esimerkiksi siihen, että tehdään haastavimmat työtehtävät päivässä sinä hetkenä, kun vireystaso on korkeimmillaan. Työtehtävien tekeminen tai taukojen pitäminen eri järjestyksessä kuin normaalisti voi olla myös toimiva keino. Työn sisällön osalta täytyy huomioida, että vaikka työn sisältö yleensä määräytyykin työnantajan toimesta, siihen voi silti osaltaan myös työntekijä itse vaikuttaa. Hyviä keinoja työn sisällön tuunaamiseen ovat muun muassa luovuuden lisääminen työhön, mikrotaukojen pitäminen sekä uuden oppiminen. Työtapojen muokkaamisen osalta voidaan sanoa, että työtä voi tehdä monella eri tavalla. On tärkeää löytää itselle sopivimmat ja omaa hyvinvointia parhaiten tukevat tavat. Sosiaalisen ympäristön kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi rakentavan palautteen antaminen ja saaminen, kanssakäyminen voimaa antavien ja inspiroivien työkavereiden kanssa sekä yhteiset kahvi- ja lounashetket. Työympäristöön tulisi kiinnittää myös huomiota eli rakentaa siitä itseensä ilahduttava ja miellyttävä. Myös omaa ajattelua voidaan lähteä muuttamaan, eli mikäli omat ajatukset vellovat negatiivisen puolella, on hyvä muuttaa niitä tietoisesti itseään kannustavaksi, tsemppaavaksi ja toiveikkaaksi.

3.4 Voimaantuminen työssä

Virolaisen (2020, 131) opetusmateriaalissa esitetään, että työssä voimaantuminen auttaa yksilöä jaksamaan ja pitämään innostusta työhön yllä. Kun työ tuo nautintoa, on helpompi olla energinen ja toteuttaa itseään. Työssä voimaantumiseen vaikuttaa moni seikka, kuten organisaatiokulttuuri, oma asenne, vaikutusmahdollisuudet, sopusuhtaiset haasteet sekä vapaudet työhön. Lehtosen (2021) mukaan voimaantuminen koskee niin yksilöä kuin yhteisöä. Voimaantuminen voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Voimaantumista on esimerkiksi itsestään ja hyvinvoinnistaan huolenpito, rajojen asettaminen, hyvään keskittyminen sekä uusien taitojen hankkiminen. Oman osaamisen kartuttaminen luo tervettä itsetuntoa sekä uskoa omiin mahdollisuuksiin. Toimivassa työyhteisössä tukea voimaantumiseen voivat tarjota työyhteisö sekä työkaverit.

Nykypäivänä kiinnostuksen kohteet ohjaavat monia ammatinvalinnassa ja myös harrastuksesta voi tehdä itselleen ammatin. Tällöin työ ja identiteetti sekoittuvat, jolloin työ tai työpaikka voi olla helpposti sellainen paikka, jossa saa toteuttaa itseään ja josta voi tulla iso osa minuutta. Nykyään työpaikoilla työntekijän toivotaan jakavan yrityksen arvot ja tavoitteet, sillä työ on muuttunut henkilökohtaisemmaksi ja vaatii enemmän sitoutumista kuin ennen. Työssä voimaantuminen on siis helpompaa silloin, kun työpaikka sekä työtehtävät koetaan mielekkääksi ja oma työ tarjoaa sopusuhtaisesti haasteita ja vapauksia. (Hagert & Toivanen 2022, 67–68, 73–74.)

3.5 Työpahoinvointi

Työpahoinvoinnin syntymiseen voi olla useita syitä, kuten esimerkiksi kiire, työstressi, epävarmuus työn jatkumisesta, huonot työjärjestelyt sekä työn pakkotahtisuus. Työpahoinvointi aiheuttaa työntekijälle työuupumusta, liiallista kuormitusta sekä sairauspoissaoloja. (Virolainen 2012, 30–41.) Merk-

kejä työntekijän ongelmista voi olla muun muassa työpäivien pitkittyminen, työn laadun heikkeneminen, kielteinen palaute asiakkailta tai kollegoilta, huolimattomuus sekä erimielisyydet työtavoista (Kallio & Kivistö 2013, 102).

Työpahoinvointiin voidaan liittää läheisesti työuupumus. Duodecim Terveyskirjasto (2022) määrittelee työuupumuksen prosessina, jossa työntekijän psyykkiset voimavarat heikkenevät vähitellen. Voimavarojen heikkeneminen on huomattavissa kolmen oireen kautta, joita ovat uupumustyylinen väsymys, kyynistyneisyys sekä alentunut ammatillinen itsetunto. Uupuneella ihmisellä saattaa esiintyä myös yleisiä stressioireita sekä kognitiivisia ja tunne-elämän vaikeuksia. Väsymys johtuu lähinnä pitkään jatkuneesta pinnistelystä tavoitteiden saavuttamiseksi ilman riittäviä edellytyksiä. Uupumuksessa väsymys on sen tyyppistä, että se ei enää korjaannu normaalilla levolla. (Duodecim Terveyskirjasto 2022.)

Työuupumuksen taustalta löytyy yleensä alun perin motivoitunut työntekijä ja työhyvinvoinnin kannalta epäedulliset työolosuhteet. Lopulta tilanne on aiheuttanut työntekijälle työuupumuksen, koska ristiriitaan ei ole löytynyt työntekijän hyvinvointiin nähden sopivaa ratkaisua. Työuupumukseen ajavia asioita voivat olla muun muassa liialliset työn vaatimukset, kuten jatkuva aikapaine sekä ristiriitaiset tavoitteet yhdistettynä vähäisiin työvoimavaroihin, kuten joustamattomuuteen työssä tai vähäiseen esihenkilön tukeen. Työuupumuksen kehittymiseen nähdään syinä eritoten rooliristiriidat tai epäselvyydet, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työhön, vähäinen sosiaalinen tuki, epävarmuus ja epäoikeudenmukaisuus sekä liian suuri työmäärä. (Duodecim Terveyskirjasto 2022.)

Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen perusteella nähdään, että suomalaisten työhyvinvoinnissa näkyy heikkeneminen, sillä kokemus omasta työkyvystä on heikentynyt ja työuupumusoireilu lisääntynyt. Tutkimuksen perusteella kesästä 2021 lähtien työntekijöiden työn imu on laskenut, työkyky on heikentynyt ja työuupumus kasvanut. Varsinkin nuorten aikuisten työhyvinvointi on heikolla tasolla. Hakanen & Kaltiainen nostavat esille, että etenkin COVID-19 pandemian väistyessä olisi tärkeää panna edelleen työn voimavaroihin, jotta työpahoinvointia voitaisiin kitkeä pois. Työpahoinvoinnin kannalta esimerkiksi työn imua tulisi saada lisättyä, koska tutkimuksen mukaan sitä koetaan keskimäärin vain noin kerran viikossa. (Hakanen & Kaltiainen 2023, 2024.)

4 STRATEGINEN TYÖHYVINVOINTI

Strateginen työhyvinvointi on lähestymistapa, joka keskittyy suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen toimintaan työpaikan hyvinvoinnin edistämiseksi. Se kytkee työhyvinvoinnin vahvasti organisaation liiketoimintastrategiaan ja pyrkii luomaan kestäviä, terveellisiä ja tuottavia työympäristöjä. Strategisessa työhyvinvoinnissa korostuvat ennakointi, johdon sitoutuminen sekä kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka huomioi työhyvinvoinnin eri tasot. Strategisessa työhyvinvoinnissa tavoitteena on luoda sellainen yritys tai organisaatio, joka edistää työntekijöiden terveyttä, motivaatiota ja sitoutuneisuutta, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. (Aura & Ahonen 2016, 25; Summerton 2022.)

4.1 Strategisen työhyvinvoinnin käsitteen määrittely

Summerton (2022) kuvailee, että strateginen työhyvinvointi tarkoittaa yrityksessä lähestymistapaa, jossa organisaatio suunnittelee ja toteuttaa työhyvinvointitoimenpiteitään pitkän aikavälin strategian mukaisesti. Strategisessa työhyvinvoinnissa tavoitteena on yhdistää työhyvinvointi ja organisaation strategiset tavoitteet niin, että työntekijöiden hyvinvointi tukee tehokkaasti organisaation menestystä. Strategisen työhyvinvoinnin voidaan sanoa olevan pitkäaikainen lähestymistapa, joka auttaa ihmisiä menestymään työssään ja täten myös sitoutumaan yritykseen lisäten organisaation suorituskykyä. Se voi käytännössä esimerkiksi vähentää poissaoloja, laskea työntekijöiden stressitasoja sekä lisätä yleistä työtyytyväisyyttä. Myös Aura & Ahonen (2016, 25) esittävät strategisen hyvinvoinnin määritelmän. Heidän mukaansa strateginen hyvinvointi (SH) on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ) puolestaan taas kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esihenkilötoiminta ja työterveyshuolto.

Strateginen työhyvinvointi tarjoaa tapoja suunnitella uudelleen työtä, joka tukee hyvinvointia ja täten tuottaa organisaatiolle pitkäaikaisia etuja. Työhyvinvointitutkimukset osoittavat, että työolosuhteiden tarkoituksellinen muuttaminen työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi tuottaa positiivisia vaikutuksia paitsi työntekijöiden terveyteen, myös liiketoiminnan tuloksiin, kuten parempaan työsuoritukseen sekä kasvaneeseen tuottavuuteen. (Berkman, Kelly, Kubzansky & Lovejoy 2021.)

4.2 Strateginen työhyvinvointi käytännössä

Strategista hyvinvoinnin johtamista tarvitaan, sillä yritykset kohtaavat jatkuvasti kiristyvää kilpailua. Liiketoiminnan jatkuva uudistaminen ja kehittäminen ovat välttämättömiä selviytymisen kannalta pitkällä tähtäimellä. Työntekijöiden hyvinvointi on otettava huomioon osana yrityksen tai organisaation liiketoimintaa sekä tavoitteita. Investoimalla henkilöstöön ja työyhteisön toimivuuteen tuetaan organisaation uudistumiskykyä. Hyvinvoivat, osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat halukkaita sitoutumaan paremmin organisaation tavoitteisiin. Toimiva työyhteisö ja selkeästi määritellyt tavoitteet mahdollistavat henkilöstön tehokkaan hyödyntämisen organisaation parhaaksi. (Aura ym. 2014, 5.) Työhyvinvoinnista tulisi muodostua tärkeä osa koko organisaation toimintaa, eikä sitä saisi ulkoistaa erilliseksi toimenpiteeksi. Parhaita tuloksia saadaan, kun strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa työhyvinvoinnille asetetaan selkeät tavoitteet, määritellään toimenpiteet ja resurssit, millä

tavoitteet saavutetaan sekä valitaan mittarit, joiden avulla voidaan arvioida toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista. Olennaista on ymmärtää se, että strateginen työhyvinvointi ei tapahdu itsensä, vaan se vaatii nimenomaan suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä onnistuakseen. (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat 2017.)

Auran & Ahosen (2016, 104–105) mukaan strategisella työhyvinvoinnilla on mahdollista saada aikaan taloudellisia säästöjä, kun tekemättömän työn kustannuksia saataisiin vähennettyä. Tekemättömällä työllä tarkoitetaan tässä tapauksessa niitä kuluja, jotka syntyvät työkyvyttömyysmaksuista, työterveyskuluista, sairauspoissaoloista sekä tapaturmavakuutuksista. Kun näitä kustannuksia seurataan, yrityksen on mahdollista vaikuttaa kustannusten syntyyn.

Organisaatioissa kerätään paljon tietoa henkilöstöstä, mutta tätä kerättyä tietoa ei juurikaan hyödynnetä tai yhdistetä monipuolisesti saatavilla olevaan tietoon, kuten asiakastytyväisyyteen, talouslukuihin tai potilasturvallisuuteen. Tämä kertoo siitä, että strategisen hyvinvoinnin johtaminen on monessa yrityksessä vielä melko uutta ja tieto sen suhteen on vähäistä. Organisaatioissa on tärkeää tunnistaa, millaista tietoa heillä on jo käytettävissä ja miten tietoa voitaisiin yhdistää toisiinsa, etenkin työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Olennaista on ottaa huomioon, että kaikkia työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä tai ongelmia ei kuitenkaan tarvitse ratkaista kerralla. Tiedolla johtamisen näkökulmaa voi lähteä hyödyntämään esimerkiksi strategisesti keskeiseksi tunnistettuihin teemoihin liittyen. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a.)

4.3 Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen

Kun strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ) aloitetaan, on tehtävä ensin monipuolinen ja laaja nykytilanteen selvitys. Tämän analyysin tulisi kattaa neljä osa-aluetta, jotka ovat organisaation tila, henkilöstön hyvinvoinnin tila, työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen tila sekä eri toimijoiden osaaminen ja valmius hyvinvoinnin edistämässä. (Aura & Ahonen 2016, 104–105.)

Tilanneanalyysissä otetaan ensimmäisenä huomioon organisaation taloudellinen tilanne, koska se luonnollisesti vaikuttaa strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen resursseihin. Työhyvinvointiin kannattaa investoida, mutta erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina on kiinnitettävä huomio toimintojen priorisoimiseen. Priorisoinnin pohjana ja painopisteitä määriteltessä keskitytään erityisesti niiden toimintojen edistämiseen ja ylläpitämiseen, jotka ovat tärkeitä kokonaistavoitteen saavuttamisen kannalta. Painopisteisiin vaikuttavat vahvasti organisaation toimiala ja henkilöstörakenne. Henkisillä aloilla keskiössä ovat erityisesti työn sisällön motivaatiotekijät, ergonomia, henkilön kuormituksen säätely sekä johtamisen selkeys. Henkilöstörakenteen osalta on huomioitava ikäryhmien jakautuminen ja sen vaikutukset. Nuorilla on yleisesti muita ikäryhmiä huonompi terveyskäyttäytyminen, ja he kokevat esimerkiksi henkiset vaatimukset muita ikäryhmiä raskaammin. Keski-ikäisillä on taas huomattu olevan enemmän masennukseen viittaavia oireita ja heidän kohdallaan tulee ottaa tarkemmin huomioon työn ja elämäntilanteen yhteensovittaminen. Iäkkäämmillä puolestaan korostuvat fyysiset sairaudet, jolloin työn järjestelyyn tulee kiinnittää enemmän huomiota. (Aura & Ahonen 2016, 105–106.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin lähtöanalyysissä hyödynnetään tietoa, jota on saatavilla esimerkiksi työterveyshuollosta, henkilöstötutkimuksista sekä terveystutkimuksista. Strategisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi on tärkeää, että on ajankohtaista tietoa henkilöstön työkyvystä, jotta yrityksen johtopystyy reagoimaan ajoissa ja tekemään tarvittavia muutostoimenpiteitä. Tämä edellyttää sujuvaa yhteistyötä yrityksen ja työterveyshuollon välillä, ja tämän yhteistyön rakentamisen vastuu on yrityksellä ja sen johdolla. (Aura & Ahonen 114–115.)

Yrityksen ja henkilöstön työhyvinvoinnin tilan analysoinnin jälkeen täytyy määritellä kokonaisuuden kannalta olennaiset asiat. Strategisen hyvinvoinnin ohjelman perusteet on hyvä päättää johtoryhmässä, jolloin voidaan hahmottaa yritykselle tietyt tavoitteet ja liittää ne luontevaksi osaksi yrityksen kokonaisjohtamista. Vuosittainen strategiatyö tai sille altistettu projekti on vaihtoehtoista parhain. Silloin kun strateginen hyvinvointi toteutetaan hyvin, se on kiinteä osa organisaation toimintaa. Tämä vaatii kuitenkin aikaa, joten se kannattaa toteuttaa noin kahden tai kolmen vuoden hankkeena. Jotta tavoitteet saavutettaisiin, tulisi tehdä yksityiskohtainen suunnitelma. Oleellista on ymmärtää, mitä kehitetään ja miten yrityksessä toimitaan, jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin. Työhyvinvointi on itsessään laaja-alainen, joten yrityksen tulee valita ne osa-alueet, jotka ovat sille tärkeimpiä kehittämisen kannalta. (Aura & Ahonen, 116–119.)

Suunnitelman teon jälkeen sitä aletaan toteuttamaan käytännössä ja sen onnistumista mitataan. Mittareina voidaan käyttää muun muassa sairauspoissaoloja, työkyvyttömyysmaksuja sekä työntekijöiden motivaatiota. Kehittämisen viimeiseen vaiheeseen kuuluu arviointi, joka koskee työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittymistä, sekä johtamisella saatuja tuloksia. Koontivaiheessa yksi mahdollisuus on luokitella tuloksia tuottavuuden, kustannussäästöjen, johtajuuden ja toimivuuden sekä liiketoiminnan suhteen. Tuloksia arvioidessa tulee kuitenkin muistaa kokonaiskuva ja kokonaisuuden arviointi. (Aura & Ahonen 2016, 132–133.)

4.4 Strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet

Strategiseen työhyvinvointiin kuuluu eri osa-alueita, joita Virolainen (2020, 75) esittää opetusmateriaalissaan. Osa-alueet koostuvat johtamisen, lähiesihenkilötyön, työolojen, työn sisällön, osaamisen, ilmapiirin, yhteishengen, työkyvyn, henkilöstön terveyden sekä terveellisten elämäntapojen kehittämiseksi. Seuraavissa alaluvuissa (4.4.1–4.4.8) käydään läpi yksityiskohtaisemmin näitä osa-alueita, sillä se auttaa hahmottamaan konkreettisesti strategisen työhyvinvoinnin kokonaisuutta.

4.4.1 Johtaminen

Työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla tarkoituksenmukaisesti osa yrityksen tai organisaation toimintastrategiaa. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista ja sille tulee olla päämäärät ja pyrkimys jatkuvaan parantamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2019, 4.) Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee siitä, että kaikki henkilöt työpaikalla ylimmästä johdosta lähtien ovat sitoutuneita siihen. Työhyvinvoinnin johtaminen ja hyvä esihenkilötyö on muutakin kuin ongelmiin puuttumista. Sekä organisaatiot että työn luonteet muuttuvat jatkuvasti ja toiminta vaatii kehittämistä. Hyvä johtaminen liittyy työhyvinvointiin, kun taas huono johtaminen aiheuttaa pahoinvointia työyhteisössä. Jo pelkästään työläinsäädäntö velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä töissä. Parhaita tuloksia työhyvinvoinnin johtamisella saa, kun työhyvinvoinnille on asetettu selkeät tavoitteet,

toimenpiteet ja resurssit. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen näkyy esimerkiksi siinä, kun sairauspoissaolokulut ja työeläkemaksut vähenevät. (Kunta- ja hyvinvointityönantajat 2017.)

4.4.2 Lähiesihenkilötyö

Hyvä johtaminen tuottaa sekä tulosta että työhyvinvointia (Hagert & Toivanen 2022, 145). Esihenkilö on merkittävässä roolissa silloin, kun kyse on työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä työkyvystä. Esihenkilöillä on suuri rooli, vastuut ja tehtävät työhyvinvoinnin ja työntekijän työkyvyn osalta. Esihenkilöt vastaavat muun muassa työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta, käyvät tarvittaessa varhaisen tuen keskusteluja sekä osallistuvat työhyvinvointi- ja työkykytavoitteiden asettamiseen. Strategista työhyvinvointia ajatellen esihenkilöillä on suuri rooli, koska he ovat työpaikalla tärkeimpiä toimijoita toimintamallien ja käytäntöjen toteuttamisessa. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon d.)

Tampereen Yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä (julkaisuaika tuntematon b) ilmaisee, että esihenkilötyöllä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointia tukevia johtamistyyliä on havaittu olevan esimerkiksi palveleva johtaminen, autenttinen johtaminen sekä vuorovaikutteinen johtaminen. Hyvältä esihenkilöltä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia, kuten kykyä innostaa, kuunnella, keskustella sekä antaa palautetta. Esihenkilö on mukana rakentamassa sellaisia työoloja, joissa työntekijän on hyvä tehdä työtä. Olennaista on, että työolojen muokkaus ja kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.

4.4.3 Työolojen kehittäminen

Työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työolot käsitteenä on laaja ja se pitää sisällään eri asioita, kuten koneet, työvälineet, epäasiallisen kohtelun, fyysiset tekijät sekä erilaiset kuormitustekijät. Työympäristön tulee olla työntekijälle turvallinen, sillä se edistää työn sujuvaa tekemistä sekä vähentää esimerkiksi tapaturmia tai sairastumisia. Työoloja voidaan kehittää esimerkiksi työn huolellisella suunnittelulla, seurannalla sekä työn muokkaamisella. (Työsuojeluhallinto julkaisuaika tuntematon b.) Etenkin, kun vuonna 2020 siirryttiin etätyöskentelyyn, niin itsestään selvänä pidetyt asiat ja tavat muuttuivat. Tämä näkyy muun muassa siinä, että työntekijöiden työergonomia on saattanut huonontua, ruokaileminen on saattanut muuttua ja yhteisöllisyys entiseen tapaan on jäänyt pois. Työolojen kehittämisessä tulee huomioida työelämän uudet muutokset. Etenkin etätyön ja hybridimallin yleistymisessä COVID 19-pandemian myötä on pidettävä huoli siitä, että terveelliset työskentelyolosuhteet olisivat edelleen kunnossa riippumatta siitä, missä ja miten työ suoritetaan. (Hagert & Toivanen 2022, 210–213.)

Gassen (2022, 138–140) nostaa esille uuden ergonomian osa-alueen, informaatioergonomian. Erityisesti digitalisoitumisen myötä päätetyöskentelyssä on pohdittava, miten tukea ja suojata työntekijöitä, kun tiedon määrä on valtavaa. Tiedon määrän lisääntyminen kasvaa jatkuvasti ja tieto- ja ärsyketulvaa aiheuttavat eri tekijät, kuten erilaiset palaverit ja keskeytykset. Jatkuvan muutoksen keskellä ja uusien työskentelytapojen myötä on siis tärkeää, että työolot rakennetaan terveelliseksi ja turvalliseksi ja nykyaikaa vastaaviksi.

4.4.4 Työn sisällön kehittäminen

Työterveyslaitos (2017) esittää, että työhyvinvointia voidaan edistää antamalla työntekijöille ja työyhteisölle vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. Työn yhteinen kehittäminen voi vähentää kuormitusta sekä parantaa työn sujuvuutta. Työn tuunaaminen, eli oman työn muokkaaminen itselle mielekkäämmäksi lisää työn imua ja vähentää työhön leipiintymistä. Työn tuunaamisen tarkoitus ei ole muuttaa välttämättä itse työtä, vaan muokata työtehtävien osia tai saada esimerkiksi uutta näkökulmaa työn tekoon. Työyhteisössä on mahdollisuus tunnistaa työn sujuvuutta ja imua lisääviä voimavaroja sekä mahdollisuuksia. Niiden perusteella voidaan lähteä kehittämään työtä ja ottamaan uusia toimintatapoja käyttöön. Sipari (2021) kuvaa, että jokainen tekee työtä omalla tavallaan. Vaikka henkilöillä olisi samat työtehtävät, he saattavat rakentaa työpäivänsä ihan eri tavalla. He saattavat suorittaa työtehtäviä eri järjestyksellä ja eri tavalla, viettää taukonsa toisin sekä sisällyttää töihinsä ja työpäiviinsä eri asioita.

4.4.5 Osaamisen kehittäminen

Strategisen työhyvinvoinnin kannalta osaamisen kehittäminen on tärkeää. Osaamisen kehittäminen strategisena hyvinvointia tukevana toimintona on yksilöiden osaamisen kehittämistä, työntekemisen organisointia sekä oppimisyönteisen kulttuurin kehittämistä. Työnantajilla on vastuu muun muassa siitä, että työntekijöillä on tarvittava ajantasainen tieto työn tekemiseen. Työn tekemiseen vaikuttavat asiat, kuten esimerkiksi uusien laitteiden tai järjestelmien käyttöönotto vaatii aina osaamisen kehittämistä kuten koulutusta tai perehdytystä. Osaamisen kehittämistä tukee se, että organisaatio on joustava ja tukee esimerkiksi työntekijöiden omaehtoista kouluttautumista. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon f.)

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa henkilöstön omaa kokemusta omasta osaamisestaan suhteessa työtehtävän vaatimuksiin. Osaamisen kehittämisen osaprosesseja ovat osaamistarpeiden ja osaamisen kartoittaminen, jatko- ja täydennyskoulutukset, sisäisen oppimisen menetelmät sekä kehityskeskustelut. Keskiössä on se, että osaamisen kehittäminen vaatii jatkuvaa tiedon keruuta ja siihen reagoimista. (Aura & Ahonen 2016, 126–127.) Työntekijöiden mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen tulee huomioida ja siihen tulee kannustaa. Työntekijöillä voi olla esimerkiksi mahdollisuus opintovapaaseen, taloudellisesti tuettuun ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä vuorotteluvapaaseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisuaika tuntematon.)

4.4.6 Ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen

Manka & Manka (2023, 130–132) osoittavat, että hyvinvoiva työyhteisö on selkeä kilpailuetu. Työhyvinvointiin ja työntekijöihin panostava yritys pystyy luomaan hyvää kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. On havaittu, että mitä aikaisemmin työhyvinvointia lähdetään kehittämään, sitä enemmän on avaimia käytettäväksi erilaisten tilanteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi. Ei esimerkiksi korjata vain jo olemassa olevia ongelmia, vaan luodaan jo alusta alkaen sellaiset työolot, jossa työtä on hyvä ja mielekästä suorittaa. Työturvallisuuskeskuksen (julkaisuaika tuntematon c) mukaan toimivassa työyhteisössä hyviä piirteitä ovat tasa-arvo, tuen antaminen ja tuen saaminen, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus sekä sopivasti kuormittavat työtehtävät. Hyvän työyhteisön rakentaminen on

kaikkien työyhteisön jäsenien vastuulla. Keskinäinen luottamus ja arvostus luovat tälle perustan. Menestyvä ja tuottava työyhteisö vaatii sitä, että siellä kunnioitetaan erilaisuutta ja erilaisia työskentelytapoja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvän työyhteisön jäseniltä tulee löytyä työyhteisötaitoja, kuten myönteistä suhtautumista ja oikeudenmukaista toimintaa muita kohtaan.

4.4.7 Työkyvyn kehittäminen

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä edistää muun muassa työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työntekijöiden terveyttä, työkykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajalla on oltava kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, josta käy ilmi työterveyshuollon tavoitteet ja työpaikan olosuhteisiin liittyvät tarpeet. (Manka & Manka 2023, 131–132.) Suunnitelmallisuuden kannalta on kannattavaa tehdä myös työhyvinvointisuunnitelma. Tämän pohjalle on hyvä kerätä konkreettista tietoa, kuten sairauspoissaolojen määrää, työtapaturmien kustannuksia, vaihtuvuutta henkilöstössä sekä maksettuja työkyvyttömyyseläkemaksutietoja. Hyvinvoinnin puutteet ovat kannattavaa muuttaa konkreettisesti euroiksi, jotta ymmärretään asiaa paremmin. Työyhteisön hyvinvointia voi lähteä parantamaan yhdessä työntekijöiden kanssa kohti yhteisiä tavoitteita. Organisaation työhyvinvoinnin tilaa on tärkeää arvioida tunnusluvuilla, jotta mahdollisia riskitekijöitä ja kehitystä voitaisiin seurata. Seuraaminen onnistuu niin määrällisillä kuin laadullisilla tunnusluvuilla, kuten sairauspoissaoloilla, itsearvioinneilla tai työhyvinvointikartoituksilla. (Manka & Manka 2023, 137–139, 262.)

4.4.8 Henkilöstön terveyden & terveellisten elämäntapojen kehittäminen

Työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen työpaikalla on niin työnantajan kuin työntekijänkin vastuulla. Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen on tärkeää, sillä hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle jo kilpailuvaltti itsessään. Terveyden edistäminen ja kehittäminen tulisi olla kokonaisvaltaista ja laaja-alaista, jossa toiminta kohdistuu esimerkiksi työympäristöön, työyhteisöön, henkilöstöön, työprosesseihin sekä johtamiseen ja palveluihin, kuten työterveyshuoltoon ja liikuntapalveluihin. Terveyttä edistävän toiminnan lähtökohtana on edistää työkykyä, työhyvinvointia sekä työturvallisuutta. Kaikessa päätöksenteossa terveyden edistäminen tulisi olla näkökulmana. Terveyden edistämisessä kuitenkin olennaista on, että yhteisellä kehittämisellä löydetään parhaimmat ja toimivimmat ratkaisut, joihin on helpompi sitoutua. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c.)

Aura ym. (2014, 34) esittävät, että terveyden edistäminen kuuluu työnantajan aktiivisen toiminnan piiriin strategisessa työhyvinvoinnissa. Terveyden edistämisessä voidaan esimerkiksi järjestää työntekijöille hyvinvointiin sekä terveyteen liittyviä luentoja sekä edistää terveyttä muun muassa projekteilla, kuten hyvinvointivalmennuksilla. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b, h) mukaan työpaikoilla voidaan edistää työntekijöiden terveyttä ja terveellisiä elintapoja monin tavoin. Työpaikoilla esimerkiksi terveellistä ruokailua voi edistää sillä, että työpäivän aikana tarjotaan mahdollisuus ruokailuun sille sopivassa ajassa ja paikassa. Haapakoski ym. (2022) tuovat esille, että työpaikka voi myös kannustaa työntekijöitä tupakoinnin lopettamiseen järjestämällä työpaikasta savuttoman. Tupakoinnin lopettamiseen voidaan työpaikalla kannustaa erilaisilla haasteilla ja taloudellisilla palkinnoilla. Työpaikat voivat tukea tupakoinnin lopettamista esimerkiksi antamalla taloudellista tukea ni-

kotiinikorvaushoitoon. Myös työntekijöiden liikkumista voidaan edistää työpaikalla. Näitä edistämiskeinoja ovat muun muassa työsuuhdepyörien tarjoaminen, suihku- ja pukeutumistilojen vapaa käyttö, liikunta- ja kulttuuriedut, mahdollisuus liikkumiseen työaikana sekä yhteistyöt erilaisten liikuntakeskusten ja seurojen kanssa.

Terveellisten elintapojen edistämisessä tulee kuitenkin huomioida se, että työntekijällä itsellään on oikeus ja vapaus päättää häntä koskevista asioista (Lindqvist M 2008, 34–35). Täten työpaikalla ei voida puuttua siihen, mitä työntekijän vapaa-ajalla tapahtuu, vaan kannustaminen terveelliseen elämäntapaan tapahtuu työajalla (Vainio 2008, 43).

4.5 Strategisen työhyvinvoinnin tavoitteet

Summerton (2022) kertoo, että strategisessa työhyvinvoinnissa on tärkeää pohtia yrityksen tavoitteita suhteessa hyvinvointistrategiaan. Jokaisessa yrityksessä hyvinvointistrategia tulee olla nimenomaan yrityksen tarpeisiin ja tavoitteisiin suunniteltu. Konkreettisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi poissaolojen vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, sitoutumisen lisääminen tai osoitukset työntekijöille siitä, että heidän työpanostaan arvostetaan. Myös Aura ym. (2014, 19–21) ovat nostaneet tutkimuksessaan esille eri yritysten hyvinvoinnin tavoitteita. Tutkimuksessa on esillä hyvinvointia edistäviä tavoitteita eri toimialoilla ja eri kokoluokissa. Näitä tavoitteita ovat muun muassa ilmapiiirin ja yhteishengen kehittäminen, henkilöstön terveyden edistäminen, organisaation osaamisen kehittäminen, terveellisten elämäntapojen edistäminen sekä johtamisen kehittäminen. Kuten voidaan huomata, sekä Auran ym. (2014, 19–21) että Summertonin (2022) esille nostamat tavoitteet antavat hyvää viitekehystä sille, minkälaisia tavoitteita yrityksissä voidaan asettaa, mikäli halutaan kehittää työhyvinvointia strategiseen suuntaan. Henkilöstöön ja työyhteisön toimivuuteen panostaminen saa aikaan sen, että työntekijät voivat paremmin ja ovat valmiimpia antamaan kaikkensa tavoitteiden eteen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan tutkittavasta kohderyhmästä syvällisemmin sekä käydään läpi tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, aineistonkeruuta ja aineiston analysointia. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

5.1 Tutkimuksen esittely ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa tutkitaan yritys X:n asiakaspalveluyksikön eli Contact Centerin palveluneuvojien työhyvinvointia ja sen strategisuutta. Contact Center on yritys X:ssä valtakunnallinen asiakaspalveluyksikkö, jonka työntekijöitä työskentelee ympäri Suomea. Työntekijät työskentelevät hybridimallilla, eli työntekijöillä on mahdollisuus tehdä työtänsä sekä toimistolla että esimerkiksi kotona mistä päin Suomea tahansa. Hybridimalli tuo työntekijöille vapautta työskentelyyn, sillä työtä on mahdollista suorittaa itselleen sopivimmassa työympäristössä. Työntekijöille järjestetään myös säännöllisesti pakollisia toimistopäiviä, jolloin heille on varattu aikaa esihenkilön kanssa palaveriin. Toimistopäivät tarjoavat työntekijöille myös hyvän mahdollisuuden työkavereiden kanssa verkostoitumiseen. Palveluneuvojat työskentelevät tietokoneella, joten heidän voidaan sanoa olevan tietotyöläisiä. Palveluneuvojien työnkuvaan kuuluu pääosin monikanavainen asiakaspalvelu, ajanvaraus sekä inbound ja outbound työtehtävät. Palveluneuvojien oman kiinnostuksen ja osaamisen myötä heillä voi olla myös mahdollisuus lähteä kehittämään osaamistaan erilaisilla työtehtävillä, esimerkiksi erilaisissa asiakkuusohjelmissa. Palveluneuvojien työssä korostuu erityisesti yksintyöskentely ja nopeiden itsenäisten päätösten tekeminen asiakkaiden hyväksi. Työn suorittaminen vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta. Terveystuotepalveluja tarjoavassa yrityksessä palveluneuvojilta edellytetään tarkkuutta ja vastuunottoa, sillä he käsittelevät päivittäin työssään asiakkaiden henkilökohtaisia tietoja, kuten potilastietoja. Contact Centeriin kuuluu 64 palveluneuvojan lisäksi muun muassa koulutustiimi, resurssi tiimi sekä esihenkilöt, jotka huolehtivat asiakaspalveluyksikön toiminnan sujuvuudesta ja sen kehittamisestä.

Tutkimuksessa on keskitytty nimenomaan yritys X:n palveluneuvojiin, koska tiettyyn yksikköön keskittyminen antaa syvällisempää tietoa heistä. Kohderyhmän rajattu valinta on perusteltu myös sen vuoksi, että esimerkiksi palveluneuvojien ja hammaslääkärien työn sisältö ja työn vaatimukset ovat täysin erilaiset, joten tutkimuksen kannalta ei olisi suotuisaa lähteä selvittämään heidän työhyvinvointinsa tilannetta samalla tavalla ja samoista näkökulmista.

Tutkimusotteen tai lähestymistavan valinta riippuu siitä, millainen tutkimusongelma on (Kananen 2015, 64). Tutkimuksen päämenetelmänä toimii kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa käytetään määrällisen menetelmän lisäksi myös kvalitatiivista, eli laadullista menetelmää, sillä tavoitteena on ymmärtää työhyvinvoinnin tilaa yritys X:ssä kokonaisvaltaisesti.

5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus on tutkimusote, jossa pyritään yleistämään ja se perustuu jo olemassa olevalle teorialle. Määrällinen tutkimus edellyttää kyseisen ilmiön tuntemista, eli tällöin taustalla täytyy olla ilmiötä selittävää teoriaa sekä vahva esiyymmärrys, jonka pohjalta on päädytty

luomaan tutkimuskysymykset. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelman pohjalta tehdään tutkimuskysymykset, joihin saadaan vastaukset aineiston avulla. Kyselyllä tyypillisesti kysytään ihmisten mielipiteitä jostakin asiasta tai pyritään ymmärtämään heidän käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa. (Kananen 2015, 82, 198.) Määrällisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on kysely. Kyselyn kysymykset ovat usein määritellyillä vastausvaihtoehdoilla, eli strukturoiduilla kysymyksillä. Määrällisen tutkimuksen tutkimustulokset esitetään usein taulukkomuodossa jakaumina, eli frekvensseinä (f) tai tilastollisina tunnuslukuina. (Kananen 2015, 73–75.)

Tässä tutkimuksessa määrällinen tutkimusmenetelmä on valikoitunut siksi, että yritys X:n palveluneuvojen työhyvinvoinnin tilannetta on haluttu lähteä selvittämään työhyvinvointikyselyn avulla. Työhyvinvointikysely sopii työhyvinvoinnin kartoittamiseen, sillä määrällisen tutkimuksen avulla pystytään selvittämään nimenomaan lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimusmenetelmän valintaa perustellaan sillä, että tarkoituksena on ollut yleistää tutkimustulokset otoksen avulla, eli tehdä tulosten perusteella yleistäviä johtopäätöksiä.

5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus on tutkimusote, jossa pyritään ymmärtämään syvällisemmin jotakin ilmiötä. Laadullinen tutkimus sopii tutkimusotteeksi nimenomaan silloin, kun ilmiöstä ei esimerkiksi ole valmiiksi tietoa tai tutkimusta. Kyseinen tutkimus sopii myös hyvin silloin, kun tietystä ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja kuvaus. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on se, että aineistonkeruu vie paljon aikaa, jotta taataan kattava ymmärrys tutkitusta ilmiöstä. (Kananen 2015, 70–73.) Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, dokumentit sekä havainnointi (Kananen 2015, 81). Tässä tutkimuksessa laadullisena aineistonkeruumenetelmänä on käytetty sekä teemahaastattelua että avoimia kysymyksiä työhyvinvointikyselyssä. Teemahaastattelussa olennaista on, että keskustelun kulku on vapaa, mutta ennen haastattelua on kuitenkin ennakkoon päätetty ne teemat, joista keskustellaan. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelukysymyksiä ei ole tarkkaan mietitty etukäteen, vaan keskustellaan avoimesti teemaan liittyvistä aiheista (Kananen 2015, 150). Laadullista menetelmää on myös käytetty tässä kyselytutkimuksessa, sillä tarkoituksena on ollut selvittää yritys X:n palveluneuvojen työhyvinvoinnin tilannetta kokonaisvaltaisesti, eli saada syvälinen ja kattava näkemys ilmiöstä.

5.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmillä kerätään tutkimuksen aineisto (Kananen 2015, 81). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu lähti liikkeelle teemahaastattelusta lokakuussa 2023. Teemahaastattelun suorittamisen jälkeen muodostettiin kysely, joka toteutettiin marraskuussa 2023. Kysely sisälsi strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Teemahaastattelun ja työhyvinvointikyselyn toteutuksesta kerrotaan paremmin seuraavissa alaluvuissa 5.2.1 sekä 5.2.2.

5.2.1 Teemahaastattelun toteutus

Aineistoa lähdettiin keräämään ensin teemahaastattelulla, joka suoritettiin Microsoft Teams-ohjelman välityksellä. Yksilöhaastattelu suoritettiin 20.10.2023 yritys X:n palveluneuvojen työhyvinvoinnista vastaavalle esihenkilölle. Teemahaastatteluun päädyttiin tutkimuskysymyksen perusteella. Saa-

ranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) esittävät, että teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemahaastattelulla pyritään ymmärtämään asian ydin, eli paljastamaan asiasta totuus. Teemahaastattelussa tarkoituksena on se, että tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta pystytään keskittymään itse keskusteluun. Teemahaastattelun tarkoituksena ei ole siis pikkutarkkojen kysymysten kysyminen, vaan pyrkimyksenä on saada aikaan mahdollisimman avoin ja vapaa keskustelu. Kananen (2010, 55) luonnehtii, että teemat teemahaastatteluun kuuluvat valita niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun tarkoitus oli selvittää yrityksen strategista työhyvinvoinnin tilaa, joten haastattelun teemat liittyivät siihen.

Haastattelun haastattelukysymyksiä oli etukäteen mietitty (ks. liite 1), mutta niitä kaikkia ei esitetty tai tuotu esille siinä muodossa, jossa ne oli kirjattu. Haastattelun aikana keskustelu pysyi luontevana ja keskustelunaiheet pysyivät valituissa työhyvinvoinnin teemoissa. Selvitettävän ilmiön myötä ennen haastattelua tehtiin päätös, että haastattelua ei nauhoiteta, jotta keskustelu olisi mahdollisimman luontevaa. Haastattelun aikana kirjattiin muistiinpanoja ylös myöhempää analysointia varten.

5.2.2 Työhyvinvointikyselyn toteutus

Työhyvinvointikysely muodostettiin opinnäytetyön tutkimuskysymysten ja viitekehyksen perusteella. Tämä tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että kyselyn kysymykset suunniteltiin niin, että ne liittyisivät viitekehyksen teemoihin, eli työhyvinvointiin ja siitä erityisesti psyykkisen työhyvinvoinnin osaluueeseen. Työhyvinvointikyselyn kysymykset ovat nähtävissä kokonaisuudessaan opinnäytetyön lopusta liitteet-osiosta (ks. liite 4).

Työhyvinvointikysely testattiin pienellä testiryhmällä ennen palveluneuvojille lähettämistä. Työhyvinvointikysely haluttiin testata, jotta kyselylomakkeesta saataisiin onnistunut. Kysely annettiin täytettäväksi neljälle henkilölle, jotka olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja. Testiryhmän henkilöt valittiin sillä perusteella, että he ovat eri ikäisiä ja heillä on erilaiset koulutustaustat. Kyselylomakkeen testauksessa kiinnitettiin huomiota muun muassa siihen, ymmärtävätkö vastaajat kysymykset samalla tavalla ja onko kysymykset muotoiltu niin, että vastaajilla on riittävä tieto ja ymmärrys vastata niihin. Kohderyhmältä kerättiin palautetta muun muassa siitä, onko kyselylomakkeen ulkonäkö houkutteleva, onko kyselyn rakenne selkeä sekä onko huomattavissa kirjoitusvirheitä. Testiryhmä antoi palautetta ja palautteen saamisen jälkeen kyselylomakkeeseen tehtiin korjauksia. Työhyvinvointikysely lähetettiin korjauksien jälkeen vielä opinnäytetyön ohjaajalle sekä toimeksiantajayrityksen edustajalle tarkasteltavaksi. Viimeisten korjausehdotusten ja korjaustoimenpiteiden jälkeen työhyvinvointikysely oli valmis lähetettäväksi palveluneuvojille.

Työhyvinvointikysely suoritettiin yritys X:ssä marraskuussa 2023. Työhyvinvointikyselyn perusjoukko toimi yritys X:n palveluneuvojat. Kysely lähetettiin täytettäväksi 64 palveluneuvojalle. Kysely oli avoinna Webropol-ohjelmassa yritys X:n palveluneuvojille 16.11-30.11.2023 välisenä ajanjaksona. Yritys X:n palveluneuvojia valmisteltiin vastaamaan kyselyyn kertomalla siitä etukäteen yrityksen käyttämässä Slack-viestintäpalvelussa. Samaan aikaan kun kysely laitettiin avoimeksi, toimitettiin palveluneuvojille Slack-viestintäpalvelun kautta myös saatekirje (ks. liite 2), jossa kerrottiin muun

muassa tutkimuksen tavoitteesta, toteutustavasta sekä aikataulusta. Kyselyyn vastaamista houkuteltiin sillä, että kysely on oiva mahdollisuus pohtia omaa työhyvinvoinnin tilaa ja samalla tuoda esille kallisarvoista tietoa ja ehdotuksia yrityksen johdolle, kuten kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin Slack-viestintäpalvelussa myös kahteen kertaan, joten kyselyyn vastaamista pyydettiin palveluneuvojilta yhteensä kolme kertaa. Muistutusviesteissä tuotiin esille se, että jos työhyvinvointikyselyyn oli jo kerennyt vastata, siihen ei ollut enää tarvetta vastata uudelleen.

Kysymykset olivat aseteltu kyselyyn teemoittain, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman selkeää. Kyselyn kysymyksistä 30 oli strukturoituja eli suljettuja, jolloin vastausvaihtoehdot olivat valmiiksi annettu. Kyselyssä strukturoitujen kysymysten vastausasteikko oli 1–5. Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, joka koostui viidestä eri vastausvaihtoehdosta. Vastausvaihtoehto 1 tarkoitti täysin eri mieltä, vastausvaihtoehto 2 eri mieltä, vastausvaihtoehto 3 ei samaa eikä eri mieltä, vastausvaihtoehto 4 samaa mieltä ja vastausvaihtoehto 5 täysin samaa mieltä. Kyselyn väittämät liittyivät psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta organisaatioon, johtamiseen, työhön, työkuormitukseen, työyhteisöön sekä esihenkilöön. Kyselyn tavoitteena oli, että kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä sekä samalla tavalla.

Avoimet kysymykset sisältyivät työhyvinvointikyselyyn ja ne kysyttiin työhyvinvointikyselyssä viimeiseksi. Avoimia kysymyksiä oli kyselyssä neljä. Avoimet kysymykset liittyivät myös psyykkisen työhyvinvoinnin teemoihin.

5.3 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta on analysoitu tilastollisin menetelmin. Kanasen (2015, 286) mukaan määrällistä tutkimusta käsitellään tilasto-ohjelmalla, jossa aineisto tiivistetään. Tuloksia voidaan analysoida yleisimmillä esittämistavoilla, kuten jakaumilla ja tunnusluvuilla. Tässä tutkimuksessa määrällisen aineiston osalta analysointi perustui vastausten jakaumiin ja tunnuslukuihin, eli frekvenssiin, prosenttiosuuksiin, keskiarvoon sekä mediaaniin. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta on tässä tutkimuksessa analysoitu sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi tarkoittaa Leinosen (2018) mukaan kirjoitetun tai suullisen aineiston tiivistämistä niin, että voidaan tarkastella asioiden ja ilmiöiden merkityksiä, yhteyksiä ja seurauksia. Sisällönanalyysissä olennaista on erottaa tutkimusaineistosta samankaltaisuudet ja erilaisuudet.

5.3.1 Työhyvinvointikyselyn strukturoitujen kysymysten analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kyselyä. Työhyvinvointikyselyn tarkoitus oli lähteä etsimään vastausta kahteen tutkimuskysymykseen, eli ”Mikä on yritys X palveluneuvojen työhyvinvoinnin nykytilanne?” sekä ”Millainen on palveluneuvojen psyykkisen työhyvinvoinnin tila?”.

Tässä tutkimuksessa kyselyn analysoinnissa on hyödynnetty Webropol-ohjelmaa, jossa vastaajat vastasivat kyselypohjaan internet-kyselyssä. Webropol-ohjelman seurantaosuudesta ilmenee, että työhyvinvointikysely on avattu vastaajien toimesta 104 kertaa. Vastaaminen oli aloitettu yhteensä 69

kertaa ja tallennettuja, eli vastattuja ja lähetettyjä kyselyitä oli yhteensä 46 kappaletta. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen 64 palveluneuvojasta otokseksi muodostui 46 palveluneuvojaa, jolloin vastausprosentiksi saatiin 71,9.

Tutkimustulokset saatiin raporttimuotoon Webropol-ohjelman raportointityökalua käyttäen. Tulokset ladattiin Webropol-ohjelmasta tutkijan tietokoneelle ja niitä alettiin käsittelemään Microsoft Word-ohjelman sekä Excel-ohjelman avulla. Työhyvinvointikyselyn analysoinnissa kiinnitettiin huomiota vastausten jakaumiin ja tunnuslukuihin, eli analysoidessa keskityttiin frekvenssiin, prosenttiosuuksiin, keskiarvoon sekä mediaaniin. Suora jakauma kertoo muuttujan ominaisuuksien saamat arvot tai niiden jakaumat. Suorissa jakaumissa voidaan esittää kunkin vaihtoehdon saamia kappalemääriä sekä prosenttijakaumaa, eli sitä, kuinka suuren prosenttiosuuden kukin vastaus sai kaikista vastauksista. (Kananen 2010, 104.) Luvuissa tarkasteltiin myös vastausten keskiarvoa. Keskiarvo ilmoittaa sen, mihin kohtaan muuttujan jakauman keskikohta mitatulla ulottuvuudella sijoittuu (Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon b). Mediaania ja frekvenssiä tarkasteltiin myös. Mediaani on keskiluku, joka ilmoittaa suuruusjärjestykseen lajitellun jakauman keskimmäisen arvon, kun taas frekvenssi kertoo tutkittavan ilmiön lukumäärän (Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon a, c). Edellä mainittujen jakaumien ja tunnuslukujen perusteella lähdettiin tekemään johtopäätöksiä kunkin kysymyksen ja teeman kohdalta.

5.3.2 Työhyvinvointikyselyn avoimien kysymysten analysointi

Avoimilla vastauksilla pyrittiin saamaan yritys X:n palveluneuvojien työhyvinvoinnista kokonaisvaltaisempaa kuvaa. Työhyvinvointikyselyssä avoimia vastauksia kertyi paljon. Täten voidaan tehdä johtopäätös, että työntekijät kokivat kyselyn hyvänä mahdollisuutena tuoda esille mielipiteitään. Avoimia kysymyksiä käyttämällä pystyttiin saamaan palveluneuvojilta tietoa työhyvinvoinnin nykytilanteesta ja sen kehittämisestä. Koska avoimia vastauksia saatiin paljon, päätettiin käyttää analysointitapana teemoittelua. Teemoittelun avulla pystyy mukaan tunnistamaan vastauksista keskeisiä aihepiirejä, eli teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka (2006). Teemoittelua on tehty poimimalla aineistosta tiettyyn teemaan kuuluvat kohdat ja sen jälkeen lähdetty järjestelemään niitä omaksi kokonaisuudekseen. Analysoinnissa on kiinnitetty huomiota siihen, mitä kyseisestä teemasta on sanottu. Teemoittelun avulla vastauksista nähtiin, että tietyt teemat selvästi nousivat avoimissa vastauksissa esille. Täten teemoittelun avulla pystyttiin löytämään palveluneuvojien vastauksista selkeitä mielipiteitä sekä kehityskohtia ja nostamaan niitä esille.

5.3.3 Teemahaastattelun analysointi

Teemahaastattelulla pyrittiin saamaan vastausta tutkimuskysymykseen ”Mikä on tämänhetkinen työhyvinvoinnin strategisuustaso?”. Teemahaastattelun kulku oli selkeä ja haastattelussa keskusteltiin avoimesti työhyvinvoinnista ja sen tämänhetkisestä strategisuustasosta, jotta pystyttäisiin karvoittamaan työhyvinvoinnin tilannetta tarkemmin yritystasolla.

Haastattelussa tehtiin muistiinpanoja koko haastattelun ajan, jolloin puhe on litteroitu kirjoitettuun muotoon jo haastattelun aikana. Muistiinpanojen kirjaaminen haastattelun aikana ei häirinyt haastattelun kulkua. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin propositiotason litterointia, joka tarkoittaa Kananen (2015, 161) mukaan kirjaamista sanoman tai havainnoinnin ydinsisällön perusteella. Aineiston

litteroinnissa aineistoon tehtiin erilaisia merkintöjä, jotka auttoivat kiinnittämään huomiota erityisesti tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Näitä merkintöjä tehtiin alleviivauksin ja huutomerkkeillä. Muistiinpanoja käytiin läpi useaan kertaan ja niiden perusteella tehtiin koodausta, joka on hyvin samankaltainen kuin teemahaastattelussa analyysimenetelmänä käytetty teemoittelu. Koodaus on aineiston yksinkertaistamista ja viemistä hallittavaan muotoon (Juhila julkaisu-aika tuntematon). Koodaamalla aineistoa järjestettiin niin, että aineistoa on käsitelty vastausten sisällön mukaan. Koodauksessa on kiinnitetty huomiota siihen, mitä yhdistäviä tekijöitä tai eroja aineistossa on ja miten ne kiinnittyvät teoreettiseen viitekehykseen. Koodauksella etsittiin avoimin mielin aineistosta sellaisia kohtia, jotka kertoivat tutkittavasta ilmiöstä tutkijaa kiinnostavaa asiaa. Kun teemahaastattelun vastauksia peilattiin opinnäytetyön viitekehykseen, pystyttiin tekemään johtopäätöksiä ja hakemaan vastausta tutkimuskysymykseen.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön laatu liittyy tutkimustulosten luotettavuuteen. Tutkimustulosten on oltava luotettavia ja luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimusprosessissa voi aina esiintyä virheitä, jotka voivat johtua tutkijasta, tutkittavista tai aineistoista. Virheet voivat tapahtua tiedostamatta tai tietoisestikin (Kananen 2015, 337–338). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin uudestaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita. (Silverman 1997, 203, 207, Kananen 2015, 344 mukaan.) Reliabiliteetti ja validiteetti onnistuttiin säilyttämään työhyvinvointikyselyn sekä haastattelukysymysten huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella sekä tutkimustulosten asianmukaisella tallentamisella.

Työhyvinvointikysely testattiin ja työhyvinvointikyselyn sopivuus varmistettiin ennakkoon opinnäytetyön ohjaajalta sekä yritys X:n esihenkilöasemassa olevalta henkilöltä, jotta työhyvinvointikyselystä saataisiin varmasti vastaajia ja kohdeyritystä kunnioittava. Tarvittavat muutokset tehtiin, jolloin voitiin todeta kyselyn olevan asianmukainen. Työhyvinvointikyselyssä kiinnitettiin erityistä huomiota vastaajien tietosuojaan ja yksityisyyden kunnioittamiseen. Työhyvinvointikyselyn saatekirjeessä informoitiin vastaajia siitä, että osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimus suoritetaan täysin anonymisti. Tutkimuksessa ei esitetty liian arkaluontoisia tai yksityisiä kysymyksiä. Kyselyrakenne ja kysymysten esittämistapa suunniteltiin selkeäksi ja ymmärrettäväksi, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Korkea vastausprosentti (71,9) vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, koska saatiin useita vastaajia ja täten suuri otanta.

Teemahaastattelun osalta haastateltavalta kysyttiin ensin halukkuudesta osallistua haastatteluun ja vasta suostumuksen jälkeen haastattelu pidettiin. Haastatteluun osallistuminen oli haastateltavalle vapaaehtoista. Haastattelun aikana oli tärkeää luottamus ja avoin ilmapiiri. Luotettavuuden takaamiseksi haastateltavalta on varmistettu haastattelun jälkeen sähköpostilla, että on ymmärretty joitakin saatuja tietoja oikein. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut kuitenkin lisätä se, että tutkimuksessa olisi haastateltu yritys X:ssä useampaa esihenkilöasemassa olevaa henkilöä. Tässä tutkimuksessa haastateltiin vain yhtä esihenkilöä, joten tutkimuksen kannalta useammalle esihenkilölle suoritettu haastattelu olisi voinut tuoda erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä esille. Luotettavuuden osalta

useammalle henkilölle suoritettu haastattelu olisi voinut joko vahvistaa tai heikentää tutkimustuloksia, riippuen tuloksista. Täten on olennaista pohtia, että voiko yhdelle henkilölle suoritettua haastattelua yleistää koko kohdeyritykseen.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että opinnäytetyössä on käytetty monipuolisia ja luotettavia tieteellisiä ja ammatillisia tietolähteitä. Opinnäytetyön tutkimuksen pohjana toimi opinnäytetyön viitekehysessä ilmenneet termit ja niiden sisältö. Tutkimustulokset eivät ole aina automaattisesti luotettavia, joten tutkimustuloksia on verrattu siihen aineistoon ja tietoon, jota tutkimuksessa on käytetty. Tutkimustuloksia on verrattu opinnäytetyön viitekehukseen ja arvioitu sitä, heijastavatko tutkimuksen tulokset tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineistonkeruumenetelmiä on verrattu saatuihin tuloksiin, jotta pystyttiin arvioimaan tutkimustulosten luotettavuutta. Voidaan sanoa, että tässä tutkimuksessa sopivien tutkimusmenetelmien ja aineistonkeruumenetelmien käyttäminen nosti tutkimuksen luotettavuutta. Kahden eri tutkimusmenetelmän käyttö oli opinnäytetyössä perusteltua luotettavien tulosten saamiseksi. Työhyvinvointikysely strukturoiduilla sekä avoimilla kysymyksillä on yleinen tapa selvittää yrityksissä työhyvinvoinnin tilannetta, joten sen koettiin olevan tässä tutkimuksessa myös käytännön kannalta parhain mahdollinen tapa.

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Kananen 2015, 125). Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta. Tutkimuksessa oli tärkeää, että kohdeyritystä, työhyvinvointikyselyyn vastaajia ja haastateltavaa kunnioitettiin koko tutkimuksen ajan. Yksityisyydensuojaa noudatettiin, eikä mitään henkilötietoja kerätty tai annettu eteenpäin. Sekä kohdeyrityksen, kyselyyn vastaajien ja haastateltavan anonymiteetti onnistuttiin säilyttämään läpi tutkimuksen.

Tutkimustulokset on tallennettu ja esitetty luotettavalla tavalla. Tutkimuksen tuloksia ei ole muokattu mitenkään, vaan ne on esitetty juuri sellaisina kuin ne on saatu. Tutkimuksessa on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä aineistonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyössä on kunnioitettu muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitattu heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tutkimuksella ei aiheutettu vahinkoa tutkittavina oleville ihmisille ja heillä oli mahdollisuus milloin tahansa saada tietoa tutkimuksen sisällöstä. Tutkimusta varten oli myös selvitetty, olisiko ollut tarvetta eettiselle ennakoarvioinnille tai erilaisille tutkimusluville. Koko tutkimus on tutkijan omaa kirjoitusta, eikä kukaan muu ole sitä kirjoittanut tutkijan puolesta.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tuodaan esille tutkimustulokset, jotka on saatu työhyvinvointikyselyllä sekä teema-haastattelulla.

6.1 Työhyvinvointikyselyn strukturoitujen kysymysten tulokset

Organisaatioon liittyvissä kysymyksissä (ks. taulukko 1) voidaan pääosin huomata palveluneuvojilta myönteistä suhtautumista organisaation toimintaan. Organisaatioon liittyvistä kysymyksistä yli puolet vastaajista (60,9 %) ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa on työhyvinvointia tukeva johtamistyyli. Enemmistö vastaajista (73,9 %) on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatio tuo työhyvinvoinnin tavoitteita selkeästi esille. Enemmistö vastaajista (73,9 %) on myös samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa pidetään työhyvinvointia tärkeänä asiana. Keskiarvon ollessa 4,1 huomataan, että tämä osoittaa vahvaa myönteistä suhtautumista kysymyksen tiimoilta. Hieman yli puolet vastaajista (56,5 %) ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Yli puolet vastaajista (60,8 %) ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatio tarjoaa riittävästi keinoja työkyvyn parantamiseen. Työhyvinvoinnin seuraamisen ja mittaamisen osalta vastaukset ovat melko tasaisesti jakautuneet eri näkemyksiin. 34,7 % on täysin eri tai eri mieltä siitä, että työhyvinvoinnin tilannetta seurataan ja mitataan riittävästi ja 43,4 % on sitä mieltä, että seurataan riittävästi ja loput vastaajat eivät ole samaa eikä eri mieltä. Keskiarvon ollessa 3,1 voidaan huomata, että vastaukset ovat neutraalimpia verrattuna muihin tämän teeman kysymyksiin.

TAULUKKO 1: Organisaatioon liittyvät kysymykset ja vastaukset (n=46)

		Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Organisaatiossa on työhyvinvointia tukeva johtamistyyli	f	4	5	9	16	12	3,6	4
	%	8,7	10,9	19,6	34,8	26,1		
Organisaatio tuo työhyvinvoinnin tavoitteita/suunnitelmia/päämääriä selkeästi esille	f	1	4	7	19	15	3,9	4
	%	2,2	8,7	15,2	41,3	32,6		
Organisaatiossa pidetään työhyvinvointia tärkeänä asiana	f	1	2	9	12	22	4,1	4
	%	2,2	4,3	19,6	26,1	47,8		
Organisaatiossa työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa	f	6	5	9	18	8	3,4	4
	%	13,0	10,9	19,6	39,1	17,4		
Organisaatio tarjoaa riittävästi keinoja työkyvyn parantamiseen	f	2	5	11	18	10	3,6	4
	%	4,3	10,9	23,9	39,1	21,7		
Organisaatiossa seurataan/mitataan riittävästi työhyvinvoinnin tilannetta (esimerkiksi työhyvinvointikyselyt, fiilismittarit jne...)	f	6	10	10	14	6	3,1	3
	%	13,0	21,7	21,7	30,4	13,0		

Esihenkilöön liittyvissä kysymyksissä (ks. taulukko 2) voidaan myös huomata myönteistä suhtautumista ja vastaajat ovat pääosin tyytyväisiä esihenkilönsä toimintaan. Suurin osa vastaajista (73,9 %) on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö on kokonaisvaltaisesti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. Keskiarvon ollessa korkea (4,1) voidaan huomata, että palveluneuvojien mielestä esihenkilön kiinnostus työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin on korkea. Yli puolet vastaajista (63 %) ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että he voivat keskustella esihenkilön kanssa avoimesti hyvinvoinnistaan. Ihmisten erilaisuuden huomioimisesta huomataan myös, että yli puolet vastaajista (63 %) ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden. Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen toiminnan osalta voidaan nähdä, että suurin osa vastaajista (74 %) on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö toimii tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Suurin osa vastaajista kokee, että esihenkilö kannustaa osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen, sillä tästä samaa tai täysin samaa mieltä ovat 74 % vastaajista. Palautteen antamisen osalta selkeästi enemmistö vastaajista (73,9 %) on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö antaa riittävästi palautetta työstä.

TAULUKKO 2: Esihenkilöön ja esihenkilötyöhön liittyvät kysymykset ja vastaukset (n=46)

		Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Esihenkilöni on kokonaisvaltaisesti kiinnostunut siitä, miten voin	f	2	2	8	12	22	4,1	4
	%	4,3	4,3	17,4	26,1	47,8		
Pystyn keskustelemaan esihenkilöni kanssa avoimesti hyvinvoinnistani	f	5	2	10	10	19	3,8	4
	%	10,9	4,3	21,7	21,7	41,3		
Esihenkilöni ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden (muun muassa huomioimalla yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet)	f	5	3	9	11	18	3,7	4
	%	10,9	6,5	19,6	23,9	39,1		
Esihenkilöni toimii tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti	f	4	2	6	13	21	4,0	4
	%	8,7	4,3	13,0	28,3	45,7		
Esihenkilöni kannustaa osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen	f	5	0	7	13	21	4,0	4
	%	10,9	0,0	15,2	28,3	45,7		
Esihenkilöni antaa riittävästi palautetta työstäni	f	2	5	5	18	16	3,9	4
	%	4,3	10,9	10,9	39,1	34,8		

Työhön liittyvissä kysymyksissä (ks. taulukko 3) nähdään, että työn tavoite koetaan selkeänä, sillä melkein kaikki vastaajat (95,6 %) ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä. Keskiarvo on tässä kysymyksessä korkea (4,6). Osaamisen hyödyntämisestä huomataan, että yli puolet vastaajista (60,9 %) ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että he voivat hyödyntää osaamistaan työssään. Enemmistö vastaajista (76,1 %) on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että heihin luotetaan ja he saavat tehdä työtään sopivan itsenäisesti.

Kuten taulukosta 3 nähdään, matalimmat keskiarvot löytyvät oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun (3,4), työn muokkaamisen mahdollisuuteen (3,4) sekä päivittäisiin ilon ja onnistumisen tunteisiin (3,2). Vastaajista vain hieman yli puolet, eli (52,1 %) kokevat, että työ tarjoaa mahdollisuuden uuden oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun, sillä he olivat vastanneet olevansa täysin samaa tai samaa mieltä. Työn muokkaamisen osalta hieman yli puolet vastaajista (54,3 %) ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on riittävästi mahdollisuuksia muokata työtään itselleen sopivaksi. Vastaajista puolet, eli 50 %, ovat vastanneet olevansa täysin samaa tai samaa mieltä siitä, että he kokevat päivittäin ilon ja onnistumisen tunteita.

TAULUKKO 3: Työhön ja sen suorittamiseen liittyvät kysymykset ja vastaukset (n=46)

		Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Työni tavoite on minulle selkeä	f	1	0	1	11	33	4,6	5
	%	2,2	0,0	2,2	23,9	71,7		
Työssäni tarjotaan riittävästi mahdollisuuksia työn muokkaamiseen itselle sopivaksi (mm. työaikajoukot, työtehtävien sovittaminen, työskentelytapojen kehittäminen jne..)	f	5	7	9	14	11	3,4	4
	%	10,9	15,2	19,6	30,4	23,9		
Pystyn työssäni hyödyntämään osaamistani	f	5	4	9	16	12	3,6	4
	%	10,9	8,7	19,6	34,8	26,1		
Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun	f	5	6	11	14	10	3,4	4
	%	10,9	13,0	23,9	30,4	21,7		
Koen työssäni päivittäin ilon ja onnistumisen tunteita	f	5	10	8	16	7	3,2	3,5
	%	10,9	21,7	17,4	34,8	15,2		
Koen, että minuun luotetaan ja saan tehdä työtäni sopivan itsenäisesti	f	5	2	4	19	16	3,8	4
	%	10,9	4,3	8,7	41,3	34,8		

Työkyvyn ja työkuormituksen (ks. taulukko 4) osalta yli puolet vastaajista (60,9 %) ovat joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä työtavoitteiden realistisuudesta ja saavutettavuudesta. Hieman yli puolet (56,6 %) ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työssä jaksamista ja työkykyä tuetaan monipuolisesti. Suurin osa vastaajista (65,2 %) pitää työkuormitusta kohtuullisena, koska he ovat vastanneet kysymykseen olevansa samaa tai täysin samaa mieltä. Hieman yli puolet vastaajista (52,2 %) ovat eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että työ on henkisesti raskasta ja kuormittaa heidän jaksamistaan. Ylikuormittavuuden osalta vastaukset jakautuvat melko laajalti. Vastaajista 39,1 % kokee, että työ on ajoittain ylikuormittavaa, kun he ovat vastanneet olevansa samaa tai täysin samaa mieltä. Kuitenkin 39,2 % kokee olevansa tästä eri tai täysin eri mieltä. Loput vastaajat, eli 21,7 %, eivät ole ylikuormittavuuden osalta samaa eikä eri mieltä. Työpäivän aikana palautumisen osalta huomataan, että vähemmistö on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi aikaa palautumiseen työpäivän aikana. Vastaajista 45,6 % kokee olevansa täysin eri mieltä tai eri mieltä, eli palautumiseen ei saada riittävästi heidän mielestään aikaa työpäivän aikana. Keskiarvon ollessa 2,9 nähdään, että työkuormituksen ja palautumisen suhde ei välttämättä kohtaa.

TAULUKKO 4: Työkykyyn ja työkuormitukseen liittyvät kysymykset ja vastaukset (n=46)

		Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Työtavoitteet ovat realistisia ja ne ovat riittävän helposti saavutettavissa	f	3	3	12	16	12	3,7	4
	%	6,5	6,5	26,1	34,8	26,1		
Työssä jaksamista ja työkykyä tuetaan monipuolisesti	f	4	4	12	17	9	3,5	4
	%	8,7	8,7	26,1	37,0	19,6		
Työkuormitus on kohtuullista	f	6	4	6	16	14	3,6	4
	%	13,0	8,7	13,0	34,8	30,4		
Saan riittävästi aikaa työpäivän aikana palautumiseen	f	10	11	6	13	6	2,9	3
	%	21,7	23,9	13,0	28,3	13,0		
Työ on henkisesti raskasta ja se kuormittaa jaksamistani	f	8	16	10	8	4	2,7	2
	%	17,4	34,8	21,7	17,4	8,7		
Työni on ajoittain ylikuormittavaa (mikä voi ilmetä muun muassa uupumuksena, stressinä tai kyvyttömyytenä suoriutua työtehtävistä tehokkaasti)	f	5	13	10	14	4	3,0	3
	%	10,9	28,3	21,7	30,4	8,7		

Työyhteisön osalta nähdään yleistä myönteistä suhtautumista. Taulukossa 5 nähdään, että suurin osa vastaajista (67,4 %) on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heitä arvostetaan ja kunnioitetaan työyhteisössä ja 73,9 % vastaajista on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisön ilmapiiri on myönteinen. Puolet vastaajista, eli 50 %, tuntevat voivansa ilmaista ajatuksi-
aan ja mielipiteitään työyhteisössä, koska he ovat vastanneet olevansa samaa tai täysin samaa mieltä. Myös puolet, eli 50 % vastaajista ovat vastanneet olevansa täysin samaa tai samaa mieltä siitä, että he kokevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Enemmistö (71,8 %) kokee, että he ovat täysin samaa tai samaa mieltä siitä, että heillä on kavereita töissä. Yli puolet vastaajista (60,9 %) kokevat, että työyhteisö kannustaa heitä parempaan työtulokseen, koska he ovat vastanneet kysymykseen olevansa samaa tai täysin samaa mieltä.

TAULUKKO 5: Työyhteisön yhteisöllisyyteen ja työilmapiiriin liittyvät kysymykset ja vastaukset (n=46)

		Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Minua arvostetaan ja kunnioitetaan työyhteisössä	f	2	6	7	19	12	3,7	4
	%	4,3	13,0	15,2	41,3	26,1		
Työyhteisön ilmapiiri on myönteinen	f	2	4	6	14	20	4,0	4
	%	4,3	8,7	13,0	30,4	43,5		
Uskallan ilmaista ajatuksiani ja mielipiteitäni työyhteisössä	f	5	7	11	11	12	3,4	3,5
	%	10,9	15,2	23,9	23,9	26,1		
Koen olevani tärkeä osa työyhteisöä	f	4	5	14	14	9	3,4	3,5
	%	8,7	10,9	30,4	30,4	19,6		
Minulla on kavereita töissä	f	1	2	10	13	20	4,1	4
	%	2,2	4,3	21,7	28,3	43,5		
Työyhteisö kannustaa minua parempaan työtulokseen	f	2	8	8	15	13	3,6	4
	%	4,3	17,4	17,4	32,6	28,3		

6.2 Työhyvinvointikyselyn avoimien kysymysten tulokset

Työhyvinvointikyselyn avoimissa kysymyksissä etsittiin vastausta neljään kysymykseen, jotka olivat "Miten organisaatio voisi mielestäsi parantaa työkuulttuuria, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden hyvinvointia ja työhön sitoutumista pidemmällä aikavälillä?", "Mitä ideoita sinulla on psyykkisen työ-

hyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla?”, ”Millaiset mahdollisuudet jaksamisen ja palautumisen tukemiseen toivoisit olevan osana työpaikan jokapäiväistä arkea?” sekä ”Millainen rooli/vaikutus mielesi esihenkilöllä on hyvinvoinnin edistäjänä?”. Tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastaukset päätettiin tuoda esille teemakohtaisesti, sillä tietyt teemat ja samankaltaiset vastaukset nousivat esille kysymyksestä riippumatta.

Organisaation osalta palveluneuvojien vastaukset osoittavat, että palveluneuvojat kaipaavat organisaatiotasolla enemmän läpinäkyvyyttä, parempaa tiedonjakoa sekä avoimuutta. Palveluneuvojat toivovat, että tavoitteista huolimatta heidät muistetaan ottaa huomioon ihmisinä, eikä numeroina, sillä nopeuden ei koeta olevan sama asia kuin tehokas. Erityisesti isoimmissa muutostilanteissa toivottaisiin, että palveluneuvojia otettaisiin enemmän mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Tämä voisi lisätä palveluneuvojien osallisuutta ja tunnetta siitä, että heidän mielipiteillään on merkitystä. Muutostilanteissa toivottaisiin myös sitä, että muutoksista ilmoitettaisiin ajoissa ja selkeästi ja palveluneuvojille annettaisiin enemmän aikaa sopeutua niihin. Organisaatiota kannustetaan jatkamaan ja laajentamaan nykyisiä hyvinvointitoimia, kuten ulkoiluja ja hyvinvointiluentoja. Hyvinvointitoimista nousee esille myös työhyvinvoinnin aktiivisempi seuranta. Palveluneuvojat ehdottavat työhyvinvoinnin aktiivisempaan seurantaan fiilismittareita ja kyselyitä, sekä näiden tulosten aktiivista läpikäyntiä.

”Ihmisiä pitäisi ymmärtää ihmisinä, ei numeroina. Mittarit ovat loistava apu kun työstä halutaan saada tehokasta, mutta pitäisi ymmärtää paremmin ihminen niiden takana ja se että nopea ei ole aina sama asia kuin tehokas”

”Esimerkiksi fiilismittarit olisivat hyvä lisä, sekä tulosten aktiivinen läpikäynti”

”Koen, että viestintämme on pääasiassa erinomaisella tasolla. Mutta toivoisin joinain hetkinä enemmän läpinäkyvyyttä suuremmissa muutoksissa sekä ymmärrystä että asioista voi tulla iso alkushokki jolle antaa hieman tilaa. Että kerrotaan miksi asia x on päätetty. Tai vaikka kerrotaan sekin jos ei tiedetä vastausta. Sekin on parempi kuin täysi hiljaisuus. Niin saa paremmin ymmärrystä alaisilta tilanteisiin eikä muutosvastarintaa tule niin helposti.”

Psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta vastaukset osoittavat, että taukojen ja liikunnan lisääminen voisi tukea palveluneuvojien työssä jaksamista paremmin. Monen palveluneuvojan vastauksesta huokuu, että he kaipaavat enemmän taukoja ja vähemmän kellotusta työssään. Moni palveluneuvoja osoittaa vastauksessaan, että päivittäiset taukoajat eivät aina tunnu riittävilä ja tämä korostuu erityisesti pitkänä työpäivinä, jotka sijoittuvat pääosin alkuviikkoon. Pidempien taukojen ja tasapainoisemman aikataulutuksen uskotaan parantavan palveluneuvojien voimavaroja työn suorittamiseen. Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta lyhyillä lisätauoilla uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia, sillä niiden avulla voidaan edistää palautumista jo työaikana ja täten myös ylläpitää työtehoa. Työkuormituksen helpottamiseen vastauksissa ehdotetaan työtehtävien vaihtelevuutta sekä työtaakan jakamista tasaisemmaksi viikkotasolla. Palveluneuvojat esittävät selkeän mielipiteen siitä, että he kokevat erilaisten hyvinvointiluentojen, liikuntataukojen, ulkoilujen sekä rentoutumishetkien

lisäävän heidän työhyvinvointiaan. Vastauksista voidaan tehdä selvä johtopäätös, että moni palveluneuvoja on hyvin kiinnostunut edistämään hyvinvointiansa työaikana.

”Työ on todella aikataulutettua ja välillä tavoitteisiin pääseminen on stressaavaa. Tauot ovat liian lyhyitä/vähäisiä suhteessa työtahtiin”

”Enemmän kävelytunteja psyykkisen työhyvinvoinnin tukemiseen. Raikas ilma antaa raitista ilmaa ja positiivista mieltä kun katsomme tietokoneen näyttöä monesti enemmän kuin 8h päivässä. Raikas ilma myös laskee stressitasoa tutkitusti.”

”Ei tarvitse joka päivä olla, mutta virkkareiden lisäksi vaikka kerran viikkoon jokin ohjattu liikunta/venyttelyhetki tai vaikkapa jokin mindfulness tms. rauhoittavan videon katsominen netistä”

Yhteisöllisyyden ja yhteisen tekemisen lisääminen nousee vastauksissa myös isona teemana. Palveluneuvojat korostavat haluavansa lisää yhteisiä tapahtumia ja enemmän yhteistä aikaa työyhteisössä uskoen sen vahvistavan yhteenkuuluvuutta ja positiivista vuorovaikutusta. Palveluneuvojat toivovat, että työpaikalla olisi enemmän mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja keskusteluihin työkavereiden kanssa, esimerkiksi pakollisten toimistopäivien, virkistyspäivien tai taukojen merkeissä. Kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia toivotaan selvästi lisää. Voidaan siis sanoa, että yhteiset tapahtumat kuten livenä pidetyt yksikköpalaverit, yhteiset ulkoiluhetket sekä virkistystoimet nähdään palveluneuvojien mielestä erityisen tärkeinä ja psyykkistä hyvinvointia tukevana. Vaikka työyhteisö koetaan yleisesti myönteisenä, kuitenkin parempaa ilmapiiriä kaivataan. Vastauksissa nousee esille tietyt ”klikit” eli niin sanotut tiiviit ja suljetut ryhmät/porukat. Näiden koetaan heikentävän työyhteisöä ja ilmapiiriä. Työyhteisöltä toivotaan enemmän avointa ja sallivaa keskustelua. Toiveet avoimesta, lämpimästä ja välittävästä ilmapiiristä ovat merkityksellisiä.

”Yhteisiä tapahtumia/yhteistä aikaa. Muutkin kuin sekavirkkarit teamssillä tai toimistopäivät. Yksikköinfot livenä on esimerkiksi kultaa.”

”Työyhteisön YHTEISÖLLISYYTTÄ pitäisi yrittää lisätä, tiukat klikit pitäisi saada vähemmän, silloin ei tulisi kenellekään oloa että suljetaan ryhmän ulkopuolelle”

”Enemmän työhyvinvointipäiviä, jotta työntekijät tutustuvat toisiinsa ja esimiehiin ja sitä kautta työtä tehdään yhteistuumin.”

Esihenkilön roolia pidetään erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin edistämässä ja esihenkilöön ollaan yleisesti tyytyväisiä. Esihenkilön nähdään olevan esimerkin näyttäjä ja hänen odotetaan toimivan myönteisenä voimavarana työyhteisölle. Esihenkilön tuki on palveluneuvojille tärkeää ja vastaajat toivovatkin sitä, että esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä olisi luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri. Vastaajat kokevat, että luottamus luo turvallisuuden tunnetta ja edistää heidän psyykkistä hyvinvointiansa. Esihenkilöltä toivotaan sitä, että hän olisi helposti lähestyttävä ja tarjoaisi kiireestään huolimatta tukea niin työhön kuin vapaa-aikaan liittyvissä asioissa. Esihenkilöltä toivotaan terveydentilaan liittyvistä asioista avointa keskustelua ilman painostavaa tunnelmaa tai syyllistämistä. Esihenkilötyön osalta vastauksista nähdään, että osalla on huoli työntekijöiden eriarvoisesta kohtelusta.

Osa palveluneuvojista kokee, että tiettyjä työntekijöitä suositaan yrityksessä. Palveluneuvojat toivovat, että heidät otettaisiin paremmin yksilöinä huomioon. Tämä tarkoittaa, että huomioitaisiin muun muassa heidän henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä henkilökohtaisen elämän vaikutusta työhön.

”Esimiehet ehkä voisi useammin tiedustella meidän vointia/jaksamista.”

”Työntekijöiden eriarvoistaminen pitäisi lopettaa, esihenkilöillä on omat suosikit jotka saavat erikoiskohtelua ja tämä ei lisää motivaatiota työpaikalla niiden kesken jotka jäävät suosion ulkopuolelle.”

”Todella iso rooli, itsellä ainakin esihenkilö on se joka vaikuttaa toiseksi eniten työssä viihtymiseen. On todella tärkeää, että esihenkilö tukee, auttaa ja kuuntelee, jos on esim. huolia. Jos oman esihenkilön kanssa ei tule toimeen, niin ei silloin jaksa käydä töissäkään.”

6.3 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelulla selvitettiin työhyvinvoinnin tämänhetkistä strategista tilannetta. Teemahaastattelusta kävi ilmi, että yritys X:ssä strategisen työhyvinvoinnin käsite on yritykselle melko uusi, eikä yrityksellä ole varsinaista strategista työhyvinvoinnin suunnitelmaa, eli strategisuustason voidaan sanoa olevan alhainen. Palveluneuvojien työhyvinvointia pidetään tärkeänä asiana, mutta työhyvinvoinnille ei ole asetettu konkreettisia tavoitteita tai päämääriä. Yrityksessä on todettu toimivaksi tavaksi toteuttaa työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä suoraan käytännössä. Yrityksellä ei ole erikseen pelkästään palveluneuvojien työhyvinvoinnista vastaavaa tiimiä tai henkilöä, vaan työhyvinvoinnin osalta vastuu on esihenkilöasemassa olevilla.

Yritys X:ssä on ollut vuonna 2023 käynnissä niin sanottu hyvinvoinnin vuosi. Hyvinvoinnin vuosi otettiin yrityksessä käyttöön erityisesti siksi, että yrityksessä huomattiin COVID-19 pandemia-ajan jälkeistä työpahoinvointia ja sairauspoissaolojen lisääntymistä. Täten haluttiin etsiä keinoja parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Haastattelun perusteella kävi ilmi, että palveluneuvojien työhyvinvointiin panostetaan monilla eri keinoilla. Työhyvinvointia ylläpidetään käytössä olevan varhaisen välittämisen mallin avulla, laajalla työterveyspalvelulla, henkilöstön osallistamisella päätöksentekoon, hybridimallilla, ylimääräisillä tauoilla, satunnaisilla ulkoilutauoilla sekä esimerkiksi Auntie-palvelun tarjoamisella. Erityisesti Auntie-palvelun käytön mahdollisuus on koettu toimivaksi työkaluksi mielenterveyden tukemiseen. Myös erilaisia hyvinvointiluentoja, työpajoja sekä koulutuksia on järjestetty hyvinvointia tukemaan.

Palveluneuvojien työhyvinvointia on seurattu erityisesti sairauslomien määrällä ja seuranta on tehty raporteilla. Tärkeimpänä mittarina hyvinvointiin on toiminut sairauslomien määrä ja Great Place To Work - henkilöstökysely, jossa on pyritty pysymään tiettyssä tavoitetasossa. Great Place To Work - kyselyiden tuloksissa on huomattu pääosin parannusta viime vuosien aikana. Joitain muitakin työhyvinvointikyselyitä on joskus toteutettu, mutta niistä on aikaa. Yrityksessä on toteutettu enemmän ”fiilismittareita”, jolla on mitattu sen hetkistä fiilistä.

Yrityksessä on pyritty sitouttamaan palveluneuvoja käytössä olevalla tulospalkkiojärjestelmällä. Tulospalkkion saamiseen on tehty ajoittain tarkistustoimenpiteitä, eli tavoitetasoja on muokattu sen hetkiseen tilanteeseen sopivaksi. Yrityksessä pyritään sitouttamaan palveluneuvoja pitkäaikaisesti myös muilla erilaisilla palkitsemisilla ja kannustustekijöillä. Laajoihin vapaa-ajan työsuhde-etuihin on panostettu henkilöstöetuohjelman avulla. Yrityksen palveluneuvojilla on käytössään virike-etu, lounasetu sekä työmatkaetu. Palveluneuvojat saavat muiden etujensa lisäksi koeajan jälkeen hammashoitoedun, jolloin he ovat oikeutettuja maksuttomaan perushammashoittoon työnantajan kustantamana.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että vaikka työhyvinvoinnin tilanne koetaan tällä hetkellä yleisesti hyväksi, sen kehittäminen yritys X:ssä on silti tärkeää. Yrityksessä on käytössä hyviä työhyvinvointia tukevia toimia, mutta ne ovat melko irrallisia. Näistä toimenpiteistä kaikkia ei myöskään koeta palveluneuvojien mielestä riittävänä. Yrityksellä ei ole työhyvinvointisuunnitelmaa, mutta sellainen kannattaa luoda hyvinvointia tukemaan, jotta jo käytössä olevat hyvät toiminnot saataisiin yhdistettyä toimivammaksi ja strategisemmaksi kokonaisuudeksi. Työhyvinvointiin panostaminen tavoitteellisesti on järkevää, koska sillä on vaikutuksia niin henkilöstön hyvinvointiin kuin yrityksen liiketoimintaan. Työhyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä sijoituksena, joka maksaa itsensä takaisin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että etenkin COVID-19 jälkeiset työelämän muutokset ja vaatimukset ovat nähtävissä palveluneuvojien työssä ja heidän psyykkisessä hyvinvoinnissaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että työhyvinvointiin panostetaan suunnitelmallisesti, jotta työntekijät pysyisivät hyvinvoivina ja työkykyisinä mahdollisimman pitkään.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka vaatii työpaikalla suunnitelmia ja tavoitteita. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, työhyvinvoinnin strategisuustaso on melko alhainen, koska työhyvinvointisuunnitelmaa ei ole ollenkaan tehtynä eikä konkreettisia tavoitteita työhyvinvoinnille ole asetettu. Alhaisen kuvan strategisuudesta antoi myös se, että haastattelussa ei noussut esille juurikaan työhyvinvoinnin perustermejä ja niiden ilmenemistä yrityksessä, kuten työn flow:ta, työn imua tai voimaantumista. Strategisen työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueista esille nousi joitakin teemoja, mutta kuitenkin suhteellisen suppeasti. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on olennaista, että sitä kehitetään yhdessä koko työyhteisön kesken. Yritys X:n nykyisen ja tulevaisuuden työhyvinvoinnin tilanteen kannalta olisi tärkeää, että yritys X:ssä työntekijöitä otettaisiin enemmän mukaan toiminnan kehittämiseen sekä päätöksentekoon. Yritykseltä toivottaisiin enemmän hyvinvointia tukevampaa kulttuuria. Kuten tutkimuksessa huomattiin, palveluneuvojilta tuli muun muassa toive lisätä työhyvinvoinnin seuranta ja yritykseltä toivottaisiin avoimuutta sekä läpinäkyvyyttä erilaisissa muutostilanteissa. Työtehtävien tai työpäivien vaihtelevuudella nähdään olevan merkitystä työssä jaksamiseen. Työn muokkaamisen mahdollisuus kannattaa ehdottomasti ottaa huomioon, sillä se voisi lisätä palveluneuvojien jaksamista sekä työtehokkuutta.

Esihenkilön rooli koettiin yleisesti erittäin tärkeänä ja esihenkilön uskottiin olevan suuri tekijä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tutkimuksessa korostui, että esihenkilön rooli koetaan yleisesti onnistuneena. Tämä on yrityksen kannalta merkittävä onnistuminen, sillä esihenkilö on todella suuressa roolissa työhyvinvoinnin edistäjänä ja tukijana. Palveluneuvojien mielestä erityisesti avoin ja kannustava keskustelukulttuuri esihenkilön kanssa on merkityksellistä ja vuorovaikutuksen tulisi olla säännöllistä, kiireetöntä ja välittävää. Vaikka esihenkilötyöhön oltiin kyselyn perusteella hyvin tyytyväisiä, nousi kuitenkin avoimista vastauksista esille yksittäisiä teemoja kehittämisen osalta, kuten tasapuolisuuden ja avoimen keskustelukulttuurin lisääminen.

Yritys X:ssä noudatetaan alan työehtosopimusta ja lakisääteisiä taukoja. Moni palveluneuvoja kuitenkin kokee, että palautumismahdollisuudet ovat vähäiset, sillä taukoja on liian vähän suhteessa työtahtiin tai työmäärään. Täten lakisääteisiä taukoja ei koeta välttämättä riittävänä. Haastattelun

perusteella kävi ilmi, että lakisääteisten taukojen lisäksi palveluneuvojille on annettu myös ylimääräisiä taukoja. Palveluneuvojien selkeä mielipide taukojen vähäisyydestä kuitenkin osoittaa sen, että taukoja, kuten mikrotaukoja, pitäisi saada lisättyä työarkeen jotenkin tai työmäärää suhteessa työaikaan tulisi uudelleen tarkastella. Psykkisen työhyvinvoinnin kannalta on äärimmäisen tärkeää, että työ on oikein mitoitettua ja palautumista tapahtuu riittävästi suhteessa työntekoon. Palautumisen ja jaksamisen kannalta huomattiin, että moni palveluneuvoja kokee psyykkisen työhyvinvoinnin tukemisessa toimivana tapana liikunnan lisäämisen, esimerkiksi jumppataukojen tai ulkoilujen merkeissä. Etenkin työhyvinvoinnin edistämisen kannalta palveluneuvojien halukkuus liikkumiseen kannattaa huomioida. Palveluneuvojille voisi pyrkiä antamaan enemmän mahdollisuuksia liikkumiseen työajalla, sillä liikunnalla on useita myönteisiä vaikutuksia kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Hyvä idea olisi yhdistää palveluneuvojen toiveesta tauot ja liikkuminen, eli järjestää entistä enemmän niin sanottuja liikuntataukoja.

Työyhteisöllä on suuri merkitys työssä jaksamisessa ja työyhteisön merkitys korostui tutkimuksessa huomattavasti. Palveluneuvojat selvästi toivovat työarkeen enemmän sellaisia toimia, jotka kasvatteisivat yhteisöllisyyttä. Moni palveluneuvoja on halukas viettämään enemmän aikaa kollegoidensa kanssa niin työajalla kuin vapaa-ajalla. Palveluneuvojilta nousi selkeitä ehdotuksia esille yhteisöllisyyden kasvattamiseen, kuten yhteiset tapahtumat, pakolliset toimistopäivät sekä yrityksen tukemat harrastusporukat. Toimivalla työyhteisöllä on suuri merkitys työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin, sillä hyvä ja kannustava työyhteisö auttaa työntekijöitä jaksamaan työarjessa. Työyhteisöllä voidaan sanoa olevan myös suuri vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation maineeseen.

Kuten opinnäytetyössä on todettu, työhyvinvointi on käsitteenä hyvinkin laaja ja kattaa monia eri osa-alueita. Työhyvinvointi on erittäin olennainen osa yritysten menestystä ja kestäväää toimintaa useistakin syistä. Hyvinvoivat työntekijät ovat yleensä paremmin sitoutuneita yritykseen pitkäaikaisesti ja heidän voidaan sanoa olevan tuottavampia. Hyvinvoivien työntekijöiden työtyytyväisyys on yleensä parempaa, sairauspoissaoloja on vähemmän ja innovatiivisuutta on enemmän. Yhteenvedon voidaan siis todeta, että yritys X:n työhyvinvoinnilla voi olla hyvinkin suora vaikutus myös yrityksen taloudelliseen menestykseen ja pitkäaikaiseen kehitykseen, joten strategiseen työhyvinvointiin panostaminen kannattaa. Työhyvinvointiin panostaminen ei siis ole pelkästään eettinen velvollisuus työnantajalle, vaan myös viisas investointi liiketoiminnan kestävyuteen. Voidaan myös sanoa, että työhyvinvointiin tavoitteellisesti panostava yritys antaa myös houkuttelevaa työnantajakuvaa. Työnantajakuvalla voidaan muun muassa vaikuttaa merkittävästi yrityksen kykyyn houkutella uusia osaavia työntekijöitä, sitouttaa nykyisiä työntekijöitä pitkäaikaisesti sekä erottua kilpailijoista.

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että yritys X:lle on kannattavaa tehdä strateginen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Tässä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa pyritään löytämään toteutumiskelpoisia keinoja siihen, miten työpaikalla voitaisiin kehittää nykyistä työhyvinvoinnin tilannetta strategisemmaksi. Työhyvinvointi on itsessään erittäin laaja-alainen, joten tarkoituksena ei ole saada kaikkia sen osa-alueita kerralla kuntoon. Olennaista tässä kehittämissuunnitelmassa on se, että keskitytään nimenomaan sellaisiin asioihin, joissa on tällä hetkellä eniten kehitettävää tutkimustulosten perusteella.

8.1 Nykytilanteen analyysi

Nykytilanteen analysoinnissa on tärkeää lähteä liikkeelle organisaation taloudellisesta tilanteesta, eli huomioidaan se, millaisilla resursseilla pystytään lähteä rakentamaan parempaa työhyvinvointia. Kuten Aura & Ahonen (2016, 104–105) toteavat, työhyvinvointiin kannattaa panostaa ja erityisesti kiinnittää huomiota niiden toimintojen edistämiseen ja ylläpitämiseen, jotka ovat tärkeitä kokonaistavoitteen saavuttamisen kannalta. Tämä tarkoittaa yritys X:n kohdalla sitä, että olisi hyvä tarkastella työhyvinvoinnin budjettia ja pyrkiä resursoimaan se nimenomaan yrityksen kannalta tärkeimpiin tavoitteisiin. Finla työterveys (2024) korostaa sitä, että työhyvinvointiin panostaminen voi ensin vaikuttaa kustannukselta, mutta pitkällä aikavälillä se on nimenomaan sijoitus, joka tuottaa tulosta. Voidaan sanoa, että henkilöstön hyvinvointiin sijoittaminen on samalla sijoitus esimerkiksi yrityksen asiakassuhteisiin, sillä kun työntekijät voivat hyvin, heillä on myös enemmän motivaatiota ja energiaa palvella asiakkaita laadukkaammin.

Nykytilanteen kartoittamisessa on tärkeää hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa. Työhyvinvoinnin arvioimisessa on syytä pyrkiä tarkastelemaan tilannetta monipuolisesti. Työhyvinvoinnin tilannetta voidaan tarkastella perinteisillä tunnusluvuilla, kuten sairauspoissaolojen määrällä. Yksinään käytettynä sairauspoissaolojen määrä on kuitenkin suppea mittari. (Kivelä 2023.) Mittareina kannattaa käyttää myös esimerkiksi jo aiemmin suoritettuja Great Place To Work -kyselyitä sekä tässä tutkimuksessa tehtyä työhyvinvointikyselyä. Kivelä (2023) esittää, että työhyvinvoinnin nykytilanteesta voidaan lähteä kartoittamaan myös hieman aineettomampia asioita, kuten johtamisen laatua sekä tiimien toimivuutta. Suositeltavaa yritys X:lle on, että nykytilannetta kartoitettaisiin monelta eri näkökulmalta eli täten lähdetäisiin tarkastelemaan myös johtamisen laadun erilaisia ulottuvuuksia sekä tiimityöskentelyä.

Nykyisellään työhyvinvoinnin mittaaminen, seuranta ja raportointi ovat melko vähäistä. Työpaikalla on käytössä kuitenkin monia eri keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Tällä hetkellä työhyvinvointia ylläpidetään varhaisen välittämisen mallin avulla, laajalla työterveyspalvelulla, henkilöstön osallistamisella päätöksentekoon, hybridimallilla, ylimääräisillä tauoilla, satunnaisilla ulkoilutauoilla sekä Auntie - palvelun tarjoamisella. Myös erilaisia hyvinvointiluentoja, työpajoja sekä koulutuksia on järjestetty. Näistä nykytoimenpiteistä voidaan huomata, että käytössä on sekä lakisääteisiä että niin sanotusti vapaaehtoisia toimenpiteitä työkyvyn ylläpitämiseen.

8.2 Tavoitteet

Kun työhyvinvoinnin nykytilaa on selvitetty, voidaan lähteä pohtimaan työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteita. Olennaista on se, että toimitaan suunnitelmallisesti ja pitkällä tähtäimellä, jotta toimenpiteet eivät jäisi lyhytaikaisiksi. Tavoitteissa olennaista on muun muassa se, että ne ovat realistisia, merkityksellisiä, yrityksen tarpeisiin sopivia, mitattavissa olevia sekä tiettyyn aikaan sidottuja. Tavoitteita asettaessa on myös tärkeää huomioida henkilöstön näkemykset ja toiveet. (Kivelä 2023.) Kuten tutkimuksessa nähtiin, kehityskohtia nousi palveluneuvojien mielestä esille. Nämä henkilöstön antamat kehityskohdat kannattaa ottaa vakavasti huomioon. Kivelän (2023) mukaan sellainen henkilöstö, joka saa vaikuttaa tavoitteisiin, on myös sitoutunut paremmin työhyvinvoinnin kehittämiseen. Olennaista on siis se, että työhyvinvointia rakennetaan yhdessä, sillä työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaa koko työyhteisö.

Kuten tutkimuksessa jo useasti todettiin, palveluneuvojien mielestä kehittämistä löytyy erityisesti yhteisöllisyydessä sekä työn sisällössä, erityisesti aikataulutuksessa sekä työn kuormittavuudessa. Yritys X voisi ottaa tavoitteeksi yhteisöllisyyden parantamisen sekä aikataulutuksen ja työn sisällön kehittämisen. Yritykselle voitaisiin ottaa tavoitteeksi tehdä myös konkreettinen työhyvinvoinnin suunnitelma osallistaen siihen palveluneuvojia. Palveluneuvojien osallistaminen suunnitelman tekoon on kannattavaa, koska he ovat itse parhaimpia mahdollisia henkilöitä kertomaan päivittäisen työn suorittamisesta sekä tarpeistaan ja toiveistaan.

8.3 Toimenpiteet

Kun yrityksen johto on selvillä nykytilanteesta sekä tavoitteista, voidaan lähteä kiinnittämään huomiota enemmän konkreettisiin toimenpiteisiin. Toimenpiteissä keskitytään yritys X:n työhyvinvoinnin nykytilan selvityksen perusteella ilmenneisiin kehityskohtiin. Toimenpiteissä on pyritty tuomaan esille sellaisia keinoja, joista on suhteellisen matala kynnys lähteä kehittämään työhyvinvointia.

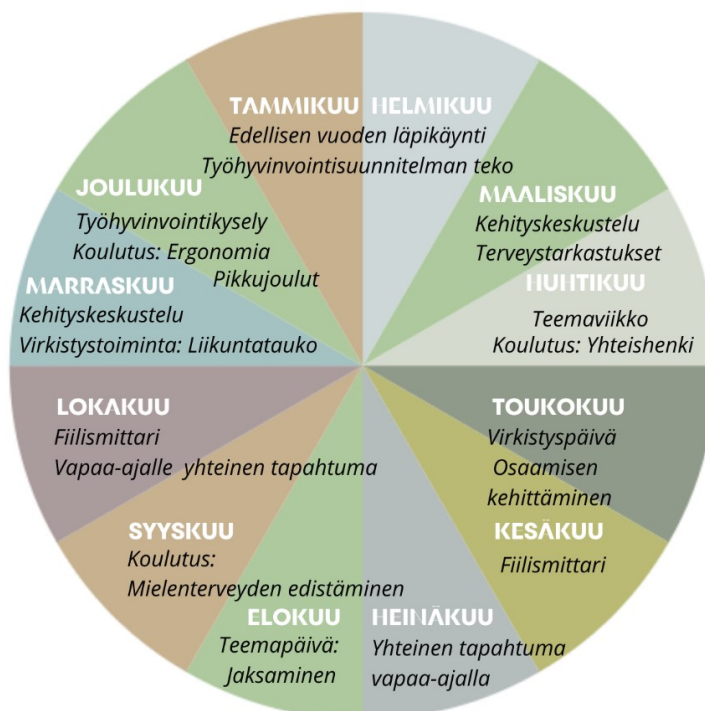
8.3.1 Työhyvinvointisuunnitelman luominen

Työhyvinvointisuunnitelman luominen on kannattavaa siksi, että sen avulla pystytään selventämään ja konkretisoimaan valittuihin tavoitteisiin johtavat toimenpiteet mahdollisimman tehokkaasti. Työhyvinvointisuunnitelma vastaa kysymyksiin ”Mitä tehdään”, ”Milloin tehdään?” ja ”Kuka tekee?”. (Kivelä 2023.) Työhyvinvointisuunnitelma voidaan lähteä suunnittelemaan esimerkiksi vuodeksi kerrallaan. Työhyvinvointisuunnitelmaa voidaan lähteä konkretisoimaan esimerkiksi työhyvinvoinnin vuosikellolla (ks. kuva 4). Vuosikello on vuosisuunnitelma, jonka avulla organisaatiossa voidaan suunnitella ja aikatauluttaa vuoden ajalle erilaisia toimenpiteitä. Vuosikello voidaan esittää sanallisesti tai graafisena, kuten kellon muodossa. Sen avulla nähdään vuoden toimenpiteet ja suunnitelmat kokonaisuutena ja sitä voidaan vuoden aikana tarvittaessa muokata. Vuosikellon avulla pystytään parantamaan läpinäkyvyyttä, selkeyttämään vastuita sekä ymmärtämään paremmin kokonaisuutta. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.) Pohjana vuosikellossa voisi käyttää esimerkiksi työhyvinvoinnin erilaisia määritelmiä (kuten Maslowin tarvehierarkian tai Mankan kehittämää mallia), jolloin työhyvinvointia ymmärretään paremmin kokonaisuutena ja pystytään täyttämään helpommin hyvinvoinnin eri tasoja. Kelloa voi lähteä halutessaan jakamaan esimerkiksi erilaisiin teemoihin, kuten psyykkiseen,

fyysiseen, sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin ja lähteä sisällyttämään näihin teemoihin hyvinvointia tukevia toimia. Vuosikelloon voisi lähteä sisällyttämään esimerkiksi henkilökohtaisia tai ryhmäkohtaisia kehityskeskusteluja, työhyvinvointikyselyjä, koulutussuunnitelmia, virkistystoimintaa sekä teemapäiviä.

Vuosikellon tekemiseen ja sen toimenpiteiden toteuttamiseen kannattaa osallistaa yrityksen palveluneuvoja. Kun heille annettaisiin enemmän vapauksia ja vastuuta työhyvinvoinnin kehittämiseen, se voisi tuoda myös organisaatiolle hyviä pitkäaikaisia etuja. Vapauden ja vastuiden antaminen voisi esimerkiksi lisätä palveluneuvojen sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. Palveluneuvojat tuntevat myös oman päivittäisen työnsä tekemisen parhaiten, joten heidän ehdottamat toimenpiteet ja ratkaisut voisivat vastata paremmin heidän yksilöllisiä tarpeitaan ja odotuksiaan. Palveluneuvojen osallistaminen voi tuoda mukanaan uusia hyviä ideoita sekä kasvattaa luovuutta ja innovatiivisuutta. Vapauksien ja vastuiden antaminen palveluneuvojille voi olla kannattavaa myös siksi, että heidän osallistamisensa esimerkiksi konkreettisiin toimenpiteisiin voi paitsi tuoda vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta, mutta myös helpottaa esihenkilöiden työtaakkaa työhyvinvoinnin toimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksesta. Kun toimenpiteitä asetetaan vuosikelloon, voi niistä osa olla juuri sellaisia, joissa vastuu on nimenomaan palveluneuvojilla. Onkin hyvä pohtia, olisiko mahdollista tarjota vapaaehtoisille palveluneuvojille mahdollisuus työhyvinvointitoimenpiteiden suunnitteluun ja järjestämiseen työajalla. Vapaaehtoisista palveluneuvojista voitaisiin lähteä kokoamaan esimerkiksi pientä ”työhyvinvointiryhmää”, joka auttaisi suunnittelemaan ja toteuttamaan vuosikellon toimenpiteitä.

Työhyvinvoinnin vuosikello



KUVA 4: Esimerkki työhyvinvoinnin vuosikellosta

8.3.2 Yhteisöllisyyden parantaminen

Työyhteisön ilmapiiriin osalta voidaan sanoa, että työyhteisön hyvinvointi on jokaisen työntekijän vastuulla. Yleisesti tämä lähtee liikkeelle jo siitä, että jokaisella työntekijällä tulee olla tarvittavat työyhteisötaidot. Toimivaan työyhteisöön voi jokainen vaikuttaa omilla asenteillaan, vuorovaikutustaidoillaan sekä innostuneisuudellaan. Hyvässä työyhteisössä on avoin keskustelukulttuuri ja sen luominen on jokaisen vastuulla. Jokaisen ihmisen työpaikalla tulisi olla muille luottamuksen arvoinen, kohtelias, muut huomioonottava sekä kannustava. Jokaisella työpaikalla syntyy väistämättä jonkinlaisia ristiriitatilanteita, mutta on tärkeää muistaa positiivinen viestintä. Kun on itse ystävällinen muille, pysyy itsekin paremmalla tuulella ja levittää hyvää myös eteenpäin.

Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että yrityksessä tiedonkulku ja viestintä toimii, sillä se vaikuttaa paljon työilmapiiriin. On siis huomioitava, että tieto kulkee ja se tavoittaa kaikki ajoissa. Tiedonkulkuun voi vaikuttaa esimerkiksi viikoittaisilla palavereilla sekä työpaikan uutiskirjeillä. (Dunitori 2022.)

Esihenkilöllä on myös suuri rooli työpaikan ilmapiiriin luomisessa. Esihenkilön johtamistapa ja vuorovaikutustyyli vaikuttavat työyhteisön yhteishenkeen. Yhteisöllisyyden edistäminen on tärkeä osa johtamista ja esihenkilö on tärkeässä roolissa luomassa niin sanottua ”me-henkeä”. Hyvä esihenkilö on kiinnostunut yhteishengestä ja pyrkii rakentamaan siitä parempaa. (Työterveyslaitos 2020.) Yritys X:ssä esihenkilöt voisivat ottaa tietoisesti tavoitteeksi parantaa yhteishenkeä ihan yrityksen perusarjen toiminnoissa. Yhteishenkeä voitaisiin pyrkiä parantamaan esimerkiksi päivittäisessä viestinnässä, viestintätöylyissä, yhteisissä palavereissa, virkistystauoilla sekä koulutuksissa. Yhteishenkeen pystyy vaikuttamaan jo paljon pienilläkin asioilla, kuten äänensävyllä, kirjoitustyyllillä sekä huumorin lisäämisellä. Myös julkista kehumista ja kiittämistä jopa ihan pienistäkin asioista työarjessa voisi pyrkiä lisäämään. Esihenkilö voisi pyrkiä myös säännöllisesti kannustamaan palveluneuvoja yhteiseen tekemiseen niin työajalla kuin vapaa-ajalla. Työaikana työntekijöitä voisi kannustaa muun muassa pitämään kävelytaukoja yhdessä, kun taas vapaa-ajalle voisi pyrkiä ehdottamaan enemmän esimerkiksi yhteisiä illallisia tai vaikka urheilutapahtumiin osallistumisia.

Yhteishenkeä voitaisiin pyrkiä kasvattamaan työarjen toiminnoissa erilaisilla työkaluilla. Manka & Manka (2023, 201) nostavat esille teoksessaan tähtihetkien nostamisen, ryhmäkehutuksen ja hernetunnin. Tähtihetkellä tarkoitetaan sitä, että aina uuden työviikon alkaessa voitaisiin ottaa esille työssä syntyneitä tähtihetkiä, eli käytäisiin aina edellisen viikon onnistumiset läpi tiimin kanssa, olivat ne sitten onnistumisia asiakkaiden tai työkavereiden kanssa. Ryhmäkehutuksella tarkoitetaan sitä, että tiimin kanssa otetaan aikaa toisten kehumiseen, eli käydään läpi sellaisia asioita, mitä työkaverissa ihailaan. Hernetunnilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että sen aikana työntekijät saavat vapaasti kaivaa esille huolenaiheita ja ongelmia, joita nousee mieleen. Ongelmien kaivelun jälkeen olisi tarkoitus lähteä etsimään yhdessä ratkaisuja siihen, miten ongelmia korjata.

8.3.3 Taukojen lisääminen

Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon g) mukaan työkuormituksesta palautuminen on tärkeää ja tauot työpäivien aikana edistävät palautumista. Riittävä palautuminen lisää ja ylläpitää mielen ja kehon hyvinvointia, tukee työkykyä sekä työssä jaksamista, estää työstressin syntymistä ja

suojaa työuupumukselta. Riittävällä palautumisella ehkäistään myös erilaisia terveysongelmia. Lindqvist L (2022, 3, 17) esittää, että työstä palautumista on tapahduttava päivittäin ja jo työpäivän aikana.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritys X noudattaa työaikajärjestelyissä alan työehtosopimusta. Yritys X:ssä on myös mahdollista itse vaikuttaa työpäiviensä rakentamiseen niin, että työntekijöillä on mahdollisuus esittää työvuorotoiveita työvuorolistaan ja päivittäiset taukoajat saa valita itsenäisesti päiväänsä sopiviksi. Ylimääräisten taukojen lisääminen voisi olla kuitenkin kannattavaa, etenkin kun niin moni työntekijä kokee aikapaineen työtä haittaavana. Taukojen lisäämisellä hektisessä työssä olisi varmasti useita hyötyjä. Vaikka lisätaukojen antaminen voi tuntua isolta kustannukselta, se voi kuitenkin maksaa itsensä nopeastikin takaisin. Pienetkin lisätauot voivat nostaa palveluneuvojen energiatasoa, keskittymistä ja mielenkiintoa työn suorittamiseen niin, että työtehokkuus kasvaa ja tulos paranee. Ylimääräisiä taukoja voisi pyrkiä resursoimaan esimerkiksi niihin hetkiin, jotka ovat selvästi rauhallisimpia ja hiljaisempia asiakaskontaktien osalta. On huomioitavaa, että mitä kiireisempi työtahti ja mitä kuormittavampi työ on, sitä isommassa roolissa tauot ja mikrotauot ovat. Etenkin mikrotauojen lisääminen työpäivään voisi toimia hyvin yritys X:ssä. Mikrotauot ovat muutamasta sekunnista muutamiin minuutteihin kestäviä taukoja (Pennonen 2016). Mikrotauojen aikana työntekijöiden olisi hyvä poistua työpisteeltä ja tehdä jotakin itselleen mieluista, joka saa ajatukset pois työnteosta.

Myös palkallisia liikuntataukoja voitaisiin pyrkiä antamaan enemmän, koska palveluneuvojat selvästi pitävät niistä ja kokevat niiden tukevan niin psyykkistä kuin fyysistä hyvinvointiaan. Liikunnan edistämässä voisi toimia hyvin esimerkiksi yhteistyöt erilaisten hyvinvointitoimijoiden tai liikuntakeskusten kanssa. Yritys X:ssä voitaisiin lähteä pohtimaan sitä mahdollisuutta, että annettaisiin työntekijöille työsuhde-etuna mahdollisuus esimerkiksi ohjattuun liikuntaan verkon välityksellä. Monet hyvinvointitoimijat tarjoavat verkossa ohjattua liikuntaa. Verkon välityksellä ohjatut tunnit olisivat palveluneuvojille suhteellisen matalalla kynnyksellä toteutettavissa, koska kaikilla palveluneuvojilla on käytössään tietokoneet. Myös muut hyvinvointitoimet verkossa, kuten rentoutukset ja venyttelyt voisivat tukea hyvinvointia, sillä niitä voisi suorittaa työntekijän omien mieltymysten mukaan.

8.3.4 Työn sisällön kehittäminen

Työn sisällön kehittämisellä voidaan vaikuttaa työkuormitukseen. Työterveyslaitoksen (2017) mukaan työhyvinvointia voidaan edistää parhaiten lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Yhteinen työn kehittäminen mahdollistaa sekä kuormituksen vähenemisen että vaikutusmahdollisuuksien paranemisen. Työntekijöiden välillä voi olla kuitenkin merkittäviä eroja siinä, mitkä asiat he kokevat kuormittavina ja millaisia vaikutuksia näillä tekijöillä on heille. Työntekijät tuntevat oman työnsä sisällön parhaiten ja siksi heidän näkemysensä on tärkeää ottaa huomioon, kun kehitetään työtä ja työympäristöä. Kallio & Kivistö (2013, 29, 33) esittävät, että jokainen työntekijä on oman työnsä muovaaja eli työntekijät ovat itse avainasemassa siinä, miten ja milloin muutetaan työtapa ja millaisella näkökulmalla ajatellaan. Halu oman työn ja tehtävien muokkaamiseen lähtee työntekijän omasta toiveesta ja työtilanteen kehittämiseksi. Oma työtä voi esimerkiksi lähteä muokkaamaan niin, että työtehtäviä voi pyrkiä rajaamaan tai laajentamaan tai esimerkiksi muunnella totuttuja työtapoja ja omaa ajankäyttöä.

Yritys X:n kohdalla palveluneuvojien olisi suositeltavaa ottaa rohkeasti puheeksi esihenkilölle uusia tapoja ja toiveita suorittaa työtä tai työnosia, jos työ tuntuu aikapaineen tai taukojen vähäisyyden vuoksi kuormittavalta. Myös toiveet erilaisista työtehtävistä tai työn sisällöstä kannattaa nostaa esille. Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon m) mukaan työn sisällön tai työtapojen tuunaamisessa voidaan lähteä etsimään uusia oppimisen elämyksiä, hyödyntää omia kykyjään uusilla tavoilla tai rikkoa totuttuja rutiineja. Palveluneuvojien olisi kannattavaa myös tiedustella kollegoiltaan sitä, miten he ovat tottuneet työtänsä tekemään, eli miten he rakentavat työpäivänsä ja miten he työtänsä suorittavat. Tällä tavoin voi saada hyviä vinkkejä myös oman työn tekemiseen ja työpäivän rakentamiseen itselleen sopivaksi.

Työn muokkaamisen mahdollisuus tulee huomioida, koska työelämässä tarvitaan monenlaisia keinoja ja palveluja, jotta jokainen työntekijä voi olla työelämässä omien edellytystensä ja terveydentilansa mukaan. Työn muokkaus voi auttaa työntekijää jatkamaan työssä tai palaamaan työhön esimerkiksi silloin, jos työkyky on heikentynyt. Työn muokkaamisella voidaan edesauttaa sitä, että työntekijän ei tarvitse jäädä sairauslomalle eikä työkyvyttömyyseläkkeelle. Tyypillisiä työn muokkauksen keinoja ovat työaikajärjestelyt, työn organisoinnin ratkaisut, työympäristön parannukset, teknologiaratkaisut, apuvälineet, avun saaminen työssä ja erilaiset ratkaisut työmatkojen suhteen. (Työterveyslaitos 2019 a.) Työn muokkaaminen voisi tulla kyseeseen esimerkiksi juuri silloin, jos palveluneuvojan psyykinen hyvinvointi on selvästi huonontunut ja työntekijän suorituskyky on laskeutunut.

8.4 Mittaaminen

Mittaaminen on tärkeää työhyvinvoinnin strategisen kehittämisen kannalta. Mittaamisessa otetaan katse asetettuihin tavoitteisiin ja siihen, miten niiden toteutumista voidaan mitata. Psykkisen työhyvinvoinnin osalta tulee kuitenkin huomioida se, että mittaaminen ei välttämättä ole täysin yksiselitteistä. Työhyvinvoinnin ja stressin mittaaminen voi olla joskus esimerkiksi hieman haastavaa, koska ne voivat näkyä niin fyysisinä kuin psyykkisinä tekijöinä. Firstbeatin (julkaisuaika tuntematon) mukaan mittaamisessa voidaan lähteä erottamaan työntekijän omaa subjektiivista kokemusta, mutta myös objektiivisesti mitattuja arvoja elimistön toiminnasta. Hyvin kokonaisvaltaista kuvaa työhyvinvoinnista saataisiin esimerkiksi silloin, kun lähdetäisiin yhdistelemään henkilöstökyselyitä, HR:n tilastoja, työterveyttä sekä työntekijöiden objektiivista ja mitattua fysiologista dataa.

Olennaista on löytää sellaiset mittarit, jotka ovat luontevia mittareita ja joilla pystyttäisiin mittaamaan jotenkin konkreettisesti kyseistä tavoitetta. Vuosikellon toimivuutta voidaan lähteä mittaamaan esimerkiksi sen painopisteiden ja tavoitteiden mukaan. Työyhteisön mittaamisen välineenä voitaisiin asettaa esimerkiksi työilmapiiirimittari. Työkuormaa voitaisiin lähteä mittaamaan muun muassa työhyvinvointikyselyillä ja työntekijöiden haastatteluilla tai tuottavuuden mittareilla. Palautumista voitaisiin mitata esimerkiksi terveystmittauksilla ja itsearviointilla. Työn sisällön kehittämisen onnistuneisuutta voitaisiin puolestaan mitata muun muassa erilaisilla kyselyillä tai haastatteluilla.

8.5 Seuranta

Seurantavaiheessa nähdään, ovatko toteutuneet toimenpiteet vieneet onnistuneesti kohti haluttuja tavoitteita. Seurantavaiheessa on olennaista ottaa katse valittujen tavoitteiden ja niiden mittareiden

tuloksiin. Seurantaosuudessa tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että jos ei ole päästy tavoitteisiin, mistä se on voinut johtua ja miten voitaisiin tulevaisuudessa kehittää toimintaa, jotta niihin päästäisiin. Kivelä (2023.) Mikäli työhyvinvointisuunnitelma tehtäisiin esimerkiksi vuosikellon muodossa, olisi hyvä tarkastella sen toteutumista ja toimivuutta. Koska vuosikello tehdään vuodeksi kerrallaan, loppuvuodesta on hyvä ottaa katse sen vuoden toteutettuihin toimenpiteisiin ja täten lähteä kehittämään seuraavalle vuodelle taas uutta suunnitelmaa.

9 POHDINTA

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen perusteella tehtyjä havaintoja, arvioidaan tutkimuksen lopputulosta, käydään läpi omaa oppimista sekä tuodaan esille jatkokatkimusehdotuksia.

9.1 Tutkimuksen perusteella tehdyt havainnot

Nykypäivän jatkuvien työelämän muutosten ja vaatimusten myötä työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään. Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, mutta valitettavasti Suomessa ei kovinkaan moni yritys panosta siihen strategisesti, ainakaan vielä. Etenkin psyykkisen hyvinvoinnin tila Suomessa on paljon esillä, mutta silti tuoreiden tutkimusten perusteella sen tila on laskenut entisestään. Viime vuosina muun muassa ihmisten pahoinvointi, masennus ja ahdistuneisuushäiriöt ovat kasvaneet ja täten myös sairauslomat ja poissaolot töistä ovat lisääntyneet. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota myös työpaikoilla. Olennaista olisikin pohtia, miten työelämää ja työhyvinvointia saataisiin kehitettyä niin, että työpaikka olisi työntekijän hyvinvointia tukeva paikka, etenkin kun työpaikalla vietetään niin paljon aikaa ihmisen elämästä. Työhyvinvointiin panostaminen voi aiheuttaa yrityksille ylimääräisiä kustannuksia, mutta kuten opinnäytetyössä mainittiin, työhyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä pitkäaikaisena sijoituksena, joka maksaa itsensä takaisin.

Kestilä, Kapiainen, Mesiäislehto & Rissanen (2022) esittävät raportissaan, että etenkin COVID-19 pandemia aiheutti työelämään paljon muutoksia ja synnytti psyykkisen hyvinvoinnin laskua ja oireilua entisestään. Psyykinen oireilu ja koettu stressi vaikuttivat erityisesti nuoriin ja nuoriin aikuisiin. Myös mielenterveyspalveluiden kysyntä kasvoi pandemian aikana, sillä lisääntynyt psyykinen oireilu lisäsi hoitoon hakeutumista. Pandemian alkuvaiheessa etätö koettiin pääosin myönteisenä, mutta myöhemmin huomattiin myös sen tuomia negatiivisia kokemuksia ja vaikutuksia. Ihmisten hyvinvointi ei ole edelleenkaan palannut sille tasolle, jolla se oli ennen COVID-19 pandemiaa. Näiden tietojen valossa voidaan sanoa, että pandemian jälkeen erityisesti etä- ja hybridityöskentelyssä korostuvat yhä enemmän tarve kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Tutkimuksen perusteella tehtiin havainto, että tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olleet hybridityötä suorittavat palveluneuvojat voivat olla juuri sitä kohderyhmää, johon nämä viime vuosien työelämään tulleet muutokset ovat saattaneet vaikuttaa. Tutkimuksen perusteella huomattiin, että psyykkisen hyvinvoinnin tueksi etenkin hybridityössä kaivataan enemmän muiden ihmisten läsnäoloa sekä tukea esihenkilöltä, työkavereilta ja työyhteisöltä. Tämä tutkimustulos ei ole yllättävä, sillä palveluneuvojat suorittavat työtään pääosin yksin kotona, eivätkä esimerkiksi näe työkavereitaan usein kasvotusten. Voitiin myös huomata, että palveluneuvojat kaipaavat erilaisia hyvinvointitoimia ja liikuntaa enemmän ja syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että arjen hyötyliikunta on vähentynyt töiden siirtyessä pääosin kotitoimistolle. Myös jatkuva tiedon määrän lisääntyminen ja aikapaine tietotyössä tuovat psyykkiseen hyvinvointiin omat haasteensa, sillä ne kasvattavat työkuormitusta ja vaatimuksia entistä enemmän.

9.2 Lopputuloksen arvioiminen

Opinnäytetyön lopputuloksen voidaan sanoa olevan onnistunut, sillä kohdeyritykselle saatiin monipuolinen selvitys työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Opinnäytetyö on käytännönläheinen ja

siinä on otettu huomioon kohdeyritykselle hyödyllisiä ja realistisia asioita. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, kun tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset ja lopputulos oli laadukas. Onnistumista takasi se, että minulla oli omaa kiinnostusta aihetta kohtaan ja olin perehtynyt aiheeseen hyvin opinnäytetyöprosessin aikana. Onnistumiseen vaikutti myös paljon se, että tutkimukseen saatiin korkea vastausprosentti. Korkea vastausprosentti mielestäni osoittaa sen, että työhyvinvointikartoitus oli yritykselle ajankohtainen.

9.3 Oma oppiminen

Työhyvinvointi on minulle tärkeä aihe ja tämä opinnäytetyöprosessi on syventänyt ymmärrystäni siitä. Strateginen työhyvinvointi oli käsitteenä minulle entuudestaan melko tuntematon, joten haastoin itseäni valitsemalla myös sen näkökulman. Lisähaastetta tekemiseen toi myös se, että strategisesta työhyvinvoinnista on saatavilla suhteellisen vähäisesti luotettavaa aineistoa. Tiedonhakeminen ja uuden oppiminen oli avainasemassa opinnäytetyötä tehdessä. Tutkimusta tehdessä pystyin yhdistämään minulle uutta ja vanhaa tietoa ja lopputuloksena oli toimiva ja ehjä kokonaisuus. Opinnäytetyön alussa tavoitteena oli, että opinnäytetyö valmistuisi kolmessa kuukaudessa. Tämä tavoite oli kuitenkin epärealistinen, koska kävin töissä ja suoritin opintojani samalla. Täten opinnäytetyön tekemistä venytettiin yhdeksään kuukauteen tarkoituksellisesti, jotta saataisiin opinnäytetyön lopputuloksesta laadukas.

Opinnäytetyössä vaikeinta minulle oli opinnäytetyön aiheen rajaaminen ja opinnäytetyön tekeminen yksin. Työhyvinvoinnin käsite ja sisältö on erittäin laaja, joten opinnäytetyön rajaaminen aiheutti välillä ongelmia, sillä niin moni asia on yhteydessä toisiinsa. Myös useamman tutkimuskysymyksen myötä opinnäytetyöhön oli sisällytettävä asiaa monipuolisesti, mutta kuitenkin rajatusti. Opinnäytetyö oli myös melko laaja yhdelle henkilölle, joten tekemistä olisi auttanut se, että tämä opinnäytetyö olisi tehty yhdessä jonkun toisen opiskelijan kanssa. Toisen kanssa tehdessä etuna olisi ollut se, että olisi ollut joku, kehen tukeutua ja keneltä pyytää apua. Tällöin opinnäytetyöprosessissa nousseista haasteista olisi voinut selvittää yhdessä, kun nyt se tapahtui yksin.

Jos jotakin olisi tehty opinnäytetyössä toisin, se olisi ollut todennäköisesti tutkimuskysymysten vähentäminen tai työn tekeminen toisen opiskelijan kanssa. Jos opinnäytetyötä olisi tehnyt kaksi opiskelijaa, opinnäytetyöhön olisi voitu saada laajempia ja monipuolisempia näkökulmia esille. Toisaalta, koska opinnäytetyöstä tuli jo nyt näin laaja, haasteeksi olisi voinut muodostua edelleen opinnäytetyön rajaaminen, koska kaikkea ei yhdessä opinnäytetyössä voida tuoda esille.

Opinnäytetyön tekeminen tuki minun ammatillista kasvuani. Opinnäytetyön tekeminen opetti itsensä haastamista ja omalta mukavuusalueelta poistumista. Opinnäytetyötä ei lähdetty tekemään helpoimman kautta, vaan se otettiin haasteena, josta voisi oppia jotakin tulevaisuutta varten. Opinnäytetyön tekeminen opetti myös itsenäistä työskentelyä entisestään, sillä koko opinnäytetyön prosessin ajan pidin huolta siitä, että olen itseohjautuva ja oma-aloitteinen. Opinnäytetyö kehitti minua tutkijana, sillä tekemisen yksi tärkeimpiä oivalluksia oli kahden eri tutkimusmenetelmän käyttö luotettavan lopputuloksen saamiseksi. Yritys X saa tämän oivalluksen ansiosta monipuolisempaa ja realistisempaa käsitystä palveluneuvojien työhyvinvoinnista. Uskon vahvasti, että pystyn hyödyntämään tässä opin-

näytetyöprosessissa saatuja oppeja tulevaisuuden työelämässä. Jos tulevaisuudessa työllistyisin työhyvinvointiin liittyvään työtehtävään, opinnäytetyön tehtyäni omaan syvempää ymmärrystä työhyvinvoinnista ja sen strategisuudesta.

9.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksena voisi olla se, että yritykselle tehtäisiin laajempi ja seikka-
peräisempi strategisen työhyvinvoinnin suunnitelma. Tässä opinnäytetyössä strateginen kehittä-
missuunnitelma on suhteellisen suppea, sillä suunnitelmassa keskityttiin vain tutkimuksen tulosten pe-
rusteella nousseisiin kehityskohtiin. Jatkotutkimuksena voisi olla myös tulevaisuudessa uuden työhy-
vinvointikyselyn ja sen hetkisen strategisuuksen selvittäminen. Kyselyn ja selvityksen avulla voitai-
siin seurata sitä, onko yrityksellä tapahtunut mahdollisia muutoksia työhyvinvoinnissa tai strategi-
sessä kehittämisessä. Myös laajempi koko yrityksen henkilöstölle toteutettava työhyvinvointiselvitys
voisi olla hyvä jatkotutkimusaihe, sillä tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koko kohdeyri-
tyksen henkilöstöön, vaan ainoastaan palveluneuvojiin.

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT 2024. OpenAI. GPT-3.5. Käytetty kielentarkistukseen, helmikuu 2024. <https://chat.openai.com>

LÄHTEET

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen Juhani 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 16.10.2023.

Duunitori 2018. Flow on tuottavuuden alkusysäys. Verkkajulkaisu. Julkaistu 2.4.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/flow-tuottavuuden-alkusysays>. Viitattu 20.11.2023.

Duunitori 2022. Positiivinen ilmapiiri parantaa työhyvinvointia – 5 tapaa kohentaa työpaikan henkeä. Verkkajulkaisu. Julkaistu 29.6.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-ilmapiiri-toissa>. Viitattu 9.2.2024.

Finla työterveys 2024. Kuinka henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa yrityksesi tulokseen. Verkkajulkaisu. Julkaistu 15.1.2024. <https://finla.fi/seo/kuinka-henkiloston-tyohyvinvointi-vaikuttaa-yrityksesi-tulokseen/>. Viitattu 12.2.2024.

Firstbeat julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvoinnin mittaaminen: Miten dataa voi hyödyntää? Minkälaisia tavoitteita kannattaa asettaa? Firstbeat blogi. <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/tyohyvinvoinnin-mittaaminen/>. Viitattu 12.2.2024.

Gassen, Riikka 2022. Digitaalinen työympäristö – Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki: Alma Talent.

Haapakoski, Minna, Forsman-Grönholm, Lisbeth, Heiskanen, Marika, Hyvönen, Katriina, Nevala, Nina, Pehkonen, Irmeli, Ruotsalainen, Heidi & Tanttu Anja 2022. Edistä työkykyä. Työhön kytkeytyvä kuntoutus -tietopaketti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Työterveyslaitos, Oulun yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohon-kytkeytyva-kuntoutus/2-edista-tyokyky>. Viitattu 8.3.2024.

Hagert, Kyösti & Toivanen, Pauliina 2022. Duuniin – Kaikki mitä haluat tietää työn aloittamisesta, työelämän muutoksesta ja unelmien tavoittelemisesta. Jyväskylä: Atena kustannus.

Hakanen, Jari & Kaltiainen, Janne 2023. Suomalaisten työhyvinvointi jämähti koronan heikentämälle tasolle. Työterveyslaitos. Verkkajulkaisu. Julkaistu 13.9.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>. Viitattu 5.2.2023.

Hakanen, Jari & Kaltiainen, Janne 2024. Sairaana työskentely ja työpaikan vaihtoaiheet kasvussa. Verkkajulkaisu. Julkaistu 28.02.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sairaana-tyoskentely-ja-tyopaikan-vaihtoaiheet-kasvussa>. Viitattu 5.3.2024.

Heikura, Tuomo & Taskinen, Pertti 2023. Yhden ja kahden päivän sairauspoissaolot yleisiä. Verkkajulkaisu. Julkaistu 10.8.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/yhden-ja-kahden-paivan-sairauspoissaolot-yleisia/>. Viitattu 1.11.2023.

Hobson, Nick 2023. What You Need to Know About Flow and Mihaly Csikszentmihalyi, the Visionary Psychologist Who Pioneered Its Study: The father of flow is a true pioneer who opened up a new way of seeing and understanding the human experience. Verkkajulkaisu. Julkaistu 29.9.2023. <https://www.inc.com/nick-hobson/what-you-need-to-know-about-flow-mihaly-csikszentmihalyi-visionary-psychologist-who-pioneered-its-study.html>. Viitattu 17.2.2024.

- Innokylä julkaisuaika tuntematon. Vuosikello. Verkkojulkaisu. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vuosikello>. Viitattu 21.2.2024.
- Jobly julkaisuaika tuntematon. Valinta kahden työpaikan välillä – Mitä ottaa huomioon? Verkkojulkaisu. <https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonhakijoille/valinta-kahden-tyopaikan-valilla-mita-ottaa-huomioon>. Viitattu 12.2.2024.
- Juhila, Kirsi julkaisuaika tuntematon. Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>. Viitattu 8.3.2024.
- Kallio, Eila & Kivistö, Sirku 2013. Työterveyslaitos. Mieli työssä. Tampere: Tammerprint Oy.
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kela 2023. Pitkät sairauspoissaolot lisääntyivät taas vuonna 2022 – mielenterveyden häiriöiden kasvu hidastui, mutta koronan merkitys kasvoi. Verkkojulkaisu. Julkaistu 9.2.2023. Päivitetty 1.3.2023. <https://tietotarjotin.fi/uutinen/555714/pitkat-sairauspoissaolot-lisaantyivat-taas-vuonna-2022-mielenterveyden-hairioiden-kasvu-hidastui-mutta-koronan-merkitys-kasvoi>. Viitattu 1.11.2023.
- Kelly, Erin L, Berkman, Lisa F, Kubzansky, Laura D & Lovejoy, Meg 2021. 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being. Verkkojulkaisu. Julkaistu 12.10.2021. <https://hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being>. Viitattu 5.10.2023.
- Kestilä, Laura, Kapiainen, Satu, Mesiäislehto, Merita, Rissanen, Pekka (toim) 2022. Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportit ja selvitykset: 2022: 4. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144268/THL_Rap4_2022_Covid-seuranta_kev2022_vs2.pdf?sequence=7&isAllowed=y. Viitattu 13.3.2024.
- Kivelä, Pieta 2023. Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa – Näillä vinkeillä onnistut! Verkkojulkaisu. Julkaistu 24.5.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/tyohyvinvoinnin-kehittaminen-kannattaa/>. Viitattu 12.2.2024.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Verkkojulkaisu. Julkaistu 8.3.2017. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>. Viitattu 6.2.2024.
- Kölhi, Hanna 2023. Miten mahdollistaa flow-kokemuksia työelämässä? Novetos blogi. 15.5.2023. <https://www.novetos.fi/blogi/miten-mahdollistaa-flow-kokemuksia-tyoelamassa>. Viitattu 3.1.2024.
- Lappi, Tarja 2022. Eroon työuupumuksesta: Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma talent.
- Lehtonen, Tommi 2021. Voimaantuminen ja työssä jaksaminen vaatimusten ristipaineessa. Vaasan yliopiston blogi. 20.01.2021. <https://blogs.uwasa.fi/ajatusyhteys/2021/01/20/voimaantuminen-ja-tyossa-jaksaminen-vaatimusten-ristipaineessa/>. Viitattu 18.01.2024.
- Leinonen, Rita 2018. Sisällönanalyysi. Verkkojulkaisu. Julkaistu 12.12.2018. <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>. Viitattu 11.3.2024.
- Lindqvist, Leena 2022. Terveystalo. Työstä palautuminen. Pdf-tiedosto. https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyosta_palautuminen_9.6.221.pdf. Julkaistu 9.6.2022. Viitattu 5.2.2024.

Lindqvist, Mardy 2008. Ihmisen vastuu ja oikeus päättää elämäntavoistaan. Teoksessa Terveyden edistäminen Eettiset haasteet ETENE-julkaisuja. Sosiaali- ja terveysministeriö. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta. Helsinki: Yliopistopaino 34, 34–35. Pdf-tiedosto. <https://etene.fi/documents/66861912/66865178/ETENE-julkaisuja+19+Terveyden+edist%C3%A4misen+eettiset+haasteet.pdf/8b7f4fb9-71ef-4811-bc06-8d117222d049/ETENE-julkaisuja+19+Terveyden+edist%C3%A4misen+eettiset+haasteet.pdf?t=1439805296000>. Viitattu 25.2.2024.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Meister, Jeanne 2021. The Future Of Work Is Employee Well-Being. Verkkojulkaisu. Julkaistu 4.8.2021. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/08/04/the-future-of-work-is-worker-well-being/?sh=7e37ccf14aed>. Viitattu 21.2.2024.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Pennonen, Marjo 2016. Älä tingi tauoista. Finla Työterveys blogi. 15.08.2016. <https://finla.fi/blogi/ala-tingi-tauoista-2/>. Viitattu 19.2.2024.

Ranki, Sinimaaria 2023. Työterveyslaitos HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökymät. Pdf-tiedosto. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 5.2.2024.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Viitattu 8.3.2024.

Sipari, Piia 2021. Tylsistytkö työssäsi? – 4 vinkkiä virkistymiseen. Uralla blogi. 3.3.2021. <https://www.uralla.fi/2021/03/03/tylsistytko-tyossasi/>. Viitattu 3.1.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Verkkosivusto. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 25.2.2023.

Summerton, Izzy 2022. Why develop an employee wellbeing strategy? Verkkojulkaisu. Julkaistu 13.10.2022. <https://www.fitzgeraldhr.co.uk/employee-wellbeing-strategy#ftoc-heading-6>. Viitattu 5.10.2023.

Super 2021. Työnilo tarttuu kaveria kannustamalla – Joskus työnilon tunne voi kadota pitkäksikin. Verkkojulkaisu. Julkaistu 20.9.2021. <https://www.superlehti.fi/hyvinvointi/tyonilo-tarttuu-kaveria-kannustamalla-joskus-tyonilon-tunne-voi-kadota-pitkaksikin-aikaa/>. Viitattu 20.11.2023.

Tampereen yliopisto julkaisuaika tuntematon a. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Toimivat ihmissuhteet tukevat työhyvinvointia. Verkkosivusto. <https://sites.tuni.fi/kehitytyohyvinvointia/yhteiso-tyohyvinvointi/>. Viitattu 17.1.2024.

Tampereen yliopisto julkaisuaika tuntematon b. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Johtaminen & Työhyvinvointi. Verkkosivusto. <https://sites.tuni.fi/kehitytyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>. Viitattu 1.11.2023.

Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon a. Frekvenssi. Verkkosivusto. <https://www.stat.fi/meta/kas/frekvenssis.html>. Viitattu 5.3.2024.

Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon b. Keskiarvo. Verkkosivusto. <https://www.stat.fi/meta/kas/keskiarvo.html>. Viitattu 5.3.2024.

Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon c. Mediaani. Verkkosivusto. <https://www.stat.fi/meta/kas/mediaani.html>. Viitattu 5.3.2024.

- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen. Verkkosivusto. <https://tem.fi/tyontekijoiden-osaamisen-kehittaminen>. Viitattu 18.1.2024.
- Työsuojeluhallinto julkaisuaika tuntematon a. Psykososiaalinen kuormitus. Verkkosivusto. <https://ty-osuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>. Viitattu 15.1.2024.
- Työsuojeluhallinto julkaisuaika tuntematon b. Työolot. Verkkosivusto. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot>. Viitattu 1.11.2023.
- Työterveyslaitos 2017. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Työterveyslaitoksen blogi. 19.10.2017. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>. Viitattu 1.11.2023.
- Työterveyslaitos 2019 a. Kymmenen kysymystä työn muokkauksesta. Verkkojulkaisu. Julkaistu 02.12.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kymmenen-kysymysta-tyon-muokkauksesta>. Viitattu 9.2.2024.
- Työterveyslaitos 2019 b. Sosiaalisia taitoja tarvitaan työpaikalla, mutta suupaltti ei välttämättä ole sosiaalinen. Verkkojulkaisu. Julkaistu 8.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/sosiaalisia-taitoja-tarvitaan-tyopaikalla-mutta-suupaltti-ei-valttamatta-ole-sosiaalinen>. Viitattu 17.1.2024.
- Työterveyslaitos 2020. Tavoitteena toimiva työyhteisö – mitä esihenkilö voi tehdä? Verkkojulkaisu. Julkaistu 15.9.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tavoitteena-toimiva-tyoyhteiso-mita-esihenkilo-voi-tehdä>. Viitattu 12.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a. 1.3. Tiedolla johtaminen. Verkkosivusto. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/13-tiedolla-johtaminen>. Viitattu 17.1.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b. Elintavat ja työhyvinvointi. Verkkosivusto. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>. Viitattu 8.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c. Elintavat. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>. Viitattu 27.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon d. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>. Viitattu 8.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon e. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Verkkosivusto. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-tyoymparistot/hyvinvointia-edistava-tyoymparisto>. Viitattu 21.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon f. Johtamishuomio työntekijöissä. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet/21-johtamishuomio-tyontekijoissa>. Viitattu 8.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon g. Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta. Verkkosivusto. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/nyt-laitetaan-kroppa-ja-nuppi-kuntoon/palautuminen-tarkea-osa-elamantapamuutosta>. Viitattu 5.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon h. Savuton työpaikka. Verkkosivusto. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/savuton-tyopaikka>. Viitattu 8.2.2024.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon i. Työelämä ja mielenterveys. Verkkosivusto <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys>. Viitattu 8.10.2023.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon j. Työhyvinvointi ja työkyky. Verkkosivusto. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Viitattu 8.2.2024.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon k. Työkykytalo. Verkkosivusto. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 27.2.2024.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon l. Työn imu. Verkkosivusto. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 3.1.2024.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon m. Työn tuunaaminen. Verkkosivusto. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>. Viitattu 5.2.2024.

Työturvallisuuskeskus 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen: Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. Pdf-tiedosto. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-johtaminen.pdf>. Viitattu 1.11.2023.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon a. Fyysinen kuormitus. Verkkosivusto. <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/fyysinen-kuormitus/>. Viitattu 18.2.2024.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon b. Työhyvinvointi. Verkkosivusto. <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyohyvinvointi/>. Viitattu 18.2.2024.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon c. Työyhteisö. Verkkosivusto. <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyoyhteiso/>. Viitattu 18.2.2024.

Vainio, Harri 2008. Työpaikka terveyden edistämisen areenaksi: Työoloihin, työn tekemisen mielekkyyteen ja elintapoihin voi vaikuttaa! Teoksessa Terveyden edistäminen Eettiset haasteet ETENE-julkaisuja. Sosiaali- ja terveysministeriö. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta. Helsinki: Yliopistopaino 43, 43. <https://etene.fi/documents/66861912/66865178/ETENE-julkaisuja+19+Terveyden+edist%C3%A4misen+eettiset+haasteet.pdf/8b7f4fb9-71ef-4811-bc06-8d117222d049/ETENE-julkaisuja+19+Terveyden+edist%C3%A4misen+eettiset+haasteet.pdf?t=1439805296000>. Viitattu 8.3.2024.

Venäläinen, Jussi 2020. Flow-tila: Tietotyön viisain vaihde. Oulu: Fitra.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virolainen, Harri 2020. Työhyvinvointi 5 op. Opetusmateriaali. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Westfield Health 2021. How to promote physical wellbeing at work. Verkkosivusto. Julkaistu 6.7.2021. <https://www.westfieldhealth.com/blog/how-to-promote-physical-wellbeing-at-work>. Viitattu 21.2.2024.

WHO World Health Organization 2022. Mental health at work. Verkkosivusto. Julkaistu 28.9.2022. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>. Viitattu 8.10.2023.

Workhuman 2023. How to Define and Implement an Employee Wellbeing Strategy. Workhuman blogi. 29.8.2023. <https://www.workhuman.com/blog/employee-wellbeing-strategy/>. Viitattu 5.10.2023.

LIITE 1: ETUKÄTEEN SUUNNITELTUJA HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ

1. Onko yrityksellä työhyvinvointisuunnitelmaa?
2. Onko strateginen työhyvinvointi tuttu käsite yritykselle?
3. Millä tavalla yrityksessä edistetään työhyvinvointia?
4. Millä tavalla työhyvinvointia seurataan?
5. Millä tavalla työhyvinvointia mitataan?
6. Millä perusteella työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä tehdään?
7. Onko yrityksessä työhyvinvoinnista vastaavaa henkilöä/tiimiä?
8. Onko yrityksessä jotakin toimenpiteitä, jolla työntekijöitä pyritään sitouttamaan yritykseen?
9. Onko työhyvinvointikyselyitä toteutettu?

LIITE 2: TYÖHYVINVOINTIKYSELYN SAATEKIRJE

Hei CC:n palveluneuvoja!

16.11.2023

Olen kolmannen vuoden wellnessliiketoiminnan opiskelija Savoniassa ja teen parhaillaan opinnäytetyötä (Yrityksen nimi poistettu). Opinnäytetyöni tarkoitukseni on selvittää CC:n palveluneuvojien tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Opinnäytetyössäni keskityn erityisesti psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueeseen.

Tavoitteena tämän tutkimuksen myötä minulla on löytää niitä keinoja, joilla työhyvinvointia voitaisiin kehittää yrityksessä strategisemmaksi. Strateginen työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa sitä, että sen avulla pyritään varmistamaan, että työntekijöiden hyvinvointi on keskeinen osa organisaation pitkän aikavälin menestysstrategiaa. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Savonia-ammattikorkeakoulun lehtori Harri Virolainen.

Kysely koostuu viidestä eri osa-alueesta. Kysymykset liittyvät organisaatioon, esihenkilöön, työhön, työkykyyn ja työkuormitukseen sekä työyhteisöön. Lisäksi kyselyn lopusta löytyy avoimia kysymyksiä, joihin on mahdollisuus vastata vapaamuotoisesti.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 5–10 minuuttia. Työhyvinvointikyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se tapahtuu täysin anonymisti ja luottamuksellisesti. Tuloksien julkaisussa yksittäisiä henkilöitä ei ole tunnistettavissa ja aineistoa käytetään ainoastaan tutkimustarkoitukseen. Tutkimusaineisto hävitetään analyysin valmistuttua. Huomioithan, että voit vastata kyselyyn vain yhden kerran. Kysely on avoinna 14 päivää. Viimeinen vastauspäivämäärä on 30.11, jonka jälkeen kysely sulkeutuu.

Olisin erittäin kiitollinen, jos ehtisit käyttää aikaa kyselyyn vastaamiseen, sillä jokainen vastaus on äärimmäisen arvokas opinnäytetyöni kannalta. Kannustan kyselyyn vastaamiseen myös sen vuoksi, että kysely on oiva mahdollisuus pohtia omaa henkilökohtaista työhyvinvoinnin tilannetta ja samalla loistava mahdollisuus tuoda kallisarvoista tietoa organisaation johdolle.

Tutkimus valmistuu keväällä 2024 ja se tullaan julkaisemaan julkisena Theseuksessa sen valmistuttua.

Kiitän jo etukäteen käyttämäsi aikaa ja panostusta tässä asiassa.


Mikäli sinulle herää kysyttävää tai tarvitset kyselyn suhteen apua, älä epäröi laittaa viestiä minulle.

Ystävällisin terveisin,

Julia Ylönen

julia.ylonen@edu.savonia.fi

LIITE 3: TYÖHYVINVOINTIKYSELYN SAATETEKSTI

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Arvoisa (Yrityksen nimi poistettu) palveluneuvoja,

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvointikyselyyn.

Tämän työhyvinvointikyselyn tarkoituksena on selvittää teidän palveluneuvojien työhyvinvoinnin nykytilaa. Kyselyssä keskitytään erityisesti niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat psyykkiseen työhyvinvointiin. Kyselyssä saatuja tietoja tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä, kun etsitään keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen strategiseen suuntaan.

Huomioithan, että kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti. Kyselyyn voit vastata vain yhden kerran.

Kiitän jo etukäteen, kun käytät aikaasi vastauksiesi antamiseen. Jokainen vastaus auttaa askel askeleelta rakentamaan parempaa työhyvinvointia.

Ystävällisin terveisin,
Julia Ylönen

Seuraava

1 / 7

LIITE 4: TYÖHYVINVOINTIKYSELYN KYSYMYKSET

Organisaatioon liittyvät kysymykset

1. Organisaatiossa on työhyvinvointia tukeva johtamistyyli
2. Organisaatio tuo työhyvinvoinnin tavoitteita/suunnitelmia/päämääriä esille
3. Organisaatiossa pidetään työhyvinvointia tärkeänä asiana
4. Organisaatiossa työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa
5. Organisaatio tarjoaa riittävästi keinoja työkyvyn parantamiseen
6. Organisaatiossa seurataan/mitataan riittävästi työhyvinvoinnin tilannetta (esimerkiksi työhyvinvointikyselyt, fiilismittarit jne...)

Esihenkilöön liittyvät kysymykset

7. Esihenkilöni on kokonaisvaltaisesti kiinnostunut siitä, miten voin
8. Pystyn keskustelemaan esihenkilöni kanssa avoimesti hyvinvoinnistani
9. Esihenkilöni ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden (muun muassa huomioimalla yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet)
10. Esihenkilöni toimii tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti
11. Esihenkilöni kannustaa osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen
12. Esihenkilöni antaa riittävästi palautetta työstäni

Työhön liittyvät kysymykset

13. Työni tavoite on minulle selkeä
14. Työssäni tarjotaan riittävästi mahdollisuuksia työn muokkaamiseen itselle sopivaksi (mm. työaikajoustot, työtehtävien sovittaminen, työskentelytapojen kehittäminen jne...)
15. Pystyn työssäni hyödyntämään osaamistani
16. Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun
17. Koen työssäni päivittäin ilon ja onnistumisen tunteita
18. Koen, että minuun luotetaan ja saan tehdä työtäni sopivan itsenäisesti

Työkykyyn ja työkuormitukseen liittyvät kysymykset

19. Työtavoitteet ovat realistisia ja ne ovat riittävän helposti saavutettavissa
20. Työssä jaksamista ja työkykyä tuetaan monipuolisesti
21. Työkuormitus on kohtuullista
22. Saan riittävästi aikaa työpäivän aikana palautumiseen
23. Työ on henkisesti raskasta ja se kuormittaa jaksamistani

24. Työni on ajoittain ylikuormittavaa (mikä voi ilmetä muun muassa uupumuksena, stressinä tai kyvyttömyytenä suoriutua työtehtävistä tehokkaasti)

Työyhteisöön liittyvät kysymykset

25. Minua arvostetaan ja kunnioitetaan työyhteisössä
26. Työyhteisön ilmapiiri on myönteinen
27. Uskallan ilmaista ajatuksiani ja mielipiteitäni työyhteisössä
28. Koen olevani tärkeä osa työyhteisöä
29. Minulla on kavereita töissä
30. Työyhteisö kannustaa minua parempaan työtulokseen

Avoimet kysymykset

31. Miten organisaatio voisi mielestäsi parantaa työkulttuuria, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden hyvinvointia ja työhön sitoutumista pidemmällä aikavälillä?
32. Mitä ideoita sinulla on psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla?
33. Millaiset mahdollisuudet jaksamisen ja palautumisen tukemiseen toivoisit olevan osana työpaikan jokapäiväistä arkea?
34. Millainen rooli/vaikutus mielestäsi esihenkilöllä on hyvinvoinnin edistäjänä?