



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henna Moku

---

## Työhyvinvointi tukee työssäjaksamista

Vanhusten palvelutalon henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittäminen

Opinnäytetyö  
Kevät 2024  
Sosionomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosionomi (AMK)

Tekijä: Henna Moku

Työn nimi alaotsikoineen: Työhyvinvointi tukee työssäjaksamista:

Vanhusten palvelutalon henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittäminen

Ohjaaja: Anu Aalto

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 37

Liitteiden lukumäärä: -

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää henkilöstön työhyvinvointia vanhusten palvelutalossa. Työni tarkoitus oli rakentaa työntekijöistä ja esihenkilöistä koostuva työhyvinvointitiimi. Tiimin tehtävänä on kokoontua säännöllisesti, arvioida työyhteisön viestejä ja kehittää toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Yhteistyötahona on vanhusten asumis- ja palvelukeskus, ja kohderyhmänä ovat sen työntekijät. Opinnäytetyössä suunniteltiin ja luotiin työkaluja ja toimenpiteitä työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Työhyvinvoinnin tilasta kerättiin tietoa kyselyn avulla. Opinnäytetyöprosessin myötä kehitettiin vuosikalenteri työkaluksi tiimille.

Kehittämistyön prosessi eteni alkukartoituksesta kyselyyn ja tulosten tarkasteluun. Tarkastelussa mukana oli kokoamani tiimi. Työstin tiimin kanssa yhteisesti kyselyn tuotoksia ja sen seurauksena rakentui neljännesvuosikalenteri. Tiimin kokoontuminen vaati yhteistyötä esihenkilöiden kanssa, jotta sopiva ajankohta tiimin kokoontumiselle oli mahdollista. Edellytykset onnistuneeseen lopputulokseen vaatii henkilökunnan halua muutokseen sekä sitoutumista yhteiseen työskentelyyn.

Sosionomin osaaminen on keskeinen voimavara työhyvinvoinnin edistämässä sosiaali- ja terveysalalla, tarjoten vankan pohjan monipuolisiin työtehtäviin ihmisten hyvinvoinnin tukemiseksi erilaisissa ympäristöissä. Sosionomin kompetenssit, kuten vahva ymmärrys vuorovaikutustaidoista ja ryhmädynamiikasta, mahdollistavat avoimen ilmapiirin luomisen ja työntekijöiden välisten suhteiden vahvistamisen. Sosionomi voi tuoda kehittämistyöhön osaamistaan sosiaalisten verkostojen rakentamisesta ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta. Työyhteisön hyvinvoinnin edistämässä on keskeistä luoda kannustava ja tukeva yhteisö, jossa työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan ja tukea toisiaan. Sosionomi voi tukea tätä prosessia esimerkiksi järjestämällä työyhteisön yhteisiä tapahtumia tai tarjoamalla vertaistukea ja neuvontaa työntekijöille.

<sup>1</sup> Asiasanat: työhyvinvointi, työkyky, osallisuus, työympäristö, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree program: Bachelor of Social Services

Author: Henna Moksu

Title of thesis: Well-being at work supports being able to work: Developing the wellbeing of the personnel in an elderly care facility

Supervisor: Anu Aalto

Year: 2024

Number of pages: 37

Number of appendices: -

---

The aim of the thesis was to enhance the well-being of the personnel in an elderly care facility. The purpose of my work was to establish a well-being team consisting of employees and supervisors. The team's task is to meet regularly, evaluate messages within the workplace, and develop measures to promote well-being at work. The collaborating partner is the elderly housing and service center, with its employees as the target group. The thesis involved designing and creating tools and measures to strengthen well-being at work. Information about the state of well-being was gathered through a survey. As a part of the thesis process, a yearly calendar was developed as a tool for the team.

The development process progressed from an initial assessment to a survey and examination of the results. The team I assembled was involved in the examination. Together with the team, I worked on the outcomes of the survey, leading to the creation of a quarterly calendar. The team's meetings required cooperation with supervisors to find a suitable time for the gatherings. The prerequisites for a successful outcome require the staff's willingness to change and commitment to collaborative work.

The expertise of a social worker is a crucial asset in promoting well-being in the social and healthcare sector, providing a solid foundation for diverse tasks in supporting people's well-being in various environments. The competencies of a social worker, such as a strong understanding of communication skills and group dynamics, enable the creation of an open atmosphere and the strengthening of relationships between employees. A social worker can bring their expertise in building social networks and strengthening community to development work. Promoting well-being in the workplace involves creating a supportive community where employees can share their experiences and support each other. A social worker can support this process by organizing communal events or providing peer support and counseling to employees.

<sup>1</sup> Keywords: well-being at work, work ability, involvement, work atmosphere, human resource management

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
1 JOHDANTO .....	6
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT .....	7
2.1 Kehittämistyön tausta .....	7
2.2 Kehittämistyön tavoite .....	8
2.3 Yhteistyötaho ja kohderyhmä .....	9
2.4 Aiemmat tutkimukset .....	10
3 TYÖHYVINVOINTI – OSA TYÖSSÄJAKSAMISTA .....	13
3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	13
3.2 Pitovoima työhyvinvoinnissa .....	16
3.3 Työyhteisön merkitys .....	18
3.4 Työssäjaksaminen osa hyvinvointia .....	19
3.5 Johtamisen merkitys .....	19
4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS .....	21
4.1 Kehittäminen opinnäytetyönä .....	21
4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä .....	22
4.3 Kysely tiedonkeruu menetelmänä .....	23
4.4 Kyselyn suunnittelu ja toteutus .....	23
4.5 Kyselytulosten analysointimenetelmät .....	24
4.6 Eettisyys ja luotettavuus .....	25
5 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA TULOKSET .....	28
5.1 Kehittämistyön prosessi .....	28
5.2 Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittäminen .....	30
5.3 Työhyvinvointia haastavat asiat ja toiveet henkilökunnalta .....	31
5.4 Kehittämistyön lopputulos .....	33
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
7 POHDINTA .....	36

LÄHTEET .....	38
---------------	----

# 1 JOHDANTO

Kehittämistyöni tavoitteena on ymmärtää syvemmin työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen välistä vuorovaikutusta ja tarjota hyödyllistä tietoa niin työntekijöille kuin organisaatiollekin ja antaa työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen jatkossa. Opinnäytetyössäni tarkastellaan eri tutkimuksia ja näkökulmia työhyvinvoinnin vaikutuksesta työssäjaksamiseen sekä kehitetään palvelutalon henkilöstölle käytännön vinkkejä työhyvinvoinnin edistämiseen. Kehitetään jatkuvuuden kannalta työvälineeksi tykykalenteri ja tiimi työntekijöistä. "Tyky" on lyhenne sanoista "työkyky" ja viittaa toimintaan, joka pyrkii ylläpitämään ja edistämään työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia ja työkykyä. Tykytoiminta voi sisältää erilaisia aktiviteetteja ja tapahtumia, kuten liikuntaa, rentoutumista, koulutusta ja yhteisöllisiä tapahtumia, joiden tarkoituksena on parantaa työilmapiiriä, ehkäistä työuupumusta ja lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä. Kalenteriin kerätään työhyvinvointikyselyn tuottamia vastauksia, ja sitä päivitetään tiimin kanssa kuukausittain. Yhteistyötahoni haluaa pysyä nimettömänä, ja siksi en mainitse sitä opinnäytetyössäni.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kokonaishyvinvointia työssä ja se kattaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmat (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, STM, i.a.). Työhyvinvoinnin merkitys korostuu nykypäivän työelämässä, jossa työntekijöiden jaksaminen ja sitoutuminen työhön ovat olennaisia menestystekijöitä organisaatiolle. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (i.a) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet vahvan yhteyden työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen välillä. Hyvä työhyvinvointi edistää työssäjaksamista ja tukee työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta työssään. Toisaalta heikko työhyvinvointi voi johtaa uupumukseen, alentuneeseen työtehoon ja jopa työstä poissaoloihin. Aihe on herättänyt laajaa kiinnostusta sekä tutkimuksissa että työelämässä, ja se on keskeinen osa organisaatioiden henkilöstöjohtamista ja terveydenhuoltoa. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää syvemmin työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen välisiä yhteyksiä sekä keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan edistää. Työhyvinvointi edistää työpaikan tuottavuutta ja kilpailukykyä, koska se vähentää työuupumuksen riskejä (STM, i.a.). Lisäksi työntekijöiden hyvinvointi on myös eettinen kysymys, ja vastuulliset organisaatiot pyrkivät tukemaan työntekijöidensä hyvinvointia.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön lähtökodissa käsittelen vanhusten palvelutalon henkilökunnan työhyvinvoinnin merkitystä organisaation pitovoimalle, erityisesti COVID-19-pandemian aiheuttamien haasteiden valossa (Laukkala ym., 2020, s. 2005–2010). Työssäjaksamisen tukeminen korostuu, ja johtajilta odotetaan proaktiivista toimintaa työhyvinvoinnin edistämiseksi (Työterveyslaitos, c., i.a.). Hoitoa tarjoavat yksiköt kohtaavat monia haasteita, kuten resurssien puutetta ja kasvavaa työkuormitusta. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa työyhteisön hyvinvointia kokoamalla työhyvinvointitiimi ja järjestämällä säännöllisiä kokouksia, joissa käsitellään työyhteisön viestejä, ideoita ja kehitystoiveita. Kyselyt toteutetaan työntekijöille työssäjaksamisen nykytilan arvioimiseksi. Yhteistyökumppanina toimi iäkkäiden asunto- ja palvelukeskus, joka tarjoaa monipuolisia palveluasumisen muotoja. Aiempien tutkimusten mukaan, työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen välillä on vahva yhteys, ja työelämän muutokset, kuten teknologian kehitys ja pandemian aiheuttamat muutokset, voivat vaikuttaa työympäristöön ja työhyvinvointiin. On tärkeää huomioida, että tutkimustulokset voivat vaihdella eri organisaatioissa ja konteksteissa, joten käytännön toteutuksessa on otettava huomioon paikalliset tarpeet ja resurssit. Lisäksi on olennaista tukea psykologista turvallisuutta työyhteisössä, mikä edistää tiimityötä, innovaatiota ja työtyytyväisyyttä.

### 2.1 Kehittämistyön tausta

Opinnäytetyön aihe syntyi omasta kiinnostuksesta aiheeseen ja työelämän tarpeesta. Aihe oli kuitenkin tärkeä työpaikkakohtaisesti, mutta myös yhteiskunnallisesti ajankohtainen. Vanhusten palvelutalon henkilökunnan työhyvinvoinnin lisääminen vaikuttaa organisaation pitovoimaan merkittävästi. COVID-19-pandemia on vaikuttanut hoitohenkilökunnan työssäjaksamiseen monin tavoin, ja sen vaikutuksia ei osattu täysin ennustaa (Laukkala ym., 2020, s.2005–2010.) Tämä on herättänyt laajaa keskustelua niin kotimaassa kuin maailmanlaajuisestikin, kun on tunnistettu pandemian aiheuttama merkittävä kuormitus. Laukkalan mukaan sairaaloiden ja hoitoyksiköiden johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden jaksamiseen ja pyrkiä vähentämään työssäjaksamisen haasteita. Tämä voidaan saavuttaa luomalla avoimempaa ja läpinäkyvämpää keskustelukulttuuria, suunnittelemalla huolellisesti työhyvinvointitoimintaa sekä hyödyntämällä näyttöön perustuvia ratkaisuja hoito- ja työympäristön parantamiseksi. Lisäksi on tärkeää vähentää henkisistä syistä johtuvien poissaolojen

leimautumista, mikä voi tapahtua tukemalla työntekijöitä ja tarjoamalla heille tarvittavaa tukea (Hakala ym. 2022.).

Hoitoa ja palveluja tuottavat yksiköt ovat murrostilassa (Reissell ym. 2021, s. 4.). Perustehtäviä on hankala toteuttaa, koska yksiköiden ja niiden henkilöstön kuormitus on jatkuvasti huomattavan suurta jokaisessa palveluja tuottavassa organisaatiossa. Ongelmat ovat kaikissa yksiköissä varsin samankaltaisia. Palvelujärjestelmän haasteista tunnistetaan alueista riippumatta, perusterveydenhuollon riittämätön resursointi sekä ostopalveluiden käyttö.

Tässä kehittämistyössä työhyvinvointia tarkasteltiin todellisissa olosuhteissa osallistaen työntekijöitä mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen (Pernaa, 2013, s. 17). Kehittämistyön aluksi toteutettiin alkukartoitus, jolla oli tarkoitus selvittää kehittämisen tarpeet ja mahdollisuudet. Lisäksi käytiin keskustelua yhdessä organisaation esihenkilön kanssa lähtökohdista kyselylle. Esihenkilö toi esille muun muassa millaisia resursseja on käytössä toiminnan toteuttamiseen ja miten kysely toteutetaan, jotta tavoitetaan koko henkilöstö. Päädyimme tulokseen, että välitin tekemäni kyselyn esihenkilölle, joka puolestaan jakoi sen henkilöstölle WhatsAppin kautta. Vastaukset ohjautuivat anonymisti minulle tarkasteltaviksi. Tarveanalyysin jälkeen kehittämistavoitteet selkiytyivät (Pernaa, 2013, s. 17), ja aloitin työyhteisössä kehittämään työhyvinvoinnin toimintaa. Otin kehittämistyössä joitakin keskeisiä näkökohtia esiin työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tutkimuksessa. Kyselytutkimukset ovat yleisiä menetelmiä työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tutkimuksissa. Kyselyn avulla kerättiin tietoa työolosuhteista, työtyytyväisyydestä ja työssäjaksamisesta.

## **2.2 Kehittämistyön tavoite**

Opinnäytetyöni tavoite oli parantaa työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisölle rakennettavan työhyvinvointitiimin kokoaminen edesauttaa yhteisöllistä toimintaa, jonka tarkoitus olisi auttaa edistämään työssäjaksamista ja sitä kautta hyvinvointia (International Journal of Environmental Research and Public Health. 2021, s. 1–3.). Tässä työssä tarkoituksena koostaa työhyvinvointitiimi. Tiimi kerätään työntekijöistä ja esihenkilöistä. Tiimin ei ole tarkoitus olla aina samojen henkilöiden pyörittämä, vaan se koostuu eri työntekijöistä vaihtelevasti työvuorojen mukaan. Tiimin tarkoitus oli kokoontua aluksi kerran kuukaudessa johdollani. Noin yksi tunti kerrallaan tiimi kokoontui katsomaan, millaista viestiä työyhteisöstä oli tullut, millä tavalla ideoita otetaan vastaan ja millaisia toiveita kehitystyön suhteen eri yksiköillä oli. Kehitystyön

edetessä siis suoritetaan jatkuvaa arviointia (Pernaa, 2013, s. 17). Tiimi mietti, mitä asioita vahvistamalla ja kehittämällä voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Sitten mietittiin mitkä vahvistavat yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia.

Tavoitteena oli tehdä henkilökunnalle kysely touko-kesäkuussa 2023 jolla voidaan mahdollistaa tilannekuva työssäjaksamisen nykytilasta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden työhyvinvoinnin tasoa sekä ajatuksia siitä, mitkä asiat kannattelevat sekä toisaalta haastavat työssäjaksamista ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä.

### **2.3 Yhteistyötaho ja kohderyhmä**

Pohjois-Pirkanmaalla toimiva yhteistyötaho tarjoaa iäkkäille ihmisille palveluasumisen eri muotoja (anonyymi tietolähde, henkilökohtainen tiedonanto, 10.3.2023). Palvelut ovat kotihoitopalveluista tehostettuun palveluasumiseen riippuen asiakkaasta. Palvelukeskuksessa saa valita oman tarpeen mukaan räätälöityä asumista. Tarjolla on hoitopalvelujen lisäksi tukipalveluina ateriapalveluja, turvapalveluja, siivous- ja pyykkipalvelua sekä mahdollisuus erilaisiin kuntopalveluihin, esimerkiksi kuntosaliin, jumppaan ja uimiseen. Kaikki palvelut tuotetaan omalla henkilöstöllä, lukuun ottamatta turvapalveluja. Päätalossa on 56 asuntoa. Lisäksi samalla tontilla sijaitsee viisi rivitaloa, jossa on 20 yksiötä, sekä yksi erillinen asuintalo. Päätalossa on etupäässä yksiöitä ja viisi kaksiota. Kaksioihin sijoitetaan ensisijaisesti pariskunta tai kaksi asukasta. Asunnot sijaitsevat pääosin yhdessä tasossa esteettömässä ympäristössä, joten tilat soveltuvat hyvin myös apuvälineitä käyttäville. Osa asunnoista on INVA mitoitettuja. Turvajärjestelyt täyttävät tehostetun palveluasumisen vaatimukset mm. kulunvalvonta, ovet pidetään lukittuna myös päiväaikaan, automaattinen vesisammutusjärjestelmä ja asukaskohdattaiset turvahälyttimet.

Työntekijöitä on vakituisena noin 30. Suurin osa kuuluu hoitohenkilöstöön. Lisäksi tukipalveluissa, kuten keittiöllä ja siivouspalveluissa työskentelee viisi henkilöä. Esihenkilöstöä on hoitohenkilöstölle ja tukipalveluille. Talon johtamisesta vastaa toiminnanjohtaja, joka työskentelee yhdessä hallituksen kanssa, koska kyseessä on yhdistys pohjainen yritysmaali. Toiminnanjohtajan työtehtäviin kuuluu mm. talous ja budjetointi sekä rekrytointi, markkinointi, yhteistyötahojen kanssa työskentely sekä tarvikehankinnat ja tiedottaminen.

Palvelukeskuksessa järjestetään lähes joka arkipäivä jotain ohjattua ohjelmaa asukkaille. Aamupäivisin voi olla virikeohjaajan ohjaama tuolijumppa tai käsityöpiiri. Joskus myös

ruokasalissa järjestetään emännän ja virikeohjaajan ohjaamana esim. pullan leivontaa. Ilta-päivisin pelataan bingoa tai korttia, lauletaan lauluja yhdessä pianon säestyksellä, myös raamattupiiri on saanut suuren suosion ja kokoontuu joka toinen viikko seurakunnan työntekijän ohjaamana. Keittiöllä valmistetaan aamupala, lounas, päiväkahvi ja päivällinen asukkaille. Palvelukeskuksessa on 70paikkainen ruokasali ja kabinetti, jossa järjestetään asukkaiden päivittäiset ruokailut. Työ on 2- vuorotyötä keittiöllä.

Henkilökunta sijoittuu kahteen eri yksikköön, tehostetun hoidon puolella on 16 asukasta ja palveluasumisen puolella on noin 45 asukasta. Asunnot ovat yhdessä kerroksessa, ja askelia tulee työpäivän aikana paljon. Työtehtäviin kuuluvat pesut, saunotukset, hoidolliset toimenpiteet sekä päivittäisissä toimissa ja ruokailussa avustaminen. Työ on 3- vuorotyötä. Lisäksi kaksi sairaanhoitajaa hoitavat heidän vastuullaan olevia työtehtäviä.

## 2.4 Aiemmat tutkimukset

Työhyvinvoinnin vaikutuksesta työssäjaksamiseen on tehty lukuisia tutkimuksia esimerkiksi työterveyslaitoksen toimesta toistuvia tutkimuksia, esimerkkinä tutkimus Työkyvyn ulottuvuudet (Gould ym.,2006). Tutkimuksissa on usein pyritty selvittämään työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen väliset yhteydet: Miten työhyvinvointi ja työssäjaksaminen korreloivat keskenään? Onko työhyvinvoinnin parantamisella vaikutusta työssäjaksamiseen? Työelämä muuttuu dramaattisesti jatkuvien teknologisten edistysaskelien ja globalisaation, COVID-19-pandemian terveyskriisin ja jatkuvan globaalien talouskriisin vuoksi (International Journal of Environmental Research and Public Health. 2021. s. 1–3). Esimerkiksi pandemia on pakottanut työelämän sopeutumaan uusiin tapoihin järjestää työ. Tavat, jotka ovat hitaasti sisällytetty viime vuosikymmeninä työelämään ovat etätö ja etätöskentely. Ilmastonmuutoksen vaatimukset pyrkivät tarjoamaan kestävämpiä vaihtoehtoja nykyiselle neoliberalismin talousmallille ja kysyntä-ohjautuneelle valmistusjärjestelmälle muiden tekijöiden joukossa. Lisäksi useat tutkimukset tämän International Journal of Environmental Research and Public Health -tutkimuksen sisällä ovat osoittaneet, että työntekijöiden terveys ja hyvinvointi voivat olla suuremmassa riskissä, kun organisaatiot kohtaavat merkittäviä muutoksia ja taloudellista myllerrystä.

Työhyvinvointia on tutkittu 1950-luvulta alkaen enenevässä määrin Työterveyslaitoksen perustamisen jälkeen (Vartiainen, 2017, s. 30). Nykypäivänä työhyvinvoinnin arviointi ei ole pelkästään pahoinvoinnin ja siitä aiheutuvien oireiden puuttumisen arviointia vaan hyvinvoinnin

ja pahoinvoinnin erillistä tarkastelua, joka helpottaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin hahmottamista (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 103). Työhyvinvoinnin kokonaiskuvana toimii mainiosti Rauramon porrasmalli. Malli esitellään Parviainen (2019, s. 20.) tutkimuksessa työhyvinvoinnista lastensuojelulaitoksessa. Siinä ovat viisi askelta alhaalta ylöspäin psykologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Malli perustuu Abraham Maslow'n luomaan tarvehierarkiaan (Hyppänen, 2013, s. 141). Hierarkiassa on viisi askelta, jotka edustavat psykologisia tarpeita, ja ne järjestetään alhaalta ylöspäin tarpeiden tärkeyden perusteella. Tarvehierarkian malli olettaa, että yksilö pyrkii tyydyttämään alemmpitasoiset tarpeet ennen kuin siirtyy tyydyttämään korkeampitasoisia tarpeita. Hierarkian malli on ollut hyödyllinen väline ymmärtää, miten ihmisten motivaatio ja käyttäytyminen muuttuvat riippuen siitä, mitkä heidän tarpeistaan ovat tyydyttyneet.

Asiasta luennoi myös Lepistö (2023) Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilökunnalle. Psykologinen turvallisuus näkyy työyhteisössä esimerkiksi siinä, miten erilaisuuteen suhtaudutaan. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä tarkoittaa työntekijöiden kykyä ilmaista itseään vapaasti ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Se edistää innovaatiota, oppimista, tiimityötä ja työtyytyväisyyttä. Organisaatiot voivat tukea sitä johtajuuden, avoimen viestinnän, palautteenkulttuurin, tiimityön ja koulutuksen kautta. Useimmat tutkimusten tulokset viittaavat siihen, että hyvä työhyvinvointi edistää työssäjaksamista ja vähentää työuupumukseen liittyviä riskejä. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että työympäristön parantamisella ja työhyvinvoinnin tukemisella voidaan saavuttaa positiivisia vaikutuksia työssäjaksamiseen.

On tärkeää huomioida, että tutkimustulokset voivat vaihdella eri konteksteissa ja eri työympäristöissä, joten yleispäteviä johtopäätöksiä on hyvä tarkastella kriittisesti ja suhteuttaa omaan tilanteeseen. Jokainen työympäristö ja organisaatio on ainutlaatuinen, ja erilaiset tekijät voivat vaikuttaa siihen, miten tietyt toimenpiteet tai käytännöt toimivat käytännössä (Työterveyslaitos, b., i.a.). Eri konteksteissa voi olla erilaisia haasteita, resursseja ja olosuhteita, jotka vaikuttavat siihen, miten esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet otetaan vastaan ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Esimerkiksi pienessä perheyriyksessä voi olla erilaisia dynamiikkoja ja tarpeita kuin suuressa kansainvälisessä yrityksessä. Myös erilaiset työympäristöt voivat vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat ja reagoivat tiettyihin toimenpiteisiin tai muutoksiin. On tärkeää tarkastella tutkimustuloksia kriittisesti ja suhteuttaa ne omaan tilanteeseen ja organisaation tarpeisiin. Yleispäteviä johtopäätöksiä ei välttämättä voi tehdä suoraan tutkimustulosten perusteella, vaan on harkittava, miten ne voivat soveltua

omaan kontekstiin ja millaisia muutoksia tai mukautuksia ne saattavat vaatia käytännön toteutuksessa. Lisäksi omaan tilanteeseen soveltuvien käytäntöjen tunnistaminen ja kehittäminen edellyttävät yleensä paikallista asiantuntemusta ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa.

### 3 TYÖHYVINVOINTI – OSA TYÖSSÄJAKSAMISTA

Työhyvinvointi on olennainen osa työssäjaksamista ja vaikuttaa suoraan työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja tehokkuuteen. Työympäristö, työolosuhteet, johtaminen ja työyhteisö ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kattavat monia osa-alueita, kuten työn monipuolisuuden, mahdollisuuden oppia uutta, ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet. Psykologinen pääoma, kuten optimismi ja itseluottamus, sekä työssäjaksamiseen vaikuttavat tekijät, kuten terveys ja fyysinen kunto, ovat myös tärkeitä, joita käsitellen tässä osiossa. Pitovoima ja työn merkityksellisyys ovat avainasemassa työhyvinvoinnissa. Sitoutuneet työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä ja motivoituneempia. Työssäjaksaminen edellyttää myös tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Hyvä työyhteisö luo perustan positiiviselle työilmapiirille, mikä edistää vuorovaikutusta, vähentää stressiä ja lisää työmotivaatiota (Sinokki, 2016, s.80–81.). Työssäjaksamisen edistäminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta, ja se vaatii sekä työnantajien että yksilöiden panostusta. Laadukas johtaminen on ratkaisevassa asemassa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Innostava, kannustava ja tavoitettava johtaminen luo turvallisen ilmapiirin ja tukee työntekijöitä. Hyvä johtaminen lisää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksiin ja menestykseen.

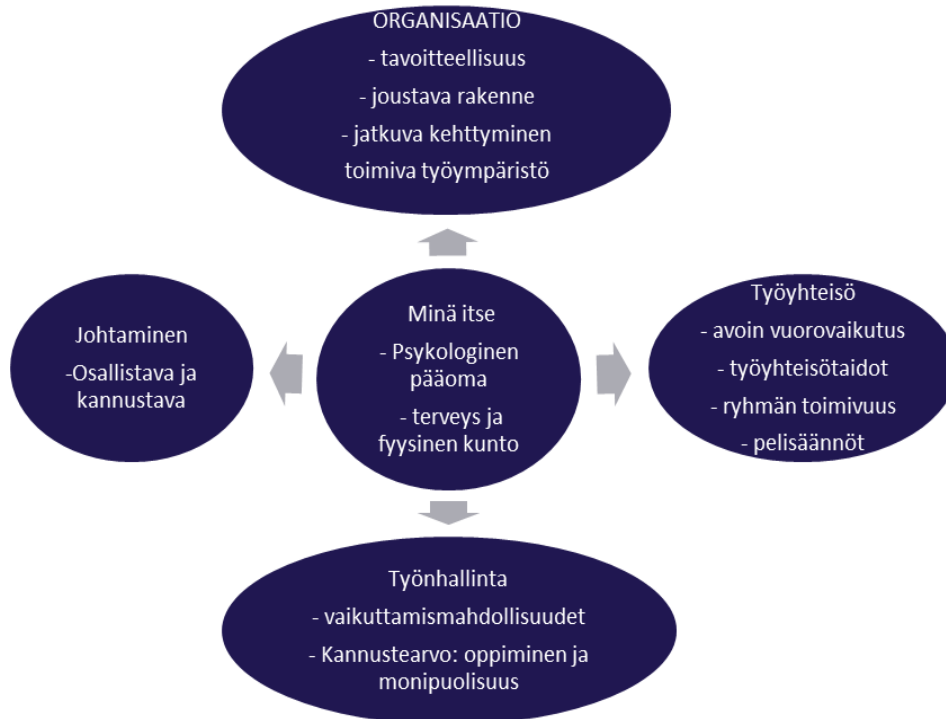
#### 3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tutkimus on erittäin tärkeä ja monitahoinen prosessi, joka pyrkii ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia, näkemyksiä ja tunteita heidän työympäristössään. Tällainen tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten työympäristö ja työolosuhteet vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Kokonaisuudessaan työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa työympäristön ja työolosuhteiden kehittämiseen, mikä voi edistää työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista ja tehokkuutta työssään.

Henkilökunnan työssäjaksaminen on oleellinen osa myös asiakkaan hyvinvointia, joten työhyvinvoinnin kehittämisellä pyritään vaikuttamaan moneen asiaan niin työyhteisön hyvinvointiin kuin asukkaidenkin hyvinvointiin. Manka (2016, s.76) on kehittänyt työhyvinvoinnin mallin (kuvio 1), jossa huomioidaan työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita. Työhyvinvointimallin kuvio koostuu työyhteisön työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja työntekijästä itsestään. Työn tulisi sisällöltään olla mahdollisimman monipuolista, siinä pitäisi myös voida oppia uutta, ja

työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Yhteisön henkiseen tilaan vaikuttavat johtamisen laatu sekä työilmapiiri. Huolimatta siitä, että työyhteisön kaikki tekijät tukisivat työhyvinvointia, jokainen työntekijä tulkitsee työpaikkaansa omien henkilökohtaisten asenteiden pohjalta. Tulkintaan vaikuttavat asenteiden lisäksi työntekijän psykologinen pääoma, joita ovat optimismi, itseluottamus, toiveikkuus ja sitkeys (Manka & Manka, 2016, s. 76). Lisäksi työhön vaikuttamisen mahdollisuus, työyhteisö, terveys sekä fyysinen kunto vaikuttavat osaltaan työssäjaksamiseen. Työyhteisön sisällä työntekijöiden kokema työhyvinvointi voi vaihdella paljonkin. Työyhteisön ulkopuolisetkin asiat, kuten asiakkaat, voivat vaikuttaa lisäävästi tai vähentävästi työhyvinvointiin (Manka, 2011, s. 106–107; Manka & Manka, 2016, s. 76–77.)

Johtamistaidot on perinteisesti yhdistetty esihenkilötehtäviin, mutta oman itsensä johtaminen ja motivointi on osa johtamistaitoja (Manka & Manka 2016, s. 26). Todellakin, perinteisesti johtamistaidot on usein assosioitu esihenkilötehtäviin ja organisaation ylimpiin hierarkkisiin tasoihin. Kuitenkin nykyään ymmärretään, että johtamistaitoja tarvitaan laajemmin kuin pelkästään esihenkilötehtävissä. Oman itsensä johtaminen ja motivointi ovat keskeinen osa johtamistaitoja, ja ne ovat merkityksellisiä kaikille työntekijöille, riippumatta heidän sijoittumisestaan organisaation hierarkiassa. Oman itsensä johtaminen kattaa taitoja kuten ajanhallinta, tavoitteiden asettaminen, itsensä motivoiminen ja itsensä kehittäminen. Nämä ovat olennaisia taitoja, jotka auttavat yksilöitä saavuttamaan menestystä työssään ja yksityiselämässään. Esimerkiksi ajanhallinnan taidot ovat tärkeitä kaikille työntekijöille, kun taas itsensä motivoiminen ja tavoitteiden asettaminen auttavat yksilöitä pysymään motivoituneina ja keskittyneinä omassa työssään. Motivaation merkitys korostuu erityisesti nykypäivän työelämässä, jossa monilla työntekijöillä on entistä enemmän autonomiaa ja vastuuta omasta työstään. Hyvä itsetuntemus ja kyky motivoitua ovat avainasemassa työntekijän menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta. Näin ollen, vaikka johtamistaitoja on perinteisesti opittu ja kehitetty esimiesroolissa, niiden merkitys ulottuu nykyään kaikille työntekijöille. Oman itsensä johtaminen ja motivointi ovat olennaisia osa-alueita, jotka auttavat yksilöitä menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät. (mukaillen Manka & Manka, 2016, s. 76.)

Työhyvinvointia on tarkasteltu myös psykososiaalisesta näkökulmasta. Silloin, kun työ kuormittaa sekä henkisesti että sosiaalisesti, puhutaan työn psykososiaalisesta kuormituksesta (Lepistö 2023). Työelämässä jo pitkään tapahtuneiden muutosten kautta työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet työntekijöillä (Lepistö, 2023). Psykososiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseksi keskeisiä asioita ovat työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyden, työn sisällön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja työilmapiirin vahvistaminen (Rauramo 2008, s. 55.) Psykososiaalinen kuormittavuus on merkittävä tekijä työkyvyn, työssä jaksamisen ja työssä jatkamisen kannalta (Rautio 2010, s. 25–27). Työhyvinvoinnin tarkastelu psykososiaalisesta näkökulmasta avaa ymmärrystä siitä, miten työ voi vaikuttaa työntekijöiden henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Psykososiaalinen kuormitus syntyy tilanteissa, joissa työntekijä kokee stressiä, ahdistusta tai muita negatiivisia tunteita työhön liittyvien henkisten ja sosiaalisten tekijöiden vuoksi. Tämä voi johtua esimerkiksi työn vaativuudesta, epäselvistä rooliodotuksista, riittämättömistä resursseista tai huonosta työilmapiiristä. Työelämän muutokset, kuten digitalisaatio, globalisaatio ja organisaatioiden rakenteelliset muutokset, ovat lisänneet psykososiaalisen kuormituksen riskiä työntekijöillä. Tämä korostaa tarvetta kiinnittää huomiota psykososiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla. Keskeisiä keinoja psykososiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyden lisääminen, työn sisällön vaikutusmahdollisuuksien parantaminen ja

työilmapiirin vahvistaminen. Näiden tekijöiden huomioiminen voi auttaa vähentämään stressiä ja ahdistusta työssä sekä parantamaan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. On tärkeää ymmärtää, että psykososiaalinen kuormittavuus voi vaikuttaa merkittävästi työkykyyn, työssä jaksamiseen ja haluun jatkaa työssä. Siksi psykososiaalisen työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa työpaikkojen hyvinvointitoimenpiteitä ja voi tukea työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia pitkällä aikavälillä.

### 3.2 Pitovoima työhyvinvoinnissa

Pitovoimalla eli sitoutumisella työpaikkaan ja työn merkityksellisyydellä on erittäin suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Kun työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita työpaikkaansa ja heidän työnsä koetaan merkitykselliseksi, se vaikuttaa myönteisesti sekä heidän fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiinsa. Työntekijöillä on usein korkeampi motivaatio, kun he kokevat olevansa sitoutuneita työpaikkaansa (Deci & Ryan, 2000; Martela & Jarenko 2014). He ovat valmiimpia tekemään parhaansa ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Työ koetaan kiinnostavana ja mielekkäänä, mutta toisaalta myös merkityksellisenä omiin arvoihin ja tavoitteisiin pohjaten.

Työntekijöiden sitoutuminen ja työn merkityksellisyys voivat vaikuttaa myönteisesti heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa (Deci & Ryan, 2000, s.71). Kun työntekijät kokevat, että heidän tekemällään työllä on merkitystä ja että he ovat jo osa jotain suurempaa, se voi vähentää stressiä ja lisätä tyytyväisyyttä työhön. Tämä lisää yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Itseohjautuvuusteorian mukaan psykologiset perustarpeet ovat edellytys hyvinvoinnille, ehjyydelle ja psykologiselle kasvulle. Nämä psykologiset perustarpeet ovat yhteisöllisyys, autonomia ja pätevyys.

Sitoutuneet työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä työhönsä (Mäkikangas ym., 2005). He kokevat, että heidän panoksensa on arvostettu ja että heillä on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan, mikä edelleen vahvistaa heidän sitoutumistaan ja työtyytyväisyyttä. Ammatillinen ja uraan sitoutuneisuus on sitä, että uran luominen ja omassa ammatissa toimiminen on yksilölle tärkeää. Työpaikan pitovoimatekijöitä täytyy miettiä hyvien työntekijöiden löytyttyä ja niin ikään rekrytoinneissa pitää pysyä niin sanotusti ajanhermoilla. Varsinkin viime aikoina ovat sosiaalialaa puhuttaneet rekrytointilisät ja työvoimapula, jotka ovat ylittäneet uutisoinnin kynnyksen (Erkkilä, 2022). Myös Laitinen (2023, s. 14–16) kirjoittaa kuinka työpaikan

maineella on suuri merkitys palkan lisäksi pitovoimaan. Jos työpaikka tarjoaa mahdollisuutta esimerkiksi monipuoliseen työnkuvaan ja työaikavaikuttamiseen, ovat ne tekijöitä, joilla perhe-elämän ja työn yhteen sovittaminen on tärkeitä tekijöitä työpaikkaa valittaessa. Laitisen (2023, s. 14–16) mukaan perinteinen työpaikkailmoittelu ei toimi, jos alalla on pula työntekijöistä. Laitisenkin (2023, s. 14–16) kuvaamaa headhuntausta eli suorarekrytoimista, joka tarkoittaa sitä, että työssä oleville sosiaalityöntekijöille soitetaan rekrytointifirmoista ja tarjotaan etuja. Edut ovat sellaisia, joita ei hyvinvointialueen esihenkilöt pysty tarjoamaan, mm. au-toetua ja tonnien palkankorotusta. Työntekijää tarvitaan kipeästi jollekin alueelle ja keinot ovat mitä uskomattomimpia. Joissakin maissa työntekijöiden saatavuuteen terveydenhoi-toalalla liittyvät haasteet voivat myös johtua julkisen sektorin kyvyttömyydestä ottaa vastaan alan ammattilaisia budjettirajoitusten vuoksi (World Health Organization (WHO), i.a.).

Johtopäätöksenä organisaatioiden kannalta on siis äärimmäisen tärkeää pyrkiä luomaan työympäristö, jossa työntekijät voivat kokea työnsä merkitykselliseksi ja tuntea sitoutumista organisaatioon. Tällaisen työympäristön luominen edellyttää organisaatiolta avointa ja kannus-tavaa johtamista, selkeää viestintää organisaation tavoitteista ja arvoista sekä mahdollisuuk-sia osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhönsä (Laitinen, 2023, s. 14–16). Laiti-sen (2023, 14–16) mukaan hyvän työympäristön luomiseen tarvitaan lisäksi työntekijöiden osaamisen ja vahvuuksien huomioimista, työtehtävien monipuolistamista, sekä kehitys mah-dollisuuksia ja uralla etenemistä asioiksi, jotka voivat lisätä työn merkityksellisyyttä ja sitoutu-mista. Työntekijöiden pitovoiman vahvistaminen on keskeinen osa työhyvinvoinnin ja organi-saation menestyksen edistämistä. Siten organisaatioiden tulisi pyrkiä tunnistamaan ja vahvis-tamaan tekijöitä, jotka lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemusta työssä, kuten Malinen (2020, s. 31) tutkimuksessaan tuo esille. Tämä voi tapahtua esimer-kiksi koulutuksen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoamisen, työyhteisön rakentamisen, työnte-kijöiden osallistamisen päätöksentekoon sekä työn ja perhe-elämän tasapainoisen tukemisen kautta. Kokonaisuudessaan työntekijöiden pitovoiman ja työn merkityksellisyyden edistämi-nen on tärkeä osa organisaation strategista johtamista ja henkilöstöhallintoa. Kun työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita ja arvostettuja, organisaatio hyötyy paremmasta työhyvinvoin-nista, alhaisemmasta vaihtuvuudesta, korkeammasta työtyytyväisyydestä ja lopulta parem-masta tuottavuudesta ja tuloksista.

### 3.3 Työyhteisön merkitys

Kangastupa & Kinnusen (2018, s. 5–8) mukaan hyvä työyhteisö on moniulotteinen käsite, ja sen luomiseen tarvitaan useita keskeisiä tekijöitä. Olennaisia osatekijöitä ovat toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus, selkeä työnjako ja suunnittelu, organisaation tuki työntekijöille, jatkuva toiminnan arviointi, yhteiset pelisäännöt ja hyvä työntekoa tukeva johtaminen. Nämä elementit muodostavat perustan toimivalle työyhteisölle, jossa kaikki toimivat yhtenä kokonaisuutena. Avoin tiedonkulku ja molemminpuolinen vuorovaikutus mahdollistavat tehokkaan yhteistyön. Työnjaon ja suunnittelun on oltava selkeitä ja tehokkaita. Ilmapiirin tulee olla kannustava ja avoin, jotta ongelmista voidaan keskustella rakentavasti. Työn mielekkyys ja oikeudenmukainen palkka ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta. Yrityksen eettiset periaatteet ja johtotason oikeudenmukainen toiminta ovat olennainen osa hyvää työyhteisöä. Jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet ja kokemukset tulee huomioida, ja vapaa-aikaa tulee kunnioittaa. Esimiehen rooli on keskeinen toimivan työyhteisön luomisessa, ja hänen tulee luoda turvallinen ilmapiiri ja tukea työntekijöitä. Hyvä työyhteisö vaatii kaikkien jäsenten panosta ja tiimityötä, ja sen rakentaminen edellyttää sekä esimiestason että henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaohjeisiin.

Yhteisöllisyyden korostaminen on erittäin tärkeää, sillä se on yksi keskeinen kehittämisen tavoite työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden parantamisessa (Työterveyslaitos, a., i.a.). Vahva yhteisöllisyys luo perustan positiiviselle työilmapiirille, jossa työntekijät tuntevat kuuluvansa osaksi tiivistä ja tukevaa työyhteisöä. Tämä puolestaan edistää työhyvinvointia monin tavoin:

- Tukee sosiaalista vuorovaikutusta.
- Vähentää yksinäisyyttä ja eristäytymistä.
- Lisää työmotivaatiota ja sitoutumista.
- Parantaa työilmapiiriä ja vähentää konflikteja.
- Edistää työhyvinvointia ja vähentää stressiä.

Korostaessaan yhteisöllisyyden merkitystä työyhteisön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin parantamisessa, organisaatio voi luoda vankan perustan positiiviselle ja tuottavalle työympäristölle.

### **3.4 Työssäjaksaminen osa hyvinvointia**

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, jonka muodostavat muun muassa työyhteisö, työympäristö, johtaminen ja työn ulkopuolinen elämä (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, i.a.). Työhyvinvointia lisäävät esimerkiksi hyvä johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointiin vaikuttavat suuresti myös itse työssä jaksamiseen. Työhyvinvoinnin parantuessa sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.

Työssäjaksamisen edistäminen myös edellyttää sekä työnantajien että yksilöiden panostusta. Työnantajien tulee huolehtia työympäristön terveellisyydestä ja turvallisuudesta (Työterveyshuoltolaki 1383/2001), tarjota riittävät resurssit ja tuen työntekijöille, mahdollistaa työn ja vapaa-ajan tasapaino. Toisaalta yksilöiden on tärkeä tiedostaa omat voimavaransa, asettaa realistisia tavoitteita, pitää huolta omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan sekä hakea tarvittaessa tukea ja apua. Päätelmänä voikin todeta, että työssäjaksamisen edistäminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Hyvinvoivat ja jaksavat työntekijät ovat tuloksekkaampia, motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä. Työssäjaksamisen tukeminen onkin keskeinen osa nykyaikaisen työelämän johtamista ja henkilöstöhallintoa.

### **3.5 Johtamisen merkitys**

Opinnäytetyöni keskiössä on työhyvinvoinnin edistäminen organisaatioissa. Myös johtamisen roolin näkökulma tulee esille, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Laadukas johtaminen voi vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin, kulttuuriin ja työolojen laatuun sekä suoraan työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Järvisen (2023, s. 6–9) esittämät suomalaisen työetiikan haasteet, kuten liiallinen työhön uppoutuminen, ovat olennainen osa omaa tutkimuskohteeni kontekstia. Pyrin selvittämään, miten johtajat voivat tunnistaa ja hallita työntekijöiden kuormitusta sekä edistää terveitä työtapoja. Tämä on erityisen merkityksellistä, koska työuupumus ja stressi voivat merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn ja hyvinvointiin (Niiranen ym., 2014, s. 150). Uskon vahvasti siihen, että laadukas johtaminen muodostaa perustan terveelle työympäristölle ja työntekijöiden hyvinvoinnille.

Johtamisella on ratkaiseva merkitys, sillä esihenkilöt ja johtajat ovat avainasemassa työyhteisön ilmapiirin, kulttuurin ja työolosuhteiden luomisessa (Niiranen ym., 2014, s. 9–14). Hyvä johtaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia monin eritavoin ja vaikuttaa siten suoraan organisaation tuloksellisuuteen ja menestykseen.

Johtaminen on koko ajan muutoksessa olevaa työtä, sillä kukaan ei ole ikinä valmis (Järvinen, 2023, s. 6–9). Johtoasemassa olevan on hyvä miettiä mitä tuo mukanaan työyhteisöön. On innostava ja kannustava, muistaa kysyä mitä kuuluu ja on aidosti kysymyksensä takana. Esihenkilö kuuntelee, mitä on sanottavaa ja osaa kuitenkin jättää osan asioista muiden tehtäväksi luottamalla tiimin ja työyhteisön osaamiseen. Johtajan tulee olla tavoitettavissa, mutta kuitenkin osattava rajata myös työrauha itselle.

Artikkelissaan Järvinen (2023, s. 6–9) kuvaa tunnollisen suomalaisen työmoraalin henkisesti kuormittavaksi, koska suomalaiset paneutuvat liikaa omaan työhönsä. Siksi onkin hyvä miettiä, mitä itseltään työelämässä vaatii. Kaikkea ei tarvitse osata, vaan toimitaan osana tiimiä ja tukeudutaan esihenkilöön, joka on johdonmukainen, tasapuolinen, turvallinen, avoin ja luotettava. On vahvuus tunnistaa itsessään, milloin tarvitsee neuvoja muilta ammattilaisilta ja osata ottaa neuvoja vastaan ja etsiä vastauksia silloinkin, kun luulee tietävänsä.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Toteutuksena kyselytiedonkeruu on yleinen menetelmä tietojen keräämiseen, ja sen suunnittelussa on otettava huomioon monia seikkoja, kuten vastaajien motivaatio ja yksityisyyden suoja (Kananen, 2015, s. 11–16). Tiedonkeruu voidaan toteuttaa eri lähteistä ja erilaisin kysymyksin, ja sen tuloksia voidaan analysoida monin eri tavoin, esimerkiksi tilastollisesti tai teemottelemalla. Kyselyn suunnittelussa ja toteutuksessa on olennaista varmistaa vastausten anonymiteetti ja osallistuminen, ja niiden avulla voidaan kartoittaa työyhteisön toiveita ja tarpeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kyselyn tulosten analysointimenetelmät vaihtelevat riippuen tavoitteista ja aineiston luonteesta, ja niiden avulla voidaan tuottaa luotettavaa ja merkityksellistä tietoa. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä prosessorientoituneesti, ja teoreettiseen pohjaan tukeutuva aineiston analysointi tarkentuu tutkimusprosessin edetessä (Kananen, 2015, s. 34). Laadulliset menetelmät tarjoavat syvällistä ymmärrystä työhyvinvoinnin ilmiöistä ja mahdollistavat niiden tarkastelun luonnollisessa kontekstissa.

Eettisyys ja luotettavuus ovat keskeisiä näkökulmia tutkimustyössä, ja tutkijan tulee arvioida eettisiä kysymyksiä tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Kallinen & Kinnunen, *Tutkimusetiikka ihmistieteissä*, 2023). Tutkimuksessa on kunnioitettava tutkittavien ihmisarvoa ja yksityisyyttä sekä vältettävä aiheuttamasta riskejä tai haittoja tutkittaville. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää rehellisyyttä ja huolellisuutta, ja tutkijan on reflektoitava tekemiään eettisiä valintoja avoimesti ja rehellisesti.

### 4.1 Kehittämistyö opinnäytetyönä

Kehittämistyössä kerätyt tiedot ja saadut tulokset on jäseneltävä ja esitettävä selkeästi (Kananen, 2012, s. 12–18). Haasteena voi olla valita oikeat näkökulmat ja keskeiset asiat, joiden perusteella kehittämistyön prosessi ja tulokset esitetään. Työhyvinvointiin liittyvä tieto ja prosessit voivat olla monimutkaisia, ja ne on pystyttävä esittämään ymmärrettävässä muodossa (Kananen, 2012, s. 19–24). Haasteena on löytää tasapaino riittävän yksityiskohtaisen tiedon ja yleistajuisuuden välillä.

Kehittämistyön raportointiin käytettävissä oleva aika voi olla rajallinen, ja haasteena voi olla priorisoida tärkeimmät asiat ja keskittyä olennaiseen. Lisäksi aikataulujen ja määräaikojen noudattaminen voi olla haasteellista. Raportoinnille on määritelty tarkat ohjeet

(Kananen, 2012, s. 193–194). Kieliasuun ja muotoseikkoihin on asetettu tarkat kriteerit muun muassa lainauksien käytöstä tekstissä ja viitteet voidaan tarkastaa plagioinnin varalta. Kehittämistyön tulosten perusteella suunnitellut toimenpiteet on muutettava konkreettiseksi teoiksi ja käytännön käytännöiksi. Haasteena voi olla varmistaa, että nämä toimenpiteet ovat toteuttamiskelpoisia ja että niiden vaikutukset työyhteisöön ovat positiivisia. Tätä korostaa dokumentaation riittävyys.

Odotan kehittämistyöltä, että se olisi vuorovaikutteista ja tiimityötä korostavaa. Haasteena voi olla varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ovat mukana prosessissa ja että heidän näkemyksensä ja panoksensa otetaan huomioon. Motivaation ylläpitäminen on haaste, koska kehittämistyön edetessä saattaa ilmetä motivaation laskua tai väsymystä. Haasteena on säilyttää motivaatio ja sitoutuminen prosessiin loppuun asti, jotta työn laatu säilyy korkeana ja tavoitteet saavutetaan. Näiden haasteiden voittaminen vaatii hyvää suunnittelua, johdonmukaista työskentelyä ja tiimityötä. Lisäksi avoin kommunikointi ja jatkuva arviointi auttavat tunnistamaan mahdollisia ongelmia ja löytämään niihin ratkaisuja kehittämistyön edetessä.

## 4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja vastaa kysymykseen: mistä tässä on kyse? (Kananen, 2015, s. 34). Laadullinen tutkimus on prosessorientoitunutta (Kiviniemi, 2001, s. 68). Eri elementit tutkimusta tehdessä limittyvät toisiinsa, ja tutkimus kehittyä ja sen piirteet korostuvat tutkimuksen edetessä. Keskeistä on löytää tutkimuksen edetessä ne ideat, joihin nojaten tutkimuksellisia ratkaisuja tehdään. Rajaaminen on välttämätöntä, jotta löytää mielekkään, ehyen ja selkeästi rajatun ongelmanasettelun (Kiviniemi, 2001, s. 71). Tällöin myös tarkasteluperspektiivi selkeytyy kirjoittaa Kiviniemi.

Teoreettiseen pohjaan tukeutuva aineiston analysointi tarkentuu tutkimusprosessin kuluessa. Kiviniemen (2001, s. 74) mukaan voidaan ajatella, että tutkittavalla kohteella on oma ajattelutapansa ja käsitteistönsä, joka on kyettävä vangitsemaan ja tuomaan esille keskeisenä tulkin-tojen ja analysointien keinona ja välineenä. Laadullisen aineiston analysointiin vaikuttaa myös teoriapohja ja suunta, minne tutkimusta halutaan viedä ja mitä sillä tutkija haluaa nostaa esille. Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat olennainen osa tässä työssä, joka keskittyy työhyvinvointiin liittyvien ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen. Työhyvinvoinnin

monimutkaisuuden ja moniulotteisuuden vuoksi laadulliset menetelmät tarjoavat arvokasta tietoa ja syventävää ymmärrystä tutkittavista ilmiöistä. Laadulliset tutkimusmenetelmät myös mahdollistavat ilmiöiden tarkastelun niiden luonnollisessa kontekstissa. Tämä auttaa tutkijoita hahmottamaan, miten erilaiset organisaatiotekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja johtamiseen. Lisäksi laadullisten menetelmien avulla voidaan luoda uutta tietoa ja kehittää teorioita työhyvinvoinnista, mikä puolestaan voi johtaa käytännön suositusten ja ratkaisujen kehittämiseen organisaatioille. Näin ollen laadulliset tutkimusmenetelmät ovat välttämättömiä työhyvinvoinnin ilmiöiden syvässä ymmärtämisessä ja käytännön ratkaisujen kehittämisessä näiden alueiden parantamiseksi.

### **4.3 Kysely tiedonkeruu menetelmänä**

Tiedonkeruu laadullisten ja määrällisten kyselyiden avulla on yleinen menetelmä tietojen keräämiseen erilaisissa tutkimuksissa (Kananen, 2015, s. 11–16). Kyselyt voivat olla peräisin monista eri lähteistä, kuten paperilomakkeista, sähköpostikyselyistä, verkkokyselyistä, puhelinkyselyistä tai haastatteluista. Kyselyt voivat olla strukturoituja esimerkiksi valmiit monivalintakysymykset tai ei-strukturoituja esimerkiksi avoimet kysymykset, joissa vastaaja voi vapaasti ilmaista mielipiteensä.

Verkkokyselyiden etuna on, että ne voivat tavoittaa suuren määrän vastaajia suhteellisen pienessä ajassa ja kustannustehokkaasti. Lisäksi vastaajat voivat vastata kyselyihin omalla ajallaan, mikä lisää osallistumishalukkuutta. Kyselyiden avulla voidaan kerätä monenlaista tietoa, kuten mielipiteitä, asenteita, käyttäytymistä ja taustatietoja (Kananen, 2015, s. 33–35). Kyselyiden suunnittelussa on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon useita seikkoja, kuten kysymysten selkeys, vastaajien motivaatio, näytteenoton edustavuus ja vastaajien yksityisyydensuoja. Lisäksi kyselyiden tulosten tulkintaan liittyy omat haasteensa, kuten vastaajien rehellisyyden varmistaminen ja väärin johtopäätösten välttäminen. Kokonaisuudessaan kyselyt voivat olla erittäin hyödyllinen tiedonkeruumenetelmä, kun niitä käytetään oikein ja huolellisesti suunnitellen.

### **4.4 Kyselyn suunnittelu ja toteutus**

Tiedonkeruu toteutettiin kyselyllä, joka luotiin Google Forms -työkalulla. Kyselylinkki jaettiin työyhteisön WhatsApp-keskusteluissa, ja vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti.

Kyselyssä ei kerätty taustatietoja työntekijöistä, mikä varmisti vastausten anonymiteetin. Jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus vaikuttaa tulevan työhyvinvoinnin kehittämiseen vastamalla kyselyyn.

Kyselyn avulla haettiin vastauksia siihen, mitä työyhteisö itse toivoo kehitettävän työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Vastausten perusteella koottiin yhteenveto yhdessä työhyvinvointitiimin kanssa, jonka jälkeen pohdittiin, mitkä asiat nousevat eniten esille ja mitkä toimenpiteet olisivat tärkeimpiä työn kehittämiseksi. Kyselyssä esitetyt kysymykset loivat perustan työnkehittämislle ja asettivat tavoitteet siitä, mihin suuntaan työyhteisö haluaa mennä.

Kyselyn vastaukset analysoitiin ja lähdettiin sen pohjalta rakentamaan työhyvinvoinnin työkaluja. Tulokset kerättiin yhteen. Koottiin loppuyhteenveto ja tulokset julkaistiin työyhteisössä.

Kysymyssarjan kysymykset ovat seuraavat:

1. Miten koet tämänhetkisen työssäjaksamisen? (1=huono, 5= erittäin hyvä)
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
2. Olisiko yhteisöllisyyden vahvistamisella työyhteisössä mielestäsi merkitystä työhyvinvoinnin kannalta? Kyllä / Ei
  
3. Mitkä asiat lisääisivät työhyvinvointiasi?
  
4. Mitkä asiat kuormittavat työssäjaksamistasi?

Kyselyn tulosten tarkastelu toi esille tarpeen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Avoimista vastauksista tuli useaan kertaan ilmi se, että toivotaan tiedottamisen ja yhteisen tekemisen lisäämistä työyhteisössä.

#### 4.5 Kyselytulosten analysointimenetelmät

Perttulan (2023) mukaan kyselytulosten analysointi voi tapahtua monin eri tavoin riippuen siitä, millaista tietoa on kerätty ja mitä halutaan saada selville. Tuloksia voidaan analysoida joko tilastollisesti, teemoittelemalla, kvantitatiivisesti vertailemalla tai kvalitatiivisella

analyysilla. Tilastollinen analyysi menetelmä sisältää erilaisten tilastollisten menetelmien käytön kyselytulosten tarkasteluun. Tilastollinen analyysi voi sisältää keskiarvojen, mediaanien, moodien, hajontojen, korrelaatioiden ja regressioiden laskemisen kyselyn vastauksista. Tällainen analyysi voi auttaa ymmärtämään vastausten jakautumista ja mahdollisia yhteyksiä eri muuttujien välillä. Teemoitteleva menetelmä sopii erityisesti avointen kysymysten vastausten analysointiin. Teemoittelussa vastukset jaetaan eri teemoihin ja kategorioihin, jotka nousevat esiin eri vastuksista. Tämä auttaa hahmottamaan, mitkä aiheet ovat tärkeitä vastaajille ja millaisia näkökulmia heillä on. Kvantitatiivinen vertailu tehdään eri ryhmille kyselyllä, joista voi verrata ryhmien välisiä eroja kvantitatiivisesti esimerkkien keskiarvojen tai prosenttiosuuksien avulla. Tämä auttaa hahmottamaan, ovatko jotkin ryhmät erityisen eri mieltä tai kokevatko asiat eri tavalla. Kvalitatiivinen analyysi keskittyy vastausten laatuun, syvällisempään ymmärtämiseen ja merkityksiin. Se voi sisältää esimerkiksi teemoittelua, sisältöanalyysia ja/tai narratiivianalyysia.

Menetelmät voivat olla myös osa laajempaa kyselytuotosten analyysiprosessia, joka voi sisältää esimerkiksi visualisointia ja raportointia. On tärkeä valita analyysimenetelmä kyselyn tavoitteiden perusteella ja varmistaa, että se tuottaa luotettavaa ja merkityksellistä tietoa. Omassa työssäni olen järjestänyt ja pyrkinyt ymmärtämään laadullista dataa tunnistamalla keskeisiä teemoja tai kategorioita vastauksista. Teemoitteleva analyysi auttaa ymmärtämään vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia, ja se voi auttaa paljastamaan uusia näkökulmia. Työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä analyysimenetelmiä riippuen tutkimuksen tavoitteista ja aineiston luonteesta (Kanala, 2012, s. 25–44). Laadullinen analyysi voi auttaa ymmärtämään syvällisemmin työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä, kun taas määrällinen analyysi mahdollistaa suuremman aineiston käsittelyn ja yleistettävyyden. Osallistava tutkimusote voi olla hyödyllinen työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa pyritään saamaan työntekijöitä osallisiksi aktiivisesti tutkimusprosessiin esimerkiksi osallistumalla työpa-joihin tai keskusteluryhmiin, kuten kehittämistyössäni on tarkoituksena.

#### **4.6 Eettisyys ja luotettavuus**

Keskeiset näkökulmat tutkimustyön eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa ovat aina tutkimuskohtaisia, ja tutkijan pitää osata itse arvioida eettisiin kysymyksiin liittyviä ratkaisuja (Kallinen & Kinnunen, Tutkimusetiikka ihmistieteissä, 2023). Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on

hyvä miettiä eettisiä kysymyksiä aina aiheenvalinnasta tutkimustulosten julkaisuun ja lopulta aineistojen arkistointiin. Eettisten periaatteiden mukaan kunnioitus tulee kohdistua mm. ihmisarvoon, yksityisyyteen ja itsemääräämisoikeuteen. Tutkimusta tehdessä pitää välttää aiheuttamasta tutkimuskohteelle riskejä, haittoja tai vahinkoa. Kaikki lähtökohtaisesti ovat tasa-arvoisia ja heiltä saatu tieto on arvokasta. Tutkija ei myöskään saa käyttää asemaansa ja tuloksiaan niin, että kenenkään elämä hankaloituu. Tutkijan vastuu on myös tieteessä. Tutkimuksen pitää tuottaa uutta ja merkityksellistä tietoa. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK), tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon eettiset näkökulmat. Tämä sisältää muun muassa osallistujien informoidun suostumuksen, yksityisyyden suojan ja tiedon luottamuksellisuuden varmistamisen

Yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia (Kallinen & Kinnunen, Tutkimusetiikka ihmistieteissä, 2023). Hyvin merkittävä yleinen eettinen periaate on myös välttää aiheuttamasta tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja ja haittoja.

Vahingon välttämisen lähtökohta on tutkittavien ihmisarvoinen ja tasa-arvoinen kohtelu (Kohonen ym., 2019. s.7-13). Kaikki heiltä saatu tieto on arvokasta. Vaikka tutkija ei ole samaa mieltä tutkittavien kanssa, mutta tämä ei saa esimerkiksi vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin väärin tavalla. Kriittinenkin tutkija voi ymmärtää ja selittää tutkittavien elämää ja ajatuksia, vaikka ei itse hyväksyisi kaikkia tutkittavien esittämiä arvoja ja tulkintoja, tämän takaa perustuslain pykälä 16 tieteen vapaudesta. Eettiset ratkaisut tutkimuksessa eivät aina rajaudu yksittäisiin tutkittaviin, vaan ne voivat koskea kokonaisia ihmisryhmiä tai kulttuureita. Tutkija ei saa käyttää asemaansa tai tuloksiaan niin, että muiden ihmisten elämä hankaloituu. Vahingon ja haitan välttäminen korostuu esimerkiksi silloin, kun tutkija tutkii vähemmistöjä, alakulttuureja tai hankalassa asemassa olevia ryhmiä.

Viime kädessä tutkija on vastuussa myös tutkimuksestaan (Vakimo, 2010, s. 82–86). Tutkija ei saa toiminnallaan haitata tieteen edistymistä. Esimerkiksi tutkimus, jossa loukataan tutkittavien oikeuksia, väärin tulkitaan tuloksia tai toimitaan muutoin epäeettisesti, saattaa haitata pitkään tutkimusta saman kohderyhmän tai aiheen parissa. Toisaalta tutkimuksen eettisyys ei kilpisty yksinomaan tutkittavien suojeluun. Tutkimuksen eettisyyteen ja keskeisiin arvoihin kuuluu pyrkimys tuottaa uutta ja merkityksellistä tutkimustietoa asioista, joista emme tiedä

tarpeeksi. Tutkimusta suunnitellessa onkin syytä pohtia, millä tavalla juuri tämä tutkimus on hyödyllistä ja kenen kannalta.

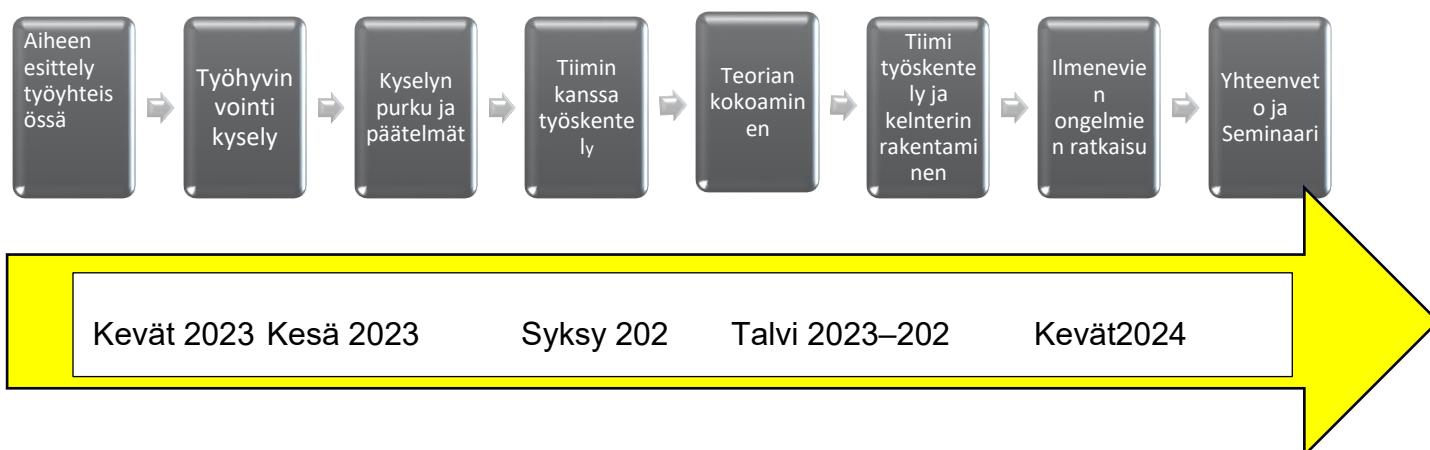
Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Esim. Vakimo, 2010, 91–95; Guillemain & Gillam 2004; Gould 2016). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija reflektoi tekemiään eettisiä valintoja tutkimusta raportoidessaan. Tutkija kertoo avoimesti ratkaisuksistaan, perustelee ne ja arvioi, mikä merkitys niillä on lopputulokselle. Myös vaikeista ratkaisuksista ja virheistä pitää kertoa. Tutkijan kriittisyys omaa työtään kohtaan ei vähennä tutkimuksen arvoa vaan kohentaa sitä. Usein ratkaisut eivät ole mustavalkoisia, vaan tutkija joutuu punnitsemaan ratkaisujensa hyviä ja huonoja seurauksia saatavalle tiedolle. Refleктоimalla ratkaisujaan tutkija antaa eväitä tutkimuksen arvioinnille ja toisten tutkijoiden tuleville ratkaisuille.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA TULOKSET

Prosessi aloitettiin keväällä 2023, jolloin lähestyin yhteistyötahoa. Työhyvinvointia koskeva kehittämistyön idea syntyi yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Työskentelyprosessi sisälsi työntekijöiden kyselyn, vastausten analysoinnin, ja kehitystoimenpiteiden suunnittelun yhteistyössä työyhteisön kanssa. Kehittämistyössä havaittiin useita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten kommunikaation ongelmia ja työkuorman liiallisuutta. Työntekijöiden toiveina olivat selkeä tiedottaminen, työkuorman hallinta, ja työympäristön parantaminen. Kehittämistyön tuloksena laadittiin vuosikalenteri työhyvinvointitoimenpiteille, joka ottaa huomioon vuorotyön erityispiirteet ja neljännesvuosittaisen aikataulun. Jatkotutkimuksissa suositellaan syventymistä työhyvinvoinnin edistämiseen vanhusten palvelutaloissa ja kehittämään toimenpiteitä, jotka huomioivat muuttuvat työolosuhteet ja epävarmuustekijät.

### 5.1 Kehittämistyönprosessi

Keväällä 2023 esiteltiin työhyvinvointiaihe työyhteisölle, ja tämä toimi lähtölaukauksena kehittämistyölle. Esittelyn tavoitteena oli herättää keskustelua ja tietoisuutta työhyvinvoinnin merkityksestä sekä valmistella henkilökuntaa tulevaa kyselyä varten. Kehitystyön prosessi esiteltiin henkilökunnalle (Kuvio 2). Mietimme yhdessä toiminnanjohtajan kanssa ajankohtaa ja päädyimme aloittamaan kehittämisprosessin ennen kesälomia kyselyn jakaminen työyhteisöön. Kesäkuussa 2023 toteutettiin henkilökunnan työhyvinvoinnin kartoittamisen kysely, joka sisälsi monipuolisia kysymyksiä työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista, työolosuhteista ja mahdollisista kehittämistarpeista.



Kuvio 2. Opinnäytetyön prosessi (Moksu, 2023)

Kyselyn tavoitteena oli saada systemaattista tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja tunnistaa keskeiset kehittämiskohteet. Syksyllä 2023 vastaukset analysoitiin yhdessä yhteistyötahon tiimin kanssa, joka rakentui työvuorossa olevista työntekijöistä. Analyysivaiheessa pyrittiin hahmotamaan vastausten keskeiset teemat ja tunnistamaan toimenpiteitä, joilla voitaisiin parantaa työhyvinvointia. Tiimityöskentelyssä korostui avoin dialogi ja yhteisen näkemyksen muodostaminen vastausten perusteella. Toiveissa, että hanke jatkuu työyhteisön sisällä ja kenties, ajan mittaan siihen tulee lisää ulottuvuuksia esimerkiksi pitovoiman suhteen. Tiimin kokoontumisajankohdaksi päätimme joka kuukauden ensimmäisen maanantain.

Loppuvuodesta 2023 aloitettiin teorian kokoaminen kehittämistyön prosessista ja keskeisistä työhyvinvoinnin merkityksistä, kuten pitovoimasta ja työssäjaksamisesta. Teorian avulla pyrittiin ymmärtämään paremmin työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavia mekanismeja ja luomaan vahvempia perusteita kehittämistyölle.

Tammikuussa 2024 tiimi kokoontui suunnitelman mukaan. Tiimin työkaluksi valmistui vuosikalenteri, jonka avulla tiimi suunnittelee neljännesvuosittain työtoiminnan. Toimintaan oli johtajalta saatu tietty budjetti, jolla toiminta mahdollistetaan tulevaisuudessa. Kyselyn vastausten perusteella rakennettiin vuosikalenteri yhteistyössä yhteistyötahon tiimin kanssa. Kalenteriin koottiin erilaisia tapahtumia, työhyvinvointia tukevia aktiviteetteja ja kehittämistoimenpiteitä, jotka oli suunniteltu vastausten pohjalta. Yhteistyön avulla varmistettiin, että kalenteri vastaa mahdollisimman hyvin työyhteisön tarpeita ja toiveita. Suunnitelma jäi hiekan kesken ja sovimme seuraavan tapaamisen helmikuun 2024 alkuun. Esihenkilön kanssa sovittiin, että seurataan miten prosessi lähtee työyhteisössä etenemään itsenäisesti.

Helmikuun alussa kävi ilmi, että työhyvinvointitiimi ei ollut edes kokoontunut itsenäisesti. Ongelma ilmeni heti alkometreillä, kun työyhteisöstä ei kokoonnuttukaan sovittuna aikana, kun ei ollut ketään, joka olisi tiimin kerännyt kokoon. Ongelma pyrittiin ratkaisemaan yhteistyössä ja löydettiin muutaman henkilön, jotka ottavat vastuulleen tiimin koollekutsumisen. Seuraava kokoontuminen sovittiin maaliskuun ensimmäiselle maanantaille ja sovittiin, että nämä muutamat henkilöt ottavat asian hoitaakseen. Maaliskuussa tiimissä mietittiin toimivaa ratkaisua tiimin toimimiselle. Työyhteisössä tuli esiin, jos järjestämisvastuut työtoiminnasta jaettaisiin neljännesvuosittain eri yksiköiden välillä niin, että jokainen yksikkö ottaisi yhden vuosineljänneksen työtoiminnan vastuulleen. Tiimi sopi ottavansa tämän käytäntöön.

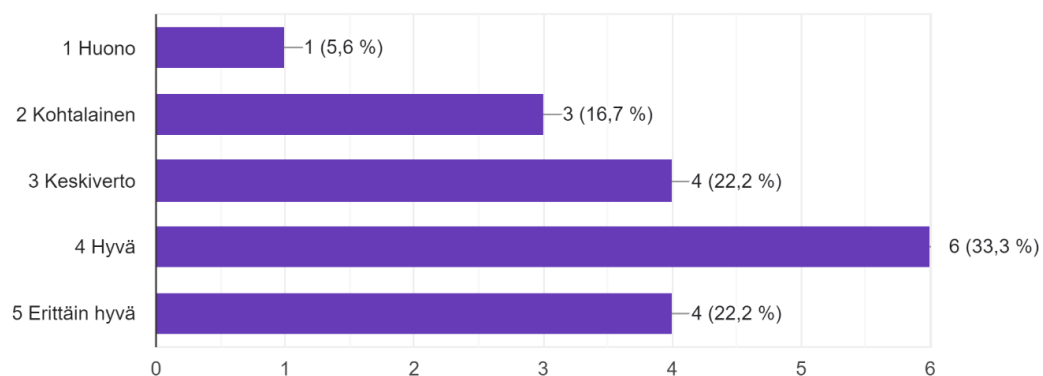
Kehittämistyön raportoinnissa kohtasin useita haasteita, kuten tietojen jäsentelyssä, monimutkaisen tiedon yksinkertaistamisessa sekä käytännön toimenpiteiden konkretisoinnissa. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön korostaminen vaati yhteistyötahon kanssa dialogisuutta. Haasteellisin osuus omalta kohdaltani oli ajanhallinta ja motivaation ylläpitäminen. Ajan hallintaan vaikutti samanaikaisesti työelämässä olo. Motivaation katoaminen ajoittain johtui ajanpuutteesta. Motivaation sai kyllä takaisin, kun otti yhteistyötahoon yhteyttä ja pohti ääneen asioita mitä on tehty ja mitä voisi mahdollisesti tehdä. Haasteiden voittaminen edellytti minulta hyvää suunnittelua, johdonmukaista työskentelyä sekä jatkuvaa arviointia ja yhteistyötaholta tiimityötä ja avointa kommunikointia.

## 5.2 Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittäminen

Kysely aloitettiin kartoittamalla työntekijöiden työssäjaksamista (kuvio 3). Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että työssäjaksaminen on keskimäärin hyvällä tasolla. Vastauksia tuli kaikkiaan 18 kappaletta, joka on hieman yli puolet työyhteisön koosta.

1. Miten koet tämänhetkisen työssäjaksamisen? (1= huono, 5=erittäin hyvä)

18 vastausta



Kuvio 3. Vastaukset kysymykseen tämänhetkisestä työssäjaksamisesta (Moksu, 2023).

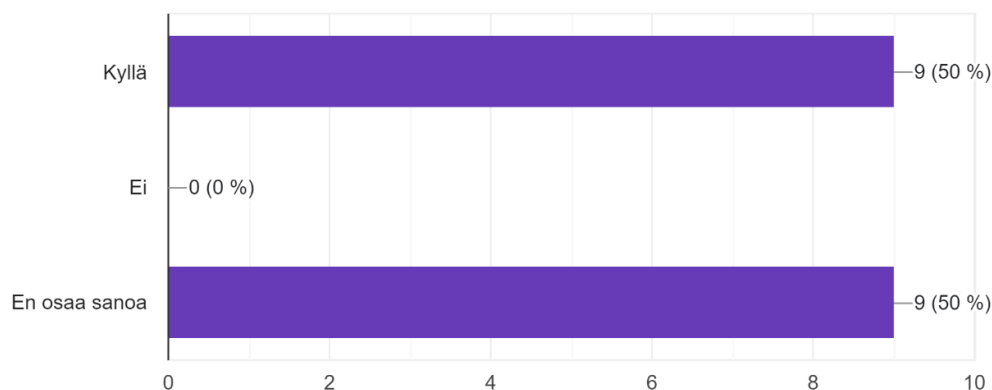
Järvisen (2023) korostama painotus työntekijöiden hyvinvointiin on oleellinen näkökulma omassa tutkimuksessani. Pyrimme tiimissä miettimään, miten esihenkilöt voivat tukea

työntekijöiden hyvinvointia ja luoda innostavan ilmapiirin työyhteisössä. Tämä on oleellista, sillä tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät ovat tuotteliaampia ja sitoutuneempia organisaatioonsa.

Tykytoiminnan merkitys työssäjaksamisen kannalta voisi olla keskeistä, sillä se tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia sekä fyysisen että psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseen, tukee työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja positiivista ilmapiiriä sekä lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Tämä puolestaan voi johtaa vähentyneisiin sairauspoissaoloihin, parempaan työtehokkuuteen ja organisaation menestykseen. Tiimissä mietittiinkin kuvion 4 pohjalta miten ja millaista tykytoimintaa aletaan kehittämään, jotta jokainen saisi miellyttäviä kokemuksia. Kaikki toiminta ei siis kuvion 4 perusteella tarvitse olla yhteisöllisyyden tukemista, vaan yleisesti työssäjaksaminen myös yksilön hyvinvoinnin tukemista. Kaikki eivät ilmeisesti koe tarvitsevänsä yhteisöllisyyttä, jotta jaksavat työssä paremmin.

2. Lisäisikö työyhteisön yhdessä tekemä tiiviimpi tyky-toiminta työssäjaksamista?

18 vastausta



Kuvio 4. Vastaukset kysymykseen lisäisikö työyhteisön yhdessä tekemä tiiviimpi tykytoiminta työssäjaksamista (Moksu, 2023).

### 5.3 Työhyvinvointia haastavat asiat ja toiveet henkilökunnalta

Analyysin perusteella usein toistuvia aiheita tai teemoja voidaan henkilökunnan vastauksista erottaa useita. Viestinnän puutteet, koska useat kommentit viittaavat tiedottamisen ja kommunikaation ongelmiin työyhteisössä. Henkilöstö ei tiedä, kuka vastaa mistäkin tehtävästä, ja tiedot eivät kulje tehokkaasti organisaatiossa. Tämä aiheuttaa epäselvyyttä ja turhautumista

työntekijöiden keskuudessa. Vastauksista tulee esiin työkuorman liiallisuus. Työntekijät kuvailevat jatkuvaa kiirettä ja työmäärän ylittävän resurssien määrää. Heidän on hoidettava ylimääräisiä tehtäviä hoitotyön lisäksi, kuten siivousta ja pyykkihuoltoa, mikä vaikeuttaa asukkaiden asianmukaista hoitamista.

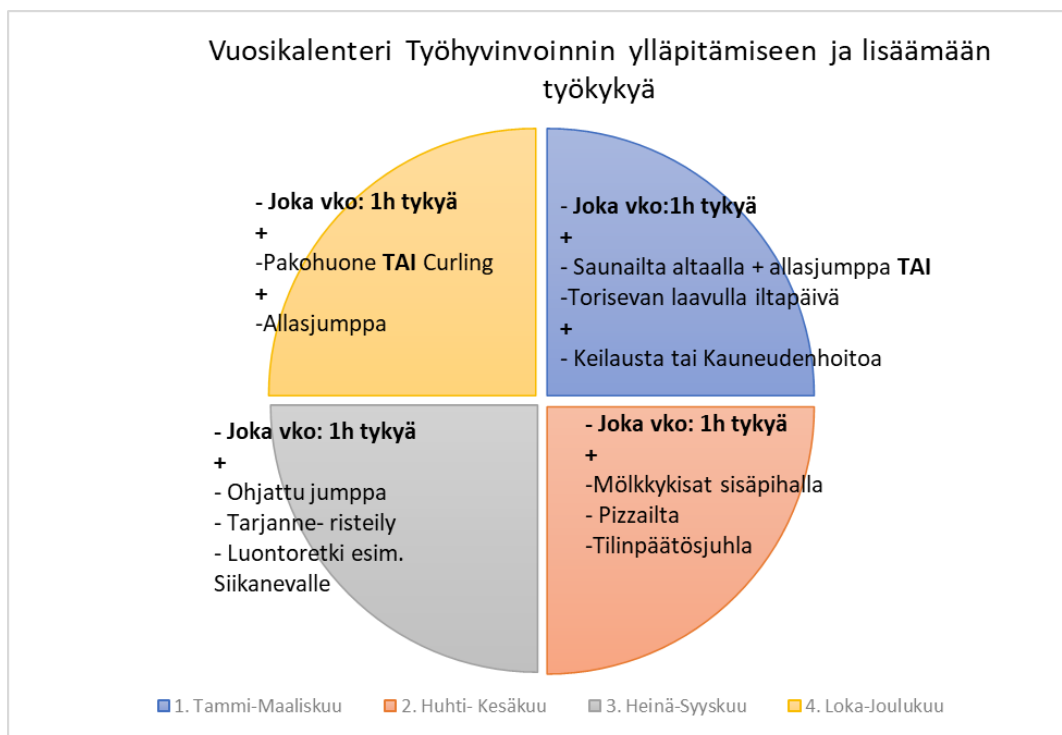
Henkilöstöressurssien riittämättömyys -teema nousee esiin, koska kommentit viittaavat siihen, että hoitajien määrä ei ole riittävä työmäärään nähden. Tämä voi johtaa siihen, että hoitajat kokevat uupumusta ja heillä ei ole tarpeeksi aikaa tai energiaa perheen kanssa vietettävään aikaan. Työolosuhteet ja terveysongelmat -teema tulee vastauksista esiin, koska työntekijät mainitsevat huonon ilmanvaihdon ja kuumuuden työpaikalla, mikä vaikuttaa heidän terveyteensä ja työhyvinvointiinsa. Näistä olosuhteista kärsiminen voi lisätä stressiä ja heikentää työssä suoriutumista. Näihin vastauksiin vaikuttaa vuodenaika. Johtamisen puutteet: Kommentit viittaavat myös siihen, että johtamisen laatu koetaan ongelmalliseksi. Johto ei ehkä ota vakavasti hoitajien esittämiä huolia tai tarpeeksi tehokkaasti ratkaise niitä. Voidaan todeta, että nämä aiheet liittyvät kaikki olennaisesti työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin. Niiden ratkaiseminen voi edistää työilmapiirin parantumista ja työntekijöiden sitoutumista työhönsä.

Toiveita työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvät vastaukset antoivat usein toistuvia aiheita tai teemoja, jotka olivat: selkeä tiedottaminen, kuormituksen hallinta ja resurssien lisääminen, työn ja vapaa-ajan tasapainoinen parantaminen, työympäristön parantaminen, henkilökunnan näkemyksien kunnioittaminen sekä keskeytysten vähentäminen. Toiveena oli, että tiedottaminen työyhteisössä olisi selkeää ja avointa. Työntekijät haluavat tietää, kuka vastaa eri tehtävistä ja että asiat hoidetaan asianmukaisesti ja tehokkaasti. Kuormituksen hallintaan ja resurssien lisäämiseen työntekijät toivovat, että heidän työmääräänsä ja tehtäviään helpotetaan ja että hoitajien määrää lisätään vastaamaan työmäärää. Työn ja vapaa-ajan tasapainon parantamiseen työntekijät kaipaavat mahdollisuutta palautua työstä ja viettää aikaa perheen kanssa ilman, että työkuorma vie kaiken energian. Työympäristössä toiveeksi nousi, että työympäristön fyysisiä ja toiminnallisia ongelmia korjataan. Työntekijät odottivat, että työolosuhteet, kuten ilmanvaihto ja lämpötila, ovat asianmukaiset ja terveelliset. Henkilökunnan huolia ja näkemyksiä toivottaisiin kunnioitettavan ja otettavan vakavasti työyhteisössä. Työntekijät haluavat tuntea, että heidän panoksensa ja mielipiteensä ovat arvostettuja. Myös se, että työntekijät haluavat voida keskittyä työhönsä ilman jatkuvia häiriötekijöitä tuli vastauksissa esiin. Yhteenvedon voidaan todeta, että nämä toiveet heijastavat halua parantaa työyhteisön

toimivuutta ja työhyvinvointia. Niiden toteutuminen voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja tehokkuutta työssään.

#### 5.4 Kehittämistyön lopputulos

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää vanhusten palvelutalon henkilökunnan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä löytää keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehittämistyössä hyödynnettiin kyselyä tarvekartoituksessa ja saatuja tuloksia teemoiteltiin. Kehittämisprosessissa tuli esiin, että työntekijät kokevat työhyvinvointiinsa vaikuttavan useita tekijöitä, kuten tiedonkulun ongelmat, kuormittavat työtehtävät ja puutteet yhteisöllisyydessä. Työhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat avoin tiedottaminen, yhteishengen parantaminen ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. Kehittämisprosessin aikana toteutettu tykykalenteri, joka ottaa huomioon neljännesvuosittaisen aikataulun ja vuorotyön erityispiirteet, voi auttaa varmistamaan kaikkien työntekijöiden osallistumisen ja hyödyn kalenterin tarjoamista aktiviteeteista. Seuraavana esimerkki tykykalenterista (kuvio 5.), joka on suunniteltu huomioiden neljännesvuosittainen aikataulu ja vuorotyön tarpeet. Toivottavaa on, että hanke jatkuu työyhteisön sisällä. Ajan mittaan siihen tulee lisää ulottuvuuksia esimerkiksi pitovoiman suhteen.



Kuvio 5. Vuosikalenteri (Moksu, 2024).

Jatkotutkimuksissa voitaisiin syventää ymmärrystä työhyvinvoinnin edistämisestä vanhusten palvelutaloissa ja seuraisivat tehdyistä toimenpiteistä saatua palautetta ja niiden vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin pitkällä aikavälillä. Jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä syventyä edelleen työympäristön vaikutuksiin terveyteen ja hyvinvointiin erityisesti muuttuvissa ja epävarmoissa olosuhteissa. Lisäksi tutkimukset voivat keskittyä kehittämään ja testaamaan interventioita, jotka edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta muuttuvissa työoloissa. Erityisesti koronapandemian jälkeisenä aikana olisi tärkeää tutkia, miten työympäristöjen muutokset ja sopeutuminen vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaatioiden menestykseen pitkällä aikavälillä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että työhyvinvoinnin parantaminen vaatii kokonaisvaltaisia toimenpiteitä, jotka huomioivat niin fyysiset, sosiaaliset kuin organisaatiolliset tekijät. Tämän kehittämistyön tulokset tarjoavat tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi vanhusten palvelutaloissa ja niiden toivotaan toimivan lähtökohtana tuleville kehitystoimenpiteille.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tulokset osoittavat selkeästi, että työyhteisön hyvinvointiin liittyvät tarpeet ja odotukset ovat moninaiset ja vaihtelevat työntekijöiden välillä. Työntekijöiden antamat palautteet kyselyssä korostivat erityisesti tiedonkulun puutteita, vuorovaikutuksen parantamisen tarvetta sekä työkuormituksen hallinnan haasteita. Työhyvinvointia edistävien toimien suunnittelussa ja toteutuksessa oli keskeistä huomioida työyhteisön monimuotoisuus sekä vuorotyön erityispiirteet. Pyrin vastaamaan näihin tarpeisiin kehittämällä neljännesvuosittaisen työkalenterin, joka tarjoaa monipuolisia aktiviteetteja ja tapahtumia eri aikoihin päivästä ja eri vuoroille. Kalenterin suunnittelussa otettiin erityisesti huomioon työntekijöiden toiveet ja mieltymykset, jotka tulivat esiin kyselyn avoimissa vastauksissa. Kalenterin tarjoamista mahdollisuuksista rentoutumiseen, liikuntaan ja yhteisen tekemisen lisäämiseen työyhteisössä voi ajan mittaan kehittyä työhyvinvoinnin parantumisen kokemus.

On kuitenkin tärkeää jatkaa kehittämistyötä ja seurata työkalenterin vaikutuksia pidemmällä aikavälillä. Organisaatiossa onkin syytä arvioida säännöllisesti työkalenterin toteutusta ja sen vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi uusien kyselyiden ja palautteenkeruun avulla. Lisäksi on tärkeää jatkaa avointa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja ottaa heidän näkemyksensä huomioon kehittämistyön jatkuvassa suunnittelussa.

Kehittämistyön päätteeksi voidaan todeta, että työhyvinvointiin panostaminen on olennainen osa organisaation menestystä ja henkilöstön hyvinvointia (STM, i.a.). Työhyvinvoinnin edistämisessä korostuu sosionomin monialainen osaaminen, joka yhdistää ihmislähtöisen lähestymistavan, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja yhteisöllisyyden periaatteet. Kokonaisuudessaan kehittämistyön päätteeksi voidaan todeta, että sosionomin monipuolinen osaaminen ja työote ovat keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin edistämisessä. Jatkuva vuoropuhelu ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa ovat avainasemassa kestäväen kehityksen varmistamisessa työyhteisössä.

## 7 POHDINTA

Sosionomin kompetenssit ovat olennainen osa kehittämistyön pohdintaa, erityisesti kun tarkastellaan työhyvinvoinnin edistämistä sosiaali- ja terveysalalla. Suomen ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen verkoston (SOAMK, i.a.) mukaan Sosionomin koulutuksen ja osaamisen tarjoavat vankan perustan monipuolisille työtehtäville, jotka liittyvät ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen erilaisissa konteksteissa. Näitä kompetensseja voidaan hyödyntää myös kehittämistyössä, erityisesti kun pyritään luomaan toimivia ratkaisuja työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseksi. Työhyvinvointiin liittyvissä kehittämistoimissa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet ja haasteet, joihin sosionomi voi vastata kulttuurisensitiivisellä ja yksilöllisellä lähestymistavalla. Esimerkiksi tykykalenterin suunnittelussa on olennaista huomioida monipuoliset aktiviteetit, jotka vastaavat erilaisten työntekijöiden mieltymyksiä ja tarpeita. Sosionomi voi tuoda kehittämistyöhön osaamistaan sosiaalisten verkostojen rakentamisesta ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta. Työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä on keskeistä luoda kannustava ja tukeva yhteisö, jossa työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan ja tukea toisiaan. Sosionomi voi tukea tätä prosessia esimerkiksi järjestämällä työyhteisön yhteisiä tapahtumia tai tarjoamalla vertaistukea ja neuvontaa työntekijöille.

Sosionomin osaaminen sisältää muun muassa vahvan ymmärryksen vuorovaikutustaidoista, ryhmädynamiikasta ja sosiaalisista prosesseista (SOAMK, i.a.). Nämä taidot ovat keskeisiä työhyvinvoinnin edistämisessä, sillä ne mahdollistavat avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisen työyhteisössä sekä työntekijöiden välisten suhteiden vahvistamisen. Kehittämistyössä sosionomi voi hyödyntää näitä taitoja esimerkiksi fasilitoimalla työpajoja, järjestämällä ryhmäkeskusteluja tai tarjoamalla tukea yksilöille ja työryhmille. Lisäksi sosionomin koulutus antaa valmiudet ymmärtää moninaisuutta ja erilaisia elämäntilanteita (SOAMK, i.a.). Työhyvinvointiin liittyvissä kehittämistoimissa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet ja haasteet, joihin sosionomi voi vastata kulttuurisensitiivisellä ja yksilöllisellä lähestymistavalla. Esimerkiksi tykykalenterin suunnittelussa on tärkeää huomioida monipuoliset aktiviteetit, jotka vastaavat erilaisten työntekijöiden mieltymyksiä ja tarpeita.

Sosionomi voi tuoda kehittämistyöhön osaamistaan sosiaalisten verkostojen rakentamisesta ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta (SOAMK, i.a.). Työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä on keskeistä luoda kannustava ja tukeva yhteisö, jossa työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan ja tukea toisiaan. Sosionomi voi tukea tätä prosessia esimerkiksi järjestämällä työyhteisön yhteisiä tapahtumia tai tarjoamalla vertaistukea ja neuvontaa työntekijöille.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sosionomin kompetenssit ovat arvokas resurssi työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Sosionomi voi tuoda mukanaan monipuolista osaamista vuorovaikutuksesta, moninaisuuden ymmärtämisestä ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta, mikä edistää tehokkaasti työyhteisön hyvinvointia ja työilmapiiriä.

## LÄHTEET

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Erkkilä, J. (2022). Kovin työvoimapula keskittyy voimakkaasti sotealan ammatteihin. *Salkunrakentaja*. <https://www.salkunrakentaja.fi/2022/11/tyovoimapula-soteala/>
- Gould, R. Ilmarinen, J. Järvisalo, J. Koskinen, S. (2006) Työkyvyn ulottuvuudet. terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>
- Guillemain, Marilys & Lynn Gillam (2004). Ethics, Reflexivity, and "Ethically Important Moments" in Research. *Qualitative Inquiry* 10(2), 261–280. <https://doi.org/10.1177/1077800403262360>
- Hakala, N. Haranoja, T. Salo, E., Räsänen M. (2022) *Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kulmakivet- mistä sairaanhoitajat hyötyisivät eniten?* Tampereen ammattikorkeakoulu. TAMKin julkaisut. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tyohyvinvoinnin-ja-tyossajaksamisen-kulmakivet-mista-sairanhoitajat-hyotyisivat-eniten-noora-hakala-tuulia-haranoja-eija-salo-ja-marjo-rasanen/>
- Huttu, T. (2016). Sympa. 5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäsi. <https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoitasi/>
- Hypänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. *Liiketoiminnan menestystekijä*. 3.painos. Helsinki: Edita Oy.
- International Journal of Environmental Research and Public Health. (2021). Emerging Issues in Occupational Health Psychology. SeAmk kirjasto. [vaatii kirjautumisen] [https://mdpi-res.com/bookfiles/book/4691/Emerging\\_Issues\\_in\\_Occupational\\_Health\\_Psychology.pdf?v=1710859460](https://mdpi-res.com/bookfiles/book/4691/Emerging_Issues_in_Occupational_Health_Psychology.pdf?v=1710859460)
- Järvinen, H.-M. (2023). Työntekijöiden asianajaja? *Talentia*, 50 (7), 6–9.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (i.a.). Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> (haettu 21.10.2023)
- Kananen, Jorma. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

- Kananen, Jorma. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. *Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kangastupa, V., & Kinnunen S. (2018). *Työyhteisönvaikutus työhyvinvointiin*. Poliisiammattikorkeakoulu.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151943/ON\\_Kangastupa\\_V\\_Kinnunen\\_S.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151943/ON_Kangastupa_V_Kinnunen_S.pdf?sequence=1)
- Kiviniemi, K. (2001). Laadullinen tutkimus prosesseina. Kirjassa J.Aaltola, & R. Valli, (toim.): *Ikkunoita tutkimus metodeihin II*  
<https://moodle.seamk.fi/mod/resource/view.php?id=1021546>
- Kohonen, I. Kuula-Lummi, A. & Spoofo, K-S. (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje (3/2019)*. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Kulmala, J., (Toim.) Hantikainen, V. ym. (2017). Parempi vanhustyö. PS- kustannus. Jyväskylä. [vaatii kirjautumisen ] <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518420>
- Laitinen, J. (2023). Haetko työpaikkaa, joka tarjoaa parhaat edut? *Talentia*, 50 (6), 14-16.
- Laukkala T., Tuisku K., Junttila K., Haravuori H., Kujala A., Haapa T., Jylhä P. (26.6.2020). COVID-19-pandemian aiheuttama psyykinen kuormitus terveydenhuollossa – seuranta on perusteltua. Duodecim. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo15778.pdf>
- Lepistö, S. (29.11.2023). *Lapsiperheiden sosiaalityön, - ohjauksen ja perhetyön tiimien perhetyötä tekevien työntekijöiden kehittämispäivä*. [PowerPoint-esitys] Pirkanmaan hyvinvointialue
- Malinen, R. (2020). *Motivaatio ja työsitoutuminen suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa*. (Kasvatustieteellinen tiedekunta) [Pro gradu -tutkielma]. Helsingin Yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202006173044>
- Manka, M-L. (2011). Työnilo. WSOYpro Oy.
- Manka, M-L.& Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.  
<https://nextory.com/fi/book/tyohyvinvointi-1606885>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat*. Helsinki: Eduskunnan tuottavuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja hyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.), Työ leipälajina (s. 56–74). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Mäkikangas, A., & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno, & T. Feldt (toim.), Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s. 103–125). PS-kustannus.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. (toim.) (2014). Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus Helsinki University Press. [e-kirja]. Nextory. [vaatii kirjautumisen ] (Alkuperäinen teos julkaistu 2010) <https://nextory.com/fi/book/johtaminen-sosiaalialalla-186014>
- Parviainen, L. 2019. Työhyvinvointi lastensuojelulaitoksessa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.
- Pernaa, J.(2013). Kehittämistutkimus opetuslalla. PS-kustannus. Bookwell Oy
- Perttula, K. (2023). *Sosiaalialan tutkimusmenetelmät*. [kurssi]. SeAMK Moodle.
- Rauramo, P. (2009). Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing oy
- Rautio, M. (2010). Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander, (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010(17). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, s. 22-29.
- Roussu, S. & Lanne-Eriksson, M.(toim.). (2021). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja OIVA-sarja 39. Helsinki. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). i.a. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suomen ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen verkosto (Soamk). Sosiaalialan tutkinnot ja kompetenssit. <https://www.sosiaalialanamkverkosto.fi/sosiaalialan-tutkinnot-ja-kompetenssit/>
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä (i.a.). *Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät*. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työterveyslaitos. a. (i.a.). *Kaikki mukaan - yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen*. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkostojen-rakentaminen>

Työterveyslaitos. b. (i.a.). *Toistuvat tutkimukset*. <https://www.ttl.fi/tutkimus/toistuvat-tutkimukset>

Työterveyslaitos. c. (i.a.). *Työhyvinvointi ja työkyky*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Vakimo, Sinikka (2010) Periaatteista eettiseen toimijuuteen: tutkimusetiikka kulttuurintutkimuksessa. Teoksessa Jyrki Pöysä & Helmi Järviluoma & Sinikka Vakimo (toim.) *Vaeltavat metodit*. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura, 79–113.

Vartiainen, M. (2017). Johdanto: Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno, & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 11–35). PS-kustannus.

World Health Organization (WHO). (i.a.). Health workforce. [https://www.who.int/health-topics/health-workforce#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/health-workforce#tab=tab_1)

