



# **Työntekijän työhyvinvoinnin vahvistaminen esihenkilön näkökulmasta**

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2025

Anna Koivisto

Koulutus	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen	
Tekijä	Anna Koivisto	Vuosi 2025
Työn nimi	Työntekijän työhyvinvoinnin vahvistaminen esihenkilön näkökulmasta	
Ohjaaja	Paula Vikberg-Aaltonen	

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esihenkilön mahdollisuuksia tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Perehdyin kirjallisuudessa etsimään vastauksia siihen, miten esihenkilö voi johtamisen keinojen avulla vaikuttaa niihin työhyvinvoinnin tekijöihin, mitkä liittyivät työn sitoutumiseen ja työmotivaatioon.

Maassamme järjestettiin valtakunnalliset sosiaali- ja terveystalvet uudelleen ja tämä tiesi monia muutoksia työntekijöille sekä esihenkilöille. Työhyvinvointikysely liittyy Työterveyslaitoksen teettämän hyvinvointialueiden Mitä kuuluu? hankkeeseen. Opinnäytetyö toteutettiin hyvinvointialueen toimeksiantona. Hyvinvointialue oli tehnyt työntekijöilleen työhyvinvointikyselyn, minkä tarkoituksena oli selvittää miten työhyvinvoinnin sitoutumisen ja työmotivaation kannalta tärkeät asiat olivat työntekijän arjessa toteutuneet. Opinnäytetyöni aineisto koostui Työterveyslaitoksen tekemästä vastausten tiivistelmästä, jossa työntekijät olivat kertoneet työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Vastausten pohjalta tarkoitukseni oli laatia esihenkilöille ehdotuksia työhyvinvoinnin tukemiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysinä käytettiin induktiivista lähestymistapaa. Teoreettista tietoa opinnäytetyöhöni hain Finna, CINAHL ja Google Scholar hakuohjelmien avulla sekä hakua täydennettiin manuaalisella tiedonhauulla.

Opinnäytetyön tuloksena esitellään kuusi työntekijän työhyvinvoinnin kannalta tärkeää teemaa. Teemat olivat; esihenkilön merkitys, työjärjestelyiden joustaminen, tiedonkulun epäselvyydet, työyhteisö, työssä rasittuminen ja vaikutusmahdollisuudet. Teemat avattiin ja niistä saatiin konkreettisia käytännön toimia ja ideoita siitä, miten esihenkilö pystyy työntekijöiden työhyvinvointia vahvistamaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työhyvinvoinnilla oli merkittävä vaikutus ihmisten elämään. Työhyvinvointi on laaja ja kattava käsite, jonka vaikutukset näkyvät monella tasolla. Tulokset viittaavat siihen, että johtamisella on keskeinen rooli työntekijän työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi parantaa tehokkuutta, lisää työssä sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota.

Avainsanat Esihenkilö, työhyvinvointi, motivaatio, työn sitouttaminen  
Sivut 23 sivua ja liitteitä 2 sivua

DP Development and management of the social and healthcare  
Author Anna Koivisto Year 2025  
Subject Strengthening employee well-being from a supervisor's perspective  
Supervisors Paula Vikberg-Aaltonen

---

The aim of the thesis was to investigate the opportunities for supervisors to support employee well-being. I delved into literature to find answers to how a supervisor, using leadership strategies, can influence the factors related to workplace well-being, employee commitment and motivation through various leadership methods

In our country, national social and healthcare services were reorganized, which brought about many changes for both employees and supervisors. The workplace well-being survey was part of the "Mitä kuuluu?" project, conducted by the Finnish Institute of Occupational Health in the well-being regions. This thesis was commissioned by one of these well-being regions. The region had conducted a workplace well-being survey among its employees, aiming to identify how key aspects related to work engagement and motivation were reflected in their daily work lives. The data for my thesis was based on a summary of responses from the Finnish Institute of Occupational Health, where employees had shared factors affecting their workplace well-being. Based on these responses, my goal was to provide supervisors with recommendations for supporting and enhancing workplace well-being.

The thesis was conducted as a qualitative study. The research method used was content analysis, employing an inductive approach. For the theoretical background, I gathered information for my thesis using search engines such as Finna, CINAHL and Google Scholar, and complemented the search with manual information retrieval.

The results of the thesis highlight six key themes that are important for employee well-being. These themes were: the role of the supervisor, flexibility in work arrangements, communication issues, the work community, work-related strain, and opportunities for influence. Each theme was explored in detail, and concrete practical actions and ideas were derived from them, offering supervisors ways to strengthen and support employee well-being in the workplace. The results of the study show that well-being at work had a significant impact on people's lives. Well-being at work is a broad and comprehensive concept, the effects of which can be seen on many levels. The results suggest that supervisor plays a key role in employee well-being at work. Well-being at work improves efficiency, increases work commitment and work motivation.

Keywords Supervisor, workplace well-being, motivation, work commitment.  
Pages 23 pages and appendices 2 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Teoreettiset käsitteet.....	2
2.1	Esihenkilön merkitys työhyvinvoinnissa.....	2
2.2	Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä .....	5
2.3	Työn sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä .....	7
3	Opinnäytetyön toteutus ja aikataulu .....	8
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	10
3.2	Aineiston analyysi .....	11
4	Opinnäytetyön tulokset.....	13
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	17
5.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	19
5.2	Kehittämissuhteet.....	19
	Lähteet.....	21

## Kuvat

Kuva 1.	Opinnäytetyön aikataulu.....	10
Kuva 2.	Aineistosta saatuja teemoja .....	14

## Taulukot

Taulukko 1.	Analyyysin rakentuminen.....	12
-------------	------------------------------	----

## Liitteet

Liite 1.	Aineistohallintasuunnitelma
Liite 2.	Avoin kysymys hyvinvointialueen työntekijöille

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia esihenkilön mahdollisuuksia tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Esihenkilö tukee työntekijöiden työhyvinvointia olemalla kannustava ja innostava. Työhyvinvointi parantaa yhteistyötä ja luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Uuden tiedon ja kehittämisen myötä kyky vastata työelämän muutoksiin paranee. (Valtakari ym., 2023, ss. 61–62). Maassamme järjestettiin valtakunnalliset sosiaali- ja terveystalot uudelleen ja tämä tiesi monia muutoksia työntekijöille sekä esihenkilöille. Tuore hyvinvointialojen organisaatiouudistus lisää opinnäytetyöni ajankohtaisuutta. Aihe on tärkeä, sillä haluttiin tietää, oliko hyvinvointialueen uudistus vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin. Työterveyslaitoksen toimesta on seurattu työhyvinvointia 1990-luvulta lähtien. (Laitinen ym., 2023, s. 12). Työhyvinvoinnista on tehty paljon kotimaisia tutkimuksia, esimerkiksi Manka & Manka (2023), Hakanen (2020), Joki (2021) ja Korhonen & Bergman (2019) ym. Ovat käsitelleet tutkimuksissaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten johtamista ja työyhteisön merkitystä.

Hyvällä johtamisella saadaan aikaan työssä menestyminen ja paremmat tulokset. Esihenkilö vahvistaa työntekijöiden suorituskykyä, joka perustuu osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Viitala, 2021, ss. 159–164).

Hyvinvointialueen työhyvinvointikysely tehtiin vuoden 2023 aikana. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan avoimen kysymyksen vastauksia. Avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin työntekijöiden näkökulmasta tärkeitä työhyvinvoinnin vaikutuksia työn sitoutumisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työn teoreettinen käsitteistö syventyi esihenkilön näkökulmasta työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Aineisto koostui Työterveyslaitoksen tekemästä avoimen kysymyksen vastauksista. Aineiston vastauksista nostin esiin teemoja, mistä tein konkreettisia toimia, joilla esihenkilö voi vahvistaa työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, millä voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa esihenkilöille konkreettisia keinoja tukea työntekijöitään heidän työssään. Opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä vastauksia siihen, mitä mahdollisuuksia esihenkilöllä on vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia. Miten esihenkilö voi johtamisen keinojen avulla vaikuttaa niihin tekijöihin, mitkä liittyvät työn motivaatioon sekä työn sitouttamiseen.

## 2 Teoreettiset käsitteet

Teoreettista käsitteistöä lähdin tutkimaan siitä, miten esihenkilön näkökulmasta voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Valitsin työhyvinvoinnin osa tekijöiksi työn sitoutumisen ja työn motivaation. Työhyvinvoinnin kannalta esihenkilön merkitys on tärkeä työyhteisössä. Nykypäivänä edellytetään ihmisiltä jatkuvaa uudistumiskykyä. Työelämä vaatii jatkuvasti itsensä kehittämistä, uuden opettelua ja työntekijän sisäistä motivaatiota. Työhönsä sitoutuneet ihmiset oppivat nopeammin uusia asioita. Merkityksellinen ja mielekäs työ auttaa uusien asioiden opettelussa. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, ss. 114–117.)

Sopivasti kuormittava työ voi lisätä henkilökohtaista kasvua ja oppimista työssä. Työntekijän voimavarot lisäävät työyhteisön tuki, saatu palaute työstä, vaikutusmahdollisuudet ja oppimismahdollisuudet. Liian korkeat työn vaatimukset voivat lisätä työuupumusta ja terveysongelmia. Työhön sitoutumista kokevat haluavat todennäköisemmin pysyä nykyisessä työssään ja työpaikassaan. Henkilökohtaisilla voimavaroilla, kuten itseluottamuksella ja sitkeydellä näyttäisi olevan työn sitoutumiseen ja työn suorituskykyä tukeva vaikutus. Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän oman persoonallisuuden lisäksi kohtuulliset työn henkiset ja fyysiset vaatimukset. Työn merkityksellisyys ja itsensä toteuttaminen lisää onnellisuutta ja tyytyväisyyttä. (Manka & Manka, 2023, ss. 103–106)

Työhyvinvoinnin johtamisen organisoimiseen tulee huomioida työntekijän työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työkuorma, työn vaihtelevuus sekä ammatillinen kehittyminen. (Utriainen & Kyngäs 2008, ss. 16–23).

Laitinen ym. (2023, s. 7) tutkimuksen mukaan organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työhyvinvointiin sekä työntekijöiden terveyteen. Muutosprosessin takia työn vaatimukset ja kiire lisääntyvät. Muutoksessa sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen voi vaikuttaa työhyvinvointiin myös esihenkilön tuki saatetaan kokea liian vähäiseksi. Muutosprosessi organisaatiossa saattaa lisätä työntekijöiden epävarmuutta työn jatkumisesta ja työmäärän lisääntymisestä, minkä vaikutukset saattavat näkyä stressinä.

### 2.1 Esihenkilön merkitys työhyvinvoinnissa

Esihenkilön tehtävä on olla johdonmukainen päätöksissään. Hän edellyttää työntekijöiltään, että yhteisesti sovitussa päätöksissä pysytään. Esihenkilö tuo uudet toimintatavat käyttöön

ja vie ne arjen käytäntöön. Työtyytyväisyyttä lisää ajoissa saatava tieto työssä tapahtuvista muutoksista. Esihenkilöltä halutaan palautetta ja arvostusta. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 95–97). Esihenkilön tehtävä on ylläpitää vuorovaikutuksellista ilmapiiriä ja huolehtia töiden jakautumisesta tasapuolisesti sekä työn riittävästä haasteista. Työhyvinvoinnista kantaa jokainen ihminen vastuun, eikä sitä ylläpidetä tai ohjata ainoastaan esihenkilöstä käsin. Esihenkilön antaman positiivisen palautteen avulla lisätään oikeanlaista työskentelyä. Kannustaminen lisää tiimin yhteisiä ja omia tavoitteita, parantaa avointa vuorovaikutuskulttuuria ja lisää työmotivaatiota. (Joki, 2021, ss. 97–98). Johtamistyöllä voidaan vaikuttaa siihen, mitä työhyvinvoinnilla saadaan aikaiseksi ja miten työntekijät viihtyvät ja jaksavat työssään. Esihenkilö vastaa oikeudenmukaisesta johtamiskulttuurista. Hän tekee päätöksiä perustuen tietoon ja eettiseen harkintaan. (ETENE, 2011, s. 26)

Hakanen (2020, ss. 29–36) mukaan työelämässä tarvitaan entistä parempaa ihmislähtöistä johtamista ja vahvoja henkilöstöjohtamisen taitoja. Ottamalla työntekijöiden voimavarat ja vahvuudet huomioon on työtä mahdollista muokata paremmaksi. Jokainen työntekijä on avainasemassa tuodessaan esille uusia ideoita, aloitteita ja toimintatapoja. Esihenkilö ja työntekijä voivat sopia esimerkiksi työaikojen järjestelyistä, työtehtävien räätälöinnistä, työtilojen muutoksista tai toisen työntekijän antamasta tuesta. Lopputuloksena saattaa olla entistä mielekkäämpi työ.

Ihminen haluaa saada työstään tärkeäksi kokemisen tunteen. Esihenkilöltä tämä vaatii osaamista ja häneltä edellytetään aiempaa enemmän ihmistuntemusta, selkeää viestintää, yhteisiä pelisääntöjä ja oikeudenmukaisuutta. Työssä pitää olla haasteita sopivassa määrin, liian haasteellinen työ voi myös kuluttaa. (Aaltonen ym., 2020a, ss. 89–94). Esihenkilöltä ja työyhteisöltä halutaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä, itsensä ylittämisestä ja kehittymisestä. Arvostus, tunnustus ja yhteisöllisyys syntyvät vuorovaikutuksessa muiden työkavereiden kanssa. Työhyvinvointia voidaan parantaa panostamalla työoloihin, lisäämällä arvostusta, yhteisöllisyyttä sekä palkkausta. (Martikainen & Oikarinen, 2023, ss. 25–30).

Esihenkilön keinoja tukea henkilökuntaa on useita. Hän voi ohjata yksin työtä tekevät, tekemään töitä yhdessä, antamalla yhteisiä projekteja tai vaihtaa henkilökunnan työtehtäviä. Toisinaan tiimien uudistaminen auttaa näkökulmien raikastumiseen. Silloin saadaan uudistamista yhdessä rakentava ydinjoukko tekemään työtä kokonaisuuden eteen yhteisenä tiiminä. Esihenkilönä pitäisi huomioida, että ihminen on taipuvainen palaamaan takaisin vanhaan toimintatapaan. Viehtymys palata entiseen voi olla läsnä vielä useamman

vuoden. Aiemmista käytännöistä voidaan keskustella ja niitä muistellaan lämmöllä ja verrataan nykyisiin käytäntöihin. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 83–86).

Nykypäivänä esihenkilö saattaa sijaita fyysisesti eripaikassa. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi on esihenkilön huolehdittava myös kasvokkaisesta kohtaamisesta. Etäjohtajuudessa korostuu luottamuksen rooli. Työntekijän myönteinen, vastuullinen asennoituminen työhön ja ratkaisukeskeisyys tukee hyvinvointia. (Manka & Manka, 2023, ss. 180–186). Työtehtävien siirtyessä osittain pois läsnä olevasta esihenkilön työstä, pitää esihenkilön huomioida, että tämä saattaa tuoda haasteita. Työ ilman lähitukea voi aiheuttaa työntekijälle työssä jaksamisen ongelmia. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen väheneminen vaatii uudenlaisia ponnistuksia ja luottamuksen rakentuminen on hitaampaa. Uusi työntekijä tarvitsee perehtymiseensä lähityöaikaa esihenkilöltä. Etätyö edellyttävät esihenkilöltä aktiivisuutta, oikeudenmukaisuutta ja saavutettavuuden varmistamista. Etäjohtamisessa tulee panostaa laadukkaaseen virtuaaliseen vuorovaikutukseen. Aktiivinen yhteydenpito, säännölliset tapaamisen etämuodossa, esihenkilön tavoitettavuus sekä läpinäkyvyyden lisääminen esim. jaetut kalenterit, teams käyttö ovat tärkeitä toimivan työyhteisön kannalta. Etävuorovaikutuksessa tarvitaan uuden ajattelutavan muutosta sekä osaamisen ja asenteiden kehittämistä. (Eskelinen ym. 2024, s. 11, 28).

Kunzler ym. (2020) tutkimuksen mukaan terveydenhuollon ammattilaiset kokevat työssään muita enemmän henkistä kuormitusta. Työkuormitusta aiheuttaa työn paljous, kiire, hoitotyö sekä kirjalliset työt. Heillä on työssään stressiä, työhyvinvointi on laskenut ja he kokevat ahdistuneisuutta. Työkuormituksen helpottamiseksi ja työkyvyn edistämiseksi huomio tulee kääntää yhteisöllisiin ratkaisuihin, kuten työyhteisön yhteistyön sujuvuuteen, oikeudenmukaisuuden lisäämiseen ja esihenkilön johtajuuden vahvistamiseen. Työnkuormituksen ja voimavarojen ollessa tasapainossa työkyky on hyvä.

Mäkinieniemi, ym. (2015, s. 12) mukaan työntekijä voi kuormittua myös vapaa-ajallaan. Työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan edistää työaikoja joustavammilla työajoilla lisäämällä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia. Työkuormitusta aiheuttaa mm. työn yksitoikkoisuus, liian suuri työmäärä tai liian vähäinen työmäärä, vuorotyö sekä se, ettei työntekijällä ole mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä.

Työhyvinvointi on monimuotoista ja pitää sisällään esim. työssä viihtyvyyden, motivaation ja työtyytyväisyyden. Esihenkilöiden aito välittäminen työntekijöiden työhyvinvoinnista on tärkeää. (Vänskä, 2022, ss. 14–18) Manka & Manka (2023, ss. 97–115) Tekemä tutkimus luo pohjaa omalle opinnäytetyölleni. He ovat tutkineet työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä,

kuten johtamista, työyhteisön merkitystä, itse organisaatiota ja sitä, miten ihminen itse voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Tutkijoiden näkemys työhyvinvointia edistävästä tekijöistä lähtee ihmisestä itsestään. Työhyvinvointiin liittyy työntekijän jatkuva halu kehittyä ja oppia. Organisaation joustava rakenne, toimivuus ja jatkuva kehittyminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Esihenkilön hyvä ja kannustava johtaminen vaikuttaa työyhteisöön. Työntekijän omat voimavarat, terveys ja vaikuttaminen omaan työhön lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvointia voidaan edistää pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Työhyvinvointi ei synny työyhteisössä itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista, tavoitteellista suunnittelua ja toimenpiteitä työntekijöiden voimavarojen lisäämiseksi.

## 2.2 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Johtamistaidot, työyhteisön ilmapiiri, työterveyshuolto, työturvallisuus sekä työntekijästä itsestään riippuvat tekijät muodostavat työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja yhteisiä sääntöjä noudatetaan. Esihenkilön näkökulmasta työmotivaatiota lisää henkilöstön kehittäminen ja palkitseminen. (Joki, 2021, s. 143). Työn motivaatiota on, kun ihmisestä itsestään lähtee halu tehdä kiinnostavaa ja riittävän haasteellista työtä. Sisäistä motivaatiota on käyttää omia taitojaan ja kokea työssä onnistumista. (Joki, 2021, s. 143). Martela & Jarenko (2014, ss. 14–15) mukaan sisäinen motivaatio on sitä, kun työntekijä hakeutuu tekemään itseään innostavia asioita. Sisäinen motivaatio ja jatkuva oppiminen lisää ihmisen voimavaroja. Motivaatio ilmenee työlleen omistautumisena ja tarmokkuutena. Carsson & Forssell (2008, ss. 155–156) tekemässään tutkimuksessaan ulkoinen motivaatio on sitä, kun työntekijää kannustaa ulkoinen palkkio eli rahallinen korvaus ja esihenkilöltä saatu tunnustus tehdystä työstä.

Työn sitoutumiseen kuuluu energisyys, sinnikkyys ja työhön halutaan panostaa. Kiire ja itselle asetetut korkeat vaatimukset saattavat johtaa siihen, että virheet lisääntyvät eikä työstä palautumiselle ole riittävästi aikaa. Väsyminen saattaa johtaa ylisuorittamiseen. Työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät työntekijöiltä kykyä sopeutua muutoksiin, sekä olla itse muutoksen mahdollistaja. Itseohjautuvuus mahdollistaa sen, että työntekijä voi vaikuttaa kokemaansa. Työn imu motivoi sitoutumiseen, haluan tehdä yhdessä ja olla aktiivisesti läsnä. (Manka & Manka, 2023, ss. 172–174) Työvoiman saatavuuden parantamiseksi pitäisi huomioida kiinnittää alan vetovoiman ja työolojen parantamiseen. (Tevameri, 2021, ss. 73–75).

Työpahoinvointi voi ilmentyä fyysisinä sairauksina, sairauspoissaoloina, työtehon laskemisena, työpaikan vaihto- tai lopettamisaikeina. (Mäkinen, ym. 2015, s. 11). Motivoitunut työntekijä saa tulosta aikaan ja on hyvä työssään. Työntekijän tärkeitä motivaation lähteitä ovat esihenkilön arvostus ja tunnustus hyvin tehdystä työstä. Esihenkilö kannustaa työntekijää luottamaan omiin kykyihinsä, kannustaa oma-aloitteisuuteen sekä tukee ammatillista kasvua. (Työterveyslaitos, 2022, n.d.) Hyvät työolot ovat yhteydessä väheneviin sairaslomiin sekä pienempään työntekijöiden vaihtuvuuteen ja pidempiin työuriin. Rahallinen säästö tulee siitä, että tarvitaan sijaisia vähäisemmän sekä perehdyttämisen vähenemiseen. (Eskelinen ym. 2022, s. 28)

Johtaminen tarjoaa mahdollisuuksia työssä kehittymiselle, minäkuvan vahvistumiselle ja itseilmmaiselle. (Aaltonen ym., 2020b, ss. 151–155). Parempi työhyvinvointi ja työolot lisäsivät tuottavuutta. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on mm. työntekijöiden kokemus kiire, tietojärjestelmien toimivuus ja esihenkilön toiminta. Työntekijän innovatiivisuus ja luovuus lisääntyy, mikäli hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. (Eskelinen ym., 2022, ss. 6–8). Schaufeli ym., (2006, ss. 701–716) mukaan työn imu on myönteinen työhön liittyvä tunne, mille ominaista on työhön omistautuminen, uppoutuminen ja innostuneisuus. Omistautuminen on kokemus mm. työn merkityksellisyydestä. Innostuneisuutta on tunne, kun ihminen nauttii töistään sen haastavuudesta ja lähtee töihin mielellään. Uppoutuminen on syvää keskittymistä ja siitä saatua nautintoa.

Työn imua lisää oikeudenmukaiset kokemukset lähiesihenkilöstä, joka kannustaa ja toimii esimerkkinä. Motivaation merkitys on tärkeää, sillä sen avulla ihmisen työntulos on laadukkaampaa ja tuloksellisempaa. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, ss.114–117). Työtahdin kiristyminen on yhteydessä heikompaan työnimuun. Työn vaativuuden lisääntyminen saattaa lisätä ja joidenkin mielestä vähentää työn imua, kun taas yksitoikkoinen työ heikentää työn imua. (Feldt ym., 2022, ss. 30–33).

Tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon, annetaan samalla mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja siihen, millaiseksi organisaatio muotoutuu muutosprosessin tuloksena. Työntekijöille voidaan tarjota keskustelutukea tai koulutusta, jonka avulla henkilöstö pystyy vastaamaan työnsä vaatimuksiin muuttuneessa organisaatiossa. Esihenkilöltä saatuja voimavaroja ovat viestinnän, päätöksentekoon osallistumisen sekä henkilöstölle kohdennettu tuki. (Mölsä ym., 2023, ss. 210–238). Muutosprosessin myötä työntekijän voi olla hankalaa löytää hänelle olennainen tieto. Esihenkilön tehtävänä on suodattaa tietotulvasta työntekijöille tärkeät asiat ymmärrettävässä muodossa. (Pirinen, 2023 s. 240)

Työn vetovoimaan vaikuttavia tekijöitä ovat yksilö, työyhteisö- ja organisaation tason keinot. Yksilötasolla on tärkeää huomioida työn kuormitustekijät. Työyhteisötasolla resurssien riittävyyden varmistaminen, esihenkilön oikeudenmukaisuus sekä oman työnsä vaikuttamisen mahdollisuudet. Organisaatiotasolla työn myönteinen näkyvyys, työn arvostuksen lisääminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. (Korkiakangas ym., 2022, ss. 3–11). Jatkuva oppiminen työssä edellyttää usein ihmisen omaa aktiivisuutta. Oppimiseen sitoutuminen koostuu useista tekijöistä, joihin liittyvät motivaatio, tunteet, asenteet, osallistuminen ja oman osaamisen kehittäminen. Ihmisen motivaatio rakentuu osittain työympäristön vuorovaikutuksesta. Sitoutumisen näkökulmasta voidaan tunnistaa motivaation ja tunteiden merkitys oppimisessa. (Rintala ym., 2023, ss. 255–267)

Kivimäen (2022, ss. 4–10) mukaan työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työssään. Voimavaroiksi on katsottu olevan henkilökohtainen kehitys työssä, itsenäinen työ sekä työn sopiva kuormittavuus. Eri ammateissa ja eri elämäntilanteissa olevilla työntekijöillä vetovoimatekijät voivat muodostua erilaisista asioista. Pitovoimaa lisää työntekijöiden kokemus työn merkityksellisyydestä, vaatimus ja tärkeys sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin. Vetovoimaan negatiivisesti liittyvät palkkaus ja henkilöstöresurssit.

### 2.3 Työn sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä

Työmotivaation ollessa korkea se vaikuttaa yritykseen myönteisellä tavalla. Työn sitoutuminen vaikuttaa hyvällä tavalla työtyytyväisyyteen, ja helppouteen sopeutua organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Hyvät voimavarat omaava työntekijä on tehokas, uudistumis- ja sopeutumiskykyinen. (Kotze, 2018, ss. 149–150) Työntekijöiden ollessa tyytyväisempiä työssään, tämä vaikuttaa tämän yrityksen parempaan tuottavuuteen. (Krekel ym. 2019, ss. 24–25).

Työhön sitoutumista ovat esihenkilön antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, sekä työn hallinta, mihin liittyy vaikuttamisen- ja kehittymisen mahdollisuus. Työn sitouttamiseen kuuluu tarmokkuus, mikä ilmenee innostuksena ja sinnikkyytenä. Sitoutumiseen kuuluu myös omistautuminen, joka kuvaa työn merkityksellisyyden kokemista ja ammattitilpeyttä. Sitoutuminen on uppoutumista työhön, mikä tarkoittaa voimakasta keskittymistä. (Manka & Manka, 2023, ss. 97–102).

Muutokset sote-alan työvoiman kysynnässä viime aikoina ovat olleet nopeita ja suuria. Henkilökunnan saatavuudessa on ollut haasteita, toisaalta toimintoja on yhdistetty, jolloin samanaikaisesti alalla on ollut myös lomautuksia. Sote-alan kuormitukseen ja henkilökunnan jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota. Sote-alalla koetaan myös eettistä kuormitusta. (Selander ym., 2023, ss. 255–257). Työhön sitoutumista vähentää organisaatiossa tehdyt muutokset, mikäli työntekijä ei ole tietoinen omasta roolistaan tai työnsä tavoitteista. Huonosti voivassa työyhteisössä poissaolot lisääntyvät ja henkilöstössä on runsasta vaihtuvuutta. Vaihtuvuus lisää yrityksen kustannuksia, mm. perehdytyksen myötä. Suuri vaihtuvuus vähentää yrityksen luotettavuutta ja työn laatua. Jokainen ihminen kantaa vastuuta oman työnsä sekä työryhmänsä onnistumisesta. Vastuu hyvästä työn tuloksesta ja työtehtävien onnistumisella on koko työyhteisöllä. (Joki, 2021, ss. 150–154).

Yhä useampi ihminen haluaa työn, josta saa rahallisen korvauksen lisäksi mielekästä ja merkityksellisyyden tunteen. Työssä vietetään elämän aikana paljon aikaa, ja osa ihmisen identiteetistä rakentuu työn perusteella. Työn mielekkyyttä arvostetaan enemmän kuin rahallista korvausta tai ylennyksen mahdollisuuksia. Merkityksellinen työ lisää työn sitoutumista ja parantaa työntuloksia. (Van Wingerden & Poell, 2019, ss. 1–13) Tarve kuulua työyhteisöön on tärkeämpi kuin työstä saatu palkkio. Hyvin johdetussa työyhteisössä tehdään työhyvinvoinnin parantamiseksi toimenpiteitä, mikä antaa hyvän kuvan työnantajasta, joka edistää työvoiman saantia tulevaisuudessa. (Eskelinen ym. 2022, s. 28).

Työhön sitoutumiseen vaikuttaa yhteenkuuluvuuden sekä hyväksytyksi tuleminen tunne. Ihmisen vapaa-ajalla on myös merkitystä työmotivaatioon. Työssä sitoutumista kokeva työntekijä suoriutuu parhaiten työstään, koska huomio ja energia kohdistuu työhön. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, ss. 114–117). Työntekijän osaamista voidaan varmistaa hyvillä henkilöstövalinnoilla ja houkuttelevilla työsuhte-educilla. Ihmiset kokevat työn mielekkäänä, jos se vastaa osaamista ja on riittävän haastavaa. (Viitala, 2021, s. 159–164).

### **3 Opinnäytetyön toteutus ja aikataulu**

Sosiaali- ja terveydenhuolto sekä pelastustoimi uudistuivat valtakunnallisesti. Uudelleen järjestämisen takia palvelujen vastuun järjestäminen siirtyi kunnilta hyvinvointialueille. Hyvinvointialue vastaa sosiaali- ja terveystalvetaista sekä ensihoidon ja pelastustoimen järjestämistä. (Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, 2024).

Hyvinvointialueen työhyvinvointitutkimus liittyy Työterveyslaitoksen teettämän hyvinvointialueiden Mitä kuuluu? hankkeeseen. Kokonaisvaltainen työhyvinvointikysely on kuvaus henkilöstön työhyvinvoinnista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn avulla on mahdollisuus arvioida soteuudistuksen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin, sekä se tarjoaa lähtökohdan ja suunnan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Laitinen ym., 2023, ss.4–12).

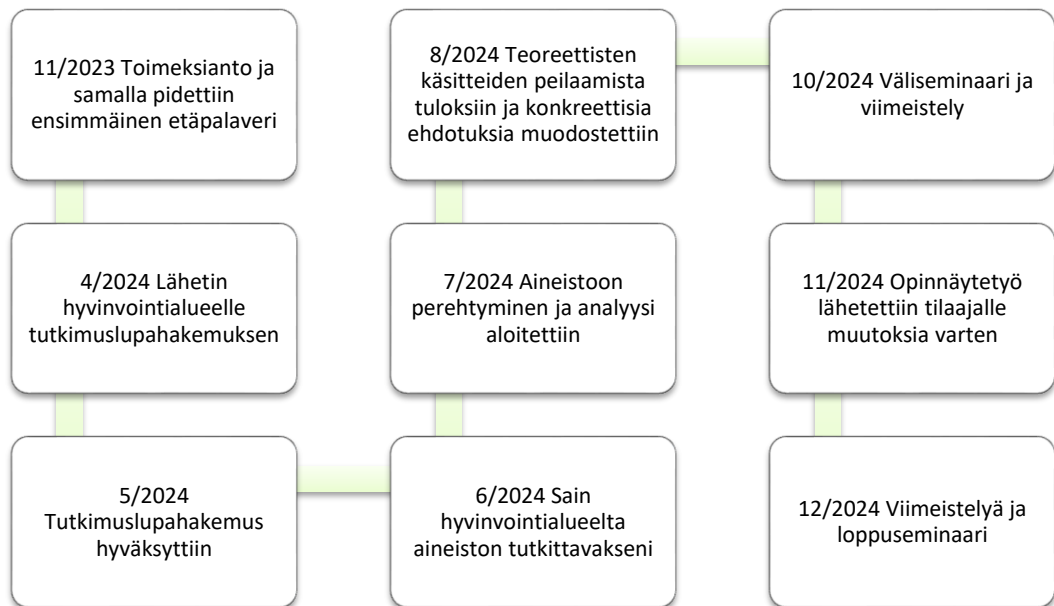
Ennen opinnäytetyön aloittamista tutkija on hankkinut kohdeorganisaatiolta tutkimusluvan tutkimuksen toteuttamiseen. Toteuttamisesta on tehty kirjallinen tutkimuslupa. Hyvinvointialueen työntekijöilleen lähettämä avoin kysymys sekä aineistonhallintasuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä.

Saamani toimeksiannon jälkeen sain tietää työntekijöiltä kysytyn avoimen työhyvinvointi kysymyksen.

*Kysymys oli: Pohdi kokemustasi uudesta hyvinvointialueesta vuodesta 2023 alkuvuodesta tähän asti. Miten sinulle työhyvinvoinnin sitoutumisen ja työmotivaation kannalta tärkeät asiat ovat arjessasi toteutuneet? Voit esimerkiksi kirjata 1–3 Sinulle tärkeintä.*

Kysymyksen perusteella aloitin tutustumisen aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta sekä erilaisiin hankkeisiin ja tutkimusmenetelmiin. Syvennyin työhyvinvoinnin keskeisiin teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaosuuden valmistuttua sain hyvinvointialueelta kerätyn työterveyslaitoksen analysoiman valmiiksi tiivistetyn tutkimusaineiston, mikä oli kerätty hyvinvointialueen työntekijöiltä vuoden 2023 ajalta. Kysely oli käynnissä syys-lokakuussa, jolloin uusi toiminta oli ollut 9–10 kuukautta käytössä. Hyvinvointialueen työhyvinvointitutkimuksen avoimeen kysymykseen tuli 1764 vastausta. Opinnäytetyön aikataulua esitellään kuvassa 1.

Kuva 1. Opinnäytetyön aikataulu



### 3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Hyvinvointialueen työntekijät saivat äänensä kuuluville, kun he kertoivat mielipiteensä sähköisesti lähetetyssä kyselylomakkeessa, näin työntekijät pääsivät itse arvioimaan työhyvinvointiaan ja siihen liittyviä tekijöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä vastauksia, mitä mahdollisuuksia esihenkilöllä voi vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia. Miten esihenkilö voi johtamisen keinojen avulla vaikuttaa niihin tekijöihin, mitkä liittyvät työn motivaatioon sekä työn sitouttamiseen.

Hyvinvointialueelta otettiin yhteyttä ja annettiin toimeksianto opinnäytetyötä varten. Hyvinvointialue oli tehnyt työhyvinvointikyselyn työntekijöilleen, joka oli monivalintainen sähköinen kyselylomake. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan avoimen kysymyksen vastauksia. Opinnäytetyön aineisto koostui Työterveyslaitoksen tekemästä avoimen kysymyksen vastauksista, mistä oli tehty yhdeksän sivuinen tiivistelmä. Tehtäväni oli aineistosta löytää ne tekijät mitkä vaikuttivat työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, millä voitaisiin tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa esihenkilöille konkreettisia keinoja tukea työntekijöitään heidän työssään.

Tutkimuskysymys:

Miten esihenkilö voi tukea työntekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta?

### 3.2 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysinä käytettiin induktiivista lähestymistapaa. Teoreettista tietoa hain Finna, CINAHL ja Google Scholar hakuohjelmien avulla ja hakua täydennettiin manuaalisella tiedonhauulla. Hakusanoina käytettiin suomenkielisiä ennalta sovittuja hakusanoja. Kriteereinä oli alle viisi vuotta vanhat artikkelit ja tutkimukset, mitkä olivat vertaisarvioitu tai näyttöön perustuvia. Lähteinä ei käytetty opinnäytetöitä tai graduja. Finnaan tehtiin myös englanninkielistä tiedonhakua. Aikaväliksi tuli vuodet 2019–2024. Hakusanoina käytetään esihenkilö, työhyvinvointi, motivaatio ja työn sitouttaminen. Tehtyjen hakujen perusteella tuli runsaasti hakutuloksia. Valitsin ne artikkelit, mitkä olivat lähellä tutkimuskysymystäni.

Saatuani aiheiston hyvinvointialueelta lähdin sisällönanalyysia noudattamalla aineiston pelkistämiseen. Laadullisen analyysin tekemiseen on useita eri työskentelytekniikoita. Sisällönanalyysin aineiston analyysi alkaa aineiston pelkistämällä, jonka jälkeen aineiston ryhmittely ja teoreettisen käsitteiden luominen. Pelkistämisessä aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. (Hirsjärvi & Hurme, 2020, ss. 133–143). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään ymmärtämään aineistosta saatua tietoa. Sisällönanalyysissä tutkija päättää mitä halutaan nostaa esiin ja mikä on tulosten kannalta oleellista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 108–109).

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on käytetyin menetelmä. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti ja teorialähtöisesti. Sisällönanalyysi lähtee liikkeelle valmisteluvaiheella eli aineistoon perehtymisellä. Tämän jälkeen tulee analyysivaihe, joka etenee aineistolähtöisesti luokitellen. Saatua vastauksia pelkistetään ja muodostetaan luokittelun avulla ymmärrettävämpään muotoon. Muodostettujen luokkien tehtävä on vastata tutkimuskysymykseen. Kolmas eli viimeinen vaihe on raportointivaihe, jossa tulokset kuvataan tekstin lisäksi erilaisilla kuvilla helpottaakseen ymmärrystä. (Elo ym., 2022, ss. 215–225). Laadullisen tutkimuksen tulkinta muodostuu tutkimusaineiston lisäksi aikaisemmista tutkimuksista ja teoriasta sekä julkisesta kertomuksesta. (Vilka, 2021, s. 151). Taulukossa 1 on kuvattu aineiston analyysin rakentumista. Käyn seuraavassa alaluvussa tarkemmin aineistosta nostamiani teemoja ja käytännön ideoita.

Taulukko 1. Analyysin rakentuminen

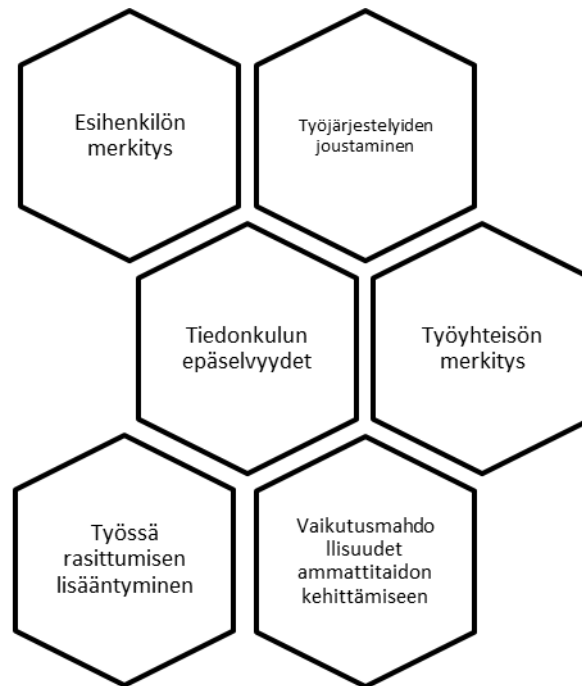
Pelkistäminen eli aineistosta saatuja vastauksia	Ryhmäluokan nimeäminen eli aineistosta esiin nostetut teemat
<p>Esihenkilö vaihtuu usein. Tuotiin esiin esihenkilön ominaisuuksia sekä esihenkilöiden liian suurta työmäärää ja alaisia. Esihenkilöltä toivottiin lisää palautetta, kannustusta ja kehuja.</p>	<p>Esihenkilön merkitys</p>
<p>Etätyömahdollisuudet olivat lisääntyneet muutoksen myötä, mikä oli parantanut työhyvinvointia ja työn tuloksia. Liukuva työaika oli lisännyt työn sitoutumista ja työssä jaksamista.</p>	<p>Työjärjestelyiden joustavuus</p>
<p>Tietojärjestelmien ja työvälineiden toimimattomuus oli vaikuttanut vähentämällä työmotivaatiota. Tiedonkulku oli huonoa ja hankaloitti arkea.</p>	<p>Tiedonkulun epäselvyydet</p>
<p>Yhteistyö oli lisääntynyt muutoksen myötä. Omaa ja työkaverin työpanosta arvostetaan, mikä lisäsi työssä viihtyvyyttä. Työkaverit koettiin rikkautena ja voimavarana, mikä lisäsi työhyvinvointia.</p>	<p>Työyhteisö</p>
<p>Työmäärän koettiin lisääntyneen. Aiemmin tukipalveluiden tekemät työt oli siirretty asiantuntijoiden tehtäviksi. Lisääntyvä kiire ja kehittäminen vaikutti</p>	<p>Työssä rasittuminen</p>

<p>työhyvinvointiin. Uusien työntekijöiden perehdytys ja vajaalla miehityksellä työskentely vähensi työhyvinvointia. Asioiden keskeneräisyys ja epäselvyys kuormittivat henkilöstöä.</p>	
<p>Vastauksissa ilmeni halu päästä vaikuttamaan enemmän uudistuksiin ja päätöksiin. Työntekijät toivoivat, että heitä kuunneltaisiin enemmän käytännön asioiden suunnitelmissa.</p>	<p>Omat vaikutusmahdollisuudet</p>

#### 4 Opinnäytetyön tulokset

Aineistosta nostin esiin kuusi teemaa, joissa työntekijät olivat kertoneet tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Teemoiksi erottuivat palkanmaksun toimivuuteen, johtamisen merkitykseen, työjärjestelyiden joustavuuteen, tiedonkulkuun, työyhteisön merkitykseen, työssä rasittumiseen sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä asioita. Työhyvinvointikyselyn aikana palkanmaksussa oli ollut runsaasti häiriöitä. Palkka on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Palkanmaksu on saatu tämän jälkeen toimivaksi, minkä takia en sitä nostanut yhdeksi teemaksi. Esiin nostetut teemat on avattu seuraavassa kappaleessa. Analyysin avulla laadin konkreettisia ehdotuksia, joilla esihenkilö voisi vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia. Konkreettisia ehdotuksia perustelen tutkitun tiedon avulla. Käytännön ideoita on kerrottu jokaisen teeman lopussa.

Kuva 2. Aineistosta saatuja teemoja



Aineiston mukaan esihenkilö koettiin tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Esihenkilö lisää työhyvinvointia olemalla oikeudenmukainen, tasapuolinen, helposti lähestyttävä ja hänellä on kyky kuunnella. Esihenkilön tulisi huolehtia kahdenkeskisestä ajasta työntekijän kanssa ja kannustaa oma-aloitteisuuteen sekä luottamaan omiin kykyihinsä. Työntekijöiden työn motivaatiota voi lisää antamalla vaikutusmahdollisuuksia ja tarjoamalla mahdollisuutta päätösten tekoon. Työntekijät haluaisivat palautetta ja tunnustusta työssä kehittymisestään sekä lisää tukea työssään. Esihenkilön tulisi viestiä selkeästi ja avoimesti vähentäen väärinkäsityksiä ja luomalla yhteishenkeä. Esihenkilön tulisi huolehtia myös omasta työhyvinvoinnistaan, jotta ei kuormittuisi ja hänellä olisi aikaa työntekijöille. (Manka & Manka, 2023, ss. 103–106, Utriainen & Kyngäs, 2008, s. 16–23, Martikainen & Oikarinen, 2023, ss. 25–30). Työntekijät pitivät tärkeänä palautteen saamista esihenkilöltä. Palautteen avulla voidaan innostaa, motivoida, lisää ymmärrystä ja itseluottamusta. Palautteen avulla on mahdollisuus kehittyä, oppia ja muuttaa käytöstä. Palaute voi olla voimaannuttavaa ja lujittaa työyhteisön välisiä suhteita. Esihenkilöltä saatu kannustava palaute hyvin tehdystä työstä lisää työn iloa ja motivaatiota. Palautteessa tulisi keskittyä onnistumiseen ja positiivisuuteen. Esihenkilön antaessa kriittistä palautetta tulisi sille varata enemmän aikaa ja keskittyä siihen, miten työntekijä on toiminut tai tehnyt ei persoonaan. Palautetta antaessa tulisi käyttää tarkkoja termejä ja välttää yleistyksiä (Ristikangas ym., 2021, ss. 186–191, Viitala, 2021, s.105, Eskelinen ym. 2024, s. 11, 28).

Käytännön konkreettisina keinoina esihenkilön pitäisi antaa palautetta mahdollisimman nopeasti, kun siihen on aihetta. Nykyaikana esihenkilö saattaa sijaita fyysisesti kaukana. Kahdenkeskisen ajan voi järjestää esim. etäyhteydellä säännöllisesti, jolloin työntekijä saa äänensä kuuluviin ja kokee olevansa tärkeä. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen väheneminen vaatii esihenkilöltä uudenlaisia ponnistuksia. Esihenkilötyön jatkuvuudesta huolehtiminen esihenkilön vaihtuvuudesta huolimatta. Työmäärän priorisointi ja jalkautuminen työntekijöiden keskuuteen. Palautteessa keskitytään onnistumiseen ja positiivisuuteen.

Aineiston mukaan työhön sitoutumiseen positiivisesti vaikuttaa mm. etätyön mahdollisuus, liukuva työaika, työtehtävien räätälöinti sekä vapaus vaikuttaa omaan työhönsä. Esihenkilön tulisi kuunnella henkilöstöä erityisesti muutostilanteissa ja ottaa heidät mukaan vaikuttamaan työtänsä koskeviin päätöksiin ja muutoksiin. Työjärjestelyjen joustavuutta lisäämällä annetaan työntekijälle mahdollisuus sovittaa vapaa-aika ja työ yhteen. Työntekijöiden helppous työpaikan vaihtamiseen lomien ja etujen siirtymisen myötä, on aineiston mukaan lisännyt työssä sitoutumista. Käytännön konkreettisia keinoja esihenkilö voi tarjota mahdollisuutta esim. lyhennettyyn työaikaan tai etätyöhön. Tasapuolisuutta ja työyhteisön vuorovaikutusta voi lisätä, kun liukuvaa työaikaa tekevien kanssa sovitaan kiinteästä työajasta ja liukuma-ajasta. Vuorotyöntekijöiden työvuoroja suunniteltaessa huomioidaan erilaiset toiveet ja yksilölliset tarpeet sekä riittävä lepoaika. Esihenkilö voi lisätä työjärjestelyiden joustavuutta tarjoamalla erilaisia työskentelytiloja, kuten yhteisiä tai hiljaisia työtiloja.

Aineiston mukaan tiedonkulun epäselvyydet olivat lisänneet työkuormitusta, väärinkäsityksiä ja virheitä. Tietojärjestelmien ja työvälineiden toimimattomuus oli vähentänyt työmotivaatiota. Esihenkilö lisää työhyvinvointia varmistamalla, että tiedonkulku ja viestintä on riittävää. Parhaimmillaan viestintä sitouttaa työhön ja lisää motivaatiota. Viestintä on tiedonkulkua, tiedon siirtoa ja vuorovaikutusta. Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on viestiä selkeästi ja avoimesti. Avoimuus vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja lisää luottamusta esihenkilöön. Viestinnän roolit ja vastuut sekä tiedonjakaminen kuuluvat esihenkilön tehtäviin. (Aaltonen ym., 2020a, ss. 89–94, Eskelinen ym., 2024, s. 11, 28). Konkreettisina käytännön ehdotuksina esihenkilön tulisi viestiä selkeästi ja avoimesti, jotta väärinkäsitykset ja epävarmuudet vähenevät. Tietolähteiden löytymistä voi helpottaa esim. sanallisten ohjeiden lisäksi lisäämällä kuvallisia ohjeita.

Aineiston mukaan esihenkilön hyvä ja kannustava johtaminen on vaikuttanut työyhteisöön. Hyvä yhteishenki on lisännyt työmotivaatiota. Työyhteisöstä saatu tuki on koettu tärkeäksi ja se on lisännyt tunnetta, että kuuluu työyhteisöön. Esihenkilö toimii esimerkkinä

muodostamalla ilmapiirin, missä jokaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Työyhteisöä voidaan parantaa luomalla avoimen, rehellisen ja kunnioittavan työilmapiirin. Hyvä työyhteisö on vuorovaikutuksellinen ja siellä käydään avointa viestintää. Säännöllisissä kokouksissa uskalletaan tuoda omia näkemyksiä esiin. Työhyvinvointia lisää, mikäli esihenkilö puuttuu nopeasti ja rakentavasti erimielisyystilanteisiin ja katsoo että yhteisiä sääntöjä noudatetaan. Työyhteisötaitoja voi oppia harjoittelemalla rakentavan palautteen antoa ja puheeksi ottamista. (Manka & Manka, 2023, ss.103–106, Salmela- Aro & Nurmi, 2017, ss. 114–117, Eskelinen ym., 2022, s.28). Konkreettisina käytännön ehdotuksina esihenkilö voi ylläpitää työyhteisön avointa keskustelukulttuuria säännöllisillä palavereilla. Luottamusta ja arvostusta voi vahvistaa hyvillä käytöstavoilla, arvostamisella ja kiittämisellä. Erimielisyydet tulisi selvittää ajoissa. Työntekijöille voi antaa lisää mahdollisuuksia ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Esihenkilö voi kannustaa työntekijöitä kouluttautumiseen ja uusien työvälineiden oppimiseen.

Aineiston mukaan työntekijän kokivat työssä rasittumista. Työkuormituksen hallintaan esihenkilö voi vaikuttaa huolehtimalla, ettei työkuorma ole liian suuri eikä työntekijät väsy työssään. Työssä rasittumista voidaan vähentää avoimella vuorovaikutuksella. Työssä rasittumista lisää kiire, työn yksitoikkoisuus liian pieni tai suuri työmäärä. Esihenkilö voi vaikuttaa pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina sekä jakamalla työt tasaisesti. Työkavereiden suuri vaihtuvuus lisää työssä rasittumista, siihen esihenkilö voi vaikuttaa esim. uuden työntekijän hyvällä perehdytyksellä ja varmistamalla, ettei tarvitsisi työskennellä vajaalla miehityksellä. (Kunzer ym., 2020, Mölsä ym., 2023, ss. 210–238). Konkreettisina käytännön ehdotuksina esihenkilö voi ennaltaehkäistä ennakoimalla ja suunnitelmalla työnkuormitusta. Työssään kuormittunutta työntekijää esihenkilö voi auttaa laittamalla työtehtävät kiireellisyys järjestykseen ja auttaa keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. Selkeiden tehtäväkuvien myötä voi tunnistaa työntekijöiden osaamistarpeet. Esihenkilö voi varmistaa, että työntekijöiden työmäärät ovat kohtuullisia ja työtehtävät tasapuolisia avointa keskustelua lisäämällä.

Aineistosta ilmeni, että vaikutusmahdollisuuksien lisääminen oli henkilökunnan mielestä tärkeä näkökulma, mikä lisäsi työhyvinvointia. Osa työntekijöistä koki saavansa mahdollisuuksia koulutuksiin sekä oman osaamisen kehittämiseen. Osa vastaajista koki, ettei pääse koulutuksiin, ettei niitä ole tarpeeksi tai ne eivät lisää ammatillista kehittymistä. Työhyvinvointia lisää, mikäli työntekijän oma ammattitaito, osaaminen ja työn vaativuus ovat tasapainossa. Esihenkilö voi luoda ympäristön, missä ammatillista osaamista arvostetaan ja kehittymistä tuetaan. Työntekijöiden ammattitaitoa voi kehittää antamalla haasteita ja vastuutehtäviä. Esihenkilö voi tukea opiskelua myöntämällä esim. lyhennettyä

työaika. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus tuoda esiin työntekijän lähitulevaisuuden tavoitteita. Kuuntelemalla osoittaa kiinnostusta toista ja hänen ajatteluaan kohtaan. (Ristikangas ym., 2021, s. 157 ja Mäkinieniemi ym., 2015, s. 12). Käytännön konkreettisina ehdotuksina esihenkilö voi tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta antamalla vastuutehtäviä. Työntekijöitä kuuntelemalla voidaan saada uusia näkökulmia organisaation kehittämiseen. Keskustelemalla työntekijöiden kanssa voidaan saada selville, mitä heidän tulevaisuutensa suunnitelmia työssä kehittymisen suhteen ovat.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi se, että työhyvinvoinnilla oli merkittävän paljon vaikutusta ihmisten elämään. Hyvinvointialueen teettämään työhyvinvointitutkimuksen avoimeen kysymykseen vastasi yli 1700 työntekijää. Suuresta vastausmäärästä voidaan päätellä, että työhyvinvointiin liittyvät kyselyt ja tutkimukset ovat tarpeen. Työhyvinvointi parantaa tehokkuutta, lisää työssä sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota. Työssään viihtyvä pysyy töissä eikä vaihda työpaikkaa, mikä vaikuttaa organisaatioon taloudellisesti. Sairauspoissaolot vähenevät, henkilöstön työkyky paranee ja ihmiset pysyvät entistä pidempään töissä. Työhyvinvointi voidaan nähdä suurena kokonaisuutena, jonka vaikutukset näkyvät niin yksilö-, organisaatio- kuin yhteiskuntatasolla. Työhyvinvointiin vaikuttaa ihmisen oma asenne ja voimavarat. (Manka & Manka, 2023, ss. 23). Työntekijän työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työkuorma, työn vaihtelevuus sekä ammatillinen kehittyminen vaikuttavat työhyvinvointiin. (Utriainen & Kyngäs 2008, ss. 16–23).

Sisällönanalyysin avulla saatiin tuloksiksi kuusi erilaista työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää sekä esihenkilölle konkreettisia ehdotuksia siitä, miten työntekijöiden työhyvinvointia voi tukea. Teemoja oli kuusi ja nämä avattiin vielä erikseen. Teemoiksi erottuivat johtamisen merkitys, työjärjestelyiden joustavuus, tiedonkulku, työyhteisön merkitys, työssä rasittuminen sekä työntekijän omiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä asioita.

Tuloksista voidaan päätellä, että johtamisella on keskeinen asema työntekijän työhyvinvoinnissa. Aineiston mukaan esihenkilön oikeudenmukaisuutta, kykyä kuunnella ja tukea koettiin tärkeäksi. Esihenkilön kanssa kaivattiin lisää kahdenkeskistä aikaa ja palautetta. Tätä tulosta tukee (Manka & Manka, 2023, ss. 103–106 ja Martikainen & Oikarinen, 2023 ss. 25–30). Palautetta toivotaan usein esihenkilöltä, mutta palautetta pitäisi

kuitenkin saada työyhteisöltä ja muuttaa palautekulttuuria siten, että se lähtee työyhteisöstä. (Ristikangas ym., 2021, ss. 186).

Tulosten mukaan työjärjestelyiden joustaminen ja etätönmahdollisuudet olivat lisänneet työhön sitoutumista sekä jaksamista. Työhyvinvoinnin sitoutumisen näkökulmasta työjärjestelyjen joustavuutta lisäämällä annetaan työntekijälle mahdollisuus sovittaa vapaa-aika ja työ yhteen. Tulosten perusteella haasteeksi koettiin tiedonkulun ja viestinnän ongelmat ja lisääntynyt työkuormitus. Työntekijöiden näkemys työhyvinvoinnista oli pääsääntöisesti hyvä, ihmiset kokivat kuuluvansa työyhteisöön ja saavansa työkavereista voimavaroja.

Opinnäytetyön aihe tuli tilaajalta, joka oli ottanut yhteyttä oppilaitokseen. Hyvinvointialue oli tehnyt työntekijöilleen työhyvinvointikyselyn ja materiaalia oli paljon. Tilaaja toivoi, että opinnäytetyöllä saataisiin aineistosta konkreettisia keinoja siitä, mitä mahdollisuuksia esihenkilöllä on vahvistavaa työntekijöiden työhyvinvointia. Konkreettisia keinoja olisi voinut olla vielä enemmän. Opinnäytetyöstä sain tilaajalta palautetta ja tein työhön tarvittavia muutoksia niiden pohjalta. Aloittaessani opinnäytetyötä aineistoa ei ollut vielä saatavilla. Työntekijöiltä kysytyn kysymyksen pohjalta lähdin miettimään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Aihe oli mielenkiintoinen, koska se koskee kaikkia työssäkäyviä ihmisiä.

Työhyvinvoinnista kertovaa kirjallisuutta on paljon. Suomalainen ja kansainvälinen aineisto vahvistaa, että työhyvinvointi on tärkeä asia. Opinnäytetyötäni tehdessäni huomasin, että työhyvinvointi oli laaja käsite ja se vaikuttaa ihmiseen niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa etsin kirjallisuudesta erityisesti esihenkilön näkökulmasta, miten johtamisen keinojen avulla voi vaikuttaa niihin tekijöihin, mitkä liittyvät työn sitoutumiseen ja motivoitumiseen. Haetun kirjallisuuden pohjalta löytyi paljon samankaltaisuuksia. Usea tutkija mainitsi esihenkilön oikeudenmukaisuuden tärkeyden.

Opinnäytetyössäni en käsitellyt esihenkilön työhyvinvointia, vaikka tämä on myös tärkeä asia. Esihenkilön oma työhyvinvointi on tärkeässä asemassa. Työntekijät saattavat jättää kertomatta omasta työkuormituksestaan, mikäli he kokevat esihenkilön olevan jo valmiiksi liian kuormittunut. Esihenkilön työhyvinvointia ja jaksamista helposti sivuutetaan ja vähätellään. Esihenkilön uupuminen on arka asia ja siihen saattaa liittyä huonommuuden ja syyllisyyden tunteita. Esihenkilön työhyvinvointi muutosten keskellä on tärkeä työmotivaation ja työn sitoutumisen kannalta. Työssä uupunut esihenkilö ei jaksa johtaa, mikä heijastuu työntekijöiden työhyvinvointiin. (Pirinen, 2023. s. 278).

## 5.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) sekä hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) tavoitteena on varmistaa, että toimitaan tieteellisen käytännön mukaisesti. HTK tarkoittaa, että noudatetaan tiedeyhteisön toimintatapoja eli rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta niin tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tutkimustulosten analysoitaessa. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen eettisesti kestäviä tiedonhankinta, -tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Aikaisempien tutkijoiden tekemiin töihin viitataan asianmukaisella tavalla. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan, raportoidaan ja tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten tavalla. Tietosuojaa koskevat kysymykset on otettu huomioon. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11)

Eettinen kestävyys kertoo tutkimuksen luotettavuudesta sekä laadusta. Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108–109). Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 108–109).

Opinnäytetyön aineisto kerättiin aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta käyttäen. Opinnäytetyötä kirjoittaessa huolehdin siitä, että käyttämäni lähteet ovat löydettävissä lähdeluettelon ja lähdeviitteiden perusteella. Opinnäytetyö tarkistetaan Turnitin plagiointijärjestelmän avulla, jonka jälkeen mahdolliset yhteneväisyydet muokataan ja tehdään tarvittaessa korjauksia. Opinnäytetyösopimus tehtiin tutkijan, työn tilaajan ja oppilaitoksen välillä. Opinnäytetyösopimus ja kirjallinen tutkimuslupa on tallennettu oppilaitoksen WIHIn järjestelmään.

Aineistohaku tehtiin useita hakuohjelmia käyttämällä ja hakua täydennettiin manuaalisella tiedonhaulla. Hakusanoina käytettiin suomenkielisiä ennalta sovittuja hakusanoja. Kriteereinä oli alle viisi vuotta vanhat artikkelit ja tutkimukset, mitkä olivat vertaisarvioitu tai näyttöön perustuvia. Lähteinä ei käytetty opinnäytetöitä tai graduja. Tehtyjen hakujen perusteella tuli runsaasti hakutuloksia. Valitsin ne artikkelit, mitkä olivat lähellä tutkimuskysymystäni.

## 5.2 Kehittämisehdotukset

Aineiston vastauksista esiin nousi viestinnän tärkeys, mistä mielestäni voisi vielä jatkaa tutkimusta. Tiedonkulun epäselvyydet voivat lisätä työkuormitusta, väärinkäsityksiä ja

virheitä. Tulevaisuudessa työhyvinvointiin vaikuttaa etätöiden lisääntyminen ja kommunikointi työyhteisön kesken digitaalisten välineiden kautta. Ihmiset ovat entistä enemmän saatavilla ympäri vuorokauden. (Viitala, 2021, ss. 254–257) Etätöitä tekevien työergonomiaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

lääkäiden ihmisten työskentely tulee lisääntymään tulevaisuudessa ja tämä vaikuttaa työhyvinvointiin. Jatkokehittämisen aiheena voisi olla ikääntyneen työntekijän erityispiirteet työhyvinvoinnissa. Eläke-iän nousu pidentää työuraa ja sen vuoksi työhyvinvointia tarvitsee kehittää. Eläkeläiset ovat useammin osa-aika ja pätkätoissä. (Viitala, 2021, ss. 254–257).

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020a). *Merkityksen johtaminen vastaa työelämän suureen tarpeeseen*. Työn tuuli. 1/2020. Haettu 5.1. 2024 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf#page=85](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=85)
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020b). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Carlsson, M., & Forssell, C. (2012). *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna* (2. uud. laitos.). Tietosanoma.
- Elo, S., Kajula, O., Kääriäinen, M. & Tohmola, A. (2022). *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. Vol 34 Nro 4. Hoitotiede. 215–225.
- Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024) *Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*. Tieto ja palvelujohtamisen laitos. MOPA-hanke. Aalto-yliopisto, Tampereen yliopisto ja Workspace Oy.
- Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. (2022). *Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa*. Akava Works. [https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1\\_2022.pdf](https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf)
- ETENE (2011). *Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta*. ETENE-julkaisuja 32. Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu 25.10.2024 <https://etene.fi/documents/1429646/1559058/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf/13c517e8->
- Feldt, T., Herttalampi, M., Mauno, S. & Minkkinen, J. (2022). *Lisääkö työn intensiivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla*. Työelämäntutkimuslaitos. Vol. 20 Nro 1. Haettu 1.1.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/99318/68134>
- Hakanen, J. (2020). *Työn merkityksellisyys*. Työn tuuli 1/2020. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2020). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki. Gaudeamus.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Kivimäki, M. (2022). *Henkilöstön hyvinvointitutkimus 2000–2021*. Työterveyslaitoksen mediatiedote. Työterveyslaitos. Haettu 4.1.2024 <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/Henkilo%CC%88sto%CC%88n%20hyvinvointitutkimusFINAL.pdf>
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Korkiakangas, E., Koivisto, T., Olin, N. & Laitinen, J. (2022). *Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä*. Tutkiva hoitotyö 20(1), 3–11.

- Kotzé, M. (2018). *How job resources and personal resources influence work engagement and burnout*. African Journal of Economic and Management Studies. [https://www.ufs.ac.za/docs/librariesprovider26/university-of-the-free-state-business-school-documents/how-job-resources-and-personal-resources-influence-work-engagement-and-burnout.pdf?sfvrsn=7196a021\\_4](https://www.ufs.ac.za/docs/librariesprovider26/university-of-the-free-state-business-school-documents/how-job-resources-and-personal-resources-influence-work-engagement-and-burnout.pdf?sfvrsn=7196a021_4)
- Krekel, L., Ward, G. & De Neve, J-E. (2019). *Employee Wellbeing, productivity, and firm performance: Evidence and case studies*. Said Business School, Oxford. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Kunzler, A. M., Helmreich, I., Chmitorz, A., König, J., Binder, H., Wessa, M. & Lieb, K. (2020). *Psychological interventions to foster resilience in healthcare professionals*. *The Cochrane database of systematic reviews*, 7(7), CD012527. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD012527.pub2>
- Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J. & Kivimäki, M. (2023). *Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille*. Työterveyslaitos.
- Manka, M. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Martikainen, S.-J. & Oikarinen, T. (2023). *Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta*. *Tieteessä tapahtuu*, 41(2). Haettu 25.2.2024 <https://journal.fi/tt/article/view/129068/78087>
- Martela, F., & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
- Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Kunnallisan kehittämässätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro. 92.
- Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M. & Feldt, T. (2023). *Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa*. *Työelämän tutkimus*, 21(2). 210–238.
- Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent.
- Rintala, H., Postareff, L. & Ryymin, E. (2023). *Sitoudun, siis opin - Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä?* *Työelämän tutkimus*. Vol 21. Nro 1. 239, 255–267.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). (2017). *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.b. & Salanova, M. (2006). *The Measurement Of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study*. *Educational and psychological measurement*, 66 (4) <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Selander, K., Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. (2023). *Työn kuormitus- ja voimavareteijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä?* Vol 21. Nro 2. *Työelämän tutkimus*.

- Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus. (2024). Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu 19.8.2024  
<https://stm.fi/soteuudistus>
- Tevameri, T. (2021). *Henkilöstön saatavuudessa on haasteita sote alalla. Katsaus sote-alan työvoimaan: Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikaväli tarkastelua*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos. Helsinki. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Haettu 1.10.2024 [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTKohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTKohje_2023.pdf)
- Työterveyslaitos. (2022). *Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi*. Haettu 24.1.2024  
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>
- Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2008). *Grounded theory- metodologia työhyvinvoinnin tutkimuksessa*. Hallinnon tutkimus. Vol. 27 Nro. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100662>
- Valtakari, M., Nyman, J. & Karinen, R. (2023). *TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi: Raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita*. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023:26. Haettu 5.1.2024  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164945/STM\\_2023\\_26\\_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164945/STM_2023_26_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Van Wingerden, J. & Poell, R. F. (2019). *Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting*. PloS ONE, 14(9), e0222518.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222518>
- Vilkkä, H. (2021). *Opinnäytetyö haastaa ja palkitsee. Näin onnistut opinnäytetyössä. ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita publishing Oy.
- Vänskä, M. (2022) *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto.] <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

**Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma**

Opinnäytetyöprosessin aikana käsittelen aineistoa omalla, salasanalla suojatulla tietokoneella. Tietoja käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijä itse. Haastatteluaineisto hävitetään aineiston analyysin valmistuttua. Jos aineistossa ilmenee arkaluontoista tietoa, sitä käsitellään luottamuksellisesti ja se poistetaan opinnäytetyön aineiston analyysin valmistuttua. Opinnäytetyön tekemisessä noudatetaan tutkimuseettisiä periaatteita. Opinnäytetyön tekijä ei luovuta tutkimusaineistoa kenellekään. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Opinnäytetyössä ei käytetä arkaluontoista tietoa. Opinnäytetyön tulokset julkaistaan niin, että ketään yksittäistä henkilöä ei voi tunnistaa.

Käytän työssäni Oma-Hämeen hyvinvointialueen keräämää aineistoa, noudatan aineiston käyttöehtoja. Aineiston omistus- ja käyttöoikeus sekä tulokset omistaa Oma-Hämeen hyvinvointialue. Aineiston käyttöoikeus sekä opinnäytetyön tuloksiin on Karoliina Koivistolla. Opinnäytetyöaineistoa ei jatkokäytetä työn valmistumisen jälkeen. Säilytän aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Tämän jälkeen aineisto tuhoetaan tietoturvallisesti.

**Liite 2. Avoin kysymys hyvinvointialueen työntekijöille**

Pohdi kokemustasi uudesta hyvinvointialueesta vuodesta 2023 alkuvuodesta tähän asti. Miten sinulle työhyvinvoinnin sitoutumisen ja työmotivaation kannalta tärkeät asiat ovat arjessasi toteutuneet? Voit esimerkiksi kirjata 1–3 Sinulle tärkeintä. Huomioi, että ehdotuksesi raportoidaan sellaisenaan johdolle. Ota erityisesti huomioon, ettei oma tai toisen henkilöllisyys paljastu. Ehdotuksia ei raportoida työyksikköraporteissa.