

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN MONIKULTTUURISISSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Hyvinvointia kehittämässä

Leijo Ida
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Mäkynen Tiina
Tradenomi (ylempi AMK)
Rautiainen Susanna
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija

2025

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija
Sairaanhoitaja (ylempi AMK), Tradenomi (ylempi AMK)

Tekijät	Ida Leijo, Tiina Mäkynen ja Susanna Rautiainen	Vuosi 2025
Ohjaaja	Esa Posio	
Toimeksiantaja	Vantaan ja Keravan hyvinvointialue	
Työn nimi	Työhyvinvoinnin edistäminen monikulttuurisessa työyhteisössä	
Sivumäärä	26 + 6	

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin edistäminen monikulttuurisessa työyhteisössä, sosiaalisten suhteiden ja johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin, miten sosiaaliset suhteet rakentuvat monikulttuurisessa työyhteisössä, miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin ja millä keinoilla niitä voidaan vahvistaa. Lisäksi selvitettiin, miten johtamisen keinoin voidaan tukea sosiaalisten suhteiden vahvistamista. Keskeisimmät teemat ovat työhyvinvointi, erityisesti sosiaalinen työhyvinvointi ja työilmapiiri, sekä työyhteisön monikulttuurisuus ja johtaminen.

Opinnäytetyö toteutettiin monimenetelmällisenä tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin sekä kyselytutkimuksen että työpajan avulla. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla marraskuussa 2024 Länsimäen terveysaseman henkilökunnalle ja siihen saatiin kahdeksan vastausta. Työpaja järjestettiin tammikuussa 2025, ja siihen osallistui viisi työntekijää. Määrällinen aineisto analysoitiin Webropol-ohjelman raportointitoiminnolla ja laadullinen aineisto aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työhyvinvointiin vaikuttavat erityisesti viestinnän sujuvuus, yhdenvertaisuuden kokemus sekä työyhteisön sosiaaliset suhteet. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työhyvinvointia voidaan edistää kehittämällä viestintäkäytäntöjä, varmistamalla oikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä sekä tukemalla henkilöstön vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä lisäämällä yhteisiä tilaisuuksia ja yhdenmukaistamalla viestintää.

Avainsanat	työhyvinvointi, sosiaalinen työhyvinvointi, monikulttuurisuus, johtaminen, viestintä
Muita tietoja	Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Hyvinvointia kehittämässä, jonka on toimittanut Esa Posio

Expert in Foresight and Development
Master of Health Care, Master of Business Administration

Author(s)	Ida Leijo, Tiina Mäkynen ja Susanna Rautiainen	Year 2025
Supervisor(s)	Esa Posio	
Commissioned by	Well-being services county of Vantaa and Kerava	
Title	Promoting well-being at work in a multicultural work community	
Number of pages	26 + 6	

The topic of the thesis is promoting well-being in a multicultural workplace from the perspective of social relationships and leadership. The study examined how social relationships are formed in a multicultural work community, how they affect well-being at work, and what methods can be used to strengthen them. Additionally, it explored how leadership strategies can support the reinforcement of social relationships. The key themes of the study are well-being at work, particularly social well-being and work atmosphere, as well as multiculturalism in the workplace and leadership.

The thesis was conducted as a mixed-method case study, where data was collected through both a survey and a workshop. The survey was carried out electronically using the Webropol software in November 2024, targeting the staff of Länsimäki Health Center, and received eight responses. The workshop was organized in January 2025, with five employees participating. The quantitative data was analysed using Webropol's reporting function, while the qualitative data was analysed through data-driven content analysis.

The results of the study indicated that workplace well-being is particularly influenced by the well-functioning communication, the experience of equality, and social relationships within the work community. The study concludes that well-being at work can be promoted by developing communication practices, ensuring fair treatment within the workplace, and supporting interaction and a sense of community among employees by increasing shared events and standardizing communication.

Keywords	well-being at work, social well-being at work, multiculturalism, leadership, communication
Special remarks	This article is published as part of a collective publication Developing well-being, edited by Esa Posio

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Tekijät: Ida Leijo, Tiina Mäkynen ja Susanna Rautiainen

JOHDANTO

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä niin työntekijöiden kuin organisaatioidenkin menestykselle (Halonen, Kauppi, Mäkelä, Sipponen & Laitinen 2025). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työhyvinvoinnin edistämistä, sosiaalisten suhteiden merkitystä ja johtamista monikulttuurisessa työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sosiaaliset suhteet rakentuvat monikulttuurisessa työyhteisössä ja kuinka ne vaikuttavat kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, mikä on johtamisen rooli sekä millaisia keinoja työyhteisössä voidaan käyttää näiden suhteiden ja sitä kautta työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Tutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa siitä, kuinka vuorovaikutus ja yhteisöllisyys voivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia, ja millaisilla käytännön toimenpiteillä näitä voidaan edistää.

Opinnäytetyössä selvitetään kyselytutkimuksen ja työpajan avulla, mitkä tekijät vaikuttavat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueeseen kuuluvan Länsimäen terveysaseman monikulttuurisen henkilöstön työhyvinvointiin, erityisesti sosiaalisten suhteiden, yhteistyön ja ryhmäytymisen näkökulmasta. Hakunilan terveysasemalla havaittiin kesästä 2024 alkaen laajoja remonttitarpeita, minkä vuoksi Länsimäen ja Hakunilan terveysasemat toimivat tällä hetkellä yhdistettyinä Länsimäen terveysaseman tiloissa. Terveysaseman henkilöstöön kuuluu lääkäreitä, sairaanhoitajia, psykiatrisia sairaanhoitajia, terveydenhoitajia ja lähihoitajia ja henkilöstön taustat vaihtelevat suuresti iän, kulttuuritaustan ja työkokemuksen suhteen.

Kehittämistyö on tarpeen, jotta yhteistyö paranisi ja sosiaaliset suhteet vahvistuisivat ehkäisten työyhteisön sisäisten ryhmien välisiä jakaumia. Kyselyn

ja työpajan tulosten perusteella tuotetaan toimeksiantajalle tietoa siitä, miten työyhteisön sisäiset suhteet ja vuorovaikutus vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja kuinka näitä suhteita, yhteistyötä ja ryhmäytymistä voidaan tietoisesti ja tarkoituksellisesti kehittää ja tukea.

Työhyvinvoinnin ja sosiaalisten suhteiden vahvistaminen monikulttuurisessa työyhteisössä valikoitui opinnäytetyön aiheeksi toimeksiantajan toiveesta. Aiheen valintaa ei ole vaikea perustella, sillä useat tutkimukset osoittavat, että sosiaaliset suhteet työpaikalla vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin, työilmapiiriin ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Esimerkiksi Manka ja Manka (2023, 5, 177) korostavat, että menestyvän organisaation avaintekijöitä ovat henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio. Hyvään ilmapiiriin, toimivaan johtamiseen ja toimintatapoihin tulee panostaa, ja myös sosiaaliset suhteet ovat olennainen osa työhyvinvointia.

Monikulttuurinen ja -ammattillinen työyhteisö saattaa kohdata erityisiä haasteita, mutta tarjoaa myös mahdollisuuksia rikkaaseen vuorovaikutukseen ja oppimiseen. Kulttuurinen ja ammattillinen, kuten kaikki muukin inhimillinen erilaisuus, voi parhaimmillaan ja oikein hyödynnettynä edistää työyhteisön hyvinvointia ja parantaa työn tuloksia. Kuitenkin eri kulttuureja ja ammattikuntia edustavien työntekijöiden sujuva yhteistyö saattaa vaatia tietoista huomiota sosiaalisten suhteiden ja yhteistyön parantamiseksi. (Kontio 2010, 8–10; Lahti 2014, luvut 1 ja 5.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten monikulttuurisen työyhteisön yhteistyötä voidaan vahvistaa?

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen omalle alueelleen erikoistunut asiantuntijayhteisö. Hyvinvointialueeseen kuuluu kaksi kaupunkia, useita kyliä ja 280 000 asukasta. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2025.)

Alueen päätöksentekoa, valmistelua ja palvelutuotantoa ohjaa hyvinvointialuestrategia. Lisäksi strategia määrittelee tavoitteet, joiden toteutumiseksi hyvinvointialueella työskennellään. Strategiaan on nostettu viisi näkökulmaa hyvinvointiin, jotka määrittelevät tavoitteita laaja-alaisesti ja heijastavat hyvinvointialueen arvoja. Ne ovat:

1. Vahvistetaan hyvinvointia ja turvallisuutta
2. Parannetaan palveluita
3. Arvostetaan henkilöstöä
4. Toimitaan yhdessä
5. Huolehditaan kestävästä taloudesta. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2025.)

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tavoitteita määrittävät myös strategiaan kirjattu visio, joka on seuraava: Vuonna 2030 asukkaiden hyvinvointi ja tyytyväisyys palveluihin ovat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella valtakunnallisesti korkeimmat, palvelut on uudistettu rohkeasti tietoa hyödyntäen ja kumppaneita kuullen ja VAKE on työpaikkana halutuin hyvinvointialue (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2025).

Henkilöstönäkökulma strategiassa

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen onnistuminen perustehtävässään ja strategian toteuttamisessa perustuu oikeudenmukaiseen, arvostavaan ja osaavaan johtamiseen sekä motivoituneeseen, kehittämis- ja kehittymiskykyiseen, määrältään riittävään henkilöstöön. Henkilöstönäkökulman tavoitteet korostavat erityisesti henkilöstökokemuksen merkitystä. Henkilöstökokemuksella on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja siihen, kuinka asiakaslähtöistä, ammatillista ja ammattitaitoista palvelua ja kohtelua hyvinvointialueen asiakkaat saavat. Henkilöstökokemuksen parantamisessa keskeisiä toimia ovat pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu ja työvuorotason optimointi, jotka tukevat osaamisen kohdentamista, jaksamista ja työhyvinvointia. Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia lisätään tiivistämällä vuoropuhelua työyhteisössä. Lisäksi johtamisella on suuri merkitys henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen, ja esihenkilöitä koulutetaan henkijöjohtamiseen. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2022, 23.)

Hyvinvointialueen henkilöstötilanteen ja -kokemuksen parantamiseksi on määritetty mittava toimenpiteiden kokonaisuus, joka toimeenpannaan vaiheittain valtuustokauden aikana. Henkilöstön työhyvinvointia seurataan ja mitataan säännöllisesti. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue osallistuu muun muassa henkilöstön työhyvinvointia selvittävään Hyvinvointialuetutkimukseen ja käyttää tietoa päätöksenteon tukena. Tuloksia hyödynnetään organisaatiossa ja toimipaikoissa suunnitelmallisesti. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2022, 24.)

Henkilöstöpulaa pyritään ratkaisemaan muun muassa kansainvälisellä rekrytoinnilla. Suomen ja/tai ruotsin kielen oppiminen ja mahdollisuus pätevyitä alan ammatteihin turvataan yhteistyössä alan oppilaitosten kanssa. Työyhteisöiltä tämä edellyttää valmiutta vastaanottaa ja integroida entistä monimuotoisempaa henkilöstöä osaksi työyhteisöä. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2022, 24.)

Vuoden 2023 lopussa Suomessa asui vakituisesti 372 973 ulkomaan kansalaista, joista 42 366 asui Vantaan alueella (Tilastokeskus 2024). Suomessa sairaanhoitajan ammateissa työskentelevistä ulkomaista syntyperää olevien osuus oli 4,5 % vuonna 2022 (Suomen Sairaanhoitajat 2025).

TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvointia käsitteenä kuvataan yksityiskohtaisemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Työhyvinvointiin sisältyvät työhön liittyvät fyysiset ja psyykkiset vaatimukset sekä työntekijän fyysisten ja mielen tason valmiuksien ja voimavarojen kohtaaminen. Työhyvinvoinnin käsitteen muotoutumiseen vaikuttavat myös työpaikan toimintatavat, johtaminen, ilmapiiri ja itse työ, kuten myös työntekijä, joka aina tulkitsee työhyvinvoinnin oman elämänsä näkökulmasta. Oleellinen elementti on päivittäisen työn sujuminen. (Manka & Manka 2023, 109.) Tarkkonen (2012, 198) kuvaa työhyvinvointiin liittyvän yksilöllisen kokemuksen psykologisella ja fysiologisella tasolla. Työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla työntekijä kokee henkilökohtaisten voimavarojensa olevan riittävät tai jopa ylittävän työn vaatimukset. Kallio (2023, 164) toteaa Hintsaan viitaten, että työn toimivuus edistää hyvinvointia, joka on menestyksen edellytys.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2005, 17) kuvaa lukuisten tekijöiden vaikuttavan työssä käyvän henkilön sujuvaan selviytymiseen päivittäisistä työtehtävistään, kuten esimerkiksi työyhteisön toimivuuden, työympäristön sekä työsuhteeseen ja palkkaukseen liittyvien tekijöiden. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön fyysinen, henkinen ja sosiaalinen tilanne, yksityiselämä, taloudellinen tilanne, elämänmuutokset ja muut ympäristön tapahtumat. Innasen (2014, 69–71) mukaan vaikuttavia tekijöitä ovat myös esimerkiksi työn määrä ja kuormittavuus ja yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhönsä. Rauramo (2012, 10) esittää, että työ, työpaikka ja työyhteisö ovat keskeisiä tekijöitä ihmisen elämässä ja identiteetissä ja vaikuttavat voimakkaasti myös ihmisen yleiseen hyvinvointiin. Toisaalta yksityiselämä ja sen mahdolliset haasteet puolestaan vaikuttavat osaltaan työssä suoriutumiseen. Työhyvinvoinnin erottaminen muusta hyvinvoinnista saattaa olla erityisen haastavaa, sillä näihin vaikuttavat samat tekijät.

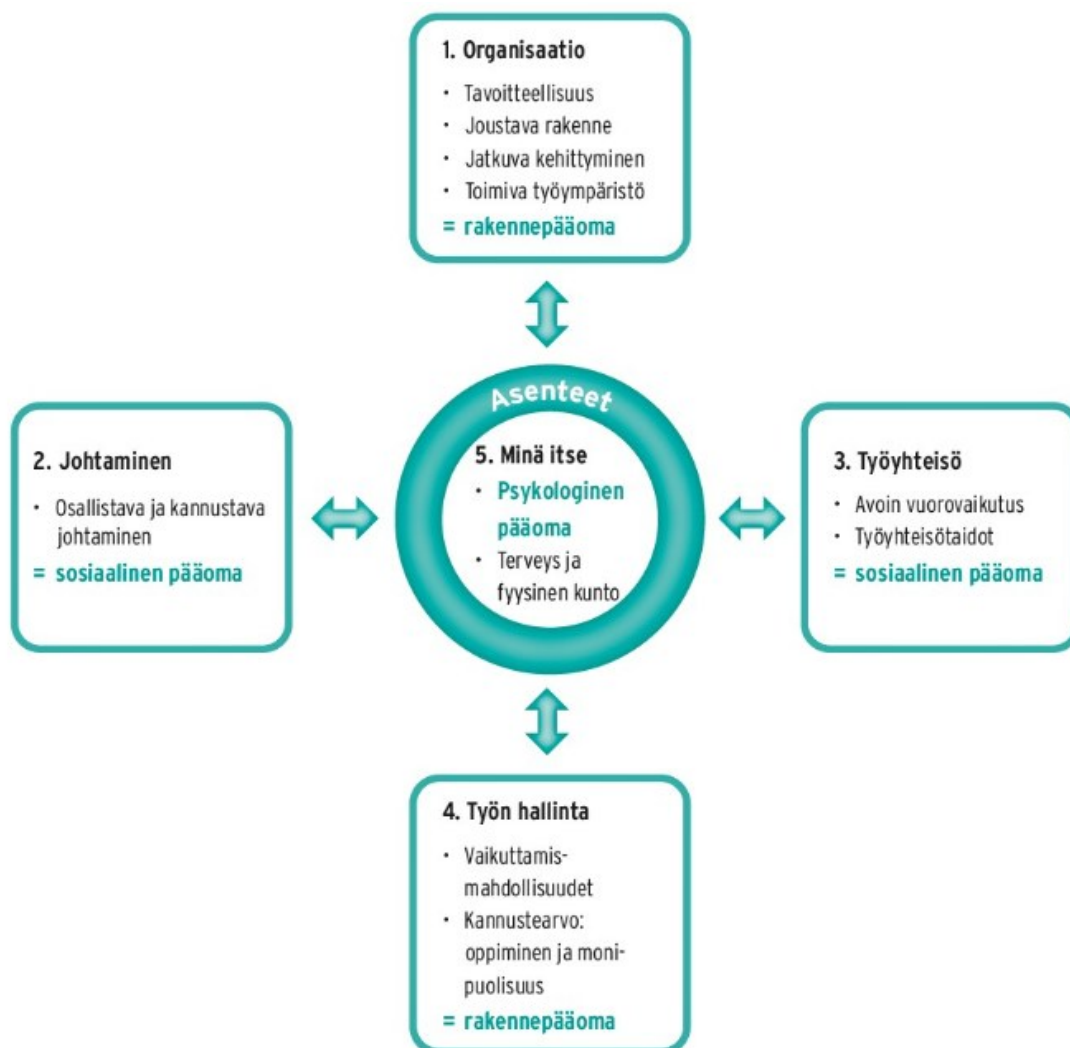
Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvointi heijastuu tutkimuksissa suoraan potilastyytyväisyyteen ja -turvallisuuteen (Halonen ym. 2025). Työhyvinvoinnin edistäminen tuloksellisesti vaatii jatkuvaa seuranta ja arviointia sekä organisaatioon soveltuvat mittarit. Toimiva mittaristo palvelee niin yksittäisen organisaation kuin koko toimialankin tarpeita. (Rauramo 2012, 19–20.) Työterveyslaitos on tuottanut noin viiden vuoden ajan ajankohtaista ja relevanttia tietoa työhyvinvoinnin kehittymisestä Miten Suomi voi? -tutkimushankkeen avulla. Tuoreimpien tulosten mukaan suomalaisten työhyvinvointi on heikentynyt erityisesti johtajien ja nuorten aikuisten keskuudessa, eikä työhyvinvointi yleisestikään ottaen ole palannut koronapandemiaa edeltäneelle tasolle. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2024.)

Työssäkäynti on ihmiselle keskeinen osa elämää ja sen tulisi voida tuottaa tekijälleen hyvinvointia. Työ antaa turvan toimeentulon muodossa, mahdollisuuden tehdä kiinnostavia ja merkityksellisiä asioita sekä parhaassa tapauksessa solmia ihmissuhteita. Työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen tulisikin aina olla osana organisaation strategista johtamistyötä. (Halonen ym. 2025.) Kauhasen (2016, 87–89) mukaan työhyvinvointiin voi vaikuttaa yksilö-, organisaatio- sekä yhteiskunnan tasolla. Yksilötason vaikuttaminen on näistä merkittävä, mutta organisaatiotasolla esille nousevat muun muassa joustavuus, kannustava ilmapiiri sekä toimiva esihenkilötyö.

Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työpaikalla tapahtuva kanssakäyminen, vuorovaikutus, ryhmäytyminen ja yhteisöllisyys. Myös esimerkiksi kollegoiden lähestyttävyyden sekä organisaation ja työyhteisön ilmapiiri ylipäätään vaikuttavat sosiaaliseen työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 24.) Hyppäsen (2013, 167–172) mukaan myös esihenkilöillä on merkittävä rooli sosiaalisen työhyvinvoinnin edistäjinä työyhteisöissä: esihenkilöillä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot, aito kiinnostus työntekijöiden työtä kohtaan ja kannustava johtamisote.

Manka ja Manka (2023, 110) jaottelevat työhyvinvointimallissaan työhyvinvointiin liittyvät tekijät kolmeen eri pääomaan: rakennepääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja psykologiseen pääomaan (kuvio 1).



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2023, 110)

Mankan ja Mankan (2023, 110, 176) mukaan työyhteisön sosiaalinen pääoma muodostuu osallistavasta ja kannustavasta johtamisesta, avoimesta vuorovaikutuksesta sekä työyhteisötaidoista. Se syntyy yhteisöllisyydestä ja työyhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja vahvistaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista yhteisössä sekä edistää koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta työyhteisön sosiaaliset suhteet saattavat myös joissain tilanteissa kehittyä liiankin tiiviiksi, jolloin seurauksena voi olla esimerkiksi ns. kuppikuntaisuutta.

Oksanen (2009, 68–70) esittää työyhteisön sosiaalisen pääoman jakaantuvan kahteen osa-alueeseen: horisontaaliseen eli työntekijöiden väliseen ja vertikaaliseen eli esihenkilön ja työntekijöiden väliseen pääomaan. Näin ollen hyvä sosiaalinen pääoma rakentuu sekä toimivasta työyhteisöstä että hyvästä johtamistyöstä. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat vastavuoroisuus, sosiaaliset suhteet, verkostot ja osallistuminen sekä luottamus, yhteiset arvot ja normit.

Useiden tutkimusten mukaan onnistuneella johtamistyöllä onkin merkittävä vaikutus sosiaalisen pääoman kertymiseen työyhteisössä. Esimerkiksi Suonsivun (2022, 156) mukaan nykyajan johtamistyössä korostuvat esihenkilöiden sosiaaliset taidot ja ihmisten johtamistaidot. Esihenkilöt omaksuvat työssään ns. valmentajan roolin, jossa he auttavat työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun keinoin, kannustaen ja tukien.

Jokainen työyhteisön jäsen, niin esihenkilöistä kuin työntekijöistäkin, edistää osaltaan yhteisöllisyyttä ja sosiaalisen pääoman kertymistä. Keskeisiä työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi oman perustehtävän tekeminen aktiivisesti, kohteliaisuus, aktiivinen auttaminen, yhteistyö, palautteen antaminen, aktiivinen kehittämistyö ja positiivisen ilmapiirin edistäminen. (Manka & Manka 2023, 192–193.)

Työilmapiiri

Työilmapiiri on kokonaisuus, joka muodostuu johtamistyylistä, ilmapiiristä ja työyhteisöstä. Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat yhteistyötavat, työyhteisön sisäiset toimintamallit sekä arvokäsitykset, toimintatavat ja uskomukset. Ilmapiiri

ilmentää työyhteisön kulttuuria ja siinä on yhteys organisaation ja yksilön välillä. (Rauramo 2012, 107–108; Paasivaara & Nikkilä 2010, 138.) Järvisen (2020, 91) mukaan ilmapiirissä on kyse tunteesta, joka syntyy työn sujuvuudesta sekä toimivasta yhteistyöstä. Aro (2018, 39) toteaa Nakariin (2003) viitaten työilmapiirin määritelmän olevan yksilötason kokemus työympäristöstä. Työilmapiiri ei ole mitattava asia, vaan pikemminkin yhteisön käsitys sosiaalisesta työympäristöstä ja sen laadusta (Aro 2018, 39). Myönteinen ilmapiiri tukee tyytyväisyyden tunnetta (Salmimies & Ruutu 2013, 160).

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 139) mukaan johtajilla on kehittämisvastuu, mutta jokainen yksilö vastaa omasta käytöksestään sekä toiminnastaan. Aro (2018, 50, 71) tuo myös esille johtamisen merkitystä työilmapiirin luomisessa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on kuitenkin omalta osaltaan vastuu. Tätä vastuuta ei voi delegoida esihenkilöille. Virtanen ja Sinokki (2014, 213) korostavat yksilön vastuuta optimismin ylläpitämisessä haastavissa tilanteissa sekä tuen ja avun tarjoamisessa työyhteisössä. Järvinen (2020, 100) toteaa, että jokainen työyhteisön jäsen on osa toisten ilmapiiriä sekä esihenkilön roolia esimerkin näyttäjänä omalla käytöksellään. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 138) mukaan yksilötasolla oman käytöksen muuttaminen parempaan suuntaan edistää työilmapiiriä, vaikkei yksi henkilö voikaan sitä täysin muuttaa.

MONIKULTTUURISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

Kulttuurilla voidaan tarkoittaa vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden yhteistä tapaa elää. Samaa kulttuuria edustavat ihmiset tulkitsevat usein maailmaa samalla tavoin. Kulttuuri vaikuttaa myös siihen, miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kulttuuria voidaan analysoida uskomusten, arvojen, asenteiden, normien sekä käyttäytymissääntöjen perusteella. (Guirdham & Guirdham 2017, 17, 19.) Keisala (2012, 20) toteaa Phillipsin & Boyacigilleriin (2003) viitaten, että kulttuuri on ihmismielen ohjelmointia kollektiiviseksi, jonka vuoksi tietty ihmisryhmä tulkitsee maailmaa opitulla tavalla.

UNESCO (2006, 17) määrittelee monikulttuurisuuden kuvaavan yhteiskunnan kulttuurisesti monimuotoista luonnetta. Määritelmässä käsite ei viittaa ainoastaan etnisen tai kansallisen kulttuurin piirteisiin, vaan käsittää myös kielellisen, uskonnollisen ja sosioekonomisen moninaisuuden. Oman ja toisten kulttuurien

ymmärtäminen voi edistää keskinäistä tutustumista ja ymmärrystä, tuoda esiin syrjiviksi koettuja käytäntöjä sekä auttaa huomioimaan erilaisia kulttuurisia tarpeita ja odotuksia (Hietapakka 2017, 251).

Lahti (2014, luku 1) esittää työelämän monikulttuurisuuden ymmärrettävän yleensä liittyväksi esimerkiksi työntekijöiden kansalaisuuteen, etniseen ryhmään, uskontoon ja kieleen. Nämä eivät kuitenkaan välttämättä ole ainoita tekijöitä, vaan puhutaankin laajemmin ihmisten monimuotoisuudesta työyhteisössä. Huhdan ja Myllyntauksen (2023, 30) mukaan monikulttuurisuus on yksi kolmestatoista monimuotoisuuden tekijästä. Jackson ja Van de Vijver (2018, 3) toteavat Olanrewajuun, Loromekeen ja Adekoyeen (2017) viitaten, että monikulttuurisuus on käyttäytymismalli, jonka tarkoitus on ratkaista kulttuurisen monimuotoisuuden haasteet arvostuksen ja hyväksynnän kautta.

Julkinen sektori on Suomessa jo vuosien ajan ollut monikulttuurisen työelämän edelläkävijä ja suunnannäyttäjä. Esimerkiksi terveysasemilla ja vanhustenhoitoyksiköissä monikulttuurisuus on pitkään ollut arkipäivää, sekä henkilöstön että asiakkaiden keskuudessa. (Lahti 2014, luku 5.)

Keisalan (2012, 182, 187) mukaan monikulttuurisen työyhteisön onnistuneessa vuorovaikutuksessa on opittava toisilta, jotta voidaan rakentaa tasa-arvoinen kolmas kulttuuri. Menestyksekkäs kolmas kulttuuri ei rakennu yhden ryhmän määrittelemille periaatteille eikä heikomman sopeutumisen varaan. Tasa-arvoisessa kulttuurissa on tilaa oppimiselle sekä muiden näkemysten kunnioittamiselle. Lahden (2014, 55) mukaan monikulttuurisuus ja diversiteetti työyhteisöissä tuovat hyötyä niin yksilöille, organisaatioille kuin asiakaskunnallekin. Näkemysten monipuolisuuden vuoksi päätösten teko voi olla tällaisessa työyhteisössä parempaa. Lahden (2008, 22) mukaan parhaan hyödyn monikulttuurisesta työyhteisöstä saa taitavalla johtamisella. Ajanko (2016, 36) toteaa, että mikäli moninaisuutta ei johdeta, erilaisuus polarisoituu ja syntyy vastakkainasettelua. Piili (2006, 89) painottaa onnistuneen johtamisen monikulttuurisessa työyhteisössä perustuvan ihmisten arvostamiselle. Arvostus ja hyvä johtaminen edistävät toimivaa vuorovaikutusta ja tasa-arvoa.

JOHTAMISEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ

Henkilöstöön, itse työhön, työympäristöön ja organisaatioon liittyvillä tekijöillä ja kehittämistoimilla on hyvin suuri merkitys työhyvinvointiin. Näihin vaikutetaan esimerkiksi organisaation johtamisen, ennakointi- ja kehittämistyön, päätöksenteon ja toimintatapojen kautta. (Halonen ym. 2025.) Erityisesti onnistuneen johtamistyön voidaan katsoa olevan avainasemassa työhyvinvoinnin ja työyhteisön päivittäisen toiminnan onnistumisessa. Parhaimmillaan hyvä johtaminen on työntekijöitä palvelevaa toimintaa; kannustavaa ja tukevaa. (Rauramo 2012, 19–20.)

Seeck (2021, luku 1) määrittelee johtajuuden toiminnaksi, jossa ihmisten työpanosta ja resursseja hankitaan, ohjataan ja hyödynnetään tehokkaasti asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Sydänmaanlakka (2019, 139) kuvaa johtamista vuorovaikutteisena prosessina, jossa johtaja vaikuttaa johdettaviin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Prosessi kattaa tavoitteiden asettamisen, suunnittelun, organisoinnin, vaikuttamisen, motivoinnin, valvonnan, ongelmien ratkaisun ja päätöksenteon.

Johtamisessa tarkoituksena on perustehtävästä huolehtiminen sekä tavoitteiden saavuttaminen (Tarkkonen 2012, 8). Johtajan tehtävänä on ensisijaisesti luoda järjestystä, selkeyttä tavoitteita ja vaikuttaa työilmapiirin kehitykseen. Keskeisiä johtajan taitoja ovat vuorovaikutus, luottamuksen rakentaminen, motivoiminen, yksilöiden huomioiminen sekä avoimuus ja tunneäly. Johtajuus voidaan nähdä sosiaalisena vaikuttamisena, jossa johtajan auktoriteetti on merkittävässä roolissa. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12.) Kuuselan (2013, 83–84) mukaan esihenkilön tulisi johtaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys luo perustan sille, että työyhteisö toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Kannustava ja osallistava esihenkilötyö lisää ja luo edellytykset työhyvinvoinnille. Onnistuneeseen johtamiseen kuuluu oikeudenmukaisuus, palautetaidot ja keskustelutaidot. (Kauhanen 2016, 92; Ranta 2021, 82.) Kuusela (2013, 87) tuo myös esille palautteen antamisen liittyvän onnistuneeseen johtamistyöhön. Rakentava palaute on arvostuksen ja luottamuksen osoitus henkilöstölle. Cameron (2012, 64) toteaa myös kritiikin minimoimisen ja positiivisen palautteen

lisäämisen mahdollistavan viestinnän myönteiset vaikutukset. Positiivinen viestintä edistää positiivisia tunteita ja luo yhteyttä sekä parantaa suorituskykyä.

Wood ja de Menezes (2011, 1590) toteavat Warriin (2007) viitaten, että osallistava johtaminen viestii henkilöstölle kunnioitusta ja työpanoksen arvostusta. Tiedon jakaminen ja ymmärrys organisaation tavoitteista lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä. Salmimies ja Ruutu (2013, 87–88) puolestaan toteavat valmentavan johtamisen vaativan luottamusta henkilöstöön ja tämän edellyttävän myötätuntoa, aktiivista vuorovaikutusta ja taitoa asettautua toisen asemaan.

MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS JA AINEISTON ANALYYSI

Monimenetelmällisen tapaustutkimuksen, kyselytutkimuksen, työpajan sekä laadullisen ja määrällisen aineiston analyysin periaatteita on kuvattu laajemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Monimenetelmällinen tapaustutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin monimenetelmällisenä tapaustutkimuksena. Monimenetelmällinen tapaustutkimus yhdistää laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä, tarjoten joustavuutta ja syvällistä ymmärrystä monimutkaisista ilmiöistä (Sormunen, Saaranen, Tossavainen & Turunen, 2013, 312; Erikson & Koistinen 2014, 9–10). Yinin (2018, 13–15) mukaan tämä menetelmä soveltuu erityisesti ajankohtaisten ilmiöiden tarkasteluun niiden luonnollisessa ympäristössä, kun tutkimus vastaa kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tämä tekee menetelmästä erinomaisen työkalun työhyvinvoinnin edistämisen tutkimukseen monikulttuurisessa työyhteisössä, jossa vuorovaikutuksen ja kulttuuristen tekijöiden rooli on keskeinen.

Tapaustutkimus yhdistää sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen ominaisuuksia ja hyödyntää monipuolisesti tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä, mikä tekee siitä joustavan lähestymistavan. Keskeistä on tutkittavan tapauksen muodostama kokonaisuus. (Kananen 2013, 36; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43.) Vilkan (2021, 102) mukaan tapaustutkimus syventää ymmärrystä tutkimuskysymyksistä ja antaa suuntaa lisätutkimuksille. Menetelmän tavoitteena on syventää ymmärrystä ilmiöistä, prosesseista ja merkityksistä tietyssä ajassa ja paikassa (Peltola 2007, 111). Åkerblad ja

Seppänen-Järvelä (2024, 101) korostavat laadullisen ja määrällisen aineiston samanaikaista keruuta ja yhdistämistä kokonaiskuvan muodostamiseksi.

Tämä tutkimus perustuu intensiiviseen tapaustutkimukseen, joka on yksi mahdollisista lähestymistavoista. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tarkastellaan syvällisesti yksittäistä tapausta sen omassa kontekstissa, huomioiden ympäristön sosiaaliset, kulttuuriset ja fyysiset ulottuvuudet. Sen tavoitteena on ymmärtää tapauksen sisäistä dynamiikkaa ja toimijoiden näkemyksiä. (Erikson & Koistinen 2014, 18–20.)

Tapaustutkimuksen vahvuuksiin kuuluvat joustavuus ja aineiston huolellinen valinta. Toisaalta siihen liittyy myös haasteita, kuten epäselvät tutkimuskysymykset, puutteellinen analyysi ja heikko yhteys aiempiin tutkimuksiin. Näiden tekijöiden huomioiminen ja valintojen perusteleminen ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumiselle. (Malmsten 2007, 57, 72; Erikson & Koistinen 2014, 47–48.)

Kyselytutkimus

Aineistonkeruun ensimmäinen vaihe toteutettiin kyselytutkimuksena (liite 2), jonka kohderyhmänä oli Länsimäen terveystaseman henkilöstö. Kysely lähetettiin 56 henkilölle marraskuussa 2024. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kysely- ja raportointiohjelmalla luotua sähköistä kyselylomaketta. Kysely toteutettiin anonyymisti eikä tunnistetietoja kerätty, jotta vastaajat saattoivat vastata ilman pelkoa henkilöllisyytensä paljastumisesta. Vastaajille kerrottiin saatteessa (liite 1) kyselyn tarkoituksesta, aineiston käytöstä ja anonyymiteetin säilymisestä. Kyselyyn vastaaminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen. Kysely toimitettiin henkilöstölle sähköisesti terveystaseman osastonhoitajien kautta, ja myöhemmin lähetettiin vielä erillinen muistutusviesti. Kyselyyn vastasi yhteensä kahdeksan henkilöä (n=8).

Kyselylomake laadittiin tutkimuskysymyksiin perustuen ja kysymykset muotoiltiin siten, että ne sisälsivät tutkimuksen keskeiset teemat: työhyvinvoinnin, työilmapiirin, yhteistyön, johtamisen sekä monikulttuurisuuden vaikutukset työyhteisössä. Yhdessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan työhyvinvointiaan numeerisella arvosanalla. Muissa suljetuissa kysymyksissä hyödynnettiin Likert-asteikkoa. Avoimien kysymysten avulla saatiin kerättyä

vastaajien omia mielipiteitä, ideoita ja kokemuksia ja nämä toivat tutkimukseen paljon arvokasta laadullista aineistoa.

Työpaja

Ryhmiteltyämme kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia ja aloitettuumme sisällönanalyysin huomasimme, että saadut vastaukset eivät täysin vastanneet kokoamaamme tietoperustaa. Ohjaajamme kanssa käydyn keskustelun lopputuloksena päätimme, että jotta pystyisimme vahvistamaan teoreettista viitekehystämme ja välttämään sitä, että joutuisimme kirjoittamaan tätä suurilta osin uudelleen, tarvitsisimme lisää laadullista materiaalia tutkimusta täydentämään. Tämän pohjalta pidimme aineistonkeruun toisena vaiheena tammikuussa 2025 Länsimäen terveysaseman viidelle (n=5) henkilöstön jäsenelle pienimuotoisen työpajan. Työpajan tavoitteena oli kerätä lisää laadullista materiaalia tutkimusta varten ja saada osallistujien näkemyksiä neljän avoimen kysymyksen avulla (liite 3).

Työpajan suunnittelussa huomioitiin lyhyt varoitusaika ja terveysaseman kiireinen työtilanne. Mukaan otettiin vain vapaaehtoisesti ilmoittautuneita, ja työskentely pidettiin tiiviinä, lyhyenä ja tehokkaana. Työpajan alussa esittelimme sen tarkoituksen ja rakenteen. Kerroimme myös, että osallistujien vastaukset käsitellään anonymisti, eikä mitään tunnistetietoja kerätä. Osallistujat jakaantuivat kahteen ryhmään, joissa he pohtivat kysymyksiä yhdessä ja kirjasivat vastauksensa ylös. Alustuksen jälkeen osallistuimme työpajaan ainoastaan tarkkailijoina varmistaaksemme, että tutkimuksen tekijöinä emme vaikuttaisi pienryhmien keskusteluihin ja aineiston syntyyn.

Aineiston analyysi

Määrällisen tutkimusaineiston käsittelyssä on kolme vaihetta: saatujen vastausten tarkistus, vastausaineiston muuntaminen muotoon, jossa sitä on mahdollista käsitellä numeraalisesti sekä muunnetun ja tallennetun aineiston tarkistus (Vilkkä 2007, 105). Määrällinen aineisto koostettiin suoraan Webropol-ohjelman raportointitoiminnolla. Toiminto kertoi suoraan muun muassa kysymyksiin vastanneiden määrän ja listasi prosenttiosuudet eri väittämien vastauksissa. Tässä tutkimuksessa määrällisten vastausten analysointi on

luonteeltaan kuvailevaa. Vilkan (2007, 161) mukaan määrällisessä tutkimuksessa aineistoa käsitelläänkin juuri kuvaillen, selittäen ja argumentoiden.

Tutkimuksessa määrälliset ja laadulliset menetelmät on sekä tiedonkeruussa että analyysissä yhdistetty toisiaan täydentäen. Laadulliset ja määrälliset aineistot ja analyysit kietoutuvat tiiviisti toisiinsa, vaikuttaen toisiinsa tutkimuksen kuluessa ja ollen näin jossain määrin toisistaan riippuvaisia (Åkerblad & Seppänen-Järvelä 2024, 120).

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on tiivistää laajaa sisältökokonaisuutta pienempiin osiin. Tavoitteena analysoinnissa on hallita ja ymmärtää laajaa kokonaisuutta sekä jäsenellä aineisto järjestelmällisesti. (Vilka 2021, 129.) Aineiston analyysissä hyödynsimme aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analyysiprosessissa ryhmittelimme teemat aihepiireittäin ja tyypittelimme aineistoa ja teemoitimme sen yhteneväisiä ominaisuuksia. Aineiston koodaus värikoodein havainnollisti sisältöä ja helpotti sen ymmärtämistä ja käsittelyä. Käytimme vastausten koostamisessa ja analysoinnissa apuna Excel-taulukkoa.

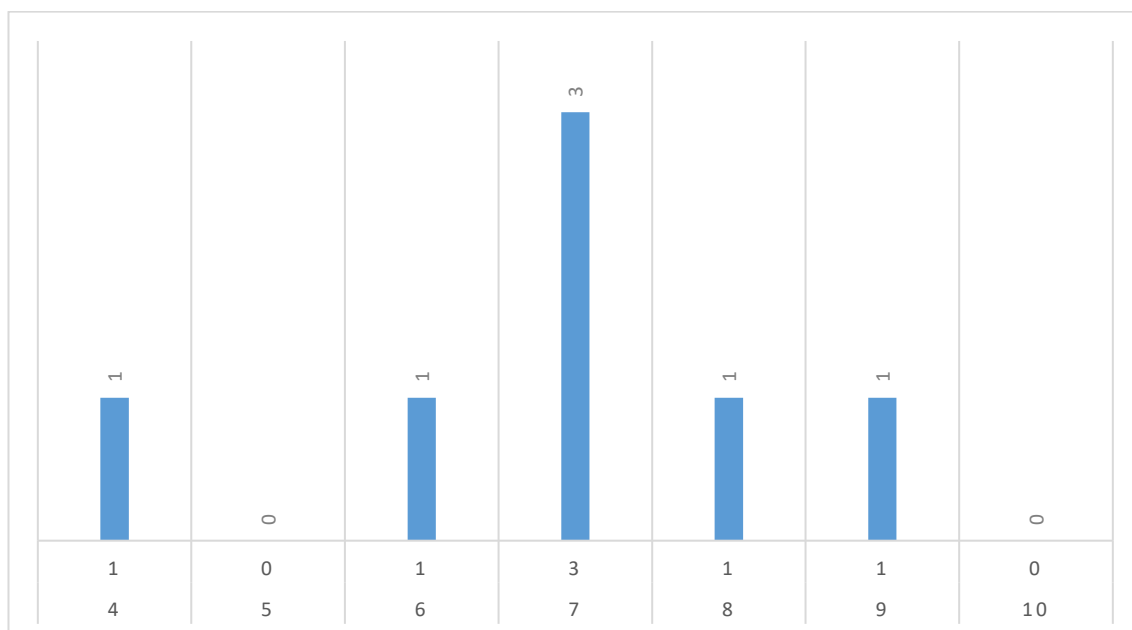
Laadullisen aineiston analyysin etenemistapa noudatti Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4) kuvaamaa sisällönanalyysia. Aluksi pelkistimme aineiston pilkkomalla sen pienemiin osiin. Tämän jälkeen klusteroimme eli ryhmittelimme aineiston samankaltaisuuksien mukaan ja jaottelimme sen alaluokkiin. Näiden pohjalta muodostimme yläluokkia ja pääluokkia, minkä jälkeen siirryimme ryhmittelyyn ja aineiston käsitteellistämiseen eli abstrahointiin. Tässä vaiheessa poimimme olennaisen tiedon, jonka perusteella muodostimme teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistäminen on prosessi, jossa rakennetaan käsitteitä apuna käyttäen tutkimuskohteen kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4). Erittelemällä aineiston sisällön kvantifioimme myös, kuinka usein samat asiat esiintyivät tutkimusaineistossa. Alasuutarin (2011, luku 2) mukaan laadullinen tutkimus koostuu siitä, että havainnot pelkistetään ja arvoitus ratkaistaan.

KESKEISET TULOKSET

Kyselytutkimuksen tulokset

Työhyvinvointi

Kyselyn tulokset osoittavat, että työhyvinvointi jakautuu epätasaisesti vastaajien keskuudessa (kuviot 2). Kolme vastaajaa arvioi työhyvinvointinsa arvosanalla 7, mikä viittaa kohtalaiseen tasapainoon työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen kanssa. Eräessä vastauksessa oli toiveikas ajatus työhyvinvoinnin paranemisesta ja kehittämisestä tulevaisuudessa.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden arvio kokemastaan työhyvinvoinnista (n=7)

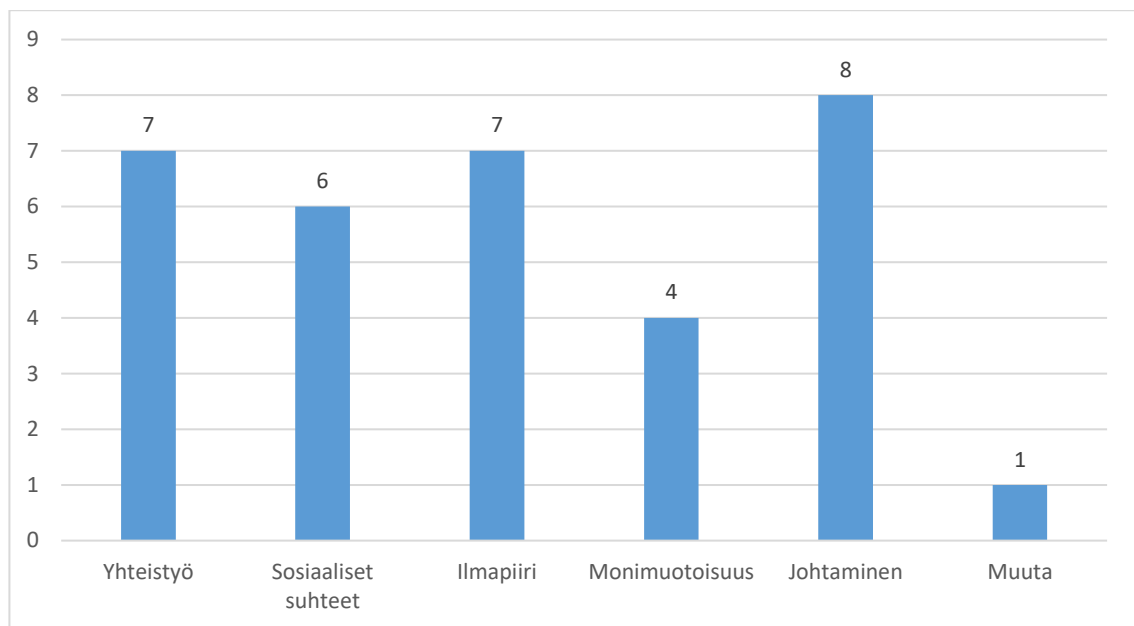
Pienempi osuus vastaajista antoi joko selvästi matalamman tai korkeamman arvosanan. Työhyvinvointi voi vaihdella vastaajien henkilökohtaisten kokemusten ja työolosuhteiden mukaan. Eräs vastaaja toi esiin, että luottamus työnantajaan on heikentynyt organisaatiomuutoksen myötä:

Luottamus itse työnantajaan on kärsinyt suuresti hyvinvointialueille siirtyessä ja työhyvinvointiin ei panosteta työyhteisössä enää juurikaan. (V3)

Tulokset korostavat tarvetta yksilöllisten erojen huomioimiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen organisaatiotasolla. Erityisesti uupumisen ja pitkien sairauslomien yhteys työhyvinvointiin nousi esiin vastauksissa. Tämä korostaa, kuinka tärkeää on puuttua työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin ennen kuin ne johtavat vakaviin seurauksiin.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Kyselyssä kartoitettiin työyhteisöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Vastaajat saivat valita useita vaihtoehtoja, ja tulosten perusteella työhyvinvointiin vaikuttavat merkittävimmin johtaminen, yhteistyö ja työyhteisön ilmapiiri (kuvio 3). Johtaminen nousi esiin kaikissa vastauksissa, kun taas seitsemän vastaajaa koki yhteistyön ja ilmapiirin tärkeiksi. Sosiaaliset suhteet koettiin myös tärkeiksi ja ne mainittiin kuudessa vastauksessa. Monimuotoisuus sai huomiota neljässä vastauksista, ja vain yksi vastaajista nosti esiin muita tekijöitä.

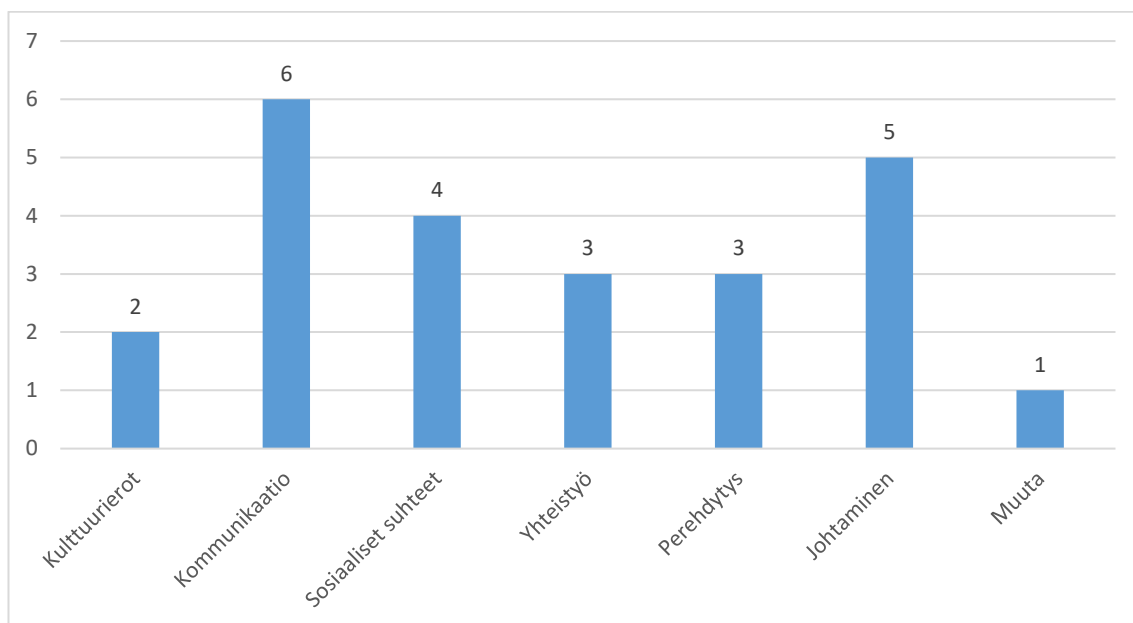


Kuvio 3. Vastaajien kokemukset työhyvinvointitekijöistä (n=8)

Johtaminen ja viestintä

Johtaminen nousi kyselyn tuloksissa keskeisimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Vastaajista viisi koki työyhteisössä ilmenevän haasteita johtamisessa. Johtamiselta toivottiin johdonmukaisuutta sekä epäkohtiin puuttumista. Lisäksi esihenkilöiltä odotettiin tasapuolista ja reilua kohtelua myös viestinnässä. Kommunikaation koki haasteena kuusi vastaajista. Kaikki kommunikaatioon liittyvät haasteet eivät välttämättä tässä yhteydessä liity johtamiseen taikka esihenkilötyöhön. Joidenkin avointen kysymysten vastauksissa nousi kuitenkin esille esihenkilöihin liittyvät viestinnän haasteet. Hyvän johtamistavan koettiin myös olevan edellytys toimivalle yhteistyölle. Monet

vastaajista arvioivat kommunikaatiossa ja johtamisessa olevan haasteita (kuvio 4).

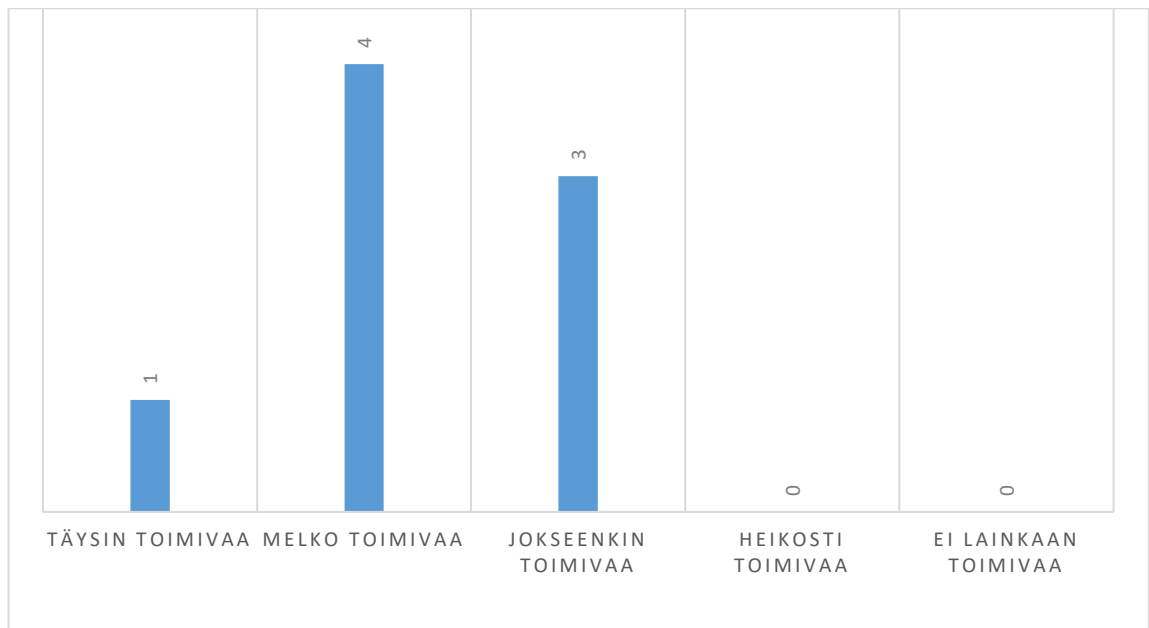


Kuvio 4. Vastaajien kokemukset työyhteisön kohtaamista haasteista (n=8)

Johtamisen rooli yhteistyön vahvistamisessa nähtiin tärkeänä asiana. Eräästä vastauksesta ilmeni, että johtajan odotetaan olevan selkeä, ennakoitava sekä tasapuolinen. Lisäksi tärkeäksi koettiin olennaisiin asioihin keskittyminen.

Sosiaalinen työhyvinvointi ja työilmapiiri

Useissa vastauksissa haasteena nousi esiin työyhteisön jakautuminen pieniin porukoihin, minkä lisäksi mainittiin erikseen vielä yhteisön kahtia jakautuminen kokeneempien ja uudempien työntekijöiden välillä. Toisaalta työyhteisön vahvuutena nousi vastauksissa esille avulias ilmapiiri. Suurin osa vastaajista arvioikin yhteistyön melko toimivaksi tai jokseenkin toimivaksi (kuvio 5).



Kuvio 5. Vastaajien kokemus työyhteisön yhteistyön sujuvuudesta (n=8)

Kehittämisehdotuksina useissa vastauksissa esitettiin, että työyhteisössä tulisi olla enemmän aikaa yhdessä tekemiseen ja vapaaseen keskusteluun sekä järjestettyjä yhteisiä hetkiä ja tilaisuuksia, kuten kehittämispäiviä, pikkujouluja, työhyvinvointipäiviä ja yhteisiä ruokailuja. Lisäksi vastauksissa nousi esille tarve kehittää perustavanlaatuisia työyhteisötaitoja. Eräs vastaaja totesi seuraavaa:

Jokainen voisi tahollaan miettiä, miten tapaa ja kohtelee työkaveria. (V4)

Työpajan tulokset

Työpajassa kysyttiin osallistujilta, miten monikulttuurisuus huomioidaan työhyvinvoinnin edistämiseksi ja mitä tämän osa-alueen vahvistamiseksi voidaan tehdä. Vastauksissa nousivat esille käytännönläheiset asiat, liittyen ruokailuun, vaatetukseen ja työkieleen. Osallistujat toivat esille tarpeen huomioida eri kulttuuritaustojen ruokarajoitteet esimerkiksi työhyvinvointipäivien ruokatarjoilussa ja muissa yhteisissä tilaisuuksissa. Myös vaatetukseen liittyvä sallivuus nostettiin esille, esimerkkinä mainittiin huivien hyväksyminen osana työpukeutumista. Toisaalta kuitenkin toiveena oli, että työyhteisössä puhuttaisiin työkielenä suomea. Eräessä vastauksessa tuotiin esille työmoraalin tason nostaminen ja siihen liittyen näkemys, että maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä on kevyempi työtahti.

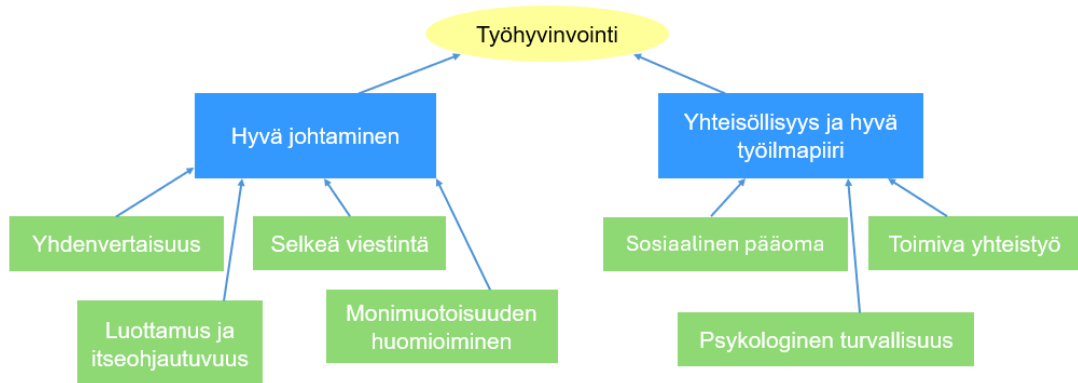
Työyhteisöviestinnän edistämiseen liittyvässä vastauksessa esille nousi Teams-kanavien määrän karsimisen tarpeellisuus. Toiveena oli, että Teamsia käytettäisiin ainoastaan kiireellisempiin asioihin ja sähköpostia kiireettömissä asioissa. Jatkuva viestiäni koettiin hermostuttavaksi ja tuovan tunteen tarkkailemisesta. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että olisi hyvä kiinnittää huomiota sävyyn, jolla asia esitetään sekä välttämään ristiriitaista viestintää. Eräässä toisessa vastauksessa nousi esille, että viestinnän laatua ja priorisointia tulisi lisätä. Ylipäättään työpajassa esille nousi toive viestinnän täsmällisyydestä sekä viestintäkanavien rajoittamisesta.

Työilmapiirin parantamiseen liittyvässä kysymyksessä kaksi vastausta nostivat esille peruskäytöstavat, kuten tervehtimisen ja kiittämisen ja mainitsivat näiden olevan tekoja, joilla työilmapiiriä voi parantaa. Samankaltaisia huomioita nousi esille myös kyselytutkimuksen vastauksissa. Eräässä vastauksessa tuli esille neuvomisen olevan parempi tapa kuin moittimisen. Yhdessä vastauksessa mainittiin työrauhan merkitys ja toiveena, että meneillään olevan työtehtävän saisi suorittaa ennen toiseen tehtävään siirtämistä. Esihenkilöiden ja henkilöstön välillä olevan molemminpuolisen joustamisen todettiin myös olevan työilmapiiriä parantava tekijä. Vastauksissa tuli esille pienten, jokapäiväisten ja yhteistyötä edistävien tekojen merkitys, kuten työhuoneen siistiksi jättämisen työpäivän jälkeen.

Työpajassa pyydettiin lisäksi osallistujia nimeämään konkreettisia tekoja esihenkilöiltä, jotka tukevat työhyvinvointia. Tästä teemasta nousi esiin useita keskeisiä asioita, kuten että työntekijät arvostavat tasa-arvoista ja johdonmukaista johtamista. Vastaajat mainitsivat myös esihenkilön aidon kiinnostuksen työntekijän hyvinvointia kohtaan ja kuuntelemisen, mikä kuvaa johtamisen vuorovaikutuksellista luonnetta. Nämäkin vastaukset ovat hyvin linjassa kyselytutkimuksen tulosten kanssa. Työpajaan osallistuneet vastaajat toivoivat myös, että heidän onnistumisiaan arvostettaisiin konkreettisesti, kuten palkitsemisella. Lisäksi kävi ilmi, että työntekijät toivovat esihenkilöiden luottavan enemmän heidän itseohjautuvuuteensa.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa Länsimäen terveysaseman henkilöstön ajankohtaisesta tilanteesta ja näkemyksistä työhyvinvoinnistaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin kahta keskeistä kysymystä: Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin? ja Miten monikulttuurisen työyhteisön yhteistyötä voidaan vahvistaa? Vaikka kyselytutkimukseen ja työpajaan osallistui koko terveysaseman henkilöstömäärään nähden suhteellisen vähän henkilöitä, saatiin vastaajilta silti sekä tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista ja sitä edistävästä tekijöistä (kuvio 6), että ehdotuksia yhteistyön vahvistamiseksi työyhteisössä. Vastaukset olivat keskenään melko yhdenmukaisia, ja huomionarvoisimpana käytännön kehittämistoimenpide-ehdotuksena nousi erilaisten yhteisten tapahtumien ja tilaisuuksien järjestäminen henkilöstölle.



Kuvio 6. Työhyvinvointia edistävät tekijät Länsimäen terveysasemalla

Selkeä viestintä ja hyvä johtaminen työhyvinvoinnin tukena

Johtaminen koettiin tutkimuksessa tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi, ja erityisesti esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen merkitys nousi esiin. Vastaajien näkemyksen mukaan hyvä johtaminen edellyttää luottamuksen rakentamista, työntekijöiden huomioimista sekä selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Myös Pentikäinen (2009, 55) tähdentää johtamisen perusasioiden kuten johdonmukaisuuden, suoraviivaisuuden sekä luottamuksen tärkeyttä johtamistyössä. Tutkimuksessa nousivat esiin myös esihenkilön aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvointia kohtaan ja palkitsemiskulttuurin merkitys. Lisäksi itseohjautuvuuden tukeminen koettiin tärkeäksi. Itseohjautuvuus lisääkin tutkitusti työn imua, työhyvinvointia ja vähentää stressiä (Martela, Hakanen,

Hoang & Vuori 2021, 19–20). Työntekijöiden autonomian tukeminen vahvistaa heidän työtyytyväisyyttään, osaamistaan ja sitoutumistaan sekä edistää koko organisaation menestystä (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20).

Toimiva viestintä on hyvin keskeinen osa työhyvinvointia, sillä se ehkäisee väärinymmärryksiä ja vahvistaa luottamusta työyhteisössä (Tamminen & Solin 2014). Tutkimuksen tuloksissa korostuikin esihenkilöiden viestinnän selkeyden ja tasapuolisuuden merkitys. Myös viestintäkanavien selkeyttämistä ja Teamsin käytön karsimista toivottiin. Hyvä viestintä ei ole pelkkää mekaanista tiedonvälitystä, vaan se myös vahvistaa työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja työn merkityksellisyydestä. Esihenkilöiden johdonmukainen ja selkeä viestintä tukee johdon uskottavuutta ja vähentää virhetulkintoja. (Aro 2018, 68.)

Sosiaalisen pääoman ja yhteisöllisyyden merkitys

Henkilöstön toiveet yhteisestä tekemisestä ja tilaisuuksista nousivat tutkimuksessa vahvasti esille, mikä korostaa työyhteisön sosiaalisen pääoman merkitystä. Tämä pääoma syntyy työyhteisön jäsenten välisestä avoimesta vuorovaikutuksesta, työyhteisötaidoista ja yhteisöllisyydestä. Se vahvistaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista työyhteisössä sekä edistää lopulta koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Manka & Manka 2023, 110, 176.) Virolainen (2012, 24) toteaa, että sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää tutustua työkavereihin myös yksilöinä ja henkilökohtaisemmalla tasolla; tämä voi vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta.

Tärkeänä osana sosiaalista työhyvinvointia ja työilmapiiriä tutkimuksessa nousi esille perustavanlaatuiset työyhteisötaidot ja muiden huomioon ottaminen erilaisin päivittäisin teoin. Mankan ja Mankan (2023, 192–193) mukaan keskeisiä työyhteisötaitoja ovatkin esimerkiksi kohteliaisuus, aktiivinen auttaminen ja positiivisen ilmapiirin edistäminen. Myös Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 138) mukaan yksilön hyvä käyttäytyminen on työilmapiiriä edistävä tekijä. Eräässä työpajan vastauksessa esitettiin, että ilmapiiriin tulisi työyhteisössä olla sellainen, että asioita uskalletaan ”nostaa pöydälle”. Tämä liittyy psykologisen turvallisuuden käsitteeseen, joka on organisaatioissa keskeinen tekijä työntekijöiden osaamisen kehittymiselle ja kukoistukselle. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa: erilaisia ideoita, ajatuksia,

mielipiteitä ja ongelmia tuodaan yhteisössä vapaasti esille. (Edmondson 2019, 14, 106.)

Työyhteisön jakautuminen pieniin ryhmiin voi haastaa yhteisöllisyyden ja yhteistyön sujuvuuden. Manka ja Manka (2023, 176) huomauttavat, että liian tiiviit sosiaaliset suhteet saattavat synnyttää erillisiä ryhmittymiä, mikä voi vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. On tärkeää luoda ja vahvistaa yhteisiä arvoja, jotka yhdistävät koko työyhteisöä.

Monimuotoisuuden huomioiminen ja yhdenvertaisuuden edistäminen

Huomionarvoista on, että kyselytutkimuksessa, jossa toimeksiantajan toiveesta ei erikseen kysytty monikulttuurisuudesta, tämä ei noussut vastauksissa esille. Toimeksiantajan kanssa käydyistä keskusteluista ilmenikin, että monikulttuurisuus on ollut työyhteisössä arkipäivää jo useiden vuosien ajan, minkä vuoksi sitä ei koeta mitenkään erityisenä. Työpajassa, jossa yksi kysymys käsitteli monikulttuurisuutta, ilmeni tarve huomioida eri kulttuuritaustat paremmin työyhteisössä, jotta kaikki työntekijät kokisivat itsensä tervetulleiksi ja arvostetuiksi. Inklusiivinen organisaatiokulttuuri perustuu tietoiseen erilaisuuden arvostamiseen (Huerta ym. 2017, 1). Samalla kuitenkin korostettiin suomen kielen osaamisen merkitystä työtehtävistä suoriutumisessa ja sujuvassa kommunikaatiossa. Keisala, Koskela ja Hammar (2017, 107) toteavat, että suomen kielen taito on keskeinen edellytys työntekijöiden suoriutumiselle työtehtävistään. Kielitaidon puute voi hidastaa työntekijöiden integroitumista ja vaikeuttaa yhteistyötä (Vartiainen, Alenius, Pitkänen & Koskela 2017, 154).

Yhdenvertaisuuden toteutuminen nousi keskeiseksi teemaksi, erityisesti työtehtävien jakautumisen ja työtahdin osalta. Kaikille työntekijöille asetettujen yhtenäisten käytäntöjen ja sääntöjen noudattaminen vahvistaa työyhteisön hyvinvointia ja motivaatiota. Epätasa-arvoinen kohtelu voi heikentää ilmapiiriä ja työntekijöiden sitoutumista. (Virolainen 2012, 39.) Ihannetilanteessa monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus tukevat toisiaan kaikissa johtamisen vaiheissa, ja päätöksenteko perustuu työntekijöiden osaamiseen ja kykyihin. Monimuotoisuuden edistäminen ei tarkoita vaatimustason laskemista, vaan tavoitteena on rakentaa oikeudenmukainen ja hyvinvoiva työyhteisö, jossa moninaisuus nähdään vahvuutena. (Compoint 2017, 4–6.)

Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työyhteisössä on koettu tarvetta yhteisille tilaisuuksille ja kokoontumisille. Sekä viralliset että epäviralliset tapaamiset nähdään tärkeinä sosiaalisten suhteiden vahvistamisessa ja yhteistyön edistämisessä. Ensimmäinen kehittämisehdotus, joka nousee selkeästi esiin tutkimusaineistosta, on juuri tällaisten yhteisten tilaisuuksien järjestäminen säännöllisesti. Tapahtumat voisivat olla esimerkiksi kehittämispäiviä, työpajoja, kahvitilaisuuksia, virkistyspäiviä tai vapaamuotoisempia kokoontumisia, kuten yhteisiä lounaita ja pikkujouluja. Tavoitteena olisi mahdollistaa mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen osallistuminen. Näissä tilaisuuksissa voidaan paitsi kehittää työyhteisön toimintaa ja nostaa esiin tärkeitä teemoja, myös rohkaista henkilöstöä osallistumaan aktiivisesti keskusteluun ja toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi pienryhmätyöskentely voi tarjota konkreettisen tavan osallistamiseen. Kun henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan arjen toimintaan ja ideoimaan parannuksia, vahvistuu samalla sitoutuminen organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja keskinäinen arvostus kasvaa (Viitala 2021, luku 2.6). Yhteiset tapahtumat toimivat myös keinona ehkäistä kuppikuntaisuutta, joka nousi esiin useissa vastauksissa. Pieniin porukoihin jakautumisen ehkäisy olikin yksi keskeinen syy tämän opinnäytetyön tekemiselle.

Toisena konkreettisena kehittämisehdotuksena tutkimuksesta nousee työyhteisösääntöjen laatiminen tai aiemmin laadittujen sääntöjen päivittäminen. Sääntöjen tulisi olla selkeitä ja konkreettisia (Mannermaa 2024, 89), ja niiden pohjaksi ehdotetaan käytettäväksi Mannermaan Työntekijätaidot -käsikirjaa, jossa käsitellään muun muassa työyhteisötaitoja ja sääntöjen laatimista. Näin pelkkien yleisten pelisääntöjen sijaan painopiste siirtyisi työntekijätaitoihin, vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen työyhteisössä. Tämä näkökulma voisi tuoda syvyyttä ja tarkennuksia nykytilanteeseen, jossa työyhteisössä on jo olemassa pelisäännöt. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja tarkentaminen työyhteisössä on arvokas prosessi, sillä se tekee odotuksista näkyviä ja tarjoaa samalla mahdollisuuden tarkastella nykyisten toimintatapojen toimivuutta. Kun säännöt rakennetaan yhdessä, ne lisäävät sitoutumista ja kannustavat henkilöstöä toimimaan yhteisten tavoitteiden ja ryhmän edun mukaisesti. Samalla voidaan selkeyttää henkilöstön perustehtäviä ja päämääriä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että pelisäännöt heijastavat aina laatimishetken mukaista tilannetta.

Tämän vuoksi niitä tulisi tarkastella ja päivittää säännöllisesti, jotta ne pysyvät ajan tasalla ja tukevat työyhteisön jatkuvaa kehitystä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 20–21.)

Kolmanneksi kehittämisehdotukseksi nousee ajatus jatkaa ja kehittää edelleen kehityskeskusteluja ja hoitajakokouksia. Kehityskeskustelut tarjoavat esihenkilöille ja työntekijöille mahdollisuuden pysähtyä arvioimaan nykytilannetta, tunnistaa työntekijän innostuksen lähteitä ja suunnitella tulevaa kehitystä. Ne eivät korvaa arjen kuulumisten vaihtoa, vaan täydentävät sitä syvemmällä keskustelulla työhyvinvoinnista, työkuormituksesta ja työntekijän jaksamisesta. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää molempien osapuolten valmistautumista ja aktiivista vuorovaikutusta, jossa työntekijän ääni kuuluu vahvasti. (Clottes Heikkilä 2022.) Avoin dialogi esimiehen ja henkilöstön välillä auttaa ylläpitämään hyvää ilmapiiriä ja rakentavaa yhteistyötä koko työyhteisössä (Joki 2024, 165–167).

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta käsitellään tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Eettisyys on olennainen osa tutkimuksen luotettavuutta. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 127, 129) korostavat, että eettisyys on jatkuva prosessi suunnittelusta raportointiin ja rakentuu monista pienistä ratkaisuista tutkimuksen eri vaiheissa. Tämä opinnäytetyö on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuseettisiä ohjeita noudattaen, painottaen rehellisyyttä, huolellisuutta ja läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen keskeisenä periaatteena on osallistujien oikeuksien kunnioittaminen. Kuula (2011, 24–25) painottaa tutkittavien suojaa ja tiedon eettistä soveltamista, mikä on erityisen tärkeää ihmisten kokemuksiin perustuvassa tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistujille annettiin saatekirjeessä selkeää tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, heidän oikeuksistaan sekä vapaaehtoisuudesta. Tutkimuksen eettisyyttä vahvisti se, että tutkimuksessa voitiin hyödyntää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen kevyempää tutkimusilmoituskäytäntöä, mikä oli mahdollista, koska henkilötietoja ei kerätty eikä tutkimus kohdistunut asiakkaisiin eikä potilaisiin.

Tutkimuksen eettisyyttä tukee riippumattomuus, joka varmistettiin siten, ettei tutkijoilla ollut sidoksia tutkimusorganisaatioon. Tiedonkeruumenetelmät on

valittu niin, että ne turvaavat vastaajien anonymiteetin ja avoimuuden. Tässä tutkimuksessa sähköisellä kyselylomakkeella ja työpajassa ei kerätty henkilötietoja tai muita tunnistettavia tietoja. Kyselylomake arvioitiin toimeksiantajan edustajien toimesta, mutta niiden testaamattomuus ulkopuolisilla vastaajilla saattoi vaikuttaa kysymysten tulkintaan.

Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin monipuolista aineistoa, kuten tieteellisiä lähteitä sekä kyselyn ja työpajan tuottamaa empiristä aineistoa. Sormunen ym. (2013, 318) ja Kananen (2013, 116) korostavat, että monipuolinen aineisto ja tieteellisten lähteiden käyttö vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Vilka (2021, 199) muistuttaa, että eettisyyteen kuuluu myös lähdekritiikki, jonka avulla varmistetaan aineiston luotettavuus ja oikeellisuus. Tutkimustulokset eivät olleet toimeksiantajan näkemyksistä poikkeavia tai ristiriitaisia, vaan hyvin linjassa niiden kanssa. Tämä yhtenäisyys lisää tulosten uskottavuutta ja viittaa siihen, että tutkimus vastasi asetettuihin tavoitteisiin.

Vilka (2021, 185–186) tuo esille, että tutkijan taidot ja näkökulmat voivat vaikuttaa aineiston tulkintaan. Tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan, että tulokset perustuvat sekä aineistoon että objektiivisuuteen useamman havainnoitsijan avulla. Kananen (2013, 118) toteaa, että tutkimuksen luotettavuus rakentuu jo suunnitteluvaiheessa, joten panostimme huolellisesti menetelmien valintaan ja perusteluihin.

Tutkimusprosessin dokumentointi on toteutettu huolellisesti, jotta valitut menetelmät ja ratkaisut ovat jäljitettävissä. Rehellinen ja tarkka arviointi antaa lukijalle selkeän käsityksen tutkimusprosessista. Tutkimus täyttää hyvän tieteellisen käytännön vaatimukset ja tukee sen tulosten luotettavuutta. Yhteen organisaatioon rajatun opinnäytetyön tulokset ovat kuitenkin vahvasti aikaan ja paikkaan sidottuja, minkä vuoksi niiden yleistettävyyden on hyvin rajallista (Puusa & Julkunen 2020, 190).

Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, sillä etenkin sosiaali- ja terveysalalla työtä tehdään nyt ja tulevaisuudessa yhä useammin kulttuurisesti moninaisissa ja monikielisissä työyhteisöissä. Monimuotoisen työyhteisön

toimivuus nousee yhä keskeisempään rooliin sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että työyhteisön tuloksellisuuden kannalta. Väestön kulttuurinen ja etninen monimuotoistuminen onkin tulevina vuosikymmeninä huomioitava työelämässä entistä paremmin. (Bergholm ym. 2020, 62.) Jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä tutkimaan, mitkä johtamismallit ja käytännöt sosiaali- ja terveysalalla tukevat parhaiten monimuotoisia työyhteisöjä. Lisäksi voitaisiin tarkastella työyhteisön vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden merkitystä työhyvinvoinnille eri kulttuureista tulevien työntekijöiden näkökulmasta. Hyvinvointialueille voitaisiin kehittää käytännön suosituksia ja toimintamalleja, jotka tukevat monimuotoisia työyhteisöjä entistä paremmin.

LÄHTEET

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Bergholm, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitoksen raportti, 53–74. Viitattu 14.3.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>.

Cameron, K. 2012. Positive leadership. Strategies for extraordinary performance. 2., edition. San Francisco: BK Business Book.

Clottes Heikkilä, H. 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä. Työterveyslaitos 8.11.2022. Viitattu 14.3.2025 <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>.

Compoin, T. 2017. Succeed as an inclusive leader: Winning leadership habits in a diverse world. [Kustannuspaikka tuntematon]: Déclic International.

Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. 2017. Self-determination theory on work organizations: The state of a science. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, Volume 4, April 2017, 19-43. Viitattu 3.2.2025 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.

Edmondson, A. C. 2019. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. New Jersey: Wiley & Sons.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttuja tutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 2014:11. Viitattu 10.6.2024 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään. Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20. Viitattu 15.9.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>.

Guirdham, M. & Guirdham, O. 2017. Communicating Across Cultures as Work. Palgrave: Bloomsbury Publishing Plc.

Halonen, M., Kauppi, M., Mäkelä, L., Sipponen, J. & Laitinen, J. 2025. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Työterveyslaitos. Viitattu 26.1.2025 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla>.

Hietapakka, L. 2017. Miten torjua eriarvoisuutta monikulttuurisissa terveydenhuollon työyhteisöissä? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, Vol 54 Nro 3 (2017), 251–254. <https://doi.org/10.23990/sa.65569>.

Huerta C.G., Emami, A., Glazer, G., Martin-Holland, J., Lewis, J., Relf, J., Yearwood, E.L. & Zhan, L. 2017. Diversity, equity, and inclusion in academic nursing. *American Association of Colleges of Nursing*. Viitattu 29.1.2024 <https://www.aacnnursing.org/news-data/position-statements-white-papers/diversity-equity-and-inclusion-in-academic-nursing>.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. *Monimuotoisuus työelämässä*. Helsinki: Alma Talent.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.

Innanen, H. 2014. *Occupational Well-being: The Role of Areas of Worklife and Achievement and Social Strategies*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.5.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5871-8>.

Jackson, L.T.B. & van de Vijver, F.J.R. 2018. Multiculturalism in the workplace. Model and test. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol 16 (2018). Viitattu 6.9.2024 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.908>.

Joki, M. 2024. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8., uudistettu painos*. Helsinki: Kauppakamari.

Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent.

Kallio, K.E. 2023. *Moderni johtaja. Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen*. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyössä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen*. Helsinki: Kauppakamari.

Keisala, K. 2012. *Monikulttuurisen työyhteisön viestintä*. Tampere: Yliopistopaino.

Keisala, K., Koskela, M. & Hammar, S. 2017. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehittäminen Karhulan sairaalassa. Teoksessa P. Pitkänen, K. Keisala & V. Niiranen (toim.) *Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä*. Viitattu 29.1.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6>.

Kontio, M. 2010. *Moniammatillinen yhteistyö*. Oulu: TUKEVA-hanke.

Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2., uudistettu painos*. Tampere: Vastapaino.

- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Alma Talent.
- Malmsten, A. 2007. Rajaaminen. Teoksessa M. Laine, J. Ramberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus, 57–73.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot. Käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University, School of science, Department of industrial engineering and management. Aalto University publication series business+economy 3/2021. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 3.2.2025
<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content>.
- Oksanen, T. 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Väitöskirja, Turun yliopisto. Viitattu 20.6.2024
https://www.researchgate.net/publication/265356075_WORKPLACE_SOCIAL_CAPITAL_AND_EMPLOYEE_HEALTH.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa M. Laine, J. Ramberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus, 111–129.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensi askeleet esimiehenä. Helsinki: Talentum.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Vantaa: Luovion.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat -viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009, Tampereen Yliopisto. Viitattu 17.6.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 6.painos. Helsinki: Gaudeamus.

Sormunen, M., Saaranen, T., Tossavainen, K. & Turunen, H. 2013. Monimenetelmätutkimus terveystieteissä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, Vol 50 Nro 4 (2013), 312–321. Viitattu 9.6.2024 <https://journal.fi/sla/article/view/41281/10526>.

Suomen Sairaanhoidajat 2025. Tilastotietoa sairaanhoidajista. Viitattu 3.2.2025 <https://sairanhoidajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/tilastoja-sairanhoidajista-2/>.

Suonsivu, K. 2022. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 4., painos. Tallinna: United Press.

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2024. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä. Työterveyslaitos. Viitattu 3.2.2025 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

Tamminen, N. & Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 23.5.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-118-1>.

Tilastokeskus 2024. Tilastokeskuksen maksuttomat tilastotietokannat. Viitattu 29.1.2025 https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/Maahanmuuttajat_ja_kotoutuminen/Maahanmuuttajat_ja_kotoutuminen__Maahanmuuttajat_ja_kotoutuminen/maakoto_pxt_11vu.px/.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Viitattu 9.2.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Viitattu 22.5.2024 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504224056>.

UNESCO 2006. Guidelines on Intercultural Education. Paris: UNESCO. Viitattu 4.9.2024 <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147878>.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2022. Vantaan ja Keravan hyvinvointialuestrategia: Aluevaltuusto 22.11.2022. Tarkistettu aluevaltuusto 28.10.2024. Viitattu 18.1.2025 https://vakehyva.fi/sites/default/files/document/Vantaan%20ja%20Keravan%20hyvinvointialueen%20strategia_0.pdf.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2025. Strategia: Hyvä, parempi, paras – strategia ohjaa kohti Suomen parasta hyvinvointialuetta. Viitattu 18.1.2025 <https://vakehyva.fi/fi/paatoksenteko-ja-organisaatio/strategia>.

Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela M. 2017. Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveyshuollon työyhteisöissä. Työelämän tutkimus, Vol 15 Nro 2 (2017), 148–162. Viitattu 29.1.2025 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/issue/view/5825>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanomat.

Wood, S. & de Menezes, L.M. 2011. High involvement management, high-performance work systems and well-being. The International Journal of Human Resource Management, Vol 22 Nro 7 (2011), 1586-1610. Viitattu 18.1.2024 <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561967>.

Yin, R. K. 2018. Case study research and application: design and methods. 6. edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. 2024. Monimenetelmällinen tutkimus: Opas suunnitteluun ja toteutukseen. Helsinki: Gaudeamus.

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake
- Liite 3. Työpajan kysymykset

Liite 1. Saatekirje tutkimukseen osallistuville

Hyvä vastaaja,

olet lämpimästi tervetullut osallistumaan tutkimukseen, jossa selvitetään Hakunilan ja Länsimäen terveysasemien henkilöstön työhyvinvointia sekä monikulttuurisen työyhteisön yhteistyön edistämistä. Tutkimus toteutetaan Webropol-kyselynä, jonka saat sähköpostitse. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Vastaamalla kyselyyn annat samalla tietoisesti suostumuksesi osallistua tutkimukseen. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymiä, eli henkilöllisyytesi säilyy tunnistamattomana koko prosessin ajan, eikä sinua voida tunnistaa valmiista opinnäytetyöstä. Emme kerää tunnistetietoja vastaajista, ja tutkimusaineistoa käytetään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten. Aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia, ja siinä on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Toivomme, että tuot esiin omat näkemyksesi erityisesti avoimiin kysymyksiin vastatessasi.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan myöhemmin avoimessa Theseus-tietokannassa.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, vastaamme niihin mielellämme.

Ystävällisin terveisin Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija -koulutusohjelman
YAMK-opiskelijat,

Ida Leijo

Tiina Mäkynen

Susanna Rautiainen

Työhyvinvoinnin edistäminen monikulttuurisessa työyhteisössä

1. Millaiseksi arvioit oman työhyvinvointisi (asteikolla 4-10)?

	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Mitkä työyhteisöön liittyvät tekijät vaikuttavat työhyvinvointiisi? (voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon)

- Yhteistyö
- Sosiaaliset suhteet
- Ilmapiiri
- Monimuotoisuus
- Johtaminen
- Muuta _____

3. Kuvaile ilmapiiriä työyhteisössäsi (esim. sosiaaliset suhteet)

4. Yhteistyö työyhteisössäni on

- Täysin toimivaa
- Melko toimivaa
- Jokseenkin toimivaa
- Heikosti toimivaa
- Ei lainkaan toimivaa

5. Miten kehittäisit yhteistyötä työyhteisössäsi?

6. Minkälaisia käytännön toimenpiteitä ehdottaisit työhyvinvoinnin edistämiseksi työyhteisössäsi (esim. miten edistää yhteisöllisyyttä)?

7. Oletko kohdannut työyhteisössäsi haasteita seuraavissa osa-alueissa? (voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon)

- Kulttuurierot
- Kommunikaatio
- Sosiaaliset suhteet
- Yhteistyö
- Perehdytys
- Johtaminen
- Muuta _____

8. Mitä konflikteja ja/tai ristiriitoja olet havainnut työyhteisössäsi ja miten ne on ratkaistu?

9. Millaisena näet johdon/johtamisen roolin yhteistyön vahvistamisessa?

10. Mitä muuta haluaisit kertoa, vapaa sana.

Liite 3. Työpajan kysymykset

1. Miten monikulttuurisuus otetaan huomioon työhyvinvoinnin edistämisessä, ja mitä voisimme tehdä paremmin tämän alueen kehittämiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi?
2. Kuinka työyhteisön viestintää voisi parantaa sekä tiimin sisällä että esihenkilöiden toimesta?
3. Mitkä konkreettiset teot esihenkilöiltä ovat mielestänne tärkeitä työhyvinvoinnin tukemisessa?
4. Mitä pieniä tekoja arjessa voisi tehdä työilmapiirin parantamiseksi?