



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Jutta Jaatinen

## Mistä syntyy työhyvinvointi?

Metropolia työelämähankkeen työpajojen tuloksia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

13.4.2021

Tekijä Otsikko	Jutta Jaatinen Mistä syntyy työhyvinvointi? Metropolian työelämähankkeen työpajojen tuloksia
Sivumäärä Aika	46 sivua + 3 liitettä 13.4.2021
Tutkinto	Sairaanhoidtaja (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaaja	Marjatta Komulainen, VTM, MBA
<p>Tuottavasti moninainen -työelämähankkeessa (2017—2020) vahvistettiin mikrokokoisten, pienten ja keskisuurten yritysten työhyvinvointia ja tuottavuutta kahdella alueella Suomessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia ajatuksia ja ehdotuksia Tuottavasti moninainen -hankkeen pääkaupunkiseudun työpajoihin osallistuneilla yritysten työntekijöillä on ollut työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Tavoitteena oli samalla nostaa esiin hankkeessa mukana olleiden yritysten työntekijöiden ääntä ja näkemyksiä oman työyhteisön hyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli purkaa, kartoittaa, jaotella ja kuvailla tuloksia niin, että näistä voidaan löytää mahdollisia yhtäläisyyksiä tai poikkeamia eri työyhteisöjen ja työpajojen välillä. Aiempaa systemaattista analyysia aineistosta ei ollut tehty. Aineistoa saatiin 13 hanketyöpajasta. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja aineisto analysoitiin induktiivisen sisällön analyysin keinoin.</p> <p>Tulosten mukaan työhyvinvointia ja tuottavuutta muodostuu viiden pääluokan avuin. Nämä pääluokat ovat arvostettu ja palkitseva työ, tasapainoinen suhde työn kuormitustekijöiden sekä vapaa-ajan voimavarojen välillä, oman työn ja aikataulujen suunnittelu ja hyvä organisointi, työn vaatimustason ja oman/ työyhteisön/johdon osaamisen yhtenäinen linja sekä avoin ja yhdessä toimiva, motivoitunut työyhteisö. Työpajoissa yhteiskehittämiskohteiksi valittiin useimmiten johtamiseen tai sen puutteeseen liittyvät, henkilöstöpolitiikkaan liittyvät, tiedonkulkuun liittyvät, sekä muut työhyvinvointiin estävästi vaikuttavat asiat.</p> <p>Tuottavasti moninainen -hankkeeseen osallistuneiden pääkaupunkiseudun yritysten työpajojen tulokset työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta myötäilevät valtakunnallisia ja kansainvälisiä tutkimustuloksia. Johtopäätelmänä voidaan sanoa, että työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat laaja-alaisen työhyvinvointikäsitteen mukaisia ja työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat niin työhön, työyhteisöön kuin itse työntekijään liittyvät tekijät. Vuorovaikutuksen, viestinnän, osaamisen ja keskinäisen arvostuksen vaikutukset tulivat tuloksissa esiin korostuneesti. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisessa jatkokehittämistyössä työyhteisöjen hyvinvointia ja tuottavuutta parantavissa hankkeissa tai jatkotutkimuksessa ala- tai työpaikkakohtaiseen työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, tuottavuus, yhteiskehittäminen

Author Title	Jutta Jaatinen How is wellbeing at work generated? Results of Workshops in a Work Life -related Project
Number of Pages Date	46 pages + 3 appendices 13th April 2021
Degree	Master of Health Care (Nursing)
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Specialisation option	Social Services and Health Care Development and Management
Instructor	Marjatta Komulainen, MPS, MBA
<p>In a work life -related project, which took place in two different areas in Finland (2017 - 2020) the wellbeing and organizational efficacy in micro -sized, small -sized and middle -sized companies was amplified. The aim of my Master's Thesis was to find out what kind of thoughts and suggestions the participants of this work life -related project in Helsinki metropolitan area had on improving the wellbeing and organizational efficacy of their working communities. The aim was to make the voice and view of the participants come to the fore about the conductive and inhibitory factors of wellbeing at work. The purpose of my Master's Thesis was to determine whether there were any possible similarities or exceptions between or among different work communities or workshops by the means of disentangling, surveying, dividing, and describing the findings. This was needed for no such a systematic analysis of the material was carried out before. The data was collected in from 13 workshops. As a study method, I used the method of qualitative content analysis.</p> <p>The results showed that wellbeing at work and organizational efficacy were formed by five main categories. The categories were appreciated and rewarding job, balance between job stress factors and personal free time resources, scheduling one's own work and timetables as well as good work organizing, coherence between the demands of job and all workers know-how, and an open, co-working, motivated work community. In workshops, the work communities most often chose as the focus of future co-developing leadership or lack of leadership- related, personnel policy- related, communication- related or other factors that had an inhibitory effect on work wellbeing at work.</p> <p>As a conclusion may be said that the results of the workshops in Helsinki Metropolitan area conform the previous national and international study findings. Moreover, this conclusion indicates that the effective factors to wellbeing at work complies the extensive concept of wellbeing at work. The most effective factors to wellbeing at work are, as likely employee -related as work community -related or work- related. The impact of interaction, communication, know-how and mutual appreciation came forth highlighted. The results of this Master's Thesis may benefit possible future development work of projects that hope to improve the wellbeing and work efficacy of work communities. This Master's Thesis can also benefit future research in the specific field of science or work, that focuses on factors that influence work efficacy and wellbeing at work.</p>	
Keywords	organizational efficacy, wellbeing at work, co-development

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn keskeiset käsitteet ja aiempi tutkimustieto	2
2.1	Tuottavuus	3
2.2	Työhyvinvointi	4
2.3	Laaja-alainen työhyvinvointi	5
2.4	Yhdessä kehittäminen ja positiivisen kierteen malli	7
2.5	Työhyvinvointi tutkimusten näkökulmasta	9
3	Työn tavoite ja tarkoitus	11
4	Tuottavasti moninainen -hanke	12
5	Opinnäytetyön toteutus	14
5.1	Tutkimusasetelma	14
5.2	Tutkimusaineisto	15
5.3	Laadullinen tutkimus	17
5.4	Aineistolähtöinen sisällön analyysi	18
5.5	Analyysiprosessi	19
6	Opinnäytetyön tulokset	21
6.1	Työhyvinvointia estävät tekijät	21
6.2	Työhyvinvointia edistävät tekijät	23
6.3	Työpajoissa valitut kehittämiskohteet	24
6.4	Työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaadittavat tekijät	26
6.5	Työpajoissa syntyneet kehittämissuositukset	32
7	Pohdinta	35
7.1	Tulosten vertailua aiempaan tutkimustietoon	35
7.2	Opinnäytetyön tulosten erityispiirteiden pohdintaa	39
8	Opinnäytetyön eettisyys	41
9	Opinnäytetyön luotettavuus	42
10	Päätelmät ja jatkotutkimus	45
	Lähteet	47

## Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointiin estävästi vaikuttavat tekijät taulukoituina

Liite 2. Työhyvinvointiin edistävästi vaikuttavat tekijät taulukoituina

Liite 3. Työpajoissa kehittämiskohteiksi valikoituneiden teemojen taulukointi

## 1 Johdanto

Nykyinen työelämä on murroksessa ja jatkuvasta muutoksesta on tullut nykypäivän työelämän ilmiö. Organisaatioiden muutos on ollut rajua niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Jatkuvan muutostarpeen ja tehokkuuden vaatimus ja ihmisen luontainen turvallisuudenhaku muuttumattoman ja mukavan työympäristön välillä on paradoksaalista. (Manka 2010: 23; Kauhanen 2009: 144–145.) Talouden ja työelämän rakenteisiin ja toimintatapoihin liittyen on samalla noussut esiin uusia haasteita. Esimerkiksi työsuhteiden epävarmuus, työurien pirstaleisuus sekä jatkuvan vajaan resurssin ja ylikuormituksen leimaamat työkuulttuurit ovat korostuneet viime aikoina (Larjovuori – Manka – Nuutinen 2015: 7). Suurten ikäluokkien eläköityessä jää pienemmälle joukolla työkäisiä vastuu työelämän ulkopuolelle jäävästä ryhmästä. Tärkeiksi tekijöiksi nousevat työhön jäävien työntekijöiden motivaatio ja osallistumisaste työhön. Suomen talouskasvuun tarvitaan korkeaa osallistumisastetta ja tuottavuuden parantamista. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

Yhdeksi selviytymiskeinoksi ja keinoksi säilyttää organisaatioiden kilpailukyky on noussut jatkuva uusiutuminen ja osaamisen kehittäminen (Kauhanen 2009: 144–145). Myös yksilötasolla osaaminen ja kyky uusiutua on tärkeää pääomaa (Manka – Manka 2016: 11–18). Työpaikat ja yritykset joutuvat ajattelemaan asioita uudelta kantilta, kun tuottavuuden tavoitteet ovat yhä kiristyvämpiä ja työvoimasta on paikoitellen pulaa. Uusia haasteita työelämään tuovat myös työntekijöiden kasvavat tarpeet (Surakka 2009: 22–25). Suomessa toivotaan otettavan jonkinlainen tuottavuusloikka kansainvälisen kilpailuvyyn kohentamiseksi. Tuottavuutta ei kuitenkaan voida parantaa pelkällä työtahdin kiristyksellä, vaan esiin nousevat myös laatuksymykset. (Manka – Manka 2016: 7–24.)

Työhyvinvoinnin merkityksestä organisaation menestystekijänä ja vaikuttavuutena tuottavuuteen on selkeää näyttöä (Kauhanen 2016: 121; Työturvallisuuskeskus 2013: 5; Manka 2010: 75). Viime vuosina työhyvinvointiin on alettu keskittyäkin henkilöstöjohtamisen tärkeänä osa-alueena enemmän työyhteisön näkökulmasta. Aikaisemmin aihetta on tutkittu enemmän yksilön tai yhteiskunnan näkökannalta. Työhyvinvointia on alettu mittavasti kehittää viime vuosikymmenen aikana ja siihen on sijoitettu runsaasti varantoja. Vuonna 2012 Valtioneuvoston laadittaman työelämästrategian päämääräksi

asetettiin työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantaminen. (Kauhanen 2016: 11–12; Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.) Työpaikkojen maineeseen ja työilmapiiriin voi vaikuttaa myös päivittäisellä johtamisella ja lähesimiestyöllä. Hyvässä työpaikassa korostuvat vuorovaikutus, hyvät yhteistyösuhteet ja mahdollisuus osallistua yhteisiin päätöksiin. (Surakka 2009: 23.) Työelämän muutokset vaativat muutakin kuin ammatillista osaamista niin esimiehiltä kuin yksittäisiltä työntekijöiltä (Manka – Manka 2016: 24).

Metropolia ammattikorkeakoulu sekä Saimaan Ammattikorkeakoulu (myöhemmin ammattikorkeakoulu LAB) ovat yhteistyössä toteuttaneet Tuottavasti moninainen -työelämä-hanketta Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoituksella vuosina 2017–2020. Hankkeessa on pyritty parantamaan yritysten tuottavuutta ja työhyvinvointia toteuttamalla yrityskohtaisia kehittämisprosesseja. (Metropolia 2020a.) Hankkeen työvaiheisiin on kuulunut eri vaiheissa yrityskohtaisia työpajoja, joista on kerääntynyt runsaasti käsin kirjoitettua aineistoa. Tässä opinnäytetyössä käydään vaiheittain läpi näistä työpajoista saatu aineisto ja analysoidaan siitä saatuja tuloksia. Tuloksista selviää, millaisia ajatuksia ja ehdotuksia työntekijöillä on sekä kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista että tuottavuuteen ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

## 2 Työn keskeiset käsitteet ja aiempi tutkimustieto

Työhyvinvoinnista ja inhimillisestä pääomasta tiedetään jo paljon. Siitä, minkälainen on hyvä ja tuloksellinen työpaikka on olemassa runsaasti tutkimustietoa. Tutkimusten mukaan ihmiset voivat hyvin ja tekevät tuloksellista työtä, kun työilmapiiri on yhteistyöhön kannustava, myönteinen ja avoin. Esimiestyön tulee olla arvostavaa ja oikeudenmukaista. Ihmisillä tulee hyvässä työpaikassa olla kokemus, että omaan työhön voi vaikuttaa. Hyvässä työpaikassa työ joustaa tarvittaessa muun muassa työntekijän elämäntilanteen ja erilaisten tarpeiden mukaan. (Larjovuori ym. 2015: 5.)

Tuottavasti moninainen -hanke on tehnyt kehittämistyötä yrityksissä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden vahvistamiseksi. Teoreettisena tietoperustana on käytetty työyhteisön kannustamista positiiviseen kierteeseen sekä moniäänistä, osallistavaa yhteis-

työskentelyä. Positiivinen kierre ja yhteiskehittäminen työyhteisössä tuovat esiin ja hyödynnettäväksi jokaisen työntekijän osaamisen sekä henkilökohtaisen äänen. Lähtökohdana on ollut se, että työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja organisaatiossa voimavarana. Työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään pitkäjänteisenä, jokapäiväisenä toimintana, jossa sekä yrityksen johto että henkilöstö tuntevat omat roolinsa ja vastuunsa. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden käsitteet sekä laaja-alaisen työhyvinvoinnin, yhdessä kehittämisen ja positiivisen kierteen näkeminen organisaation voimavarana ovat toimineet Tuottavasti moninainen -hankkeen keskeisinä teemoina. (Metropolia 2020a.) Tässä opinnäytetyössä avaan opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja perustelen niiden yhteyttä opinnäytetyön teeman lähtökohtiin.

## 2.1 Tuottavuus

Tuottavuus tarkoittaa käytetyn panoksen suhdetta itse tuotokseen. Tuottavuutta voidaan parantaa joko tuottamalla enemmän samalla panoksella tai saman verran pienemmällä panoksella. Tuottavuutta voidaan laskea jakamalla tuotos sen aikaansaamiseksi tarvittujen tuntien määrällä. (Kesti 2014: 12–14; Kuntaliitto 2018.) Työn tuottavuudesta keskustellessa puhutaan tuottavuuden tavallisimmasta mittarista. Tuottavuutta voidaan indeksoida ja verrata vuositasoilla keskenään. Työn tuottavuuden mittaaminen on tapa kuvata organisaation menestymistä havainnollisella tavalla. (Kauhanen 2016: 49–56.)

Yleisesti nähdään ongelmallisena laskea tuottavuutta palvelualalla, tietotyössä tai julkisella sektorilla. Työn panoksia ovat yksilöiden ja organisaation tieto, taito, käytetty aika sekä innovaatiokyky. Näiden seikkojen takia toiset suosittelvatkin aloilla enemmän käytettävän käsitettä vaikuttavuus. (Kehusmaa 2011: 78.) Tuloksellisuuden katsotaan olevan laajempi yläkäsite tuottavuudelle, laadulle ja vaikuttavuudelle. Laajemmasta näkökulmasta tuloksellisuuden määrittely sisältää myös erilaista henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta. Tällaisesta näkökulmasta mitataan sitoutumista, pysyvyyttä, tyytyväisyyttä tai vähäisiä eläkeaikomuksia sekä organisatorista tuloksellisuutta, kuten tuottavuutta tai asiakaspalvelun tai tuotannon laatua. (Vanhala – Tilev – Lindström 2012: 5, 9–13.)

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys tuottavuustoiminnalle. Hyvässä johtamisessa luodaan motivaatiota työskentelyyn ja organisointi näyttäytyy työnjakona, jossa

jokaisen vahvuudet huomioidaan ja työssä on sopivasti osaamista ja haasteita. Tasapaino näiden välillä luo ammatillista kehittymistä ja kasvua ammatillisena ja ihmisenä. Tutkimusten mukaan hyvin tuottavien organisaatioiden henkilöstöstrategia on liitetty osaksi tukemaan liiketoimintastrategiaa ja inhimillisten menestystekijöiden kehittäminen on näissä keskeisessä osassa. Toimivan henkilöstöstrategian avulla organisaatio voi myös sopeutua jatkuviin muutoksiin paremmin. (Kesti 2013: 38; Työturvallisuuskeskus 2013: 5–6.)

## 2.2 Työhyvinvointi

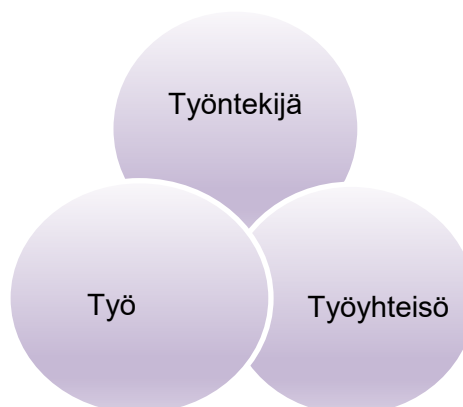
Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, joka on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusten (2020) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat työntekijän terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointiin on tutkittu ja todettu olevan monia vaikuttavia tekijöitä, kuten motivoiva johtaminen sekä työilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät liittyvät näin sekä yksilöön ja olosuhteisiin tai itse organisaatioon. Osaan tekijöistä, kuten yksilön perimään tai kasvuolosuhteisiin ei voida vaikuttaa, mutta etenkin organisaation tasolla vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin ovat mahdollisia. (Kauhanen 2016: 28–29.)

Työhyvinvoinnin merkitys työelämässä on jatkuvasti korostuneemmassa asemassa. Alan kirjallisuus ja erilaiset tutkimukset vahvistavat työhyvinvoinnin yhteyttä yrityksen tuottavuuteen. (Kauhanen 2016: 121; Kehusmaa 2011: 81.) Hyvinvoivat työntekijät sairastavat vähemmän ja ovat yritykselle kallisarvoista pääomaa. Mitä paremmin työntekijät voivat, sitä enemmän tuottoa nämä kartuttavat yritykselle. Työssään hyvinvoivien työntekijöiden sairaspöissaot ja vaihtuvuus vähenevät sekä myönteinen vaikutus yritysten voittoon ja vaikuttavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen kasvavat. Työhyvinvointiin investoiminen onkin investointia suoraan yritykseen ja tällä tavoin panostaminen työntekijöihin todennäköisesti palautuu moninkertaisena takaisin. (Työterveyslaitos 2020a.) Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisääminen ei kuitenkaan ole yksin johdon vastuulla, eikä johto pysty tuottavuuteen tai työkuluttuuriin yksin vaikuttamaan (Työturvallisuuskeskus 2013: 5–6).

Sosiaali- ja terveysministeriö (2020) määrittelee työhyvinvoinnin kumpuavan aina työntekijöiden sekä esimiesten ja johdon yhteistyöstä ja olevan sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Keskeisiksi toimijoiksi mainitaan myös työterveyshuolto sekä luottamusmiehet. Työnantaja vastaa ministeriön mukaan työn turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta sekä omien työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuulla on taas oman ammatillisen osaamisen ja työkyvyn ylläpito. Työterveyslaitos (2020a) lisää, että työhyvinvointia ei voida nostaa ainoastaan yksittäisillä, järjestetyillä tapahtumilla vaan se on pitkäjänteistä ja lähes kaiken kattavaa toimintaa. Työhyvinvoinnin keskeisimpiä käsitteitä ovat luottamus, avoimuus, yhteen hiileen puhaltaminen, palautteen anto, kannustus, sopiva työmäärä sekä toimintakyvyn säilyttäminen muutostilanteissa ja ongelmien keskusteleva ratkaisumalli, eli niistä avoimesti puhuminen.

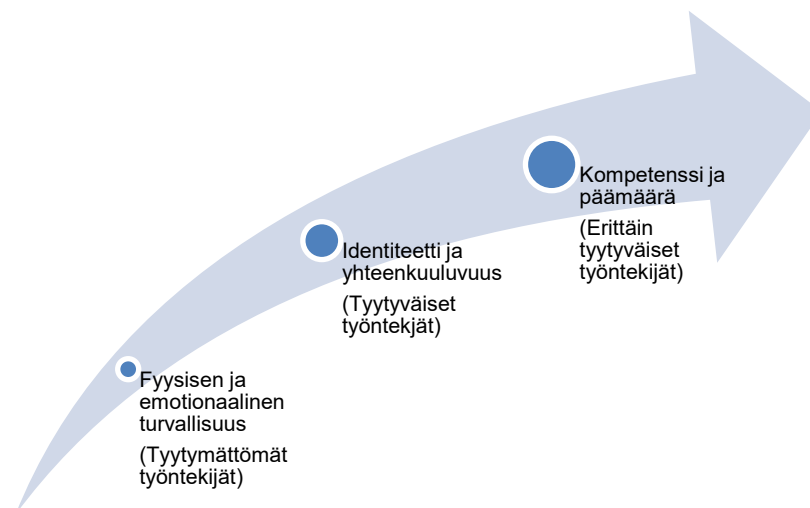
### 2.3 Laaja-alainen työhyvinvointi

Tuottavasti moninainen -hanke sekä sitä edeltäneet työhyvinvointiin ja tuottavuuteen keskittyneet Euroopan sosiaalirahaston rahoittamat hankkeet tunnistavat työhyvinvoinnissa kolme keskeistä osa-aluetta, joihin kaikkiin voi vaikuttaa sekä vahvistavasti tai niitä rajoittavasti. Jokaisessa osa-alueessa on sekä työhyvinvointia rajoittavia tai sitä lisääviä osatekijöitä. Nämä kolme laajempaa osa-aluetta ovat yksilö, työ sekä työyhteisö. (Metropolia 2020a; Metropolia 2020b; Gröhn – Rekola 2017.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) on nähtävissä havainnollistettuna edellä mainitut työhyvinvoinnin osa-alueet.



Kuvio 1. Laaja-alaiseen työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet (Jaatinen 2020).

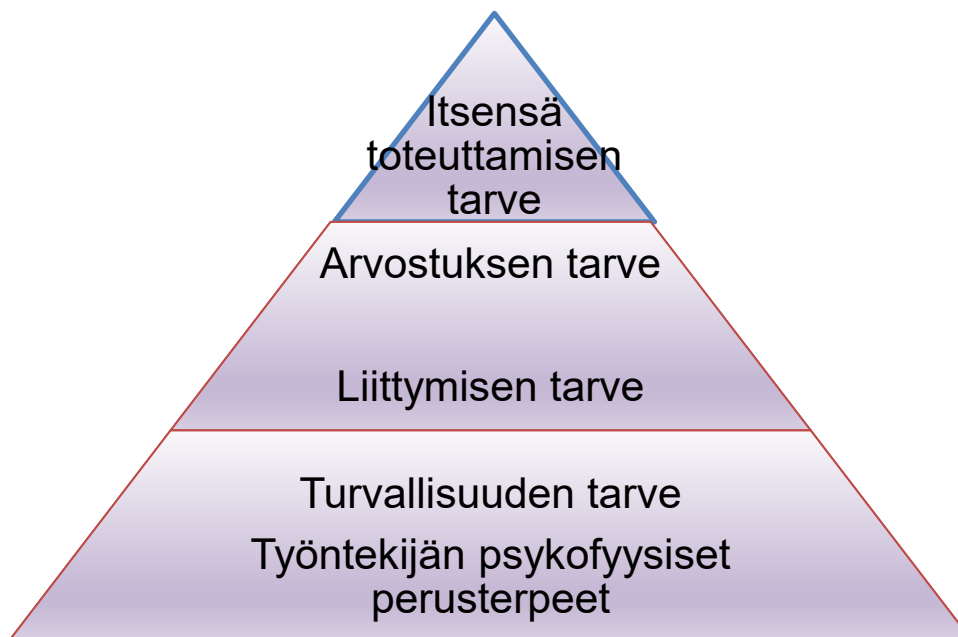
Työssään tyytyväiset työntekijät nähdään muillakin tahoilla moniulotteisemmin kuin ai-noastaan mielekkästä työstä tai omasta fyysisestä kunnostaan riippuvaisina. Marko Kesti kuvaa kirjassaan Hiljaiset signaalit esimiestyössä (2013: 20) tyytyväiset työntekijät tuottavassa organisaatiossa nimenomaan itsearvostuksen keinoin. Itsearvostuksessa on Kestin mukaan kuusi osatekijää, jotka ovat fyysinen turvallisuus, emotionaalinen tur-vallisuus, identiteetti, yhteenkuuluvuus, kompetenssi sekä päämäärä. Kesti viittaa edel-leen pätevään, vanhempaan julkaisuun 1990-luvulta opiskelijoiden itsearvostuksen pa-rantamiseksi. Kesti on rakentanut myös graafisen kuvan työyhteisöistä, joissa itsearvos-tuksen tekijöiden avulla on mallinnettu työntekijän työtyytyväisyyttä kuvalla ja käyrillä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) itsearvostuksen osa-alueiden toteutuessa työntekijä liik-kuu mallikäyrällä välillä tyytymätön - erittäin tyytyväinen, ikään kuin asiakas asiakasty-tyväisyyden mittaristolla. Tyytymättömällä työntekijällä jää toteutumatta fyysisen ja emo-tionaalisen turvallisuuden osatekijät, tyytyväisillä työntekijöillä toteutuu itsearvostuksen osatekijöistä identiteetti ja yhteenkuuluvaisuus ja erittäin tyytyväisillä työntekijöillä myös kompetenssi ja päämäärä. (Kesti 2013: 20–22.)



Kuvio 2. Työtyytyväisyyden mallintaminen itsearvostukseen perustuen (Kesti 2013 mukaillen Jaatinen 2021).

Kestin alkuperäisessä kuviossa käytettiin taulukkoa, mutta olennaisimpana tässä mu-kaillusta kuvioista välittyä työntekijän liikkuminen työhyvinvointikäyrällä ylöspäin itsear-vostuksen osatekijöiden toteutuessa. Vaikka kuvassa ja sen kuvailussa ei liikuta tyyty-väisyyden suhteen portaikossa, on siinä yhtäläisyyksiä myös seuraavassa kappaleessa esiintyvään, työntekijän tyytyväisyyttä kuvailevaan kaavioon.

Päivi Rauramo on luonut Työturvallisuuskeskukselle (2009) mallin työhyvinvoinnin portaista, joita pitkin työntekijä voi edetä työhyvinvoinnissaan psykologi Abraham Maslown 1943 kehittämän tarvehierarkian mallia mukaillen. Portaikko on muodostunut erilaisten työhyvinvoinnin teorioihin ja malleihin perustuen. Jotta portaikossa pääsee ylöspäin, tulee sitä edeltäneen portaan tavoite ensin toteutua. Työhyvinvoinnin portaatmalli toimii välineenä työhyvinvoinnin kestäväen kehittämiseen. (Rauramo 2009: 12–13.) Kappaleen alta on nähtävissä esimerkinomainen kuvio työhyvinvoinnin portaista (kuvio 3).



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo /TTK 2009 mukaillen Jaatinen 2020).

Ensimmäisellä portaalla ovat työntekijän psykofyysiset perustarpeet. Toisella portaalla on turvallisuuden tarve. Kolmannella askelmalla toteutuu liittymisen tarve, neljännellä arvostuksen tarve ja viimeisellä, viidennellä askelmalla itsensä toteuttamisen tarve. Portaikon yläpäässä odottaa kokonaisvaltaisesti hyvinvoivan työntekijän ideaalimalli. (Rauramo 2009: 12–15.) Työhyvinvoinnin portaiden mallia on käytetty oppimateriaalina ja perustana Metropolian tuottavuutta ja työhyvinvointia parantavissa hankkeissa ”Onni tulee puun takaa”, ”Mikko” sekä ”Tuottavasti moninainen” (Gröhn – Rekola 2017, Metropolia 2020a, Metropolia 2020b).

#### 2.4 Yhdessä kehittäminen ja positiivisen kierteen malli

Työturvallisuuskeskuksen oppaan Menestyvä työpaikka -tuottavuus ja hyvinvointi (2013: 5–6) mukaan kohti parempaa työhyvinvointia ja tuottavuutta pääsee ainoastaan sekä henkilöstön että johdon yhteistyöllä, jolloin kaikki osallistuvat talkoisiin. Yhteistoiminnalla työntekijöiden ja työnantajan edut ja intressit sovitetaan yhteen. Työpaikkoja tulee kehittää yhteisinä, joissa kaikkien osaamista ja kokemusta kunnioitetaan. Johdon tulee sitoutua tarpeellisiin muutostöihin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi, mutta henkilöstö on muutoksessa ja toiminnan kehittämisessä aina avainasemassa. Nykyään niin oppilaitoksissa kuin menestyksekkäissä organisaatioissa korostuu yhteistyö ja erilaiset yhdessä tekemisen muodot. Tapa työskennellä näin tuo mukanaan paljon hyvää ja saa ihmiset innostumaan tekemisestään. (Syväjärvi – Vakkala 2012: 195–225.) Etenkin työikäisten nuorten keskuudessa työn merkityksellisyys ja vaikutusmahdollisuudet koetaan tärkeiksi asioiksi. Jos työ koetaan merkitykselliseksi, kasvaa motivaatio tehdä työtä, mikä taas lisää yrityksen tuottavuutta. Työssä arvostetaan myös monipuolisuutta ja joustavuutta. (Surakka 2009: 18–19.)

Pitkäaikainen uranuurtaja yritysten yhteiskehittämisen saralla on ollut Harvardin yliopiston liiketalouden professori Rosabeth Moss Kanter. Hänen työnsä ja teoriansa ovat toimineet tukipilareina alalla jo ensimmäisten ajatuksia uudistaneiden julkaisujen alulta, 1970-luvulta lähtien. Kanterin teoria yritysten järjestelmien parantelusta ja voimistamisesta on toiminut kannattelevana ajatuksena monissa tehokkuutta ja työhyvinvointia parantavissa kehittämisprosesseissa ja alan kirjallisuudessa. Kanterin mukaan tietoa, työkaluja ja tukea jakamalla yksittäiset työntekijät voivat parantaa suoritustaan, tehdä parempia päätöksiä työssään ja saavuttaa henkilökohtaisesti enemmän edistään näin yrityksen päätavoitetta, eli menestystä. Kanterin omien sanojen mukaan onnellisimmat työntekijät ratkovat vaikeimmat ongelmat työssä ja saava aikaan positiivisen muutoksen ihmisten elämässä. (Belcourt ym. 2012.)

Positiivinen kierre lähtee siitä, että työyhteisöissä inhimilliset menestystekijät on huomioitu ja niitä kehitetään yhdessä. Innostamalla ihmisiä johdetaan parantamaan yrityksen tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua. Ihmiset voivat inspiroitua, kukoistaa ja innostua herkemmin, kun heidän vahvuutensa on huomioitu. Vahvuuksien huomioinnissa ihmisten kokemus arvostuksesta heitä kohtaan kasvaa. Arvostuksen ja innostuksen ilmapiirissä korostuvat myönteiset tunteet. Nämä taas parantavat ongelmanratkaisukykyä ja lisäävät luovuutta, yhteistyötä sekä hyvinvointia. Inhimillisten menestystekijöiden kehittä-

tyessä koko organisaatiosta tulee vahva ja kehittymishaluinen. Henkilöstön kokemus työelämän laatu kertoo siis osaltaan myös organisaation tehokkuudesta. Organisaatio muodostaa aineettomasta pääomasta niin kutsutun tuottavuuspotentiaalin. (Wooten – Cameron 2013: 79–104; Kesti 2013: 15.)

Organisaatioiden positiivisen toiminnan tutkimuksessa on todennettu työilmapiiriin, työssä jaksamisen ja tuottavuuden sekä työssä suoriutumisen parantuvan positiivisen toiminnan avulla. Tutkimuksissa työntekijöiden havaittiin löytävän työstään enemmän merkitystä yhteisen luottamuksen sekä arvostavan ja itsevarman vuorovaikutuksen seurauksena. Työntekijöiden nähtiin luottavan toisiinsa enemmän ja inspiroivan toinen toisiansa työsuorituksissa. (Perry 2018: 272–301.) Myönteisten tunteiden kerrotaan laajentavan ihmisten havaintokykyä ja siten mahdollistavan uusia ajatuksia, tekoja ja suhteita. Positiivisuus ja myönteiset tunteet lisäävät myös yhteisöllisyyttä, elämäntilanteen tunnetta ja jopa henkilökohtaista terveyttä ja onnellisuutta, joita kaikkia voidaan pitää ihmisten henkilökohtaisina resursseina ja osana yritysten niin kutsuttua aineetonta pääomaa. (Manka – Larjovuori 2013: 4.)

## 2.5 Työhyvinvointi tutkimusten näkökulmasta

Sosiaali- ja terveysministeriön tuottaman ”Inhimillinen pääoma” -raportin (Larjovuori – ym. 2015 :5) mukaan työhyvinvointia ja inhimillistä pääomaa on tutkittu jo verrattain paljon ja niistä ollaan tietoisia. Raportin mukaan myös hyvän ja tuloksellisen työpaikan tunnusmerkit ovat yleisesti tiedossa: myönteinen, avoin ja yhteistyöhön kannustava työilmapiiri on ensiarvoisen tärkeää ja esimiestyön peräänkuulutetaan tulevan olla oikeudenmukaista ja arvostavaa. Raportin mukaan työntekijät tarvitsevat myös kokemusta siitä, että omaan työhön voi itse vaikuttaa. Lisäksi työn tulee hyvinvointia parantaakseen joustaa tarvittaessa elämäntilanteen ja tarpeiden mukaan. Samoihin päätelmiin viittaavat myös monet muut tahot (Kts. esim. Kauhanen 2016:121; Työturvallisuuskeskus 2013:5).

Tutkijat Jari J. Hakanen, Annina Ropponen, Hans De Witte sekä Wilmar B. Schaufeli saivat vuonna 2018 päätökseen työn imun (*work engagement*) tutkimuksen ”Who is engaged at work”, johon osallistui yli 28 000 työntekijää eri aloilta ja erilaisin työsopimuksin. Tutkimusta toteutettiin kolmessakymmenessä eri Euroopan maassa, eli tutkittava joukko oli melko laaja ja monipuolinen. Tutkimuksen olennaisin tulos sen ilmestyessä oli se, että tutkittavat kokivat työstä saatavalla palautteella olevan huomattavasti eniten merkitystä

työssä jaksamisen suhteen. Itse työsuhteen laatu ja kesto vaikuttivat työssä jaksamiseen vähemmän. Uupumukseen edesauttajana koettiin merkittävimmäksi tekijäksi työmäärä. Samaisessa tutkimuksessa tilapäistyöntekijät kokivat esimiehen tuen merkittäväksi asiaksi työssä jaksamisen edistäjänä, ja työn kontrolloinnin merkittäväksi tekijäksi työssä uupumisen edistäjänä. Muutoin tulokset olivat eri työntekijäryhmien välillä hyvin samantyyppisiä, eikä merkittäviä eroja löytynyt eri tutkittavien ryhmien välillä. Tärkeimpänä johtopäätöksenä tutkimus osoitti, että yritysten tulisi panostaa työstä saatavaan palautteeseen työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä huomioida työn liiallinen kuormittavuus työntekijöiden uupumista edistävänä tekijänä kaikissa työntekijäryhmissä työsuhteista riippumatta. (Hakanen ym. 2018.)

Suomessa Työterveyslaitos toteuttaa jatkuvasti työhyvinvointikyselyä SOTE- alan työntekijöille. Työterveyslaitos on tutkinut kunta-alalla työskentelevän sote-henkilöstön työtä, työyhteisöjä, johtamista, työssä jatkamista sekä hyvinvointia ja terveyttä jo 20 vuoden ajan Kunta10- ja Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -tutkimuksissa. Näissä tutkimuksissa kertynyt osaaminen ja tehdyt havainnot on tuotu Mitä kuuluu? -palvelussa sote-kuntayhtymien ja muiden alueellisten sote-organisaatioiden hyödynnettäväksi työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa ja työyhteisöjen toiminnan kehittämisessä. Tuloksiin voi tutustua Työterveyslaitoksen sivuilla. (Työterveyslaitos 2020c.) Kyselyn lisäksi Työterveyslaitos tarjoaa digitaalisen työkalun tulosten hyödyntämiseen sekä palveluita muutoksen toteuttamiseksi halukkaille. Työterveyslaitoksen mukaan henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen edellyttää systemaattista työhyvinvoinnin johtamista, joka vaatii riittävää tietopohjaa ja siihen kytkeytyvää strategisen työhyvinvoinnin johtamisen mallia. (Työterveyslaitos 2020a.)

Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyyn vastasi vuonna 2019 lähes 21 000 sote-alan työntekijää kymmenestä eri sairaanhoitopiiristä. Työterveyslaitoksen syksyllä 2019 tekemään sairaalahenkilöstön hyvinvointikyselyyn vastasi yli 9000 työntekijää. Molempien Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan alalla työskentelevät kokivat voimakkaasti, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat vähentyneet. Samalla asiakaskunta on entistä vaativampaa ja esimerkiksi väkivaltakokemukset ja eettinen kuormitus ovat yleistyneet huolestuttavasti. Edellisten lisäksi jatkuvat muutokset ja epävarmuus vaikuttavat sote-alan työssä jaksamiseen epäsuotuisasti. Yhteenvedon tulokset kiteyttävät yhteistoiminnallisten muutosten perään. Yhteistyö työntekijöiden ja työnantajien vä-

lillä sekä poliittinen tuki alan henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi ovat asiassa keskeisen tärkeitä. Työyhteisötaidot ja toimenpiteet ovat tulosten mukaan välttämättömiä. (Työterveyslaitos 2020b.)

### 3 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia ajatuksia ja ehdotuksia Tuottavasti moninainen -hankkeen työpajoihin osallistuneilla henkilökunnan edustajilla on ollut työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Opinnäytetyössä on haluttu nostaa esiin hankkeessa mukana olleiden yritysten työntekijöiden ääntä ja näkemyksiä oman työyhteisön hyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä. Hankkeen työpajoissa on jatkokehittämisen kohteeksi otettu työpaikkakohtaisesti kolmesta kuuteen eniten esille nousutta tai eniten ääniä saanutta teemaa tai ilmaisua. Suurin osa hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden ehdotuksista tai mielipiteistä on jäänyt ryhmän yhteisten valintojen myötä osaltaan kehittämistyön ulkopuolelle. Kaikki ehdotukset on kuitenkin kirjattu ylös työpajoissa, ja näiden ehdotusten ja äänien jaotteluun ja yhdistämiseen opinnäytetyöni keskittyy. Tutkimuksen tarkoituksena on purkaa, kartoittaa, jaotella ja kuvailla tuloksia niin, että näistä voidaan löytää mahdollisia yhtäläisyyksiä ja poikkeamia eri työyhteisöjen ja työpajojen välillä.

Työpajoissa kerättyjen ehdotusten purkaminen on olennaista, sillä ne ovat työntekijöiden esiin nostamia ja osaltaan tärkeiksi koettuja aiheita työhyvinvoinnin parantamiseksi tai vastaavasti koettu jollain tavalla sitä haittaaviksi. Tutkimuksen tekeminen aineistosta on tärkeää, sillä systemaattista käsittelyä siitä ei ole vielä aikaisemmin tehty eikä kokonaistuloksia ole voitu hyödyntää mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mistä muodostuu henkilökunnan mukaan työhyvinvointi ja tuottavuus?
2. Millaisia asioita nousee esiin henkilökunnan ehdotuksista parantaa tuottavuutta ja työhyvinvointia?

#### 4 Tuottavasti moninainen -hanke

Tuottavasti moninainen oli Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittama hanke, jonka erityistavoitteena oli tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Hankkeen erityisen mielenkiinnon kohteena olivat työyhteisöt, joissa työskenteli yli 54-vuotiaita sekä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Hankkeessa pyrittiin tukemaan moninaisen henkilöstön hyödyntämistä osaavana voimavarana ja tuottavuuden lähteenä. Hanke toteutettiin aikavälillä 2017–2020. Hanke toteutti ESR Toimintalinjaa 3, erityistavoitetta 7.1, Tuottavuuden ja hyvinvoinnin parantaminen. Hanketta rahoittava viranomaisena oli Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ja mukaan oli tarkoitus ottaa yhteensä 35 mikro- ja pk-yritystä Etelä-Karjalasta sekä pääkaupunkiseudulta. Hankkeen toimijoina olivat Metropolia ammattikorkeakoulu sekä Saimaan ammattikorkeakoulu. (Metropolia 2020a.)

Hankkeen kehittämismallin käytäntö perustui yhteiseen ideointiin ja yrityskohtaisten kehittämiskohteiden valitsemiseen työyhteisön hanketyöpajoissa syntyneiden ideoiden perusteella. Yrityksen johto antoi näin työntekijöiden äänen kuulua ja oli hankkeen myötä valmis toiminta- ja kulttuurimuutoksiin työpaikalla työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Hankkeen lähtökohtana oli monimenetelmällisyys ja moniäänisyys. Hankkeessa luotiin tilanteita, joissa työntekijöillä, yrittäjillä ja johdolla oli mahdollisuus osallistua, tulla aidosti kuulluksi sekä vaikuttaa työhönsä, työssä jaksamiseen ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin sekä tätä kautta yrityksen tuottavuuteen. Tavoitteena oli tunnistaa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä sekä niihin keskeisimmin vaikuttavat tekijöitä. (Metropolia 2020a.)

Tuottavasti moninainen -hankkeessa tuotettiin mukana olleille yrityksille yksilöllisesti, henkilökunnan itsensä ajama jaideoima kehittämisprojekti. Vastuu projektin toteutumisesta oli itse työpaikoilla ja henkilökunnalla. Kehittämistyötä työpaikoilla oli tukemassa hankkeen asiantuntijat, eli fasilitaattorit Metropolia ammattikorkeakoulusta tai Saimaan ammattikorkeakoulusta. Hankkeeseen osallistui kokonaisuudessaan 20 yritystä, henkilökunnan kooltaan 5–50 hlöä. Mukana olleet yritykset olivat toivekooltaan mikrokokoisia, pieniä tai keskisuuria. Työyhteisöjen tuli ideaalisesti sisältää työyhteisöissään yli 54-vuotiaita sekä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Pääkaupunkiseudulla kriteerit täyttäneitä ja kehittämistyöhön halukkaita yrityksiä on mukana 11 ja muut mukana olleet yri-

tykset olivat Etelä-Karjalan alueelta. Yritysten kehittämishankkeet on toteutettu yksilöllisesti, mutta sovitusti yhteisen hankkeen mallin mukaan. Kehittämismalliin kuuluu sovituin välijain tapaamisia, haastatteluja sekä kyselyitä. (Metropolia 2020a.) Seuraavassa kuvassa esitellään hankkeen kehittämismallin vaiheet (kuvio 4).



Kuvio 4. Kehittämistyön vaiheet Tuottavasti moninainen -hankkeessa. (Metropolia 2020A)

Tuottavasti moninainen on suoraa jatkumoa Metropolia ammattikorkeakoulun toteuttamille aikaisemmille hankkeille "Onni tulee puun takaa" (ESR- hanke 2015–2017), jossa tavoitteena olivat hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sote-alalle (Gröhn – Rekola 2017:5), sekä tämän jatkohankkeeseen "Mikko" (ESR-hanke 2017–2019), jossa vahvistettiin pääkaupunkiseudun mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointia ja tuottavuutta (Metropolia 2020b). Kaikki edellä mainitut hankkeet ovat oleellisesti kiinni eri alojen työelämässä ja yritysten yhteisöllisessä päätöksenteossa.

Metropolian työhyvinvointiin ja tuottavuuteen keskittyneissä hankkeissa visiona työpaikakokohtaiselle kehittämistyölle on ollut tilanne, jossa kehittämistyöhön osallistuu jokainen työntekijä. Tällä tavoin jokainen työntekijä tulee aidosti kuulluksi, ymmärtää oman roolinsa ja merkityksensä osana kokonaisuutta ja jokaisella on näin mahdollisuus vaikuttaa

omaan työhönsä ja johtaa sitä. Erityisen tärkeäksi on koettu, että yrityksen henkilöstö osallistuu sekä kuormitus- että voimavaratekijöiden ja työn kehittämiskohteiden määrittelyyn. Näin on haluttu tukea sekä uudenlaisten innovatiivisten ratkaisujen löytymistä että henkilöstön osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemusta. (Gröhn – Rekola 2017: 5, Metropolia 2020a, Metropolia 2020b.)

Mikko - mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus sekä Tuottavasti moninainen -hankkeiden osana 2017–2020 työstettiin yritys kohtaisten kehittämistyön lisäksi myös Työhyvinvointiboosteri -verkkojulkaisu, jota hankkeiden myötä rahoitti Euroopan sosiaalirahasto ESR. Kyseinen työhyvinvoinnin käsikirja on vapaasti saatavilla verkossa. Työkirjassa kuvataan yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosessi, jonka yritykset voivat ottaa itsenäisesti käyttöön. (Föster ym. 2020.)

## 5 Opinnäytetyön toteutus

### 5.1 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyö on ajallisesti toteutettu alkaen syksystä 2019 päättyen kevääseen 2021. Työn alkuvaiheessa kerättiin tietoa ja kirjallisuutta aihepiiristä sekä vastaanotettiin hanketyöntekijöiltä materiaalit työn aloittamista varten. Työ alkoi tutustumalla alan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä kyseessä olevan hankkeen tavoitteisiin, aikatauluihin ja aineistoon. Työ aikataulutettiin viikko- ja kuukausitasolla riippuen siitä, oliko kyse selkeistä tapahtumapäivämääristä, kuten Metropolia ammattikorkeakoulun työpajoista ja opinnäytetyön seminaareista tai omista, ennakkoon asetetuista tavoitteista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi jo työn suunnitelmavaiheessa.

Opinnäytetyö on toteutettu Tuottavasti moninainen -hanketyöntekijöiden ehdotuksesta ja aihepiiri sekä tutkittava aineisto ovat olleet ennalta toivottuja. Opinnäytetyön voidaan katsoa näin vastaavan työelämän toiveita. Opinnäytetyön aineistona toimineet kehittämisprosessien aineisto on myös kerätty autenttisilla työpaikoilla ja todellisten työyhteisöjen kanssa, jolla tavoin aineiston kehittämishaasteet vastaavat osaltaan aidon työelämän

tarpeita. Kaikki aineisto on alkuperäistä ja työpaikka- sekä henkilökohtaista. Esiin nostetut aiheet ja ehdotukset ovat peräisin toimivista tai materiaalien keräämisaikaan toiminnassa olleista yrityksistä ja vastaavat omalta osaltaan toteuttamisajankohdan työelämän vaatimuksia, toiveita ja työelämäkohteiden työyhteisöjen tärkeiksi kokemia aiheita työhyvinvoinnin tuottavuuden edistämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Tuottavasti moninainen -hankkeen hanketyöntekijöiden kanssa sekä etenkin alkuvaiheessa kahden hankkeen edustajan valvonnassa. Tutkimuslupa haettiin ja hyväksyttiin työelämäedustajana toimineelta hankkeen fasilitaattorilta. Myös materiaali tutkimusta varten on saatu useammalta hanketyöntekijältä ennen hankkeen varsinaista päättymistä. Hanke loppui maaliskuussa 2020 ja samalla loppui osaltaan varsinainen yhteistyö niin hankkeen kuin hanketyöntekijöidenkin kanssa. Tämän opinnäytetyön ohjaaja on toiminut kuitenkin aiemmin yhtenä hankkeen fasilitaattoreista, joten kuukausittainen yhteistyö hankkeen tuntevan työntekijän kanssa toteutui osittain tällä tavalla, sekä hyväksyttämällä opinnäytetyö sen alkuvaiheessa ja alustavien tulosten myötä toisella mukana olleella hanketyöntekijällä.

## 5.2 Tutkimusaineisto

Tuottavasti moninainen -hanketta on toteutettu projektiluontoisesti usealla työpaikalla ja kahdessa eri läänissä, mutta aineisto rajautui näistä pääkaupunkiseudulla mukana olleisiin yrityksiin. Aineiston rajautuminen tapahtui sekä tekijän ja toimeksiantajan, että tutkimuksessa mukana olevien yritysten maantieteellisen sijainnin perusteella hankkeen pääkaupunkiseudun yritysten yhteiskehittämistyöpajojen tuotoksiin. Aineistona toimii kaikki mahdollinen paperimateriaali, joka saatiin työtä varten käyttöön. Aineistoa saatiin kolmelta hankkeessa mukana olleelta fasilitaattorilta. Mukaan päätyi yhteensä kolmentoista työpajan aineisto pääkaupunkiseudulla järjestetyistä työpajoista. Alun perin tarkoituksena oli tutkia ainoastaan sosiaali- ja terveystieteiden yritysten työpajojen tuotoksia, ja aiempi tutkimustieto oli siksi keskittynyt enimmäkseen sosiaali- ja terveystieteiden työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyviin julkaisuihin. Aineistoa kerätessä mahdollisimman laaja aineistomäärä koettiin kuitenkin mielekkäämmäksi opinnäytetyön prosessin ja tulosten vertailun ja luotettavuuden kannalta. Tätä opinnäytetyötä varten saatu aineisto on lopulta syntynyt työpajoissa, joihin on osallistunut sekä sosiaali- ja terveystieteiden että ravintola- ja keittiöalan yritysten henkilökuntaa erilaisin kokoonpanoin.

Varsinainen työpajojen osallistujamäärä ja kokoonpano on riippunut yrityksestä ja tilanteesta. Joissain työpajoissa mukana on ollut erikseen valikoitunut kehittämissryhmä. Toisissa mukana on ollut koko työyhteisö. Kehittämissprosessiin on osallistunut sekä henkilökunta että yrityksen johto. Työpajojen osallistujaryhmät ovat vaihdelleet yrityskohtaisesti, ja joissain pienimmissä työpajoissa mukana on ollut myös työpaikan esimies. Tarkoituksena on kuitenkin ollut osallistua jokainen työntekijä osaltaan, joten tarvittaessa työpajoja on järjestetty useampi. Henkilökunta on kehittämissprosessin myötä halunnut tuoda esiin tärkeitä kokemuksia aiheita työelämälähtöiseen kehittämistyöhön. Nämä esiin nousseet asiat on kirjattu fläppitaulupapereille tai liimapintaisille lapuille. Ensimmäisten työpajojen jälkeen kehittämistyötä on jatkettu työpajoissa esille nousseiden ja valikoituneiden aiheiden parissa. Aineiston keräämisvaiheessa esiin nousseet aiheet työhyvinvointia kuormittavista ja sitä tukevista tekijöistä on kirjattu ylös jakamalla ne koskemaan joko työntekijää, työtä tai työyhteisöä.

Osassa aineistoa oli kehittämishankkeessa mukana ollut yritys ja pajan päivämäärä kirjattu selkeästi ylös myöhempää aineiston palaamista varten. Koska kaikissa paperiaineistossa ei kuitenkaan ollut nimettyä kohdetta tai työpajan päivämäärää, on aineistossa mukana olleiden yritysten lopullista määrää paikoittain vaikea määrittää. Kaikkien mukana olleiden työpajojen alkuperä on kuitenkin opinnäytetyössä suojattu opinnäytetyön lukijoilta. Osa aineistosta käytiin läpi aineistoa kerätessä hanketyöntekijän muistikuvien ja tiedon perusteella. Osa taas saatiin koulun sisäpostin kautta, eikä aineiston vastaanottamiseen sisällynyt aineiston synnyn läpikäyntiä. Suurimman osan aineistosta tiedettiin kuitenkin etukäteen olevan ensimmäisen vaiheen työpajoista. Osasta aineistosta ei päästy täyteen selvyyteen, mutta sisällön perusteella aineisto voitiin todeta olevan toisen vaiheen työpajoista. Huomiona mainittakoon, että yhdestä yrityksestä mukana on väärinkäsityksen takia kahden erillisen ensimmäisen vaiheen työpajan tuotokset. Tämä tieto on saatu aineistoa kerätessä hankkeen fasilitaattorilta.

Tutkimusmateriaali oli käsin kirjoitettua ja esiin tulleille ilmauksille oli käytetty sekä suoraa paperiarkille kirjoittamista, että eri värisiä muistilappuja. Keskustelua on työpajoissa käyty vilkkaasti ja aineisto on monin puolin hyvin värikästä. Aineisto koostui molemmissa mainituissa kirjaamistyyliissä suurimmaksi osaksi yksittäisistä sanoista ja parin sanan yhdistelmistä. Mukana oli kuitenkin myös kokonaisia lauseita ja osittain lyhyitä tarinoita.

Työpajassa syntynyt ja tutkimuksessa käytetty kirjallinen aineisto on tyyliltään moninainen ja vivahteikas sekä osittain riippuvainen sekä työpajan fasilitaattorin että työpajan osallistuneiden työntekijöiden yksilöllisistä tavoista kirjata ajatuksia ja ehdotuksia ylös.

### 5.3 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö on toteutettu noudattaen laadullisen tutkimuksen käytäntöjä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan toimintaa, tapahtumaa, ilmiötä tai muuta vastaavaa, josta tutkittavien henkilöiden toivotaan tietävän parhaiten. Alle 100 hengen tutkimiseen menetelmä soveltuu parhaiten, sillä tässä ryhmäkoossa keskitytään tuotetun tiedon laatuun, eikä niinkään vastausten määrään tai yleistettävyyteen. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 98–99.) Tuottavasti moninainen -hankkeen työpajoihin osallistuneiden työryhmien henkilömäärä on ollut yritys- ja pajakohtainen, mutta koska mukana on kuitenkin ollut vain pienehköjä vastaajajoukkoja (mikrokokoisia, pieniä ja keskisuuria yrityksiä), voidaan aineiston koon todeta olleen laadullisen tutkimusmenetelmän kannalta sopivan kokoinen, ainakin työpajakohtaisen vastausmäärän perusteella. Varsinaista ryhmäkokoja tai osallistujamäärää ei ole voitu päätellä materiaalista muutoin kuin suhteuttamalla kerääntyneiden ilmausten ja aineiston määrää toisiinsa vastaaviin.

Toisena merkittävänä asiana laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu tutkijan oma ajatusprosessi ja henkilökohtainen päättely. Tutkijan tiedetään näin voivan itse osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 150, 163–165.) Olen tiedostanut tutkijana tämän riskin ja käsittelen aihetta yksityiskohtaisemmin tämän opinnäytetyön eettisyys- ja luotettavuusosioissa.

Monesti laadullinen tutkimus jaotellaan toteutustavan mukaan deduktiiviseksi tai induktiiviseksi. Jako perustuu siihen, edetäänkö tutkimuksen päättelyssä yleisestä yksittäiseen (deduktiivinen) vai yksittäisestä yleiseen (induktiivinen). Jakoa pidetään kuitenkin hieman ongelmallisena. Teoksessa Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Tuomi – Sarajärvi 2018: 95) viitataan edellisen ongelmallisuuden lisäksi myös siihen, että analyysin ohjaavat tekijät voitaisiin ottaa paremmin huomioon laadullisen tutkimuksen jaottelussa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen tutkimukseen. Tässä opinnäytetyössä on seurattu induktiivisen, eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin kaavaa, joka osoittautui sopivaksi metodiksi tätä laadullisena toteutettua opinnäytetyötä varten. Koska

kaikki aineisto koostui yksittäisistä ilmauksista ja muutamasta yhteisestä nimittäjästä, oli työtavalle luontaista edetä yksittäisistä ilmauksista laajempiin kokonaisuuksiin ja yleisempiin muotoihin.

#### 5.4 Aineistolähtöinen sisällön analyysi

Sisällön analyysi on sinällään väljätkö käsite, jota voidaan eri muodoissa käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi – Sarajärvi 2018: 103). Sisällön analyysissä tutkimusta ei lähtökohtaisesti ohjaa mikään teoria tai epistemologinen lähtökohta, mutta siihen voidaan soveltaa näitä lähtökohtia, kuten tässä tapauksessa Metropolian hankkeen kannattelevia ajatuksia: positiivisen kierteen sekä yhdessä kehittämisen malleja. Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda selkeä ja tiivis muoto siihen valikoidusta aineistosta, olen pyrkinyt sisällön analyysillä toteuttamaan tätä kadottamatta kuitenkin aineiston sisältämää informaatiota.

Sisällön analyysi noudattaa metodina tiettyä, vapaamuotoista, mutta nimikoitua kaavaa. Analyysillä on tarkoitus luoda selkeyttä aineistoon ja lisätä sen informatiivisuutta, sillä alkuperäisessä muodossa se on yleensä alkuun hajanaista. Tärkeintä sisällön analyysissä on tuottaa selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta aineistosta. Lukijan kannalta on olennaista myös saada se mielekkääseen muotoon ja pystyä perustelemaan tekemänsä työn ja analyysiprosessin eri vaiheet ja johtopäätökset. Analyysi perustuu tiettyyn, järjestelmälliseen loogisen päättelyn ja tulkinnan prosessiin, johon sisältyy henkilökohtaisen päättelyn lisäksi kolme tärkeää työvaihetta: aineiston hajottaminen osiin, käsitteellistäminen sekä uudelleen koonti loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 103–108.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolme työvaihetta ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi, eli ryhmittely sekä aineiston abstrahointi eli käsitteiden luominen. Alkuvaiheessa eli redusointivaiheessa aineisto pelkistetään ja siitä jätetään kaikki tutkimukselle epäoleellinen pois. Aineiston alkuperäisilmauksista myös luodaan pelkistyyksiä. Pelkistyksessä voidaan esimerkiksi etsiä ilmauksia tutkimustehtävän kysymyksillä. Klusterointivaiheessa luodaan perinteisesti pohjaa tuleville tuloksille, eli siinä

saadaan jo alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Alustavia luokkia jatketaan näin yhdistämällä niitä yläluokista aina pääluokiksi. (kts. Tuomi – Sarajärvi 2016:108–112.) Abstrahointivaiheessa tutkimusaineistosta erotellaan kaikki olennainen tieto ja sen perusteella voidaan muodostaa teoreettisia käsitteitä. Abstrahointivaiheessa tehdään myös jo johtopäätöksiä. Aineiston luokittelemista voidaan jatkaa niin pitkään kuin se on sisällön näkökulmasta mahdollista. Lopputulemana käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. Abstrahoinnin myötä siirrytään käsitteellisempään käsitykseen empiirisestä tutkimusaineistosta. Mahdollista työtä ohjaavaa teoriaa ja johtopäätöksiä tulee peilata jatkuvasti alkuperäisaineistoon käsitteitä ja johtopäätöksiä muodostettaessa. Loppujen lopuksi tutkijan tehtävänä on koittaa parhaansa mukaan ymmärtää, mitä mitkäkin asiat tutkittaville merkitsevät. (Tuomi – Sarajärvi 2016: 111–113.)

## 5.5 Analyysiprosessi

Tämän opinnäytetyön aineisto on vastaanotettu ja käsitelty sellaisena kuin se on palautunut työpajojen fasilitaattoreille hankkeen aikana tai sen jälkeen. Materiaali on vastaanotettu ja käsitelty siinä kunnossa kuin se on saatu, eikä alkuperäiseen sisältöön ole puuttuttu opinnäytetyön luotettavuuden säilymisen takia. Aineisto on purettu sekä yhtenä, isona kokonaisuutena, aihepiireittäin että työpajakohtaisesti. Erittelemällä ja yhdistelemällä on etsitty aineiston kirjauksissa ilmeneviä ilmauksia ja mainintoja niin työhyvinvointia vahvistavista kuin sitä estävistäkin tekijöistä. Tulokset on näin ensin hajotettu, sitten käsitteellistetty ja lopulta koottu uudelleen. Samoin tavoin on toimittu toisen vaiheen pajojen kehittämisehdotusten kanssa. Toisen tutkimuskysymyksen vastausten kanssa on kuitenkin toimittu ikään kuin päinvastaisesti, ja vastaukset on purettu alkaen kehitettäväksi valitusta ongelmasta ja päätyen yksityiskohtaisiin ratkaisuehdotusten alkuperäisilmaisuihin.

Aineisto oli jo valmiina kirjallisessa muodossa, ja siitä johtuen analyysiprosessiin ei kuulunut litterointi eli aineiston auki kirjoittamisen vaihetta. Kaikki aineistossa mainitut sanat ja käsitteet on kuitenkin kirjattu ylös erillisille kaavakkeille tutkimuskysymysten vastauksia etsittäessä. Aineiston redusointia tein alkuvaiheessa enimmäkseen käsin kynän ja paperien avulla ja myöhemmässä vaiheessa tietokoneella. Kaiken aineiston läpi käyminen kirjallisesti on ollut pitkä, monivaiheinen ja aikaa vievä prosessi itsessään, ja aika-aulutus aineiston läpikäymistä varten on toiminut työvaiheiden etenemisen tukena.

Redusointivaiheessa aineiston raakadata, eli työpajojen fläppitaulumateriaalit on avattu yksityiskohtaisesti. Pajoja oli kolmetoista ja useimmissa asiat oli valmiiksi jaoteltu eri papereille sen mukaan, koskivatko ne työyhteisöä, työntekijää, työtä, vapaata sanaa tai työhyvinvointia estäviä tai edistäviä tekijöitä. Suurimmissa työpajoissa materiaalia saattoi olla seitsemän A2 paperiarkin verran. Kaikki, jokaisen kolmetoista kehittämispajan papereilla mainitut asiat on kirjattu ylös sekä työpajakohtaisesti että jaettuna aihekohtaisesti. Materiaalista on etsitty samankaltaisia ja täysin identtisiä ilmaisuja, jotka on ensin koottu yhteen. Hyvin samankaltaiset ilmaukset on koottu aihepiireittäin saman alkuperäisilmauksen yhteyteen. Tämän jälkeen alkuperäisilmaukset on pelkistetty, eli yksinkertaistettu samankaltaisiksi opinnäytetyössä käytettyihin analyysitaulukoihin. Tässä vaiheessa vastauksia etsiessä on kaikki tutkimukselle epäolennainen materiaali myös jäänyt pois. Epäolennaisella tarkoitetaan tässä kohtaa esimerkiksi puhekielen ilmaisuja ja kokonaisia lauseita, joista on poimittu itse pääasia, eli tiivistetty informaatio. Esimerkinomaisesti aineistosta on muun muassa avattu lause: *Olisi kiva jos käyttäjät saisi sanan*, joka on kirjattu aineiston analysointivaiheessa taulukkoon pelkistettynä ilmaisuna: *Tunne, ettei tule kuulluksi*.

Myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötä, pelkistämisen jälkeen on ilmaukset jaettu alaluokkiin ja myöhemmin yläluokkiin edelleen tiivistäen ja samalla käsitteellistäen ja pyrkien lopulta vastaamaan taulukon pääluokkien muodostuessa itse tutkimuskysymyksiin. Aikaisemmassa kappaleessa mainittu alkuperäisilmaus *Olisi kiva jos käyttäjät saisi sanan* on alaluokkana mielletty viestinnän ongelmaksi johdon ja henkilöstön välillä ja myöhemmin yläluokkana tiedonkulkuun ja viestintään liittyväksi haasteeksi. Lopulta ilmaus on päätynyt pääluokkaan ”Tiedonkulun ja viestinnän ongelmat” ja vastaa näin osaltaan opinnäytetyön merkityksellisimpiin käsitteisiin, eli työhyvinvointiin ja tuottavuuteen estävästi vaikuttaviin asioihin. Oheisessa taulukossa (taulukko 1) avaan alkuperäisilmausiesimerkin muotoutumisen lisäksi opinnäytetyössä käyttämäni induktiivisen sisällönanalyysin tutkimusmetodin eri vaiheita. Alkuperäisen ilmauksen pelkistämisen (reduointi) jälkeen taulukossa on todennettavissa ryhmittely alemmista luokista ylöspäin (klusterointi), kunnes haetut käsitteet ovat alkaneet muodostua (abstrahointi) ja lopulta rakentaneet osaltaan opinnäytetyön tulosten erästä pääluokkaa.

Taulukko 1. Aineiston analysointia ja luokittelua alkuperäisilmauksesta pääluokaksi.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työhyvinvointia estävät tekijät	Työhyvinvointia estävät tekijät	Työhyvinvointia estävät tekijät	Työhyvinvointia estävät tekijät	Työhyvinvointia estävät tekijät
"Olisi kiva jos käyttäjät saisi sanan"	Tunne, ettei tule kuulluksi	Viestinnän ongelmat johdon ja henkilöstön välillä	Tiedonkulun ja viestintään liittyvät haasteet	Tiedonkulun ja viestinnän ongelmat

## 6 Opinnäytetyön tulokset

Tarkasteltaessa kaikkien mukaan saatujen 13 työpajan tuloksia kokonaisuutena, saatiin esiin kehittämissä mukana olleiden työntekijöiden esiin tuomia asioita yksittäin ja koottua näitä yhteen aihepiireittäin. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi tiivistyksenä työpajoissa esiin tulleita henkilöstön näkemyksiä työhyvinvointia estävistä tekijöistä. Toisessa kappaleessa tiivistyy kehittämissä mukana olleiden henkilöstön edustajien näkemykset työhyvinvointia edistävistä tekijöistä. Kolmannessa kappaleessa tulokset on jaoteltu niiden ilmausten esiintyvyyden, sekä kehittämiskohteiksi valikoituneiden tai muutoin eniten työpajoissa ääniä saaneiden alkuperäisilmausten mukaan. Neljännessä kappaleessa kootaan yhteen syntyneet tulokset siitä, mistä syntyy henkilökunnan mukaan työhyvinvointi ja tuottavuus. Viidennessä ja viimeisessä kappaleessa esitetään tiivistetynä toisen vaiheen työpajoista saadut henkilöstön näkemykset ja ehdotukset valikoitujen kehittämiskohteiden ratkaisuksi.

### 6.1 Työhyvinvointia estävät tekijät

Tuloksissa määrällisesti eniten henkilöstön hyvinvointia estävinä tekijöinä mainittiin tiedonkulun ja kommunikaation ongelmat, perehdytyksen ja osaamisen puutteet, yhteisten toimintaperiaatteiden puuttuminen tai niihin sitoutumattomuus, henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstövaje, työn ja henkilöstön arvostuksen, luottamuksen ja tasa-arvon puute, henkilökohtaiset syyt, kuten työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeudet ja jaksamisen

vaikkeudet sekä oman työn vaikutusmahdollisuuksien rajallisuus ja organisoinnin ongelmat sekä työolosuhteiden jatkuvat muutokset. Kyseisten kategorioiden sisälle mahtuvia ilmauksia tuli tutkimuksessa esiin suoraan tai välillisesti ehdottomasti eniten. Usein mainittuja haittatekijöitä olivat lisäksi kiire sekä työntekoon vaikuttavat konkreettiset tekijät, kuten työvälineiden ja järjestelmien puutteet. Edellä mainittujen kahdeksan pääluokan lisäksi johtaminen tai johtamisen puutteet koettiin tai mainittiin työyhteisön hyvinvointia estävänä aiheena kahdessa eri työpajan aineistossa. Tuloksia kootessa pääluokkia muodostui kahdeksan. Alla on taulukoituna aineistosta muodostuneet kahdeksan työhyvinvointiin ja tuottavuuteen estävästi vaikuttavaa pääluokkaa (taulukko 2).

Taulukko 2. Työhyvinvointiin estävästi vaikuttavat tekijät.

Tiedonkulkuun ja viestintään liittyvät ongelmat
Perehdytyksen ja osaamisen puutteellisuus
Yhteisten toimintaperiaatteiden puuttuminen tai niihin sitoutumattomuus
Henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstövaje
Työn ja henkilöstön arvostuksen sekä tasa-arvon ja luottamuksen ongelmat
Henkilökohtaiset syyt, kuten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, jaksamisen vaikeudet.
Työn organisointi ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
Jatkuvat muutokset

Kehittämishankkeeseen osallistuneita työyhteisöjä oli monelta alalta ja eri ammattikunnista. Työhyvinvointia estävät tekijät olivat kuitenkin hyvin samanlaisia ja työyhteisön eniten ääniä saaneet kohteet muistuttivat toisiaan huomionarvoisen paljon. Eräs, ammattikunnasta ja työpaikasta riippumaton haittatekijä mainittiin jokaisessa työpajassa ja se oli tiedonkulun ja viestinnän ongelmat. Ongelmaksi koettiin sekä esimiehen ja työntekijöiden välinen että työyhteisön sisäinen ja yrityksen yksikköjen välinen viestiminen.

Myös osaaminen huoletti työntekijäitä paljon. Huolta kannettiin niin oman esimiehen, yrityksen johdon kuin työkavereiden ja oman osaamisen suhteen. Monet vaikuttivat aineistossa esiintyneiden ilmausten mukaan pelkäävän, että osaamisen vaatimukset eivät kohtaa vastuun ja annetun työmäärän ja ajan kanssa. Pelkoa herätti näihin liittyen myös potilasturvallisuus ja työnteon yleisen laadun kärsiminen. Vastaajat olivat huolissaan myös oman jaksamisensa puolesta ja pohtivat erilaisten arvo- ja laatuksitysten vaikutusta työmotivaatioon ja samalla työnantajalla jatkamiseen. Vastaajat vaikuttivat osaan vaatia hyvää johtajuutta ja selkeitä yhteistoimintalinjoja ja strategiaa.

Huolestuttavaa tulosten kannalta oli huomata, että joillain työpaikoilla esiintyy peiteltyä ja suoranaista syrjintää, toisten arvon vähättelyä sekä vakavia luottamusongelmia henkilöstön ja johdon sekä työyhteisön jäsenten välillä. Olettamus tähän juontaa materiaalista saaduista suorista ilmauksista, kuten ”pelolla johtaminen” ja ”rasismi”. Luottamuksen ongelmat ja arvokysymykset nousivatkin tuloksista esiin yhtenä työhyvinvointia estävänä pääluokkana. Opinnäytetyön loppuun liitetystä taulukoista (liite 1) on nähtävissä aineistosta esiin tulleita alkuperäisilmaisuja työhyvinvointiin estävästi vaikuttavista tekijöistä, sekä opinnäytetyön aineiston analysointiprosessia alkuperäisilmaisuista pääluokkiin.

## 6.2 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Tulosten mukaan eniten mainintoja työhyvinvointiin suotuisasti vaikuttavista tekijöistä saivat osaava ja työyhteisötaitoinen työyhteisö, hyvä työilmapiiri (sisältäen työasenteen, motivaation ja yhteishengen), toimiva työn organisointi ja omat vaikutusmahdollisuudet, työntekijän oma terveys sekä asiakkaat/ asukkaat. Myös toimiva työvälineistö ja työnantajan tarjoamat tukitoimet, kuten työterveyshuolto ja työpaikan tarjoamat edut mainittiin työpajoissa työhyvinvointia tukeviksi asioiksi. Onnistumisen kokemukset, kiitokset, mielekäs ja palkitseva työ sekä työssä saatu positiivinen palaute auttoi työpajojen materiaalin mukaan työntekijöitä jaksamaan. Hyvä ja osaava johtaminen tuli suorana ilmauksena vastaan kahdessa erillisessä työpajassa. Johtamisen suhteen kehuja sai mm. palvelupäällikön joustava toiminta sekä johtajan näkyvyys ja osallistuminen. Aineistoa tiivistettäessä ja luokitellessa pääluokkia muodostui seitsemän. Aineistosta syntyneet pääluokat on taulukoitu alle (taulukko 3).

Taulukko 3. Työhyvinvointiin edistävästi vaikuttavat tekijät.

Hyvä työyhteisö ja työyhteisötaidot sen sisällä
Hyvä työilmapiiri: asenne, motivaatio ja yhteishenki
Vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin ja työhön sekä hyvä työn organisointi
Henkilökohtaiset voimavarat
Työnantajasta riippumattomat ihmiset, eli työn kolmas osapuoli (asiakkaat, omaiset)
Työpaikan ulkoiset tukitoimet sekä työn tarjoamat mahdollisuudet
Palaute, onnistumisen kokemukset ja kiitokset

Työhyvinvointia edistävät tekijät jakautuivat melko tasaisesti mainittujen teemojen ympärille. Tulokset eri ammattikuntien ja eri työyhteisöjen ja yritysten välillä olivat yhtenäisiä. Selviä poikkeuksia ei tullut juurikaan esiin ja kaikkien mukana olleiden työpajojen tulokset ovat samansuuntaisia ja peräänkuuluttavat erityisesti työyhteisön sisäistä vuorovaikutuksen, tiedon ja ammattitaidon jakamisen sekä avoimen ja sallivan ilmapiirin vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Opinnäytetyön loppuun liitetystä taulukoista (liite 2) on nähtävissä aineistosta esiin tulleita alkuperäisilmaisuja työhyvinvointiin edistävästi vaikuttavista tekijöistä, sekä opinnäytetyön aineiston analysointiprosessia alkuperäisilmaisuista pääluokkiin.

### 6.3 Työpajoissa valitut kehittämiskohteet

Aineistosta oli hanketyöpajoissa valittu kehittämiskohteita jatkotyöskentelyä varten. Osassa aineistosta oli nähtävissä demokraattisen äänestyksen jälkeä ”tukkimiehen kirjanpidolla”. Osassa kehityskohteet eivät tulleet selkeimmin esiin äänestyksen tuloksena, vaan ainoastaan ylös kirjattuina. Hankkeen työpajoissa mukana olleet kehittämissryhmät ja fasilitaattorit ovat itse tietoisia työpajoissa valittujen kehittämiskohteiden pohjustuksesta, mutta paperituotoksia tarkastellessa nämä tiettyjen asioiden painottumiseen vaikuttaneet asiat eivät tule välttämättä esiin. Monissa pajoissa on suoritettu eräänlainen

äänestys, jossa työpajan jäsenet ovat voineet merkitä omalla äänellään asialistat ja yksittäiset kohteet, joita ovat toivoneet käsiteltävän ja jatkokehittettävän. Äänestyksissä on käytetty värillisiä tarroja, jotka on kiinnitetty toivotun kehittämisasiheen yhteyteen työpajojen paperitaululle. Eniten ääniä saaneet ehdotukset tai maininnat voidaan hankkeen prosessikuvauksen myötä olettaa päätyneen myös myöhempien työpajojen kehittämiskohteiksi.

Työpajojen tuloksissa oli havaittavissa keskenään huomattavasti yhtäläisyyksiä, mutta myös joitakin eroja. Kehittämiskohteiksi tai eniten työyhteisöä yhteisesti haittaaviksi tekijöiksi nimettiin esimerkiksi ongelmat johdon asenteissa sekä johtamisen suoranaiset puutteet. Tällaisia suoria ilmauksia tutkimusmateriaalissa olivat: ”palkitseminen”, ”palautte”, ”esimiehen palautteenanto” (syyllistävä), ”työntekijän automaattisen jouston oletaminen”, ”johtaminen”, ”oheistyön arvostuksen puute”, ”ristiriitaiset ohjeet”, ”johtamisen sekavuus”, ”heikompien puolien hyväksyminen” sekä ”luottamus”. Toiseksi työyhteisöjä on vaivannut työpajoissa henkilöstön vähäiseen määrään ja sairastamiseen liittyvät asiat: ”henkilöstön vaihtuvuus”, ”ajan järjestäminen omaan työhön”, ”hoitajamäärä”, ”sijaispula”, ”potilasturvallisuus” (liittyen edelliseen), ”rekrytointi”, ”sairastamiset” ja ”sairaslomat”. Tiedonkulun ja perehdyttämisen haasteet tulivat seuraavana. Näiden suoria ilmauksia materiaalissa olivat selkeät eikä niissä ollut tulkinnan varaa: ”Tiedottaminen”, ”perehdytys”, ”tiedonkulku”, ”perehdytys” ja ”tiedonkulku”. Loput eniten ääniä saaneista tai kehittämiskohteiksi valikoituneista asioista olivat yksittäisiä ja työyhteisökohtaisia eivätkä toistuneet useissa työpajoissa. Tällaisia olivat ”työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeus”, ”osaamisen puutteet”, ”brändiongelmat”, ”jatkuvat muutokset”, ”henkinen stressi”, ”sähköiset järjestelmät” sekä keikkojen ja lounaan yhdistämisen vaikeus”. Pääluokkia syntyi tulosten myötä neljä. Nämä pääluokat on taulukoitu alla (taulukko 4).

Taulukko 4. Tuottavasti moninainen -hankkeen pääkaupunkiseudun työpajoissa valikoituneet kehittämiskohteet.

Johtamiseen tai sen puuttumiseen liittyvät kehittämiskohteet
Henkilöstöpolitiikkaan liittyvät kehittämiskohteet
Tiedonkulkuun vaikuttavat kehittämiskohteet
Muiksi luokiteltavat kehittämiskohteet

Aineiston analysointi toteutui opinnäytetyössä vaiheittain, mutta poikkeuksiakin oli havaittavissa. Alkuperäisilmausten pelkistämisen yhteydessä muutamat pääluokat muodostuivat niin nopeasti, että tiivistäessä voitiin siirtyä osittain suoraan pelkistetyistä ilmauksista vastausten yläluokkiin. Liitteissä (liite 3) on havainnollistettu kehittämiskohteiden luokittelua alkuperäisilmauksista pääluokkiin.

Kehittämiskohteet vaihtelivat luonnollisestikin eri työpajoittain. Vaikka ensimmäisissä työpajoissa mainituissa työhyvinvointiin vaikuttavissa asioissa olikin havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä eri työyhteisöjen kesken, sai jokainen yhteisö kuitenkin päättää yhdessä mitä asioita kukin työyhteisö tahtoi lähteä kehittämään. Näin kehittämiskohteiden taulukkoon on päätytty vähemmän yleistettävissä olevia aiheita, kuten sähköiset järjestelmät, vaikka ne on mainittu ainoastaan yhdessä työpajassa. Koska aihe on kuitenkin valikoitunut yhdeksi yhteiskehittämistä vaativaksi aiheeksi suurehkoissa työyhteisöissä, on se päätytty myös taulukkoon merkityksellisenä vähäisistä maininnoista huolimatta. Muutamissa työpajassa esiin nousseet johtamisen ongelmat taas eivät valitettavasti päätyneet tutkittavien 2. vaiheen työpajamateriaalien joukkoon, joten niiden maininta jää tässä kohtaa ainoastaan yllä esitettyyn taulukkoon.

#### 6.4 Työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaadittavat tekijät

Tämän työn ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä selvittää, mistä muodostuu henkilökunnan mukaan työhyvinvointi ja tuottavuus. Tähän kysymykseen vastatakseni olen tehnyt yhteenvetoa tulosten pääluokista ja niiden välisistä keskinäisistä yhteyksistä. Yhteenvetoa on tehostettu kuvioilla. Sekä työhyvinvointia estäviä että sitä edistäviä tuloksia yhdistelemällä on päädytty seuraavien kappaleiden mukaisiin tuloksiin.

Suurimmaksi osin työhyvinvointia estävät ja edistävät tekijät näyttäytyivät tuloksissa jopa suoraan toistensa vastakohtina, kuten esimerkiksi itsenäinen työvuorosuunnittelu työhyvinvointia edistävänä, ja vaikutusmahdollisuuksien puute omaan työhön työhyvinvointia estävänä tekijänä. Tasapainoinen suhde työn kuormitustekijöiden ja omien voimavarojen välillä koettiin eräänä merkittävimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista: Henkilökohtaiset voimavarat auttoivat vastaajia jaksamaan työssä, kun taas työn ja vapaa-ajan

yhteensovittamisen vaikeudet ja esimerkiksi sairastaminen nähtiin yhtenä eniten työhyvinvointia estävänä tekijänä.

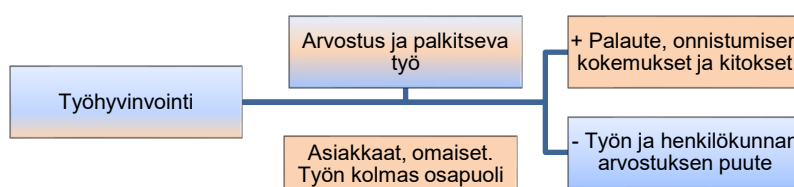
Myös osaaminen ja hyvä johtaminen oli joissain työpajoissa mainittuna molemmin puolin sekä työhyvinvointia edistävissä että näiden puute sitä haittaavissa tekijöissä: Osaaminen enemmän työyhteisössä arvostettuna taitona ja ammatillisena voimavarana itsellä ja työkavereilla, ja osaamisen puute taas huolenaiheena yleisellä tasolla niin perehdytyksen kuin koulutuksenkin kannalta. Sekä esimies- että alaisasemassa osaamisen puute koettiin varsin haittaavana asiana. Vastaajat kaipasivat myös arvostusta ja palautetta työstään, ja toisaalta kokivat saadun arvostuksen ja palautteen merkittävästi työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Avaintekijä hyvinvoivalle työyhteisölle vaikuttaa tulosten mukaan olevan avoin ja yhdessä toimiva, motivoitunut työyhteisö, jolla on yhteinen tavoite tehdä merkityksellistä työtä mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti. Työhyvinvointia ja tuottavuutta rakennetaan tulosten mukaan alle rakennetussa kuviossa (kuvio 5) seuraavien tekijöiden toteutuessa:



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin osatekijät (Jaatinen 2021).

Tulosten mukaan työhyvinvointia ja sitä myöden tuottavuutta syntyy, kun työntekijä kokee työnsä arvostetuksi ja saa siitä säännöllisesti palautetta. Mukaan osallistuneiden yritysten työntekijät pitivät työssä saatavaa palautetta olennaisena työhyvinvointiin vaikuttavana asiana. Muun muassa asiakkailta tai omaisilta saatu kärkeä palautte vaikutti

työssä jaksamiseen joissain työpaikoissa epäsuotuisasti ja esimiehen, omaisten, asiakkaiden ja kanssatyöntekijöiden antama palaute koettiin hyvin merkitykselliseksi jaksamisen ylläpitäjäksi muutoin raskaaksi koetussa työssä. Palautteen antamatta jättäminen sai työntekijät kyseenalaistamaan tiedonkulkua ja toisen tekemän työn arvostusta. Vastaajat työpajoissa kyseenalaistivat työpajoissa valikoituneissa kehittämiskohteissa tietävätkö esimiehet, ja johtotaso käytännössä ollenkaan mitä työssä tapahtuu ja minkälaista työtä yrityksissä tehdään, tai onnistuvatko työntekijät annetussa työssään. Alla esimerkkinä kuvio (kuvio 6) arvostuksen ja palkitsemisen vaikutuksista työhyvinvoinnin tunteen syntyyn.

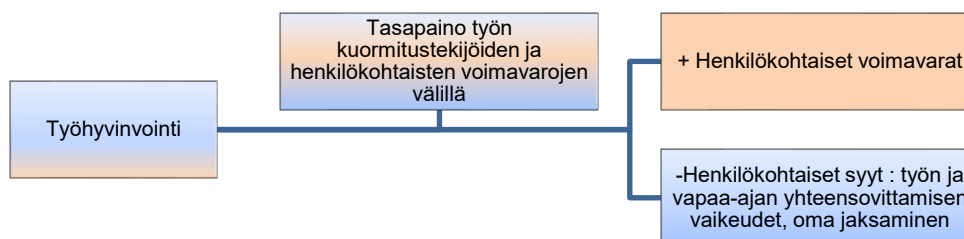


Kuvio 6. Työn arvostuksen vaikutus työhyvinvointiin (Jaatinen 2021).

Esimiehen ja johtotason antamaa arvostusta kaivattiin monissa työpajoissa ja sen puuttuminen koettiin työmotivaatiota lannistavaksi ja ihmisten työ sen myötä näkymättömäksi. Esimiehen antama palaute ja ymmärrys tehdyn työn asettamista vaatimuksista taas nähtiin työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Pienikin huomiointi johdon tasolta koettiin merkitykselliseksi itsearvostuksen ja ammatillisen kompetenssin tunteen saavuttamiseksi. Joidenkin työpajoihin osallistuneiden työntekijöiden vastausten mukaan hyvä palaute ja onnistumisen kokemukset saattoivat olla jopa ainoita asioita, jotka muutosten ja työpaikkakohtaisten ristiriitojen keskellä autoivat jaksamaan. Myös keskinäinen luottamus toisten osaamiseen ja päätöksiin sekä arvomaailman yhtäläisyydet työympäristössä sekä johdon kanssa nousivat esiin merkitsevinä tekijöinä.

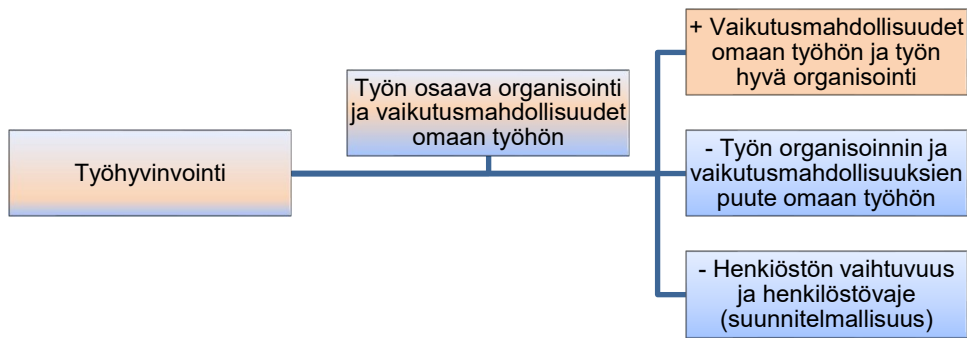
Olellaisen tärkeää tulosten mukaan on tasapainoinen suhde työn kuormitustekijöiden sekä vapaa-ajan voimavarojen välillä. Vastaajat saivat virtaa työntekoon omasta perheestä, urheilusta, muista harrastuksista ja sosiaalisesta elämästä. Jos työn ja vapaa-ajan suhde koettiin olevan epätasapainossa, oli sillä kuormittava vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamisen kannalta. Vuorotyön haasteet, työstressi, henkilöstöresurssien vajaavaisuus sekä heikko työvuorosunnittelu vaikuttivat osaltaan työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Toisesta näkökulmasta, työ saatettiin kokea erinäisistä syistä

haastavaksi, mutta sen tekeminen helpommaksi vapaa-ajalla tapahtuneen voimien la-  
tautumisen ja muiden positiivisten tekijöiden avulla. Kun vapaa-ajalla sai palaututtua  
henkilökohtaisten voimavarojen avulla, jaksoi työssä paremmin haasteista huolimatta.  
Oma terveys auttoi jaksamaan ja sairastaminen taas kulutti voimia. Ikäväksi lieveilmiöksi  
kokivat jotkut työpaikalta tai omasta itsestä lähtöisin olevan syyllisyyden tunteen sairas-  
tamisesta. Kappaleen alla kuviossa (kuvio 7) on kuvailtu henkilökohtaisten voimavarojen  
ja työn kuormitustekijöiden tasapainon vaikutusta työhyvinvointiin.



Kuvio 7. Työn kuormitustekijöiden ja henkilökohtaisten voimavarojen tasapainon vaikutus työhyvinvointiin (Jaatinen 2021).

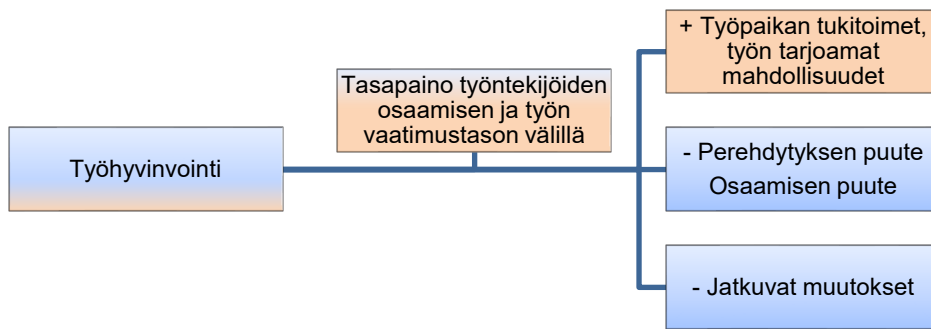
Oman työn ja aikataulujen suunnittelu ja hyvä organisointi nähtiin olevan tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin rakentajana. Samoissa määrin, kuin mukana olleiden yritysten työntekijät näkivät huonosti organisoidun työn ja ylhäältä alas mielipiteitä kuuntelematta asetetut tavoitteet, aikataulut ja määräykset työhyvinvointia haittaavina tekijöinä, nähtiin omien työvuorojen suunnittelu ja vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi työtoiveiden muodossa työssä jaksamista kannustavina elementteinä. Perhesyihin, elämäntilanteisiin ja omaan jaksamiseen liittyen työn ja vapaa-ajan välisen suhde haluttiin kaikissa työpaikoissa pitää tasapainossa. Perheen, harrastusten ja omien, työn ulkopuolisten asioiden huomiointi työn suunnittelussa ja työn kuormittavuudessa toi mukanaan jaksamista ja hyvinvointia työpaikalle. Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) kuvaillaan vaikutusmahdollisuuksien ja työn hyvän organisoinnin toimivuuden yhteyttä työhyvinvointiin.



Kuvio 8. Työn osaavan organisoinnin ja omien vaikutusmahdollisuuksien vaikutus työtyöhyvinvointiin (Jaatinen 2021).

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan kaikissa mukana olleissa yrityksissä ei työnjakoa tai työjärjestelyjen huomiointia aina koettu oikeudenmukaiseksi. Tasa-arvoinen kohtelu ja oikeudenmukainen suhtautuminen kaikkiin työntekijöihin nähtiin joissain paikoissa asiana, jonka odotettiin tai toivottiin näyttävätyvän erilaisena kuin vastaushetkellä. Perheysityä ei huomioitu työsuunnittelussa tai joissain tapauksissa perheelliset saivat etuisuuksia, joissa samanarvoisuus ei toteutunut taas koko työyhteisön työvuorosuunnittelussa. Yrityksissä, joissa tasa-arvo ei toteutunut, koettiin tasa-arvon ja luottamuksen puute merkittävästi työilmapiiriä kuormittavaksi ja työhyvinvointia estäväksi tekijäksi.

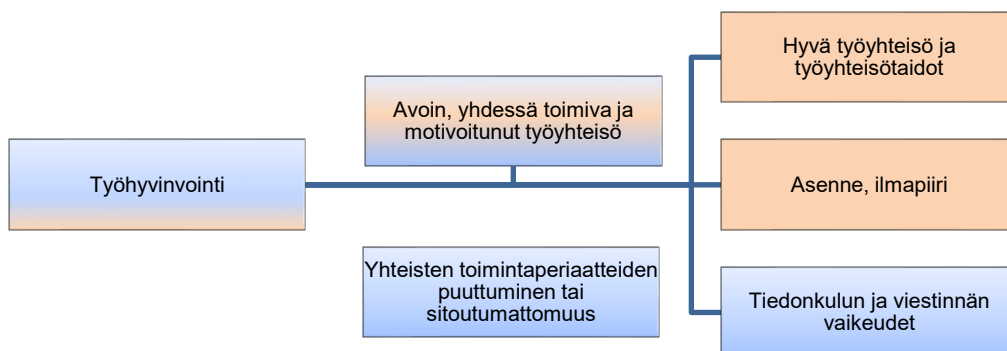
Hankkeen työpajoihin osallistuneet työyhteisöt ja työntekijät kokivat jatkuvat muutokset yhtenä työhyvinvointiin estävästi vaikuttavana tekijänä. Yhdessä työpajassa jatkuvat muutokset oli otettu jopa jatkokehittämisen kohteeksi. Ongelmia aiheuttivat niin muutokset työtavoissa, resurssoinnissa, vaatimustasossa, työvälineissä kuin asiakkaiden kunnossakin. Jatkuvien muutosten ja henkilöstövajaavaisuuksien seurauksena myös osaamisen puute nousi tuloksissa yhdeksi merkittävimmistä työhyvinvointia estäväksi tekijäksi. Vastaajat peräänkuuluttivat kunnollista perehdytystä työtehtäviin ja pohtivat osaamisen tasoa. Työn vaatimustason ja oman sekä työyhteisön ja johdon osaamisen toivottiin olevan yhdessä linjassa. Alla esitettyä kuvio (kuvio 9) työn vaatimustason ja työntekijöiden osaamisen tasapainosta.



Kuvio 9. Työn vaatimustason ja työntekijöiden osaamisen vaikutus työhyvinvointiin (Jaatinen 2021).

Työpajojen vastaajat miettivät vastauksissaan, miten saada vajaamiehityksellä työt tehtyä ja minimaalisella tai vajaalla perehdytyksellä uudet työtehtävät hoidettua. Oman osaamisen riittämisen isäksi nousi vastauksissa esiin pelkoa siitä, osaako työtoveri hoitaa ongelmia paremmin tai mahdollisesti edes yhtä hyvin kuin itse. Huolta aiheuttavat osaamisen kannalta samalla johtamisen puutteet. Monissa työpajoissa mietittiin, pysykö esimieskään jatkuvien muutosten mukana. Näissä työpajoissa johtamisen laatua haluttiin myös jatkokehittää.

Suuri osa työpajojen vastauksista liittyi tavalla tai toisella työyhteisön keskinäiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen. Haasteita aiheuttivat tiedonkulku ja viestinnän vaikeudet sekä yhteisten toimintaperiaatteiden puuttuminen tai niihin sitoutumattomuus. Työhyvinvointia ja tuottavuutta ei synny työyhteisöissä, joissa on eripuraa, informaatiokatkoksia, puuttuvia pelisääntöjä tai osaamatonta saatikka täysin epätasa-arvoista johtamista. Toisesta tulokulmasta lähestyttäessä taas yhdessä toimiva ja avoin työyhteisö auttoi useimpia vastaajia jaksamaan. Alla kuvio (kuvio 10) työyhteisötaitojen merkityksestä työhyvinvointiin.



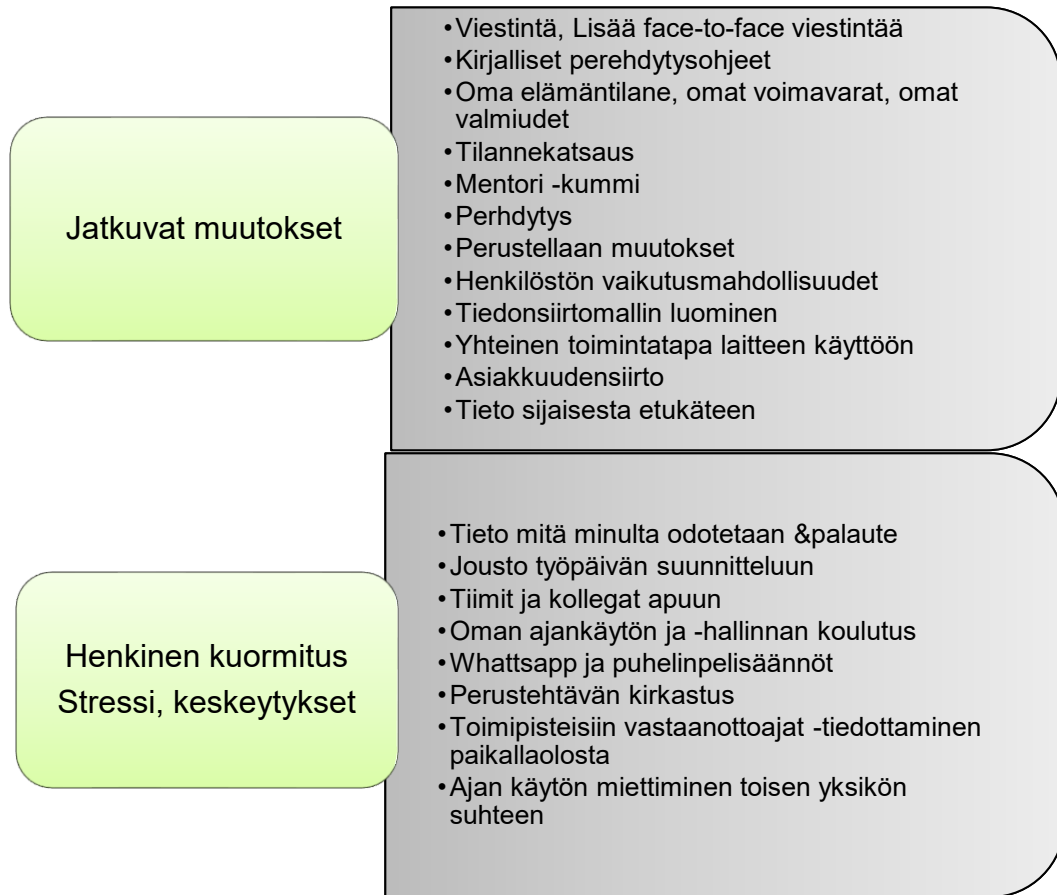
Kuvio 10. Avoimen ja toimivan työyhteisön merkitys työhyvinvointiin (Jaatinen 2021).

Merkityksellisiksi asioiksi vastauksissa nimettiin erilaisia adjektiiveja toimivasta ja avoimesta työyhteisöstä. Monille työyhteisön tuoma tuki ja ventiloitivyölä toi työhön mielekkyyttä ja auttoi jaksamaan vaikeidenkin haasteiden läpi. Luotettava työporukka oli kuin perhe, johon oli aina hyvä palata. terve asenne yhteistyöhön ja avoin, luottamuksellinen ilmapiiri toimivat tukena työssä jaksamiselle. Kollegojen ammattitaito ja tuki päätöksenteossa koettiin myös merkittäväksi ja omaa työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi.

## 6.5 Työpajoissa syntyneet kehittämisehdotukset

Tämän työn toisena tutkimuskysymyksenä ja aiheena oli nimetä, millaisia ehdotuksia hankkeessa mukana olleissa työyhteisöissä on syntynyt työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Joissakin työpajoissa oli pureuduttu kehittämisehdotuksiin jo ensimmäisissä työpajoissa ja pohdinnan tuloksia oli nähtävissä kirjallisessa aineistossa. Osa aineistosta oli sisältönsä mukaan pääteltävissä olevan yritysten 2. vaiheen työpajoista. Tähän kappaleeseen on koottu kuvioihin työpajoissa syntyneitä ideoita ja osittain vastaajien assosiaatiota kustakin kehittämiskohteesta. Jatkokehittämispajojen aineistossa kirjaamistyyli on ollut vapaamuotoisempi kuin ensimmäisen vaiheen pajoissa, joten aineiston purkamisessa on käytetty erilaista tapaa kuin aiempia tuloksia käsitteellistäessä.

Tulosten kuvailuun rakennetuissa kuvioissa vasemmalla on kuvattu valittu kehittämiskohde ja oikealla puolella esiin tulleita keittämisideoita. Ongelmat ja niiden ratkaisuehdotukset ovat hyvin yksikkö- ja työpaikkakohtaisia, ja osa tekstistä ja ehdotuksista on ymmärrettävissä parhaiten niille, jotka tuntevat yksiköt ja niiden työnkuvan tai ovat olleet henkilökohtaisesti osallisina kehittämistyöpajoissa. Jatkumo ongelmien ja kehittämisideoiden välillä on kuitenkin löydettävissä. Osassa materiaalista on ollut maininta työpisteestä ja organisaatiosta. Näitä ei kuitenkaan nimetä tässä vastaajien ja yritysten anonymiteetin säilyttämiseksi. Alla olevassa taulukossa voidaan kuitenkin mainita olevan sekä keittiötyön että hyvinvointi- ja terveysalan työn kehittämisideoita. Kehittämiskohteista on tuloksia purkaessa ollut pääteltävissä työpajojen osallistujien työpaikka tai työtehtävät. Seuraavissa kuvioissa on nähtävissä kehittämishankkeen toisen vaiheen työpajojen kehittämisideoita ensimmäisen vaiheen työpajoissa valittuihin kehittämiskohteisiin (kuviot 11a ja 11b).



Kuvio 11a. Kehittämishankkeen toisen vaiheen työpajoissa syntyneitä ratkaisuehdotuksia valittuihin kehittämiskohteisiin.

Toisen vaiheen työpajoissa syntyneet ratkaisut kehittämiskohteisiin ovat suurelta osin hyvin tarkkaan muotoon kirjattuja, ja tähän on varmasti työpajoissa pyrittykin. Kehittämisideat on rakennettu sekä työntekijätasolla, että työyhteisötasolla toteutettaviksi. Monista esimerkeistä on nähtävissä yhteistyöskentelyn synnyttämää ideointia, jossa jokainen työntekijä ottaa osan vastuusta kantaakseen. Yhteiskehittämisen idea vaikuttaakin toteutuvan toisen vaiheen työpajoissa, ja ideat ovat ainakin paperiaineiston kirjavan ja luovan ulkoasun mukaan saaneet lentää vapaasti työryhmien työskentelyssä. Myös aiemmissa tulososioissa mainittuja työhyvinvointia estäviä ja edistäviä tekijöitä on nähtävissä kehittämissuhteissa. Monesti ongelmaan, eli työhyvinvointia estävään tekijään löytyykin ratkaisu läheltä samaan asiaan edistävästi vaikuttavista tekijöistä. Tästä esimerkkinä työntekijöitä monessa työyksikössä vaivaava jatkuvien muutosten aiheuttama stressi, johon nähdään kehittämissuhteenaparannellut tiedonsiirtomallit, perehdytys sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Kaikki edellä mainitut ratkaisuehdo-

tukset ovat mainittu myös työhyvinvointia ja tuottavuutta edistävinä tekijöinä opinnäytetyön aiemmissa tulososioissa. Kehittämisehdotukset jatkuvat seuraavassa kuviossa (kuvio 11b).



Kuvio 11b. Kehittämishankkeen toisen vaiheen työpajoissa syntyneitä ratkaisuehdotuksia valittuihin kehittämiskohteisiin.

Työpajoissa on ollut tarkoituksena nostaa esille tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteyksiä huomioiden moninaisuuden näkökulma. Jälkimmäisten työpajojen tuloksista on nähtävissä yhteiskehittämisen voimaa sekä pyrkimystä parempiin käytäntöihin. Kehittämiskohteet ovat yhdessä valikoituneita, joten motivaatiota ratkaisun löytämiseen on ollut mahdollisesti helpompi löytää kuin ylhäältä yrityksen johdon puolelta asetettuihin tavoitteisiin. Monissa kehittämiskohteissa on mainittu hyvän käytöksen ja osaavan vuorovaikutuksen taitoja, jotka voidaan sanoa olevan sekä ihmisyyttä että ammatillisuustaitoja. Ratkaisuideoissa on tuotu esiin myös hyvin konkreettisia tapoja kehittää työtä. Vastaukset myötäilevät ongelmia ja vastaavat työyksikkökohtaisiin kehittämiskohteisiin joko suoraan tai välillisesti. (vertaa esim. vapaammat ilmaukset vastahankaisten ihmisten kanssa

työskentelyyn, kuten ” kuuntelu”, ”tieto”, ”asenne”, ”kärsivällisyys” konkreettisiin tiedon jakamisen esimerkkeihin ” workshopit”, ”työparityöskentely”, ”lyhyet opetusvideot” tai ”videokirjasto”.

## 7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä halusin selvittää, minkälaisia ajatuksia ja ehdotuksia Tuottavasti moninainen -hankkeeseen osallistuneilla työntekijöillä on ollut työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä, sekä millaisia toimintaehdotuksia heillä on ollut valittujen kehittämiskohteiden ratkaisemiseksi. Vastaukset ovat olleet kirjavia ja kehittämiskohteita useampi. Aikaisempi tutkimustieto aiheesta on opinnäytetyössäni ollut monitieteellistä, ja käytetyt tutkimukset ovat liittyneet niin työn imuun, työn kuormittavuustekijöihin kuin työssä jaksamiseen. Saatuaani kirjattua kaikkien työpajoissa vastanneiden äänet ja mielipiteet ylös halusin vielä vertailla niitä aiempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen. Aiheiden nivoutuessa toisiinsa, on niitä tässä osiossa pohdittu rinnakkain.

### 7.1 Tulosten vertailua aiempaan tutkimustietoon

Raportissa Inhimillinen pääoma (Larjovuori ym. 2015) tiivistettiin hyvän ja tuloksellisen työpaikan tunnusmerkit seuraavalla tavalla:

Ihmiset voivat hyvin ja tekevät tuloksellista työtä, kun työilmapiiri on myönteinen, avoin ja yhteistyöhön kannustava, esimiestyö on oikeudenmukaista ja arvostavaa ja ihmisillä on kokemus, että omaan työhön voi vaikuttaa ja työ joustaa tarvittaessa elämäntilanteen ja tarpeiden mukaan (Larjovuori ym. 2015: 2).

Tuottavasti moninainen -hankkeen työpajoihin osallistuneet ihmiset myötäilivät vahvasti samankaltaisia näkemyksiä kuin Larjovuoren ym. raportissa. Työilmapiirin avoimuutta ja myönteisyyttä arvostettiin suuresti tai vastavuoroisesti kaivattiin jokaisessa työpajassa. Esimiestyöltä vaadittiin osaamista ja tasapuolisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön peräänkuulutettiin likipitään jokaisessa työpajassa. Hyvä työyhteisö kannusti jakamaan ja toteuttamaan omaa työtä arvokkaasti ja intohimolla. Oman työyhteisön henki

ja myönteinen vuorovaikutus auttoivat jaksamaan välillä raskaaksikin koetussa työympäristössä tai työssä. Myös aikaisemman tutkimustiedon varjossa näyttäytyvät vuorovaiikutuksen laatu ja määrä etenkin selkeärajaisissa työryhmissä jopa tärkeämpinä tuottavuuden kannalta kuin esimerkiksi työn tavoitteiden selkeys (Manka 2010: 93). Motivaatio ja kyky tehdä yhdessä hyvää työtä toimivat monessa työpajoissa mukana olleessa pienessä ja keskisuudessa työyhteisössä merkittävänä tekijänä työssä jaksamisen edistämässä. Ryhmän kiinteyden ja ilmapiirin avoimuuden voidaan katsoa tulosten varjossa lisäävän työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Tarkasteltaessa tämän opinnäytetyön aineistoa kokonaisuutena voitiin todeta, että useat työntekijät halusivat vastauksissa tuoda esiin omien vaikutusmahdollisuuksien tärkeyden työssä viihtymisen ja työssä jaksamisen puolesta. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vaikuttavat kuitenkin liittyvän suurempana kokonaisuutena enemmän tunteeseen tulla kuulluksi kuin konkreettisesti oman työn muuttamiseen. Erityisesti omiin työvuoroihin vaikuttaminen koettiin merkityksellisenä asiana työhyvinvoinnin kannalta. Kokemalla hyvää ja huomioivaa työn organisointia esimiestasolta tai saamalla muutoin tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia työvuorojen suunnitteluun kertoivat monet Tuottavasti moninainen -hankkeen työpajojen vastaajista jaksavansa työssään paremmin. Kielteisesti työhyvinvointiin näyttää vastavuoroisesti vaikuttavan tunne, että ei pysty vaikuttamaan työhönsä. Kielteisenä tunne voi leimata sekä suhtautumista työhön että siitä palautumista. Samanlaisiin tuloksiin olivat päätyneet myös muut tutkijat. Työterveyslaitoksen (2020b) raportin mukaan sote- alalla työskentelevät kokivat voimakkaasti, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeässä asemassa jaksamisen kannalta, ja että vaikutusmahdollisuuksien selkeän vähentymisen kerrottiin tässäkin kyselyssä vaikuttavan kielteisesti työntekijöiden työssä jaksamiseen. Työalakohtaisen vertailun vuoksi, SAK:n tuoreimmassa työolobarometrissä (2020) todettiin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantuneen viime aikoina. Nimenomaan tunne mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön nosti tuloksissa lukuja positiivisempaan suuntaan. (SAK Työolobarometri 2020: 26.) Vaikutusmahdollisuuksien tärkeydestä omaan työhön ovat maininneet kirjallisuudessa ja tutkimuksissaan aiemmin myös monet muut tahot (mm. Manka 2010: 93; Larjovuori 2015: 21), joten yhteys on havaittavissa myös tätä opinnäytetyötä laajemmalla mittakaavalla.

Yhdessä kehittämällä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön konkretisoituvat. Kaikissa työpaikoissa ei työvuoroja päästä vielä suunnittelemaan autonomisesti, mutta vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön on löydettävissä muualtakin. Tuottavasti moninainen -hankkeen työmenetelmät liittyivät nimenomaisesti johdon ja työntekijöiden yhteiseen työtapojen kehittämiseen mukana olleiden yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi. Tämän kaltaisella osallistavalla tavalla, ja ottamalla kaikki työntekijät mukaan kehittämistyöhön, on haluttu tukea innovatiivisten ratkaisujen syntymistä ja myös tukea henkilöstön osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemusta (Gröhn — Rekola 2017: 5). Vastausten monimuotoisuuden ja kirjavan kielen perusteella saa lukija vaikutelman, että monet työntekijät ovatkin halunneet tuoda äänensä esille ja saaneet tämän kautta mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja työssä jaksamiseen. Siinä, missä työn keskellä voi tuntea itsensä näkymättömäksi on työpajoissa työntekijöille auennut ikkuna tuoda esiin merkityksellinen mielipiteensä ja tällä tavalla osallaan johtaa omaa työtään.

Ihmisiä on monenlaisia ja työyhteisöt ovat yhä moninaisempia. Myös monimaisia mielipiteitä mahtuu maailmaan ja työpaikoille. Aina ihmiset eivät mielipiteineen ole keskenään asioista samaa mieltä, myöskään työpaikoilla. Asiakkaiden, työtovereiden ja sidosryhmien käyttäytyminen vaikutti Tuottavasti moninainen -hankkeen työpajojen vastaajien työhyvinvoinnin kokemuksiin sekä myönteisesti että kielteisesti. Haastavat asiakkaat ja omaiset olivat eräs kielteinen vaikuttaja hankkeen työpajojen vastaajien työhyvinvointiin. Myös omien työyhteisön jäsenten haluttomuus tai sitoutumattomuus yhteisiin työtapoihin vaikutti jaksamiseen kielteisesti joillain työpaikoilla. Aihe liittyi laajemmalla mittapuulla vuorovaikutuksen kokemuksiin, mutta tarkasteltaessa sidosryhmien käyttäytymistä yksityiskohtaisemmin, tulee asia esiin toisesta näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tuli esiin se, että vastaajat olivat ainakin joissain pajoissa saaneet kokea henkistä väkivaltaa sekä työyhteisön sisällä, esimiestasolta että asiakkailta ja näiden omaisilta. Myös Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyssä (Työterveyslaitos 2020b) asiakaskunnan kerrottiin olevan entistä vaativampaa ja esimerkiksi väkivaltakokemusten yleistyneen huolestuttavasti. Ihmisalan työtä tutkiessa tulevat monet kanssaihmisten ja sidosryhmien käyttäytymiseen liittyvät aspektit esille.

Monissa arvomaailmaan liittyvissä viittauksissa oli vastauksissa havaittavissa työntekijöiden selvää henkistä rasitusta. Siinä, missä kunnallisessa SOTE-alan kyselyssä (Työterveyslaitos 2020b) sairaanhoitajat kokivat eettistä kuormittavuutta, oli myös Tuottavasti moninainen -hankkeen pääkaupunkiseudun työpajojen vastauksissa mainintoja muun

muassa ristiriidoista johdon ja henkilöstön sekä työntekijöiden keskinäisten arvomaailmojen välillä. Työnteko paikassa, jossa etiikka ja arvomaailma eivät kohtaa työnantajan kanssa koetaan hankisesti kuormittavana ja sen voi ymmärtää aiheuttavan työntekijöille ristipaineita ja henkistä kuormittavuutta. Käyttäytymissäännöt, etiikka ja arvomaailma liittyvät kaikki olennaisesti vuorovaikutukseen, jonka haasteet tulivat opinnäytetyön tuloksissakin esille monissa muodoissa. Tiedonkulun ongelmat ja muut viestinnän haasteet vaikuttivat kielteisesti työhyvinvoinnin kokemukseen. Arvostus, kohtelias ja oikeissa tilanteissa annettu palaute taas auttoi useita vastaajia jaksamaan.

Arvostuksen ja palautteenannon suhteen Tuottavasti moninainen -hankkeen työpajojen vastaajat eivät eroa valtavirrasta. Positiivisen toiminnan tutkimuksissa oli työntekijöiden havaittu löytävän työstään enemmän merkitystä yhteisen luottamuksen sekä arvostavan ja itsevarman vuorovaikutuksen seurauksena. Organisaatiotasoisissa tutkimuksissa tämän kaltaisen positiivisen toiminnan oli todennettu parantavan työssä suoriutumista, työilmapiiriä, työssä jaksamista ja tuottavuutta. (Perry 2018: 272–301.) Myös Hakasen ym. (2018) tekemän työn imu -tutkimuksen olennaisin tulos sen ilmestyessä oli se, että tutkittavat kokivat nimenomaan työstä saatavalla palautteella olevan huomattavasti eniten merkitystä työssä jaksamisen suhteen. Yritysten tulisi Hakasen ym. tutkimustulosten mukaan panostaa työstä saatavaan palautteeseen työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä huomioida työn liiallinen kuormittavuus työntekijöiden uupumista edistävänä tekijänä kaikissa työntekijäryhmissä, työsuhteista riippumatta. Juuri ihmisalan työn, kuten hoitoalan todettiin Hakasen ja tutkijakollegojensa tutkimuksessa sisältävän erityisen paljon palautteenantoa, hyvää työilmapiiriä sekä kanssatyöntekijöiden antamaa tukea, jotka kaikki luettiin tässäkin opinnäytetyössä hyvin merkityksellisiksi työhyvinvoinnin lähteiksi. (Hakasen ym. 2018.)

Edellisessä kappaleessa mainittu liiallinen työn kuormittavuus vaivasi Hakasen ym. (2018) suurtutkimukseen vastanneiden lisäksi myös Tuottavasti moninainen -hankkeen työpajoihin osallistuneita työntekijöitä. Yksi kuormitusta aiheuttavista tekijöistä yli muiden oli vuorovaikutuksen haasteiden lisäksi jatkuvien muutosten aiheuttama stressi. Tuottavasti moninainen -hankkeen työpajojen vastaajat eivät ole kuitenkaan ongelmiansa kanssa yksin. Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -kyselyn (2020b) tulosten mukaan jatkuvat muutokset ja epävarmuus vaikuttavat yleisesti sote-alan työssä jaksamiseen epäsuotuisasti. Ohuiden työrakenteiden, tilapäisyyden tai nopeiden muutosten seurauksena työstä voi kyselyn mukaan koitua työntekijälle epävarmuutta ja merkittävää kuormitusta.

Kyselyn tulokset kiteyttävät näistäkin syistä yhteistoiminnallisten muutosten ja jopa poliittisen tuen perään ja tulosten mukaan yhteistyö työntekijöiden ja työnantajien välillä on keskeisen tärkeää alan henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi. Stressiä ja kuormitusta aiheuttivat myös muutokset vastaajien omassa terveydentilassa. Jotkut vastanneista miettivät ääneen, miten jaksaa eläkeikään asti näiden kuormitustekijöiden keskellä. ”Krempat”, ”kolotukset” ja fyysisen sekä psyykkisen kunnon ongelmat söivät jaksamista työssä, jossa kuormitustekijät ovat itsessään jo monenlaisia ja tuntuvat kasvavan jatkuvalla tahdilla. Toiset kokivat, että ilman hyvää työyhteisöä jaksaminen olisi kuormitustekijöiden takia loppunut jo aikaa sitten.

## 7.2 Opinnäytetyön tulosten erityispiirteiden pohdintaa

Erilaisten työpajojen ja työyhteisöjen työhyvinvointiin ja tuottavuuteen sekä vahvistavasti että estävästi vaikuttavat asiat esiintyivät enimmäkseen merkitsevän yhtäläisinä tuloksia kootessa. Esimerkiksi vuorovaikutuksen haasteet ja perehdyttämisen tärkeys nousivat voimakkaasti esiin jo aineistoa ensimmäisen kerran läpi käydessä. Työpisteestä ja työtehtävistä riippumatta ainakin sote-alalla ja ravintola- tai keittiötyössä työyhteisön ja työilmapiirin merkitys on valtava. Tulosten varjossa vaikuttaa siltä, että hyvän ja kannustavan työyhteisön keskellä työntekijät yltyivät parempiin suorituksiin. Työpajakohtaisia eroja oli luonnollisesti löydettävissä, mutta samankaltaiset, laaja-alaiseen työhyvinvointiin liittyvät asiat toistuivat työympäristöstä ja yrityksestä riippumatta. Hienoisena erona hoitotyön työntekijöiden ja ravitsemusalan ja muun sote-työntekijöiden välillä esiintyi kriittikki työvälineistön oikeellisuudesta, toimivuudesta ja ergonomiasta. Hoitotyöntekijöiden työpajoissa ihmisten väliset suhteet korostuivat yli muiden tekijöiden, kun taas esimerkiksi keittiöalalla työntekoa ja työssä viihtyvyyttä häiritseviä tekijöitä olivat ahtaat työtilat ja tavaroiden järjestelyn ongelmat ja yleinen siisteys.

Se, mikä yhdessä työyhteisössä koetaan voimavaraksi saattaa kuitenkin kaikesta yhtäläisyydestä huolimatta näyttäytyä toisenlaisessa työyhteisössä työhyvinvoinnin haastajana. Tästä esimerkkinä muun muassa sekä haittaavana että edistävänä tekijänä kahdessa eri työyhteisössä eri asiayhteydessä mainittu henkilöstön moninaisuus, joka oli myös tuottavasti moninainen -hankkeen yksi merkittävimmistä avaintekijöistä. Joissain työpajoissa tilanne oli saattanut jopa kärjistyä henkilöstön moninaisuudesta johtuneista

syistä. Siinä, missä aiemmin mainittu hyvä ja avoin työyhteisö kannusti ihmisiä työssään parempiin suorituksiin, sai toisiaan epäilevä ja kilpailuasetelmin varustautunut työyhteisö jäsenensä etenkin työpaikalla varpailleen ja kääntymään pahimmillaan toisiaan vastaan. Ilmapiiriongelmiin lisäksi tämän opinnäytetyön tuloksista nousi esiin myös henkilöstön moninaisuuteen liittyviä huolestuttavia piirteitä.

Suomen lainsäädännön mukaan ihmisiä ei tule ikään, alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, poliittiseen toimintaan, ammattiyhdistystoimintaan, perhesuhteisiin, terveydentilaan, vammaisuuteen, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun henkilöön liittyvään syyhyn liittyen syrjiä tai kohdella epäasiallisesti. Tasa-arvoa vaaditaan niin valtakunnallisesti kuin erityisesti työpaikoille ja oppilaitoksiin. (Tasa-arvolaki 609/1986; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Työsopimuslaki 55/2001.) Yksinään työsopimuslaki sisältää tasapuolisen kohtelun vaatimuksen, kieltää työntekijän epäasiallisen kohtelun ja sisältää säännökset perhevapaalta paluusta. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen, kunnioittava kohtelu tulisi kuulua jokaiseen työyhteisöön siis itsestäänselvyytenä. Kuitenkin tämä koettiin kuitenkin osassa työpaikoista toteutumattomaksi haaveeksi. Ihmisten kokemukset oikeudenmukaisuudesta vaihtelevat, mutta tasa-arvolainsäädännön kannalta on epämieluisaa saada tuloksia siitä, että sote-alan työpaikoilla esiintyy näinkin selvästi syrjintää, epäoikeudenmukaisuutta, epäasiallista käytöstä ja rasismia. Tulosten mukaan edellä mainittujen asioiden esiintyvyys on kuitenkin joillain työpaikoilla arkista ja toistuvaa. Erityisesti ikään tai sukupuoleen kohdistettuja kannanottoja ei aineistosta tullut esille, mutta kielelliseen poikkeavuuteen ja ”erilaisuuteen” sekä ”moninaisuuteen” oli muutamassa pajassa puututtu. Huolestuttavaa oli myös todeta, että esimiehen tasolta eriarvoisuutta ja syrjintää oli mainittu vastaanotetun yhtä lailla kuin työyhteisön sisälläkin. Koska Tuottavasti moninainen -hanke keskittyi nimenomaan moninaisten työyhteisöjen työhyvinvointiin ja tuottavuuteen, voidaan näillä löydöksillä katsoa olevan merkitystä tulosten kannalta.

Mukana olleita työyhteisöjä yhdistää se, että kunkin yritykset ovat pyrkineet mukaan kehittämisenprosessiin, joten jokaisessa on varmasti oletettu olevan myös jotain yhteiskehittämistä kaipaavaa sisäistä ongelmaa. Osassa pajosta on keskitytty selvästi johtamisen puutteisiin ja epäkohtiin, toisissa taas työyhteisön sisällä olevaan keskinäiseen kilpailuun ja epäsopuun. Toisissa työyhteisöissä jatkuvat muutokset ja tekniset ongelmat ja järjestelmät aiheuttivat eniten ahdistusta, kun taas toisissa huoletti oma sairastaminen ja jatkuvat kivut fyysisestä työstä.

Eri ammattiryhmien ja eri yritysten erityyppisistä sisäistä haasteista sekä monenlaista persoonista ja työntekijöiden välisistä henkilökemioista huolimatta tehdyn työn tuloksiin ja työyhteisön toimivuuteen voi epäilemättä kaikissa tapauksissa vaikuttaa osaavalla johtamisella, hyvillä alaistaidoilla sekä hyvällä työn organisoinnilla. Työyhteisön avoimuus ja hyvän ilmapiirin vaikutus koetaan kautta tulosten hyvin merkittäväksi asiaksi liittyen työnteon mielekkyyteen ja työssä jaksamiseen, ja kaikissa mukana olleissa työpajoissa kuulutettiin toimivan tiedonkulun merkitystä työn toiminnan ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Aiempiin lisäten, tulisi työpaikoilla mitä ilmeisimmin kiinnittää huomiota siihen, että sekä työntekijöiden, että esimiehen ja johdon moraalikäsitusten ja arvomaailman on syytä olla mahdollisimman lähellä toisiaan työrauhan ja ideaalisesti toimivan työyhteisön saavuttamiseksi. Suuret erot työntekijöiden ja yrityksen arvomaailman kanssa luovat epäsopua ja ahdistusta. Tälle vastakohtana voidaan taas esittää, että yhteisen arvomaailman omaavassa yrityksessä on työntekijän turvallista tehdä töitä, ja ihmiset ovat turvallisessa ja mieleisessä työympäristössä todennetusti yritykselle tuottavampia.

Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi ja siitä syntyvät muut tulokset, kuten tuottavuuden parantuminen, ovat erittäin mielenkiintoisia aiheita ja haastavat yritykset ajattelemaan asioita pidemmällä tähtäimellä kuin kuukausittaisten tulosraporttien näkökulmasta. Vaikka muuttuva maailma ympärillämme haastaa työntekijöitä yhä enemmän ja voi mahdollisesti saada väsyneen työntekijän tuntemaan itsensä vain suuremman koneiston osaksi, ei ihmisten panosta työhön voida nähdä robottimaisena toimintana, vaan näiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin tulee suunnata sille vaadittuja panoksia. Niin kauan, kun työtä tekevät ihmiset eivätkä koneet, ei inhimillisyyttä ja sen mukanaan tuomia elementtejä voida unohtaa. Etenkin työvoimavaltaisilla aloilla, joissa palkkakulut rakentuvat suurimmaksi osaksi henkilöstömenoista, on niin kutsuttu aineeton pääoma, eli toimivat rakenteet sekä työntekijöiden sosiaalinen ja psykologinen pääoma hyvin merkittävässä asemassa yrityksen tai organisaation pyrkimyksissä tuottavuuteen ja hyviin tuloksiin.

## 8 Opinnäytetyön eettisyys

Neljä ammattikorkeakoulua (Metropolia, Arkadia, SAMK sekä SeAMK) ovat yhdessä koonneet verkkodokumenttiin opinnäytetyön eettiset suositukset vapaasti tutustuttavaksi

materiaaliksi. Näin ammattikorkeakoulut sitoutuvat yhdessä noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita ja suosituksia. Eettiset suositukset perustuvat lainsäädäntöön sekä tiedeyhteisön kansainvälisiin ja kansallisiin tutkimuseettisiin periaatteisiin, linjauksiin ja suosituksiin. (ARENE 2020.) Tässä opinnäytetyössä on työskennelty Metropolia ammattikorkeakoulun omien, sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön eettisten suositusten mukaisesti ja noudatettu ylemmän korkeakoulun opinnäytetyöprosessiin liittyviä ohjeita myös eettisestä näkökulmasta. Ohjeita seurattessani olen sitoutunut myös opinnäytetyön kirjoittajana yhteisiin eettisiin periaatteisiin ja säädöksiin.

Opinnäytetyön eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät muun muassa tarvittavat lupakäytännöt tutkimuksen toteuttamiseksi. Tässä opinnäytetyössä on työelämän edustajan kanssa jo työn alkuvaiheessa allekirjoitettu sopimus aineiston käytöstä. Tutkimuslupaa haettiin omakohtaisesti suunnitellun opinnäytetyön toteutusaikataulun mukaisesti keväällä 2020. Aikatauluun vaikutti vahvasti myös hankkeen loppuajankohta maaliskuussa 2020. Valmiin tutkimussuunnitelman saatiin tutkimuslupa, jonka allekirjoittajina toimivat opinnäytetyön ohjaaja sekä työelämäpuolelta hankkeessa mukana ollut lehtori, jolta myös osa materiaalista on peräisin. Alkuvaiheen lupakäytäntöjen lisäksi opinnäytetyötä varten ei kirjoitettu enää muita sopimuksia.

Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä on arvioinut kuukausittain kokoontunut vertaisasiantuntijaryhmä sekä opinnäytetyön opponentti. Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta on käyty läpi jokaisessa opinnäytetyön seminaarissa sen valmistumisen aikana 2019–2021. Muun arvioinnin lisäksi alustavia ja lopullisia tuloksia on esitelty hanketyöntekijöille työn keski- ja loppuvaiheessa, jotta mahdolliset epäkohdat tai väärät tulkinnat voitaisiin nostaa esiin ennen työn lopullista palauttamista ja tulosten julkistamista. Opinnäytetyön eettisyyttä on pidetty korkeassa arvossa läpi opinnäytetyön, sillä kaikkien ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden tiedetään arkistoitavan julkiseen Theseus -tietokantaan, jossa ne ovat kenen tahansa löydettävissä.

## 9 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa työtä ohjaavat luotettavuuden arvioinnin kriteerit, jotka on listattu kirjassa Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi (Tuomi – Sarajärvi. 2018: 158–

172) seuraavasti: uskottavuus, varmuus, riippuvuus, vakiintuneisuus, vastaavuus, siirrettävyys, luotettavuus sekä tutkimustilanteen arviointi. Luotettavuuden kriteereiden vahvistamiseksi on tähän opinnäytetyöhön kirjattu sekä materiaalin alkuperä, mukana olleet tahot, aikataulu, sopimukset sekä tutkimuksen tekijän omaa ajatusprosessia. Myös muut, mahdollisesti tuloksiin vaikuttaneet seikat on pyritty kirjaamaan mahdollisimman tarkasti ylös. Koko opinnäytetyön prosessin kulku on pyritty avaamaan mahdollisimman selkeästi ja läpinäkyvästi työhön tulosten perustelemiseksi. Työn vaiheita esitetään osittain opinnäytetyön sisällä sekä varsinaisen tekstiosan jälkeen myös graafisessa muodossa, jolloin opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja analyysiprosessin eri vaiheet tuodaan myös lukijalle näkyviksi. Samalla läpinäkyvyydellä on pyritty vahvistamaan lukijalle valitun työskentelymetodin ja opinnäytetyön kirjoittajan ajatusprosessin uskottavuutta sekä varmuutta.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin ja tutkimusetiikan pohdintaan kuuluu tutkijan oma ajatusprosessin ja henkilökohtaisen päättelyn huomioiminen (Tuomi - Sarajärvi 2018: 150, 163–165). Opinnäytetyön tulokset ovat näin osittain riippuvaisia kirjoittajan tavasta ymmärtää ja prosessoida sisältöä tutkimusmetodin ja henkilökohtaisesti tehdyn analyysiprosessin kautta. Vaikka työskentely opinnäytetyön ajan on ollut henkilökohtaista, olen pyrkinyt prosessin edetessä pitämään analyysiprosessin ja tekstisisällön objektiivisena. Tässä opinnäytetyössä olen ottanut huomioon kuitenkin sen, että olen voinut silti itse osaltani objektiivisuudesta huolimatta vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tämä riski on siksi kirjattu ja selvennetty ylös vahvistamaan omaa ajatustyötä.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on anonyymiteetin suojassa suosia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 155; Tuomi - Sarajärvi 2018: 147). Työn perimmäisenä tavoitteena on ollut nimenomaisesti tuoda hankkeessa mukana olleiden työryhmien jäsenten ääni kuuluviin ja mielipiteet näkyville. Tarkoituksena on ollut aineistoa purkamalla, jaotteleamalla ja käsitteellistämällä löytää aineistosta samankaltaisuuksia tai eriäänisyyttä jättämättä huomiotta aineistossa esiintyviä yksittäisiä puheenvuoroja tai mielipiteitä ja näin toimia laadullisen tutkimuksen suositusten mukaisesti saaden prosessin kautta samalla vastauksia valikoituneisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineistona toimivan paperimateriaalin alkuperä on suojattu ja vastauksia on käsitelty niin, ettei niiden lähteitä voida työn tulosten kautta selvittää. Osallistujat ovat antaneet hanketyössä suostumuksen tuotosten käyttöön, mutta mukana olleet henkilöt ja yritykset säilyvät läpi tämän opinnäytetyön anonyymeinä.

Tämän opinnäytetyön tuloksia ja pohdintaa tulkitessa tulee ottaa huomioon se, että tulokset ovat syntyneet nimenomaan autenttisesti aineistosta ja vain sen mukaan, mitä materiaalia on ollut saatavilla. Kaikkien mahdollisten työpajojen aineistoja ei saatu käyttöön, ja erityisesti toisen vaiheen työpajojen aineistoa oli vain kahdesta yrityksestä. Opinnäytetyön tulokset koskien ratkaisuja valittuihin kehittämiskohteisiin koskettavat näin vain osaa todellisuudessa mukana olleista yrityksistä. Koska kaikki aineisto on kirjallista ja osa siitä on saatu ilman selostusta pajojen sisällöstä tai osallistujista, ei aineiston analysoija tai opinnäytetyön lukija voi kumpikaan täysin ymmärtää kunkin työpajan sisäisiä ongelmia tai valikoituneiden kehittämiskohteiden merkittävyyttä työyhteisöissä. Kehittämispajojen ongelmia ja ratkaisuehdotuksia voivat ymmärtää eri lailla ainoastaan mukana olleet henkilökunnan edustajat sekä kunkin työpajan fasilitaattori. Työpajojen tulokset ja kirjaukset voivat näyttäytyvä paperilla varmasti ainakin osin toisenlaisilta kuin avoimessa vuoropuhelussa kehittämistyön aikana. Tämän seikan vuoksi työn tulosten voidaan sanoa jossain määrin puutteellisesti edustavan Tuottavasti moninainen -hankkeen kokonaistuloksia. Vaikka kaikki aineisto on käyty läpi pala palalta ja vaihe vaiheelta, jää osa työntekijöiden äänestä väistämättä kuulematta aineiston puutteellisuuden vuoksi.

Jos tutkimus toistettaisiin täysin samalla aineistolla, ovat kaikki alkuperäiset ilmaukset edelleen löydettävissä ja osittain jo alun perin jaoteltuina työhyvinvointia estäviin ja sitä edistäviin pääluokkiin sekä eritelty työstä, työntekijästä ja työyhteisöstä riippuviin tekijöihin työpajakohtaisesti. Jos tämä tutkimus tai sitä edeltänyt työhyvinvoinnin kehittämishanke toistettaisiin toisissa työyhteisöissä tai jopa samoissa työyhteisöissä tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, vuonna 2021, tulisivat vastaukset olemaan todennäköisesti vähintään osittain erilaisia. Takana on muutosten vuosi, jolloin suuri osa työstä siirtyi ainakin osittain kotona tehtäväksi ja työpaikkakulttuurit ovat kokeneet suuria muutoksia sosiaalisen etäisyyden rajoitusten ja hygieniasuosituksen myötä. Monet työpaikat ovat teknologisen muutoksen lisäksi kohdanneet suuria, sekä työpaikkojen yhteisöllisyyden tunteeseen että etäältä johtamiseen vaikuttavia haasteita.

## 10 Päätelmät ja jatkotutkimus

Tuottavasti moninainen -hankkeen työpajojen aineiston systemaattinen läpikäynti tuotti näyttöä siitä, että hankkeeseen osallistuneiden pääkaupunkiseudun mikro- ja pk-yritysten henkilökunnan käsitys työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä myötäilee valtakunnallisia ja kansainvälisiä tutkimustuloksia. Merkittävänä tekijänä korostuu työntekijän hallinnan tunne omasta työstään työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta. Hallinnan tunne omasta työstä ei kuitenkaan tarkoita täyttä itsenäisyyttä kaikista työhön liittyvistä päätöksistä. Hallinnan tunne syntyy kokemuksesta siitä, että työ sujuu, on tasapainossa muun elämän kanssa ja on sopivan haastavaa. Myös moninaisen vuorovaikutuksen merkityksellisyys näyttäytyi huomionarvoisena opinnäytetyön tuloksissa.

Työhyvinvointiin ja sitä kautta yritysten tuottavuuteen ei päästä keskittymällä ainoastaan yhteen osa-alueeseen, kuten työpaikkojen tarjoamiin työsuhde-etuisuuksiin tai työntekoon tarvittavaan välineistöön. Työhyvinvointia ja tuottavuutta ei myöskään voida kasvattaa ainoastaan velvoittamalla työntekijät huolehtimaan itse omasta fyysisestä ja henkisestä jaksamisestaan. Työhyvinvointia syntyy laaja-alaisen työhyvinvointikäsityksen mukaan yhdistämällä työntekijän, työyhteisön ja työn positiivisia tekijöitä ja puuttamalla rakentavasti näillä osa-alueilla ilmeneviin epäkohtiin sekä kehittämällä toimintaa ja työtapoja yhdessä. Erityisen suuren huomion ansaitsee ihmisten välisessä ja ihmisiä varten tehtävässä työssä se, millaisessa ympäristössä ja ilmapiirissä työtä tehdään. Yleiseen asenteeseen tehdä, ja jaksaa tehdä työtä vaikuttavat merkittävästi niin yrityksen johto, yksittäinen työntekijä kuin työyhteisö ja sen sisäisen vuorovaikutuksen toimivuus ja tyyli.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää laajemmissa koonneissa Metropolia-ammattikorkeakoulun ja sen yhteistyökumppaneiden työhyvinvointihankkeista. Vastavaanlaisia yhteenvetoja Tuottavasti moninainen -hankkeen ja muiden työhyvinvointihankkeiden tuloksista on tietävästi eri muodossa tehty myös mukana olleiden hanketyöntekijöiden sekä hankkeisiin osallistuneiden yritysten johdon näkökulmasta. Erityisen mielenkiinnon kohteena voisi olla selvitys siitä, miten hankkeisiin osallistuneiden yritysten tuottavuus ja työhyvinvointi on käytännössä parantunut hankkeiden myötä. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielekästä myös kuulla, miten vastaavanlaiset hankkeet voisivat hyödyttää julkisen puolen yksiköitä ja organisaatioita, joissa vuosituloksia lasketaan eri tavoin kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä.

Suurten työelämämuutosten aikakaudella olisi edelleen mielekästä ja tarpeellistakin tehdä selvitystyötä siitä mikä, tai minkälaiset toimintatavat motivoivat työntekijöitä nykyolosuhteissa jaksamaan työssään paremmin ja tekemään tulosta. Pelkästään tämän opinnäytetyön valmistumisen aikana on työelämä maailmanlaajuisen pandemian seurauksena kokenut useimmilla aloilla nopean ja valtavan harppauksen työyhteisöissä toteutuvasta lähityöstä kotona, tai muusta työyhteisöstä erillään tehtävään ja erillään johdettuun työhön. Aikakausi haastaa sekä yritysjohdon että työntekijät miettimään uusia tapoja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työhyvinvointia yhdessä kehittämällä.

## Lähteet

Belcourt, Theresa – Burrows, Shannon – Hubble, Geraldine – MacLeod, Anne – McDonald Deborah – Narenthiran, Meera Schaefer, Sherry – Turcotte, Michele 2012. Overview of Kanter's Theory on Structural Empowerment. Athabasca University Organizational Behaviour Learning Collaborative. Artikkele. Luettavissa verkossa: < <https://structural-empowerment.weebly.com/kanters-theory>. > Luettu 1.11.2020.

Förster, Elina – Hyvärinen, Kari – Kiiski, Kati – Kokkala, Carita – Komulainen, Marjatta – Leppänen, Anu – Peteri, Juha – Rekola, Leena – Ylikahri, Kati 2020. Työhyvinvointiboosteri. Työhyvinvoinnin työkirja. Verkkojulkaisu. Luettu 2.1.2021<<https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/tyohyvinvoinnin-tyokirja/>>

Gröhn, Irene – Rekola, Leena toim. 2017. Metropolia ammattikorkeakoulu. Onni tulee puun takaa. Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä. Verkkojulkaisu. <[https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2017\\_grohn\\_onni\\_tulee\\_puuntakaa\\_MIKRO.pdf](https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2017_grohn_onni_tulee_puuntakaa_MIKRO.pdf)> Luettu 11.11.2020.

Hakanen, Jari J. – Ropponen, Annina – Schaufeki, Wilmer B. – De Witte, Hans 2018: Who is engaged at work? a Large- scale study in 30 European Countries. December 2018. Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine 61(5) DOI: 10.1097/JOM.0000000000001528. Saatavana verkossa: <[https://www.researchgate.net/publication/329755184\\_Who\\_is\\_Engaged\\_at\\_Work\\_A\\_Large-Scale\\_Study\\_in\\_30\\_European\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/329755184_Who_is_Engaged_at_Work_A_Large-Scale_Study_in_30_European_Countries)> Luettu: 30.11.2020

Hirsjärvi, Sinikka – Remes, Pirkko – Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissuunnitelman laatiminen. Viro: Printon. Kauppakamari.

Kehusmaa, Kirsti 2011: Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy. FINVA.

Kesti, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Kuntaliitto. Verkkodokumentti. <<https://www.kuntaliitto.fi/talous/tuloksellisuus>> Luettu 2.3.2020.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 609/1986. Annettu Naantalissa 8 päivänä elokuuta 1986.

Laki yhdenvertaisuutta koskevan lainsäädännön toimeenpanosta 1347/2014. Annettu Helsingissä 30 päivänä joulukuuta 2014.

Larjovuori, Riitta-Liisa – Manka, Marja-Liisa – Nuutinen, Sanna 2015: INHIMILLINEN PÄÄOMA -Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Verkkodokumentti. STM muistiinpanoja<.https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70342>Luettu 2.3.2020.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: TALENTUM.

Manka, Marja-Liisa – Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.

Manka, Marja-Liisa - Heikkilä-Tammi, Kirsi – Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020a. Tuottavasti moninainen. Verkkojulkaisu. <https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/hankkeet/tuottavasti-moninainen/> Luettu 1.12.2019.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020b. Mikko - mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus. Verkkojulkaisu. <https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/mikko-mikro-ja-pk-yritysten-tyohyvinvointi-ja-tuottavuus> Luettu 1.12.2019

Nuutinen, Sanna - Heikkilä -Tammi, Kirsi – Manka, Marja-Liisa – Bordi, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3/2012 158–172. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Verkkodokumentti. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/de187302-tyoelaman\_tutkimuspaivat\_2012.pdf > Luettu 25.2.2021

Perry E. Geue 2018: Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. The Journal of Applied behavioral Science. Volume: 54 issue: 3, page(s): 272-301 <https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol10iss1/4ELJ-Geue.pdf> Julkaistu verkossa: 11.5. 2018; Julkaistu painetuna:1.9.2018. Luettu 10.12.2019.

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita.

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\_portaat\_tyokirja.pdf> Luettu 2.3.2020.

SAK Työolobarometri 2020. Verkkodokumentti. < https://www.sak.fi/serve/sak-tyoolobarometri-2020-pdf> Luettu 29.3.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkodokumentti. <https://stm.fi/tyohyvinvointi> Luettu 1.12.2019.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla - näillä haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi.

Syväjärvi, Antti – Pietiläinen, Ville 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampereen yliopisto. Luettavissa verkossa: < [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_&\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_&_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1) > Luettu: 28.11.2020

Syväjärvi, Antti – Vakkala, Hanna 2012. Psykologinen johtamisorientaatio - positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 195–225.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Valtioneuvoston julkaisuja. Verkkodokumentti. < [Työelämän+kehittämisstrategia.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#) >

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 1 kesäkuuta 2001.

Työturvallisuuskeskus 2013. Menestyvä työpaikka -tuottavuus ja hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus TTK.

Työterveyslaitos 2020a. Verkkodokumentti. <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>> Luettu 3.12.2019.

Työterveyslaitos 2020b. Mitä kuuluu? Hyvinvointikysely sote-alan työntekijöille. Verkkodokumentti. <<https://www.ttl.fi/palvelu/mita-kuuluu-hyvinvointikysely-sote-alan-henkilostolle/>> Luettu 9.11.2020.

Työterveyslaitos 2020c. Sote-muutoksen venyminen uhkaa alan työntekijöiden hyvinvointia, osoittavat 30 000 työntekijää kattaneet tutkimukset. Tiedote 27.1.2020. Verkkodokumentti. <<https://news.cision.com/fi/tyoterveyslaitos/r/sote-muutoksen-venyminen-uhkaa-alan-tyontekijoiden-hyvinvointia--osoittavat-30-000-tyontekijaa-katta,c3018372>> Luettu 9.11.2020.

Vanhala, Sinikka – Tilev, Kristina – Lindström, Sara 2012. Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto yliopiston julkaisu. Verkkodokumentti. <[http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto\\_Report\\_KT\\_2012\\_002.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2012_002.pdf)> Luettu 2.3.2020.

Vastuullinen opinnäytetyö. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. ARENE. Verkkodokumentti. <[http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Arenen%20ONT%20eettiset%20ohjeet%20esitysmateriaali%202020.pdf?\\_t=1578486373](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Arenen%20ONT%20eettiset%20ohjeet%20esitysmateriaali%202020.pdf?_t=1578486373)> Luettu 30.1.2021

Wooten Lynn Perry - Cameron Kim S. 2013. Enablers of a positive strategy: Positively Deviant leadership. Teoksessa P.A. Linley- S. Harrington – N. Garcea (toim.) The Oxford handbook of positive psychology and work. New York: Oxford University Press, 79–104. Artikkelit saatavissa myös verkkodokumenttina. <[https://www.bkconnection.com/static/Positive\\_Leadership\\_2nd\\_Edition\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Positive_Leadership_2nd_Edition_EXCERPT.pdf)> Luettu 25.2.2021

## Liite 1. Työhyvinvointiin estävästi vaikuttavat tekijät

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>
tiedonkulku IIIII, yhteiset palaverit puuttuu, puuttuu selkeä tiedonkulukanava, kommunikointi? sisäinen kommunikointi on tuu, kommunikaatio tiimien välillä, liian vähän puhetta, uusien asioiden tiedon välitys, yhteinen kieli joka pisteelle	tiedon kulkeminen ja kulukanavat sisäinen kommunikointi vaikeaa puhutaan liian vähän uudet asiat jäävät pimentoon	tiedonkulun ongelmat sisäisen kommunikoinnin ongelmat uudet asiat jäävät jakamatta	Tiedonkulun ongelmat kaikkiin suuntiin	Tiedonkulkuun ja viestintään liittyvät ongelmat
kuulluksi tulemisen puute, "olisi kiva jos käyttäjät saisi sanan", vuorovaikutus esimiehen kanssa, avoin keskustelu, epätietoisuus, ristiriitaiset ohjeet	tunne, ettei tulla kuulluksi vuorovaikutus on tuu avoin keskustelu puuttuu	kuulluksi tulemisen puute avoimen keskusteluyhteyden puute	Viestinnän vaikeudet johdon kanssa	
perehdytys IIIIII, ohjeistus, -kaikki tieto paperille, jatkuva hiljainen tieto, hyvien käytäntöjen tiedotus, mistä tieto löytyy? turvallisuus ja ohjeiden teko	perehdyttäminen puuttuu hiljainen tieto jää työntekijöille turvallisuus kärsii työssä perehdytyksen puuttuessa	perehdytyksen puutteet ohjeistuksen puutteet	Perehdytyksen ja ohjeiden puutteet	Työntekijöiden osaamiseen ja perehdytykseen liittyvät ongelmat
paljon vastuuta - tehdään vähän kaikkea, opiskelijoiden ohjaus, osaamisen puute II, lisäkoulutus? vastuut! koulutuksen puute, epäpätevyys, koulutus ei riittävää, osaaminen ei vastaa vaatimuksia, koulutus? työote, aktivoiva? hyväksytään huonompia puolia, peittely? laatukäsitys, hoivan taso? henkilöstön laatu?	liikaa vastuuta, moniosaaminen lisätehtävät työn ohella osaamisen puuttuminen koulutuksen puute osaamisen riittämättömyys osaamisen tasalaatuisuuden toteutumattomuus	osaamista vaativat lukuisat työtehtävät koulutuksen puute erilaiset osaamisen puutokset	Osaamisen puutteet ja työn vaatimustason korkeus	

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>
epäoikeudenmukainen kohtelu, tasa-arvoinen kohtelu! -eriarvoisuus, rasismi, työntekijöiden tasa-arvoisuus perhetilanteesta huolimatta, negatiivinen kaiku, esimies puuttuu epäkohtiin, arvostellaan työyhteisössä, pelolla johtaminen, kilpailu, luottamuspuola, luottamus päätöksenteossa, luottamus, näkemyserot -johdon ja henkilöstön, työntekijöiden moninaisuus, omat arvot ja asenteet ristiriidassa, yhteishenki! ei "me-henki"	tasa-arvon ongelmat negatiivinen kritiikki arvostelu luottamusongelmat arvoristiriidat moninaisuus yhteishengen puuttuminen kilpailutilanne	eriarvoisuus arvostelu luottamusongelma johtoa kohtaan työyhteisön arvoristiriidat ja epäsopu	Tasa-arvon ja luottamuksen puutteet	Arvomaailman ja luottamuksen ongelmat sekä Arvostuksen ja palautteen puute
saatu arvostus, työntekijän arvostus, "johtajat ei ymmärrä", arvostus (puute), "mukaan töihin edes 1 päivä", osaamisen arvostus, "ei tiedä, mitä tekee", arvostus? tarvitaan enemmän toisen työn arvostusta, palkitseminen, palaute! positiivisen palautteen anto, esimiehen palaute, työkaverin palaute, -millaista, milloin ok, asiakaspalautteet	arvostuksen puute palautteen puute palkitsemisen puute	Työn arvostuksen tunteen puute	Työn arvostuksen ja kannustavan palautteen puutteet	

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>
työvuorolistojen suunnitelmallisuus? työntekijän toiveet, työvuoroista sopiminen, siirtymiset ei huomioitu, keikkojen ja lounaan yhdistäminen, ei kuunnella toiveita, automaattisen jouston olettaminen, työn organisointi, epäselvä työnjako kiire, ajanhallinta, vastuutyöntekijälle ajan järjestäminen, kiire kotona ja töissä, työ alkaa 8:15 syömään pääsee 13:30	työn suunnittelun (organisoinnin) ongelmat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet vähäisiä kiire ajanhallinnan ongelmat työvuorojen suunnitelmallisuuden ongelmat	Työn suunnitteluun osallistuminen ei toteudu ja ajanhallinta kärsii	Työn organisoinnin ja vaikutusmahdollisuuksien puutteet	Työn organisoinnin ja vaikutusmahdollisuuksien puutteet
asukkaiden tilanteen muutos, "raskaampaa kuin ennen", sähköiset järjestelmät, uudet järjestelmät ja niiden opettelu taloudellinen tilanne, muuttuvat tilanteet, brändi/imago-ongelmat, työnkuva muuttuu -tuodaan toisen yksikön malli (hoitajille keittiötyö), keittiötyön lisääntyminen, päivien vaihtelevuus	asiakkaat järjestelmät taloustilanne yritysimago	Erilaiset muuttujat työssä jatkuvat muutokset	Muuttuvat tekijät työpaikalla	Jatkuvat muutokset
johtaminen, pelolla johtaminen, palaverit, keskustelu, ehdottomuus, aikataulut, johtamisen puute, johtaminen	johtaminen johtamisen puutokset	johtaminen, johtamisen puutokset		Ongelmat johtamisessa
tilaukset, respa, autojen kunto, tiskikone, epäjärjestys, syöttöapu, ruokalistojen suunnittelu, ahtaat tilat kuormalle, väärin purettu, varasto, siivous puute	Yksittäismainitut estävät tekijät	Yksittäismainitut estävät tekijät		Yksittäiset työhyvinvointia estävät tekijät

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia estävät tekijät</b>
puuttuvat yhteiset toimintaperiaatteet, erilaiset toimintatavat II, pelisääntöjen puute, toimintaperiaatteet ei aina selviä, ei aina noudateta yhteisiä periaatteita, muiden tahojen sitoutumattomuus kuntoutukseen, hommat ei hoidu ehdoituksista huolimatta, ei noudateta yhteisiä pelisääntöjä, huono työyhteisö	yhteisten toimintaperiaatteiden puutokset  yhteisten toimintatapojen noudattamatta jättäminen  sitoutumattomuus  työyhteisötaitojen vajaavaisuus	Yhteiset toimintaperiaatteet ja niihin sitoutuminen	Yhteiset toimintaperiaatteet ja niihin sitoutuminen	Yhteisten toimintaperiaatteiden puuttuminen ja niihin sitoutumattomuus
hoitajapula, henkilökuntavaje, hoitajamäärä II, sijaispuulahenkilökunnan vaihtuvuus IIIIII, vaihtuvuus -miten työsuhteet päättyneet? sairaanhoitajien rekrytointi, työvuorojen venyminen, sisäinen jousto	hoitajamitoituksen vajaavaisuus  henkilökunnan vaihtuvuus  rekrytointivajeet  työvuorot pidentyvät hoitajapulassa	Hoitajavaje ja henkilöstön vaihtuvuus	Hoitajavaje ja henkilöstön vaihtuvuus	Henkilöstöresurssit
raskas, fyysinen työ, krepmat, kolotukset, ”miten jaksaa eläkeikään”, terveys ja jaksaminen, sairaslomat, ”selkä väsy”, jaksaminen -psykkinen kuormitus, usein äkillinen vaaratekijä, henkisesti raskaat asiakkaat ja omaiset, sairastaminen, itse-lapsi-asukas, tultava töihin sairaslomaltakin, sairaslomista syällisyys, pienen organisaation ongelmat-poissaolot, vastentahtoiset asiakkaat ja hoitajat, motivaation puute, arki, rutiinointuminen	Fyysiset ongelmat  työn kuormittavuus, terveys ja oma jaksaminen  psykkinen kuormittavuus  sairastaminen  syällisyys sairastamisesta  motivaation puute  vastentahtoisuus	Työn kuormittavuus ja työntekijän jaksamista kuormittavat asiat	Henkilökohtaiset syyt työssä jaksamisen ongelmina	Henkilökohtaiset haasteet
työn ja vapaa-ajan yhteensovitus III, ystävät ja harrastukset jää, ei työasioita vapaa-ajalla, työstressi vaikeuttaa vapaa-aikaa, sosiaalielämä kärsii -illasta aamuun, työn ja perhe-elämän sovittaminen II, ei voi ilmoittautua harrastuksiin	työn ja vapaa-ajan yhteensovitus  työstressi vaikuttaa  sosiaalielämä kärsii  työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen	Vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisen vaikeudet		

## Liite 2. Työhyvinvointiin edistävästi vaikuttavat tekijät

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Työhyvinvointia edistävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia edistävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia edistävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia edistävät tekijät</b>	<b>Työhyvinvointia edistävät tekijät</b>
työkaverit, työyhteisö, työporukka, työkaverit, ”työkaverit, kuin perhe”, hyvä työporukka, avuliaat työkaverit, hyvät työkaverit, ”vaihtelevan ikäistä ja eri taustoista”	hyvä työyhteisö vaikuttaa jaksamiseen	hyvä työyhteisö	Työyhteisön positiiviset piirteet sekä ammatti- ja vuorovaikutustaidot	Hyvä työyhteisö ja työyhteisötaidot sen sisällä
moniammatillinen ja ammattitaitoinen työyhteisö, ammatillinen vertaistuki, ammatitaito, yhdessä pohtiminen	ammattillisuus työyhteisössä on tärkeä tuki	työyhteisön ammatitaito ja ammatillisuus		Asenne, ilmapiiri
vuorovaikutus kollegojen kanssa, kommunikointi, puhutaan suoraan, uskallus olla eri mieltä, ”hyvä palautteen anto ja vastaanotto”,	hyvä vuorovaikutus on toimivan työyhteisön merkittävä osa	vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä		
innostava, motivoiva, joustavuus, iloiset työntekijät, toisten jeesaus, huomio, motivaatio, sitoutuminen	hyvä asenne työntekoon auttaa yksilöitä työyhteisössä	asenne ja tapa ajatella		
ystävällinen, rento, tasa-painoinen, kiinnostunut, kannustus, luotettavuus, ”luotettavuus”, asenteet, arvot, toisten arvostus, toisten antama arvostus, oman ja muiden työn arvostus	hyvän työkaverin ja työyhteisön piirteet auttavat jaksamaan			Asenteeseen, ilmapiiriin ja yhteishenkeen liittyvät tekijät
yhteishenki, yhteishenkikodinomainen, ”yhteishenki”	hyvä yhteishenki sitoo ryhmään	yhteishenki työyhteisön tukena		
ilmapiiri, avoin työilmapiiri, ”voi heittää läppää”, avoimuus, ”opiskelijat pääsee mukaan”, ”avoin ilmapiiri, ”kuuluu porukkaan”, avoimuus, ”miten pääsee tiiviiseen työyhteisöön”, rento ilmapiiri, viihtyy töissä, huumori, välitön hyvä	hyvä, avoin ilmapiiri antaa tilaa yksilöille ja auttaa toimimaan ryhmän sisällä	avoin työilmapiiri työyhteisön tukena		

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
työhyvinvointia edistävät asiat	työhyvinvointia edistävät asiat	työhyvinvointia edistävät asiat	työhyvinvointia edistävät asiat	työhyvinvointia edistävät asiat
yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, oman työn suunnittelu, itsenäinen työsuunnittelu, yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, työparin kanssa työsuunnittelu, pystyy vaikuttamaan oman työn suunnitteluun, vaikutusmahdollisuudet "vapaat kädet"	vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kannustavat	Työlistojen suunnittelu autonomisesti tai suunnitelmallisesti	Vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin ja työhön sekä hyvä työn organisointi	Vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin ja työhön sekä hyvä työn organisointi
listojen nosto tasaapuolista, työn hyvä organisointi, selkeytetyt työlistat	hyvä työlistojen suunnittelu			
vaihtelevat työpäivät, monipuolisuus, töitä riittää, "ei samanlaista työpäivää", hankkeet, projektit, koulutus, ryhmät	monipuolinen, vaihteleva työ	Työn monipuolisuus ja mahdollisuus kehittyä	Työn tarjoamat mahdollisuudet	Työn tarjoamat mahdollisuudet ja työn ulkoiset tukitoimet
"mahdollisuus vaihtaa talon sisällä, muuntaa", mahdollisuus ja myönteisyys koulutukseen ja kehittymiseen	mahdollisuudet työpaikan sisällä			
toimivat apuvälineet, toimiva välineistö	työvälineet			
erilaiset tapahtumat, virkistystoiminta	virike-edut	Työpaikan tarjoamat edut ja tukitoimet	Työnantajan tarjoamat etuisuudet ja tukitoimet	
Smartum-kortti, kulttuurisetelit, tyhy-päivät, "ison talon edut"				
työterveys, työnohjaus, työsuojelu, RAI, ergonomia, työterveyshuolto	työsuojelun ja työterveyden tukitoimet			

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Työhyvinvointia edistävät asiat</b>	<b>Työhyvinvointia edistävät asiat</b>	<b>Työhyvinvointia edistävät asiat</b>	<b>Työhyvinvointia edistävät asiat</b>	<b>Työhyvinvointia edistävät asiat</b>
"terveys ja toimintakyky", "terveys ja toimintakyky", "jaksaminen", "terveys ja toimintakyky", "työkyky", "terveys, "terveys, harrastukset"	oma terveys ja toimintakyky ovat avainasemassa jaksamiseen	terveys ja toimintakyky	Henkilökohtaiset voimavarat	Henkilökohtaiset voimavarat
omaa vapaa-aikaa perheestä, perhe, työ ja perhe-elämä, "harrastukset", perhe, harrastukset, mielekäs tekeminen vapaalla	perheestä ja harrastuksista saa voimia ja tasapainoa työelämään	vapaa-ajan virikkeet		
asukkaat, omaiset, asiakkaat, "mukavat asukkaat saa pysymään", asiakkaat, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa	asiakkaat, asukkaat ja omaiset	Asiakkaat ja näiden antama (hyvä) palaute		Työnantajasta riippumattomat henkilöt, eli kolmas osapuoli (asiakkaat, omaiset)
potilas palaute, asiakas palaute, omais palaute, rakentava potilas palaute, asiakas palaute, positiivinen palaute -asiakkaat, omaiset, palaute -omaiset, potilasryhmät	asiakas- ja omais palaute			
positiivinen palaute II, positiivinen palaute - innoittaa ja motivoi, palautteen anto ja vastaanotto, positiivinen palaute -kollegat, esimiehen palaute	palaute työyhteisössä	Positiivinen palaute työyhteisössä sekä saatu arvostus		Palaute, onnistumisen kokemukset ja kiitokset
onnistumiset, työ palkitsee, tuottaa sosiaalisuutta, kiitokset, työ mielekästä, tärkeää kaikille, pitää olla palkitsevaa, kiitokset, onnistumisen kokemukset, oman ja muiden työn arvostus	onnistumiset, palkitsevuus kiitokset, arvostus			

## Liite 3. Työpajoissa valikoituneet kehittämiskohteet

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläluokka	Pääluokka
"palkitseminen", "palaute", "esimiehen palautteenanto" (syylittävä), "työntekijän automaattisen jous-ton olettaminen", "johtaminen", "oheistyön arvostuksen puute", "ristiriitaiset ohjeet", "johtamisen sekavuus", "heikompien puolien hyväksyminen", "luottamus"	palkitseminen	Johtamiseen tai sen puutteeseen suoraan tai välillisesti liittyvät kehittämiskohteet	Henkilökunnan valitsemat ja eniten ääniä saaneet kehittämiskohteet
	palaute		
	olettamukset		
	arvostuksen puute		
	epäjohdonmukaisuus		
	tasa-arvon puute		
	luottamuksen puute		
"henkilöstön vaihtuvuus", "ajan järjestäminen omaan työhön", "hoitajamäärä", "sijaispula", "potilasturvallisuus" (liittyy edelliseen), "rekrytointi", "sairastamiset", "sairaslomat".	vaihtuva henkilöstä	Henkilöstöpolitiikkaan liittyvät kehittämiskohteet	
	ajanpuute työlle		
	heikko henkilöstömitoitus		
	sairastaminen		
"Tiedottaminen", "perehdytys", "tiedonkulku", "perehdytys", "tiedonkulku"	tiedottaminen	Tiedonkulkuun liittyvät kehittämiskohteet	
	perehdyttäminen		
"työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeus", "osaamisen puutteet", "brändiongelmät", "jatkuvat muutokset", "henkinen stressi", "sähköiset järjestelmät" sekä keikkojen ja lounaan yhdistämisen vaikeus".	työ vs. vapaa-aika	Muut työntekoa vaikeuttavat kehittämiskohteet	
	omat puutteet osaamisessa		
	imagokysymykset		
	muutoksensietokyky		
	stressi		
	työvälineiden toimivuus		
	ajanhallinnan vaikeudet		
	vaikeudet työmotivaatiossa		