



Inhimillinen pääoma ja kestävä työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa

Minna Raumanni

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Inhimillinen pääoma ja kestävä työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa

Minna Raumanni
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö
Elokuu, 2022

Minna Raumanni

Inhimillinen pääoma ja kestävä työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa

Vuosi

2022

Sivumäärä

93

Tutkimuksen lähtökohtana on sosiaali- ja terveysalan valtakunnalliset haasteet, kuten pula ammattitaitoisesta henkilöstöstä sekä lisääntynyt keskustelu riittävän hyvästä johtamisesta ja työn arvostamisesta. Sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistus sekä maailmanlaajuinen koronapandemia ovat myös vaikuttaneet tutkimuksen taustalla. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla työhyvinvoinnin tukeminen on mahdollista saada näkyvämmäksi osaksi sosiaali- ja terveysalan organisaation strategiaa ja päivittäistä johtamista. Keskeisenä tavoitteena on tunnistaa sellaisia inhimillisen pääoman osa-alueita, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin niin organisaatio-, työyhteisö-, kuin yksilötasolla.

Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia henkilöstön kokemuksiin työhön liittyvistä asenteista sekä työhyvinvoinnin ilmenemisestä yksilötasolla. Lisäksi vastauksia haettiin työn voimavaroihin ja työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Laadullinen tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstölle. Kyselyssä on hyödynnetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tiedonkeruun menetelmää. Kehittämistehtävänä suunniteltiin työhyvinvoinnin suositukset, joiden pyrkimyksenä oli vahvistaa tutkimuksen konkreettisuutta ja joiden avulla työhyvinvointia ja organisaation inhimillistä pääomaa voidaan tukea paremmin ja luoda samalla kestävämpää työelämää.

Työhyvinvointitutkimuksessa henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen merkitys organisaation inhimillisenä ja aineettomana pääomana on toistaiseksi jäänyt vähemmälle huomiolle. Opinnäytetyön teoreettinen näkökulma painottuu aineettoman pääoman osa-alueisiin ja aiempien tutkimusten pohjalta muodostettuun työhyvinvointipääomaan sekä niiden merkitykseen organisaatioissa koettuun työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Nykypäivän työelämässä pula osaajista asettaa työhyvinvoinnin organisaatioiden strategiseksi menestystekijäksi. Muuttuva työelämä, ikääntyvä väestö sekä työntekijöiden lisääntyneet odotukset haastavat organisaatiot miettimään arvojaan ja tavoitteitaan. Työnantajalta odotetaan vastuullisuutta niin ekologisesti, sosiaalisesti kuin taloudellisestikin.

Tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on yhteisöllisyys. Inhimillisille kohtaamisille ja aidolle dialogille on kysyntää. Työn merkityksellisyys sekä henkilöstön sinnikkyys ja itseluottamus ovat arvokkaita voiman lähteitä. Tulokset antavat viitteitä henkilöstön vahvasta potentiaalista kohdata haasteita. Onnistumisen kokemukset ja tieto oman työn merkityksestä asiakkaille auttavat jaksamaan. Vastauksista heijastuu myös kokemus arvostuksen ja kuulluksi tuleminen puutteesta. Työ koetaan merkitykselliseksi, mutta samaan aikaan turhautumisen kokemukset ovat yleisiä. Tämä haastaa miettimään organisaatioiden ja työntekijöiden yhteisiä tavoitteita ja arvomaailmaa. Kestävä ja inhimillinen työelämä edellyttää parempaa kuuntelua, tietojen ja voimavarojen jakamista sekä luottamusta ja empatiaa. Jatkossa tämä vaatii työhyvinvoinnin tutkimukselta laajempaa näkemystä inhimillisen pääoman merkityksestä koko yhteiskunnan tasolla.

Asiasanat: työhyvinvointi, inhimillinen pääoma, työhyvinvointipääoma, työhyvinvointistrategia.

Minna Raumanni

Human Capital and Sustainable Well-being at Work in the Social and Healthcare Organization

Year	2022	Pages	93
------	------	-------	----

The basis of the research is the nationwide challenges of the social and health sector, such as the shortage of qualified personnel and the increased discussion in society about adequate management and valuing work. The restructuring of the social and health sector and the worldwide COVID-19 pandemic has also influenced the background of the study. The purpose of the research project is to produce information, the purpose of which is to make the supporting of well-being at work a more visible part of the social and health sector organization's strategy and daily management. The main goal is to identify areas of human capital that affects the well-being of employees at the organizational, work community, and individual level.

The research questions sought answers to how well-being at work is realized on an individual level, and what kind of attitude the employees have towards their own work. In addition, information was sought about factors affecting the positive resources of work and commitment. The qualitative research was carried out as an electronic survey for the personnel of the social and health services of the city of Porvoo. Both qualitative and quantitative data collection methods were used in the survey. As a development task, work well-being recommendations were designed based on survey results. With the help of these recommendations, work well-being and the organization's human capital can be better supported and at the same time create a more sustainable working life.

Personnel well-being and the strategic importance of working ability as the organization's human and intangible capital have been examined less in work well-being research. The theoretical framework of the thesis describes the components of intangible capital and the well-being capital formed on the basis of previous studies, as well as their importance for the perceived well-being at work and work productivity in the organization. In today's working life, the lack of skilled labour sets well-being at work as a strategic success factor for organizations. Changing working life, an aging population, and the increased expectations of employees towards the employer challenge organizations to think about their values and aims. The employer is expected to be responsible both ecologically and socially as well as financially.

Among the participants in the study, the most important factor influencing well-being at work is a sense of community. There is a demand for human encounters and genuine dialogue. The meaningfulness of the work, and the perseverance and self-confidence of the personnel are valuable sources of strength. The results give indications that the personnel have a strong potential to endure challenges. Experiences of success and knowledge of the importance of one's work for health care consumers help to cope. The answers reflect the experience of a lack of appreciation and being heard. The work is perceived as meaningful, but at the same time experiences of frustration are common. It challenges us to think about the common goals and values of organizations and employees. A sustainable and humane working life requires better listening, sharing information and resources, as well as trust and empathy. In the future, the research on well-being at work is required to take a broader view of the meaning of human capital at the whole level of society.

Keywords: well-being at work, human capital, well-being at work capital, strategy of well-being at work

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Työhyvinvointi	9
2.1	Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	9
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	10
2.3	Työhyvinvoinnin haasteet	11
2.4	Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen	13
3	Aineeton pääoma	13
3.1	Inhimillinen pääoma	15
3.1.1	Inhimillisen pääoman yhteiskunnallinen merkitys	16
3.1.2	Arvokas ja kestävä yhteiskunta	17
3.2	Psykologinen pääoma	20
3.3	Sosiaalinen pääoma	21
3.4	Rakennepääoma	23
4	Työhyvinvointipääoma	25
5	Työhyvinvointistrategia.....	28
6	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	32
7	Menetelmät	33
7.1	Tutkimusprosessi	34
7.2	Ideataso	34
7.3	Sitoutuminen ja tutkimussuunnitelma	36
7.4	Toteuttaminen.....	36
7.5	Aineisto ja sen keruu	36
7.6	Aineiston analyysi	38
8	Tutkimuksen tulokset	39
8.1	Työhön liittyvät kokemukset ja asenteet	41
8.2	Psykologinen pääoma ja voimavarat	44
8.3	Työyhteisö ja sosiaalinen pääoma	47
8.4	Organisaatiokulttuuri	50
8.5	Työhön sitoutuminen	52
8.6	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	55
9	Tulosten tarkastelua	57
9.1	Vahvuuksina sitkeys, itseluottamus ja kiinnostus uuden oppimiseen	58
9.2	Merkityksellisyys kannattelee	59
9.3	Palaute ja onnistumisen ilo	60
9.4	Turhautuminen ja arvostuksen kokemus.....	61

9.5	Tunteiden merkitys	62
9.6	Ihmiset ovat tärkeitä	64
9.7	Inhimilliset perustarpeet	65
9.8	Aidot kohtaamiset ja me-henki	66
9.9	Välittämisen kulttuuri ja kestävä työhyvinvointi	68
10	Pohdinta	70
10.1	Tutkimuksen eettiset lähtökohdat ja luotettavuus.....	71
10.2	Johtopäätökset	74
11	Kestävän työhyvinvoinnin suositukset	79
12	Työhyvinvoinnin kytkeminen osaksi strategiaa - suositukset.....	80
	Lähteet.....	81
	Kuviot	89
	Taulukot	89
	Liitteet	90

1 Johdanto

Kilpisen (2022) mukaan vastuullisen organisaation tunnistaa sen kyvystä mahdollistaa henkilöstölleen parempi elämä. Organisaation tehtävänä on olla olemassa ihmisiä varten ja tuottaa lisäarvoa kaikille sidosryhmilleen. Asiakasarvo ei tänä päivänä muodostu enää työntekijöiden kustannuksella, vaan ennen kaikkea työntekijöiden ansiosta. Vastuullisessa organisaatiossa ihmiset ovat arvokkaita itsessään, lähtökohtaisesti osaavia, luotettavia ja myötätuntoisia. Osallisuus ja avoin dialogi auttavat luomaan arvoa ja menestymistä sekä saavuttamaan yhteisiä päämääriä. (Kilpinen 2022, 65.)

Meneillään oleva sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistus on aiheuttanut kunnissa ja sote-kuntayhtymissä epävarmuutta ja kritiikkiä (Pekola-Sjöblom 2021). Koronapandemia on myös edelleen vahvasti vaikuttamassa maailmanlaajuisesti. Toimintaympäristön muutos haastaa sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatiot tarkastelemaan toimintatapojaan uudelleen. Organisaation uudistumiskyky, henkilöstön osaaminen ja asenteet merkitsevät lähivuosi-na yhä enemmän. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 6.) Työelämän rakenteisiin ja toimintatapoihin liittyen on noussut uusia haasteita esimerkiksi epävarmojen työsuhteiden, työurien pirstaleisuuden ja ylikuormituksen leimaamien työkuultuurien myötä (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 352).

Yli 19 miljoonaa yhdysvaltalaista työntekijää on lopettanut työnsä huhtikuun 2021 jälkeen. Amerikkalaisen liikkeenjohdon konsulttiyhtiö Mc Kinsey & Companyn tutkimusyksikkö Mc Kinsey Global Institute (MGI) on tutkinut syitä työntekijöiden irtisanoutumisten taustalla. Mediasa ilmiöön on viitattu termein ”Great Resignation”, ”Big Quit” tai ”Great Attrition”. Tällä tarkoitetaan pandemian seurauksena työntekijöiden lisääntyneitä sitoutumisen haasteita ja vapaaehtoista irtisanoutumista. (Maaniemi 2021.) Haasteena on, että monet organisaatiot etsivät ratkaisuja yksittäisillä toimenpiteillä, eikä todellisia tekijöitä työntekijöiden sitoutumisen taustalla tunnisteta (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 44). Mc Kinseyn (2021) raportin mukaan viimeiset kuukaudet ovat osoittaneet, että työntekijät kaipaavat investointeja työn inhimillisiin puoliin. Oikeudenmukaisen palkkauksen lisäksi työntekijät toivovat yhteisöllisyyttä sekä merkityksellisyyden, arvostuksen ja osallisuuden kokemuksia. (De Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi, & Schaninger 2021.)

Heikkenevä työhyvinvointi ja lisääntyvät mielenterveysongelmat ovat Kilpisen (2022) mukaan merkkejä siitä, että olemme luonnon kantokyvyn ylittämisen lisäksi ylittämässä myös inhimillisen sietokyvyn. Työn suurentuneet vaatimukset, ympäripyöreät päivät ja loppuun palavat työntekijät kertovat huolestuttavaa tarinaa suomalaisesta työelämästä. (Kilpinen 2022, 64-65; Kokkinen 2020, 6-8.) Organisaatioiden suurin ongelma tänä päivänä on maailmankuulun busi-

nesstrategi Gary Hamelin sekä johtamista tutkivan Michele Zaninin mukaan byrokratia, joka on alkujaan syntynyt vastaamaan teollisen ajan tehokkuuden tarpeeseen. Kontrolli, mittaaminen ja koordinointi ovat johtaneet työelämän epäinhimillistymiseen. Hallinnan tunteet sekä mittaamisen ja vaikuttamisen tarpeet ovat edelleen taustalla, vaikka datan ja algoritmien avulla ympäristön havainnointi ja tulevaisuuden ennakointi ovatkin helpottuneet. (Kilpinen 2022, 61.)

Koronapandemia on muuttanut merkittävästi työntekijöiden odotuksia omalta työltään. Pandemian jälkeen organisaatioiden vetovoima ja kilpailukyky määräytyy niiden kyvystä houkuttaa, kehittää ja säilyttää inhimillistä ja sosiaalista pääomaa. Tämä edellyttää, että organisaatioissa on todellista halua ymmärtää työntekijöitä. Se tarkoittaa empatiaa, myötätuntoa ja päättäväisyyttä muuttaa olemassa olevia rakenteita yhdessä koko organisaation tasolla. Ennen koronapandemiaa johtajuudessa opeteltiin valmentavaa työtettä, mentorointia, vahvojen tiimien luomista ja tehokkuutta. Mc Kinseyn (2021) raportin mukaan nämä taidot ovat välineitä työelämän tulevien kuukausien ja vuosien haasteeseen. Raportin vastauksissa työnantajien käsitys ja työntekijöiden omat kokemukset voimakkaasta irtisanoutumisallosta poikkeavat toisistaan. Työnantajat mainitsevat syynä olevan palkkauksen, työn ja perhe-elämän tasapainon sekä fyysisen ja psyykkisen terveyden. Sitä vastoin työntekijät mainitsevat irtisanoutumisen syinä olevan organisaation tai esimiehen arvostuksen puutteen tai ulkopuolisuuden tunteen työyhteisössä. Johtajuudelta tämä vaatii entistä parempaa kykyä ottaa koko henkilöstö mukaan toiminnan ja prosessien suunnitteluun. (De Smet ym. 2021.)

Menestyäkseen tulevaisuuden työelämässä sekä yksilöt että organisaatiot tarvitsevat erityisesti inhimillistä pääomaa, jolla tarkoitetaan työelämästä puhuttaessa organisaation työntekijöihin ja johtoon sitoutuneita voimavaroja. Inhimillinen eli henkilöihin sitoutunut pääoma voi muodostua organisaation tulevaisuuden menestykselle keskeisimmäksi vahvuudeksi. Vaikka henkilöstökulut muodostavat usein merkittävimmän kuluerän, suurin osa organisaation liiketoiminnallisesta arvosta sisältyy nimenomaan ihmisiin ja heidän osaamiseensa. (Larjovuori ym. 2015, 7-9; Kasvio & Tjäder 2007, 104.) On arvioitu, että tulevaisuudessa aineellisen pääoman kehittämisellä on vain 10-50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineettomaan pääomaan panostamisella uskotaan olevan jopa 50-90 prosentin vaikutus organisaation arvoon (Manka & Manka 2016, 52).

Yhteiskunnallisesti työhyvinvoinnin kehitys vaikuttaa tehokkuuteen ja talouteen merkittävästi. Sillä on merkitystä organisaatioiden menestymisen ja kansallisen kilpailukyvyn näkökulmasta. Tyytyväisyys työssä lisää sitoutumista työhön ja parantaa tuottavuutta. (Virtanen & Sinokki 2014, 30-31; Schulte & Vainio 2010.) Tässä tutkimuksessa johtavana ajatuksena on ollut tarkastella ja ymmärtää sitä inhimillistä pääomaa, jonka varassa useat organisaatiot ovat selviytyneet vaikeinakin aikoina. Millaisia ovat ne asenteet ja voimavarat, joiden avulla työ-

elämä voisi tulevaisuudessa näyttäytyä sopivasti haastavana, mutta myös elämää ja hyvinvointia ylläpitävänä voimana?

2 Työhyvinvointi

Työtä voidaan pitää elinvoimaisen yhteiskunnan perustana. Suomalaisen työelämä tutkimuksen mukaan moni asia on hyvin. Enemmistö työkäisistä pitää työtään innostavana, investoinnit luovat uusia työpaikkoja ja teknologinen osaaminen auttaa ratkomaan maailmanlaajuisia ongelmia. Suomi on Euroopan kärkimaiden joukossa, kun kyse on esimerkiksi mahdollisuudesta joustaa työajoissa, esimies-alais-suhteista, kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksista tai oikeudenmukaisesta kohtelusta työpaikalla. Jatkuva kiire, tehokkuusvaatimukset, ikäsyrintä ja toimeentulon ongelmat ovat kuitenkin osa todellisuutta. Erilaiset psyykkiset oireet ja työssä jaksamiseen liittyvät ongelmat ovat lisääntyneet hälyttävästi erityisesti naisilla sekä nuorilla ja varhaiskeski-ikäisillä palkansaajilla. (Simonen, Heikkilä & Westinen 2021, 5, 351; Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 21; Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 343.) Viimeaikaisessa työterveystutkimuksessa on kuvattu ilmiötä, jossa työkäisen väestön terveys on parempi kuin ennen, mutta työkyvyttömyyttä syntyy yhä enemmän. Puhutaan työkyvyttömyysparadoksista, jolla tarkoitetaan, että maksimaalisen hyvinvoinnin ja onnellisuuden tavoittelu saattaa jopa johtaa pahoinvoinnin kasvuun. (Kokkinen 2020, 15.)

Aura & Ahonen (2016) määrittelevät työhyvinvoinnin nelikulotteisena ilmiönä, johon kuuluvat nykyinen työkyky (terveys, arvot, asenteet, osaaminen, työyhteisö ja työympäristö), työpaikan tuloksellisuus (tuottavuus, kannattavuus ja yhteiskuntavastuu), työn ja vapaa-ajan tasapaino (joustavuus, elämänlaatu), sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset (toimeentulo ja terveysnäkökulmat). Heidän mukaansa vain harvassa organisaatiossa on täysin ymmärretty se taloudellinen hyötypotentiaali, mikä sisältyy työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin taloudellisia kustannussäästöjä aliarvioidaan sekä työpaikka- että yhteiskuntatasolla. Aura & Ahonen ovat pyrkineet osoittamaan, että työhyvinvoinnin johtaminen muodostaa merkittävän osan organisaation tuottavuuden johtamisesta. (Aura & Ahonen 2016, 20-21.) Kilpailukykyiset ja tuottavat yritykset luovat uusia työpaikkoja. Ne menestyvät taloudellisesti ja palvelevat asiakkaitaan hyvin. Julkisella sektorilla menestyksestä kertoo vaikuttavuus niin yhteiskunnassa kuin yksittäisen asiakkaankin kokemana. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 45.)

2.1 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin monikulotteinen ja yhteydessä useisiin eritasoisiin näkökulmiin (Pääatalo & Kauppi 2016, 30-31). Työhyvinvoinnin käsitteeseen voidaan liittää työntekijän kyky suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät työntekijään itseensä (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto) sekä työympäristöön kuuluvista teki-

jöistä (johtaminen, työpaikan ilmapiiri). Kokonaishyvinvointiin vaikuttavat myös työntekijän yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat. Viime vuosina työhyvinvointikeskustelussa on tuotu esiin aiempaa enemmän työpahoinvoinnin sijaan positiivisia näkökulmia. Erityisesti työn imun kokemusten on nähty vaikuttavan myös työhyvinvointiin myönteisesti. Kun työntekijä voi käyttää työssään vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen, myös työpaikkaan suhtautuminen on positiivisempi, sitoutuminen lisääntyy ja tuloksellisuus kasvaa. (Viitala 2014, 171.)

Eudaimonisesta työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan työntekijän omaa arviota kyvystään toimia ja kehittyä työssään, toisin sanoen työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Tunneperäinen työhyvinvointi puolestaan tarkoittaa työntekijän tunnetiloja ja kokemuksia esimerkiksi työn imun tai työuupumuksen suhteen. Työhyvinvoinnin ymmärtämisessä tulisi tarkastella sekä työyhteisön sosiaalisia suhteita, että työntekijän mahdollisuutta henkiseen kasvuun ja autonomiaan. (Luhtinen, Immonen, Mäkikangas, Huhtala & Feldt 2021, 201; Bartels, Peterson & Reina 2019.) Työhyvinvointia voidaan määritellä myös kokonaisuutena, joka muodostuu oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista kehittävistä organisaatorakenteista, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijöiden psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä terveydestä (Manka & Hakala 2011, 7).

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Koetun työhyvinvoinnin ydinkäsitteinä voidaan Hakasen (2004, 12-17) mukaan pitää työuupumusta ja työn imua. Työntekijöiden sitoutumisesta on tullut yhä tärkeämpi kilpailuetu työnantajille (Pyöriä 2017, 66). Erityisesti keskijohdon osoittama kiinnostus ja välittäminen työntekijöitä kohtaan on yhdysvaltalaistutkimuksen mukaan yhteydessä parempaan työhön sitoutumiseen (Creary, Rothbard & Scruggs 2021). On todettu myös, että mahdollisuus parempaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen vaikuttaa samaan aikaan sekä sitoutumista lisäävästi että työuupumusta vähentävästi (Hämmig 2018). Juutin (2015, 142) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat kullekin henkilölle sopiva työn sisältö, hyvä johtaminen ja hyvät työpaikan ihmissuhteet. Myös hallinnan tunteen kokemus omassa työssä sekä mahdollisuus käyttää ja kehittää omaa osaamistaan ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita.

Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa (2020) korostuu aiempien vuosien tapaan julkisen työn merkityksellisyys, luottamus ja työyhteisöjen hyvä työilmapiiri. Tutkimuksessa nousee kuitenkin esiin myös terveydenhuollon ja sosiaalialan työntekijöiden kokemukset, joiden mukaan vain puolet näiden alojen työntekijöistä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, ja joka toisen mielestä aikaa ei ole riittävästi töiden tekemiseen. (Pekkarinen 2020, 24.) Erityisesti työaikana tapahtuvan palautumisen merkityksestä työntekijöiden kokemaan hyvinvoin-

tiin on saatu viitteitä esimerkiksi ruotsalaistutkimuksessa (Ejlertsson, Heijbelb, Ejlertsson, & Andersson 2018). Viimeaikaisen työ- ja organisaatiopsykologian mukaan työelämän haasteiden lisäksi tulisi tarkastella myös yksilöiden ja työpaikkojen voimavaratekijöitä (Larjovuori ym. 2015, 10). Esimerkiksi sosiaalisen pääoman eli työyhteisön sosiaalisten verkostojen, normien, luottamuksen sekä vuorovaikutuksen on todettu olevan yhteydessä yksilöiden tehokkaampaan tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen (Koivumäki 2008, 70).

Päätalon & Kaupin (2016) lääkäreiden työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin tärkeimpiä osa-alueita ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, palkitsevuus ja arvostus sekä työssä eteneminen, suhteet työtovereihin sekä tasa-arvo kollegoiden kesken. Myös sosiaalisella pääomalla (keskinäinen luottamus muiden työntekijöiden kanssa ja yhteinen päämäärä työssä) on tutkimuksen mukaan vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen. Aikataulun hallinta ja ennustettavuus sekä työn laadun säilyttäminen ovat myös merkityksellisiä työhyvinvoinnin mittareita. Saman tutkimuksen mukaan sairaanhoitajien työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä tekijöitä ovat hoitajien välinen toimiva yhteistyö ja kommunikaatio, työn mielekkyys, haasteellisuus ja kehittävyys, sekä tukeva ja oikeudenmukainen johtaminen ja onnistunut työn organisointi. (Päätalo & Kauppi 2016, 30-40.)

2.3 Työhyvinvoinnin haasteet

Viime vuosikymmeninä etenkin digitalisaatio ja globalisaatio sekä koulutustason nousu ovat johtaneet työelämän yksilöllistymiseen. Työntekijöiltä odotetaan aiempaa enemmän vastuunottoa työstään. Ryytänen, Simonen & Karkkola (2020) ovat tutkineet psykologisten perustarpeiden (autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus) täyttymisen merkitystä työhyvinvointiin ja työn imuun. Liiketoimintaympäristön muutostahti, kilpailu sekä työelämän ja organisaatiokulttuurien muutosten rinnalla myös suhtautuminen työhön on muuttunut. Työ ei ole vain välttämätön tulonlähde, vaan myös väylä toteuttaa itseään ja arvojaan. Työ halutaan kokea henkilökohtaisesti merkitykselliseksi ja itsessään arvokkaaksi. Pelkän työtyytyväisyyden sijaan voidaan hakea esimerkiksi innostusta, omistautumista ja uppoutumista sekä kokemuksia työn imusta. (Ryytänen, Simonen & Karkkola 2020, 246.)

Viimeisimmän tutkimuksen (Simonen, Heikkilä & Westinen 2021, 105-106) mukaan keskiikäiset kokevat työmarkkinoilla ikäsyrajintaa ja aliarviointia työhönottotilanteessa. Tulosten mukaan kokemukset kiireestä ja kuormituksesta koskettavat kaikkia ikäryhmiä. Keskeisimpiä työkyvyttömyyttä aiheuttavia tekijöitä ovat kuormitukseen ja työuupumukseen liittyvät mielen-terveysongelmat erityisesti nuorten kohdalla. Tutkimuksen mukaan myös esimerkiksi lääkäreiden työssään kokemat aikapaineet lisäävät todennäköisyyttä työuupumukseen (Gluschkoff, Hakanen, Elovainio, Vänskä & Heponiemi 2022).

Suomalaisen työolotutkimuksen (Simonen ym. 2021) mukaan erityisesti naisvaltaisilla aloilla ja kuntasektorilla kiire on viimeisten viiden vuoden aikana lisääntynyt huomattavasti. Lähes puolet suomalaisista kokee työelämän niin kiireiseksi, että pelkää ylikuormittumista. Moni nuori kokee työelämän raskaaksi ja tavoittelee vapaa-ajan lisäämistä sekä irrottautumista työelämästä ennen eläkeikää. Työn arvo on kuitenkin säilynyt haasteista huolimatta. Tutkimuksen mukaan yli puolet työikäisestä väestöstä kokee työnsä edelleen innostavana ja palkitsevana. (Simonen ym. 2021, 105-106; Puttonen ym. 2016, 11.)

Yksi suurimmista tämänhetkisistä työhyvinvoinnin haasteista työntekijöiden kannalta on nopea teknologinen muutos. Etenkin tekoälyn ja robotiikan kehityksen myötä monet työtehtävät voivat kadota lähivuosien aikana ja useat ammatit kokevat täydellisen muutoksen. (Alasoini & Houni 2019, 4.) Puttonen ym. (2016) tuovat suomalaisia työpaikkoja kuvaavassa raportissaan esiin, että muutokset työpaikoilla voidaan kokea myös positiivisina työn mielekkyyteen, työtehtäviin tai työsuhteen jatkuvuuteen liittyen. Kielteisimmin muutokset vaikuttavat raportin mukaan työn henkiseen tai fyysiseen kuormittavuuteen, joka on näkynyt erityisesti julkisella sektorilla. Parhaimmillaan kestoltaan rajattu kiire voi kuitenkin tehostaa työskentelyä, jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen ja hän saa tukea omasta työyhteisöstään. (Puttonen ym. 2016, 6-11.)

Työhyvinvoinnin moniulotteisuus on haaste monissa organisaatioissa. Etenkin julkisen terveydenhuollon tavoitteena ja samaan aikaan myös haasteena ovat potilaskokemuksen parantaminen, tuottavuus ja kustannusten alentaminen. Terveystieteiden henkilöstön kokemusten parantaminen voi näin ollen jäädä taka-alalle. Tutkimuksessa on saatu viitteitä, että työhyvinvoinnin tukeminen voi olla epäjohdonmukaista ja satunnaista, eikä siihen sitouduta riittävästi organisaation kaikilla tasoilla. Myöskään henkilöstön odotuksia ei aina kartoiteta riittävästi. (Brand ym. 2017.)

Ring, Laulainen & Rissanen (2019) liittävät psykologisen sopimuksen rikkoutumisen osaksi organisaatioiden haasteita. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sopimusta, joka rakentuu työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa. Sanaton sopimus pitää sisällään työntekijän uskomuksen osapuolten välisestä vastavuoroisuudesta. Psykologiseen sopimukseen voi liittyä työntekijän taholta odotuksia esimerkiksi mahdollisuudesta osallistua organisaation suunnitteluun ja päätöksentekoon ja tätä kautta kokemukseen oman työnsä kontrollista. Etenkin muutostilanteissa psykologinen sopimus saattaa rikkoutua, jolloin henkilöstön poissaolot lisääntyvät, henkilöstöä on haastavaa saada pysymään alalla, eikä uusia työntekijöitä saada rekrytoitua. Työntekijän keskeisiä työhön ja organisaatioon liittyviä odotuksia on tärkeää tunnistaa, jotta psykologinen sopimus voi työntekijän kannalta täyttyä ja työhön sitoutuneisuus vahvistua. Psykologisen sopimuksen täyttyminen edistää myös työntekijän henkistä hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. (Ring, Laulainen & Rissanen 2019, 88-89.)

2.4 Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumisen on todettu kasvattavan myyntiä, tuottavuutta ja kannattavuutta sekä vähentävän merkittävästi poissaoloja ja vaihtuvuutta. Tällä on vaikutusta niin yksilöiden, yritysten kuin yhteiskunnankin kannalta. Gallup on tutkimuslaitos, joka tutkii vuosittain työilmapiiriä ”State of Global Workplace” -tutkimuksellaan. Vuoden 2021 raportissa ennustetaan seuraavana globaalina kriisinä mielenterveyshäiriöiden pandemiaa. Työntekijöiden hyvinvointi on matala, kun puolestaan huoli, stressi, viha ja suru ovat ennätyslukemissa. Vain 20 prosenttia maailmanlaajuisesta työväestöstä on sitoutunutta työhönsä. Suomalaisista 85 prosenttia on edelleen tyytyväisiä elämäänsä, mutta työväestöstä vain kymmenen prosenttia on sitoutuneita työpaikkaansa. Organisaatioiden näkökulmasta tämä tarkoittaa, että 90 prosenttia niiden inhimillisestä pääomasta toimii vajaakäytöllä. Lisäksi työhön sitoutumattomuus ja sen seurauksena syntyvä tuottavuuden lasku aiheuttavat globaalisti 8,1 biljoonan dollarin (US) kustannukset, joka vastaa noin 10 prosenttia globaalista bruttokansantuotteesta. (Kilpinen 2022, 27-28.)

Gallupin mukaan heikko sitoutuminen on seurausta organisaatioiden haasteista sopeutua teknologian, globalisaation ja keikkatalouden synnyttämiin muutoksiin sekä vaikeuksista vastata nuorempien työntekijöiden odotuksiin. Sitoutumisen on havaittu lisääntyvän jopa 70 prosenttia työntekijöiden psykologisiin tarpeisiin vastaavalla johtajuudella, joten tulevaisuuden työelämässä työntekijäkeskeinen ja vahvuuksiin keskittyvä johtaminen ovat merkittävässä asemassa. Gallupin mukaan motivaatio, yhteenkuuluvuus, sitoutuneisuus ja tuottavuus lisääntyvät työyhteisöissä, joissa työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää vahvuuksiaan. Lähiesihenkilön rooli on ratkaiseva, kun pyritään korkeaan suorituskykyyn sekä yksilölliset motivaatiotekijät huomioivaan johtajuuteen. (Kilpinen 2022, 28-29.)

3 Aineeton pääoma

Organisaation aineeton pääoma voidaan jaotella kolmeen osatekijään: inhimilliseen, rakenteelliseen, sekä sosiaaliseen pääomaan. Rakenteellinen pääoma muodostuu näkyvästä tiedosta, joka ilmenee esimerkiksi organisaation prosesseissa, tietojärjestelmissä ja ohjeissa. Sosiaalinen pääoma puolestaan käsittää organisaatioon muodostuneet yhteistyön tavat, suhteet ja luottamuksen. (Viitala 2014, 139-140; Aura & Ahonen 2016, 33.) Inhimillisen pääoman käsitteellä tarkoitetaan yksilön tai organisaation menestymistä edesauttavia aineettomia ja henkilöihin kiinnittyneitä resursseja (Larjovuori ym. 2015, 12). Organisaatioiden aineettomalla pääomalla on todettu olevan merkittävä yhteys työn tuottavuuteen, mutta sen näkyminen virallisissa tilastoissa on vielä vähäistä (Roth 2020).

AINEETOMAN PÄÄ- OMAN LAJIT	ILMENEMINEN TYÖELÄMÄSSÄ
INHIMILLINEN PÄÄOMA	Osaaminen, tiedot, taidot, asenteet. Psykologinen pääoma (toiveikkouden ja optimismin kaltaiset psykologiset resurssit).
SOSIAALINEN PÄÄOMA	Yksilöiden ja ryhmien väliset suhteet (yhteiset arvot, normit, luottamus, tiedonjakaminen, aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi).
RAKENNEPÄÄOMA	Infrastruktuuri, joka mahdollistaa inhimillisen pääoman säilyttämisen ja kehittämisen (organisaation järjestelmät, toimintaprosessit, työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet).

Taulukko 1: Aineeton pääoma (mukaillen Larjovuori ym. 2015, 11)

Auran & Ahosen (2016) mukaan organisaatioiden liiketoiminta perustuu yhä enemmän aineettomien tuotantotekijöiden hyödyntämiseen, kun aineellisten tekijöiden rooli puolestaan vähenee. Samoin kuin aineellinen käyttöomaisuus, myös aineettoman pääoman aikaansaaminen vaatii rahallista panostusta. Aineeton pääoma vähenee ajan ja teknologisen kehityksen myötä, mutta toisaalta sen arvo voi nousta hyvinkin suureksi verrattuna organisaation aineelliseen varallisuuteen. (Aura & Ahonen 2016, 33.)

Viimeisten kahden vuoden aikana koronapandemia on asettanut monet organisaatiot miettimään esimerkiksi arvojen ja ilmapiirin merkitystä liiketoiminnan kannalta. Organisaatiokulttuurin monimuotoisuus, tasapuolisuus ja osallisuus ovat sidoksissa innovatiivisuuteen ja tulokellisuuteen. (Creary, Rothbard, Scruggs 2021, 4.) Koronapandemia on vaikuttanut jokaiseen ihmiseen ja organisaatioon ympäri maailmaa. Microsoftin (2021) työtrendi-indeksi-raportti perustuu laajaan tutkimukseen, joka kattaa yli 30 000 työntekijän kokemuksia 31 maassa. Se sisältää myös asiantuntijoiden näkökulmia esimerkiksi työpaikkayhteistyöstä ja sosiaalisesta pääomasta. Raportin mukaan tulevaisuuden työelämässä tulisi huomioida enemmän työntekijöiden odotuksia, jotka pandemian aikana ovat muuttuneet ratkaisevasti. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, työntekijöiden yksilölliset tarpeet, joustavuus työn ajan ja paikan suhteen sekä sosiaaliseen pääomaan panostaminen ovat tekijöitä, joilla voidaan houkutella huippuosaajia. (Microsoft Work Trend Index 2021, 2-4.)

Eurofound on tutkinut Euroopan työpaikoilla vallitsevia suuntauksia 25 vuoden ajan. Vuoden 2015 tutkimus kattaa 35 maata ja sisältää lähes 44 000 työntekijän haastattelut. Tutkimusraportin mukaan etenkin terveys- ja opetusalan työntekijöiden kohdalla henkisten vaatimusten ja psykososiaalisten riskien merkitys kasvaa. Nämä vaatimukset ovat tiiviisti yhteydessä uupumukseen ja heikentyneeseen terveyteen ja hyvinvointiin, joten niihin on tulevana vuosina kiinnitettävä erityistä huomiota. Ratkaisevia tekijöitä työterveydessä ja työhyvinvoinnissa voivat olla työnohjaus, sosiaaliset resurssit sekä palkitsevat työskentelykokemukset. Poliitti-

silla aloitteilla tulisi edistää strategisia investointeja, joilla taataan työntekijöille tarvittavat resurssit työhyvinvoinnin säilyttämiseen ja parantamiseen. (Kubicek ym. 2019.)

ARTTU2-tutkimusohjelmaan kuuluvassa hankkeessa on pyritty löytämään sellaisia henkilöstöjohtamisen ja kuntien työntekijöiden voimavaroja ja potentiaalia, joiden avulla kunnat säilyvät kuntalaisia parhaalla mahdollisella tavalla palvelevina työnantajina henkilöstölleen myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja palveleva esihenkilötyö ovat sidoksissa vahvempaan työn imun kokemukseen, työpaikkaan sitoutumiseen ja parempaan työssä suoriutumiseen sekä vähäisempään työuupumukseen ja työssä tylsistymiseen. Erityisesti kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen oli selvässä yhteydessä kaikkiin tutkimuksessa tarkasteltuihin myönteisiin tulospöytäkuviin. Ihmislähtöinen, palveleva johtaminen ja voimaannuttavat henkilöstöjohtamisen käytännöt sekä oikeudenmukaisuus ja korkea sosiaalinen pääoma olivat tutkimuksen mukaan yhteydessä parempaan hyvinvointiin ja omaan työpaikkaan sitoutumiseen. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 7.)

3.1 Inhimillinen pääoma

Inhimillisen eli henkilöihin sitoutuneen pääoman on arvioitu olevan lähivuosina menestyvien organisaatioiden keskeisin tekijä. Aineettomien resurssien osuus myös arvonmuodostumisen näkökulmasta on arvioitu huomattavasti suuremmaksi kuin aineellisten investointien. (Larjovuori ym. 2015, 9.) Organisaatiotasosta inhimillistä pääomaa ylläpidetään erityisesti henkilöstöjohtamisen, kehittämisen ja lähiesimiestyön hyvillä käytännöillä. Viime vuosina työelämässä on korostunut itsensä johtamisen ja ajan hallinnan taidot sekä työntekijän omien valmiuksien rooli työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. On todettu, että inhimillinen pääoma vaikuttaa keskeisesti työurien pituuden ja yhtenäisyyden taustalla. (Larjovuori ym. 2015, 35.)

Yksilötasolla inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi henkilön tietoja, osaamista, psykologista pääomaa ja asenteita. Henkilön yksilöllinen inhimillinen pääoma sekä organisaatiotasolla ilmapiiri, organisaatiokulttuuri, johtaminen ja rakenteet vaikuttavat inhimillisen pääoman käyttämiseen ja kehittämiseen, sekä turvaavat inhimillisen pääoman tuomaa kilpailuetua. (Larjovuori ym. 2015, 12.) Inhimillinen pääoma on yhtä aikaa sekä näkymätöntä että näkyvää tietoa. Inhimillisen pääoman vaaliminen johdattaa kysymään, onko organisaation palveluksessa oikeanlaisia osaajia ja miten osaamista kehitetään tulevaisuuden varalle. (Viitala 2014, 139.)

Larjovuoren ym. (2015) mukaan jokaisen esihenkilön olisi tärkeää tuntee työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat tekijät. Erityisesti korostuu esihenkilötyön vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin sekä toiminnan tuottavuuteen. Työpaikoilla tulisi huolehtia esihenkilöiden mahdollisuuksista ja osaamisesta työhyvinvoinnin sekä inhimillisen pääoman tukemiseen ja kehittämiseen. Inhimillisen pääoman hyödyntäminen perustuu yksilön ja työnantajan väliseen so-

pimukseen. Tämän vuoksi kaikissa henkilöstöjohtamisen ratkaisuisa tulisi pyrkiä molempia osapuolia hyödyttäviin päämääriin. Kestävä ja eettinen inhimillisen pääoman johtaminen edellyttää ihmisten henkilökohtaisten tarpeiden ja elämäntilanteiden tuomista johtamisen ytimeen. Tässä tärkeinä keinoina ovat vuorovaikutteinen ja työntekijöitä osallistava johtajuus, osallistavat henkilöstökäytännöt sekä työn joustavuus. (Larjovuori ym. 2015, 36.)

Erityisesti työn kuormituksen ja vaatimusten ollessa korkeita inhimillistä pääomaa voidaan turvata lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja hallinnantunnetta. Mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin, eli tunne autonomian kokemuksesta on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin ilmenemisessä. Jos työpaikalla kaikkeen tarvitaan lupa tai joku muu päättää asioista, autonomian kokemus heikentyy ja tätä kautta myös työhyvinvointi vähenee. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 10.)

Tieto- ja palveluvaltaistuneessa yhteiskunnassa työntekijöiden panoksesta toimintojen sekä palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen on tullut yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Toisin kuin useissa muissa läntisissä teollisuusmaissa Suomessa innovaatiotoiminnan kehittäminen ei ole kohdistunut tuotanto- ja palveluketjujen sisällä tapahtuville työelämän innovaatioille. Kokeemukset työpaikkalähtöisestä kehittämisestä ovat osoittaneet, että suurelta panostukset uusiin teknologioihin ja työvoiman koulutukseen eivät johda automaattisesti tuottavuuden tai työelämän laadun parantumiseen, jollei niihin ole liitetty työorganisaatioiden kehittämistä. 1990-luvun talouslama toi esiin suomalaisten yritysten heikon kilpailukykyä ja toimintatapojen vanhanaikaisuuden. Tämän jälkeen työelämän muutoksen edistämiseksi on käynnistetty erilaisia hankkeita. (Kettunen 2021, 45-47.)

Esimerkiksi Työelämän kehittämissuunnitelman (TYKES) päämääränä oli saada edistettyä laadullisesti kestävää talouskasvua, jonka avulla työelämän laatu paranisi ja tukisi näin inhimillisten voimavarojen kehittämistä ja työntekijöiden pysymistä työelämässä. Liideri-ohjelman mukaan henkilöstöä osallistavan innovaatiotoiminnan katsottiin olevan yhteydessä työntekijöiden osallisuuden kokemuksiin, ja lisäävän siten työhyvinvointia. 2000-luvun alussa nopeasta talouskasvusta huolimatta julkisessa keskustelussa voimistui kuitenkin työn mielekkyyden katoaminen ja työelämän huonontuminen. Liideri-ohjelman lähtökohtana olleet ajatukset henkilöstön laajaan osallistamiseen perustuvista työelämännovaatioista sekä henkilöstön osallisuuden kokemuksen vahvistumisesta hautautuivat organisaatioiden liiketoiminnan kehittämistä edistävien tavoitteiden alle. (Kettunen 2021, 51-53.)

3.1.1 Inhimillisen pääoman yhteiskunnallinen merkitys

Nyky-yhteiskunnassa suurin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen ovat mielenterveys- ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Suomalaiset jäävät eläkkeelle keskimäärin 60-vuotiaana eli useita vuosia ennen 63-68 vuoden virallista eläkeikää. Yli puolet suomalaisista kokee nykyisen

työkulttuurin niin stressaavana ja painostavana, että se aiheuttaa loppuun palamista. Menetyn työpanoksen kautta mielenterveysystistä johtuvien varhaisten työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset ovat lähes 10 miljardia euroa vuodessa eli viidesosa valtion budjetista. Laajemmin tarkasteltuna työkäisten suomalaisten siirtyminen varhaiselle eläkkeelle muun muassa työpahoinvointiin liittyvien tekijöiden vuoksi maksaa yhteiskunnalle työpanoksen menetyksinä 25 miljardia euroa vuodessa, joka on lähes puolet valtion budjetista. (Castells & Himanen 2013, 101; Manka & Manka 2016, 7.)

Mankan & Mankan (2016, 8-9) mukaan inhimillinen pääoma ja työhyvinvoinnin merkitys muodostavat jokaisen organisaation tärkeimmän voimavaran tulevina vuosina. Heidän mukaansa innostus, luovuus ja sitoutuminen mahdollistavat tulevaisuuden menestymisen työelämässä. Jatkuvat muutokset ja mielekkyyškato vievät kuitenkin pohjaa menestykseltä, koska liian kuormittuneina tai kiireisinä työntekijät eivät yllä parhaaseensa. Suomessa työhyvinvoinnin kokonaishallintaa edistävät ajattelu- ja toimintatavat vaativat kehittämistä. Työhyvinvoinnin puutteita osataan korjata, mutta mahdollisten ongelmien ennaltaehkäisy on edelleen vähäistä. Erityisesti työn psyykkiset ja fyysiset riskitekijät sekä kiire ennustavat työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä (Oinas, Anttila & Nätti 2016, 141). Työhyvinvoinnin tavoitteellisella kehittämisellä voitaisiin näin ollen saada isoja kustannussäästöjä valtiontaloudenkin mitta-kaavassa (Manka & Manka 2016, 40). Lisäksi työn laadun kehittämisellä voidaan merkittävästi vaikuttaa pidempiin työuriin (Oinas ym. 2016, 127).

3.1.2 Arvokas ja kestävä yhteiskunta

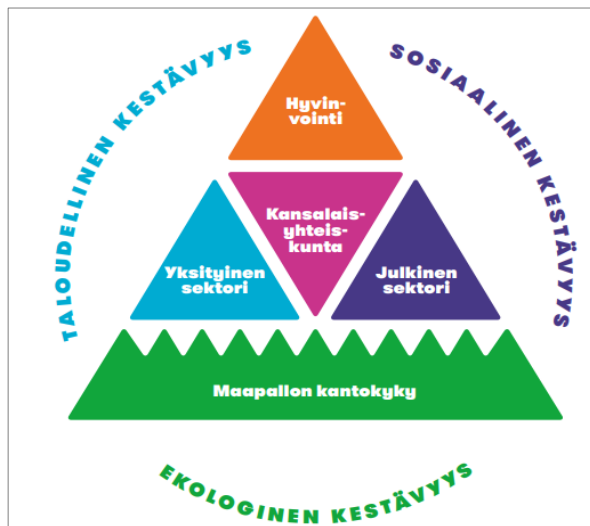
Castells & Himanen (2013, 13) ovat lanseeranneet teoksessaan ”Dignity as development” -teesin, jonka mukaan kehityksen päämääränä on arvokkaan elämän käsite. Heidän mukaansa suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan haaste ei ole vain rakenteellinen kestävyysvaje, vaan myös sen henkisen kestävyysvajeen uudistaminen ja yhdessä onnistumisen kulttuurin edistäminen. Kehitys voidaan nähdä prosessina, jossa ihmiset yksilöinä tai kollektiivisesti lisäävät valmiuksiaan parantaa elämäänsä omien arvojensa mukaisesti. Globaalina informaatioaikana uudenlainen sosiaalinen verkostoituminen sekä talouksien ja yhteiskuntien maailmanlaajuinen keskinäinen riippuvuus ovat muokanneet olosuhteita, joissa kehitys tapahtuu. Kehityksen päämääriä muokkaavina arvoina tulisi Castellsin & Himanen mukaan nähdä talouskasvun kehityksen lisäksi myös ihmisten ja luonnon hyvinvointi, kokonaisuudessaan arvokas elämä. (Castells & Himanen 2013, 23.)

Psyykkiseen hyvinvointiin liittyvät ongelmat, kuten masennus ja työperäinen stressi sekä syvällisemmät odotukset elämästä haastavat luomaan kestävämpää kehitysmallia niin yhteiskunnan tasolla kuin yleismaailmallisesti. Castells ja Himanen (2013, 88) ennustavat, että masennus tulee olemaan vuoteen 2030 mennessä maailman toiseksi yleisin sairaus, yleisempi kuin esimerkiksi sydän- ja verisuonisairaudet tai syöpä. Kestävässä hyvinvointiyhteiskunnassa

tarvitaan näin ollen panostuksia myös aineettomaan henkisen hyvinvoinnin tasoon ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Castells & Himanen 2013, 90.)

Castellsin & Himasen (2013, 98-99) mukaan perinteisiä hyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat autonomia (vapaus, toimijuus, voimaantuneisuus), sosiaaliset suhteet (yhteisöön kuulumisen kokemus) sekä merkityksellinen tekeminen, esimerkiksi työ tai leikki. Erityisesti tämä liittyy Castellsin & Himasen mukaan hyvinvoinnin haasteista suurimpaan, eli psyykkiseen hyvinvointiin. Uuden arvokkuuslähtöisen johtamis- ja työkuulttuurin järjestelmällinen edistäminen läpi työmaailman voi heidän mukaansa luoda vahvaan henkiseen kulttuuriin yhdistettynä Suomelle erityisen kilpailuedun. Olennaista on, että onnistumisen ja onnellisuuden, toisin sanoen tuottavuuden ja hyvinvoinnin välille muodostuu toisiaan positiivisesti ruokkiva yhteys. Lisäksi kulttuuri tulisi sisällyttää työhyvinvoinnin ohjelmiin ja kiinnittää tähän huomiota erityisesti julkisella sektorilla, jotta tuottavuusparannukset ja työurien pidentymisen tavoitteet voivat toteutua. (Castells & Himanen 2013, 351.)

Hämäläisen (2013) mukaan uudenlainen kestävä hyvinvointi koostuu yhteiskuntien pyrkimyksistä huolehtia kaikista nykyisen sukupolven hyvinvointitarpeista vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia vastata omiin tarpeisiinsa. Tämä vaatii syvällistä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Perinteisiä taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia kestävä kehityksen ulottuvuuksia tulisi täydentää subjektiivisen hyvinvoinnin ja yksilöiden vastuun näkökohdilla. (Hämäläinen 2013, 5.)



Kuvio 1: Kestävä hyvinvointi (mukaillen Hämäläinen 2013, 6)

Myös Kilpinen (2022) ottaa teoksessaan kantaa organisaatioiden menestyksen määrittelyyn. Hän ehdottaa organisaatioiden menestyksen mittareiksi taloudellisten tulosten rinnalle niiden vaikutukset ihmisten elämään ja maapalloon. Organisaatioiden rooli voisi tulevaisuudessa olla yhä enemmän vastuullinen, merkityksellinen, oppimisen mahdollistaja sekä inhimillinen ja

yhteisohjautuva yhteisö. Castells & Himanen (2013) esittävät tuottavan hyvinvoinnin ohjelmaa, joka uudistaisi työ- ja johtamiskulttuurin ja yhdistäisi innovaatiopohjaisen tuottavuuden ja hyvinvoinnin. Ajatuksena on positiivinen kehä, jossa hyvinvointivaltioon investoimalla tuotetaan ihmisiä, joilla on menestyksekkään talouskehityksen jatkamiseen tarvittavaa terveyttä ja turvallisuutta. Tämä toisi puolestaan kestävyyttä kilpailukykyisen talouden sekä uudistetun inhimillisen kehityksen välillä. (Kilpinen 2022, 32; Castells & Himanen 2013, 102-103.)

Belgialainen Frederic Laloux (2016) on tutkinut eurooppalaisia ja yhdysvaltalaisia organisaatioita ja kehittänyt uuden ajan Teal-organisaatiokäsitteen, jonka ydinajatuksena on vastata yhä kompleksisemmän maailman sekä ihmisten lisääntyvän tietoisuuden tarpeisiin. Ympäristön muuttuessa myös maailmankuvamme ja ajattelumallimme sekä tapamme organisoiua muuttuvat. Tarvitaan inhimillisiä voimavaroja vapauttavia ja dialogisuutta tukevia rakenteita ja toimintatapoja. Teal-organisaatioissa korostuvat jatkuva tarkoituksen etsiminen (työn merkitys), kokonaisvaltaisen ihmisyyden ymmärtäminen (hyvinvointi) sekä itseohjautuvuus (luottamus omaan osaamiseen). (Laloux 2016, 145.)

Lalouxin (2016) mukaan Teal-tasolla oleva ihminen näkee maailman paikkana, joka kutsuu löytämään todellisen itsemme ja potentiaalimme. Tarpeet oman egon hallintaan, kontrolloimiseen tai sopeutumiseen vähenevät, mutta sydämen äänen kuunteleminen lisääntyy. Teal-organisaatiota kuvataan ihmisten muodostamana ekosysteeminä tai elävänä organismina, jossa jokaisella jäsenellä on valta tehdä merkittäviä, omaa työtään koskevia päätöksiä. Tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, joten Teal-organisaatioissa strategiat elävät yksittäisten, ympäri organisaatiota tehtyjen päätösten seurauksena. Tämän on todettu vapauttavan työhön energiaa, oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Olennaista on myös, että ihmiset nähdään kokonaisvaltaisesti ilman pelkoa, että heitä ei hyväksytä omana itsenään. Teal-organisaatioille tyypillistä on myös niiden evolutiivinen tarkoitus, eli palveleminen jotain itseään suurempaa tarkoitusta. (Laloux 2016, 145.)

Castells & Himanen (2013) esittävät raportissaan elämän tavoitteen siirtämistä taloudesta inhimilliseen hyvinvointiin kestävä yhteiskunnan perustaksi. Myös Laloux (2016) kokee, että ”tämän päivän organisaatiot ovat rikki” ja perinteiset organisaatiokäytännöt ja rakenteet ovat tulleet tiensä päähän. Hänen mukaansa organisaatiot vaativat välitöntä uudistamista ja inhimillisen pääoman tunnustamista niiden käyttövoimaksi. Tulevaisuustutkimuksen professori Markku Wileniuksen (2015, 183) mukaan inhimillinen tietoisuus on tulevaisuuden vallankumouksellinen ilmiö. Tämä tarkoittaa, että tulevaisuuden työelämä vaatii työntekijöitä, joiden tarkkaavaisuus- ja huomiokyky ovat nykyistä paremmalla tasolla.

Organisaatioiden kannalta merkitystä on henkilöstön emotionaalisen, psykologisen, sosiaalisen ja osaamispääoman huomioimisella (Fischer & Vainio 2015, 146-147). Inhimillinen pääoma on systeeminen resurssi, jonka eri osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan. Muiden pääomalajien

pohjana voidaan Liewendahlin (2014) mukaan pitää emotionaalista pääomaa. Se rakentuu tunnekokemuksesta, joka yhdistää ihmisen henkilökohtaiset merkitykset, tunteet, asenteet sekä tahtotilan. Nämä puolestaan ilmenevät työpäivän aikana tehtäviin valintoihin, omaan toimintaan ja käyttäytymiseen. (Liewendahl 2014, 36-38.)

3.2 Psykologinen pääoma

Kansainvälinen tutkija Eino Kilpi (2016) on kuvannut tulevaisuuden työtä taiteen luomisprosessina. Hänen mukaansa arvoa syntyy vain sellaisessa työssä, jossa toisistaan riippuvaiset ihmiset jakavat yhteisiä merkityksiä. Teknologia mahdollistaisi ihmisyyden renessanssin, jossa hierarkkinen johtamismalli väistyisi verkkopohjaisen vuorovaikutuksen sekä oppimista tukevan työnohjauksen tieltä. Ideoita, luovuutta ja vapautta arvostetaan nykypäivän työelämässä toisin kuin teollisella aikakaudella. Kilpi luonnehtii nykyajan työelämää ihmiskeskeisyyden valankumoukseksi, jolle on ominaista syvälinen uudelleenajattelu ja inhimillisen työn arvostus. Luova oppiminen erottaa ihmisen koneista myös tulevaisuudessa. (Kilpi 2016, 17-22.)

Tänä päivänä organisaatiot etsivät vastauksia kysymykseen, miten johtaa ihmisen asennetta ja motivaatiota tilanteessa, jossa joudutaan jatkuvasti omaksumaan muuttuvia toimintatapoja, oppimaan uusia järjestelmiä, kehittämään itseään ja luovuuttaan. Psykologisen pääoman käsite on Rauhalan, Leppäsen & Heikkilän (2013) mukaan syntynyt juuri tähän tarpeeseen. He määrittelevät psykologisen pääoman yksilön ja yhteisön asenteena, jossa näkyvät omaaloitteisuus, yritteliäisyys, toimeliaisuus ja vastuunottaminen. Johtamisessa tämä merkitsee tapaa johtaa organisaation asennetta kohti tuottavuutta ja yrittäjyyttä, toisin sanoen kohti itsensä likoon laittavan organisaation asennetta. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 26.)

Organisaation psykologinen pääoma tuottaa lisäarvoa taloudellisen, inhimillisen, rakenteellisen, kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman rinnalla. Psykologinen pääoma kertoo ihmisten luottamuksesta selviytyä tehtävistään. Se sisältää myös ihmisten optimismisuuden tason, uskon tulevaisuuteen sekä sinnikkyiden selvitä myös vaikeissa tilanteissa. (Rauhala ym. 2013, 29.) Psykologinen pääoma on yhteydessä positiiviseen psykologiaan, jonka ydinajatuksena on, että ihminen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten nopeasti hän toipuu vaikeuksista tai miten hän onnistuu hyödyntämään omia voimavarojaan. (Rauhala ym. 2013, 23.)

Fred Luthans, joka on psykologisen pääoman käsitteen takana, toi onnellisuuden tutkimisen osaksi organisaatiotutkimusta ja keskeiseksi osaksi työelämää. Psykologinen pääoma sisältää organisaation kyvykkyyden hyödyntää olemassa olevaa potentiaalia osana suunnittelua, kehittämistä ja johtamista. (Rauhala ym. 2013, 23.) Psykologinen pääoma on tutkimusten mukaan muodostunut yhdeksi keskeisimmistä tekijöistä myös yksilöllisen menestymisen ja hyvinvoinnin kannalta (Larjovuori ym. 2015, 7). Leppänen & Rauhala (2013) kuvaavat psykologisen pääoman ymmärtämistä ja soveltamista käytäntöön vastauksena suurimpaan osaan johtajien ky-

symyksistä. Yksilöllisistä voimavaroista etenkin psykologisen pääoman on todettu olevan yhteydessä henkilön arvioon omassa työssään selviytymiseen sekä työssä käytetyn luovuuden määrään. (Leppänen & Rauhala 2013, 23.)

Larjovuoren ym. (2015, 7) mukaan psykologisen pääoman osatekijöitä ovat sitkeys, itseluottamus, optimistisuus ja toiveikkuus. Korkea psykologinen pääoma liittyy myönteisiin tulevaisuudenodotuksiin, jolloin työn vaikeus ja haasteet eivät muodostu esteeksi työstä suoriutumiseen, vaan vastoinkäymisten edessä etsitään vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa tavoitteet. Psykologisen pääoman ja myönteisten tunteiden lisääntyessä myös työyhteisötaidot ja asenteet yleensä parantuvat. Myönteisten tunteiden avulla huomiota ja tarkkaavaisuutta on helpompi suunnata ympäristön tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin. Henkilöstön asenteilla, työstä innostumisella ja oppimishalukkuudella voi olla jopa enemmän merkitystä organisaation tuloksellisuuteen kuin henkilöstön osaamisella. (Larjovuori ym. 2015, 15; Leppänen & Rauhala 2013, 50.) Psykologisella pääomalla on vaikutusta myös henkilön kykyyn hyödyntää työyhteisön tukea. Etenkin henkisen kuormittumisen tilanteissa tästä on merkittävää apua, kun työyhteisön tuki voi auttaa palautumisessa kuormittavan tilanteen jälkeen. (Manka & Hakala 2011, 45.)

Psykologisen pääoman ohella viimeaikaisessa tutkimuksessa on käsitelty myös työn imua, joka määritellään työhön liittyväksi pitkäkestoiseksi ja kokonaisvaltaiseksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Sen katsotaan koostuvan kolmesta toisiinsa liittyvästä ulottuvuudesta, eli tarmokkuudesta, uppoutumisesta ja omistautumisesta. Sinnikkyuden ja energisyyden kokemukset kuvastavat tarmokkuutta, kun taas kokemus työn merkityksellisyydestä ja työhön liittyvästä ylpeydestä kertovat omistautumisesta. Uppoutuminen puolestaan näkyy työhön syventymisenä ja keskittyneestä tilasta nauttimisena. Työn imun kokemukseen voidaan vaikuttaa sosiaalisella pääomalla, hyvillä johtamiskäytännöillä sekä sosiaalisella tuella. Työn imun kokemuksilla on todettu olevan yhteys myös ikääntyneempien työntekijöiden pidempiin työuriin. (Larjovuori ym. 2015, 18.)

Työelämän interventioiden ja erilaisten yksilöihin kohdistuvien pilottihankkeiden vaikutus työhyvinvointiin ja psykologiseen pääomaan näyttää tutkimusten valossa olevan varsin pieni ja lyhytkestoinen. Mikäli työolot ja toimintakulttuuri eivät samalla kehity, työpaikan kulttuuri ja vanhat toimintamallit palauttavat tilanteen nopeasti kohti edeltävää tilaa. Tulokset organisaatiotasoisien työhyvinvoinnin vahvistamiseen tähtäävien toimenpiteiden vaikutuksista näyttävät, että työhyvinvointiin ja samalla myös työn tuottavuuteen voidaan kuitenkin vaikuttaa. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022, 24.)

3.3 Sosiaalinen pääoma

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVAn arvo- ja asennetutkimuksen mukaan yhteisöllisyys on suomalaisille tärkeää, sillä työ merkitsee hyviä ihmissuhteita ja ystävyyttä noin joka toiselle suomalaiselle palkansaajalle (Haavisto 2019, 6). Kilpi (2016) määrittelee työn ongelmanrat-

kaisuksi, joka on olemassa ihmisten tarpeisiin vastaamiseksi. Se vastaa myös kysymyksiin, joita ihmiset pitävät tärkeinä. Työnteon avulla ratkaistaan ihmiskunnan kannalta merkityksellisiä ongelmia. Työn ytimessä on siis ihminen ja hänen tarpeensa, sekä ihmiskunta ja sen kamppailu selviytymisestä sekä halusta kehittyä. Nykyään puhutaan paljon työn murroksesta ja digitalisaatiosta. Työ itsessään ei kuitenkaan muutu, vaan ihmisten tarpeisiin vastaaminen tapahtuu eri tavoin. Ihmiset ovat lajina uteliaita, opimme ja kehitymme jatkuvasti. Lisäksi haluamme säästää aikaa ja energiaa, joten etsimme jatkuvasti uusia ja helpompia työn tekemisen tapoja. Ihmisinä olemme myös sosiaalisia ja käytämme omaa ajatteluamme sekä kollektiivista älykkyyttämme. (Kilpi 2016, 25.)

Larjovuoren ym. (2015) mukaan älykkyys syntyy yhteisöissä, ihmissuhteissa ja viestinnässä. Vastavuoroinen kommunikaatio on ratkaiseva tekijä siinä, kuinka älykkäitä me todellisuudessa olemme. Sosiaalinen pääoma voidaan liittää inhimillisen älykkyyden arvoon, joka määrittäytyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Se käsittää yhteiset arvot, normit, luottamuksen ja tiedonjakamisen. (Larjovuori ym. 2015, 10.) Sosiaalinen pääoma on osa organisaation aineetonta pääomaa ja innovatiivisuutta. Sosiaalisen pääoman tason on todettu olevan yhteydessä myös työntekijöiden vaihtuvuuteen. Erityisesti 41-50-vuotiaiden sekä yli 50-vuotiaiden ikäluokissa heikon sosiaalisen pääoman vaikutukset näkyvät työn lopettamisaikoina. (Larjovuori ym. 2015, 12-17; Viitala 2014, 140.) Sosiaalisten suhteiden vähäinen määrä ja vähäiseksi koettu sosiaalinen tuki ovat tutkitusti yhteydessä suurempaan riskiin siirtyä ennen aikaisesti pois työelämästä työkyvyttömyyden vuoksi. Erityisen selvä tämä yhteys on tarkasteltaessa mielenterveyssyistä johtuvaa työkyvyttömyyttä. (Kauppi, Kivimäki, Aalto & Oksanen 2019, 32.) Ravajan ym. (2014, 6) mukaan työyhteisön matala sosiaalinen pääoma lisää sairastumisen riskiä 1,3-kertaiseksi keskimääräiseen verrattuna ja masennusoireiden riskiä jopa 20-50 prosenttia.

Tanskasen (2012) mukaan sosiaaliseen pääomaan liittyvä työyhteisön puute on vuokratyöntekijöillä erityisen suurta. Työyhteisön sosiaalisen pääoman näkökulmasta ongelmallisia ovat henkilöstön suuri vaihtuvuus, toistuva siirtyminen työyhteisöstä toiseen, sekä vakituisten työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden erilainen asema työyhteisössä. Korkea sosiaalinen pääoma näkyy hyvänä työilmapiirinä ja keskinäisenä arvostuksena, joka puolestaan lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä vähentää ja lyhentää sairauspoissaoloja. Myönteinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa lisää työntekijöiden työn imua, joka taas heijastuu ystävällisyytenä muita työyhteisön jäseniä kohtaan. (Larjovuori ym. 2015, 17.)

Koronapandemian seurauksena syntynyt eristäytyneisyys ja työn tapojen muutos voivat olla vähentämässä työntekijöiden sitoutuneisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Lisääntynyt etättyö on toisaalta tuonut työhön myös inhimillisyyttä, kun työtä on jouduttu tekemään kotoa käsin, eikä yksityiselämän tilanteita ole voinut aina sulkea ulkopuolelle. Microsoftin (2021) raportin mukaan tunteiden näyttäminen tai oman perhe-elämän näkyminen virtuaalisesti kollegoille on jopa lisännyt työn tehokkuutta ja vahvempia suhteita työyhteisössä. Jaettu haavoittuvuus on

antanut ihmisille paremman mahdollisuuden aitoon kanssakäymiseen ja organisaatiokulttuuriin. (Microsoft Work Trend Index 2021, 13-18.)

Saarikiven (2016) mukaan yksi keskeisistä ongelmista sekä kasvun ja kukoistamisen estäjistä nykyisissä organisaatioissa on, että niiden rakenteet eivät tue riittävästi luovuutta ja oppimista. Digitalisaatiossa ei ole kysymys ihmistyön korvaamisesta automaatiolla, vaan uudeltaisesta arvonnluomisesta työhön digitaalisten työkalujen avulla. Luova ajattelu, vuorovaikutustaidot, oppiminen ja ajattelun joustavuus ovat kognitiivisia taitoja, joita ei voi korvata automatisaatiolla. Tämä asettaa aiempaa suuremman painoarvon ihmisten väliseen kommunikaatioon ja työn merkityksellisyyden kokemukseen. Organisaation asettamat tavoitteet ja visio eivät riitä, jos ihmiset eivät ole yhteydessä toisiinsa. Johtajuudessa tulisi keskittyä luomaan yhteyttä muihin ihmisiin ja olemaan osa jotain itseään suurempaa. (Kilpi 2016, 35-38.)

Kilpi (2016) esittää, että organisaatioiden tulisi palvella ideoita ja luovuutta enemmän kuin taloudellista tuottavuutta. Nykyinen verkostoitunut työelämä mahdollistaa organisaation henkisen pääoman kasvua, mutta lisää myös paineita ja vaatimuksia työntekijälle. Työntekijän lisääntyvä autonomisuus, muutokset sekä resurssien epävakaus edellyttävät myös organisaatioilta ennen kaikkea resilienssiä, eli kykyä selviytyä, sopeutua, oppia ja uudistaa toimintaa. (Kilpi 2016, 30-31; Kokkinen 2020, 93.)

Hallinnan tunne ja luottamus luovat perusturvallisuuden, jonka pohjalta ihminen voi olla rikastavassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja toteuttaa luovuuttaan täysimääräisesti. Tällaisen rikastavan vuorovaikutuksen kautta ihmiset kannustavat toisiaan eteenpäin ja yllyttävät toisiaan nousemaan korkeammalle. Sen avulla syntyy rikastava yhteisö, jossa jokainen yksilö voi kokea olevansa enemmän kuin mitä hän muutoin olisi. Tässä yhteydessä on puhuttu super-tuottavuuden käsitteestä, jota voidaan havainnollistaa yksinkertaisella kertolaskulla: Kun kaksi ihmistä kokee jossain yhteisössä olevansa vain 0,8-versio itsestään, lopputuloksena on $0,8 \times 0,8 = 0,64$. Kun yhteisön ansiosta he kokevat voivansa olla itsestään 1,2-versio, lopputuloksena saadaan $1,2 \times 1,2 = 1,44$, jolloin ero alkuperäiseen on yli kaksinkertainen. (Castells & Himanen 2013, 347-349.)

3.4 Rakennepääoma

Organisaation inhimillinen pääoma rakentuu yksilöllisten, yhteisöllisten ja aineellisten resurssien välisessä vuorovaikutuksessa. Mikäli rakenteet ja toimintatavat eivät tue kehittymistä ja onnistumista, inhimillisen pääoman hyödyntäminen jää vajaaksi. (Larjovuori ym. 2015, 34.) Rakennepääoman osa-alueet, kuten esihenkilötyön, henkilöstökehittämisen ja -johtamisen käytännöt ovat resursseja, joiden avulla organisaatio saavuttaa inhimillisen pääoman tuottamaa kilpailuetua ja jatkuvuutta (Larjovuori ym. 2015, 10-12).

Suomalaisille organisaatioille on ominaista, että organisaatioiden halutaan toimivan kellontarkasti tiettyjen prosessien mukaisesti. Luottamus on yhteiseksi oletetun arvopohjan ja tarkkojen prosessien tulosta. Suomessa on myös enemmän Lean-organisaatioita kuin muualla maailmassa. Esimerkiksi Ruotsissa matalat hierarkiat eivät perustu niinkään prosessimaiseen toimintaan, vaan siellä luottamuksen rakentamiseen käytetään enemmän aikaa työyhteisöjen sisäisen dialogin avulla. Tästä seurauksena on parhaimmillaan kokemus jaetusta työyhteisöllisyydestä, josta käytetään ruotsin kielellä käsitettä *medarbetarskap*. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 24.)

Rauhalan ym. (2013) mukaan organisaatioiden ongelmana on usein näkemys staattisen ja pysyvän tilan ihanteesta. Heidän mukaansa on tärkeää ymmärtää, että samoin kuin vanhojen puiden on annettava lopulta väistyä uuden kasvuston tieltä, myös organisaatiossa jonkin täytyy kuolla, jotta uusille ajatuksille tai toimintamalleille löytyy tilaa. Tästä seuraa organisaation elinvoimaisuus, jota voidaan ruokkia jatkuvalla uudistumisella. Tämä on tärkeää myös psykologisen pääoman kannalta, sillä muutoksen pelkääminen tai vastustaminen vaikuttavat väistämättä myös toiveikkuuteen, optimismiin, sinnikkyYTEEN ja itseluottamukseen. (Rauhala ym. 2013, 193-194.) Samankaltainen ongelma on tunnistettu myös talouden tulevaisuudesta käytyissä yhteiskunnallisissa keskusteluissa, joissa painottuvat Sitran selvityksen mukaan lyhytjänteinen hinta- ja kustannuskilpailukyky. Ratkaisuna talouden menestyksen rinnalla tulisi kansantalouden kilpailukyvyyn tavoitteena nähdä koko yhteiskunnan resilienssin, uudistumiskyvyn ja elinvoiman kasvattaminen. (Hämäläinen 2022.)

Myös Castellsin & Himasen (2013) mukaan rakenteellisia uudistuksia tarvitaan koko yhteiskunnan tasolla, jotta hyvinvointiyhteiskunnan kestävyysvaje voidaan ratkaista. He tuovat esiin rakenneuudistusten ohjelman, joka pitää sisällään työurien pidentämisen, työllisyysasteen nostamisen, työhyvinvoinnin parantamisen sekä julkisten palveluiden tuottavuuden parantamisen. Tämä vaatii syvempää rakenteellisten ja eettisten arvojen tasoa sekä panostusta johtamis- ja työkuulttuurin uudistamiseen. Castellsin & Himasen mukaan hyvinvointiyhteiskunta perustuu eettiseen sopimukseen, jossa ihminen tuottaa puolet elämästään hyvinvointia muille ja on puolet elämästään hyvinvoinnin vastaanottajana. Nykyisessä kriisissä kysymys on sekä hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen että hyvinvointiyhteiskunnan etiikan kriisistä. Tämänhetkisen kehityksen mukaan vuoden 2030 tilanne Suomessa olisi kestävyuden kannalta mahdoton, sillä 2/3 terveistä työikäisistä tekisi vain noin kolmasosan elämästään työtä, jolla yritetään rahoittaa kaikkien hyvinvointia yhteiskunnassa, jossa joka kolmas yli 15-vuotias on eläkkeellä. (Castells & Himanen 2013, 326-328.)

Castellsin & Himasen (2013) mukaan hyvinvointivaltion uudistumisen taso riippuu merkittävästi sen kulttuurisesta tasosta. Arvokkaan elämän ja yhteiskunnan perustana tulisi nähdä henkinen kulttuuri, joka ilmenee luovuuden, välittämisen ja elämäarvojen kulttuurina. Se tarkoittaa yhteiskunnan kykyä vastata esimerkiksi laajempiin kulttuuriseen tasoon liittyviin psyykki-

sen hyvinvoinnin haasteisiin. Se merkitsee uudenlaista johtamis- ja työkuultuuria sekä kykyä luoda uusia ratkaisuja kaikilla yhteiskunnan tasoilla. Hyvinvoinnin yhteiskunta edellyttää sekä valtion että koko yhteiskunnan uudistumista aktiiviseksi hyvinvoinnin tuottajaksi. (Castells & Himanen 2013, 330-332.)

Kilpisen (2022) mukaan organisaatioiden viestiminen paremman yhteiskunnan puolesta, tulevaisuuden visioistaan sekä tarkoituksestaan vaikuttavat myös niiden luotettavuuteen. Enemmistö työntekijöistä odottaa työnantajaltaan mielekästä työtä, mahdollisuuksia uralla etenemiseen, palkannousuun ja kouluttautumiseen. Myös mahdollisuus henkilökohtaiseen vaikuttamiseen sekä yrityskulttuuri, joka vaalii osallisuutta ja itselle tärkeitä arvoja, nähdään tärkeinä. Selvitykset osoittavat, että nykyisissä toimintatavoissa on monelta osin puutteita. Organisaatioilta odotetaan yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisuja, työyhteisön kehittämistä ja työntekijöiden tukemista työelämän murroksessa. Tämä vaatii taloudellisen kannattavuuden rinnalle myös aiempaa enemmän vastuullisuutta. Kilpisen mukaan nykyajan haasteita ei kuitenkaan ratkaista vain inhimillisyyttä korostamalla, vaan yhdistämällä uusimpaan teknologiaan inhimillistä työelämää ja johtamista. (Kilpinen 2022, 25-27.)

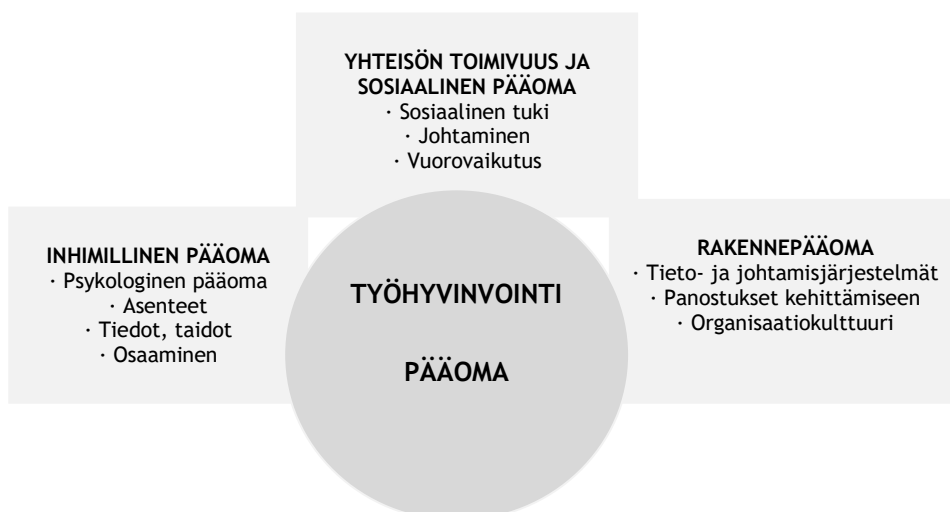
4 Työhyvinvointipääoma

Työhyvinvointi on edelleen organisaatioissa usein liikkeenjohdon reuna-alueilla, vaikka käsitys työhyvinvoinnin vaikutuksesta tuottavuuteen ja kannattavuuteen on ollut tiedossa jo yli sadan vuoden ajan. Organisaation johdossa työhyvinvointi nähdään usein vain terveystarkkailuksena, joka voidaan ulkoistaa työterveyshuoltoon. Suomessa tuottavuuskehitys on ollut heikompaa kuin monissa muissa kehittyneissä maissa. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022, 5; Aura, Eskelinen, Ahonen & Kuosmanen 2019, 9.) Työelämä 2030-ohjelman avulla pyritään kehittämään maailman parasta työelämää yhdessä. Eskelinen ym. esittävät artikkelissaan työhyvinvoinnin edistämistä yhdeksi osatekijäksi tuottavuuden nousuun. Hyvät työolot vähentävät poissaoloja, pienentävät vaihtuvuutta ja pidentävät työuria. (Eskelinen ym. 2022, 5-6.)

Larjovuori ym. (2015) ovat esittäneet tutkimusraportissaan teoreettisen työhyvinvointipääoman käsitteen käyttöön ottamista. Heidän mukaansa työhyvinvointipääoman taso on yhteydessä organisaation kykyyn hyödyntää resurssejaan kokonaisvaltaisesti. Työn mielekkyyden kriisi ja muut työelämän haasteet ohjaavat pohtimaan työhyvinvointia olennaisena kestävä tuottavuuden ja menestymisen lähteenä. Psykologisen pääoman liittäminen organisaation muuhun inhimilliseen pääomaan antaa syvemmän merkityksen henkilöstön voimavarojen tutkimiseen. Työhyvinvointipääoma on organisaation strateginen resurssi, jonka sisältö, tavoitteet ja keskeiset haasteet jokaisen organisaation olisi hyvä määritellä yksilöllisesti. Työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman kytkeminen yhteen tarjoaa Larjovuoren ym. mukaan kestävämpää työelämää ja vahvan perustan organisaation johtamiselle. (Larjovuori ym. 2015, 31.)

Työhyvinvointipääoman käsitteen taustalla on oletus, että yksilön työkyky ja terveys ovat yhteydessä inhimilliseen pääomaan. Työnantajan kannalta työntekijöiden työkyvystä huolehtiminen on olennainen edellytys sille, että muihin inhimillisen pääoman osa-alueisiin käytetyt resurssit ovat kannattavia. Inhimillisen pääoman menetyksiä aiheuttavat niin sairauspoissaolot kuin varhaiset eläköitymiset. Työhyvinvointipääoman perustana on työntekijöiden työkyky sekä turvallinen ja terveellinen toimintaympäristö. Myös joustavilla työprosesseilla sekä mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön voidaan luoda työhyvinvoinnille vahvemmat lähtökohdat. (Larjovuori ym. 2015, 31-32.) Usein työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet rajoittuvat esimerkiksi liikunnan tai kulttuurin harrastuksen tukemiseen, jolloin työhyvinvointi kaventuu työssä viihtymiseksi tai työantajan tarjoamiksi eduiksi. Ongelmana on, että työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta ei edelleenkaan täysin ymmärretä. (Eskelinen ym. 2022, 6.)

Henkilöstövoimavarojen ja työhyvinvoinnin johtaminen strategisena resurssina edellyttää sitoutumista niin ylimmän johdon kuin koko organisaation tasolla. Suomalaisissa organisaatioissa haasteena on usein esihenkilöiden riittämättömät resurssit työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman kehittämiseen. (Larjovuori ym. 2015, 36.) Työhyvinvointi on kuitenkin strateginen menestystekijä, johon voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurilla, ilmapiirillä, rakenteilla ja johtamisella. Yhdessä asetetut tavoitteet sekä keinot ja tunnusluvut tavoitteisiin päämiseen ja arviointiin mahdollistavat strategian, jonka avulla myös psykososiaalista hyvinvointia voidaan arvioida. Samaan aikaan tuetaan myös työurien pidentymistä sekä työelämän kehittymistä ja tuloksellisuutta. (Larjovuori ym. 2015, 6-12; Bartels, Peterson & Reina 2019, 14.)



Kuvio 2: Työhyvinvointipääoman osa-alueet (mukailten Larjovuori ym. 2015, 32)

Kuten aiemmin on todettu (Castells & Himanen 2013; Kokkinen 2020; Kilpi 2016) työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykkyys, kuten työn imun, merkityksellisyyden sekä kukoistamisen kokemus ovat merkittäviä tekijöitä organisaation kilpailukyvyn kannalta. Myös Larjovuori ym. (2015) ovat sitä mieltä, että tällainen korkeamman tason työhyvinvointipääoma mahdollistaa esimerkiksi organisaatiomuutokset sekä innovatiivisuuden ja helpottaa myös työntekijöitä sopeutumaan muuttuviin työelämän tilanteisiin. Psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen ovat osa työhyvinvointipääomaa, joten työhyvinvointipääoman olennaisina osatekijöinä voidaan nähdä myös työyhteisön jäsenten välinen sekä esimies-alaisuhteissa ilmenevä sosiaalinen pääoma. (Larjovuori ym. 2015, 34.)

Organisaatiokulttuurilla on tutkitusti vaikutusta myös psykologisen pääoman tasoon. Organisaatiossa vallitsevilla toimintatavoilla voidaan kehittää ja tukea työntekijöiden psykologista pääomaa ja vahvistaa tätä kautta työhyvinvointipääomaa. (Luthans, Norman, Avolio & Avey 2008, 235.) Organisaatiossa vallitseva tiukka kontrolli saattaa puolestaan alentaa yksilön ajattelun tasoa, eikä hän kykene hyödyntämään itseohjautuvuuttaan tai täyttää potentiaaliaan. Yhä kompleksisemmässä maailmassa perinteiset byrokraattiset organisaatiot menettävät tätä kautta potentiaalisia lahjakkuuksia, kun kulttuuri tai tilanteeseen sopimaton johtaminen aiheuttavat työntekijässä turhautumista. (Leppänen & Rauhala 2013, 236.)

Leppänen & Rauhala (2013) korostavat psykologisen pääoman kehittymisessä systeemistä ajattelua, jolla tarkoitetaan yksilön kykyä selviytyä kaaoksen, paradoksien ja dilemموjen keskelä. Heidän mukaansa vain muutama prosentti johtajista saavuttaa tällaisen muuntautumiskykyisen mielen tason. Tällä tasolla oleva yksilö ei koe tarvetta pitää kiinni mielipiteistään, vaan hänellä on halu jatkuvasti kehittää itseään. Hän osaa kyseenalaistaa oman ajattelunsa ja myöntää puutteensa. Esihenkilönä toimimisessa tämä tarkoittaa muiden palvelemista oman egon ulkopuolelta. Systeeminen ajattelu näyttäytyy johtamisessa avoimena toimintana ja muuntautumiskyvykkyutenä, jolloin organisaatioon kehittynyt ideologia tai strategiat eivät rajoita ajattelua, vaan asiat nähdään ylösalaisin. Leppäsen & Rauhalan mukaan organisaation pahin vihollinen on ryhmäajattelu, jossa pidetään tärkeänä kaikkien osapuolten samanmielisyyttä. Organisaatiossa, jossa toisinaajattelijoita ja uusia jäseniä kuunnellaan, mahdollistetaan elinvoimaisuus ja toiminnan kehittäminen uusien näkökulmien myötä. (Leppänen & Rauhala 2013, 232-234.)

Alasoini (2021) on tarkastellut työntekijöiden muuttuvaa roolia työelämän kehittämissuhteissa yhteiskunnallisten murrosten aikana. Hyvinvointivaltio- ja kilpailuvaltioajattelu ovat heijastuneet myös työelämän kehittämissuhteeseen. Alasoinin mukaan työntekijöiden rooli työpaikkojen kehittämisessä on viime vuosina vahvistunut, mutta sellaisenaan se ei ole kuitenkaan lisännyt työntekijöiden osallisuutta. Suomessa 1990-luvun alun syvää lamaa seurasi hyvinvointivaltioajattelun rinnalla kilpailuvaltioajattelu, jossa korostui kilpailu, markkinoiden rooli, jous-

tavuus, innovaatiot, yrittäjyys sekä jatkuvan oppimisen kehittymisen merkitys taloudellisen kasvun edellytyksinä. Laman myötä paljastui suomalaisten yritysten heikko kilpailukyky ja toimintatapojen vanhanaikaisuus. Työn muuttuessa tieto- ja palveluvaltaisemmaksi ja rutiinitehtävien automatisoituessa onnistunut ja tuloksellinen työsuoritus on aiempaa riippuvaisempi tekijästään ja hänen motivaatiostaan. Työn tulos on yhteydessä myös työntekijän haluun laittaa koko persoonansa peliin, toisin sanoen sitoutumisen tasoon. (Kettunen 2021, 42-46.)

Työn luonteen muuttuminen on vaikuttanut myös käsitykseen ”ihannetyöntekijästä”. Työpaikkailmoituksissa alkoi 1980-luvulta alkaen lisääntyä vaatimuksia esimerkiksi tuloksentekijöistä, huippuosajista, sisäisistä yrittäjistä tai vain hyvistä tyypeistä. Muutos kertoo työnantajien pyrkimyksistä kehittää organisaatiokulttuureita ja verkostoja kilpailuedun lähteinä. Alasoinin (2021) mukaan työntekijöiden osallisuutta ei kehittämispuheessa ole tarkasteltu ensisijaisesti humanistisena tai demokraattisena arvona, vaan kansallisen kilpailukyvyn näkökulma on ollut hallitsevampi. Työntekijöiden roolin vahvistuminen osana työpaikkojen kehitysjärjestelmää voi aiheuttaa myös kansainvälisen kilpailun paineita koko organisaatiohierarkiaan. Samat paineet seuraavat myös moniin julkisiin organisaatioihin uuden julkisjohtamisen (new public management) myötä. Työntekijöiden laajempaa kehittämisvastuuta on Alasoinin mukaan etenkin viimeisimmän työpsykologisen tutkimuksen mukaan pidetty työn tehostamisen uutena muotona. (Kettunen 2021, 54.)

Edellä on kuvattu työhyvinvointipääoman käsitettä, joka voidaan nähdä organisaation strategisena resurssina. Sen sisältö, tavoitteet ja keskeiset haasteet tulisi selvittää yksilöllisesti jokaisessa organisaatiossa. Työn voimavaratekijöiden (johtaminen, organisaation rakenne, kehittyminen, työn hallinta ja työyhteisön tuki) tai yksilöllisten voimavaratekijöiden (itseluottamus, toivo, optimismi, sitkeys) tunnistaminen antaa mahdollisuuden tarkastella organisaatioon sisältynyttä inhimillistä pääomaa. Työhyvinvointipääoman perusta muodostuu työntekijöiden työhön liittyvistä asenteista, kuten koetusta työn imusta, työn merkityksellisyydestä ja työhön sitoutuneisuudesta. Työhyvinvointipääoman ylläpitämiseen ja lisääntymiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi hyvällä johtamisella, henkilöstön mukaan ottamisella sekä yksilöllisten voimavarojen tukemisella. (Manka & Manka 2016, 55.)

5 Työhyvinvointistrategia

Strategialla viitataan tavallisesti organisaation valitsemiin keinoihin tavoitteidensa saavuttamiseksi. Usein strategisen johtamisen kokonaisuuteen liitetään myös organisaation arvot (mitkä asiat ovat meille tärkeitä), visio (mitä haluamme olla) ja missio (mitä haluamme saada aikaan) (Larjovuori ym. 2021, 34). Strategisilla päätöksillä pyritään varmistamaan organisaation kyky tuottaa lisäarvoa. Valitut strategiset päätökset myös mahdollistavat organisaation

kyvyn suoriutua toiminnastaan maksimaalisesti sekä minimoimaan rakenteelliset ja toiminnalliset puutteet. Strategia on toimintasuunnitelma, joka tukee toimintaa myös yllättävissä tilanteissa ja ohjaa organisaatiota kohti sen visiota. Se on johtava ajatus pitkäjänteisestä tavasta saavuttaa asetetut päämäärät. Strategisella johtamisella ohjataan organisaatiota onnistumiseen tulevaisuuden toimintaympäristössä. (Kyrolä 2010, 15.)

Suomessa on viime vuosina lisääntynyt keskustelu myös hyvinvoinnin strategisesta johtamisesta. Työhyvinvoinnin näkeminen strategisena tekijänä viittaa siihen, että sen vaikutukset organisaation perustehtävän toteuttamisessa on huomioitu. Konkreettisesti tämä näkyy työhyvinvointikeskusteluina niin strategisen johdon, lähijohtajien kuin henkilöstönkin kesken. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa, että henkilöstön terveys ja hyvinvointi ovat osa liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut, resurssit sekä säännöllinen seuranta. Organisaation johtamisjärjestelmän tai rakenteen muuttuessa työhyvinvointi saattaa jäädä uudistuksen myötä huomiotta. Tämän vuoksi johtamisjärjestelmässä tulisi huomioida työhyvinvointiin liittyvät tekijät keskeisellä tavalla. Tähän liittyvät esimerkiksi työn organisointi ja sujuvuus, tiedonkulun varmistaminen sekä työhyvinvoinnin vahva integrointi osaksi järjestelmää. Käytännössä tämä merkitsee, että työhyvinvointia koskevat asiat käsitellään samoilla johtamisen tasoilla kuin muukin liiketoiminta. (Karttunen ym. 2017, 36.)

Työhyvinvoinnin tutkimukseen ja kehittämiseen on Suomessa vahvat perinteet, mutta organisaatioilla on edelleen suuria haasteita työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa. Myös Aura ym. (2014) ovat sitä mieltä, että lähivuosina organisaatioiden tulisi liittää henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kiinteäksi osaksi toimintaa, mikäli työhyvinvointipääoma halutaan saada täysimääräisesti organisaation käyttöön. Aura ym. kuvaavat tällaista toimintaa organisaation strategiseksi hyvinvoinniksi. Selkeä tavoitteiden asettelu ja hyvinvoiva työyhteisö mahdollistavat henkilöstövoimavarojen käyttämisen parhaalla mahdollisella tavalla. (Aura ym. 2014, 5-6.)

Forma (2017) pitää tärkeänä, että sote-uudistuksen myötä uusilla hyvinvointialueilla panostetaan työhyvinvointi- ja työkykyasioiden johtamiseen liittyviin toimintamalleihin. Asiakkaan valinnanvapauden myötä myös työvoimakilpailu tulee lisääntymään yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Palkan lisäksi kilpailun välineinä ovat työelämän laatuun liittyvät tekijät. Forman mukaan tämä edellyttää työhyvinvointiasioiden johtamista samalla tavalla kuin organisaation muidenkin asioiden johtamista. Johdon tulee näyttää suuntaa, antaa resursseja sekä osoittaa, että muutoksessa ei ole kysymys pelkästään prosesseista, organisoitumisesta ja rutiineista. Muutoksen johtamisessa, henkilöstön osallistamisessa ja viestinnässä esihenkilöiden rooli on ensiarvoisen tärkeä. Yksittäiseltä työntekijältä se vaatii oman osaamisensa kehittämistä ja aktiivista asennetta. (Aura 2017, 14-15.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa pyritään joko vähentämään työhyvinvoinnin puutteiden aiheuttamia kustannuksia tai kehittämään toiminnan tuottavuutta, jolloin puhutaan kustannussäästölähtöisestä tai tuottavuuslähtöisestä työhyvinvoinnin johtamisesta. Hyvin usein suomalaisissa organisaatioissa työhyvinvoinnin tilaa seurataan kustannussäästölähtöisen ajattelun kautta. Huolimatta siitä, että tuottavuuden kasvupotentiaali oli vuoden 2015 laskelmien mukaan seitsenkertainen kustannussäästöpotentiaaliin verrattuna, Auran ym. (2016) tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden toiminnan todettiin olevan enemmän kustannussäästöihin tähtäävää kuin tuottavuuden kehittämiseen suuntaavaa. (Aura ym. 2016, 21-22.)

Viitala, Hakonen & Arpiainen (2018) kuvaavat raportissaan kuntien henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta. Lähtökohtaisesti työn voimavarat ovat kuntatasolla hyvät, sillä henkilöstö on yleisesti osaavaa ja innostunutta. Haasteena monin paikoin on kuitenkin raportin mukaan henkilöstönäkökulman heikko näkyvyys kuntaorganisaatioiden johtamisjärjestelmässä. Lisäksi henkilöstötyö voi olla hallinnollisesti painottunutta ja käytännöt konservatiivisia. Viime vuosikymmeninä henkilöstöjohtamista on kuitenkin kritisoitu eniten strategisuuden puutteesta. Yleisesti kaivataan ennakoivampaa otetta sekä organisaation tulevaisuuteen suuntautuvaa näkökulmaa ylimmästä johdosta saakka. Suomalaisten kuntien henkilöstöjohdossa on korostunut myös pinnallinen ote sekä kustannuskeskeinen henkilöstöajattelu, joka näyttäytyy usein resurssien niukkuuden vuoksi erilaisten ”tulipalojen sammuttamisena”. Huolimatta siitä, että organisaatioiden tehokkuus on suurelta osin riippuvainen henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista henkilöstöjohtaminen ei ole yhtä tärkeässä osassa organisaatioiden strategisessa suunnittelussa kuin muut johtamisen alueet. (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018, 14-15.)

Kilpinen (2022) ohjaa miettimään organisaatiota ennen kaikkea vastuullisen arvonluonnin näkökulmasta, jossa organisaation tehtävä on ensisijaisesti tarjota sellaiset lähtökohdat, jotka saavat ihmiset kukoistamaan ja maksimoivat ihmisten sitoutumisen vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Nykypäivänä ihmiset nähdään monissa organisaatioissa edelleen resursseina tai alaisina, joita esihenkilöiden on johdettava ja valvottava. Kilpinen puhuu kilpailun paradigmasta, jossa uudistumisen esteenä nähdään ihmisten muutosvastarinta ja kyvyttömyys uudistua. Kilpinen nostaa esiin humanokratian käsitteen byrokratian rinnalle. Keskeistä perinteisessä byrokratiassa on saada ihminen palvelemaan organisaatiota paremmin, kun taas humanokratiassa organisaatio pyrkii mahdollistamaan yksilön parhaan mahdollisen potentiaalin ja vaikuttavuuden. (Kilpinen 2022, 64-68.)

Talukko 2 kuvaa byrokraattisen ja humanokraattisen organisaation eroja Kilpisen (2022) mukaan. Siinä byrokraattinen organisaatio näyttää kilpailun paradigman ja humanokratia puolestaan vastuullisen arvonluonnin paradigman näkökulmasta. Paradigma tarkoittaa vallitsevaa ajattelumallia, jolla on vaikutusta maailmankatsomukseen, ihmiskäsitykseen sekä tapaan tulkita maailman ilmiöitä. Kilpailun paradigma on maailmankatsomus, jonka keskiössä on toimijoiden välinen kilpailu, rajalliset resurssit sekä ihmisten mieltäminen resursseiksi. Vastuul-

lisen arvonluonnin paradigmassa keskeinen asema on ihmisyydellä ja ihmisten kytkeytymisellä toisiinsa tuottamalla arvoa organisaation eri sidosryhmille. (Kilpinen 2022, 73.)

	BYROKRATIA	HUMANOKRATIA
Maailmankatsomus	Maaailma on lähtökohtaisesti rajattu toimintaympäristö, jossa toimijat taistelevat eloonjäämisestä ja kasvusta	Maaailma on monimutkainen systeemi, joka itsessään synnyttää uusia asioita ja ilmiöitä
Ihmiskäsitys	Ihmiset ovat resursseja, ihminen tavoittelee lähtökohtaisesti omaa etuaan	Ihmiset ovat arvokkaita itsessään, ihminen on lähtökohtaisesti empaattinen
Organisaation rooli	Ihmiset ovat organisaatiota varten	Organisaatiot ovat ihmisiä varten
Organisaation toimintaympäristö	Kilpailukenttä, jossa rajalliset resurssit	Koostuu erilaisista ekosysteemeistä, joilla on kyky kasvattaa arvoa yhdessä
Toimijoiden hahmottaminen	Kilpailijat ja kumppanit, joiden välillä valtasuhteita	Verrokkirytykset ja kumppanit, joilla on toisiaan täydentävää osaamista ja kyvykkyyksiä
Tavoiteltu etu	Kilpailuetu	Evolutiivinen arvonluonnin etu
Tavoitellun edun luonti	Nollasummapeli, eloonjäämistaistelu	Kokonaisarvon kasvattaminen
Mekanismi	Kilpailu rajallisista resursseista, kyky optimoida omia resursseja	Kyky luoda arvoa kytkeytymällä muihin organisaatioihin ja ihmisiin
Johtaminen	Kontrolloiva johtaminen	Valmentava ja voimaannuttava johtaminen
Organisaation toimintatapa	Omien etujen osaoptimointia	Itse- ja yhteisohjautuvuus kohti yhteistä tarkoitusta
Strategia	Ylimmän johdon projekti	Koko henkilöstöä koskeva yhteinen dialogi
Metafora	Kone	Elävä organismi

Taulukko 2: Kilpailun paradigma vs. vastuullisen arvonluonnin paradigma (mukaillen Kilpinen 2022)

Kilpisen mukaan nykypäivän työelämässä kokonaisvaltainen ihmiskäsitys tulisi omaksua mekaanisen ihmiskäsityksen sijaan. Työelämän merkityksellisyyshjöö ja yhä kiihtyvä toimintaympäristön muutos edellyttävät organisaatioilta aitoa vastuunottoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja oppimisesta. Hierarkkiset organisaatorakenteet tai tehokkuuteen tähtäävä työ-

elämä eivät Kilpisen mukaan mahdollista sellaista ongelmanratkaisua, jota muuttuvat asiakas-tarpeet ja toimintaympäristö vaativat. (Kilpinen 2022, 36-38.)

Myös kestävän kehityksen toimikunnan strategiassa 2022-2030 linjataan luontopääoman ja inhimillisen pääoman yhdistämistä talousajatteluun. Tämä tarkoittaa, että hyvinvointi- ja kiertotalous antavat ne reunaehdot ja mahdollisuudet, millä tavoin ihmiset yksilöinä ja organisaatioina hyödyntävät inhimillistä pääomaa ja kuinka kestävästi taloudellisella toiminnalla tuotetaan taloudellista ja inhimillistä hyvinvointia. Strategian mukaan pääoma-ajattelu, eli kiertotalous, inhimillinen pääoma, sosiaalinen kestävyys sekä kansalaisten hyvinvoinnin arviointi tulisi tuoda kiinteäksi osaksi myös poliittista päätöksentekoa. (Valtioneuvoston kanslia 2022, 17.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisjärjestelmässä myös lähijohtajan kyky hyödyntää työterveyshuoltoa oman roolinsa tukena on yhtä merkittävää kuin henkilöstöjohtaminen, lähijohtaminen ja henkilöstöetuudet. Työterveysyhteistyö toimii osana organisaation strategisen hyvinvoinnin johtamisjärjestelmää. Parhaimmillaan se edistää työkykyä ja työhyvinvointia, mutta sen avulla voidaan myös tunnistaa ja hallita työkykyriskejä. Vaikuttava yhteistyö edellyttää osapuolten sopimat ja kirjaamat konkreettiset tavoitteet, niiden mukaisen toiminnan, yhteistyön ja sitoutumisen. Tavoitteiden tulee olla sekä mitattavia, että arvioitavia. Vaikuttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi erilaisilla seulontakyselyillä, sähköisillä terveystarkastuksilla tai valmennustyypin työkyvyn tuen avulla. (Larjovuori 2021, 38.) Ilman työhyvinvoinnin selkeää liittämistä strategiaan ja johtamisjärjestelmään sen edistäminen jää usein vähäiseksi käytännön tasolla (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 8).

Kilpinen (2022) ohjaa organisaatioita inhimillistämään strategiansa organisaatiotasolla, henkilökohtaistamaan yksilötasolla sekä sydämellistämään tunnetasolla. Inhimillistaminen tarkoittaa strategian katsomista ennen kaikkea ihmisten ja käytännön toiminnan kautta. Strategian henkilökohtaistaminen puolestaan näyttäytyy yksilön tapana kokea organisaation yhteinen tarkoitus osana omaa elämäänsä ja jokapäiväistä toimintaansa. Sydämellistaminen on seurausta tunnetason kytkeytymisestä organisaation strategian ja ihmisten välillä. Se saa ihmiset luomaan yhteisiä päämääriä, innostumaan sekä uskomaan ja luottamaan tulevaisuuteen. Lopulta inhimillisen strategian onnistumiseen vaikuttavat kuitenkin suurelta osin johtaminen, dialogi ja inhimilliset kohtaamiset. Nämä tekijät ratkaisevat, toteutuuko strategia arjessa ja sytyttääkö se mielen lisäksi myös ihmisten sydämet. (Kilpinen 2022, 96-97.)

6 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla työhyvinvoinnin tukeminen on mahdollista saada näkyvämmäksi osaksi sosiaali- ja terveysalan organisaation strategiaa ja

päivittäistä johtamista. Keskeisenä tavoitteena on tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin niin organisaatio-, työyhteisö-, kuin yksilötasolla.

Tutkimuskysymykset ovat:

Mitä työhyvinvointi tarkoittaa yksilöllisellä tasolla?

Mitä voimavaratekijöitä henkilöstöllä on?

Millaisia ovat työhön liittyvät kokemukset ja asenteet?

Miten työhyvinvointia ja henkilöstön sitoutuneisuutta voidaan tukea organisaation tasolla?

Tutkimuksen kehittämistehtävänä on suunnitella kyselytutkimuksen vastausten pohjalta työhyvinvoinnin suositukset, joiden avulla työhyvinvointia ja organisaation inhimillistä pääomaa voidaan tukea paremmin sekä organisaation että työyhteisön tasolla.

7 Menetelmät

Niin ammattikorkeakouluopinnoissa kuin viime vuosien aikana laajemmin myös yliopistoissa on lisääntynyt vaatimus akateemisen koulutuksen työelämä- ja käytännönläheisyydestä. Ammatillisuus ja asiantuntijuus edellyttävät jatkuvaa oman ammattitaidon kehittämistä ja toimimista ammatin mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työelämän asiantuntijuuden vaateet, kyvyt, ominaisuudet ja valmiudet muuttuvat yhteiskunnan muutosten myötä. Esimerkkinä nopeasta muutoksesta on työelämälähtöisesti kehittyvä monialainen tutkimus- ja kehittämisosaaminen, jonka tarpeita säätelevät käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. (Vilka 2021, 17-18.)

Työelämän tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu Vilkan (2021) mukaan esimerkiksi tuotetun tutkimustiedon hyödyllisyyteen käytännössä sekä uusien toimintamallien mahdollisuuteen. Sen tavoite on teorian, kokemuksen sekä ammatillisten käytäntöjen yhdistäminen sekä käytännöllisen hyödyn saavuttaminen. Tavoitteena on myös luoda yhteistä kieltä, käsitteitä ja keskustelukulttuuria eri toimi- ja ammattialojen välillä. Yhteisten käsitteiden ja keskustelukulttuurin avulla käytäntöjen sekä toiminta- ja ajattelutapojen ylläpitäminen ja luominen on sujuvampaa. Tutkimuksen avulla tuotetun tiedon pohjalta monialaisten toimijoiden kesken myös päätöksenteko ja tavoitteisiin sitoutuminen on helpompaa. (Vilka 2021, 18-20.)

Oma opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämisprosessi, joka pyrkii vastaamaan sosiaali- ja terveysalan kasvaviin haasteisiin. Se koostuu kyselytutkimuksesta, jossa on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää sekä kehittämisprosessista, jonka tuloksena on laadittu kestävä työhyvinvoinnin suositukset. Työvoimaan liittyvät haasteet niin

sosiaali- kuin terveysalan organisaatioissa on koko yhteiskuntaa leimaava ilmiö. Kevään työtaistelut ja lisääntynyt uutisointi kasvavasta hoitajapulasta sekä potilasturvallisuuden vaarantumisesta ovat antaneet perspektiiviä tälle tutkimukselle. Opinnäytetyön tietoperusta muodostettiin ajantasaisen, vertaisarvioidun tutkimustiedon sekä aiheeseen ja keskeisiin käsitteisiin liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Tutkimusaineisto muodostui kyselytutkimuksesta, joka toimitettiin Porvoon kaupungin koko sosiaali- ja terveystoimen henkilöstölle. Kysely toteutettiin määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen Google Forms-verkkokyselynä.

7.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin kulku voidaan Vilkan (2021) mukaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Ratkaisevat päätökset tehdään yleensä ideatasolla ja sitoutumisvaiheessa. Työelämän tutkimuksessa on pääsääntöisesti kysymys soveltavasta tutkimuksesta, sillä tavoitteena on saada käytännön hyötyä kehittämiseen, päätöksentekoon ja toimintaan. Työelämässä tapahtuva tutkimustoiminta on aina sidoksissa toimeksiantajan lähtökohtiin, kuten toiminnan strategiaan, painopistealueisiin tai arvoihin. (Vilka 2021, 56-59.)

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on ollut tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin niin organisaatio-, työyhteisö-, kuin yksilötasolla. Mahdollisimman monipuoliseen ja vaikuttavaan lopputulokseen pääsemiseksi sekä laajan kohderyhmän vuoksi päädyttiin kyselytutkimukseen käyttämään sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Tavoitteena tutkimusprosessille oli muodostaa tietoperustan ja kyselytutkimuksen avulla saadun tiedon pohjalta mahdollisimman luotettava lähtökohta, jotta lopputuloksena olisi työelämää ja työhyvinvointia aidosti kehittävä ja edistävä työhyvinvoinnin suositukset.

7.2 Ideataso

Opinnäytetyön ideointivaiheeseen vaikuttivat sekä tutkimuksen tekijän oma mielenkiinto työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, että Porvoon sosiaali- ja terveystoimen edustajien näkemykset tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen perustana on Vilkan (2018, 60) mukaan täsmällisesti määritelty asiaongelma, tutkimusongelma sekä tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset. Tutkimuksen tiedonintressi kertoo millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja millainen vaikutus sillä on tutkimusmenetelmän valintaan. Valitun tutkimusmenetelmän avulla saadaan työvälaineet tiedonintressin kohteena olevan tiedon hankkimiseen. Olennaista on pohtia, onko tavoiteltu tieto saavutettavissa määrällisin vai laadullisin tutkimusmentelmin. Lisäksi aineiston laajuus määrittää, kuinka luotettavasti ja kattavasti se vastaa tutkimuskysymykseen. (Vilka 2021, 63-66.)

Kyselytutkimuksen kohdalla tämä tarkoitti määrällisten kysymysten täydentämistä laadullisilla kysymyksillä, jotta saavutettava tieto olisi tarkempaa ja vaikuttavampaa lopputuloksen kannalta. Vehkalahti (2019) mukaan mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen ei ole helppoa. Tutkittavat ilmiöt ovat usein abstrakteja ja monitahoisia. Haasteita asenteiden ja arvojen tutkimisessa aiheuttavat esimerkiksi riittävä vastausprosentti ja vastausten kattavuus tai mittareiden luotettavuus ja kyselyn ajankohta. Haasteet voivat liittyä myös tiedonkeruuseen tai tutkimuksen sisällöllisiin tavoitteisiin. (Vehkalahti 2019, 18-20.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonintressinä on saavuttaa tietoa, joka auttaa merkityksien ymmärtämisessä, kun taas määrällisen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä on tuottaa numeraalista tietoa (Vilka 2021, 66). Hakalan (2018) mukaan määrällisessä, yleistävässä tutkimuksessa tutkijan suhde tutkittaviin jää usein etäiseksi ja tutkimus pyrkii ensisijaisesti objektiivisuuteen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tilanne on päinvastainen, ja yksittäisten tapausten vaikutus tutkimuksen kokonaisuuteen saattaa vaihdella paljonkin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, että se näkee ympäröivän maailman ja yhteiskunnan seisahtuneena, staattisena, ja tutkii yleensä tilannetta tietynä hetkenä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sitä vastoin lähtökohtaisesti oletetaan, että ympäröivä elämä kaikkine elintoimintoineen on prosessimainen virta, johon tutkija osallistuu. (Valli 2018, 18-20.)

Vallin (2018) mukaan kyselytutkimuksen avointen kysymysten käyttämisen etuna on, että vastaajan mielipiteet saadaan perusteellisemmin selville. Avointen kysymysten vastausten pohjalta saadaan usein myös hyviä ideoita käytäntöön. Heikkoutena avointen kysymysten käyttämisessä on, että vastaukset voivat olla ylimalkaisia tai epätarkkoja. Lisäksi vastaaja ei välttämättä aina vastaa suoraan kysymykseen, jolloin vastaukset jäävät hyödyttömiksi. (Valli 2018, 97-98.)

Tässä tutkimuksessa menetelmänä käytettiin metoditriangulaatiota, joka tarkoittaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmetodin hyödyntämistä samassa tutkimuksessa. Monimetodisuuden eli triangulaation avulla haluttiin vahvistaa luotettavuutta sekä saada moniulotteisempaa tietoa työhyvinvoinnin ilmiöön liittyen. Monimetodisuudella tarkoitetaan Vilkan (2021, 70) mukaan lähestymistapaa, jossa tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, kuten laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä (metoditriangulaatio), erilaisia tutkimusaineistoja (aineistotriangulaatio), lähestymistapoja (teoriatriangulaatio) tai tutkijoita (tutkijatriangulaatio).

Vilka, Saarela & Eskola (2018) määrittelevät menetelmä- ja aineistotriangulaatiota keinona tarkentaa kuvaa tapauksesta tai vahvistaa selitysvoimaa. Monipuolisuutta ja kokonaisvaltaista tutkimusotetta tavoitellaan keräämällä eri aineistoilla eri suunnista tulevaa tietoa. (Valli 2018, 168.) Avointen kysymysten käyttäminen määrällisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan lähtökohtaisesti tarkoita triangulaatiota tutkimusmenetelmänä, vaan ratkaisevaa on avointen

kysymysten analysointitapa sekä tiedonintressi. (Vilka 2021, 106.) Monimenetelmätutkimuksen etuina kuvataan esimerkiksi tutkimusnäytön vahvuutta tai mahdollisuutta saavuttaa monipuolinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, eikä monimuotoisiin tutkimuskysymyksiin ole aina mahdollisuutta vastata vain yhtä lähestymistapaa käyttäen (Sormunen, Saaranen, Tossavainen & Turunen 2013, 317).

7.3 Sitoutuminen ja tutkimussuunnitelma

Tutkimusluvan saaminen tutkimuksen kohteena olevalta yhteisöltä edellyttää tutkimussuunnitelmaa, joka on kirjallinen sopimus toteutettavasta tutkimuksesta sekä tutkimuskäytännöistä (Vilka 2021, 75). Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma toteutettiin alustavien pohdintojen, alustavan tietoperustan ja keskeisten käsitteiden määrittelyn sekä organisaation edustajien kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen. Keskustelut sosiaali- ja terveystoimen edustajien kanssa olivat tärkeitä, sillä ne antoivat suuntaa tutkimuksen käytännön tarpeille ja odotuksille. Tutkimuksen kohderyhmä sovittiin yhdessä organisaation edustajien kanssa ja päädyttiin kohdentamaan kyselytutkimus koko sosiaali- ja terveystoimen henkilöstölle. Tutkimuslupa hyväksyttiin Porvoon sosiaali- ja terveystoimen organisaation taholta marraskuussa 2021. Vilkan (2021) mukaan tutkimussuunnitelmaan panostaminen ilmenee tutkimuksen toteuttamisvaiheessa, jolloin huolellinen suunnittelu sekä eri osa-alueiden työstäminen mahdollistavat tutkimuksen sujuvamman etenemisen. Tutkimussuunnitelmaan sisällytetään vain ne asiat, joihin tutkija tai tutkijat voivat sitoutua. (Vilka 2021, 75-76.)

7.4 Toteuttaminen

Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen tietoperustaa syvennettiin ja laadittiin tämän pohjalta kyselytutkimus, jota arvioitiin säännöllisesti yhdessä ohjaavan opettajan sekä organisaation edustajien kanssa. Kyselylomaketta arvioitiin keskeisten käsitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Vallin (2018, 21) mukaan tutkimuksen aineistonkeruun tulisi mahdollistaa sekä yleisen tilanteen eli laajemman kontekstin, että yksittäistapausten tarkastelun. Tähän pyrittiin muodostamalla mahdollisimman monipuolinen tietoperusta, koska sen nähtiin vaikuttavan suurelta osin myös kyselytutkimuksen laatimiseen. Vilkan (2021) mukaan tutkimuksen toteuttaminen tarkoittaa tutkimuksen käytännön toteutusta aiemmin laaditun tutkimussuunnitelman mukaisesti. Toteuttaminen voidaan jakaa neljään pääkohtaan: Tutkimusaineiston hankinta, tutkimusaineiston luokittelu tutkittavaan muotoon, tutkimusaineiston analyysi ja tulkinna tekeminen, sekä tutkimustulosten, johtopäätösten ja kehittämissuositusten esittäminen. (Vilka 2021, 79.)

7.5 Aineisto ja sen keruu

Tiedonintressin ja tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen seuraa tutkimusaineiston keräämisen valinta. Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimusongelman kysymysmuoto ohjaavat myös tut-

kimusaineiston keräämistapaa. (Vilka 2021, 68.) Oman opinnäytetyöni kohdalla tutkittavien määrä oli laaja, joten haastattelu tai pelkästään laadullinen tutkimusmenetelmä eivät olisi olleet rajallisten resurssien vuoksi mielekkäitä. Vilkan (2021, 68) mukaan lopulta tutkimuksen onnistumisessa ja tutkimustulosten hyödynnettävyydessä olennaisempaa on tutkimuksen laatu kuin valittu tutkimusmenetelmä. Menetelmätriangulaatiota käytettäessä on otettava huomioon tutkimusaineiston analyysi- ja lähestymistapa. Kun tutkittavia on suurempi määrä ja tutkimusaineisto on laaja, pelkästään määrällisten yhteyksien varaan ei Alasuutarin (1994) mukaan kannata rakentaa. Jos tutkimuksen tiedonintressinä on ilmiön selittäminen ja toiminnan ymmärtäminen, laadullisen tutkimusmenetelmän rinnalla voidaan käyttää myös muita metodeita, mikäli muiden tutkimuksessa käytettyjen lähestymistapojen tiedonintressi sen sallii. (Vilka 2021, 73.)

Opinnäytetyön kyselytutkimus muodostettiin työhyvinvointipääoman käsitettä mukaillen. Kysymysosiot luokiteltiin sosiaalisen pääoman, inhimillisen ja psykologisen pääoman sekä rakennepääoman mukaan. Kysymyksiä oli yhteensä 27, joista kahdeksan kysymyksen kohdalla vastaaminen oli määritelty asetuksissa vapaaehtoiseksi. Kyselyssä käytettiin sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia ja Likert- eli asteikkokysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä täydennettiin monivalinta- ja asteikkokysymyksiä ja tarkasteltiin niitä aiemman tutkimustiedon, tutkimuskysymysten sekä tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Osassa avoimista kysymyksistä vastaaminen jätettiin vapaaehtoiseksi, mutta joidenkin kysymysten katsottiin olevan tutkimuskysymysten osalta hyvin olennaisia, joten niiden kohdalla määritettiin pakollinen vastaaminen. Näin pyrittiin saamaan tutkimuskysymyksiin mahdollisimman monipuoliset vastaukset. Kaikkia avoimia kysymyksiä ei asetuksissa määritelty pakollisiksi, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman joustavaa ja miellyttävää.

Kysely lähetettiin Porvoon sosiaali- ja terveystoimen henkilöstölle sähköpostikyselyinä. Kyselyn saatekirjeen (liite 1) tavoitteena oli tuoda mahdollisimman selkeästi esille tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä tiedot tutkimustulosten säilyttämisestä ja käyttämisestä. Vilkan (2021, 189) mukaan saatekirjettä ei aina mielletä osaksi tutkimusta, vaikka sillä voi olla yllättävän suuri merkitys koko tutkimuksen onnistumiseen. Saatekirjeen perusteella tutkittava muodostaa käsityksen tutkimuksesta ja tekee päätöksensä tutkimukseen osallistumisesta. Saatekirjeessä tuotiin esiin kyselyyn osallistujien tietosuoja ja anonymiteetti. Kyselyn vastaanottajilla tai sähköpostikyselyn lähettäjällä ei ollut mahdollisuutta nähdä toistensa tietoja missään vaiheessa. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti. Kyselystä ei muodostunut henkilörekisteriä, joten myöskään tutkijalla ei ollut mahdollisuutta tunnistaa kyselyyn vastajia.

7.6 Aineiston analyysi

Vilkan (2021, 163) mukaan sisällön analyysin avulla etsitään aineistosta merkityssuhteita ja kokonaisuuksia. Tavoitteena on löytää aineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan aineiston analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tavoitteena on luoda aineistoon selkeyttä, jotta tuloksena saadaan luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston laadullisessa käsittelyssä aineistoa analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

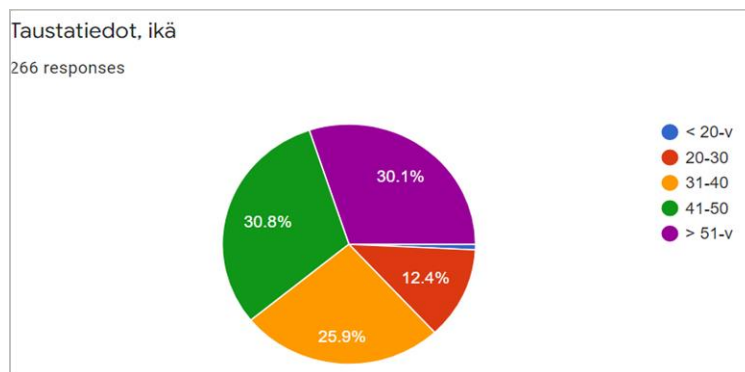
Tässä opinnäytetyössä aineisto koostuu kyselytutkimuksen vastauksista, jotka kerättiin määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuskysymykset ja kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin tutkitun tiedon sekä keskeisten käsitteiden pohjalta. Saatekirjeessä ja kysymysten yhteydessä tuotiin esiin kysymysten sidonnaisuus teoriaan, joka pohjautuu työhyvinvointipääoman sekä inhimillisen pääoman kokonaisuuksiin. Kun aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään tai teoriaan, puhutaan teorialähtöisestä sisällönanalyysistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Vilkan (2021) mukaan teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ja aiemmat tutkimukset ohjaavat voimakkaasti analyysiä ja käsitteiden määrittelyä. Sen tavoitteena on uudistaa tutkittavien antamien merkitysten avulla teoreettista käsitystä tutkittavasta asiasta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on puolestaan kuvata tutkittavien merkityks maailmaa sekä ymmärtää ja uudistaa toiminta- ja ajattelutapoja tutkimuksen myötä saatujen käsitteiden, luokitusten tai mallien avulla. (Vilka 2021, 171.)

Vaikka omassa opinnäytetyössäni tukeuduttiin vahvasti työhyvinvointipääoman käsitteeseen ja kyselylomakkeessa käytettiin sen eri osa-alueita, avoimien vastausten analyysi tehtiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Tässä ratkaisevana tekijänä oli aineiston tarkasteleminen tutkimuskysymysten sekä opinnäytetyön tavoitteiden näkökulmasta. Näistä lähtökohdista oli luontevinta lähteä etsimään aineistosta tyyppikertomusta, joka on ominaista aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä (Vilka 2021, 163). Avoimien kysymyksien kohdalla vastauksia tarkasteltiin osittain myös määrällisestä näkökulmasta, jotta vastauksista saatiin poimittua tärkeimmät ja useimmin mainitut teemat. Määrällisten kysymysten osalta vastausten analyysissä hyödynnettiin piirakka- ja pylväskuvioita, jotka muodostuivat automaattisesti vastausten perusteella Google Forms-työkalun avulla. Vastauksia tarkasteltiin tietoperustassa muodostuneen teorian pohjalta ja verrattiin niitä aiemmin muodostettuihin tutkimuskysymyksiin. Tällä tavoin myös määrällisten kysymysten vastauksista voitiin muodostaa pääteemoja, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä oli helpompi kuvailla.

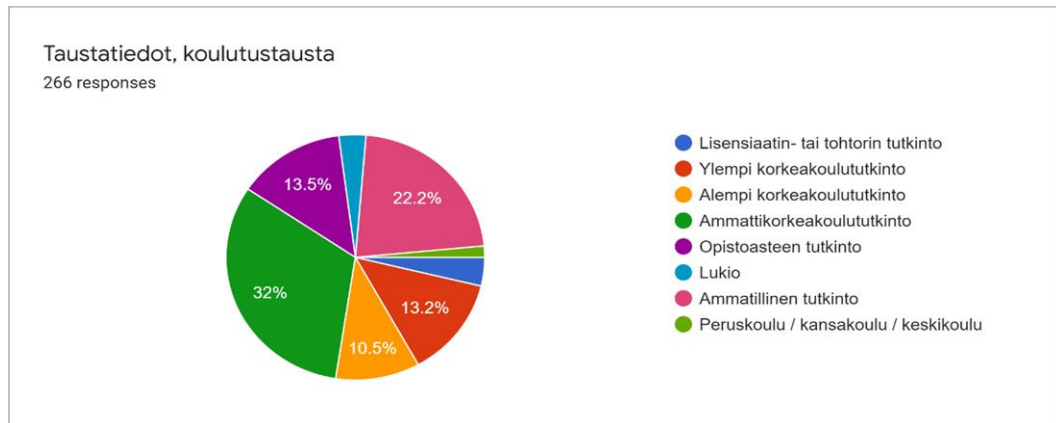
Aineiston laajuus vaati tutkimusaineiston pelkistämistä, jotta tutkimuskysymysten kannalta epäoleelliset asiat saatiin karsittua. Aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Aineiston redusointi eli pelkistämävaiheessa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat. Tämä voi tapahtua joko aineistoa tiivistämällä tai pilkkomalla osiin. Klusterointi eli ryhmittelyvaiheessa aineistosta koodatut alkuperäisilmiöt käydään läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet puolestaan ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Kolmannessa vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Tämä tarkoittaa tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon perusteella muodostettavien teoreettisten käsitteiden luomista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-125.) Aineiston pelkistämistä ja ryhmittelyä on kuvattu liitteessä 2.

8 Tutkimuksen tulokset

Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimi koostuu lapsi- ja perhepalveluista, aikuisten palveluista, vanhus- ja vammaispalveluista sekä sosiaali- ja terveystoimen hallinnosta. Kyselytutkimus kohdistettiin koko henkilöstölle (1300 henkilöä). Tutkimukseen vastasi kahden viikon ajanjaksolla 266 henkilöä, joten vastausprosentti on 20,5. Kyselytutkimuksen tulosten esittämisessä hyödynnetään piirakkakuviota, jotka muodostuivat Google Forms-kyselyssä monivalinta- ja Likert-asteikkokysymyksissä automaattisesti. Pylvästaulukot eivät sellaisenaan olleet tarpeeksi informatiivisia, joten niitä muokattiin mielekkäämpään muotoon. Avomien kysymysten tulokset esitetään sisällön analyysin ja tietoperustan pohjalta syntyneiden pääteemojen kautta. Kuvioissa 3-6 esitellään kyselytutkimuksen taustamuuttujat, jotka olivat ikä, sukupuoli, koulutustausta, työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla sekä tehtäväalueet.



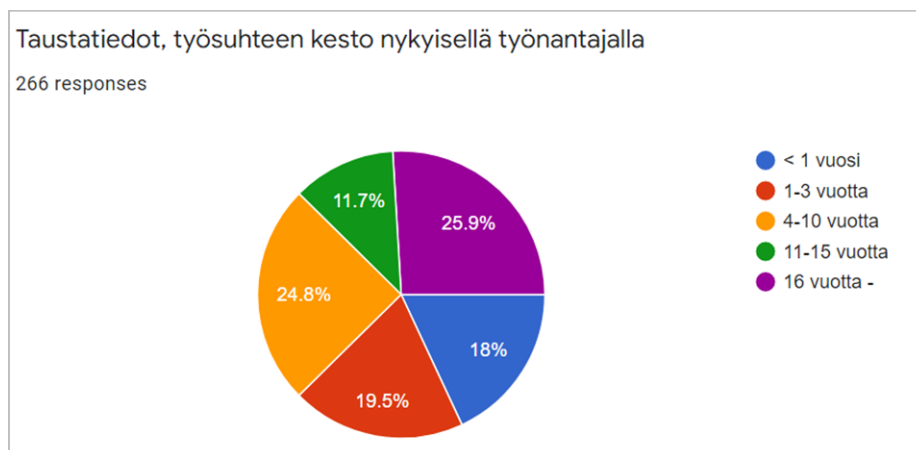
Kuvio 3: Taustatiedot, ikä



Kuvio 4: Taustatiedot, vastaajien jakautuminen koulutustaustan mukaan

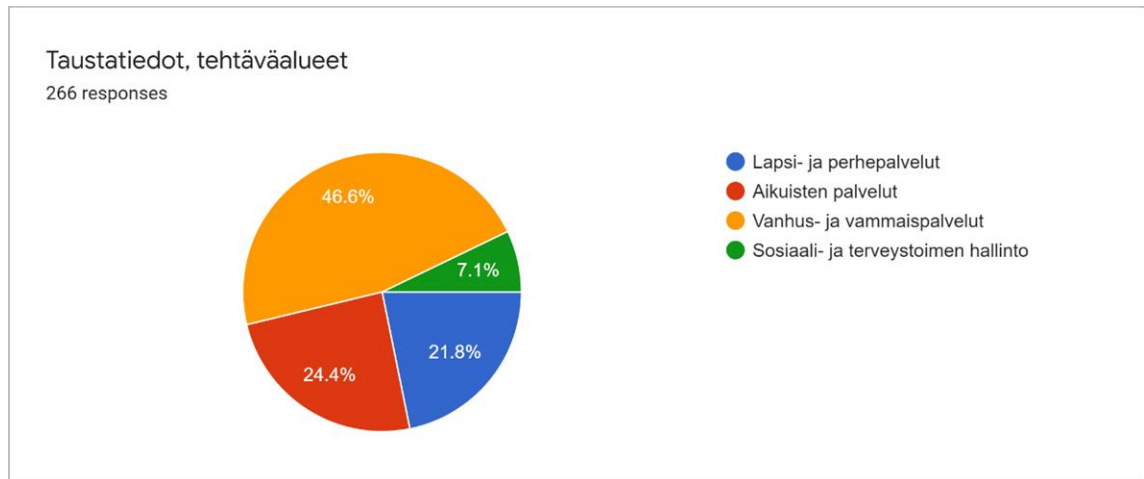
Vastaajista naisia on 94 % (n=249) ja miehiä 6 % (n=17). Enemmistö vastaajista on ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita. Ammatillinen tutkinto on noin viidesosalla vastaajista. Lisensiaatin- tai tohtorin tutkinto on 4 %:lla (n=10) vastaajista, pelkästään lukion käyneitä on 3 % (n=9) ja peruskoulupohja on 2 %:lla (n=4).

Noin neljäsosa vastaajista on työskennellyt nykyisellä työnantajalla yli 16 vuotta. Lähes yhtä paljon on vastaajien joukossa 4-10 vuotta työskennelleitä. Noin viidesosalla työsuhde nykyisellä työnantajalla on jatkunut 1-3 vuotta ja melkein yhtä paljon vastaajissa on alle yhden vuoden nykyisellä työnantajalla työskennelleitä.



Kuvio 5: Taustatiedot, työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla

Tehtäväalueista vastaajia on eniten vanhus- ja vammaispalveluista (n=124) ja toiseksi eniten aikuisten palveluista (n=65). Noin viidesosa vastaajista työskentelee lapsi- ja perhepalveluissa (n=58) ja loput sosiaali- ja terveystoimen hallinnossa (n=19).



Kuvio 6: Taustatiedot, vastaajien jakautuminen tehtäväalueittain

Tutkimuksen tulokset on jaoteltu tutkimuskysymyksiä mukailleen työhön liittyviin kokemuksiin ja asenteisiin sekä voimavaratekijöihin (inhimillinen ja psykologinen pääoma), työyhteisöön ja johtamiseen (sosiaalinen pääoma), organisaatiokulttuuriin sekä työhön sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin (rakennepääoma) ja työhyvinvoinnin ilmenemiseen sekä työhyvinvointiin vaikuttamiseen (työhyvinvointipääoma).

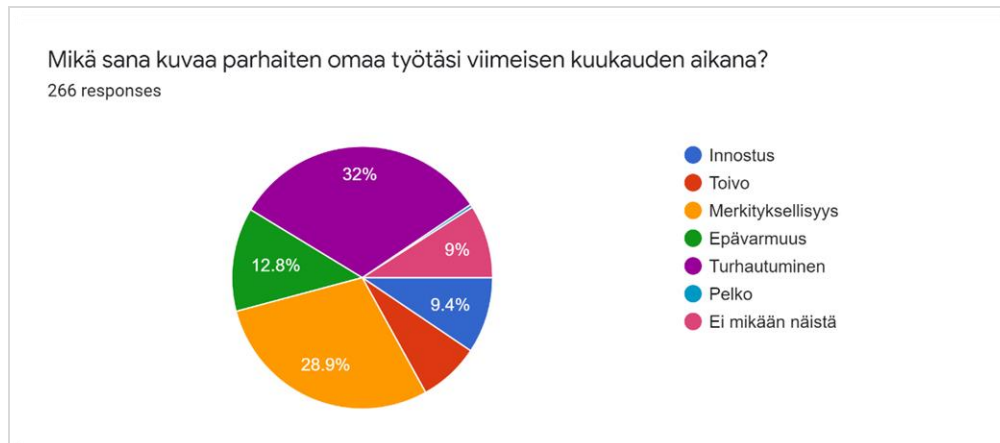
8.1 Työhön liittyvät kokemukset ja asenteet

Työhön liittyviä asenteita kartoitettiin kyselyn alussa monivalintakysymyksellä, jossa vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Työn merkityksestä kysyttiin viisiportaisella Likert-asteikkokysymyksellä. Tulosten perusteella vastaajista yli puolet (n=138) kokee työnsä merkitykselliseksi melko usein ja noin viidennes (n=63) jatkuvasti. Silloin tällöin merkityksellisyyden kokemusta työtään kohtaan kokee 20 % (n=53) ja hyvin harvoin 5 % (n=12) vastaajista.



Kuvio 7: Työn merkityksellisyyden kokemus

Kuvio 8 kuvaa työhön liittyviä asenteita viimeisen kuukauden ajalta. Suurimpana osa-alueena näkyy vastausten perusteella turhautuminen, jota on kokenut vastaajista noin kolmasosa (n=85). Merkityksellisyyden kokemusta viimeisen kuukauden aikana vastasi kokeneensa myös lähes kolmasosa (n=77) vastaajista. Epävarmuus oli vallitseva tunne 13 %:lla (n=34) vastaajista, innostusta työtään kohtaan on kokenut 9 % (n=25) ja pelkoa 0,4 % eli yksi vastaaja. Vastaajista 9 % (n=24) ei kokenut mitään annetuista vaihtoehdoista itselleen sopivaksi.



Kuvio 8: Työhön liittyvät asenteet viimeisen kuukauden aikana

Asenteisiin vaikuttavista tekijöistä kysyttiin lisäksi avoimella kysymyksellä, johon saatiin 162 vastausta. Noin kolmasosa vastaajista (n=59) mainitsi vastauksessaan kokemukseensa vaikuttavan työn merkityksellisyyden. Työn merkityksellisyys muodostuu vastausten mukaan esimerkiksi kokemuksena siitä, että voi olla avuksi. Palautteen ja kiitoksen saaminen asiakkailta ja omaisilta koetaan myös merkitykselliseksi. Seuraavista vastauksista ilmenee, miten asiakkailta saatu palaute ja heidän tilanteessaan tapahtuva edistyminen koetaan työn merkityksellisyyttä lisääviksi tekijöiksi. Vastauksista heijastuu myös työstä saatu onnistumisen ilo ja työn välttämättömyys sekä oman ammattitaidon merkitys.

Nuorten aikuisten tilanne on hälyttävä tällä hetkellä, työ on raskasta mutta tärkeää.

Koen olevani unelma-ammattissani, vaikka alaa piinaava työntekijäpula tekee työstäni haastavaa. Joka päivä on kuitenkin kiva lähteä töihin, täällä on ihania työkavereita ja tiedän että meidän tuottama palvelu on kuntalaisille erittäin arvokasta ja tärkeää.

Onnistuminen, innostuneet työkaverit.

Hyvä ammattitaito ja asiakkaiden tyytyväisyys / kiitos.

Kun huomaa että pystyy vaikuttamaan lasten ja perheiden hyvinvointiin varhaisella puuttumisella ja ohjauksella, niin kokee työnsä merkitykselliseksi. Positiivinen palaute asiakkailta ja työkavereilta.

Työ ihmisten hyvinvoinnin vuoksi.

Ilman apua asukkaat eivät pärjää päivittäisessä elämässä.

Merkityksellisyiden tunnetta lisäävät vastausten perusteella myös yhteisöllisyyden tunne sekä mahdollisuus vaikuttaa itselleen tärkeisiin asioihin. Myös kuulluksi tulemisen kokemus vahvistaa vastausten perusteella merkityksellisyiden tunnetta.

Hyvä työyhteisö, mukavat työkaverit, uudet haasteet, avoin, rehellinen kommunikaatio, positiivisuus, taistellaan yhdessä ja onnistumme.

Hyvä työpaikka ja pystyy saamaan äänensä kuulumaan.

Olen viime aikoina saanut osallistua kokouksiin ja saanut ääneni kuuluviin. Tuntee siltä, että johdolla vihdoin on halu antaa minun kehittää työtäni.

Merkityksellisyyttä työhön tuovat myös mahdollisuus opiskeluun työn ohessa, työssä kehittyminen sekä mahdollisuus työskennellä omien arvojensa mukaisesti.

Työntekijät, jotka olivat kokeneet viimeisen kuukauden aikana eniten turhautumista, mainitsivat kokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa resurssit ja kiireen. Nämä oli mainittu noin neljäsosassa (27 %) vastauksista. Myös johtamiseen sekä kokemukseen arvostuksen puuttumisesta ollaan ajoittain turhautuneita.

Mikäli työtä voisi tehdä laadukkaasti, niin se olisi merkityksellistä, innostavaa ja muutenkin hienoa. Resurssipuute vaikuttaa kokemukseeni negatiivisesti (työn määrä, käytettävissä olevat palvelut ym.)

Työ itsessään on mielekästä ja merkityksellistä, mutta koen, ettei työtäni arvosteta ylemmällä tasolla. Resurssipuute on jatkuva, eikä siihen olla johdossa valmiita puuttumaan. Työn kuormittavuus on lisääntynyt huomattavasti.

Resursseja on aivan liian vähän. Meidät kulutetaan totaalisesti loppuun. Ei ole parkkipaikkaa, kun tulee töihin. Päivän joutuu aloittamaan paljon aikaisemmin, jos sellaisen haluaa. Syöminen omalla ajalla ei todellakaan ole sitä omaa aikaa.

Hyvin harvoin saan kiitosta hyvin tehdystä työstä. Enemmänkin mentaliteetti on tehdä aina vaan enemmän ja enemmän, nopeammin ja nopeammin. Työn laatua ei enää arvosteta. On työkavereita, jotka tekevät määrällisesti paljon, laatu on välillä kyseenalaista. He kyllä saavat kiitosta ja erityisiä mainintoja koska ovat tehokkaita.

Turhautumisen kokemusta aiheuttavat myös koronapandemian myötä tulleet muutokset ja paine.

Pakkosiirto hoitotyöhön ja mahdollisuus sen uusiutumisesta turhauttaa. Tuli tunne eikö omalla työllä ole merkitystä ja kuinka sitä merkityksellisyyttä voisi korostaa ja parantaa kaikkien osapuolten kannalta.

Turhautuneita vastausten perusteella ollaan myös työn perehdytykseen ja organisointiin. Myös positiivista palautetta ja kuulluksi tulemisen kokemusta kaivataan enemmän.

Työpaikalta puuttuu tasa-arvo työntekijöiden kesken. Esimiehet eivät kykene johtamaan toimintaa. Työ on päivästä toiseen kaaosta. Hoitotyötä ei pysty tekemään hyvin. Ei kiva tilanne.

Hoitohenkilökunnan vointia ei kukaan koskaan kysy!

Vastaajat, jotka olivat kokeneet toiveikkuutta viimeisen kuukauden aikana, mainitsivat kokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi hyvin samankaltaisia asioita kuin työn merkityksellisyyttä kokeneet. Vastauksista ilmenee yhteistyön ja palautteen merkitys.

Työn luonne, asiakaspalaute, työyhteisön kollektiivinen ajatus työn merkityksellisyydestä.

Innostuksen kokemusta perusteltiin myös hyvin samantapaisesti kuin toivon ja merkityksellisyyden kokemuksia. Huomattavaa on, että innostumiseen vaikuttaa selkeästi myös mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen.

Hyvä työryhmä ja esihenkilö.

Kehittämismahdollisuus, vastuullisuus.

Työkaverit, asiakkaat, onnistuminen asiakastyössä, liukuva työaika.

Epävarmuuden kokemusta puolestaan kuvattiin muun muassa sote-uudistuksen ja korona-ajan tuomien muutosten seurauksena. Epävarmuutta tuo myös tunne siitä, että omaan ammattitaitoon ei luoteta.

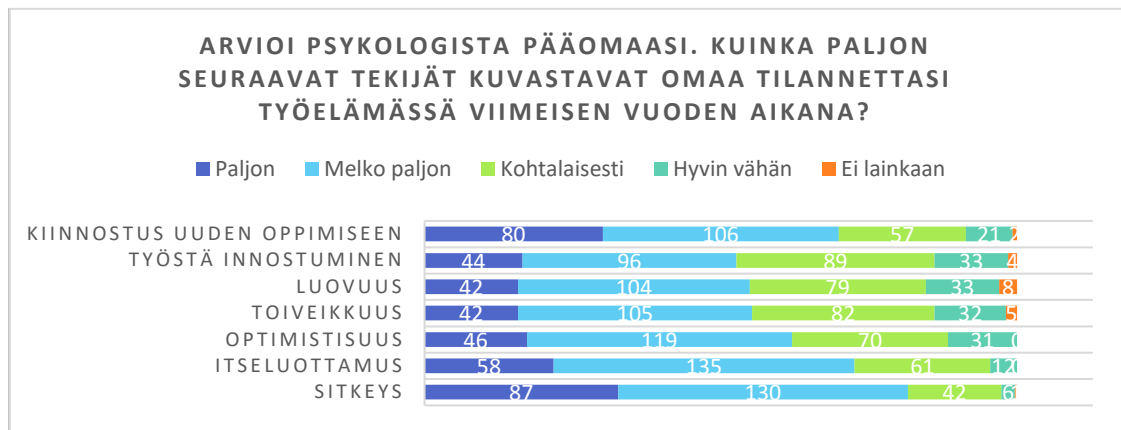
Tunnen olevani lähimmän työyhteisöni reunalla enkä tiiviisti osa sitä. Tunnen että osaamiseeni tai potentiaaliini kykyihini ei luoteta.

Soteuudistus. Korona-ajan kyykytys ei tule unohtumaan välttämättä koskaan.

Minut siirretään asiakastyöhön lyhyellä varoituksella. Et koskaan tiedä varmuudella missä ja millä työskentelet.

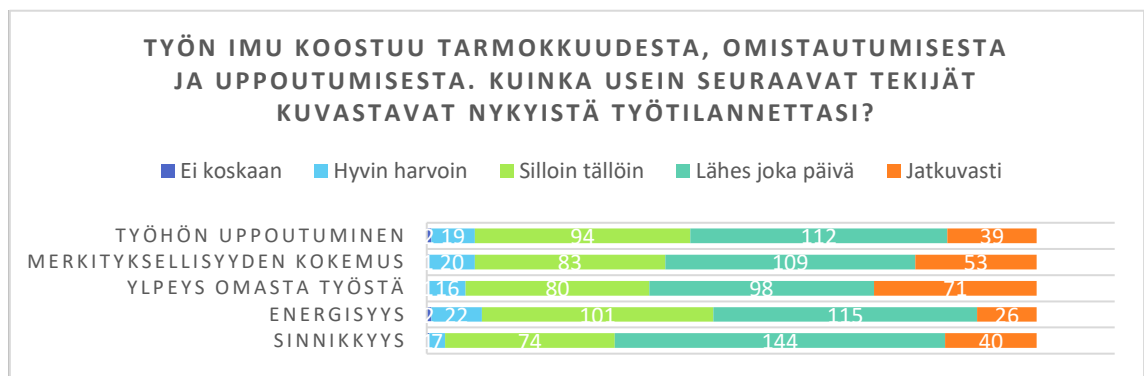
8.2 Psykologinen pääoma ja voimavarat

Psykologisen pääoman osa-alueita kartoitettiin monivalintakysymyksellä, jossa vastaajia ohjattiin miettimään omaa tilannettaan viimeisen vuoden ajalta (kuvio 9). Vastausten perusteella vallitseva kokemus on sitkeys, jota noin kolmasosa vastaajista (n=87) on kokenut paljon ja melko paljon noin puolet (n=130). Myös itseluottamus sekä kiinnostus uuden oppimiseen muodostavat vastausten perusteella suuren osan psykologisesta pääomasta. Vajaa viidesosa (n=46) vastaajista on kokenut optimistisuutta paljon ja melko paljon hiukan alle puolet (n=119) vastaajista. Toiveikkuutta, luovuutta ja työstä innostumista koettiin viimeisen vuoden aikana vähemmän.



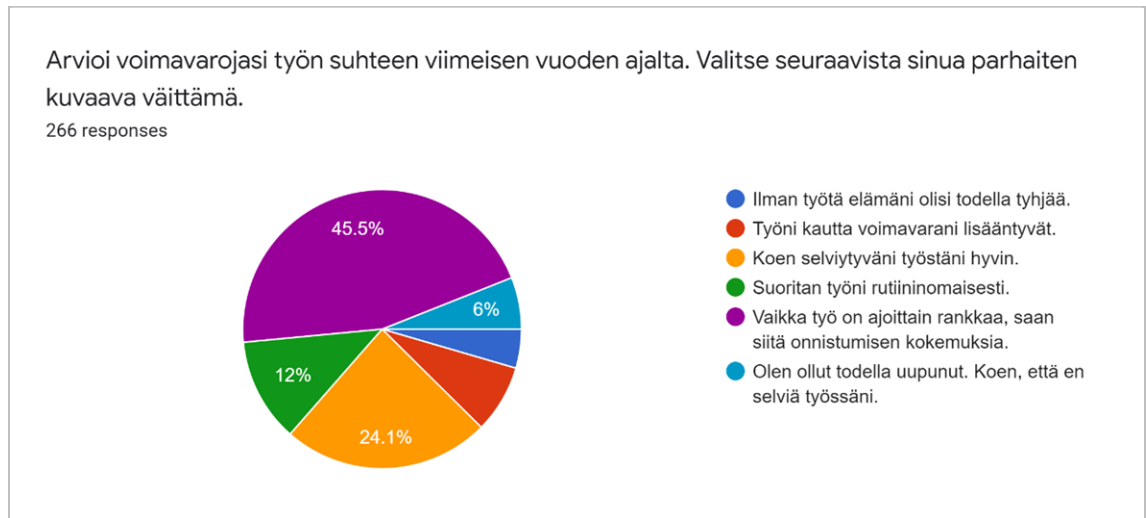
Kuvio 9: Psykologisen pääoman osa-alueet viimeisen vuoden aikana

Työn imun kokemusta kuvataan kuviossa 10. Vastausten perusteella sinnikkyys, ylpeys omasta työstä sekä merkityksellisyyden kokemus ovat yleisimpiä työn imua vahvistavia tekijöitä. Hiukan vähemmän koetaan työhön uppoutumista, mutta sitäkin kokee jatkuvasti tai lähes joka päivä yli puolet vastaajista. Myös energisyyttä koetaan nykyisessä työtilanteessa vastausten perusteella, mutta selkeästi vähemmän kuin muita työn imuun vaikuttavia tekijöitä.



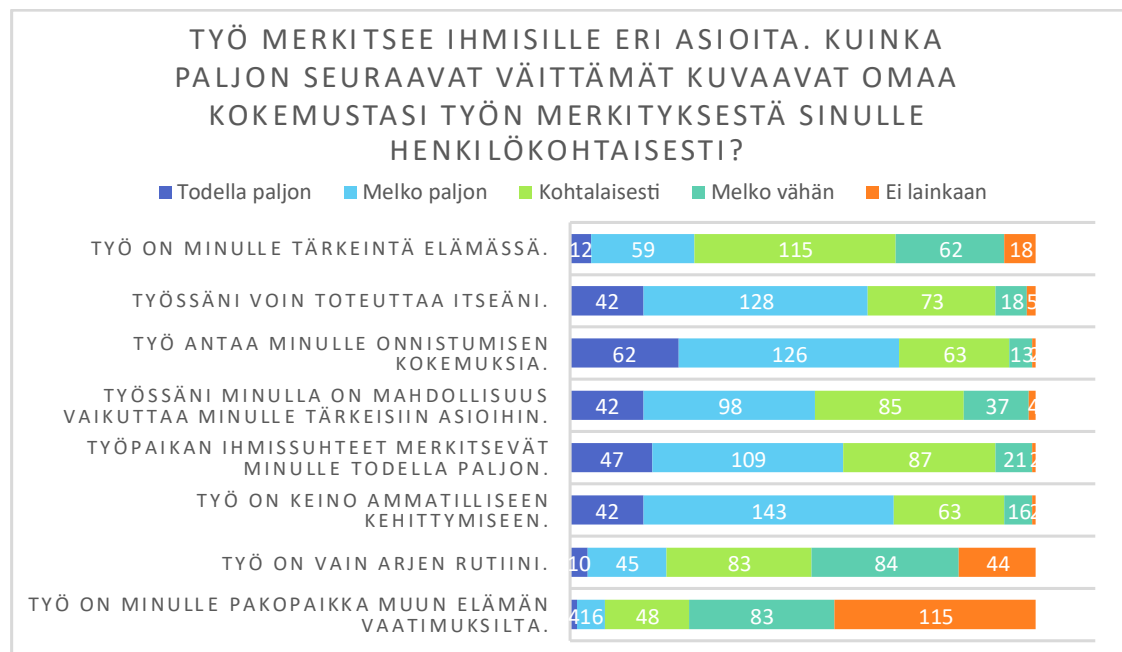
Kuvio 10: Työn imun kokemus

Kuvio 11 kertoo vastaajien voimavaroista viimeisen vuoden ajalta. Lähes puolet vastaajista (n=121) kokee, että työn rankkuudesta huolimatta se tarjoaa myös onnistumisen kokemuksia. Noin neljäsosa (n=64) kokee selviävänsä työstään hyvin. Rutiininomaisesti työtään suorittaa 12 % (n=32) vastaajista. Vastaajista 8 % (n=21) kokee, että voimavarat lisääntyvät työn kautta, kun puolestaan 6 % (n=16) tuntee itsensä todella uupuneeksi. 5 % (n=12) vastaajista on sitä mieltä, että elämä olisi tyhjää ilman työtä.



Kuvio 11: Voimavarat viimeisen vuoden ajalta

Onnistumisen kokemukset nousivat esiin myös kysyttäessä työn merkityksestä, jota kysyttiin viisiportaisella Likert-asteikkokysymyksellä. Lähes neljäsosa vastaajista kertoi työn merkitsevän ennen kaikkea työstä saatavia onnistumisen kokemuksia. Työ merkitsee vastausten perusteella usein myös keinoa ammatilliseen kehittymiseen tai itsensä toteuttamiseen. Työpaikan ihmissuhteet sekä mahdollisuus vaikuttaa itselle tärkeisiin asioihin koetaan myös tärkeinä työn merkityksen kannalta. Työ on harvemmin vain arjen rutiini tai pakopaikka muun elämän vaatimuksilta, mutta itsessään työ koetaan kuitenkin vastausten perusteella melko tärkeäksi omassa elämässä.



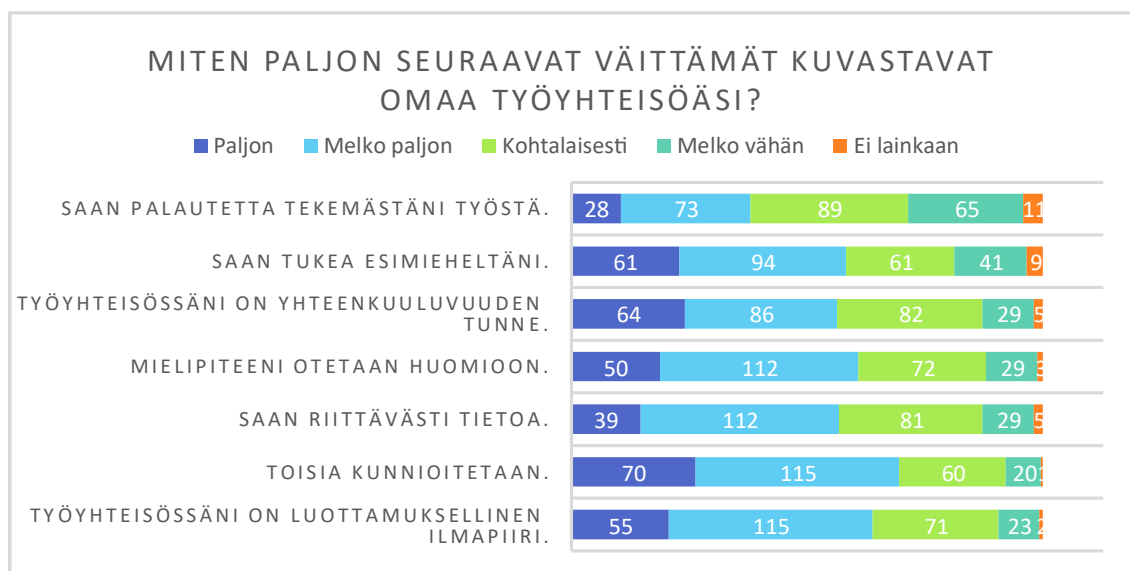
Kuvio 12: Työn merkitys

Tärkeimpiä voimavaroja työssä jaksamiseen kysyttiin myös avoimella kysymyksellä, johon vastauksia saatiin 262. Neljässä vastauksessa oli vain piste tai viiva, joten ne jätettiin huomiotta. Vastaajista yli puolet (n=142) mainitsee yhdeksi tärkeimmäksi voimavaraksi hyvän työyhteisön, hyvän ilmapiirin tai kollegiaalisen tuen. Toiseksi eniten vastauksissa esiintyvät ystävät ja läheiset sekä perhe (n=132). Myös liikunta ja ulkoilu koettiin tärkeiksi voimavarojen lähteeksi (n=72). Harrastukset yleisesti mainittiin myös vastauksissa usein (n=64).

Työn ja vapaa-ajan tasapaino (n=53), uni, lepo ja säännöllinen rytmi (n=33) sekä oma terveys ja hyvinvointi (n=23) tuovat vastausten perusteella voimavaroja työhön. Merkityksellinen ja mielekäs työ sekä onnistumisen kokemukset (n=25) ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin tai omaan työhönsä (n=27) koettiin myös tärkeiksi voimavarojen lähteiksi. Työssä koetaan myös esimieheltä saadun tuen ja arvostuksen (n=14) sekä työn yleisen arvostuksen (n=6) lisäävän voimavaroja. Myös huumori (n=11), palkkaus (n=10) sekä palautteen saaminen (n=8) mainittiin tekijöiksi, jotka lisäävät työssä jaksamista.

8.3 Työyhteisö ja sosiaalinen pääoma

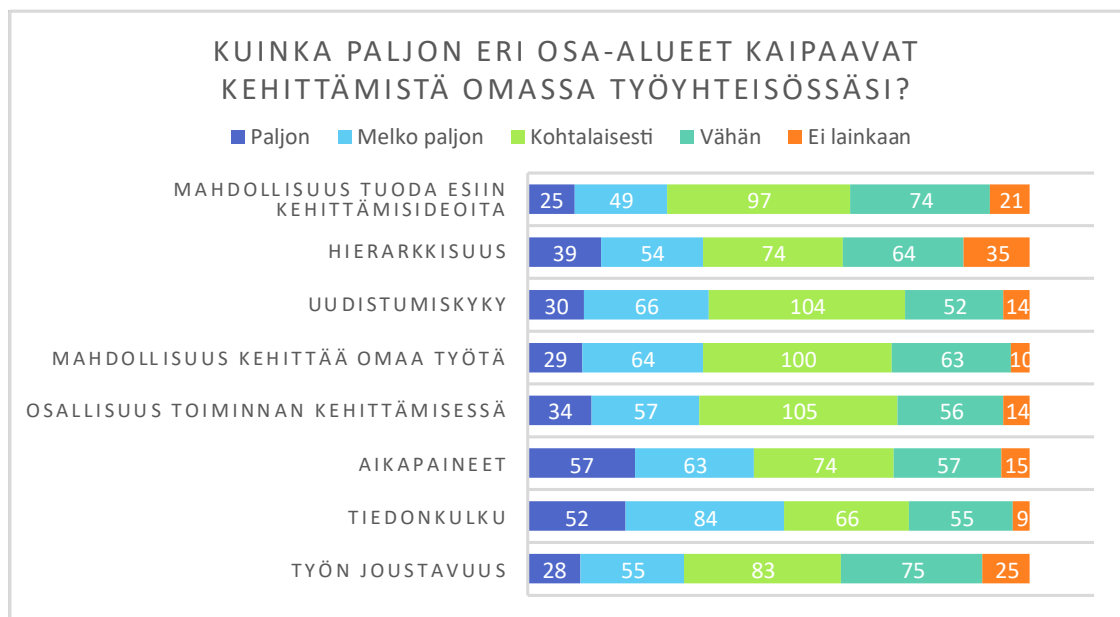
Omaa työyhteisöä arvioitiin viisiportaisella Likert-asteikkokysymyksellä (kuvio 13). Enemmistö vastaajista (n=185) on sitä mieltä, että omassa työyhteisössä kunnioitetaan toisia paljon tai melko paljon. Myös yli puolet (n=170) vastaajista kokee, että omassa työyhteisössä on luottamuksellinen ilmapiiri tai että oma mielipide otetaan huomioon paljon tai melko paljon (n=162). Lähes yhtä suuri osa (n=150) vastaajista on sitä mieltä, että omassa työyhteisössä on yhteenkuuluvuuden tunne.



Kuvio 13: Kokemus omasta työyhteisöstä

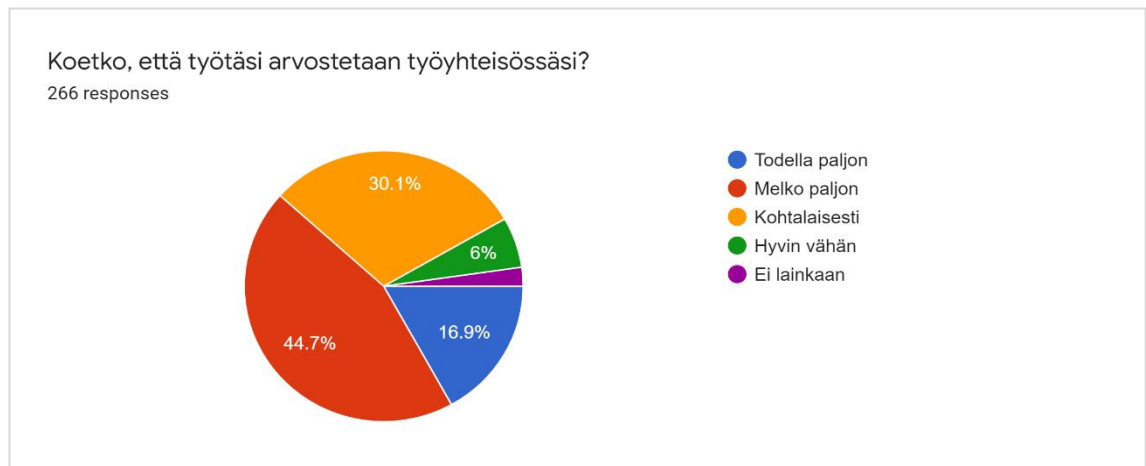
Riittävästi tietoa kokee saavansa paljon tai melko paljon myös yli puolet (n=151) vastaajista. Vastaajista yli puolet (n=155) kokee saavansa paljon tai melko paljon tukea esimieheltään, mutta samaan aikaan noin viidesosa (n=50) ajattelee, että saa esimieheltään tukea vähän tai ei lainkaan. Riittävä palautteen saaminen omasta työstä koettiin annetuista väittämistä vähiten omaa työyhteisöä kuvaavaksi. Lähes kolmasosa (n=76) vastaajista kokee, että saa palautetta työstään melko vähän tai ei lainkaan.

Oman työyhteisön kehittämisen osa-alueita kysyttäessä vastauksissa korostuivat eniten tiedonkulku, aikapaineet sekä uudistumiskyky, kun otetaan huomioon paljon ja melko paljon vastanneet (kuvio 14). Seuraavaksi tärkeimmät kehittämisen osa-alueet vastausten perusteella ovat hierarkkisuus sekä mahdollisuus kehittää omaa työtään, joskin samaan aikaan hierarkkisuuden suhteen kehittämistä kaippaa vähän tai ei lainkaan yli kolmasosa vastaajista. Työn joustavuus sekä mahdollisuus tuoda esiin kehittämissideoita jakavat mielipiteitä, sillä vähän tai ei lainkaan niiden kehittämistä kaippaa noin kolmasosa ja melko paljon tai paljon melkein yhtä suuri osa vastaajista.



Kuvio 14: Oman työyhteisön kehittämisen osa-alueet

Työyhteisössä koettu oman työn arvostus on yleistä, sillä vastaajista vajaa viidesosa (n=45) kokee arvostusta todella paljon ja lähes puolet vastaajista (n=119) melko paljon (kuvio 15). Noin 8 % vastaajista (n=22) kokee, että heidän työtään arvostetaan omassa työyhteisössä hyvin vähän tai ei lainkaan. Vastausten perusteella työyhteisöissä jaetaan yhteinen arvomaailma, sillä reilusti yli puolet (n=172) vastasi kokevansa tällä tavoin paljon tai melko paljon.



Kuvio 15: Oman työn arvostus työyhteisössä

Avoimeen kysymykseen arvostuksen kokemukseen vaikuttavista tekijöistä saatiin 122 vastausta. Analyysin perusteella vastaukset tukivat myös Likert-asteikkokysymyksestä saatuja vastauksia. Arvostuksen kokemukseen vaikuttavat vastausten perusteella eniten palautteen saaminen tai sen puuttuminen (n=47). Myös oman ammattitaidon tunnustaminen työyhteisön taholta (n=25) sekä kollegiaalinen tuki ja yhteistyö (n=28) koetaan arvostuksen tunnetta lisääviksi tekijöiksi.

Kiitokset kollegoilta, esimieheltä ja asiakkailta. Luokseni tullaan / ohjataan kun kaivataan apua tai vastauksia.

Kollegiaalinen tuki ja alaisten hyvinvoinnista kiinnostunut esimies.

Meidän tiimissä kaikki arvostavat toistensa työtä.

Keskustelemme tiimissä avoimesti kaikesta ja annamme toisillemme arvostavaa palautetta. Tiimimme henki on läheinen ja vilpitön, toisia kannustava ja tukeva.

Suullinen palaute. Kollegat konsultoivat toisiaan, luottamus toistensa erityisosaamiseen ja vahvuuksiin.

Asioista ei vain keskustella. Palautteen puute. Pelko syyttävästä sormesta ja vain virheiden huomioimisesta.

Negatiiviset asiat huomataan paremmin.

Vastauksissa toistui myös työntekijän kuuntelemisen tärkeys. Vastausten perusteella kuulluksi tuleminen koetaan tärkeäksi riippumatta työntekijän asemasta tai työyksiköstä.

Saan sanoa mielipiteeni, ja minua myös kuunnellaan.

Hyvät työkaverit vaikuttavat positiivisesti. Se, että tuntuu ettei meitä työntekijöitä kuunnella (tai kuunnellaan mutta mikään ei muutu) vaikuttaa negatiivisesti.

Ajoittain tunnetta, että minua ei kuunnella, vaikka koen olevani asiantuntija kyseisissä asioissa.

Työntekijöitä ei kuulla, eikä ehdotuksia esim. työtapoihin oteta vakavasti.

Esimiehiä ei kiinnosta hoitajien tunteet ja vointi.

Osassa vastauksista kerrottiin työyhteisön sisällä koetusta arvostuksen tunteesta, mutta laajemmin koko organisaatiossa arvostus koetaan vähäisemmäksi.

Koen, että työtäni arvostetaan kyllä omassa yksikössäni / työyhteisössä, mutta ei esimiehen tai häntä ylemmällä tasolla.

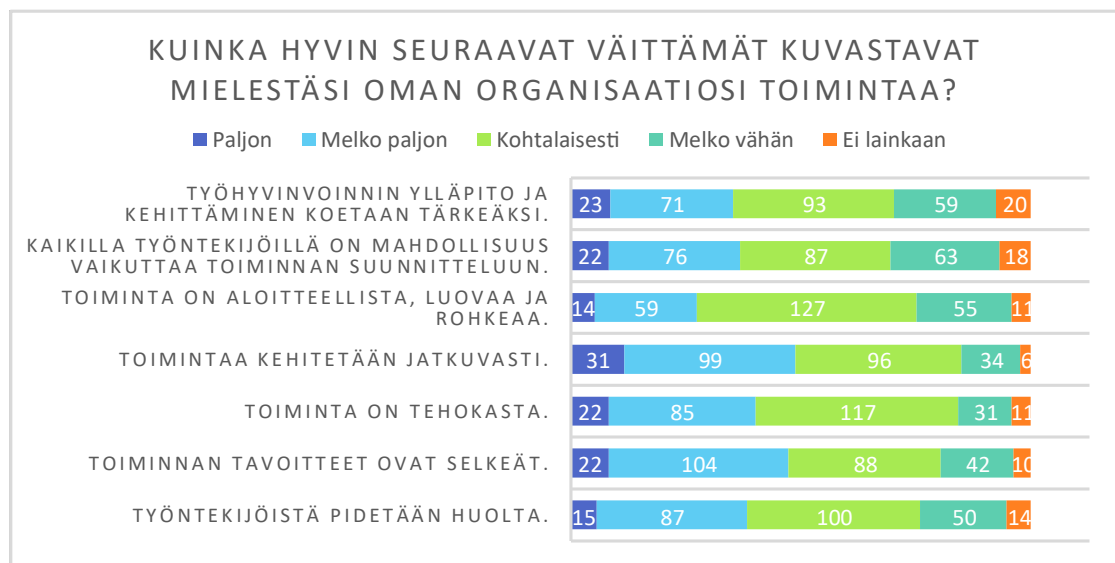
Oman työyksikön sisällä on arvostusta, laajemmassa mittakaavassa ja johtotasolta arvostuksen puutetta on.

Tieto liikkuu yksiköiden välillä huonosti, esimies on vaikeasti tavoitettavissa, palautetta ei juuri saa kollegoilta, paljon tiimin sisäisiä ristiriitoja.

Arvostavat kohtaamiset, yhteistyö ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin nähdään tärkeänä. Yli ammattirajojen tehtävässä yhteistyössä koetaan ajoittain turhautumista. Vaikka näkökulma on erilainen, tavoitteiden toivotaan olevan kaikille yhteisiä.

8.4 Organisaatiokulttuuri

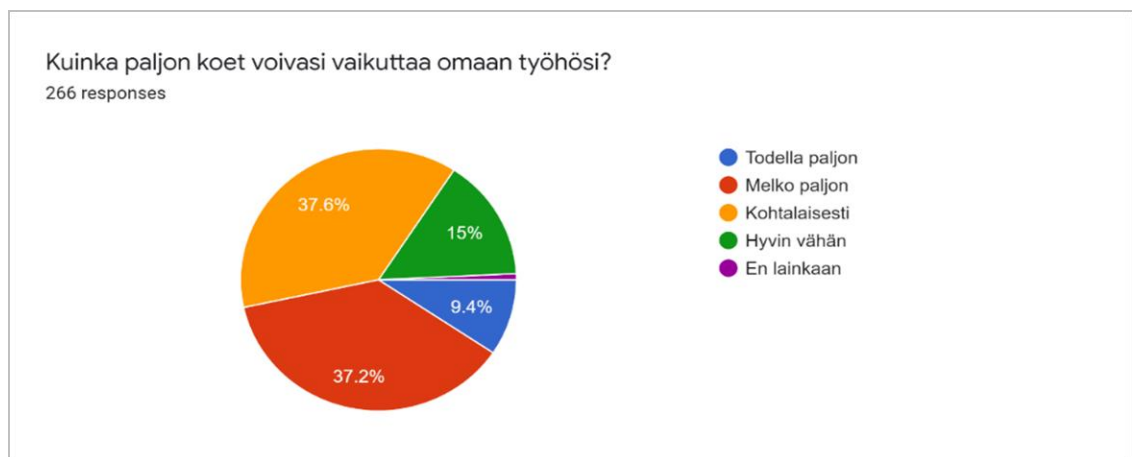
Oman organisaation toiminnasta kysyttiin valmiiksi annettujen väittämien avulla (kuvio 16). Vastausten mukaan parhaiten omaa organisaatiota kuvasi väittämä toiminnan kehittämistä. Lähes puolet vastaajista (n=130) on sitä mieltä, että toimintaa kehitetään jatkuvasti, kun otetaan huomioon kaikki paljon tai melko paljon vastanneet.



Kuvio 16: Näkemys omasta organisaatiosta

Myös organisaation toiminnan tavoitteet ovat selkeät lähes puolelle (n=126) vastaajista. Selkeästi vähemmän kuin puolet vastaajista on sitä mieltä, että organisaation toiminta on aloitteellista, luovaa ja rohkeaa. Myös työhyvinvoinnin ylläpitoa ja kehittämistä koetaan vastausten perusteella organisaatiotasolla harvemmin. Alle puolet vastaajista on sitä mieltä, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan suunnitteluun. Hiukan useampi kokee, että työntekijöistä pidetään organisaatiossa huolta.

Vaikka mahdollisuus vaikuttaa toiminnan suunnitteluun nähdäänkin vastausten perusteella melko vähäisenä organisaatiotasolla, omaan työhön vaikuttaminen koetaan hiukan paremmaksi (kuvio 17). Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä melko paljon tai todella paljon kokee lähes puolet vastaajista.



Kuvio 17: Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön

Kysymystä täydennettiin vapaaehtoisella avoimella kysymyksellä, johon saatiin 79 vastausta. Vastauksissa näkyi positiivisena esimerkiksi mahdollisuus osittaiseen etätyöskentelyyn sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja aikatauluihin. Vastausten mukaan merkitystä on myös esihenkilön toiminnalla. Osassa työyksiköistä pohditaan ja kuunnellaan yhdessä, kun taas osa vastaajista kokee, että heitä ei kuunnella, eikä joustoa ole esimerkiksi työvuorosunnittelussa tai kolmivuorotyössä. Vastauksista näkyy myös kokemus siitä, että asiat eivät välttämättä muutu, vaikka asioista kerrottaisiin eteenpäin.

Saan tehdä asioita omalla tavallani, joka helpottaa työssä jaksamista, etätyömahdollisuus lisää myös hyvinvointia.

Esimies kuuntelee ja reagoi toiveisiin / ideoihin / kokeilu- ja muutosehdotuksiin.

Meidän esimies antaa meille melko vapaat kädet kokeilla erilaisia asioita, kunhan työt tulee tehtyä.

Ei työntekijöitä juurikaan nykyään kuunnella. Asiat päätetään jossain muualla. Jos kokoustetaan yhdessä, jotta voisimme itse vaikuttaa työhömmme, silloinkin

tulee tunne, että kokous on vaan nimellinen ja asiat on olleet oikeasti päätetty jo ennen kokousta muualla (johtoportaassa, jotka ei tiedä mitä työhömmä oikeastaan edes kuuluu).

Ohjeet / päätökset tulevat esimieheltä eikä hän ajattele ollenkaan työhyvinvointia.

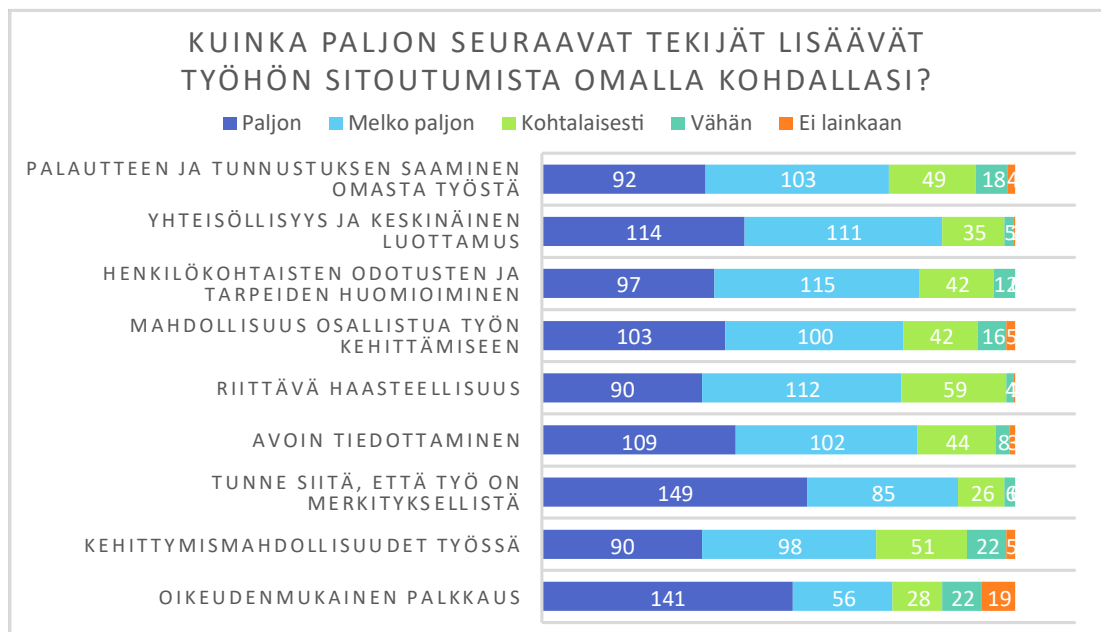
Useat vastaajat kokevat resurssipulan sekä aikapaineiden heikentävän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön.

Työ tuntuu jatkuvalta selviytymiseltä vuoro kerrallaan.

Tavallisten työpäivien suunnitteluun voin melko paljon vaikuttaa, mutta saat- taan yhtäkkiä tulla käsky ylemmältä taholta, että joutuu vaihtaa viikoksi työtehtäviä / työyksikköä oman ammattiosaamisen ulkopuolelle, varoittamatta ja kysymättä.

8.5 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kysyttiin viisiportaisella Likert-asteikkokysymyksellä (kuvio 18). Työhön sitoutumiseen vaikuttavat vastausten perusteella eniten työn merkityksellisyys, oikeudenmukainen palkkaus sekä yhteisöllisyys ja keskinäinen kunnioitus. Avoin tiedottaminen ja henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen koetaan myös tärkeiksi. Suuria eroja ei muiden väittämien välillä ole.



Kuvio 18: Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen sekä työn riittävä haasteellisuus ja kehittymismahdollisuudet koetaan myös tärkeiksi, sillä yli puolet vastaajista kokee näiden tekijöiden vaikut-

tavan sitoutumiseen paljon tai melko paljon. Palautteen ja tunnustuksen saaminen koetaan näistä väittämistä vähiten työhön sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi.

Avoimeen kysymykseen työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä saatiin 52 vastausta, joissa korostui palkkauksen merkitys työhön sitoutumiseen. Myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä itsensä kehittämisen arvostamisen koetaan lisäävän työhön sitoutumista.

... Ei palkita, eikä huomioida palkassa, vaikka olisi omaehtoisesti kehittänyt itseään ja lisännyt osaamista /työtaitojaan... Tulee tunne, että miksi kaiken tämän tekee, kun sitä ei huomioida mitenkään, eikä tunnuta arvostettavan. Kiihosta ei tule, vaikka kuinka kehittäisit itseäsi asiakkaiden hyväksi. Se vetää välillä mielen surkeaksi. Onneksi asiakkaat arvostavat ja antavat palautetta. Toivoisin, että tällaiset huomioitaisiin myös palkassa ja omaa kehittämistä arvostettaisiin enemmän.

Oma vastuualue, vastuu omista asiakkaista. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin, jotka eivät toimi. Hyvä työilmapiiri, työn mielenkiintoisuus, mahdollisuus suunnitella oma työaika.

Työstä saadulla arvostuksen kokemuksella ja johtamisella on vastausten perusteella vaikutusta työhön sitoutumiseen.

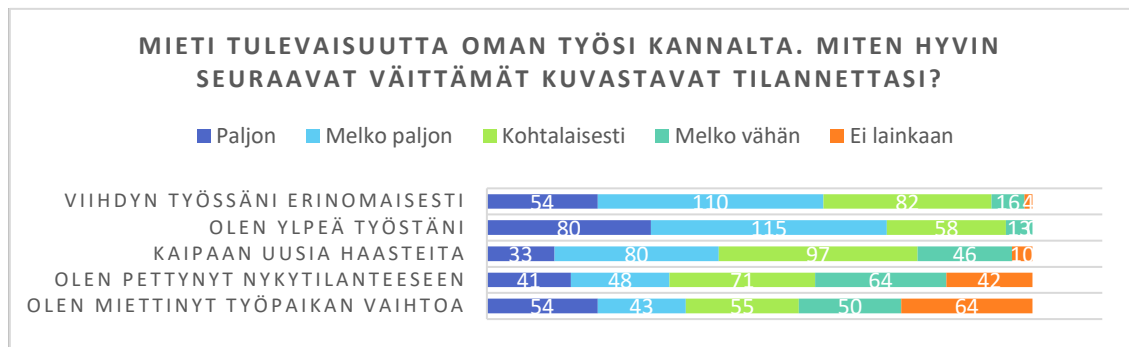
... Työn vaativuus on kasvanut selvästi aiemmasta muutaman viime vuoden aikana. Työtä ei arvosteta. Työn hierarkkisuus on jälleen lisääntynyt ja se heikentää ilmapiiriä...

Avoimuus ja kehittämismyönteisyys. Pikaisen kokemuksen jälkeen näkisin, että ylemmän johdon ja ruohonjuuritason kommunikointia voisi hioa suuremmaksi. Kuulluksi tuleminen vaikuttaa kaikkeen...

Yhteisöllisyyden ja luottamuksen merkitys työhön sitoutumiseen näkyivät myös avoimen kysymyksen vastauksissa.

Henkilökohtaisesti olen täysin sitoutunut työhöni. Avoimuus, luottamus ja arvostus sekä yhteen hiileen puhaltaminen yli ammattirajojen vahvistavat sitoutumista, työskentelyn mielekkyyttä.

Tulevaisuutta oman työn kannalta kartoitettiin viisiportaisella Likert-asteikkokysymyksellä. Vastausvaihtoehdoista eniten koetaan ylpeyttä omasta työstä, jota kokee paljon noin kolmasosa (n=80) ja melko paljon vähän alle puolet (n=115) vastaajista. Noin viidesosa (n=54) vastaajista kokee viihtyvänsä työssään erinomaisesti, kun taas uusia haasteita vastasi kaipaavansa paljon vajaa kymmenesosa (n=33) ja melko paljon noin kolmasosa (n=80) vastaajista. Pettymystä nykytilanteeseen kokee vastaajista noin kuudesosa ja noin viidesosa on miettinyt työpaikan vaihtoa.



Kuvio 19: Tulevaisuus oman työn kannalta

Avoimeen kysymykseen tulevaisuudesta oman työn kannalta saatiin 70 vastausta, joissa analyysin perusteella korostuvat työpaikan vaihtoaikheet kiireen, stressin ja liian vähäisten resurssien vuoksi. Alan vaihtamista mietitään liian matalan palkkauksen ja vähäisen arvostuksen kokemisen vuoksi. Pettymystä nykytilanteeseen aiheuttavat esimerkiksi kokemus johdon vähättelevästä asenteesta ja vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Noin viidesosa (21 %) tähän kysymykseen vastaajista kokee viihtyvänsä nykyisessä työssään, mutta on samaan aikaan pettynyt vähäisiin resursseihin tai siihen, että työtä ei voi toteuttaa kuten kuuluisi.

Alan palkkaus ja arvostus työmäärään ja raskauteen nähden on niin huono, että olen miettinyt alan vaihtamista. Samalla myös kuitenkin pidän hoitotyöstä.

Varsinaisen asiakastyön suhteen viihdyn melko hyvin, mutta olen hieman pettynyt tilanteeseen, missä työtäni ei voi toteuttaa kuten kuuluisi.

Resurssipula vaikuttaa jaksamiseen, ääri rajoilla jaksamisen kanssa käytännön syistä liian useasti.

Palkka ei vastaa työmäärää / vaativuutta. Tuntuu että vanhuspuolen sairaanhoitajia aliarvioidaan.

Sote-alan huono palkkaus ja johdon huono ja vähättelevä asenne rivityöntekijöiden mielipiteitä kohtaan ovat saaneet minut hakemaan opiskelupaikkaa muualta. Sinänsä itse työn koen mielekkäänä, mutta em. seikat laskevat motivaatiota niin paljon, että mietin jatkuvasti mitä muuta voisin tehdä työkseni.

Myös mahdollisuus omaan työhön vaikuttamiseen koetaan liian vähäiseksi. Koronatilanne ja sote-muutos aiheuttavat epävarmuutta oman työn suhteen. Hyvinvointialueen valmistelulta kaivataan enemmän läpinäkyvyyttä. Tulevat muutokset koetaan kuitenkin osittain myös positiivisena ja uusia haasteita sekä koulutuksia kaivataan.

Tykkään työstä ja näen kehitystarpeita, jotka sitouttavat, mutta myös turhautuminen siihen, että ei saa tilaa sille niin on saanut ajatuksia työpaikan vaihtamisesta.

Tällä hetkellä on paljon uudistuksia menossa, jotka mahdollistavat muutoksen parempaan.

Korona-aika on luonut uudenlaisia haasteita työssä. Haluaisin jo miettiä muuta, kuten koulutuksia. Maskeista luopuminen.

8.6 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvoinnin ilmenemistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä kysyttiin avoimella kysymyksellä, joka oli määritelty pakolliseksi. Seitsemässä vastauksessa oli vain piste tai viiva, joten vastauksia saatiin 259. Vastauksissa korostuu ylivoimaisesti työyhteisön merkitys työhyvinvointiin, sillä yli puolet (n=134) vastaajista mainitsi työyhteisön olevan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointi ilmenee vastausten perusteella työyhteisössä, jossa on mahdollisuus olla oma itsensä. Me-henki ja yhteen hiileen puhaltaminen tuovat kokemuksen työhyvinvoinnista. Riittävät resurssit sekä tunne oman työn hallinnasta ovat tärkeitä.

Vastausten perusteella hyvässä työyhteisössä voi käydä avointa keskustelua. Siellä on mahdollisuus kehittää itseään ja työhön liittyviä asioita. Hyvässä työyhteisössä annetaan palautetta ja tunnetaan yhteenkuuluvuutta. Mahdollisuus keskustella kollegoiden kanssa asioista, joihin tarvitsee tukea tai toisen mielipiteen, mainittiin myös useissa vastauksissa.

Kollegoilta odotetaan avunsaantia, kunnioitusta, tasa-arvoa ja luottamusta sekä keskinäistä arvostusta. Huumori ja kannustus tai kiitos ovat osa työhyvinvointia. Työkavereilta saatu vertaistuki sekä kokemusten ja tietojen jakaminen koetaan tärkeäksi. Työyhteisössä kaivataan myös erilaisuuden sietämistä, jolloin suvaitaan erilaisia ihmisiä ja erilaisia työntekemisen tapoja.

Yhteen hiileen puhaltaminen, kaveria ei jätetä.

Hyvästä työyhteisöstä, arvostuksesta ja siitä, että työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista oikeasti huolehditaan ja epäkohtiin puututaan.

Esihenkilöltä odotetaan ennen kaikkea välittämistä ja kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Inhimillisuus ja kuulluksi tuleminen sekä arvostuksen ja tuen saaminen koetaan useissa vastauksissa tärkeiksi. Esihenkilöltä odotetaan tasapuolisuutta, luottamuksellisuutta ja kunnioitusta. Hänen odotetaan olevan tavoitettavissa ja vastaavan puheluihin ja sähköposteihin. Kannustaminen, kehuminen ja hyvä tekemisen meininki vahvistavat vastaajien mukaan työhyvinvointia.

Työntekijöiden näkemysten huomioiminen päätöksenteossa. Nyt kyllä kuullaan mutta ei juurikaan huomioida mielipiteitä.

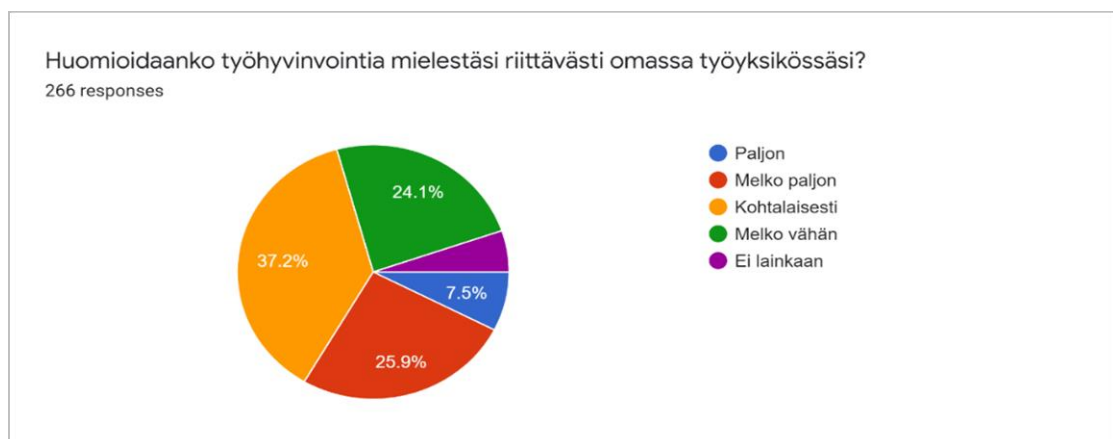
Mielekäs työ, vaikutusmahdollisuudet sekä mahdollisuus kehittää työtään koetaan työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi. Työltä odotetaan lisäksi riittävästi haasteita ja sopivasti vastuuta. Myös tavoitteisiin pääseminen tuo hyvinvointia työhön. Työvuorosunnittelulla ja henkilökoh-

taisten toiveiden huomioimisella on vastausten perusteella vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen.

Parasta on, kun saa asioita aikaiseksi ja päätökseen -eli asiat eivät jää roikkumaan. Parasta on myös uudet oivallukset ja työn kehittäminen niin, ettei se ole ulkoa väkisin johdettua vaan perustuu tarpeeseen. Työhyvinvointia edistää myös mahdollisuus osallisuuteen, eli saa ja voi olla mukana päättämässä, pohittamassa ja arvioimassa päätöksiä ja kehittämiskohteita. Kehittämistyölle ja ideoille pitää löytyä aikaa, sitä tehdään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja on tärkeää, että saa jakaa ideoita ja löytyy aikaa reflektoinnille.

Asenne, motivaatio, oma jaksaminen sekä oman elämän hallinta vaikuttavat myös vastaajien mukaan työhyvinvoinnin kokemukseen. Riittävä työstä palautuminen, kohtuullinen työmäärä sekä työn vastuuta vastaava palkkaus mainittiin vastauksissa. Oma ammatillinen osaaminen ja itsetuntemus vahvistavat työhyvinvointia. Vastausten mukaan työhyvinvointia lisäävät myös työn hallinnan tunne sekä kokemus, että työnsä voi hoitaa mahdollisimman hyvin ja oman arvomaailman mukaisesti.

Noin kolmasosa vastaajista kokee, että omassa yksikössä työhyvinvointia huomioidaan paljon tai melko paljon (kuvio 20). Toinen kolmasosa vastaajista puolestaan kokee, että työhyvinvointia huomioidaan melko vähän (n=64) tai ei lainkaan (n=14).



Kuvio 20: Työhyvinvoinnin huomioiminen omassa työyhteisössä.

Vastaajia pyydettiin kertomaan 1-3 tekijää, joilla työhyvinvointia voidaan tukea omassa työyhteisössä. Avoimeen kysymykseen saatiin 90 vastausta. Kuten muidenkin kysymysten kohdalla, myös tässä nousi voimakkaimmin esiin yhteisöllisyys ja avoin keskustelu. Vastaajat toivovat enemmän vapaamuotoisia tapaamisia, joissa olisi tilaa kehittämiselle tai vain vapaalle keskustelulle. Korona-aika näkyy myös vahvasti joidenkin vastausten kohdalla, kun työyhteisö on jäänyt vieraaksi.

Että pidettäisiin yhteisiä kokouksia / tilaisuuksia, missä kerrotaan toistemme nimet.

Tiedotuksen avoimuus, tiimille yhteistä aikaa jossain välissä päivää, edes viikkoa, jotta voi vaan ”höpötellä”.

Riittävä henkilökunnan määrä, palkkaus, työvuorosuunnittelu sekä työnohjaus koetaan myös työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi. Mahdollisuus taukojen ja vuosilomien pitämiseen mainittiin useissa vastauksissa. Työn luonteen ymmärtäminen tuli myös vastauksissa esiin.

Resurssit kuntoon: Sen ymmärtäminen, että töitä tehdään paljon, kyse on enemmänkin resurssien suhteesta työmäärään. Sen ymmärtäminen, että kaikki työ ei ole mitattavissa numeerisesti tai tilastoimalla, ammattilaiset tekevät paljon ”hiljaista metatyötä”, keskustelevat, vaihtavat tietoa, suunnittelevat ja ajattelevat, konsultoivat jne.

Kuulluksi tuleminen, palautteen saaminen sekä arvostuksen kokemus ovat vastaajien mukaan tekijöitä, joilla voidaan tukea työhyvinvointia.

Kuuntelu ja sen jälkeen avoimuus muutosten mahdollisuudelle.

Esim. vuorovaikutus esimiehen kanssa, avoin keskustelu ja toimiva yhteistyö kollegoiden kesken.

Työn arvostaminen, kuunteleminen ja auttaminen.

Myös työyhteisön virkistyspäiviä, liikuntaseteleitä, koulutusta ja suunnittelupäiviä kaivataan vastausten perusteella.

Tyhy ja kehittämispäivien toteutuminen, riittävät tauot työssä, työn kuormituksen huomioiminen.

Työhyvinvointipäiviä missä työntekijät itse pääsevät vaikuttamaan, ja sekin työajalla.

9 Tulosten tarkastelua

Kyselytutkimuksen tulokset kertovat Porvoon sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön kokemuk-
sista ja asenteista työhyvinvointiin liittyen sekä yksilön, oman työyhteisön, että koko organi-
saation näkökulmasta. Kysymysten avulla pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin
ja luomaan käsitys työhyvinvoinnin tilasta. Koko organisaation kattavia yleistyksiä ei vastaus-
ten perusteella voi tehdä, mutta niiden pohjalta on mahdollista pohtia työhyvinvoinnin ylläpi-
toa sekä työn voimavarojen lisäämistä tukevia tekijöitä. Käsitteenä työhyvinvointi on laaja.
Yksilöllisellä tasolla se merkitsee ihmisille eri asioita. Etenkin avoimien kysymysten vastaus-
ten perusteella voidaan kuitenkin muodostaa laajempi käsitys työhyvinvoinnin ilmenemisestä.

Tulosten tarkastelussa lähtökohtana on organisaation aineeton ja inhimillinen pääoma, joka on tietoperustan mukaan nykypäivänä ja tulevaisuudessa suuressa osassa organisaation menestymistä.

9.1 Vahvuuksina sitkeys, itseluottamus ja kiinnostus uuden oppimiseen

Tietoperustassa on selvitetty, kuinka psykologinen pääoma vaikuttaa yksilön kokemukseen esimerkiksi omasta työstä selviytymisen tai tulevaisuuden suhteen. Leppäsen & Rauhalan (2013) mukaan psykologinen pääoma muodostuu ihmisen itseluottamuksesta, uskosta tulevaisuuteen, optimismista ja sinnikkyudesta. Se on myös yhteydessä työn iloon eli myönteisiin tunteisiin, motivaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Korkea psykologinen pääoma on sidoksissa myös työntekijöiden sisäiseen yrittäjyyteen ja yrittäjähenkisyyteen koko organisaatiossa. (Leppänen & Rauhala 2013, 50.)

Tähän tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa voidaan vastausten perusteella nähdä, että erityisesti sitkeys, itseluottamus ja kiinnostus uuden oppimiseen ovat vallitsevia psykologisen pääoman osa-alueita. Sinnikkyys ja ylpeys omasta työstä näkyvät vahvoina myös työn imua koskevassa osiossa. Leppäsen & Rauhalan (2013) mukaan tärkeimmät psykologisen pääoman osa-alueet ovat sinnikkyys, vahvuus ja tahto, jotka tarkoittavat kykyä kohdata ongelmia ja vastoinkäymisiä. Näiden psykologisen pääoman osa-alueiden myötä ihmisellä on pitkäjänteisyyttä kulkea sekä omia että organisaation tavoitteita kohti sekä halua ja kykyä laittaa itsensä likoon myös organisaation muutostilanteissa. Sinnikkyys ja tahto eivät ole pelkästään vastoinkäymisistä selviämistä, vaan myös uuden voiman ammentamista. Korkean itseluottamuksen myötä ihmisellä on Leppäsen & Rauhalan mukaan enemmän uskoa omien päämääriensä saavuttamiseen ja kykyä asettaa haastavia tavoitteita sekä nähdä erilaisia mahdollisuuksia viedä asioita eteenpäin. (Leppänen & Rauhala 2013, 51-70.)

Leppäsen & Rauhalan (2013) mukaan myönteisen ilmapiirin luominen auttaa yksilöitä kehittämään omaa psykologista pääomaansa. On yleistä, että organisaatioissa keskitytään edelleen liikaa epäonnistumisiin. Erityisesti esihenkilöllä on tärkeä tehtävä käydä ongelmatilanteet läpi ilman syyllistämistä ja nähdä ne mahdollisuutena oppimiseen. Ongelmakeskeisen kulttuurin sijaan on tärkeää tuoda esiin myös onnistumisia ja positiivisia tunteita. (Leppänen & Rauhala 2013, 70-72.)

Työelämäkeskustelussa peräänkuulutetaan työn iloa ja työstä innostumista, joista myös ihmisystävällisen ja psykologisen johtamistavan puolestapuhuja Aksel Rafael Kurki puhui jo viime vuosisadan alkupuolella. Hän toivoi työelämään sisäistä osanottoa, työnteon ja luomisen ilon herättämistä ja vaalimista, vastuunalaisuudentuntoa sekä toimintatarmaa ja voimaa. Johtajan ominaisuuksista hän mainitsi toisten asemaan asettumisen taidon sekä kyvyn eläytyä niihin sielullisiin edellytyksiin, jotka vaikuttavat työntekijöiden elämän- ja toiminnaniloon sekä yhteistyön vaalimiseen. (Kuokkanen & Seeck 2008, 12-13.)

9.2 Merkityksellisyys kannattelee

Ihmisen kolme psykologista perustarvetta ovat tarve kokea oma elämä ja itsensä merkityksellisenä, tarve autonomiaan eli itsenäisyyteen ja itsemääräämiseen sekä yhteisöllisyyden tarve, eli kuulua ja olla osa yhteisöä ja ryhmää. Näiden tarpeiden täytyminen yhdistyy työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin työyhteisössä. Työntekijät, jotka kokevat työssään merkityksellisyyttä, yhteisöllisyyttä ja itsenäisyyttä, ovat tehokkaampia, viihtyvät paremmin työssään ja omaavat paremman itsetunnon. Kun työntekijöiden itsenäisyyttä tuetaan, myös suurempi luottamus työnantajaan ja organisaatioon kasvaa ja sairauspoissaolot vähenevät. (Leppänen & Rauhala 2013, 245-246.)

Työn merkityksellisyys on kunta-alalla ollut vuodesta toiseen tärkeä ja voimavaroja tuottava tekijä ammatista riippumatta (Pekkarinen 2021, 14). Samankaltainen tulos saatiin myös tässä tutkimuksessa, sillä merkityksellisyyden tunne esiintyy niin työhön liittyvissä asenteissa, työn imun kokemuksessa kuin sitoutumiseenkin vaikuttavissa tekijöissä. Tunne siitä, että työ on tärkeää ja työtä tehdään ihmisten hyvinvoinnin eteen, kannattelee haastavissakin tilanteissa.

Oman ja organisaation toiminnan merkityksellisyys luo pohjan työn tekemiselle, antaa suunnan, innon ja motivaation. Se myös auttaa jaksamaan ja tuo sisältöä elämään. Jos työntekijät kokevat organisaation arvot ja visiot omikseen, sekä kokevat työskentelevänsä arvostetulla alalla, heidän työtehonsa ja luovuutensa nousevat merkittävästi. Huono kommunikaatio, kiire ja epämääräisyys voivat kuitenkin vähentää työn merkityksellisyyttä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 120; Aaltonen ym. 2020, 225.)

Kilpinen (2022) puhuu nyky-yhteiskuntaa ja työelämää leimaavasta merkityksellisyyshjiöstä, jossa juurettomuus, uskontojen ja kulttuurien sekoittuminen sekä vanhojen perinteiden puuttuminen ovat johtaneet perinteisten arvojen ja maailmankatsomuksen kyseenalaistamiseen. Myös luottamus instituutioita, kuten valtiota, politiikkaa sekä mediaa kohtaan on vähentynyt. Työltä odotetaan toimeentuloa, merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä, mutta myös laajempaa yhteiskunnallista vaikuttamista. Kilpisen mukaan tämä tarkoittaa organisaatioiden kannalta keskittymistä aiempaa enemmän sekä merkityksellisemmän tarkoituksen etsimiseen, että työntekijöiden merkityksellisyyden kokemuksen johtamiseen. (Kilpinen 2022, 37-38.)

Työn merkityksellisyys sosiaali- ja terveysalalla näyttäytyy kuitenkin tämänkin tutkimuksen mukaan edelleen vahvana. Myös työstä koettu ylpeys näkyy vastaajien keskuudessa. Rantanen ym. (2020, 52-53) kertovat tutkimuksesta, jossa on tarkkailtu USA:n armeijan tiimejä. Siinä todettiin, että kyky palautua ja toipua vastoinkäymisistä oli parempaa tiimeissä, joissa tunnelmastolle oli ominaista ylpeys ja optimismi. Toisessa 3200 työntekijän kokemuksia seitsemällä toimialalla selvittäneen tutkimuksen alustavissa tuloksissa välittävä, myötätuntoinen

sekä kiintymystä edistävä tunneilmasto puolestaan edisti työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä suurempaa vastuunottoa työstä.

Kilpisen (2022) mukaan etenkin milleniaalit ja z-sukupolvi odottavat työelämältä enemmän merkityksellisyyttä, mutta myös inhimillisyyttä. Odotukset työnantajaa kohtaan ovat korkealla, mutta samaan aikaan työelämää haastavat sitoutumattomuus, uupumus ja mielenterveysongelmat. Työn muoto on muuttunut, eikä sitä ole enää sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan. Työn merkityksellisyys voi tarjota työntekijälle suuntaviivan, mutta tärkeää on pohtia myös yhteiskunnan tasolla työelämän arvomaailmaa ja kehitystä. (Kilpinen 2022, 39-40.)

9.3 Palaute ja onnistumisen ilo

Naomi Eisenberg on johtava neurotieteen tutkija, joka on halunnut ymmärtää aivojen toimintaa torjutuksi tulemisen kokemuksen yhteydessä. Koehenkilöiden aivoissa havaittiin hylkäämisen kokemuksen yhteydessä muutoksia sillä alueella, missä fyysinen kipu sijaitsee. Syrjäytyneeksi tulemisen tunne aiheuttaa siis aivoissa saman reaktion kuin fyysinen kipu. Tämä kokemus voidaan työelämässä rinnastaa Wendelinin (2013) mukaan esimerkiksi puutteelliseen palautteen saamiseen tai etujen leikkaamiseen, jolloin vaikutus työntekijän aivoissa voi olla yhtä voimakas kuin fyysisen kivun aiheuttama reaktio. Tällainen reaktio puolestaan voi näyttäytyä tilanteen hyväksymisenä, mutta todellisuudessa se heikentää työntekijöiden sitoutumista ja halukkuutta antaa täyttä potentiaaliaan organisaation käyttöön. (Wendelin 2013, 63.)

Yleisesti ihminen haluaa kokea itsensä kyvykkääksi ja osaavaksi. Meillä on tarve saada asioita aikaan. Kyvykkyyden kokemus liittyy myös tarpeeseen saada arvostusta ja luottamusta muiden ihmisten taholta. (Aaltonen ym. 2020, 192.) Johtamisen valmentaja, konsultti ja työelämän uudistaja Riitta Hyppäsen (2020) mukaan yksi työelämän paradokseista on palaute, jota henkilöstö kokee kysely toisensa jälkeen saavansa liian vähän. Myös tässä tutkimuksessa palautteen merkitys työhyvinvointiin näkyy voimakkaasti. Palautteen saaminen niin asiakkailta, omaisilta, kollegoilta kuin esihenkilöiltäkin koetaan työn merkityksellisyyttä ja työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi. Palautteen saaminen on yhteydessä vastausten perusteella myös arvostuksen ja kuulluksi tulemisen kokemukseen. Se oli mainittu useissa vastauksissa myös työn voimavaroja vahvistavaksi tekijäksi. Hyppäsen mukaan palaute on merkki siitä, että työ ja aikaansaannokset huomataan, että tulemme kohdatuiksi, nähtyiksi ja kuulluiksi. Palautteen avulla työ saa merkityksen ja sen avulla myös kasvetaan ja opitaan. (Hyppänen 2020.)

Pentti Sydänmaanlakka (2019, 166) pitää palautetta kaiken oppimisen, kasvun ja kehityksen perusedellytyksenä. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (2017) mielestä palaute on useilla työpaikoilla vielä käyttämätön voimavara. Parhaimmillaan palaute synnyttää työn imua, auttaa kehittymään ja antaa energiaa. Yksinkertaisimmillaan palaute voi olla esimerkiksi tervehdys ohimennen työpaikan käytävällä tai toteamus ”hyvin tehty”. Se on pientä

hyväksyntää, joka viestii, että olet olemassa, sinun työsi huomataan. Toisaalta palaute voi olla kehityskeskusteluiden tapaan hyvinkin järjestelmällistä ja suunniteltua. Monessa organisaatiossa työntekijät voivat kokea ulkopuolisuutta tai yksin puurtamista. Palautteen avulla on mahdollisuus jakaa työnsä tuloksia toisen ihmisen kanssa. Sen avulla pidetään yhteinen työviire käynnissä. (Sarkkinen 2017).

9.4 Turhautuminen ja arvostuksen kokemus

Terveystieteiden työntekijöiden kokema eettinen stressi on maailmanlaajuisestikin yleistä. Kun työntekijä ei kykene tekemään työtään omien arvojensa mukaisesti, seurauksena voi olla lisääntynyttä työuupumusta, työstressiä ja heikentynyttä hoidon laatua. (Jokwiro, Wilson & Bish, 2021; Selander, Nikunlaakso & Laitinen 2022.) Myös tämän tutkimuksen vastauksissa toistuivat kiire, stressi, aikapaineet ja liian vähäiset resurssit. Hakanen (2011) kehottaa kiinnittämään tällaisissa tilanteissa huomiota ensisijaisesti työn voimavaratekijöihin, sillä työyhteisön voimin kaikkia työn vaatimuksia on mahdotonta muuttaa ainakaan lyhyellä aikavälillä. Sen sijaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhönsä tai mahdollisuutta palautteen saamiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen voidaan kehittää ja lisätä. Parhaimmillaan ne voivat tuottaa helpotusta työn kuormittavuuteen ja tuoda työhön mielekkyyttä ja työn imua. (Hakanen 2011, 108.)

Tämän tutkimuksen mukaan palautteen puute on edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yhteydessä myös työssä turhautumiseen. Korona-aika, työssä koetut aikapaineet sekä työn organisointi vaikuttavat vastausten perusteella myös turhautumisen kokemukseen. Epävarmuutta ja turhautumista lisäävät tunteet siitä, että ei tule kuulluksi, tai että omaa työtä ei arvosteta. Hakasen (2017) mukaan palautteen puutteen seurauksena voi olla työn mielekkyyden katoaminen ja työssä tylsistyminen. Palautteen puuttuessa työntekijä on epävarma työskentelystään. Hän ei tiedä tekeekö oikeita asioita, tai onko hänen työllään merkitystä. Hakasen mukaan myönteinen palaute vahvistaa iloa, innostusta ja ammattitilpeyttä, jotka puolestaan lisäävät työpaikalla luovuutta ja sosiaalisuutta. Kannustava palaute tukee ihmisen käsitystä itsestään työntekijänä. Se kasvattaa myös motivaatiota oppia ja kehittyä, sekä luo työpaikalle psykologisesti turvallista ilmapiiriä. (Sarkkinen 2017). Oleellisinta henkisen tasapainon kannalta ovat hallinnan tunne ja mielenrauha. Wendelinin (2013) mukaan nämä lisääntyvät tilanteissa, joissa työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, hän tietää mistä häntä mitataan ja hän voi itse kohdentaa resurssinsa asioihin, joista voi itse päättää. (Wendelin 2013, 164.)

Hakasen (2017) mukaan epävarmuus ja kiire vahvistavat palautteen kaipuuta. Hänen mukaansa suomalaisilla työpaikoilla on arvostus- ja palautevaje, jolloin hyvää jaetaan säästöliekillä. Hakanen peräänkuuluttaa anteliaisuuden kulttuuria, jossa helpoin anteliaisuuden muoto on palaute. Työkaverin tai esihenkilön yksikin lausahdus voi pysyä mielessä koko työuran ajan. Myönteinen kommentti voi kannatella pitkään ja vaikuttaa jopa ammatinvalintaan. Hakanen

kehottaa myös pyytämään palautetta omasta toiminnastaan, jos haluaa kehittyä omassa työssään. (Sarkkinen 2017.)

9.5 Tunteiden merkitys

”Jos haavoittuvaisuus vaimennetaan, vaimennetaan samalla myös luovuus ja muutos.” - Brené Brown (Kilpinen 2022, 213).

Tuominen & Pohjakallio (2012) ovat havainnoineet ja tutkineet laajassa työelämähankkeessaan tekijöitä, jotka lisäävät työstä innostumista ja työn iloa sekä ehkäisevät väsymistä ja uupumista. Samalla he ovat etsineet vastauksia organisaatioiden menestykseen tulevaisuudessa. Heidän mukaansa monen organisaation ongelma on, että visiot ja missiot nähdään ainoastaan ylätasoina asioina, jolloin ne jäävät arjesta kovin etäisiksi, eivätkä herätä työntekijöissä juurikaan innostumista. Vastauksena tähän Tuominen & Pohjakallio esittävät pysähtymistä ajattelemaan miksi organisaatiossa tehdään sitä mitä tehdään ja miten visio ja missio vetoavat ihmisten tunteisiin organisaation eri tasoilla. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 120-121.)

Myös Rantanen, Kankaanpää & Leppänen (2020) kannustavat kiinnittämään huomiota työpaikan tunneilmastoon. Mikäli halutaan saada ihmisten todellinen potentiaali käyttöön, on ymmärrettävä, että ihmisten työssään kokemat tunteet vaikuttavat heidän suorituskykyensä lukuisilla tavoilla. Innostava ja uteliaisuutta herättävä strategia on tavoitteena monessa organisaatiossa, mutta harvemmin pohditaan millaisia tunteita strategia herättää tai millainen tunneilmasto tukee strategian päämääriä ja ruokkii menestymistä. (Rantanen ym. 2020, 198-199.)

Tämän tutkimuksen vastauksissa korostuu työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä työn merkityksellisyys, joka on kannatellut vaikeina aikoina. Tästä huolimatta toiveikkaus, luovuus ja työssä koettu innostuminen näyttäytyvät heikommilta. Tuominen & Pohjakallio (2012) peräänkuuluttavat työelämähankkeensa pohjalta jokaisen työntekijän mahdollisuutta luoda oma missionsa organisaation mission rinnalle. Hyvin työssä viihtyvillä ihmisillä on heidän havaintojensa perusteella omat, itseluodut visiot ja missiot. Tärkeää on suunta ja syy, mihin ja miksi. Niin organisaatio-, osasto- kuin yksilötasollakin. Olennaista on myös tunnistaa ja vahvistaa organisaation olemassa olevia arvoja. Tuominen & Pohjakallio kertovat amerikkalaisesta businesskirjailijasta ja -ajattelijasta, jonka mukaan hyvän ja huonon organisaation tunnistaa välittämisen kulttuurista. Hänen mukaansa huonoja organisaatioita yhdistää se, että ne eivät välitä pienistä asioista ja kuvittelevat, että kukaan ei huomaa yksityiskohtia. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 123-126.)

Juutin (2013) mukaan byrokratia, valvontakeskeinen johtaminen, tarkkojen tehtävärajojen vaaliminen, toimintojen siiloutuminen, kritiikin pelko, yhdenmukaisen käyttäytymisen vaatimukset sekä epäonnistumisen pelko ovat tekijöitä, jotka estävät luovuuden ilmentymistä työ-

yhteisöissä. Avoimuus, joustavuus sekä erilaisuuden arvostaminen sitä vastoin luovat perustan innovatiivisuudelle. (Juuti 2013, 171-172.)

Kilpisen (2022) mukaan byrokratia on syntynyt teollisella ajalla syntyneeseen tehokkuuden tarpeeseen, jolloin kontrollointi, jatkuvuus ja koordinointi olivat eduksi. Hierarkioita johdettiin ”käskyttä ja kontrolloi” periaatteella. Maailmankuulu bisnesstrategi Gary Hamel sekä johtamista tutkiva Michele Zanini väittävät Kilpisen mukaan organisaatioiden suurimman ongelman olevan juuri byrokratia. He ajattelevat, että liiallinen byrokratia aiheuttaa organisaatioissa paikoilleen jäämistä, eivätkä luovuus, aloitetyky tai rohkeus pääse loistamaan. Sitä vastoin tällaisia organisaatioita vaivaa joustamattomuus, keskinkertaisuus ja apatia. (Kilpinen 2022, 61.)

Tutkimusten mukaan psykologisella turvallisuudella on yhteyttä työssä koettuun luovuuteen. Psykologinen turvallisuus lisää tiedon jakamista työyhteisössä, kannustaa avoimeen keskusteluun ja lisää tätä kautta luovuutta. Sen on todettu myös lisäävän työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön, parempia oppimismahdollisuuksia sekä organisaation menestystä. Työyhteisössä vallitseva psykologinen turvallisuus antaa jokaiselle mahdollisuuden ottaa riskejä ilman pelkoa häpeästä tai syyllistämisestä. Parhaimmillaan yhteisön tai tiimin jäsenet tukevat toisiaan ja tuovat toisistaan parhaat puolet esiin. (Rantanen, Kankaanpää & Leppänen 2020, 212-213.)

Rantanen ym. (2020) pitävät kaiken tekemisen lähtökohtana tunne-energiaa. Heidän mukaansa työelämässä tulisi pohtia enemmän asioita, jotka saavat innostumaan ja jotka tuntuvat niin merkityksellisiltä, että työntekijät haluavat ylittää itsensä. Ihmiskunta on selvinnyt kulkutaudeista, selvittänyt DNA:n ja luonut teknologisen kehityksen myötä aivan uudenlaisia mahdollisuuksia. Rantasen ym. mukaan lopulta työelämän parantamisessa on kysymys hyvin pienistä asioista, mutta käytännöt eivät muutu, mikäli niitä ei tietoisesti lähdetä muuttamaan. (Rantanen ym. 2020, 272.)

Mikäli keskitytään työelämässä vain ulkoisiin tekijöihin, on vaarana, että sitoutuminen heikentyy, tyytymättömyys kasvaa ja motivaatio sekä tuottavuus laskevat. Aito innostus, sitoutuminen ja hyvinvointi kasvavat Rantasen ym. mukaan parempien tunnetaitojen myötä. Kun tunteita opitaan tunnistamaan, ymmärtämään, kohtaamaan ja käsittelemään työyhteisössä rakentavasti, vapautuu energiaa ja uusia mahdollisuuksia. Kun työntekijöillä on mahdollisuus kokea työssään tunteita monipuolisesti, työ on mielekästä ja työpaikan ihmissuhteet merkittäviä luovuus lisääntyy ja ajattelukyky sekä uskallus olla oma itsensä kasvavat. (Rantanen ym. 2020, 19-21.)

Tunteet vaikuttavat myös tavoitteisiin sitoutumiseen. Tavoitteet, jotka eivät herätä tunteita, ovat merkityksettömiä eivätkä motivoi toimintaan. Rantasen ym. (2020) mukaan tunteiden väheneminen on yhteydessä mielikuvituksen, aloitteellisuuden, luovuuden, päätöksentekokyvyn ja kiinnostuksen heikentymiseen. Samankaltaisia vaikutuksia on syvän masennuksen tai

pitkälle kehittyneen työuupumuksen yhteydessä. Kun tunne-elämä latistuu, myös oppimiskyky, mielikuvitus, haaveilu ja tavoitteellinen toiminta vähenevät. Työyhteisössä lannistunut, pelokas tai liian hillitty tunneilmasto tuhoaa työntekijöiden luovuuden, mielikuvituksen, innostuksen, sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä aidon sitoutumisen. (Rantanen ym. 2020, 30.)

9.6 Ihmiset ovat tärkeitä

Ihmisillä on universaali tarve kuulua joukkoon ja tulla hyväksytyksi sellaisina kuin olemme. Meillä on tarve pitää yllä merkityksellisiä ihmissuhteita myös työpaikalla. Merkityksellinen työ 2018-tutkimuksen mukaan 32 prosenttia ihmisistä pitää hyvää työyhteisöä viiden tärkeimmän tekijän joukossa. (Aaltonen ym. 2020, 193.) Tämän tutkimuksen vastauksissa korostuvat yhteisöllisyyden ja ihmissuhteiden merkitys niin voimavaroja vahvistavina kuin työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä.

Tutkimuksen vastauksista ilmenee, että ihmiset ovat tärkeitä sekä vapaa-ajalla että työelämässä. Yhteenkuuluvuus, arvostus, kunnioitus ja luottamus ovat vastaajien mukaan hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä. Huumori, kannustus ja kiitos sekä palautteen ja tuen saaminen kollegoilta tai esihenkilöltä saavat jaksamaan. Mielekäs työ, sekä omaan työhön vaikuttaminen ja kuulluksi tulemisen kokemus lisäävät työhyvinvointia ja antavat voimavaroja. Myös itsensä haastaminen ja kehittäminen, uudet oivallukset ja onnistumisen kokemukset luovat työhyvinvointia, vaikka työ olisi raskasta. Työn ja vapaa-ajan tasapaino, harrastukset ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen koetaan myös tärkeiksi voimavaroiksi.

Työelämä 2020-tutkimushankkeen (2018) myötä on noussut esiin suomalaisen johtajuuden vahvuudet ja heikkoudet. Suomalaisessa johtamisessa korostuvat asiaosaaminen ja prosessien ymmärtäminen sekä yhteinen arvopohja ja johtajien maanläheisyys. Suomalainen johtaja näyttäytyy tutkimushankkeen valossa luotettavana, helposti lähestyttävänä ja hyvänä päätöksentekijänä. Hommat hoidetaan asiat edellä ja langat vedetään yhteen ongelmitta. Kääntöpuolena on, että suomalainen johtaja katsoo tiiviimmin järjestelmiä ja prosesseja ihmisten sijaan. Kyky innostaa ihmisiä merkityksellisyyden kautta tai keskusteleva päätöksenteko eivät ole vahvimpia osa-alueita suomalaisessa johtamisessa. Tilanteisiin heittäytyminen tai haavoittuvuuden osoittaminen eivät myöskään ole yleisiä suomalaisten johtajien kohdalla. Luottamus prosesseihin saattaa myös heikentää uudistumista ja vanhoista toimintamalleista luopumista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 16.)

Wendelin (2013) peräänkuuluttaa työelämää ihmisyiden arvostamista. Kiireestä, työurien pirstaleisuudesta, väsymyksestä ja pahoinvoinnista pitää puhua, mutta tarvitaan myös enemmän ratkaisukeskeisyyttä. Työpaikoilla ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhdessä tekemisen ilo voivat olla koetuksella. Wendelinin mukaan aitous, avoimuus ja suoruus toisia ihmisiä kohtaan luovat perustan nykytilanteen muuttamisen parempaan. Ihmisten kohtaaminen ja toimi-

va palautekulttuuri sekä ensisijaisesti kuuntelemisen taito ovat myös esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. (Wendelin 2013, 252-253.)

Rauhala ym. (2013) mukaan organisaatioissa käytetään paljon voimavaroja fyysisen energian johtamiseen. Monimutkaiset järjestelmät ohjaavat sekä prosesseja että ihmisiä toimimaan sovitun kaavan mukaisesti. Rauhala ym. kannustavat fyysisen energian johtamisen rinnalla johtamaan myös ajattelun energiaa, tunne-energiaa ja henkistä energiaa, eli merkityksiä. Tämä tarkoittaa prosessien ja suoritusten johtamisen yhteydessä parempaa ihmisten huomi-oon ottamista. (Rauhala ym. 2013, 197-199.)

Työntekijöitä halutaan johtaa haluttuun suuntaan. Heidän toiminnastaan halutaan saada irti mahdollisimman paljon. Tämä edellyttää Rauhalan ym. (2013) mukaan kaikkien edellä mainit- tujen energioiden eli toisin sanoen elinvoiman johtamista. Fyysistä energiaa johdetaan järjes- telmien lisäksi tarkistamalla ja ohjaamalla yhdessä luotujen tavoitteiden toteutumista jatku- vasti. Tunne-energiaa johdetaan vuorovaikutuksella ja esimerkiksi palautteen antamisella, ajattelun energiaa voidaan puolestaan tukea laadukkaalla päätöksenteolla. Henkisen energian johtaminen tarkoittaa yksilöiden ja koko organisaation kollektiivista itsetietoisuutta, joka muodostuu kyvystä ymmärtää organisaation olemassaolon tarkoitus. Elinvoiman ulottuvuudet pitävät sisällään niin taloudellisen, inhimillisen, sosiaalisen kuin psykologisenkin pääoman. Elinvoimaisessa organisaatiossa kaikista pääoman osa-alueista pidetään huolta. (Rauhala ym. 2013, 200.)

9.7 Inhimilliset perustarpeet

Tutkimuksen vastauksissa näkyy korona-ajan tuoma epävarmuus ja kokemus hallinnan tunteen menettämisestä. Erityisesti kuulluksi tulemistä ja arvostuksen kokemusta kaivataan. Rantasen ym. (2020) mukaan arvostuksen kokemus on inhimillisiin perustarpeisiin kuuluva tekijä. Työ- yhteisössä jokainen haluaa työroolista riippumatta kokea olevansa arvostettu ihmisenä, ei pelkästään resurssina tai henkilöstön jäsenenä. Jokainen toivoo, että hänen ideansa kuullaan ja otetaan tosissaan. (Rantanen ym. 2020, 237-238.)

Leppäsen & Rantalan (2013) mukaan yksi suuri syy työpaikan vaihtamiseen on kokemus, että ei ole tullut kuulluksi edellisessä organisaatiossa. Kontrolloimisen malli ja ylhäältäpäin an- netut työhön liittyvät tavoitteet ovat edelleen tavallisia. Ihmiset, jotka kokevat, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä tai tavoitteisiinsa menettävät tehokkuutensa. (Leppänen & Rauhala 2013, 251-277.) Lähes kaikilla ihmisillä on tarve kokea autonomiaa, tunnetta siitä, että heidän toimintansa pohjautuu omiin valintoihin, eikä ulkoiseen kontrol- liin. Mikäli kontrolli ja valvonta ovat liian tiukkoja, autonomia ja itsemääräämisoikeus sekä samalla motivaatio tukahdutetaan. (Aaltonen ym. 2020, 191-192.)

Juutin & Luoman (2009) mukaan johdon taipumus noudattaa kontrollin ihannetta ilmenee hallinnan tunteeseen pyrkimisenä, vallitsevan tilanteen säilyttämisenä, puolueettomana tarkkailijana toimimisena sekä pyrkimys johdettavien asioiden yhdenmukaistamiseen. Johtamisen uskotaan parantuvan muutoksen määrän minimoimisella. (Juuti & Luoma 2009, 112.) Juutin (2013) mukaan turhautuminen sekä epäaito mielistely työntekijöiden osalta on seurausta esihenkilön asenteesta muita parempana asiantuntijana. Tämänkaltainen asenne esihenkilön taholta toimii työyhteisön onnistumisen esteenä, koska työntekijät eivät uskalla toimia itseohjautuvasti, vaan joutuvat varmistamaan tekemänsä päätökset esihenkilön kautta. Ratkaisuna tähän esihenkilön tulisi Juutin mukaan tarkastella omaa toimintaansa, luovuttava asiantuntijan roolistaan ja luoda paremmat lähtökohdat aidolle dialogille sekä jaetulle johtajuudelle. (Juuti 2013,164.)

Töissä koettu riittämättömyyden ja turhautumisen tunne sekä mielekkyyden puute ovat lisääntyneet viime vuosien aikana. Inhimilliset kohtaamiset jäävät ohuiksi, eikä ihmisillä ole aikaa puhua aidosti merkityksellisistä asioista. Kyynisyys, väsymys ja ahdistus voivat vallata mielen. (Rantanen ym. 2020, 17-18.) Mikäli arvostuksen ja kuulluksi tulemisen tarpeet eivät toteudu, on vaarana kyynistyminen, joka Rantasen ym. (2020) mukaan on yksi kasvavista haasteista työelämässä. Kyynistyminen on ihmisen tapa suojautua pettymyksiltä. Se ilmenee työelämässä välinpitämättömyytenä sekä uteliaisuuden, innostuksen ja toivon vähenemisenä. Kyynistyneellä ihmisellä ei ole enää voimavaroja osoittaa kiinnostusta työpaikan asioita kohtaan, sillä hänen kiinnostuksensa ja välittämisensä ei ole saanut vastakaikua. Hän suojelee itseään toistuvilta pettymyksiltä, joita hän on saanut kokea, kun hänen odottamansa lisäresurssit, organisaatiomuutos tai kehityskeskustelu ei olekaan tuottanut helpotusta tai toivottua tulosta. (Rantanen 2020, 142-143.)

Neuvoksi edellä kuvattuihin haasteisiin Rantanen ym. (2020) ohjaavat työyhteisöjä ”armottoomaan arvostamiseen”, joka tarkoittaa toisten ihmisten arvostamisen näkyväksi tekemistä. Se tarkoittaa, että aina kun jotakuta arvostaa, se kerrotaan hänelle. Toinen keino saada aikaan positiivista tunneilmastoa työpaikalle on Rantasen ym. mukaan ”syväkiitos”. Kiitollisuus lisää innostusta, päättäväisyyttä, optimismia ja energisyyttä. Se auttaa vähentämään stressiä, ahdistuneisuutta ja masennusta. Kiitollisuus myös tekee ihmisistä avuliaampia ja vie huomion pois itsestä suunnaten mielen ympäröivään maailmaan ja muihin ihmisiin. Tutkimuksissa on osoitettu, että positiivisten tunteiden edistäminen on yhteydessä organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Rantanen ym. 2020, 119.)

9.8 Aidot kohtaamiset ja me-henki

Wendelinin (2013) mukaan luottamus työyhteisössä edellyttää aikaa ja sosiaalista kanssakäymistä. Ihmisten muodostaessa vahvemman sosiaalisen yhteyden, heidän aivonsa alkavat välittää oksitosiinia, eli mielihyvähormonia. Tämä puolestaan vähentää luontaista tarvetta puolus-

tautua ja lisää empatiaa, hyväntahtoisuutta sekä tunnetta kuulumisesta samaan ryhmään. (Wendelin 2013, 66-67.) Vaikka koronapandemia ei tutkimuksen vastauksissa korostunut oleellisesti, vastauksista näkyi tarve yhteisiin hetkiin kollegoiden kanssa. Työkavereilta saatu vertaistuki, huumori ja kokemusten jakaminen ovat tärkeitä työyhteisön sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen aktiivisuus ovat tutkitusti merkittäviä tekijöitä myös ikääntyvien työkyvyn ja työssä jatkamisen kannalta (Kauppi, Kivimäki, Aalto & Oksanen 2019, 33).

Rinteen (2021) mukaan ryhmän sisäisillä normeilla on suurempi merkitys lopputulokseen kuin esimerkiksi tiimin jäsenten taustakoulutuksella tai älykkyydellä. Normien muodostama psykologinen turvallisuus, sensitiivinen vuorovaikutus, aito kuunteleminen ja toisten huomioon ottaminen synnyttävät ryhmän jäsenten välille kokemuksen yhteisöllisyydestä ja arvostuksesta. Olennaista on uteliaisuus ja vilpitön halu ymmärtää toisia. Tämä johtopäätös saatiin Googlen tutkiessa 180 tiimiä yli vuoden ajan tarkoituksenaan selvittää mitkä tekijät vaikuttavat huipputiimin syntymiseen. (Rinne 2021, 153-154.)

Rantasen ym. (2020) mukaan työyhteisön henki ja ilmapiiri rakentuvat kohtaamisissa, joiden myötä ihmiset voivat kokea tulla kuulluiksi ja nähdyiksi. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa tunneilmastoon, sillä elämäntilanteet ja kokemukset tulevat mukana työpaikalle, haluttiin sitä tai ei. Jatkuva kiireen tunne vähentää kuitenkin yhteisöllisyyden kokemusta ja tätä kautta myös kykyä asettua toisen asemaan. Työpaikoille voi muodostua selviämistaistelua, jossa yksilöt siiloutuvat, yhteiset tavoitteet unohtuvat, eikä voimavaroja riitä toisista tai yhteisöstä huolehtimiseen. Tehokkuusmoodi vie tilaa aidoilta kohtaamisilta. (Rantanen ym. 2020, 268.)

Tämän tutkimuksen vastaajien keskuudessa yhteisöllisyys koetaan tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Työhyvinvointia lisäävät kollegoilta saatu vertaistuki sekä riittävä aika vapaalle ideoinnille ja kehittämiselle. Leppäsen & Rauhalan (2013) mukaan huipputiimi vaatii avointa kommunikointia ja vuorovaikutusta. Keskusteleva kulttuuri sekä kyky ajatella yhdessä laajentavat näkökulmia ja synnyttävät uudenlaista ymmärrystä. Omien kokemusten jakaminen ilman liian tiukkaa agenda mahdollistaa myös toisten kokemuksista oppimista sekä yhteisen ymmärryksen ja ajattelun syntymistä dialogin kautta. (Leppänen & Rauhala 2013, 271-277.)

Myös Kilpinen (2022) korostaa dialogin merkitystä henkilökohtaisten suhteiden ja tunnesiteiden rakentamisessa. Vaikuttava dialogi perustuu ihmisarvon ja mielipiteiden tasa-arvoon ilman johtava-johdettava-asetelmaa. Se edellyttää keskinäistä luottamusta ja rakentuu arvostavan kuuntelemisen varaan. Dialogi ei välttämättä johda yksimieliseen yhteisymmärrykseen, vaan tuottaa parhaimmillaan laajemman yhteisen ymmärryksen, jossa osallistujat ovat valmiita kyseenalaistamaan myös omia asenteitaan. Onnistuneen dialogin perusajatuksena on aito läsnäolo sekä tunnetason yhteys. (Kilpinen 2022, 96.)

9.9 Välittämisen kulttuuri ja kestävä työhyvinvointi

Kyselytutkimuksen vastaajien keskuudessa tärkeimpiä sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat merkityksellinen työ, palkkaus sekä yhteisöllisyys. Vaikutusmahdollisuudet, kuulluksi tuleminen kokemus sekä arvostus koetaan myös työhön sitoutumista lisääviksi tekijöiksi. Rantasen ym. (2020) mukaan ilmapiiri, jossa ihmisten tunteita kuunnellaan ja arvostetaan edistää ihmisten kasvua ja kestävää menestystä. Lean- tai mikään toinenkaan ajattelumalli ei itsessään saa ihmisiä sitoutumaan jatkuvaan parantamiseen tai ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Vaikutusta on myös sillä, miten ihminen tulee nähdyksi ja kuulluksi omassa työyhteisössään. (Rantanen ym. 2020, 272,220.)

Futurice Oy on suomalainen web- ja mobiiliohjelmistoja kehittävä yritys, joka on valittu Euroopan parhaaksi työpaikaksi vuosina 2012 ja 2013. Sen perustaja Hanno Nevanlinna (2016) kertoo yrityksen valinneen arvoihin perustuvan johtamisfilosofian, jossa välittäminen, luottamus, riittävä tiedonsaanti, läpinäkyvyys ja jatkuva parantaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Kun työntekijöihin luotetaan, he rohkaistuvat välittämään ja ottamaan lisää vastuuta. Nevanlinnan mukaan hyvät päätökset vaativat läpinäkyvyyttä. Ihmiset eivät voi ottaa vastuuta jostain, mistä heillä ei ole riittävästi tietoa. Riittävä tieto puolestaan mahdollistaa työntekijöiden suuremman välittämisen ja sitoutumisen. Arvopohjainen johtamisjärjestelmä vahvistaa Nevanlinnan mukaan työntekijöitä sekä edistää käyttäjä- ja asiakastyytyväisyyttä. (Kilpi 2016, 39.)

Työntekijöiden odotukset organisaatioita kohtaan ovat muuttuneet paljon viime vuosien aikana. Organisaatioilta odotetaan vastuullisuutta ja halua tehdä maailmasta parempi paikka. Työntekijät haluavat samaistua oman arvomaailmansa mukaiseen organisaatioon ja luoda tätä kautta merkityksellisyyttä elämäänsä. Tämä korostuu etenkin nuoremmissa sukupolvissa, mutta on tärkeää myös uransa loppuvaiheessa työskenteleville, kun mietitään mihin aikaa ja energiaa halutaan käyttää. (Rantanen ym. 2020, 186.)

Kokkinen ym. (2020) nostavat uudistumiskyvykkyyden tärkeälle sijalle, kun mietitään globaalien muutosvoimien vaikutuksia työelämään. He esittävät raportissaan skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä 2030-luvulla. Hyvä suomalainen työelämä on heidän mukaansa mahdollinen, mikäli osaamista, tietoa ja luovuutta opitaan hyödyntämään entistä paremmin. Tämä edellyttää myös luopumista vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista. (Kokkinen 2020, 92-93.)

Työn uudelleen ajattelemisen vaatimusta voivat helpottaa nuorempien sukupolvien edustajat, jotka ovat tottuneet digimaailmaan ja keskusteluun maapallon ekologisesta kantokyvystä. He eivät ole myöskään sisäistäneet teollistumisen myötä syntyneitä kankeita työaikoja tai toimintatapoja, vaan heidän hyvinvointiinsa vaikuttavat materiaalistien tekijöiden ohella terveys, turvallisuus, itsensä toteuttaminen, arvostus ja ihmissuhteet. Pidemmän aikavälin tavoitteena

työelämän uudelleen ajattelussa tulee olla inhimillisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä kehitys, jossa yksittäisen työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnistaan tulee korostumaan. Keskeistä on työelämässä selviämiseen riittävä mielenterveys, työkyvyn ylläpitäminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen. (Kokkinen 2020, 93-94.) Kestävän työhyvinvoinnin ja mielenterveyden kannalta yksittäisten interventioiden sijaan työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota hyvinvoinnin jatkuvaan tukemiseen ja arviointiin (Gray, Senabe, Naicker, Kgalamono, Yassi & Spiegel 2019).

TYÖ2030-ohjelman ”Nuoret ja johtajuus”-tutkimuksen mukaan suomalaiset nuoret suhtautuvat työelämän tulevaisuuteen ja johtamiseen positiivisesti. Erityisesti nuoria motivoi päästä vaikuttamaan positiivisempaan ja parempaan työelämään. Tulevaisuuden johtajassa nuoret arvostavat tutkimuksen mukaan esimerkillisyyttä, kannustavuutta, hyviä kuuntelutaitoja sekä kykyä luoda visioita ja yhteisöllisyyttä. (Johtajuusverkosto 2021.)

Deloitte (2020) vuosittainen Global Human Capital Trends on henkilöstöjohtamisen ja työn tulevaisuuden laajimpia tutkimuksia maailmassa. Raportin mukaan Suomessa tärkeimmät kokonaisuudet tulevaisuuden työelämässä ovat henkilöstön hyvinvointi, yhteenkuuluvuus, uuden osaamisen kehittäminen, HR:n muuttuva rooli sekä tiedolla johtaminen. Kyselyyn vastanneista HR- ja liiketoimintajohtajista 96 % pitää työhyvinvoinnin tukemista yrityksen vastuuna työntekijöilleen. Raportissa esitetään myös hyvinvoinnin ottaminen kiinteäksi osaksi työn suunnittelua. (Deloitte 2020, 33-40.)

Deloitte raportin mukaan henkilöstön yhteenkuuluvuus ja organisaation menestys ovat yhteydessä toisiinsa. Keskeisinä tekijöinä yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisessa ovat vastausten perusteella organisaatiokulttuuri, henkilökohtaiset suhteet sekä johtajuus. Uuden osaamisen kehittämisessä etenkin tunneäly, hiljaisen tiedon jakaminen, verkostoitumistaidot sekä asiakasymmärrys ovat tärkeimpiä. Oppiminen tiimeissä ja ihmislähtöisen kokemuksen luominen niin työntekijä- kuin asiakaskokemuksenkin kannalta on nostettu keskiöön. Näiden taitojen avulla työntekijät ja organisaatiot ovat kyvykkäämpiä toimimaan yhä vaikeammin ennakoitavassa työelämässä. (Deloitte 2020, 30-78.)

Puhakka (2017) on tuonut raportissaan esille hyvinvointi-investoinnin käsitteen, joka tarkoittaa yhteiskunnallisten panosten käyttöä hyvinvoinnin lisäämiseen ja sen edellytysten vahvistamiseen. Hyvinvointi-investoinnit eivät välttämättä vaadi valtavia panoksia, mutta taustalla voi olla suurikin ajattelu- ja toimintatapojen muutos. (Puhakka 2017, 38-46.) Myös Paula Kilpinen (2022) nostaa esiin inhimillisen työelämän ja strategian merkityksen. Vain harva ymmärtää oman roolinsa organisaation strategiassa, vaikka parhaimmillaan se voisi olla erinomainen työkalu organisaation menestyksen suunnitteluun ja johtamiseen. Kilpisen mukaan ihmisten kytkeminen strategiaan avaa uutta potentiaalia ja mahdollistaa parempien tulosten ohella myös entistä merkityksellisempää ja parempaa työelämää. (Kilpinen 2022, 11-12.)

Sitoutumisen on todettu ehkäisevän työkyvyttömyyttä ja luovan kestävämpiä työuria (Hakanen, Rouvinen & Ylhäinen 2021, 14). Tutkimusten mukaan palveleva, ihmislähtöinen johtaminen on yhteydessä parempaan sitoutumiseen ja työn imuun sekä muutosten ja epävarmuuden sietämiseen. Parhaatkaan toimintamallit eivät kuitenkaan riitä, mikäli vuorovaikutukselle ja yhdessä kehittämiseksi ei ole tilaa. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 52; Kaltiainen & Hakanen 2022, 35-37.) Sydänmaanlakka (2014) on kehittänyt älykkään johtamisen teorian, jossa tehokkuuden rinnalle on nostettu uudistuminen ja hyvinvointi. Se perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jossa työntekijä nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä etsivänä olentona. Strategian kannalta se näyttäytyy merkitysten luomisena, jatkuvina kokeiluina, innostavana dialogina sekä inspiroivan vision luomisena. Se tarkoittaa myös kykyä kompleksisuusajatteluun, jossa korostuu kokonaisvaltainen ajattelu ja järjestelmän osien välinen vuorovaikutus. (Sydänmaanlakka 2014, 21-24.)

Kilpisen (2022) mukaan strategian käytäntöön viemisessä on tärkeää osata johtaa niin työyhteisön kuin yksittäisen ihmisen tunteita, kuten innostusta, toivoa, pelkoa, epävarmuutta, turhautumista ja merkityksellisyyttä. Tämä vaatii aikaa ja edellyttää merkityksellisten tavoitteiden luomista sekä arvostavaa ja avointa vuorovaikutusta organisaation kaikilla tasoilla. Se vaatii henkilöstön osallistamista, kuuntelua ja dialogia. (Kilpinen 2022, 94.)

10 Pohdinta

Wendelinin (2013) mukaan yhä kiihtyvämmät työelämän muutokset vaativat ennen kaikkea pysähtymistä tulevaisuuden äärelle. Wendelin vertaa pysähtymisen tärkeyttä formulakisojen varikkopysähdykseen. Nykyisessä kiireen täyttämässä maailmassa tasapainottamisen ja pysähtymisen tärkeys on myös työelämässä olennaista. Varikkopysähdysten kesto voi olla ratkaisevaa koko kilpailun kannalta, mutta lopulta pysähdysten laatu ratkaisee pelin. (Wendelin 2013, 85-94.)

Tämän tutkimusprosessin aikana pysähtymisen ja nykytilan arvioimisen merkitys on korostunut niin koronapandemian, terveydenhuollon haasteiden kuin Ukrainan inhimillisten kärsimystenkin myötä. Tietoa on tänä päivänä saatavilla rajattomasti, mutta tiedon hyödyntäminen käytännön toiminnassa vaatii sekä yksilöllistä että yhteiskunnallista tarkastelua. Se edellyttää paremman dialogin lisäämistä ja vastakkainasettelun vähentämistä. Teknologian kehittyminen mahdollistaa parhaimmillaan uusia ja tehokkaampia työn tekemisen tapoja myös sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Inhimillisyys erottaa ihmisen muista elävistä olennoista. Ratkaisevaa on, millä tavalla teknologiset ratkaisut ja yhteiskunnallinen kehitys voivat tulevaisuudessa palvella tärkeintä pääomaa, eli inhimillisyyttä.

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja vaikuttavuutta. Koska tutkimus sisälsi sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistonkeruun menetelmää, kriteerit tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyydenkin osalta ovat hiukan erilaiset. Tämän luvun jälkeen esitellään kestävä työhöyhyvoinnin suositukset, joihin on tiivistetty tietoperustasta ja tutkimuksen vastauksista nousseet tärkeimmät osa-alueet. Lisäksi raportin lopussa on kuvattu suositukset työhöyhyvoinnin kytkeisestä osaksi organisaation strategiaa. Suosituksia on tarkoitus hyödyntää organisaatiossa työhöyhyvoinnin toimintamallin pohjana.

10.1 Tutkimuksen eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Tutkimuksen ensisijaisena lähtökohtana oli mielenkiinto työelämän kehittämiseen. Ajatuksena oli saavuttaa laajempaa ymmärrystä ja keskustelua hyvinvoinnin tilasta kaikilla organisaation tasoilla. Tutkimusprosessin aikana koko työelämää koskettava merkityksellisyystyhjiö, mielen-terveysairastavuus, työväestön ikääntyminen ja muut haasteet antoivat ajoittain lohduttomaltakin tuntuvia näköaloja.

Tutkimusprosessin aikana työhöyhyvoinnin merkitys on korostunut niin organisaatioiden ja yhteiskunnan tasolla kuin maailmanlaajuisestikin. Aiheen rajaaminen on vaatinut kovaa työtä tiedon määrän, keskeisten käsitteiden laajuuden ja rajallisten resurssien vuoksi. Tutkimuksen objektiivisuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota etenkin kyselytutkimuksen tulosten tulkin- nassa. Tuomi & Sarajärvi (2018) herättelevät pohtimaan tutkimusaiheen valintaan liittyvää etiikkaa. Heidän mukaansa aiheen eettiseen pohdintaan kuuluu perustella tutkimusaiheen valinta ja lähtökohdat tutkimukseen ryhtymiselle. Tuomen & Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen objektiivisuudessa tulee erottaa havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. He ohjaavat tarkastelemaan, onko tutkijalla taito ymmärtää ja kuulla tutkittaviaan vai suodattu- vatko tiedot tutkijan oman maailmankatsomuksen tai minäkuvan läpi. Laadullisessa tutkimuk- sessa tutkijan puolueettomuutta ei voida kuitenkaan täysin sulkea pois, sillä pelkkä tutkimus- asetelma voi kertoa tutkijan omasta asenteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154-160.)

Vilkan (2021) mukaan tutkimustuloksien siirtyminen käytäntöön vaatii aina verkostoitumista. Uudet ajatukset ja ideat syntyvät yksilöissä, mutta innovaatioiden kehittämiseen tarvitaan usein kokonaista ryhmää. Innovatiivinen alue- tai toimialakohtainen kehitys on sidoksissa yh- teistyöverkostoihin ja niissä vallitsevaan luottamukseen. Käytännön yhteistyö ja innovaatio- toiminta edellyttää sidosryhmiltä osallisuutta, yhteisiä rutiineja, käsitteitä ja toimintatapoja. (Vilka 2021, 22-24.) Tässä tutkimuksessa käytännön yhteistyö ilmeni organisaation edustajien tapaamisissa, jossa keskityttiin organisaation kannalta merkittävimpiin tekijöihin. Taustalla oli tieto hyvinvointialueelle siirtymisestä, joten tarve henkilöstön työhöyhyvoinnin kartoitta- miseen oli ajankohtainen.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkijalla on aina eettinen ja moraalinen vastuu niin tutkittavia, ammattialaa kuin yhteiskuntaakin kohtaan (Arene 2019, 8). Tutkimuksen suunnit-

telu- ja ideointivaiheessa täytyi ottaa huomioon tutkijan oma rooli tutkittavaan yhteisöön. Tutkija on työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa vuosina 2018-2021. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisten suositusten (Arene 2019) mukaisesti tutkimuslupa haettiin tutkittavana olevasta organisaatiosta. Tutkimusluvan myötä yhteistyö organisaation edustajien kanssa selkiytti ja konkretisoi tutkimuksen tavoitteita.

Vilkan (2021) mukaan työelämän muutosta palvelee parhaiten tutkimus, joka kuvaa aiemman tiedon uudenlaista käyttämistä tai uuden tiedon yhdistämistä yli ammattirajojen. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa, jota voidaan yhdistellä uudella tavalla tai käyttää toiminnan kehittämisessä. (Vilka 2021, 33.) Tutkittavana olevan organisaation tuntemus sekä organisaation edustajien kanssa käydyt keskustelut ja kyselylomakkeen arviointi auttoivat rakentamaan mahdollisimman luotettavan kyselytutkimuksen. Sosiaali- ja terveysalan tuntemus antoi myös suuntaviivat koko tutkimusprosessiin, sillä syvimpänä tarkoituksena tutkimukselle oli saada aidosti työelämää palveleva lopputulos.

Vehkalahden (2019, 20-22) mukaan tutkimuksen perusasetelma on sitä vahvempi, mitä enemmän ilmiötä koskevaa teoriaa tai aiempiin tutkimuksiin perustuvaa tietoa on käytettävissä. Huolellisesti laadittu saatekirje ja kyselylomakkeen testaus etukäteen antavat myös luotettavuutta tutkimukselle (Vehkalahti 2008, 48). Tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan mahdollisimman monipuolisen ja ajantasaisen teoreettisen tietoperustan myötä, jotta keskeiset ulottuvuudet saatiin kuvattua selkeästi. Riippumatta tutkimusaineistosta tiedon hankinnan tärkein peruskriteeri on kuitenkin luotettavuus. Aineiston sisäistä luotettavuutta voidaan arvioida miettimällä, miten hyvin koottu tieto kuvastaa juuri niitä asioita ja ilmiöitä, joihin tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä. Aineiston ulkoinen luotettavuus puolestaan ilmenee mahdollisuudessa tehdä yleistettyjä päätelmiä koottujen tietojen pohjalta. (Valli 2018, 18-20.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) mukaan tutkijan on suunniteltava tutkimuksensa siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7-8.) Suunnitteluvaiheessa huomioitiin, että kyselytutkimuksesta ei muodostu henkilörekisteriä, jolloin vastaajien anonymiteetti voitiin varmistaa koko tutkimuksen ajan. Tieto anonymiteetistä tuotiin esiin myös saatekirjeessä, jossa pyrittiin antamaan selkeä kuvaus tutkimuksen sisällöstä ja tavoitteista, jotta vastaanottajilla oli riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen vapaaehtoisuudesta sekä mahdollisuus tehdä valinta tutkimukseen osallistumisesta.

Edellytyksenä luotettavalle, tieteelliselle tutkimukselle uuden tiedon tuottamisen ja teoreettisen viitekehityksen lisäksi ovat järjestelmällisyys, kurinalaisuus ja täsmällisyys. Tällöin tiedon tuottamiseen käytetyt menetelmät ovat tieteelliselle tutkimukselle hyväksytyjä ja tutkimusraportti on muodostettu johdonmukaisesti sisältäen tutkimuksen koko prosessin kuvauksen.

(Vilkkä 2021, 38-39.) Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan hyvän tutkimuksen tunnistaa johdonmukaisesta argumentoinnista sekä eettisestä kestävydestä ja sitoutuneisuudesta. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan on huolehdittava myös eettisesti kestävästä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmistä sekä avoimuudesta tulosten julkaisussa. Tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös kunnioitus muita tutkijoita ja tutkimustuloksia kohtaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149-150.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) mukaan tutkimusaineiston käsittelyn keskeiset periaatteet ovat suunnitelmallisuus, vastuullisuus ja lainmukaisuus. Vastuu tutkimuksesta ja lainmukaisuudesta on koko tutkimusaineiston ja tutkimuksen elinkaaren ajan tutkijalla. Ihmiseen kohdistuvaa tutkimusta ohjaavat aina sekä lainsäädäntö että eettiset periaatteet, jotka on luotu tutkimusryhmien tueksi ja suojaamaan tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7-11.) Aineiston analyysissä ja tulosten esittämisessä tämä huomioitiin siten, että vastaajia ei yksilöity taustamuuttujien mukaan. Vastaajien ryhmittely eri ammatti- tai ikäryhmittäin olisi voinut tuoda enemmän syvyyttä tutkimuksen tuloksiin, mutta tällä ei katsottu olevan kokonaisuuden kannalta suurta merkitystä. Lisäksi tämä olisi vaatinut enemmän aikaa ja resursseja, jotta lopputulos olisi ollut luotettava.

Määrällisen tutkimuksen arvioinnissa olennaista on tarkastella tutkimusta pätevyyden, eli validiteetin sekä luotettavuuden, eli reliabiliteetin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pätevyys ilmenee huolellisuudessa sekä aineiston keräämisen että mittareiden suunnittelun osalta. Lähtökohtaisesti pätevyydessä on kysymys siitä, miten hyvin tutkija kykenee tuomaan tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen. Tutkimuksen luotettavuus ilmenee tulosten tarkkuutena, eli mittaustulosten toistettavuutena. Luotettavuutta voivat heikentää esimerkiksi tilanne, jossa tutkittava ymmärtää jonkin kysymyksen eri tavalla kuin tutkija. (Vilkkä 2021, 194.) Tässä tutkimuksessa kyselylomake oli varsin laaja. Vastaajien kommentteissa oli kritisoitu organisaatio- ja työyhteisö- sanojen käyttöä. Ajoittain näissä oli ilmennyt vastaajien keskuudessa hämmennystä, eikä jokaisen kysymyksen kohdalla ollut selvinnyt kumpaa näistä kahdesta osa-alueesta oli tarkoitus käsitellä.

Tutkimustuloksista ei analyysissä ole tehty kattavia yleistyksiä, vaan koko prosessin ajan on pyritty muodostamaan luotettava kuvaus vastaajien kokemuksista. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden ehtona on ennen kaikkea tulkintojen kestävyys ja syvyys. Tavoitteena on vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja tutkittavan ilmiön kuvaaminen tavalla, joka antaa mahdollisuuden ajatella toisin. Luotettavuus ilmenee tutkijan kyvyssä tulkita vastaajien käsityksiä, sekä ilmentää tutkimuksessa tehtyjä valintoja avoimesti ja läpinäkyvästi. (Vilkkä 2021, 195-198.) Vastaajien jakauma ikä- ja ammattiryhmittäin oli varsin tasainen, mutta miespuolisten vastaajien osuus oli huomattavan matala. Tämä on todennäköisesti seurausta alan naisvaltaisuudesta, eikä siitä voi tehdä suurempia johtopäätöksiä. Luotettavuutta pyrit-

tiin osoittamaan prosessin jokaisessa vaiheessa niin, että tutkijan omat ennako-oletukset eivät saisi tilaa etenkin aineiston analyysivaiheessa. Laaja tietoperusta mahdollisti työhyvinvoinnin moniulotteisen analyysin myös yhteiskunnan tasolla. Toisaalta aiheen tiiviimpi rajaaminen olisi luonut enemmän mahdollisuuksia tarkempaan ja vertailevampaan analyysiin, jossa eri yksiköiden tai ammattiryhmien näkemykset olisivat päässeet paremmin esiin. Myös kysymyslomakkeen tiivistäminen olisi todennäköisesti helpottanut vastausten analyysiä. Kuitenkin avoimien vastausten osuus tutkimuksessa oli äärimmäisen tärkeää ja toi koko tutkimukseen sen syvyyden, mitä haettiin.

10.2 Johtopäätökset

Tämä tutkimus painottuu työelämän inhimillisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Tämän päivän työhyvinvointiin liittyvässä kirjallisuudessa, tutkimuksissa ja artikkeleissa on huomattavissa edelleen samoja näkökulmia kuin vuosisata taaksepäin. Johtamiselta odotetaan työntekijöiden arvostamista ja kuuntelemista ja työntekijöiltä puolestaan vaaditaan yhä enemmän itseohjautuvuutta ja tehokkuutta. Työelämältä edellytetään merkityksellisyyttä ja suuremman arvon tuottamista koko yhteiskunnan, jopa koko maailman laajuisesti.

Hämmentävää on, että lähes samoista aiheista on kirjoitettu ja keskusteltu jo 1900-luvun alkupuolella, jolloin työn tekemistä arvioitiin lähinnä tehokkuuden näkökulmasta. Frederick Taylorin oppien mukaisesti työprosessista hiottiin tiivis ja mitattava paketti, jossa oli mahdollisimman vähän turhaa. Taylorismin ongelmina ja tuottavuuden heikentäjinä alettiin kuitenkin nähdä työn yksitoikkoisuus, lisääntyvät poissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus sekä matala työmoraali. Myöskään yksilöllisyydelle ei ollut työelämässä sijaa. (Kuokkanen & Seeck 2008, 5-6.)

Lähes sata vuotta sitten suomalainen V. A. Niinen on pohtinut johtamisen psykologisia puolia. Hänen huomionsa oli, että työntekijät jäivät usein huonommalle kohtelulle kuin koneet, vaikka molemmat olivat tuotannon kannalta välttämättömiä. Myös Aksel Rafael Kurki (1880-1951, vuoteen 1935 asti Rosenqvist) on kritisoinut taylorismia sen monotonisuudesta, työtä köyhdyttävästä vaikutuksesta sekä ajattelutavasta, jossa työntekijä nähdään vain mekaanisen prosessin osana. Hän luonnehti tällaista oppia ajatuskykyisten työntekijöiden alentamista työn orjiksi, taloudellisen tuotannon tekijöiksi ja jopa koneiksi, joita maailmassa olevat harvakuiset yli-ihmiset johtavat. (Kuokkanen & Seeck 2008, 12-16.)

Vaikka inhimillisemmästä työelämästä keskusteltiin jo 1900-luvun alkupuolella, ovat tehokkuus ja voiton tavoittelu olleet pitkään työelämää leimaavia trendejä aina viime vuosiin saakka. Koronapandemia saattoi olla se pysähdys, jota Wendelinin (2013) mukaisesti tämän luvun alussa kuvattiin. Organisaatioissa ja yksilötasolla toimintamalleja on jouduttu miettimään uudella tavalla. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa etenkin aikapaineet ja sen myötä esiintyvä eettinen stressi ovat kuitenkin edelleen näkyvissä. Tutkimuksen vastauksista välittyi

selkeästi tarve parempaan yhteyteen työyhteisöissä. Aikaa pysähtymiseen ja toiminnan kehittämiseen ei tunnu koskaan olevan riittävästi, vaikka henkilöstön arvo varmastikin työyhteisössä tunnustetaan. Mäkelin, Vuoren ja Malkavaaran (2021, 94) mukaan sataprosenttisesti työllistetyt työntekijät ja käyttöasteen optimointi voivat kuitenkin johtaa organisaation toiminnan hidastumiseen.

Saloranta (2020) on pohtinut keinoja etenkin terveystieteiden työntekijäpulan ratkaisemiksi. Hän ehdottaa pakollisia yhteisiä kahvitaukoja sekä viikoittaisia toiminnan kehittämistuokioita, joissa konsultaatioyhteys tiivistyisi ja palautetta olisi helpompi antaa. Terveystieteiden monitahoisissa ja vaihtelevissa ongelmissa tulisi kiinnittää huomiota moniammatilliseen tiimityöhön henkilökunnan houkuttelemiseksi. Usein ammattilaiset joutuvat työskentelemään hyvin erillään, eikä monipuolista osaamista kyetä täysin hyödyntämään. (Saloranta 2022.)

Kehittämisen- ja työhyvinvointikeskustelukäytännöt ovat tämänkin tutkimuksen mukaan vaihtelevia. Yleisessä työelämäkeskustelussa törmää aika-ajoin puheeseen turhista palavereista, jotka koetaan vain ajan hukkaamisena. Tässä tutkimuksessa puolestaan heijastuu tarve yhteisille keskusteluille. Korona-ajalla voi olla jonkin verran vaikutusta vastaajien kokemuksiin, kun henkilöstön kokoontumisia on rajoitettu. Tästä huolimatta yhteisöllisyyden merkitystä ei tämänkään tutkimuksen valossa voi väheksyä.

Myös Rantanen ym. (2020, 270) pohtivat työelämän kohtaamisia. He ohjaavat miettimään omaa henkilökohtaista suhdettaan toisiin ihmisiin. Onko meillä aitoa kiinnostusta, halua ymmärtää, osoittameko arvostusta ja välittämistä? Menestyville työyhteisöille ja voittaville urheilujoukkueille on yhteistä aito välittäminen ja toisista huolen ja vastuun kantaminen. Työ- ja elinkeinoministeriön raportin mukaan johtajuuden tärkeimmät elementit ovat puhe, vuorovaikutus ja läsnäolo (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 20-21). Mielestäni tähän voisi lisätä myös kuuntelemisen taidon.

Pauli Juutin sanoin: ”Johtaminen on kommunikaatiota. Piste.” Tai Matti Alahuudan mukaan: ”Ihmisten johtamisessa pitää ymmärtää, mikä on toiselle tärkeää.” (Aaltonen ym. 2020, 164, 185.) Kuuntelemisen taitoa voisi korostaa koko organisaation tasolla. Ilman pysähtymistä, kuuntelua ja läsnäoloa on vaikeaa luoda uutta. Ihmiset kaipaavat merkityksellisyyttä, kuulluksi tuleamista ja tunnetta osallisuudesta myös tämän tutkimuksen mukaan. Esihenkilöt ovat ratkaisevassa asemassa työelämän kohtaamisissa. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa esimerkiksi päivittäin ajan varaamista pelkästään työntekijöiden kuuntelemiselle ja läsnäololle. Organisaation johdolta tämän tunnustaminen vaatii riittävien resurssien järjestämistä, jotta kohtaamisille on tilaa.

Suomalaisessa työelämässä vallitsee usein keskustelukulttuurin niukkuus, eikä esihenkilöillä aina ole rohkeutta laajaan ja koko organisaation läpäisevään dialogiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 16-17). Viime vuosisadan alkupuolella kunnallispoliitikko, kansakouluntarkastaja

sekä ammatinedistämislaitoksen opettaja V.A. Niinisen mukaan johtajalla tulisi asiaosaamisen lisäksi olla psykologista vaistoa ja ihmistuntemusta. Modernimpi psykologi ja Suomen ensimmäinen työpsykologian ja työnjohto-opin professori Ohto Oksala puolestaan piti tärkeänä johtajan taitoa huomioida työyhteisön sosiaaliset tarpeet. Hän liitti myös työssä viihtymisen ja ”sielullisen terveyden” sekä työn tehokkuuden toisiinsa. (Kuokkanen & Seeck 2008, 17-23.)

Wendelinin (2013) mukaan 80 prosenttia johtamisesta on psykologiaa ja suurin osa siitä on rohkeutta. Rohkeutta on olla piiloutumatta pelkojensa taakse ja suostumatta kynnisytyteen. Rohkeiden päätösten tekeminen, virheistä oppiminen ja pyrkiminen hyvän löytämiseen ovat merkkejä elinikäisestä oppimisesta ja nöyryydestä. (Wendelin 2013, 36.) Tämä vaatii mielestäni jokaiselta organisaation jäseneltä henkilökohtaista omien asenteiden ja ajattelutapojen tarkastelua. Vastuuta hyvinvoinnista ei voi siirtää esihenkilölle tai työyhteisön muille jäsenille. Myös itsensä johtaminen vaatii rohkeutta uskaltaa olla oma itsensä. Se vaatii oman epätäydellisyys tunnustamista ja halua oppia muilta. Organisaatiokulttuurilta tämä edellyttää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä jatkuvaa vuoropuhelua. Työhyvinvointi ei ole vain yksittäisiä projekteja, vaan se täytyy nähdä systemaattisena osana päivittäistä johtamista.

Tutkimuksen tuloksissa työn merkityksellisyys ja ylpeys omasta osaamisesta ja työstä näyttävät selkeinä voimavaroina. Myös yhteiskunnallisesti sosiaali- ja terveysalan merkitys tunnustetaan osana hyvinvointivaltion perustaa. Etenkin koronapandemian myötä sen arvo näyttää vahvasti. Tutkimuksen vastaajien joukossa sitkeys, itseluottamus ja kiinnostus uuden oppimiseen koetaan psykologisen pääoman osa-alueista vahvimpina. Tulosten perusteella on muodostunut käsitys tutkimuksen vastaajien kokemasta merkityksellisyydestä, mutta samaan aikaan myös turhautumisen kokemuksesta. Pelkästään työn merkityksellisyyksään ei välttämättä palvele uusia sukupolvia. Työn merkityksellisyys on suuri voimavara, mutta se on myös mahdollista menettää, jos työn muut osa-alueet eivät ole kunnossa.

Julkisten organisaatioiden ero yksityisiin on, että niiden ensisijainen päämäärä ei ole voiton tavoittelu, vaan yhteiskunnallisen perustehtävän tuottaminen. Viitala & Jylhä (2019) mainitsevat teoksessaan, että julkisissa organisaatioissa ei useinkaan kerätä tietoa esimerkiksi sisäisestä suorituskyvystä, eikä henkilökohtaisia tai ryhmäkohtaisia tavoitteita ole välttämättä määriteltä tarkasti. Myös suoriutumisen seuranta ja tulosperusteinen palkitseminen puuttuvat julkisista organisaatioista lähes kokonaan. (Viitala & Jylhä 2019.)

Työ merkitsee vastaajien keskuudessa ensisijaisesti onnistumisen kokemuksia. Työssä koettu onnistumisen ilo lisää tämänkin tutkimuksen mukaan työhyvinvointia. Voisivatko selkeämmät, työyhteisön yhdessä laatimat toiminnan tavoitteet saada aikaan lisääntyvää onnistumisen kokemusta ja samalla myös työstä innostumista ja luovuutta? Tuomisen & Pohjakallion (2012, 120) sekä Aaltosen ym. (2020, 225) mukaan kiireen ja työn epämääräisyyden seurauksena työn

merkityksellisyyskokemus saattaa heikentyä. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa tavoitteet voivat jäädä ikään kuin itsestäänselvyydeksi, kun asiakaslähtöisyys on keskiössä.

Voisiko työyhteisöissä asettaa tavoitteita myös työhyvinvoinnille? Vaikka julkinen organisaatio ei ensisijaisesti tavoittele voittoa, lähivuosina ammattitaitoisen henkilöstön osalta joudutaan miettimään, miten organisaatio tai yksittäinen työyhteisö voivat luoda kulttuurin, joka vetää työntekijöitä puoleensa. Sekä asiakkaille että henkilöstölle avoin ja päivittyvä tieto hyvinvointialueen verkkosivustolla on hyvä esimerkki toiminnan läpinäkyvyydestä. Tiedot asiakastyytyväisyydestä tai työyhteisöjen ilmapiiristä ja johtamisen laadusta voisivat kannustaa asettamaan konkreettisempia tavoitteita, jonka seurauksena myös toiminnan tuloksia olisi helpompi arvioida. Työhyvinvoinnin mittauksista saatavat tiedot tulisi myös käydä läpi henkilöstön kanssa. Ilman vuoropuhelua kyselyihin vastaaminen ja henkilöstön kokemusten merkitys voidaan tulkita vähemmän tärkeiksi.

Haasteistaan huolimatta sosiaali- ja terveysala piinaava osaajapula voi avata myös uusia mahdollisuuksia. Esimerkkeinä tällaisen kivuliaan prosessin läpikäyneistä organisaatioista ovat Rantasen ym. (2020, 44) mukaan Apple, Netflix, Fedex ja Lego. Kaikki organisaatiot ovat löytäneet todellisen menestyksen vasta lähes kaiken menetettyään. Kun organisaation olemassaolo on uhattuna, joudutaan tekemään kivuliaitakin ratkaisuja. Nämä valinnat voivat kuitenkin parhaassa tapauksessa myöhemmin muodostua menestyksen avaimiksi. Tämän tutkimuksen vastausten perusteella menestyminen edellyttää tärkeimmän voimavaran, eli yhteisöllisyyden vahvistamista. Se tarkoittaa myös koko organisaation kattavaa palautejärjestelmää, joka mahdollistaa avoimempaa dialogia ja parempia tunnetason yhteyksiä.

Tämän tutkimuksen päämääränä ei ole ollut antaa yleistettäviä johtopäätöksiä inhimillisen pääoman merkityksestä. Maailman tilannetta ei kukaan kykene ennakoimaan. Nähtävissä on kuitenkin, että talouden, tehokkuuden, ekologisuuden ja inhimillisyyden ei tarvitse olla toisinaan poissulkevia elementtejä. Jokaista osa-aluetta tarvitaan niin yksittäisen ihmisen kuin meidän yhteisen planeettamme kannalta.

Jatkotutkimusaiheena tälle tutkimukselle olisi arvokasta tehdä vertailevaa tutkimusta erilaisissa työyhteisöissä ja saada yksityiskohtaisempaa tietoa tavoitteiden merkityksestä työhyvinvointiin. Mielenkiintoista olisi tutkia enemmän myös tunteiden merkitystä työyhteisöissä. Jaksaisimmeko paremmin, jos voisimme myös työpaikoilla olla enemmän kokonaisia ihmisiä ja tuoda itsestämme esiin muutakin kuin ammatillisen puolen? Voisiko yksi ratkaisu mielenterveyssyistä aiheutuvaan työkyvyttömyyteen olla huomion antaminen aiempaa enemmän ihmisten keskeneräisyyteen, jolloin työpaikalle voisi tulla heikommillakin voimavaroilla? Tästä kuvaava esimerkki on Ari Rämön (liite 3) vertaus johtamisesta onnistuneen ja kukoistavan puutarhan hoitamisenä (Rauhala ym. 2013, 202-204).

Tommy Hellsten kiteyttää Helsingin Sanomien (2022) haastattelussa tämän tutkimuksen pääteeman. Työyhteisöissä tarvitaan ihmisten näkemistä, ymmärtämistä ja kuuntelemista. Tehokkuus ja tuloksellisuus ovat olennaisia organisaation menestymiselle, mutta niitä ei voi toteuttaa ihmisyyden kustannuksella. Mikäli ihmisyyys ohitetaan, syvin tarve, eli arvostuksen ja ymmärretyksi tulemisen kokemus jäävät puuttumaan. Lisääntyvä tehokkuuden tavoite ajaa ihmiset uupumaan ja hylkäämään itseään yhä enemmän. Aidot kohtaamiset luovat myös Hellstenin mukaan terveempää tehokkuutta. Työn ilo, luovuus ja loiste ihmisten silmiin syntyvät silloin, kun ihminen on tärkeämpi kuin suoritus ja johtamisen tärkein suuntaviiva on nöyryys. (Hahto 2022.) Ihminen ei ole resurssi, vaan kaiken kehittymisen alku. Ajattelen, että nöyryyden lisäksi johtajuuden yksi tärkeimmistä osa-alueista on ihmisten kytkeminen toisiinsa. Empatia ja luova ongelmanratkaisu ovat osa inhimillistä pääomaa, eivätkä ne voi syntyä ilman yhteyttä toisiin ihmisiin.

11 Kestävän työhyvinvoinnin suositukset

- Ihmiset ovat tärkeimpiä. Mitään ei tapahdu, elleivät ihmiset tee mitään. Strategia itsessään ei tee mitään.
- Organisaation missio (miksi olemme, mitä varten?), arvot (millainen olemme?), visio (mihin menemme), resurssit (millä keinoilla päämäärä saavutetaan?) ja strategia (miten etenemme?) luodaan yhdessä organisaation kaikilla tasoilla. Tärkeää on inhimillisuus, merkityksellisyys ja osallisuuden kokemus.
- Opetellaan tunnistamaan eri sidosryhmien odotuksia ja tarpeita. Pyritään tiedostamaan vallitsevat asenteet ja organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät. Annetaan ihmisille parempi mahdollisuus sopeutua muutokseen perustelemalla valittuja toimintatapoja. Tärkeää kaikessa muutoksessa on vuorovaikutus ja kuulluksi tuleminen.
- Tarkastellaan yhdessä luotuja tavoitteita ja arvojen toteutumista säännöllisesti. Kokeillaan uusia keinoja ja ideoita. Lopulta tärkeintä ei ole päämäärä, vaan keinot, joilla päämäärä voidaan saavuttaa.
- Arvioidaan ja ennakoidaan tulevaisuutta. Katsotaan asioita eri tavalla, kuunnellaan eri tavalla ja eri tahoja kuin aikaisemmin. Tärkeää on pysähtyä silloin, kun vauhti on liian kova.
- Tiedostetaan oman ihmiskäsityksen ja maailmankuvan vaikutus vuorovaikutustilanteissa. Tuetaan monimuotoisuutta ja erilaisia työn tekemisen tapoja. Tärkeää on, että jokaisella on lupa olla kokonaisvaltaisesti oma itsensä.
- Luodaan koko organisaation kattava palautejärjestelmä. Pyydetään palautetta myös itsellemme. Kuunteleminen on tärkeää.
- Ruokitaan luovuutta mahdollistamalla työyhteisöissä kokemusten jakaminen eri ammattiryhmien välillä. Kohdellaan kaikkia arvostavasti ja kannustavasti. Tärkeää on huolehtia psykologisesta turvallisuudesta ja vapaudesta.
- Tuetaan työurien jatkuvuutta huolehtimalla organisaation sosiaalisesta pääomasta. Järjestetään riittävästi aikaa vapaalle keskustelulle, sillä luottamus ja sitoutuminen rakentuvat avoimen dialogin kautta. Yhteisöllisyys on tärkeää.
- Ennaltaehkäistään työuupumusta kiinnittämällä huomiota aitoihin kohtaamisiin. Annetaan jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Huolehditaan, ettei kenenkään taakka kasva liian suureksi. Varmistetaan, että jokainen yksilö voi kokea kuuluvansa yhteiseen tarinaan. Huomioidaan tunteet myös työpaikalla. Välittämisen kulttuuri on tärkeää.
- Vältetään kyynisyyttä ja turhautumista. Korvataan vanhat uskomukset uusilla, tulevaisuuslähtöisillä ajattelumalleilla. Tärkeää on toiveikkuuden ylläpitäminen.
- Korostetaan johtajuudessa palvelevaa johtamista ja jatkuvaa uudistumista. Tiedostetaan vahvuudet ja heikkoudet. Poistetaan turhat hierarkiat. Nöyryys on tärkeää.
- Toimitaan niin, että työ tarjoaa kaikille mahdollisuuden hyvinvointiin, oppimiseen ja inhimilliseen kasvuun. Luotetaan toisen asiantuntijuuteen. Varmistetaan, että merkityksellisyyden tunne toteutuu työssä joka päivä. Arvostus on tärkeää.
- Edistetään vastuullisuutta koko yhteiskunnassa ja lisätään tuottavuutta huolehtimalla organisaation tärkeimmistä omaisuudesta, inhimillisestä pääomasta. Inhimillinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys ovat tärkeitä.

12 Työhyvinvoinnin kytkeminen osaksi strategiaa - suositukset



Lähteet

Painetut

Aaltonen, T. Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Heiskanen, T. Leinonen, M. Järvensivu, A. Aho, S. (toim.) 2008. Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeksyyteen. PS-kustannus. Juva: Bookwell.

Juuti, P. 2009. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell.

Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Keuruu: Otava.

Kettunen, P. (toim.) 2021. Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Gaudeamus.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Pyöriä, P. (toim.) 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Tallinna: Printon Trukikoda.

Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö - miten luomme tulevaisuutta? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

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

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Virtanen, P. Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika. Johtajan sielu ja sisu. Kauppakamari.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Sähköiset

Arene. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Viitattu 13.7.2022. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>.

Alasoini & Huhta. 2019. Work up! Tulevaisuuden työ. Työelämä 2020. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Viitattu 4.11.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_työ_22012019_Web.pdf.

Aura, O. 2017. Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Viitattu 31.1.2022. [file:///C:/Users/User/Downloads/978-952-293-512-0-henkilostotuottavuuden-johtaminen-kunnissa-2017%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/978-952-293-512-0-henkilostotuottavuuden-johtaminen-kunnissa-2017%20(2).pdf).

Aura, O. Ahonen, G. Hussi, T. Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen. Laaja tutkimuksen tulokset. Helsinki. Viitattu 31.1.2022. <file:///C:/Users/User/Downloads/Henkilostotuottavuudenjohtaminen2018LAAJATULOSRAPORTTI.pdf>.

Aura, O. Ahonen, G. Hussi, T. Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi. Tutkimusraportti. Viitattu 31.1.2022. https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf.

Aura, O. Ahonen, G. Hussi, T. Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Yhteistyössä: Työterveyslaitos ja Juhani Ilmarinen Consulting. Helsinki. Viitattu 6.11.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1.

Aura, O. Eskelinen, J. Ahonen, G. Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja 1/2019. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos. Viitattu 19.3.2022. https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/johtaminen_ja_tuottavuus_tutkimusraportti_aura_eskelinen_ahonen_kuosmanen.pdf.

Bartels, A.L. Peterson, S.J. Reina, C.S. 2019. Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. PLoS ONE 14(4): e0215957. Viitattu 4.11.2021. <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0215957&type=printable>.

Brand, S. L. Thompson Coon, J. Fleming, L. E. Carroll, L. Bethel, A. Wyatt, K. 2017. Whole-system approaches to improving the health and wellbeing of healthcare workers: A systematic review. Viitattu 4.11.2021. <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0188418&type=printable>.

Astella, M. & Himanen, P. (toim). 2013. Kestävän kasvun malli. Globaali näkökulma. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 22/2013. Viitattu 6.11.2021.

https://vm.fi/documents/10616/1093242/J2213_Kest%C3%A4v%C3%A4n+kasvun+malli.+Gloali+n%C3%A4k%C3%B6kulma.pdf/0cab3bae-3ece-44f8-8a0d-57a1ac92967e/J2213_Kest%C3%A4v%C3%A4n+kasvun+malli.+Gloali+n%C3%A4k%C3%B6kulma.pdf?version=1.0&t=1421654619000.

Creary, S.J. Rothbard, N. Scruggs, J. 2021. Improving workplace culture through evidence-based diversity, equity and inclusion practices. The Wharton School of the University of Pennsylvania. Viitattu 20.2.2022. <https://www.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2021/05/Applied-Insights-Lab-Report.pdf>.

Deloitte. 2020. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Deloitte human capital trends. Viitattu 11.6.2022. [file:///C:/Users/User/Downloads/Human-capital-trends-2020%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Human-capital-trends-2020%20(2).pdf).

De Smet, A. Dowling, B. Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. 2021. Great Attrition or Great Attraction? Choice is yours. Mc Kinsey Report, 9/2021. Viitattu 6.11.2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>.

Ejlertsson, L. Heijbelb, B. Ejlertsson, G. & Andersson, I. 2018. Recovery, work-life balance and work experiences important to self-rated health: A questionnaire study on salutogenic work factors among Swedish primary health care employees Work 59 (2018) 155-163. School of Health and Society, Kristianstad University, Kristianstad, Sweden. Viitattu 2.1.2022. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5817904/pdf/wor-59-wor2659.pdf>.

Forma, P. Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Helsinki. Viitattu 31.1.2022. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf.

Gallup. 2021. State of the Global Workplace 2021. Report. Viitattu 31.1.2022. <file:///C:/Users/User/Downloads/state-of-the-global-workplace-2021-download.pdf>.

Gluschkoff, K. Hakanen, J. Elovainio, M. Vänskä, J. & Heponiemi, T. 2022. The relative importance of work-related psychosocial factors in physician burnout. Occupational Medicine. Vol. 72. No 1. Viitattu 20.6.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/342034/kqab147.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Eskelinen, J. Ilmakunnas, P. Kuula, M. 2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. Artikkelit 1/22. Akava Works. Viitattu 19.3.2022. https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf.

Gray, P. Senabe, S. Naicker, N. Kgalamono, S. Yassi, A. Spiegel, J. M. 2019. Review Workplace-Based Organizational Interventions Promoting Mental Health and Happiness among Healthcare Workers: A Realist Review. International Journal of Environmental Research and Public Health. Viitattu 2.1.2022. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6888154/pdf/ijerph-16-04396.pdf>.

Haavisto, I. 2019. Rahan takia. Työ merkitsee suomalaisille ensisijaisesti ansioita. EVA analyysi. No 77 • 18.11.2019. Viitattu 29.3.2022. file:///C:/Users/User/Downloads/eva_analyysi_no_77.pdf.

Hahto, K. 2022. Grand old terapeutti. Helsingin Sanomat. 14.8.2022. Viitattu 28.8.2022. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008920297.html>.

- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen ylioistopaino. Viitattu 6.11.2021. [haku-la.pm7 \(julkari.fi\)](https://www.julkari.fi/handle/10024/10024).
- Hakanen, J. Hakonen, A. Seppälä, P. Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. ACTA 272. Suomen Kuntaliitto. Työterveyslaitos. Vaasan Yliopisto. Helsinki. Viitattu 21.2.2022. https://www.researchgate.net/profile/Piia-Seppaelae/publication/332374684_Uudistu_ja_onnistu_hyvalla_henkilosto-johtamisella_ARTTU2-ohjelman_tutkimuksia_nro_7/links/5cb08338a6fdcc1d498e972b/Uudistu-ja-onnistu-hyvaellae-henkiloestoe-johtamisella-ARTTU2-ohjelman-tutkimuksia-nro-7.pdf.
- Hakanen, J. Rouvinen, P. Ylhäinen, I. 2021. The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. Sustainability 2021, 13, 1626. Viitattu 28.3.2022. <file:///C:/Users/User/Downloads/sustainability-13-01626.pdf>.
- Hyppänen, R. 2020. Palaute on hyödyntämätön voimavara. Viitattu 11.6.2022. <https://bonfire.fi/palaute-on-hyodyntamaton-voimavara/>.
- Hämmig, O. 2018. Explaining burnout and the intention to leave the profession among health professionals - a cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland. Research article. (2018) 18:785. Health Services Research. Epidemiology, Biostatistics and Prevention Institute, University of Zurich. Viitattu 11.6.2022. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6194554/pdf/12913_2018_Article_3556.pdf.
- Hämäläinen, T. 2022. Kilpailukyvyyn tulevaisuus. Sitra työpäpaperi. 21.6.2022. Viitattu 6.8.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra-kilpailukyvyyn-tulevaisuus-tyopaperi.pdf>.
- Hämäläinen, T. 2013. Kohti kestävää hyvinvointia. Uuden sosioekonomisen yhteiskuntamallin rakennuspuita. Versio 1.0. Lokakuu 2013. Sitra. Helsinki: Erweco. Viitattu 28.3.2022. https://media.sitra.fi/2017/02/23225247/Kohti_kestavaa_hyvinvointia.pdf.
- Johtajuusverkosto. 2021. Nuoret ja johtajuus. Kyselytutkimus. Frankly Partners. Viitattu 12.6.2022. https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf.
- Jokwiro, Y. Wilson, E. & Bish, M. 2022. The extent and nature of stress of conscience among healthcare workers: A scoping review. Applied Nursing Research. Volume 63, February 2022. 151554. Viitattu 28.3.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0897189721001622>.
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2022. Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. Business Research Quarterly. Vol. 25(1) 28-43. Work Ability and Working Careers. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki. Viitattu 28.3.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2340944420981599>.
- Karttunen, A. Sipponen, J. Tukiainen, T. Taskinen, H. Hakulinen, H. Kesti, P. Laaksonen, M. & Lamintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Publications of the University of Eastern Finland General Series No 20. Kuopio: University of Eastern Finland. Viitattu 28.3.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf?sequence=1.
- Kauppi, M. Kivimäki, M. Aalto, V. Oksanen, T. 2019. Sosiaaliset verkostot ja työurien pidentäminen. Tietoa työstä. Työterveyslaitos. Viitattu 28.3.2022.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143601/TTL-978-952-261-874-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kilpi, E. 2016. Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. Sitra studies 114. 2nd edition. Viitattu 12.11.2021.
<https://media.sitra.fi/2017/02/23233850/Selvityksia114.pdf>.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Viitattu 31.1.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JACBFXETEB#/kohta:2\(\(20\)IHMISEN,\(\(20\)TEKNOLOGIAN\(\(20\)JA\(\(20\)YMP\(\(c4\)RIST\(\(d6\)N\(\(20\)KOLMIODRAAMA\(\(20\)VAI\(\(20\)PYH\(\(c4\)\(\(20\)KOLMINAISUUS?:\(Teknologian,\(\(20\)vastuullisuuden\(\(20\)ja\(\(20\)inhimillisyyden\(\(20\)aikakausi/piste:tJF](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JACBFXETEB#/kohta:2((20)IHMISEN,((20)TEKNOLOGIAN((20)JA((20)YMP((c4)RIST((d6)N((20)KOLMIODRAAMA((20)VAI((20)PYH((c4)((20)KOLMINAISUUS?:(Teknologian,((20)vastuullisuuden((20)ja((20)inhimillisyyden((20)aikakausi/piste:tJF).

Kohonen, I. Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (toim.) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Toinen painos. Viitattu 12.11.2021. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Kubicek, B. Paškvan, M. Prem, R. Schöllbauer, J. Till, M. Cabrita, J. Thirion, A-P. Wilkens, M. 2019. Eurofound. Working conditions and workers' health. Publications Office of the European Union. Luxembourg. Viitattu 22.2.2022. https://fundaciondiversidad.com/wp-content/uploads/2019/08/TJ0419360ENN.en_.pdf.

Kuokkanen, A. & Seeck, H. 2008. Ihmissuhdekoulukunnan pioneerit Suomessa. (The pioneers of the human relations school in Finland). Historiallinen aikakausikirja / Historical Journal 4, 402-417. Viitattu 24.7.2022. file:///C:/Users/User/Downloads/KuokkanenandSeeck_ihmissuhdekoulukunnanpioneerit.pdf.

Luthans, F. Norman, S. M. Avolio, B. J. Avey, J. B. 2008. The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. University of Nebraska - Lincoln. Viitattu 29.3.2022.
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1142&context=managementfacpub>.

Laloux, F. 2016. Reinventing organizations. An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. Viitattu 12.3.2022. https://www.peterfisk.com/wp-content/uploads/2019/11/Laloux_2016_Reinventing_Organisations_II.pdf.

Larjovuori, R-L. Kinnari, I. Nieminen, H. Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. Viitattu 7.1.2022. https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf.

Larjovuori, R-L. Manka, M-L. Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Viitattu 4.11.2021.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Liewendahl, H. 2014. What motivates employees to live up to value promises. An employee discourses. Economics and society. Nro 277. Hanken school of economics. Viitattu 12.3.2022.
<https://oma.tsr.fi/api/projects/e4c78eb7-7396-4603-8a7a-69f1193312de/attachment/59af84af-8334-44bf-a2a7-dd34bcea484a>.

Luhtinen, V. Immonen, A. Mäkikangas, A. Huhtala, M. & Feldt, T. 2021. Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa: Yhteydet työhyvinvointiin. Työelämän tutki-

mus. Arbetslivsforskning. 19(2). Viitattu 29.12.2021.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/99646/64139>.

Maaniemi, J. 2021. Pandemia saa monet irtisanoutumaan – Mitkä ovat yrityksesi pitotekijät? Haaga-Helia julkaisut. HR ja johtaminen. Artikkele, 10/2021. Viitattu 6.11.2021.
<https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/pandemia-saa-monet-irtisanoutumaan-mitka-ovat-yrityksesi-pitotekijat/#f1a554ed>.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Tampere: Tammerprint. Viitattu 31.1.2022.
<https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/henkilostotunnusluvut.pdf>.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent. Viitattu 12.11.2021.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAHBJXCTEB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAHBJXCTEB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b4).

Martela, F. 2021. Teoksessa: Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Gamrasni, M. (toim.) Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Raisio: Newprint. Viitattu 10.8.2022. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.

Microsoft. 2021. Work Trend Index: Annual Report. Exclusive research and expert insights into a year of work like no other reveal urgent trends for leaders as the next phase of work unfolds. The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready? Viitattu 20.2.2022.
https://ms-orklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf.

Mäkkeli, J. Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi - Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa: Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Gamrasni, M. (toim.) Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Raisio: Newprint. Viitattu 10.8.2022. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.

Oinas, T. Anttila, T. Nätti, J. 2016. Parempi työn laatu, pidemmät työurat? Työn laadun vaikutus varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen. Teoksessa Työolot ja työurat - tutkimuksia työurien vakaudesta ja eläkkeelle siirtymisestä. Järnefelt, N. (toim.) Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 08/2016. Helsinki: Juvenes Print. Viitattu 20.2.2022.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131590/Tyoolot_ja_tyourat_tutkimuksia_tyourien_vakaudesta_ja_elakkeelle_siirtymisesta.pdf?sequence=11&isAllowed=y.

Pekkarinen, L. 2020. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020. Kevan tutkimuksia 1/2020. Viitattu 6.11.2021. [julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf \(keva.fi\)](https://www.keva.fi/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf).

Pekola-Sjöblom, M. 2021. Arvio hallituksen sote-esityksestä ja uudistuksen toimeenpanoon liittyvistä kysymyksistä. Kuntapulssi 1/2021. Kuntaliitto. Viitattu 19.11.2021.
https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntapulssi_sote-uudistus.pdf.

Puhakka, A. 2017. Investoimalla hyvinvointia. Hyvinvointitaloutta rakentamassa. SOSTEn julkaisu 3/17. Painopakka. Kuopio: Grano. Viitattu 4.11.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/investoimalla-hyvinvointia-hyvinvointitaloutta-rakentamassa.pdf>.

Puttonen, S. Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 30.12.2021.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Päätaalo, S. & Kauppi, K. 2016. Työhyvinvointi lääkärin työssä - systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2016: 53 30-43. Viitattu 31.1.2022. [file:///C:/Users/User/Downloads/55567-Kirjoitus%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat\)-54359-1-10-20160306%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/55567-Kirjoitus%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat)-54359-1-10-20160306%20(2).pdf).
- Rantanen, J. Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 28.1.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAJBIXDTEB#/kohta:Johda\(\(20\)tunneilmastoa/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAJBIXDTEB#/kohta:Johda((20)tunneilmastoa/piste:t1).
- Rauhala, I. Leppälä, M. Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 25.7.2022. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FAJBBXTBBAED#/kohta:OSA\(\(20\)III\(\(20\)Psykologinen\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)om a\(\(20\)tulevaisuudessa\(\(20\):\(10\).\(a0\)Elinvoimaisuus\(\(20\):\(Henkisen\(\(20\)energian\(\(20\)johtamine n\(\(20\)/piste:b1856](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FAJBBXTBBAED#/kohta:OSA((20)III((20)Psykologinen((20)p((e4)((e4)om a((20)tulevaisuudessa((20):(10).(a0)Elinvoimaisuus((20):(Henkisen((20)energian((20)johtamine n((20)/piste:b1856).
- Ravaja, N. Salminen, M. Saarinen, M. Manka, M-L. Bordi, L. Manka, M. Heikkilä-Tammi, K. 2014. LeadEmo. Edistynyt menetelmä esimiesten tunneosaamisen kehittämiseksi. Hankkeen loppuraportti. Aalto yliopisto ja Tampereen yliopisto. Viitattu 31.1.2022. https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/e2f18c11-leademo-loppuraportti_web.pdf.
- Ring, M. Laulainen, S. & Rissanen, S. 2019. Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa - Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* 17 (2). Viitattu 29.12.2021. [Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa - Narratiivinen kirjallisuuskatsaus näkymä \(journal.fi\)](https://journal.fi/psykologinen-sopimus-sosiaali-ja-terveydenhuollossa).
- Roth, F. 2020. Revisiting intangible capital and labour productivity growth, 2000-2015 Accounting for the crisis and economic recovery in the EU. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 21 No. 5. Viitattu 29.12.2021. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JIC-05-2019-0119/full/pdf?title=revisiting-intangible-capital-and-labour-productivity-growth-20002015-accounting-for-the-crisis-and-economic-recovery-in-the-eu>.
- Ryynänen, J. Simonen, A. Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä. *Autonomian edistämiseksi kohti työn imua*. Viitattu 29.12.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>.
- Saloranta, T. 2020. Iloa terveystieteisiin. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. 136(4):348-9. Viitattu 10.8.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo15388>.
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pieni suuri asia. Artikkelit. *Työpiste verkkolehti. Työterveyslaitos*. Viitattu 12.6.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>.
- Schulte, P. Vainio, H. 2010. Well-being at work - overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. Vol 36. No 5. Published By: Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. Viitattu 4.11.2021. <https://www.jstor.org/stable/40967878>.
- Selander, K. Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. 2022. Association between work ability and work stressors: cross-sectional survey of elderly services and health and social care service employees. *Archives of Public Health* (2022) 80:83. Viitattu 12.6.2022. <https://archpublichealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s13690-022-00841-2.pdf>.
- Simonen, J. Heikkilä, A. Westinen, J. 2021. Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. *E2 tutkimus*. Viitattu 29.12.2021. <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf>

Sormunen, M. Saaranen, T. Tossavainen, K. Turunen, H. Monimenetelmätutkimus terveystieteissä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 2013:50: 312-321. Viitattu 9.4.2022. [file:///C:/Users/User/Downloads/41281-Kirjoitus%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat\)-29501-1-10-20140323%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/41281-Kirjoitus%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat)-29501-1-10-20140323%20(3).pdf).

Sutela, H. Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Viitattu 6.11.2021. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 13.6.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:Globaali\(\(20\)johtaminen/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:Globaali((20)johtaminen/piste:t1).

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työelämä 2020. TEM oppaat ja muut julkaisut. 5/2018. Viitattu 9.7.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 24.4.2022. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-516-0>.

Valtioneuvoston kanslia. 2022. Kestävän kehityksen toimikunnan strategia 2022-2030 Luonnon kantokyvyn turvaava, hyvinvoiva ja globaalisti vastuullinen Suomi. Suomen kestävän kehityksen toimikunta. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2022: 6. Viitattu 20.6.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163958/VNK_2022_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Varantola, K. Launis, V. Helin, M. Spoof S-K. & Jäppinen, S. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2013. Viitattu 12.11.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 24.4.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 9.7.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>.

Viitala, R. Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) 2018. Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. ACTA 271 Tutkimusohjelma. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Suomen kunta-liitto. Vaasan yliopisto. Viitattu 20.6.2022. file:///C:/Users/User/Downloads/1943-acta271_henkilostojohtamintila-2018.pdf.

Kuviot

Kuvio 1: Kestävä hyvinvointi (mukaillen Hämäläinen 2013, 6)	18
Kuvio 2: Työhyvinvointipääoman osa-alueet (mukaillen Larjovuori ym. 2015, 32).....	26
Kuvio 3: Taustatiedot, ikä	39
Kuvio 4: Taustatiedot, vastaajien jakautuminen koulutustaustan mukaan	40
Kuvio 5: Taustatiedot, työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla	40
Kuvio 6: Taustatiedot, vastaajien jakautuminen tehtäväalueittain	41
Kuvio 7: Työn merkityksellisyyden kokemus	41
Kuvio 8: Työhön liittyvät asenteet viimeisen kuukauden aikana.....	42
Kuvio 9: Psykologisen pääoman osa-alueet viimeisen vuoden aikana	45
Kuvio 10: Työn imun kokemus	45
Kuvio 11: Voimavarat viimeisen vuoden ajalta	46
Kuvio 12: Työn merkitys	46
Kuvio 13: Kokemus omasta työyhteisöstä	47
Kuvio 14: Oman työyhteisön kehittämisen osa-alueet.....	48
Kuvio 15: Oman työn arvostus työyhteisössä	49
Kuvio 16: Näkemys omasta organisaatiosta	50
Kuvio 17: Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.....	51
Kuvio 18: Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	52
Kuvio 19: Tulevaisuus oman työn kannalta	54
Kuvio 20: Työhyvinvoinnin huomioiminen omassa työyhteisössä.....	56

Taulukot

Taulukko 1: Aineeton pääoma (mukaillen Larjovuori ym. 2015, 11)	14
Taulukko 2: Kilpailun paradigma vs. vastuullisen arvonluonnin paradigma (mukaillen Kilpinen 2022)	31

Liitteet

Liite 1: Saatekirje	91
Liite 2: Esimerkki aineiston pelkistämisestä	92
Liite 3: Ohje menestyvän puutarhan hoitoon.....	93

Liite 1: Saatekirje

Työhyvinvointikysely Porvoon sosiaali- ja terveystoimen henkilöstölle

Hyvä vastaanottaja,

Työhyvinvoinnin ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen auttaa organisaatiota asettamaan konkreettisia tavoitteita työhyvinvoinnin tukemiseen. Tämän kyselyn tavoitteena on tuottaa tietoa Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin liittyen. Kysely on osa YAMK-opinnäytetyötä, jonka aiheena on työhyvinvointi osana sosiaali- ja terveysalan strategiaa. Vastauksista saatavaa tietoa voidaan jatkossa hyödyntää osana henkilöstöstrategiaa ja päivittäistä johtamista.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä (linkki kyselyyn) tai alapuolella olevasta linkistä. Kysely on osoitettu Porvoon kaupungin koko sosiaali- ja terveystoimen henkilöstölle. Tutkimusta varten on saatu tutkimuslupa Porvoon kaupungilta 30.11.2021. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastataan nimettömänä. Yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei paljastu missään tutkimuksen vaiheessa. Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalainsäädännön edellyttämällä tavalla ja tutkimusaineisto hävitetään tutkimusraportin julkaisemisen jälkeen. Lopullinen tutkimusraportti lähetetään tutkimuksen kohderyhmälle sähköpostilinkin kautta kevään 2022 aikana.

Kysymykset ovat suomeksi, mutta avoimiin kysymyksiin on mahdollisuus vastata myös ruotsiksi. Vastaamiseen kannattaa varata aikaa noin 20 minuuttia. Vastauslomake on auki kaksi viikkoa 16.3.2022 saakka. Kyselyyn vastaaminen katsotaan tietoiseksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen. **Jokaisen työntekijän vastaus on tärkeä, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman kattava ja luotettava. Kiitos osallistumisestasi!**

Ystävällisin terveisin,

Minna Raumanni
Sairaanhoitaja, YAMK-opiskelija (sosiaali- ja terveysalan johtaminen)

Ohjaava opettaja
Mikko Häkkinen
Yliopettaja Laurea-ammattikorkeakoulu

Liite 2: Esimerkki aineiston pelkistämisestä

TUNNETILA VIIMEISEN KK AIKANA		ALKUPERÄISET ILMAUKSET			ANALYYSI / PÄÄTEEMA
INNOSTUS	Hyvä työryhmä ja esihenkilö	Kehittämismahdollisuus vastuullisuus	Kun voi konkreettisesti auttaa	Asiakkailta, kollegoilta ja omaisilta saatu palaute	Tuloksellisuus ja vaikutusmahdollisuus omaan työhön lisäävät innostuneisuutta
TOIVO	Aikaansaaminen, palaute, yhteistyö	Työilmapiiri, asiakkaat	Työn luonne, asiakaspalaute	Työyhteisön kollektiivinen ajatus työn merkityksellisyydestä	Hyvä työilmapiiri ja palautteen saaminen lisäävät toiveikkuutta
MERKITYKSELLISYYS	Onnistumisen ilo	Tuloksellisuus ja työkaverit	Työ on raskasta mutta tärkeää	Tavoitteiden toteutuminen arjessa, asiakkaiden tyytyväisyys	Tavoitteisiin pääseminen on yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen
EPÄVARMUUS	Tunne, että omaan osaamiseeni ei luoteta	Sote-uudistus	Vaihtelevuus organisaatiossa ja tiimissä	Sekavuus	Avointa dialogia tarvitaan enemmän organisaation kaikilla tasoilla
TURHAUTUMINEN	Jatkuva vajaalla tekeminen	Hoitohenkilökunnan vointia ei kukaan koskaan kysy	Johtaminen ja muut rakenteelliset ongelmat turhauttaa	Hoitajapula, huono perehdytys, pompotetaan sinne tänne	Kuulluksi tuleminen ja hallinnan tunteine voivat vähentää kyynisyyttä

Liite 3: Ohje menestyvän puutarhan hoitoon

Ari Rämö on toimitusjohtaja kansainvälisessä tytäryhtiössä, joka on sijoittunut Suomen Parhaat Työpaikat -kilpailussa kuutena vuotena peräkkäin palkintosijoille ja voittanut sen kolme kertaa. Hän on verrannut johtamista onnistuneen ja kukoistavan puutarhan hoitamiseen. Hänen mukaansa hyvällä pohjatyöllä on merkitystä, joten multaa ei kannata säästellä. Taimet hän ohjaa valitsemaan huolellisesti ja istuttamaan valoisaan paikkaan. Jos jokin kasveista nuupahtaa, sitä hoidetaan erityisen huolellisesti, ei tallota. Myös hennempi kasvi voi kaivata ylimääräisen tuen kestääkseen myrskyisessä säässä. Kylmänä päivänä kasvit voivat vaatia lämmittävää suojaa. Rämön mukaan haastavilta tuntuvat asiat voivat muuttua yksinkertaisiksi, jos ne viedään toiseen ympäristöön.

Ari Rämön ohje menestyvän puutarhan hoitoon Rauhalan ym. (2013, 202-204) mukaan:

1. Pienten taimien ja versojen yli ei saa kävellä, ei isojenkaan
2. Kasveja ei istuteta pimentoon
3. Kasveja ei unohdeta
4. Kastelua ei jätetä tekemättä
5. Kasvien ei anneta kuivia kauimmaisessa nurkassakaan
6. Uusia versoja ei katkota
7. Uusia ituja ei poisteta
8. Rikkaruohojen ei anneta kukoistaa
9. Hoito-ohjeita ei unohdeta
10. Kevään hoitoa ei unohdeta
11. Erilaisia kasveja ei hoideta samalla tavalla
12. Lannoitusta ei unohdeta
13. Puutarhaa ei hoideta excelissä
14. Hoitoa ei saa pienentää lama-aikana
15. Kaikkia ei saa leikata samaan mittaan, tasapäistettä
16. Jokainen meistä on puutarhuri - omille ihmisillemme