Karelia-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja (YAMK)
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja tukeminen

Hoitokoti A Oy ja Hoitokoti B Oy

Marika Lampinen

Opinnäytetyö, marraskuu 2025
www.karelia.fi

Karelia AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2025
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
YAMK

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Marika Lampinen

Nimeke
Työhyvinvoinnin kehittäminen ja tukeminen Hoitokoti A Oy ja Hoitokoti B Oy

Toimeksiantaja
Hoitokoti A Oy ja Hoitokoti B Oy

Tiivistelmä
Sote-alan tulevaisuuden työvoimatarpeiden turvaaminen edellyttää monipuolisia toimenpiteitä, jotka vastaavat henkilöstön osaamiseen, riittävyyteen ja työhyvinvointiin liittyviin haasteisiin. Vanhuspalveluissa työskentelevien työhyvinvointi on ollut pitkään heikentynyt: työnimu ja kokemus omasta työkyvystä ovat laskeneet, ja työuupumusoireet lisääntyneet. Vaikka esimieheltä saadun tuen, luottamuksen ja reilun kohtelun koetaan pysyneen ennallaan, erityisesti nuoremmat työntekijät raportoivat heikompaa työnimua, enemmän uupumusoireita ja kokemusta työssä tylsistymisestä. Nämä havainnot korostavat tarvetta kehittää johtamista, työn organisointia ja työhyvinvointia tukevia rakenteita.

Opinnäyteyön tarkoituksena oli selvittää Hoitokoti A ja Hoitokoti B henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnin nykytilasta ja aloittaa työhyvinvointisuunnitelman päivitysprosessi. Tavoitteena oli kerätä ja tuottaa tietoa työhyvinvointisuunnitelman päivittämiseksi, jotta saadaan aikaan toimiva työhyvinvointisuunnitelma työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä tukemaan johtamista ja esimiestyötä.

Tulosten perusteella henkilöstö koki työhyvinvoinnin kokonaisuudessaan hyväksi. Keskeisinä kehittämisen tarpeita nousi esiin muun muassa työilmapiirin kehittäminen, kommunikaation parantaminen sekä työvuorojen suunnittelu ja kehittäminen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella työhyvinvointisuunnitelman käyttöönoton vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja jaksamiseen.

Kieli
suomi

Sivuja 35
Liitteet 3
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointisuunnitelma

Karelia
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
November 2025
Master's Programme in Development and Management of Social Services and Health Care

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Marika Lampinen

Title
Developing and Supporting Employee Well-Being at Nursing Home A Ltd and Nursing Home B Ltd

Commissioned by Nursing Home A Ltd and Nursing Home B Ltd

Abstract
Securing the future workforce needs in the health and social services sector requires diverse measures that address the challenges related to staff competence, adequacy, and well-being. Employee well-being in older people services has long been in decline: work engagement and perceived work ability have decreased, while symptoms of burnout have increased. Although the support, trust, and fair treatment received from the supervisors are perceived to have remained stable, especially younger employees report lower work engagement, more burnout symptoms, and experiences of boredom at work. These findings highlight the need to develop leadership, organization of work, and structures that support employee well-being.

The purpose of this thesis was to explore the experiences of the staff of Nursing Home A and Nursing Home B about the current state of employee well-being and to initiate the process of updating the employee well-being plan. The aim was to gather and produce information to update the employee well-being plan to create an effective employee well-being plan that supports the employees' coping at work as well as management and supervisory work.

Based on the results, the staff perceived their overall well-being at work as good. The key areas for development included improving the work atmosphere, enhancing communication, and developing shift planning and scheduling. Further research could explore the effects of the implemented well-being plan on employee well-being, job satisfaction, and coping.

Language
Finnish

Pages 35
Appendices 3
Pages of Appendices 3

Keywords

well-being at work, management of employee well-being, employee well-being plan

Sisältö

1 Johdanto 5
2 Työhyvinvointi 6
2.1 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteet 6
2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät 7
2.3 Työhyvinvoinnin tukeminen 10
3 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen 12
4 Työhyvinvointisuunnitelma 15
5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät 16
6 Opinnäytetyön menetelmät 17
6.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö 17
6.2 Aineiston keruu 18
6.3 Aineiston analyysi 19
6.4 Osallistavat kehittämispajat 19
7 Opinnäytetyön toteutus 20
7.1 Toimeksiantaja, kohdeorganisaatiot ja kohderyhmä 20
7.2 Kyselyn toteutus ja aineiston analysointi 21
7.3 Työpajatyöskentelyn toteutus 22
8 Tulokset 23
8.1 Työhyvinvoinnin nykytila 23
8.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät 25
8.3 Esihenkilön ja johdon rooli työhyvinvoinnin tukemisessa 25
8.4 Työpajan tulokset 26
8.5 Työhyvinvoinnin kehittämistarpeet 26
9 Pohdinta 28
9.1 Tulosten pohdinta 28
9.2 Opinnäyteyön prosessin pohdinta 30
9.3 Luotettavuus ja eettisyys 32
9.4 Johtopäätökset, hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet 33
Lähteet 35

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake
Liite 2 Saatekirje
Liite 3 Learning-cafe kysymykset

1 Johdanto

Riittävän, osaavan ja työssään hyvinvoivan henkilöstön määrän turvaaminen tulevaisuuden sote-alan työvoimatarpeisiin vaatii useita ja eri haasteisiin tarttuvia toimenpiteitä (Janhunen, Paltamaa & Räsänen 2023, 335). Vanhuspalveluissa työskentelevien työhyvinvointi on ollut haasteellista jo pitkään. Lisäkuormitusta on tuonut Covid19 pandemia, jonka alkuaikoina vanhuspalveluissa tilanteeseen oli reagoitava nopeasti, riittämättömillä suojavarusteilla ja ohjeilla. (Laitinen, Nikunlaakso & Selander 2023, 239-240.) Työterveyslaitoksen tutkimushankkeessa 2020–2024 tarkasteltiin työhyvinvoinnin kehittymistä noin puolentoista vuoden ajalta. Lopputuloksena oli, että työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä. Työnimu on heikentynyt samoin, kun kokemus omasta työkyvystä. Työuupumusoireiden koettiin lisääntyneen. Esimieheltä saadun tuen, luottamuksen ja reilun kohtelun koettiin pysyneen samalla tasolla. Myös nuoremman iän havaittiin olevan yhteydessä heikompaan hyvinvointiin ja vähäisiin työn voimavaroihin. Nuoremmat kokevat heikompaa työnimua, korkeampaa työuupumusoireilua ja työssä tylsistymistä. (Hakanen & Kaltiainen 2023.)

Työterveyslaitoksen tutkimushankkeen lokakuussa 2024 julkaistujen tutkimustulosten perustella voitiin havaita, että työhyvinvointi ei ole palannut Covid-19-pandemiaa edeltävälle tasolle. Lisääntynyt epävarmuus oman työn tulevaisuudesta on lisännyt työn kuormittavuutta. Nuorista aikuisista kärsii nyt kaksinkertainen määrä todennäköisestä työuupumuksesta verrattuna pandemiaa edeltäneeseen aikaan. Myös johtajista ja esihenkilöistä kärsii nykyisin kolminkertainen määrä todennäköisestä työuupumuksesta verrattuna pandemiaa edeltäviin aikoihin. Etätyö on lisännyt yksinäisyyttä ja työssä tylsistymistä, mutta vähentänyt kroonista väsymystä. (Hakanen & Kaltiainen 2024.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Hoitokoti A ja Hoitokoti B henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnin nykytilasta ja aloittaa työhyvinvointisuunnitelman päivitysprosessi. Tavoitteena oli kerätä ja tuottaa tietoa työhyvinvointisuunnitelman päivittämiseksi, jotta saadaan aikaiseksi toimiva

työhyvinvointisuunnitelma työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen sekä tukemaan johtamista ja esimiestyötä.

Opinnäytetyön laadinnassa hyödynnettiin tekoälyä (ChatGPT, Copilot) erityisesti tekstin rakenteen, muotoilun ja kielellisen sujuvuuden tukena sekä tiedon haussa, kun haluttiin hakea täsmällisesti tietyn tyyppisiä lähteitä. Tekoälyä käytettiin apuvälineenä kirjoittamisprosessissa, mutta työn sisällöllinen vastuu ja lopulliset ratkaisut ovat tekijän omia.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteet

Työhyvinvointi rakentuu henkilöstöön, työhön, työympäristöön ja organisaation tukeen liittyvistä tekijöistä, joita johdetaan suunnittelun, päätöksenteon ja toimintatapojen kautta eri organisaatiotasoilla. Sen edistämisessä keskeistä on sekä kuormitustekijöiden hallinta että voimavarojen vahvistaminen. Työhyvinvointi tarkoittaa työn fyysisten ja psyykkisten vaatimusten sekä työntekijän omien voimavarojen tasapainoa. Se ilmenee kokemuksena siitä, että omat resurssit riittävät tai ylittävät työn vaatimukset. Työhyvinvointia tarkastellaan usein ongelmalähtöisesti, vaikka ennakoiva johtaminen ja työn kehittäminen ovat yhtä tärkeitä. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu tehtävistään tehokkaasti ja tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Sosiaali- ja terveysalalla tämä näkyy muun muassa potilastyytyväisyytenä, turvallisuutena ja alan houkuttelevuutena. (Työterveyslaitos 2025a.)

Työkyky puolestaan kuvastaa työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa, joka vaihtelee työuran ja työn muutosten myötä. (Työterveyslaitos 2025a.) Työkyky muodostuu yksilön voimavarojen, kuten terveyden, osaamisen ja motivaation sekä työn vaatimusten yhteensopivuudesta. Nämä tekijät voivat muuttua ajan myötä. Työkykyyn vaikuttavat myös elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja yhteiskunnalliset olosuhteet.

Työkyvyn tukemisessa tarkastelu on laaja-alainen: toimenpiteet voivat kohdistua terveyden edistämiseen, työn muokkaamiseen tai sosiaalisten suhteiden vahvistamiseen. Jos toimintakyky on rajoittunut, on tärkeää ymmärtää yksilön oma kokemus ja merkitykset työkyvystä sekä tunnistaa hänen jäljellä olevat voimavaransa. (Työterveyslaitos 2025b.)

Työhyvinvointi liittyy läheisesti myös työturvallisuuteen. Se ei tarkoita vain fyysisen turvallisuuden varmistamista, vaan kattaa myös psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin sekä niihin liittyvät käytännöt, toimintakulttuurin ja lainsäädännön. Työturvallisuus- ja työterveyshuoltolainsäädännön noudattaminen luo perustan työhyvinvoinnille ehkäisemällä riskejä ja haittoja. Hyvä työturvallisuus ja työhyvinvointi tukevat sekä yksilön terveyttä että organisaation tavoitteiden saavuttamista. Keskeisiä tekijöitä ovat työpaikan johtamis- ja toimintatavat, työn mielekkyys, osaaminen, työyhteisön toimivuus sekä mahdollisuudet osallistua, vaikuttaa ja kehittää omaa työtään. Lisäksi työhyvinvointia vahvistavat työn ja muun elämän tasapaino sekä työntekijän terveydentila ja työkyky. (STM 2025.)

Työnantajalla on lakisääteinen vastuu tunnistaa ja arvioida työssä esiintyvät haitta- ja vaaratekijät sekä niiden vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen. Riskienhallinnan toimenpiteet tulee toteuttaa ennakoivasti, ja arviointi on tehtävä yhteistyössä johdon, henkilöstön, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Työympäristön turvallisuutta voidaan parantaa ja työn kuormitusta vähentää tunnistamalla ajoissa työn sujuvuutta ja turvallisuutta uhkaavat tekijät. Fyysisten riskien ohella on tärkeää huomioida myös psykososiaaliset kuormitustekijät sekä työyhteisön sosiaalinen toimivuus. (Työterveyslaitos 2025c.)

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi voidaan hahmottaa laaja-alaisesti sekä positiivisten että negatiivisten kokemusten kautta. Positiivisia kokemuksia ovat muun muassa työn imu, flow-tila ja työtyytyväisyys. Flow-tila syntyy, kun työn haasteet ja tekijän taidot ovat tasapainossa, mikä mahdollistaa syventymisen ja uppoutumisen työtehtäviin. Työn imu kuvaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, johon liittyvät

energisyys, omistautuminen ja uppoutuminen. Työtyytyväisyys puolestaan heijastaa tyytyväisyyttä työtehtäviin, tunnustuksen saamiseen, sosiaalisiin suhteisiin ja työn organisointiin. (Heikkilä-Tammi 2025; Lehto & Viitala 2016, 119; Työterveyslaitos 2025d.)

Negatiivisia kokemuksia ovat työhön leipääntyminen, stressi ja työuupumus. Leipääntyminen liittyy työn merkityksettömyyden kokemiseen ja siihen, ettei työntekijä voi hyödyntää taitojaan. Stressi syntyy, kun työn vaatimukset ylittävät henkilön selviytymisresurssit, ja siihen voivat vaikuttaa työyhteisön ristiriidat tai työympäristön haasteet. Pitkittyessään stressi voi johtaa työuupumukseen, joka ilmenee voimavarojen ehtymisenä, kyynisyytenä ja heikentyneenä ammatillisena itsetuntona. (Heikkilä-Tammi 2025; Lehto & Viitala 2016, 119; Työterveyslaitos 2025d.) Näiden kokemusten tunnistaminen on keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa, sillä sekä työkuormituksen hallinta että työn voimavarojen vahvistaminen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Viitala 2023).

Hoitotyön fyysiseen ja henkiseen kuormitukseen vaikuttavat monet tekijät, joiden hallinta on tärkeää työhyvinvoinnin varmistamisessa. Fyysinen kuormitus syntyy usein potilassiirroista, hankalista työasennoista ja kiireestä, ja sitä voidaan hallita tunnistamalla riskitekijät ja kehittämällä ergonomiaa ennakoivasti. Työjärjestelyt, apuvälineet, tauotus ja työasentojen vaihtelu tukevat työn sujuvuutta ja vähentävät kuormitusta. Myös kognitiivinen ergonomia on tärkeä osa työhyvinvointia, sillä hoitotyöhön liittyy usein keskeytyksiä, aikapainetta ja monitekemistä. Työn ja työympäristön suunnittelu vastaamaan ihmisen tiedonkäsittelykykyä sekä rauhallisten tilojen ja työrauhan pelisääntöjen luominen auttavat hallitsemaan henkistä kuormitusta. Sosiaali- ja terveysalalla työn turvallisuutta uhkaa lisäksi väkivalta, jonka ehkäisy edellyttää riskien ennakointia, selkeitä toimintamalleja ja koulutusta. Psykologinen turvallisuus vahvistaa sekä oppimista, että potilasturvallisuutta, ja se rakentuu avoimen vuorovaikutuksen, johdon esimerkin ja yhteisten toimintatapojen kautta. Työssä voi esiintyä myös eettistä kuormitusta, kun työntekijä kohtaa arvoristiriitoja tai epäselviä tilanteita; tällöin hyvinvointia tukee avoin keskustelu ja yhteinen arvopohja. Työstä palautuminen on keskeistä jaksamisen ja työkyvyn säilyttämiseksi, ja työnantaja voi tukea sitä

tarjoamalla riittäviä taukoja ja toimivia työjärjestelyjä. Yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden edistäminen vahvistaa osaltaan työhyvinvointia, kun kaikilla työntekijöillä on tasapuoliset mahdollisuudet ja turvallinen ilmapiiri, jossa syrjintä ja epäasiallinen kohtelu ehkäistään. (Työterveyslaitos 2025c.)

Kun työyhteisössä vallitsee hyvä henki ja henkilöstö on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin, työn organisointi etenee suunnitelmallisesti ja sujuvasti. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri tukee työn järjestämistä, ja syntyy myönteinen kierre: onnistunut työskentely vahvistaa kokemusta hyvästä yhteistyöstä ja työilmapiiristä. Tämä puolestaan helpottaa yhteisten toimintatapojen ja käytäntöjen löytämistä. Positiivista kehää vahvistaa se, että työntekijä kokee oman työnsä merkitykselliseksi, voi hyödyntää omia ideoitaan ja vaikuttaa työnsä suunnitteluun. Hyvinvoiva, tyytyväinen, itseohjautuva ja sitoutunut henkilöstö pystyy organisoimaan työnsä tehokkaasti. Töiden sujuva järjestäminen ja kokemus hyvästä yhteishengestä toteutuvat rinnakkain silloin, kun työstä ja sen haasteista myös keskustellaan riittävästi. (Ranta 2021, 67.)

JD-R-teorian (Job Demands–Resources eli Työn vaatimukset ja resurssit) mukaan työntekijöiden hyvinvointi ja suorituskyky määräytyvät työn vaatimusten ja resurssien tasapainosta. Työn vaatimukset, kuten suuri työmäärä tai ristiriitaiset odotukset, voivat kuluttaa voimavaroja ja johtaa loppuun palamiseen. Työresurssit esimerkiksi sosiaalinen tuki, autonomia ja uramahdollisuudet taas tukevat motivaatiota ja työn imua. Myös henkilökohtaiset resurssit, kuten optimismi ja itsevarmuus, vaikuttavat hyvinvointiin. Teoria korostaa, että resurssit voivat lieventää vaatimusten haittoja ja että työntekijät voivat itse muokata työtään edistääkseen motivaatiota (voittokierre). Voittokierre käynnistyy, kun työntekijä hyödyntää tai aktiivisesti lisää työresurssejaan, mikä vahvistaa motivaatiota ja työn imua. Tämä puolestaan parantaa suoriutumista ja voi johtaa uusiin mahdollisuuksiin ja resursseihin. Esimerkiksi, työntekijä pyytää palautetta ja saa tukea, jolloin hän kokee enemmän työn imua, suoriutuu paremmin ja saa lisää vastuuta ja kehittymismahdollisuuksia. Autonomia työssä lisää motivaatiota, jolloin työntekijä kehittää omaa työtään ja resurssit kasvavat entisestään. Toisaalta kuormitus voi johtaa negatiiviseen kierteeseen, jossa suoritus heikkenee ja työtaakka kasvaa entisestään (menetyskierre). Menetyskierre syntyy, kun

korkeat työn vaatimukset kuluttavat voimavaroja, eikä työntekijällä ole riittävästi resursseja palautumiseen. Tämä johtaa uupumukseen, heikompaan suoriutumiseen ja edelleen lisääntyviin vaatimuksiin. Esimerkiksi, työntekijä kokee loppuun palamista, tekee virheitä, kuormitus kasvaa ja uupumus pahenee. Puutteellinen tuki ja jatkuva kiire heikentävät työmotivaatiota jolloin, työn laatu laskee ja paineet kasvavat. (Bakker & Tummers 2021.)

Ala-Mursula ym. (2024) tarkastelivat vapaa-ajan fyysisen aktiivisuuden yhteyksiä sydän- ja hengityselinten kuntoon, lihaskuntoon sekä työn kuormittavuuden kokemuksiin. Tutkimus osoitti kaksisuuntaisia yhteyksiä vapaa-ajan liikunnan, fyysisen kunnon ja työkuormituksen välillä. Hyvä kestävyys- ja lihaskunto olivat yhteydessä pienempään työkuormitukseen, parempaan stressinsäätelyyn ja vahvempaan työnhallinnan tunteeseen, erityisesti miehillä. Naisilla säännöllinen ja kuormittava liikunta liittyi korkeampiin työn vaatimuksiin, mutta myös parempaan työssä selviytymiseen ja sitoutumiseen. Tulokset viittaavat siihen, että fyysisen kunnon ylläpito tukee työhyvinvointia vähentämällä stressiä ja edistämällä palautumista. Samalla korkea työnhallinta ja sisäinen liikuntamotivaatio lisäävät liikunta-aktiivisuutta, mikä vahvistaa työssä jaksamista ja luo positiivisen kierteen fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin välille. (Ala-Mursula ym. 2024, 8-9.)

2.3 Työhyvinvoinnin tukeminen

Työkyvyn tukeminen työpaikalla perustuu yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin, jotka ohjaavat eri tilanteissa toimimista. Osa käytännöistä on lakisääteisiä, kuten työterveyshuollon järjestäminen, kun taas osa on työpaikan itse määrittelemiä. Käytännöt voidaan usein toteuttaa ajankäytöllä ilman lisäkustannuksia, mutta maksullisten työkalujen ja palveluiden käyttöönotosta päättää työnantaja. Näiden toimintamallien avulla voidaan ennakoida työkykyyn, terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä riskejä, vähentää sairauspoissaoloja, vahvistaa työhyvinvointia sekä tukea työssä jatkamista ja työhön palaamista. Kun käytännöt ovat selkeät ja yhteisesti sovitut, työntekijät tietävät, miten työkykyä tuetaan ja kuka vastaa mistäkin. Esihenkilöt voivat toimia johdonmukaisesti ja tasapuolisesti ja työnantaja varmistaa velvoitteidensa täyttymisen. (Suomi.fi 2024.)

Maslow'n teorian mukaan ihmisen tarpeet voidaan jäsentää viiteen pääluokkaan: fysiologisiin tarpeisiin, turvallisuuden tarpeisiin, yhteenkuuluvuuden tarpeisiin, arvostuksen tarpeisiin sekä itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Kun alemman tason tarpeet ovat pääosin täyttyneet, siirtyvät seuraavan tason tarpeet ohjaamaan yksilön toimintaa. Työhyvinvoinnin portaat (kuvio 1) kuvaavat näitä perustarpeita suhteessa työhön ja työntekijän motivaatioon. Mallin avulla voidaan tarkastella ja edistää työhyvinvointia niin työntekijän, työyhteisön kuin koko organisaation näkökulmasta. Työelämään sovellettu porrastus sisältää tarpeet: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012.)

Työhyvinvoinnin portaat havainnollistavat, miten perustarpeet näkyvät työelämässä. Terveys muodostaa lähtökohdan työssä jaksamiselle ja palautumiselle, turvallisuus vahvistaa työn jatkuvuuden ja oikeudenmukaisen ympäristön kautta luottamusta ja sitoutumista ja yhteisöllisyys lisää yhteenkuuluvuutta, yhteistyötä sekä sosiaalista tukea. Kun nämä ovat kunnossa, arvostus nousee keskiöön työn merkityksellisyyden, palautteen ja oikeudenmukaisen kohtelun kautta. Korkeimmalla portaalla osaaminen ja itsensä toteuttaminen mahdollistavat yksilön jatkuvan kehittymisen sekä työyhteisön oppimisen ja uudistumisen. (Rauramo 2012.)

Kuvio 1. Työhyvinvoinninportaat (Työturvallisuuskeskus 2024).

3 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on käsitteenä edelleen osin jäsentymätön ja se sekoittuu helposti työhyvinvoinnin kehittämiseen, vaikka kehittäminen on vain yksi sen osa-alue. Ilman johdonmukaista johtamista kehittämistoimet voivat jäädä satunnaisiksi ja vaikuttavuudeltaan vähäisiksi. Myös yleinen hyvä johtaminen ei yksin riitä, vaan tarvitaan selkeitä määrittelyjä siitä, mitä työhyvinvoinnin johtaminen sisältää. (Viitala 2023.)

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella neljän osa-alueen kautta: suunnittelu, organisointi ja resurssien turvaaminen, ihmisten johtaminen sekä toiminnan arviointi. Jokainen näistä edellyttää konkreettisia tekoja, jotta kuormitustekijöitä voidaan hallita ja työn voimavaroja vahvistaa. Kun johtaminen perustuu jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen, se muodostuu dynaamiseksi ja kehittyväksi prosessiksi, joka tukee sekä työyhteisön että organisaation hyvinvointia. (Viitala 2023; Lehto & Viitala 2016, 119.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on olennainen osa organisaation strategista johtamista. Se tarkoittaa tavoitteiden asettamista, resurssien turvaamista sekä toiminnan seurantaa ja kehittämistä. Johtamisen avulla voidaan myös ennaltaehkäistä ongelmia, parantaa työn sujuvuutta ja vahvistaa organisaation joustavuutta (Työterveyslaitos 2025e.) Johtamisen käytännön keinoja ovat esimerkiksi rakentava suoriutumisen arviointi, oikeudenmukainen palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut (Lehto & Viitala 2016, 120).

Johto muokkaa organisaatiokulttuuria ja työilmapiiriä, jotka vaikuttavat ratkaisevasti henkilöstön hyvinvointiin. Vaikka työhyvinvointi koskee koko organisaatiota, suurin vastuu sen edistämisestä on ylimmällä johdolla, joka päättää, miten työhyvinvointi sisällytetään johtamisjärjestelmään. Johdon ratkaisut määrittelevät puitteet sille, miten työhyvinvointi huomioidaan käytännön toiminnassa ja tämän merkitys on yhä paremmin tunnistettu. (Viitala 2023.)

Esihenkilöiden vastuulla on varmistaa työn rakenteet, jotka tukevat työn sujuvuutta, vuorovaikutusta ja palautumista. Johtamisen keinoin autetaan työntekijöitä myös tehtävien priorisoinnissa ja kuormituksen hallinnassa, etenkin muutostilanteissa. Valmentava johtaminen ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen lisäävät sosiaalista tukea ja ehkäisevät yksin jäämistä, mikä tukee sekä työssä jaksamista että alan vetovoimaa. (Hannonen ym. 2024, 4.) Tehtävien jakaminen on osa työyhteisön sosiaalista dynamiikkaa ja voidaan nähdä aineettomana resurssina, jonka oikeudenmukaisuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Työntekijät arvioivat tehtävien ja vastuiden jakautumista suhteessa omaan ja muiden panokseen, ja kokemus reilusta työnjaosta vahvistaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Transformatiivinen johtaminen tukee tätä prosessia yksilöllisen

huomioimisen ja eettisen toiminnan kautta. Kun johtaja tunnistaa työntekijöiden odotuksia ja jakaa tehtäviä tasapuolisesti kyvykkyyden ja ponnistelun perusteella, se lisää kokemusta oikeudenmukaisuudesta, sitoutumista ja hyvinvointia työssä. (Holstad, Otto, Rigotti, Scheel & Vahle-Hinz 2019, 2.)

Organisaatioiden jatkuvan kehittämisen perustana on jo pitkään hyödynnetty Demingin mallia, joka tunnetaan myös jatkuvan parantamisen kehänä. Tämä nelivaiheinen toimintamalli sisältää seuraavat vaiheet: *Suunnittele – Toteuta – Arvioi – Paranna* (engl. *Plan – Do – Check – Act*) ja se toimii ohjenuorana systemaattisessa kehittämistyössä. Tämä ohjeistus perustuu nelivaiheiseen kehään: *Arvioi – Tarkastele – Päätä – Toteuta*. (kuvio 2). Malli korostaa johdon keskeistä roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä, aivan kuten liiketoimintaprosessien johtamisessa. Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole vain lakisääteinen velvoite, vaan se voi merkittävästi parantaa organisaation tuottavuutta. Koko henkilöstön osallistuminen on ratkaisevaa: heidän näkemyksiään tulee kuunnella ja heitä tulee kannustaa mukaan kehittämistyöhön. Ohjeistus tukee organisaatioita kohti kestävää, turvallista ja hyvinvoivaa työympäristöä, jossa työhyvinvointi on osa päivittäistä toimintaa ja toteutetaan yhteistyössä. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen periaate (Työturvallisuuskeskus 2019).

Hyvä johtaminen perustuu arjen käytäntöihin ja tietoisiin valintoihin. Parhaimmillaan se on palvelevaa johtamista, joka muodostuu työyhteisön yhteiseksi toimintatavaksi, kannustavaksi ja toisia tukevaksi. Johtamistaitoja voi kehittää, eikä täydellisyyttä edellytetä. Esihenkilön riittävän hyvä toiminta voi vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, sitoutumista ja tuottavuutta. Toimiva yhteistyö helpottaa myös esihenkilön omaa työtä. (Työterveyslaitos 2025e.)

4 Työhyvinvointisuunnitelma

Työpaikoilla laaditaan usein työhyvinvointisuunnitelma, jonka tavoitteena on toimia työkaluna työhyvinvoinnin edistämisessä, selkeiden tavoitteiden asettamisessa, toteutuksen seurannassa sekä vastuiden määrittelyssä. Työhyvinvoinnin

kehittämisessä suositellaan työntekijöiden aktiivista osallistamista suunnitteluun. Pelkkä tilastotieto ei yleensä riitä antamaan kokonaisvaltaista kuvaa kehittämistarpeista, sillä ilman avointa keskustelua ja kokemusten jakamista ymmärrys työpaikan tilanteesta jää pintapuoliseksi. Lisäksi yhteinen pohdinta ja osallistava työskentely antavat henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa kehittämiskohteisiin, mikä vahvistaa sitoutumista muutoksiin. (Sotehelmet 2025.) Perustuslain (731/1999 18 §) mukaan julkisen vallan tehtävänä on huolehtia työvoiman suojelusta. Työturvallisuuslaki (738/2002) puolestaan velvoittaa työnantajaa varmistamaan työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden työssä toteuttamalla tarvittavat toimenpiteet. Työnantajan ja työntekijöiden tulee yhteistyössä edistää ja ylläpitää työturvallisuutta työpaikalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Työpaikoilla on tärkeää arvioida ja hallita mahdollisia riskejä. Lisäksi työterveyshuollon ja työpaikan välinen yhteistyö on olennaista työntekijöiden työkyvyn tukemisessa ja edistämisessä. Hyvin hoidettu ja terveellinen työympäristö lisää työntekijöiden hyvinvointia. Työ voi toimia merkittävänä voimavarana. Suomalaisen työelämän vahvuuksia ovat luottamus, yhteistyö, työntekijöiden korkea ammattitaito sekä heidän osaamisensa monipuolinen hyödyntäminen – näistä elementeistä on hyvä rakentaa työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Hoitokoti A:n ja Hoitokoti B:n henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnin nykytilasta ja aloittaa työhyvinvointisuunnitelman päivitysprosessi. Tavoitteena oli kerätä ja tuottaa tietoa työhyvinvointisuunnitelman päivittämiseksi, jotta saadaan aikaiseksi toimiva työhyvinvointisuunnitelma työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen sekä tukemaan johtamista ja esimiestyötä.

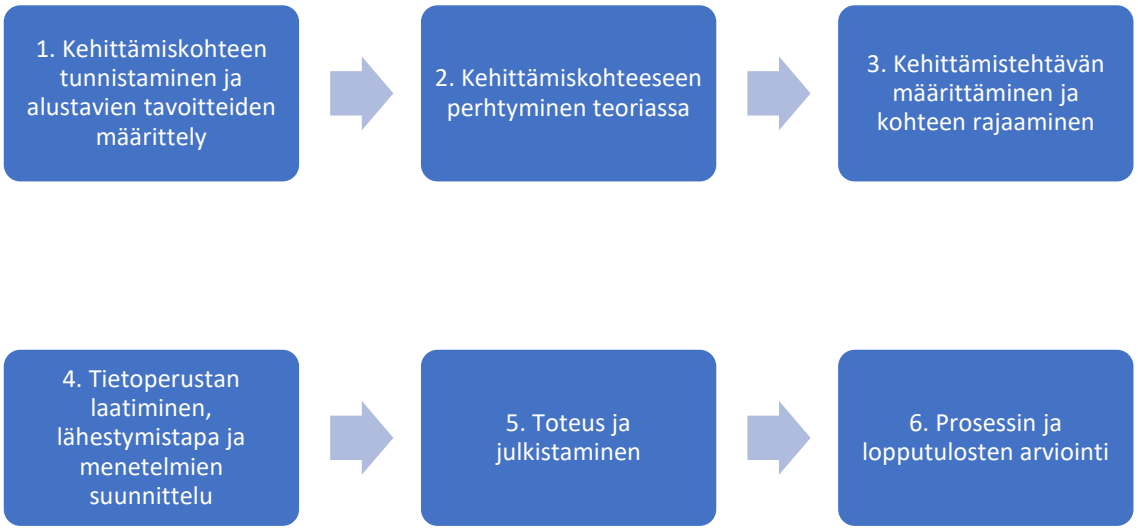
Kehittämistehtävät:

1. Millaisena työntekijät kokevat työhyvinvoinnin nykytilan?
2. Mitkä toimenpiteet työntekijöiden mielestä ovat tarpeellisia työhyvinvoinnin kehittämiseksi?
3. Miten johtaja voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia?

6 Opinnäytetyön menetelmät

6.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi alkaa monista eri syistä, kuten organisaation tarpeesta kehittyä tai halusta saada aikaan muutoksia. Siihen liittyy yleensä käytännön ongelmien ratkaisemista sekä uusien ideoiden, toimintatapojen, tuotteiden tai palveluiden luomista ja toteuttamista. Tavoitteena on usein hahmotella, kehittää ja ottaa käyttöön toimivia ratkaisuja. Kyse ei ole pelkästään asioiden kuvailemisesta tai selittämisestä, vaan tavoitteena on löytää parempia vaihtoehtoja ja edistää asioita käytännössä. Kehittämistyöstä laaditaan usein raportti, joka muistuttaa projektiraporttia. Siinä kerrotaan kehittämisen taustat ja tavoitteet, käytetyt työskentelytavat ja prosessin kulku sekä saavutetut tulokset. (Moilanen ym. 2015, 19, 20.) Tutkimuksellisen kehittämistyön eri vaiheet kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3.Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet (Moilanen ym. 2015).

6.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineiston keruussa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin Webropol- kyselynä, joka tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa anonyymeja kyselyitä, mikä edistää vastaajien rehellisyyttä ja avoimuutta ilman huolta tunnistettavuudesta (Webropol 2025). Yksi yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimuksessa on kysely. Kyselyn etuna on mahdollisuus kerätä laajaa aineistoa, jossa voidaan kysyä monipuolisia asioita suurelta joukolta ihmisiä. Laadullisilla menetelmillä voidaan saavuttaa syvällisempää mutta vähemmän yleistettävää tietoa (Moilanen ym. 2015, 121.) Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin keräämään vastaajien omakohtaisia ja vapaamuotoisia näkemyksiä, joita ei ohjata ennalta määritellyillä vastausvaihtoehdoilla (Vilkka 2025).

Kysely koski koko Hoitokoti A:n ja Hoitokoti B:n vakituista henkilökuntaa ja se lähetettiin sähköisesti 25 henkilölle. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Lopulta aineistosta luotiin mielekäs kokonaisuus, jonka avulla voitiin tuottaa tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020).

6.3 Aineiston analyysi

Kyselyjen vastaukset analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, joka on yleisesti hyödynnetty menetelmä laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa. Sisällönanalyysi etenee kolmessa päävaiheessa: valmistelu-, analysointi- ja raportointivaiheessa. Valmisteluvaiheessa määritellään analyysiyksikkö ja perehdytään aineistoon. Analysointivaiheessa aineistoa tarkastellaan aineistolähtöisesti ryhmitellen. Raportointivaiheessa tulokset esitetään tekstin lisäksi visuaalisin keinoin, ja saavutettuja tuloksia verrataan aiempiin tutkimuksiin. (Elo, Kajula, Kääräinen & Tohmola 2022).

Kyselystä saaduista vastauksista pyritään nostamaan esiin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet ja näin voidaan vertailla eri teemojen ilmenemistä aineistossa. Tulosten kuvaamisessa tekstin katkelmat ja sitaatit kuvaavat aineistoa ja niitä voidaan käyttää perustelemaan tutkijan tekemää tulkintaa. (Eskola & Suoranta 1998.)

6.4 Osallistavat kehittämispajat

Learning Cafe eli oppimiskahvila on yhteistoiminnallinen menetelmä, jonka avulla voidaan ideoida, oppia ja jakaa tietoa. Menetelmä perustuu keskusteluun, jossa osallistujat selittävät omia näkemyksiään, kuuntelevat toisia ja pyrkivät rakentamaan yhteistä ymmärrystä. Tavoitteena on paitsi tuoda esiin erilaisia ajatuksia myös opetella tekemään yhteisiä ratkaisuja, jolloin ryhmä voi löytää yhteisen näkemyksen. Prosessina oppimiskahvila on yksinkertainen: osallistujat jakaantuvat pienryhmiin pöytäkunnittain ja keskustelevat tietystä teemasta tai kysymyksestä. Kierrosten edetessä ryhmän jäsenet siirtyvät pöydästä toiseen, ja näin uudet ryhmät voivat jatkaa edellisten ajatusten kehittämistä ja jalostamista eteenpäin. (Innokylä 2025.)

Kyselyn tulokset osoittivat kehittämiskohteet, ja opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutui työpajapäivien muodossa. Työpajapäivät koostuivat pienistä ryhmistä, joissa pohdittiin parannuskeinoja kehittämiskohteiksi nousseisiin asioihin.

Tämän vaiheen tavoitteena oli luoda pohjaa työhyvinvointisuunnitelman päivittämiseksi yhteisen kehittämisprosessin tuloksena. Osallistava kehittäminen on lähestymistapa, jossa pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja luomaan muutoksia. Se eroaa perinteisestä tutkimuksesta, sillä siinä painotetaan yhteisön jäsenten aktiivista roolia koko prosessin ajan, mikä vahvistaa sitoutumista ja mahdollistaa kestävämpien ratkaisujen syntymisen. (Keskitalo 2020.) Kehittämistyössä on tärkeää hyödyntää erilaisia menetelmiä, sillä ne tarjoavat vaihtelevaa tietoa sekä erilaisia näkökulmia ja ideoita kehittämisen tueksi. Kehittämistyötä harvoin tehdään yksin: yleensä kehittämistyöntekijä toimii osana ryhmää, joka on asian kanssa tekemisissä. (Moilanen ym. 2015, 40.) Työntekijöiden osallisuus ei ole vain väline parempiin tuloksiin, vaan sillä on itsessäänkin suuri merkitys. On myös tärkeää, että ne, joita asia koskee, saavat osallistua. Tällainen näkökulma korostaa kehittämistoiminnan ehtojen huolellista tarkastelua. Kehittäminen ei ole neutraalia toimintaa, ja siksi osallisuuden ja osallistumisen käsitykset vaikuttavat merkittävästi kehittämistoiminnan luonteeseen. (Toikko & Rantanen 2009.)

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Toimeksiantaja, kohdeorganisaatiot ja kohderyhmä

Opinnäytetyön toimeksiantaja sekä kohdeorganisaatiot olivat Hoitokoti A Oy ja Hoitokoti B Oy ja kohderyhmänä molempien hoitokotien henkilöstö. Hoitokoti A ja Hoitokoti B tarjoaa ikääntyneille kodinomaista ja laadukasta ympärivuorokautista palveluasumista, jossa asiakkaan voimavarat ja yksilölliset tarpeet huomioidaan. Asukkaat ovat pääsääntöisesti muistisairaita ja hoitoa on saatavilla elämän loppuun saakka, ellei lääketieteellinen syy edellytä sairaalahoitoa. Hoitokotien toimintaa ohjaavia arvoja ja periaatteita ovat, kodinomaisuus, yksilöllisyys, turvallisuus, toisten kunnioittaminen, omatoimisuuden tukeminen, todellinen kuuleminen, yhdenvertaisuus ja vastuullisuus. Asukaspaikkoja hoitokodeissa on yhteensä 32. Hoitokotien henkilöstö koostuu sairaanhoitajista,

lähihoitajista, fysioterapeutista, hoiva-avustajista sekä keittäjästä. Molemmissa hoitokodeissa on omat työntekijät. Yhteensä vakituisia työntekijöitä on 25.

7.2 Kyselyn toteutus ja aineiston analysointi

Kyselyn tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa Hoitokoti A:n ja Hoitokoti B:n henkilöstön näkökulmasta. Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla. Kysely sisälsi kolme avointa kysymystä (liite 1) joiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja-alaisia ja yksityiskohtaisia vastauksia työntekijöiden kokemuksista työhyvinvoinnin tukemisesta, kuormitustekijöistä sekä kehittämisehdotuksista. Kyselyyn liittyi saatekirje (liite 2), jossa kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista. Siinä kuvattiin, että työn tavoitteena on selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa sekä henkilöstön näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämistarpeista. Saatekirjeessä korostettiin, että kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja anonyymia, eikä vastauksia voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Lisäksi siinä ilmoitettiin kyselyn vastausaika.

Kyselyn kohderyhmänä olivat kaikki Hoitokoti A:n ja Hoitokoti B:n 25 vakituista työntekijää. Kyselylinkki lähetettiin Hilkka-potilastietojärjestelmän viestien kautta 21.3.2025, ja vastausaikaa oli 6.4.2025 saakka. Vastaamisen aktivoimiseksi lähetettiin muistutus 31.3.2025. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä yhteensä 13 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 52 %. Vastausprosenttia voidaan pitää tyydyttävänä avoimia kysymyksiä sisältävässä kyselyssä, jossa vastaaminen vaatii enemmän ajallista panostusta kuin monivalintakyselyihin vastaaminen (Webropol 2025; Luoto 2009). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrää ei pidetä keskeisenä, vaan painopiste on sen sisällöllisessä rikkaudessa ja merkityksellisyydessä. Tavoitteena on, että aineisto tukee tutkittavan asian tai ilmiön syvällistä ymmärtämistä sekä mahdollistaa teoreettisesti perustellun tulkinnan. (Vilkka 2025.)

Kyselyllä haluttiin tavoittaa työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja havaintoja työhyvinvoinnista. Avoimet kysymykset lomakkeessa antoivat

tutkittaville mahdollisuuden tuoda esiin näkemyksiä, jotka eivät olisi muuten tulleet ilmi ennalta suunniteltujen kysymysten kautta (Luoto 2009).

Vastaukset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin, joka mahdollistaa kirjalliseen muotoon tallennetun aineiston systemaattisen ja merkityksiä esiin tuovan tarkastelun. Aineistolähtöisessä analyysissä ei käytetä ennalta määriteltyä luokittelujärjestelmää, vaan tutkija rakentaa luokittelun aineistosta esiin nousevien sisältöjen pohjalta. (Elo ym. 2022.) Vastaukset tulostettiin paperille ja käytiin systemaattisesti läpi merkaten ylös niistä esiin nousevia yhtäläisyyksiä, toistuvia teemoja ja näkökulmia. Teemoittelun avulla aineisto jäsennettiin neljään pääkategoriaan: työhyvinvointia tukevat tekijät, kuormitustekijät, kehittämisehdotukset sekä esihenkilön ja johdon rooli työhyvinvoinnin tukemisessa. Luokittelurunko muodostettiin aineistolähtöisesti, eli kategoriat rakentuvat suoraan vastaajien esiin tuomista sisällöistä (Elo ym. 2022).

7.3 Työpajatyöskentelyn toteutus

Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti opinnäytetyössä oli tarkoitus kerätä kehittämisideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi kyselyn kautta ja jatkojalostaa niitä Learning Cafe -työpajassa. Käytännössä kyselystä nousi esiin arvokkaita havaintoja työhyvinvointia tukevista ja kuormittavista tekijöistä, mutta vastaukset eivät tarjonneet riittävästi konkreettisia kehittämisehdotuksia, joita olisi voitu sellaisenaan käsitellä jatkotyöstämisen pohjana.

Tämän vuoksi Learning Cafe -työpaja päätettiin toteuttaa siten, että se toimi erillisenä ja täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Tavoitteena oli saada laajempaa ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista sekä konkreettisempia ideoita ja näkemyksiä siitä, millä keinoin työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Learning Cafe -menetelmä osoittautui toimivaksi tavaksi syventää kyselyn antamaa kuvaa ja rikastaa aineistoa työhyvinvointisuunnitelman laatimista varten.

Learning cafe- työpajat toteutettiin kolme kertaa työajan puitteissa, jotta mahdollisimman moni työntekijä pystyi niihin osallistumaan. Aikaa työpajoille oli varattu

tunti. Ensimmäinen työpaja pidettiin 12.5.2025, toinen 2.6.2025 ja kolmas 3.6.2025. Kaikissa työpajoissa oli samat aiheet (liite 3) ja jokaiseen aiheeseen oli aikaa vastata kymmenen minuuttia. Aiheina olivat, mikä tukee työhyvinvointia, mikä kuormittaa eniten työssä, ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä esihenkilön tai johdon rooli. Aiheisiin oli lisätty tukikysymyksiä vastaamisen helpottamiseksi. Työpajat koostuivat eri päivinä erikokoisina ryhminä, jotka olivat kooltaan 3–5 henkilöä. Ryhmille kerrottiin Learning cafe- menetelmästä, miten siinä toimitaan ja poikkeuksena vielä miksi nyt toimitaan hieman eri tavalla, eli ryhmät kokoontuivat eri päivinä. Jokaiseen ryhmään valittiin puheenjohtaja, joka kirjasi ylös esiin nousseet asiat ja huolehti siitä, että jokaisella on mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Ryhmät ja puheenjohtajat pysyivät koko ajan samana. Opinnäytetyön tekijä huolehti sekuntikellon kanssa kymmenen minuutin aikataulun pitävyydestä. Lopuksi kerättiin vastauspaperit yhteen, tiedon keräämistä varten.

8 Tulokset

8.1 Työhyvinvoinnin nykytila

Kyselyyn vastasi yhteensä 13 työntekijää. Suurin osa vastaajista (n=8) koki työhyvinvointinsa hyväksi. Hyvää työhyvinvointia edistivät erityisesti fyysisestä kunnosta huolehtiminen vapaa-ajalla, hyvä työilmapiiri ja tunne kuulluksi tulemisesta. Esimerkiksi yksi vastaaja kuvasi fyysisen hyvinvoinnin olevan hyvä, koska säännöllinen liikunta tukee sekä kehoa että mieltä.

> ”Liikunta auttaa minua paitsi fyysisesti, myös henkisesti, sillä se parantaa mielialaa.”

> ”Koen työhyvinvointini kokonaisuutena melko hyväksi. Fyysisesti jaksan töissä mielestäni hyvin, eniten mieltäni rajoittaa toisinaan liian vähäinen lepo/uni kotona. Vastapainoksi fyysisiltä osin työhyvinvointiani lisää liikunnalliset harrastukset, joihin myös E-Passia käytän.”

Psyykkinen hyvinvointi koettiin pääosin hyväksi, vaikka ajoittaisia ristiriitoja ja haasteita esiintyykin. Hyvän työhyvinvoinnin taustalla olivat myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja esihenkilön kanssa koettu avoin vuorovaikutus.

> ”Psyykkinen hyvinvointi on yleensä hyvässä kunnossa, vaikka ajoittain esiintyy ristiriitoja ja haasteita. Nämä vaikeudet voivat aiheuttaa pahaa mieltä ja stressiä, mutta ne eivät kestä pitkään.”

> ”Pidän työstäni ja siitä, että voin vaikuttaa siihen. Esihenkilön kanssa kommunikointi on mielestäni avointa ja uskallan tuoda mielipiteeni/asiani esiin.”

Kolme vastaajaa ilmaisi suoraan työhyvinvointinsa olevan huono. He kuvailivat yleistä uupumusta, fyysistä kipuilua ja mielenterveyden haasteita. Työilmapiiri, asukkaiden haastava käyttäytyminen ja työn vaatimukset heikensivät jaksamista. Myös työn ulkopuoliset haasteet heijastuivat hyvinvointiin.

> ” Nykyisin ei ole vointi hyvää, ei yleis eikä työhyvinvointi. Ei jaksa tehdä mitään, kaikki tekeminen on pakollista, itseään tekemään suntimista. Pyörryttää, huimaa, väsyttää. Melkein jatkuva kiputilanne ja kankeus, ei riitä virtaa.”

> ”Kuormitusta tuo lähinnä työilmapiiri, mutta myös vaativa asukaskunta. Oma fyysinen kunto on huono, elämässä haasteita.”

Kaksi vastaajaa ei ottanut suoraan kantaa työhyvinvointinsa tasoon. He kuitenkin nostivat esiin huolen työyksinäisyydestä yövuoroissa ja haasteet jaksotyössä iän karttuessa.

> ”Jaksotyön kuormitus lisää iän tuomaa palautumisen tarvetta. Vapaa ajalla ei jaksa samalla päivittäin.”

> ”Öisin yksin ollessa tulee välillä mieleen, että mitä jos??? Jotain sattuukin… Kuinka helposti ja nopeasti apua suapi..”

8.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä mainittiin erityisesti työilmapiiri, työkaverit ja työn sujuvuus. Myönteisiä vaikutuksia tuottivat hyvä työyhteisö, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, selkeät tehtäväjaot ja työpaikan tarjoamat edut, kuten E-passi ja toimiva työterveyshuolto. Toisaalta kuormitusta lisäsivät kielimuurit, haastavat asukastilanteet, työn epätasainen jakautuminen ja esihenkilön liiallinen kontrolli.

> ”Työkaverit ja asukkaat hyvässä ja pahassa. Apuvälineet, joita talossa kyllä on. Turvallisuus, jos haastava asukas. Kielimuuri joskus hankalaa ja haastavaa, kun ei asioita ymmärretä.”

> ”Työilmapiirillä on iso vaikutus jaksamiseen ja hyvinvointiin. Kun on hyvät työkaverit, on mukava tulla töihin. Asiakkaiden haasteellisuus voi olla vaikuttava tekijä työhyvinvoinnille tai töiden jakaantuminen epätasaisesti työntekijöiden kesken. Henkinen kuormitus sekä melutaso voivat uuvuttaa herkästi. (En koe näistä mitään).”

8.3 Esihenkilön ja johdon rooli työhyvinvoinnin tukemisessa

Vastaajat toivoivat esihenkilöltä tasapuolista kohtelua, luottamusta työntekijöihin sekä avointa ja asiallista vuorovaikutusta. Kehityskeskustelut, säännölliset palaverit ja työntekijöiden toiveiden huomioiminen nähtiin tärkeinä. Myös kannustava asenne, palautteen antaminen ja työntekijöiden osaamisen arvostaminen nousivat esiin useissa vastauksissa.

> ” Säännöllisillä kuukausipalavereilla, kehityskeskusteluilla ja tyky päivillä. Täällä kyllä tuetaan työntekijöitä kaikin puolin.”

> ”Työajat. Ei olisi pitkiä putkia yhdellä vapaalla, jos ei itse erikseen halua esim. 3 vapaata putkeen. Joustavuutta kyllä on ollut, kiitos siitä ja vapaa toiveet otettu erittäin hyvin huomioon, kiitos siitä myös.”

> ”Hyvinvointi, E-Passi.. hyvä homma.. Kuulumisten kyselyä ja leppoisaa jutustelua tilanteen salliessa.. Työyhteisön jäsenenä oleminen. Tarvittaessa tiukka ja jämäkkä kuitennii..”

8.4 Työpajan tulokset

Työpajassa nousi esiin neljä pääteemaa: työhyvinvoinnin tukeminen arjessa, työssä kuormittavat tekijät, kehittämisideat ja esihenkilön rooli. Kaikissa ryhmissä korostettiin hyvän työilmapiirin, tiimityön ja luottamuksen merkitystä. Pienet arkiset asiat, kuten yhteiset kahvihetket ja huumori, lisäävät viihtyvyyttä. Myös selkeä työnjako, joustavat työjärjestelyt ja työntekijöiden huomioiminen yksilöinä tukevat työhyvinvointia.

Kuormitusta aiheuttavat erityisesti haastavat asukas- ja omaistilanteet, työn epätasainen jakautuminen, työkavereiden väsymys ja kommunikointiongelmat. Kielimuurit ja erilaisten hoitokäytäntöjen yhteensovittaminen nostettiin toistuvasti esiin. Työntekijät toivoivat lisää yhteistä toimintaa, kuten työporukan matalan kynnyksen liikuntamahdollisuuksia ja TYHY-päiviä. Viestinnän ja palautteen antamisen kehittäminen sekä toimintaohjeiden kertaaminen koettiin hyödyllisiksi. Työyhteisön ilmapiiriin ja kohtaamisiin toivottiin lisää myönteisyyttä ja huumoria. Johtamisen keskeisiä kehityskohteita olivat kuunteleminen, kunnioitus ja rakentava palaute. Esihenkilöltä odotettiin tukea ristiriitatilanteissa, tasavertaista kohtelua sekä kannustusta kehittymiseen. Palautteen antaminen ja saaminen toivottiin tapahtuvaksi asiallisesti ja aidosti työntekijää arvostaen.

8.5 Työhyvinvoinnin kehittämistarpeet

Kyselyssä ja Learning cafe- työpajoista nousi esiin useita työhyvinvoinnin kehittämistarpeita (taulukko 1). Keskeisinä kehittämisen tarpeina nousivat esiin työilmapiirin vahvistaminen, kommunikaation parantaminen, hyvinvoinnin tukeminen, työvuorojen kehittäminen, esihenkilötyön kehittäminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Jokaiselle kehittämiskohteelle on pohdittu toimenpiteet, kuka siitä vastaa, aikataulu sekä seuranta.

kehittämis-kohde	**toimenpiteet**	**vastuut**	**aikataulu**	**seuranta/tunnusluvut**
Työilmapiirin vahvistaminen	Huumorin ja kiittämisen kulttuuri, yhteiset tauot Juoruilun ehkäisy, hiljaisten äänten esiin nostaminen	työyhteisö, johto/esihenkilöt	**jatkuva**	Kehityskeskustelut, kuukausipalaverit, työhyvinvointikyselyt, joissa työilmapiiriä voidaan käydä laajemmin läpi.
Kommunikaation parantaminen	Toimintaohjeiden kertaaminen, kielituen vahvistaminen	johto/esihenkilöt työyhteisö, johto/esihenkilöt	**3-4x vuodessa** **jatkuva**	Työkieli on Suomen kieli. Kielitaito pysyy ja vahvistuu vain puhumalla ja kuuntelemalla. Työntekijä itse huolehtii tarvittavasta Suomen kielen koulutuksesta.
Hyvinvoinnin tukeminen	E-Passi	johto	**E-passin summa latautuu 1x vuodessa**	Työntekijä voi itse käyttää E-passia haluamiinsa työhyvinvointia tukeviin palveluihin, kuten lounas, kulttuuri, liikunta ym.
Työvuorojen kehittäminen	Vapaatoiveiden huomiointi, ykkösvapaiden vähentäminen, mahdollinen ergonominen työvuorolista	johto/esihenkilöt	**jatkuva**	Työntekijä kertoo vapaa toiveista ajoissa. Johto/esihenkilöt huomioivat toiveet ja pyrkivät vähentämään ykkösvapaita. Työntekijän toiveesta voidaan toteuttaa ergonomista työvuorolistaa
Esihenkilötyön kehittäminen	Kehityskeskustelut, palautteen antamisen tapa, tasapuolinen kohtelu, kannustava ote	johto	Kehityskeskustelut, **1x vuosi** Palautteen antaminen, tasapuolinen kohtelu, kannustava ote, **jatkuva**	Kehityskeskusteluissa avoin palautteenantaminen puolin ja toisin. Puututaan epäasialliseen palautteen antotapaan ja eriarvoiseen kohteluun heti.
Yhteisöllisyyden vahvistaminen	Tyky/tyhy-päivät, yhteinen tekeminen	työyhteisö	**4x vuodessa**	Työyhteisöstä valitut henkilöt suunnittelevat tyky/tyhypäivät jotka johto mahdollistaa

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin kehittämistarpeet.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja työhyvinvointisuunnitelman laadinnassa hyödynnetään ratkaisukeskeisiä menetelmiä, joissa lähtökohtana on tavoitellun tulevaisuuden tilan hahmottaminen ja konkreettisten keinojen löytäminen sen saavuttamiseksi. Prosessi etenee työhyvinvoinnin tilaa koskevan tiedon kokoamisesta ja yhteisestä tulkinnasta tavoitteiden määrittelyyn, joista valitaan keskeiset kehittämiskohteet. Näiden osalta arvioidaan hyödyt, esteet, tarvittavat resurssit sekä toimenpiteet ja vastuut, ja lopputuloksena laaditaan kirjallinen suunnitelma aikatauluineen ja seurantamalleineen. Hyötyjen näkyväksi tekeminen lisää sitoutumista, aiemmat kehittämiskokemukset on hyvä huomioida, ja tarvittaessa voidaan hyödyntää myös ulkopuolista asiantuntija-apua. (Sotehelmet 2025.)

9 Pohdinta

9.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa Hoitokoti A Oy:n ja Hoitokoti B Oy:n työhyvinvointisuunnitelman päivitysprosessin tueksi. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila ja tunnistaa siihen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli koota kyselyn ja Learning Cafe -työpajan tulokset käytännönläheiseksi kokonaisuudeksi, joka tukee organisaatiota työhyvinvoinnin edistämisessä ja johtamisessa.

Kehittämistyön osallistava toteutustapa, jossa henkilöstö osallistui keskusteluihin ja ideoi työhyvinvointia vahvistavia ratkaisuja, lisäsi osallisuuden tunnetta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Kyselyn tulokset ja Learning Cafe -työpajan ideat muodostavat yhdessä konkreettisen perustan työhyvinvointisuunnitelman päivittämiselle ja sen kehittämiselle toimivaksi työkaluksi arjen johtamiseen.

Työhyvinvointia lisäävänä tekijänä näkyi selkeästi fyysisen kunnon ylläpitämisen vaikutus työhyvinvointiin niillä, jotka pitävät fyysisestä kunnostaan huolta vapaa-ajallaan. Kuten Ala-Mursula ym. (2024) tutkimuksessa todettiin hyvä fyysinen kunto, erityisesti kestävyyskunto, voi suojata työntekijöitä stressin vaikutuksilta ja vähentää koettua kuormitusta. Fyysisesti hyväkuntoiset työntekijät hallitsevat työtään paremmin ja palautuvat nopeammin, mikä tukee ajatusta, että fyysisen kunnon ylläpitäminen edistää työssä jaksamista ja kokonaisvaltaista työhyvinvointia (Ala-Mursula ym. 2024).

Tuloksissa nousi myös esiin se, että osa vastaajista koki työhyvinvointinsa heikoksi eikä jaksanut liikkua vapaa-ajalla. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusnäyttöä, jonka mukaan korkea työkuormitus ja vaativat työolosuhteet voivat vähentää vapaa-ajan liikuntaa. Stressi heikentää usein motivaatiota liikkua, ja kuormittava työpäivä voi laskea todennäköisyyttä osallistua fyysiseen aktiivisuuteen työajan ulkopuolella. (Ala-Mursula ym. 2024.)

Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, rakentava palaute ja työntekijöiden huomioiminen yksilöinä nähtiin keskeisinä työhyvinvoinnin tukemisen keinoina. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että jokainen työyhteisön jäsen kokee tulevansa tasapuolisesti kuulluksi ja arvostetuksi. Tämä edellyttää monimuotoisuuden johtamista yhdenvertaisilla käytännöillä sekä selkeää nollatoleranssia syrjinnälle. Esihenkilön rooli on keskeinen luottamuksen, avoimuuden ja työhyvinvoinnin rakentamisessa, sillä hänen toimintansa luo perustan turvalliselle ja osallistavalle työilmapiirille. (Työterveyslaitos 2025f.)

Työhyvinvointia tukeviksi asioiksi mainittiin joustavat työjärjestelyt ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Työterveyslaitoksen (2025g) mukaan tällaiset käytännöt edistävät sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation toimivuutta, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen rytmiin.

Molemmista aineistoista korostui työilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuksen keskeinen merkitys työhyvinvoinnin edellytyksinä. Tulosten perusteella hyvä työilmapiiri näyttäytyy tärkeimpänä työhyvinvoinnin perustana, se rakentuu luottamuksesta, toimivasta yhteistyöstä ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa, jossa työyhteisön ilmapiiriä pidetään merkittävänä työhyvinvoinnin taustatekijänä (Ranta 2021, 67).

Kielimuuri koettiin työnkuormaa lisääväksi haasteeksi, kun ei ollut varmuutta onko työpari tullut ymmärretyksi. Työterveyslaitos (2025h) linjauksissaan suosittelee määrittelemään organisaation työkielet sekä periaatteet missä tilanteissa rinnakkaiskieltä voidaan käyttää.

Haastavat asukas- ja omaistilanteet nousivat työnkuormitusta lisääviksi haasteiksi, mikä on ymmärrettävää sosiaali- ja terveysalalla, jossa työntekijät kohtaavat keskimääräistä enemmän väkivallan uhkaa. Fyysiset ja henkiset uhkatilanteet kuormittavat arkea, ja niiden ennakointi sekä hallinta vaativat työnantajalta aktiivisia toimenpiteitä, kuten ohjeistusta, hälytysjärjestelmiä ja henkilöstön koulutusta. Työyksikön erityispiirteet ja asiakaskunta korostavat tarvetta turvallisuuden kehittämiseen osana työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2025c.)

Työn epätasaista jakautumista koettiin ajoittain, erityisesti tilanteissa, joissa välitöntä ja välillistä hoitotyötä tehdään samanaikaisesti. Tämä korostaa johtamisen merkitystä tehtävien tasapuolisessa organisoinnissa (Holstad ym. 2019, 2).

9.2 Opinnäyteyön prosessin pohdinta

Opinnäytetyön kehittämisprosessi (kuvio 4) on ollut pitkä ja monivaiheinen, ja sen toteuttaminen työn ohessa on tuonut omat haasteensa. Kirjoittamisen aikatauluttaminen on ollut ajoittain vaikeaa, sillä työtehtävät ovat vaatineet aikaa ja energiaa, eikä kaikkia vapaahetkiä ole voinut käyttää kirjoittamiseen, vaan palautumisellekin on täytynyt jäädä aikaa. Opinnäytetyön aihe hyväksyttiin toukokuussa 2024, ja suunnitelman laatiminen käynnistyi marraskuussa. Suunnitelma valmistui maaliskuussa 2025, jolloin myös saatekirje ja Webropol-kysely toimitettiin henkilökunnalle. Vastauksia kyselyyn tuli 13, joka oli odotettua vähemmän. Osa henkilökunnasta kertoi, että avoimet kysymykset tuntuivat pelottavalta ja siksi osa jätti vastaamatta. Tässä toki voi olla syynä myös kielimuuri ja sen kautta pelko siitä, että vastaaja tunnistetaan.

Johtajana toimiminen vaikutti opinnäytetyön toteutukseen monin tavoin. Oman työyhteisön tuntemus helpotti aiheen valintaa ja aineiston keruuta, mutta toi myös haasteita objektiivisuuden säilyttämiseen. Prosessin aikana opin tarkastelemaan työhyvinvointia sekä työntekijöiden että esihenkilön näkökulmasta, mikä vahvisti omaa johtajuuttani ja kehittämisosaamista.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja ammatillisesti kasvattava. Opinnäytetyöprosessin aikana olen syventänyt ymmärrystäni työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä kehittänyt valmiuksiani tutkimuksellisen työskentelyyn. Vaikka aihepiiri oli osin tuttu jo entuudestaan, kokonaisvaltainen tarkastelu ja teoreettisten mallien soveltaminen käytännön kontekstiin toivat uusia näkökulmia ja vahvistivat osaamistani. Prosessin myötä olen saanut konkreettisia työkaluja, joita voin soveltaa sekä omassa työssäni että organisaation kehittämisessä.

Haastavimmaksi osa-alueeksi osoittautui tieteellisen tekstin tuottaminen ja lähteisiin viittaaminen. Näiden taitojen osalta kehityin jonkin verran prosessin aikana. Kirjoittamisen tukena käytin tekoälyä, joka helpotti lähteiden etsimistä ja auttoi kieliasun tarkistamisessa sekä lauserakenteiden muokkaamisessa. Tekoälyn käyttö tuki omaa oppimistani ja mahdollisti keskittymisen sisällölliseen syventymiseen.

Kuvio 4. Opinnäytetyön kehittämisprosessin kuvaus.

Yksi merkittävä onnistuminen opinnäytetyöprosessissa oli Learning Café -menetelmän hyödyntäminen. Sen avulla sain henkilökunnan osallistumaan keskusteluun monipuolisemmin ja avoimemmin kuin pelkän kyselylomakkeen kautta. Menetelmä herätti selvästi enemmän innostusta ja toi esiin näkökulmia, joita ei välttämättä olisi tullut esille kirjallisten vastausten kautta.

Jos tarkastelen prosessia jälkikäteen, tekisin joitakin asioita toisin. Erityisesti järjestäisin enemmän aikaa kirjoittamiseen, tiedonhakuun ja opiskeluun. Työn ja opinnäytetyön yhdistäminen osoittautui ajoittain kuormittavaksi ja aikataulujen hallinta oli haastavaa. Silti prosessi on ollut opettavainen ja antoisa ja se on vahvistanut osaamistani sekä työhyvinvoinnin teemoissa, että tutkimuksellisessa työskentelyssä.

Opinnäytetyön aihe tarkentui syksyn 2025 aikana. Alkuperäisenä tavoitteena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma, mutta työn edetessä painopiste siirtyi työhyvinvointisuunnitelman tekemisen prosessin käynnistämiseen. Lopulta opinnäytetyön keskeiseksi sisällöksi muodostui työhyvinvoinnin kehittäminen ja tukeminen Hoitokoti A Oy:ssä ja Hoitokoti B Oy:ssä.

9.3 Luotettavuus ja eettisyys

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä yhdistyvät tieteellisen tutkimuksen ja liike-elämän periaatteet. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla eettisesti kestäviä ja työn on oltava rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Tulosten tulee tuottaa hyötyä sekä organisaatiolle että sen henkilöstölle. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä, mitä kehittäjä tekee, mitkä ovat työn tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa hankkeessa. (Moilanen ym. 2015, 48.) Osallistujat olivat tietoisia opinnäytetyön tekijän roolista työyhteisössä ja tämä huomioitiin opinnäytetyön suunnittelussa ja toteutuksessa. Opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaa se, että tutkija sisällyttää raporttiin riittävästi alkuperäisiä aineistopoimintoja, jolloin lukija voi arvioida tulkintojen paikkansapitävyyttä ja aineiston autenttisuutta. (Eskola & Suoranta 1998.)

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös se, että opinnäytetyön eri vaiheet kuvataan mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti. (Tietoarkisto 2025.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava myös tutkijan puolueettomuus. Tämä korostuu erityisesti monialaisissa hankkeissa, joissa tutkijat voivat olla itse osa tutkittavaa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Arvioinnissa voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, miten tutkijan asema yhteisön jäsenenä tai hänen yhteiskunnallinen asemansa, sukupuolensa, ikänsä, arvonsa, uskomuksensa sekä poliittiset tai uskonnolliset näkemyksensä voivat vaikuttaa tulkintoihin. Tutkimus voidaan katsoa arvovapaaksi silloin, kun tutkija tuo esille omat arvonsa, tekemänsä ratkaisut ja niiden perustelut. Tämä avoimuus eli tutkimusprosessin läpinäkyvyys kytkeytyy olennaisesti tutkimuseettisiin periaatteisiin. (Vilkka 2025.)

Kysely toteutettiin täysin anonyymisti, eikä yksittäisiä vastaajia ole mahdollista tunnistaa. Sekä kyselyyn vastaaminen että työpajaan osallistuminen olivat täysin vapaaehtoisia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Näin varmistettiin osallistujien oikeus yksityisyyteen ja luotiin turvallinen ilmapiiri avoimelle osallistumiselle.

Aihetta lähestyttiin käytännönläheisesti ja osallistavasti, hyödyntäen sekä tieteellistä tutkimustietoa että työelämälähtöisiä kehittämismenetelmiä. Opinnäytetyössä on arvostettu toisten tekemää tutkimustyötä ja viitattu heidän julkaisuihinsa asianmukaisin ja eettisin käytännöin. Kehittämisprosessissa keskeistä oli, tiedon kerääminen, analysointi ja jäsentäminen eri sidosryhmiltä sekä henkilöstön osallistumisen tukeminen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kyselyyn vastaaminen ja kehittämispajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittavilla oli oikeus kieltäytyä, keskeyttää tai perua osallistumisensa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Tutkija arvostaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeutta päättää omista asioistaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Opinnäytetyön aiheesta haettiin siihen liittyvää ajantasaista tutkimus- ja teoriatietoa. Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla, johon työntekijät vastasivat anonyymisti. Työntekijöiden oma panostus oman työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen yhdessä johtajan ja esihenkilön kanssa vahvistaa sen, että siitä tulee molempia osapuolia hyödyntävä. Jotta myös tulevaisuudessa työhyvinvointisuunnitelma toimii molempia osapuolia hyödyntävänä, on asioita tarkasteltava vuosittain ja tarvittaessa tehdä kysely ja työryhmä toiminta uudelleen.

9.4 Johtopäätökset, hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tulosten perusteella henkilöstön työhyvinvointia tukevat erityisesti fyysisestä kunnosta huolehtiminen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, rakentava palaute sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä nousivat esiin kielimuuri, haastavat asukas- ja omaistilanteet sekä työn epätasainen jakautuminen. Tulokset osoittavat, että työyhteisössä on tarvetta vahvistaa työilmapiiriä, yhteisöllisyyttä ja

esihenkilötyötä sekä kehittää viestintää ja työn organisointia. Saatujen tulosten avulla voidaan jatkossa tukea näitä osa-alueita ja edistää henkilöstön jaksamista, sitoutumista ja työn mielekkyyttä työhyvinvointisuunnitelman laatimisen yhteydessä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää suunnitelmallista ja osallistavaa toimintaa, jossa henkilöstö ja esihenkilöt sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen hyvinvoivan ja toimivan työyhteisön rakentamiseksi.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa ja työyhteisön kehittämistyön tukena. Tulokset tarjoavat konkreettista tietoa henkilöstön kokemista työhyvinvoinnin vahvuuksista ja kehittämiskohteista, kuten työilmapiiristä, vuorovaikutuksesta, johtamisesta ja työn organisoinnista. Saatua tietoa voidaan hyödyntää erityisesti esihenkilötyön kehittämisessä, työvuorosuunnittelun parantamisessa sekä yhteisöllisyyttä ja työssä jaksamista tukevien käytäntöjen vahvistamisessa. Kehittämistyön myötä saatiin syvempää ymmärrystä Hoitokoti A Oy:n ja Hoitokoti B Oy:n työhyvinvoinnin nykytilasta ja luotiin vahva perusta yhteiselle kehittämiselle. Jatkuva vuoropuhelu ja henkilöstön aktiivinen osallistaminen nousevat keskeisiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja pitkäjänteisessä kehittämisessä.

Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella, miten suunnitelman käyttöönotto heijastuu henkilöstön työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen. Lisäksi jatkotutkimuksissa voisi syventää ymmärrystä eri ammattiryhmien välisestä yhteistyöstä ja esihenkilötyön roolista työhyvinvoinnin johtamisessa.

Lähteet

Ala-Mursula, L., Farrahi, V., Hintsanen, M., Kiema-Junes, H., Korpelainen, R., Niemelä, M. & Saarinen, A. 2024. The association between leisure-time physical activity and cardiorespiratory and muscular fitness and job strain—Study with a Northern Finland birth cohort of 1966. Wiley Online Library 40 (5). https://doi.org/10.1002/smi.3477. 7.10.2025

Bakker, A. B. & Tummers, L. G. 2021. Leadership and Job Demands-Resourses Theory: A Systematic Review 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080. 18.9.2025

Elo, S., Kajula, O., Kääräinen, M. & Tohmola, A. 2022. Laadullisen sisällön analyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 34 (4), 215-225.

Ervasti, J., Laitinen, J., Nikunlaakso, R. & Selander, K. 2025. Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnille 2024. Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-199-4. 9.2.2025

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Ellibs library. 8.6.2024

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2023. Miten Suomi voi? -Tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Työterveyslaitos. https://urly.fi/3YiW. 24.11.2024

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2024. Miten Suomi voi? -Tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-03/miten-suomi-voi-tuloskooste-02102024.pdf. 5.11.2024

Hannonen, H., Korkiakangas, E., Lahti, H., Laitinen, J., Nevanperä, N., Nikunlaakso, R., Reuna, K., Selander, K. & Tienhaara, A. 2024. Johda palautumista kriisissä. Työterveyslaitos. 1-70. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-174-1. 19.8.2025

Heikkilä-Tammi, K. 2025. Työhyvinvoinnin laaja-alainen malli. Hyvinvoiva Hoiva- tietoa ja työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen ikäihmisten hoivapalveluissa. https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/mita-on-tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-laaja-alainen-malli/. 10.9.2025

Holstad, T., Otto, K., Rigotti, R., Scheel, T.E. & Vahle-Hinz, T. 2019. A Fair Share of Work: Is Fairness of Task Distribution a Mediator Between Transformational Leadership and Follower Emotional Exhaustion? Frontiers in Psychology 10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02690. 26.10.2025

Innokylä. 2025. Learning cafe eli oppimiskahvila. https://urly.fi/3KBN. 10.9.2025

Janhunen, E., Paltamaa, J. & Räsänen, R. 2023. Työyhteisö ja omavalvonta vanhuspalveluiden henkilöstön työhyvinvointia tukemassa. Gerontologia 37 (4) 334-354. https://doi.org/10.23989/gerontologia.127396. 3.2.2025

Keskitalo, E. 2020. Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia. Diak. https://urly.fi/3V6T. 12.2.2025

Laitinen, J., Nikunlaakso, R. & Selander, K. 2023. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? Työelämätutkimus 21 (2) 240-264. https://doi.org/10.37455/tt.115055. 3.2.2025

Lehto, K. & Viitala, R. 2016. ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Hallinnon tutkimus 35 (2) 117-131. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271. 3.2.2025
Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. Duodecim 15. https://www.duodecimlehti.fi/duo98221. 10.9.2025
Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 3.–4. painos. Ellibs library. 8.6.2024
Perustuslaki. 26.2.2025
Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. rtr-consulting. Uudistettu painos. Ellibs library. 30.8.2025
Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
Salonen, S. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Puheenvuoroja 72. 11.11.2024
Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. https://stm.fi/tyohyvinvointi. 15.12.2024
Sotehelmet. 2025. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi https://urly.fi/3V6M. 20.2.2025
Suomi.fi. 2024. Työkyvyn edistämisen ja tukemisen käytäntöjen hyödyt. https://urly.fi/3VAF. 18.9.2025
Tietoarkisto. 2025. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/. 2.11.2025
Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopistopaino Oy. 3. korjattu painos. Ellibs library. 8.6.2024
Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf.19.2 2025
Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk. 4.2.2025
Työterveyslaitos. 2025a. Työhyvinvointi. https://urly.fi/3AJS. 23.10.2025
Työterveyslaitos. 2025b. Työkyky. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky. 27.10.2025
Työterveyslaitos. 2025c. Johtamishuomio työympäristössä. https://urly.fi/3EcC. 21.9.2025
Työterveyslaitos. 2025d. Työn imu. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu. 21.9.2025
Työterveyslaitos. 2025e. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta. 21.9.2025
Työterveyslaitos. 2025f. Esihenkilö työkyvyn tukijana. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana. 8.10.2025
Työterveyslaitos. 2025g. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen. 8.10.2025
Työterveyslaitos. 2025h. Ulkomailta rekrytoidun hoitajan kielitaito ja kielitietoiset toimintatavat. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ulkomailta-rekrytoidut-

hoitajat-onnistuneesti-osaksi-tyoyhteisoa/ulkomailta-rekrytoidun-hoitajan-kielitaito-ja-kielitietoiset-toimintatavat. 8.10.2025
Työturvallisuuskeskus. 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-johtaminen.pdf. 23.8.2025
Työturvallisuuskeskus. 2024. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. 3. korjattu painos. https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-2024.pdf. 26.10.2025
Työturvallisuuslaki. 26.2.2025
Valli, R. (toim.) 2018. Ideoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus. 5. uudistettu painos.
Vilkka, H. 2025. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. Santalahti-kustannus. 6. uudistettu painos. Ellibs library. 19.8.2025
Viitala, R. 2023.Työhyvinvointia jämäkällä johtamisella. Ratkes. https://ratkes.fi/lehti/ratkes-1-2023/tyohyvinvointia-jamakalla-johtamisella. 19.2.2025

Kyselylomake

1. Kuvaile mahdollisimman monipuolisesti nykyistä työhyvinvointiasi?

2. Kuvaile millaiset työhön liittyvät asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi?

3. Kuvaile miten johtaja/esihenkilö voi tukea työhyvinvointiasi?

Saatekirje

Hei!
Teen YAMK-opinnäytetyötäni aiheesta työhyvinvointisuunnitelma. Työn tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa ja millaisia toimenpiteitä henkilöstö kokee tärkeiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tämän kyselyn avulla kerättävät tiedot auttavat luomaan työhyvinvointisuunnitelman, joka tukee henkilöstön hyvinvointia ja toimii johtamisen työkaluna.
Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja anonyymia – vastauksia ei voida yhdistää yksittäiseen henkilöön missään vaiheessa. Kyselyyn voi vastata XX.XX.2025 saakka.
Pääset kyselyyn tästä:

Kiitos, että osallistut!

Ystävällisin terveisin,
Marika Lampinen
Karelia AMK, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK
0414xxxxx

Learning-cafe kysymykset

1. Mikä tukee työhyvinvointia? (Mitä asioita arvostat arjessa työpaikalla? Mitkä pienet asiat tekevät työpäivästä hyvän? Onko joku toimintatapa, joka tukee työhyvinvointia erityisesti?)
2. Mikä kuormittaa eniten työssä? (Millaiset tilanteet aiheuttavat stressiä tai paineita? Milloin koet, ettei voimavarat riitä? Onko kuormittavia rakenteita tai käytäntöjä?)
3. Ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Jos voisit muuttaa jotain, mitä muuttaisit? Mikä toisi iloa ja jaksamista työhön? Onko hyviä ideoita, joita voisit kokeilla käytännössä?)
4. Esihenkilön tai johdon rooli. (miten esihenkilö/johtaja voi tukea arkea? Onko kohtaamisissa jotain mikä toimii tai ei toimi? Millaista johtamista toivot?)