



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Petra Mäki

**Hyvinvointi-intervention merkitys työntekijöiden
kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille
julkisorganisaatiossa**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Petra Mäki		
Tutkielman nimi:	Hyvinvointi-intervention merkitys työntekijöiden kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille julkisorganisaatiossa [Subject]		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	98

TIIVISTELMÄ:

Työhyvinvoinnin tukeminen on noussut yhä tärkeämmäksi osaksi organisaatioiden toimintaa ja strategiaa, ja erilaiset hyvinvointi-interventiot ovat nousseet pinnalle osana työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan Vaasan kaupungin hyvinvointi-interventiota, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia sekä ylläpitää työkykyisyyttä organisaatiossa. Tutkielmassa selvitetään, millainen merkitys hyvinvointivalmennuksella on koettu olevan hankkeen asiakkaiden, eli kaupungin työntekijöiden kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille ja organisaatiolle laajemmin.

Tutkielma nojautuu työhyvinvoinnin teoreettisiin malleihin, kuten työn vaatimukset ja voimavarat -malliin (JD-R -malli) sekä subjektiivisen hyvinvoinnin malliin (PERMA). PERMA-malli tarjoaa teoreettisen viitekehyksen yksilön hyvinvoinnin eri osa-alueiden tarkasteluun, kun taas JD-R -malli auttaa ymmärtämään työhyvinvointiin vaikuttavia työn voimavaroja ja kuormitustekijöitä. Näiden teoreettisten lähtökohtien avulla analysoidaan hyvinvointivalmennuksen merkitystä sekä sen tarjoamia mahdollisuuksia työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa.

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa aineistona on käytetty haastatteluja hyvinvointivalmennuksen asiakkaiden sekä hankkeen parissa työskentelevien asiantuntijoiden kanssa. Toinen aineisto, jota on hyödynnetty tutkielmassa, on laadullinen kysely, jossa ilmenee useamman hankkeen asiakkaan kokemuksia hyvinvointivalmennuksesta. Lisäksi on käytetty sekundääristä aineistoa, kuten Vaasan kaupungin henkilöstöraportteja ja muita dokumentteja. Aineiston analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa teema-analyysiä, jonka avulla on pyritty tunnistamaan tärkeitä teemoja aineistosta.

Tutkimustulokset osoittavat, että hyvinvointi-interventiolla on ollut paljon myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Hyvinvointiohjauksen avulla on autettu yksilöllisesti monia kaupungin työntekijöitä voimaan paremmin, sekä lisäämään yleistä hyvinvointia työntekijöiden keskuudessa. Hyvinvointiohjauksen onnistuminen asiakkaan kohdalla on usein riippunut monesta asiasta, kuten asiakkaan omasta motivaatiosta ja oma-aloitteellisuudesta. Organisaation näkökulmasta haasteet ovat liittyneet hankkeen vaikuttavuuden todentamiseen ja pitkäaikaisen palvelun vakiinnuttamiseen organisaatioon. Johtopäätöksiä perusteella voidaan suositella, että organisaatio jatkaisi palvelun tarjoamista työntekijöilleen, jotta vaikutukset alkaisivat näkymään myös sairauspoissaoloissa ja organisaation kulttuuri kehittyisi kohti hyvinvoivaa työyhteisöä.

AVAINSANAT: Työhyvinvointi, hyvinvointi-interventiot, työssä jaksaminen, hyvinvointivalmennus, työn voimavarat, subjektiivinen hyvinvointi, organisaatiokulttuuri

Sisälllys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Työhyvinvointi	10
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	10
2.2	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	12
2.2.1	Fyysinen työhyvinvointi	12
2.2.2	Psyykinen työhyvinvointi	14
2.2.3	Sosiaalinen työhyvinvointi	16
2.3	Työn voimavarat ja vaatimukset	17
2.3.1	Työn vaatimukset ja kuormitustekijät	17
2.3.2	Työn voimavarat	18
2.3.3	Tasapaino voimavarojen ja vaatimusten välillä	19
2.4	PERMA-malli työhyvinvoinnin näkökulmasta	21
3	Hyvinvointi-interventiot tukena työhyvinvoinnin johtamisessa	25
3.1	Hyvinvointi-interventioiden merkitys työhyvinvoinnille	26
3.2	Hyvinvointivalmennuksen määritelmä ja tavoitteet	28
4	Tutkimusmenetelmä	31
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	31
4.2	Tapaustutkimus	31
4.2.1	Julkisen sektorin organisaatio – Vaasan kaupunki	32
4.2.2	Kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia -hanke	33
4.3	Aineistonkeruumenetelmät	36
4.3.1	Osallistujat	37
4.3.2	Haastattelut	37
4.3.3	Kysely	38
4.4	Aineiston analyysimenetelmä	39
5	Tutkimuslöydökset	41

5.1	Asiakkaiden kokemukset ja ohjaajien näkemykset ohjauksesta	41
5.1.1	Kuormitustekijät työssä ja hankkeeseen lähtemisen syyt ja tavoitteet	41
5.1.2	Sosiaalisen tuen merkitys	42
5.1.3	Sitoutuminen, motivaatio ja oma-aloitteellisuus	44
5.1.4	Mielialan muutokset ja henkinen hyvinvointi	45
5.1.5	Saavutukset ja edistysaskeleet	47
5.1.6	Merkitys kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille	48
5.1.7	Työn voimavarat ja vaatimukset – työssä jaksaminen	49
5.2	Organisaation näkökulma hankkeesta	52
5.2.1	Hankkeen tausta ja tavoitteet	52
5.2.2	Hankkeen toteutus, yhteistyö	53
5.2.3	Hankkeen vaikuttavuuden mittaaminen	54
5.3	Hankkeen merkitys ohjaajille, organisaatiolle ja asiakkaille	57
5.3.1	Ohjaajien tekemä merkityksellinen työ palkitsee	57
5.3.2	Hankkeen merkitys organisaatiolle	59
5.3.3	Hankkeen merkitys asiakkaille	60
5.4	Hankkeen toteutus ja palvelun tulevaisuudennäkymät	62
6	Johtopäätökset	67
6.1	Merkitys asiakkaan kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille	68
6.1.1	Subjekttiivinen hyvinvoinnin kokeminen	68
6.1.2	Työntekijän voimavarat kehittyvät	69
6.2	Hyvinvointi-intervention merkitys organisaatiolle	71
6.3	Käytännön suositukset	74
6.4	Tutkielman rajoitukset ja lisätutkimuskohteet	76
	Lähteet	79
	Liitteet	91
	Liite 1. Haastattelukysymykset asiakkaille	91
	Liite 2. Haastattelukysymykset ohjaajille	92
	Liite 3. Haastattelukysymykset hankekoordinaattorille	93
	Liite 4. Haastattelukysymykset työterveyshoitajalle	95

Liite 5. Haastattelukysymykset työhyvinvointijohtajalle	96
Liite 6. Kysely asiakkaille	97
Liite 7. Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa	98

Kuviot

Kuvio 1. Työn voimavarat ja vaatimukset -malli (mukaillen Bakker & Demerouti, 2018).	21
Kuvio 2. PERMA-mallin viisi ominaisuutta (Seligman, 2011).	22
Kuvio 3. Suurimmat asiakasryhmät hankkeessa (Vaasan kaupunki, liikuntapalvelut)	34
Kuvio 4. Poissaolojen palkkakustannukset ja sairauspoissaoloprosentit vuosilta 2021-2023.	35
Kuvio 5. Vakituisen henkilöstön sairauspoissaolojen kestojakautuma 2014-2023 (Vaasan kaupunki, 2024d).	36
Kuvio 6. Hyvinvointiohjaus asiakkaan näkökulmasta.	71
Kuvio 7. Kolmen ohjaajan voimin on autettu 348 työntekijää.	74
Kuvio 8. Hyvinvoinnin merkityksen ymmärtämisestä vaikuttavuuteen – kehityspolku organisaatiolle.	76

Taulukot

Taulukko 1. Hankkeen budjetti vuosittain.	33
---	----

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut merkittävästi lähivuosikymmeninä, sillä työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen ovat osoittautuneet keskeisiksi tekijöiksi organisaatioiden menestykselle ja kilpailukyvyille (Diener & Seligman, 2004; Yocum & Lawson, 2019). Työelämän jatkuvat muutokset, kasvavat vaatimukset ja työn henkinen kuormittavuus asettavat yhä suurempia haasteita työntekijöiden jaksamiselle. Vuonna 2024 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaisten suurin työelämään liittyvä huolenaihe oli henkinen jaksaminen; jopa 56% vastaajista koki tämän työhyvinvointinsa kannalta kriittiseksi (Alho ym., 2024). Samalla työuupumus on yhä yleisempi ilmiö: tuoreen tutkimuksen mukaan 26% tutkimukseen vastanneista oli kokenut työuupumuksen ainakin kerran työelämässään ja jopa joka seitsemällä työuupumus oli uusiutunut myöhemmin (Mäkikangas ym., 2025). Nämä luvut osoittavat, ettei hetkellinen tuki riitä, vaan tarvitaan pitkäkestoisia ja vaikuttavia ratkaisuja työhyvinvoinnin tukemiseksi, jotta henkilöstön jaksamista voidaan paremmin tukea ja työkuormituksen negatiivisia vaikutuksia vähentää.

Työhyvinvoinnin edistämiseen on kehitetty useita erilaisia teoreettisia malleja ja käytännön toimenpiteitä, joiden avulla voidaan edistää tutkimusta ja siten ymmärtää paremmin, miten tukea työntekijöiden jaksamista ja organisaatioiden suorituskykyä. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että hyvinvointia tukevilla interventioilla voi olla merkittäviä myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi työkykyyn, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (McDowell ja muut, 2019; Työterveyslaitos). Monet organisaatiot ovat jo investoineet työhyvinvointiohjelmiin, mutta niiden vaikuttavuuden ymmärtämisessä ja kehittämisessä on yhä kehitettävää. Erityisesti yksilöllisesti räätälöityjen hyvinvointivalmennusten vaikutuksista työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin tarvitaan lisää tutkimustietoa. Samalla kun organisaatiot etsivät keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen, myös yhteiskunnalliset muutokset ovat lisänneet tarvetta hyvinvointia tukeville palveluille (Kasila & Kaasalainen, 2022). Työelämän vaatimusten kasvaessa organisaatioiden panostukset työntekijöiden hyvinvointiin eivät ole pelkästään yksilön hyvinvointia tukevia ratkaisuja vaan myös strategisia investointeja (Krainz, 2015).

Erityisesti fyysiseen aktiivisuuteen painottuvat hyvinvointi-interventiot ovat tuottaneet lupaavia tuloksia työkyvyn ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämässä (Marin-Farrona ym., 2023). Kuitenkin, jotta hyvinvointiohjelmien vaikutukset olisivat kauaskantoisia ja aidosti vaikuttavia, tarvitaan lisätutkimusta siitä, miten ne voitaisiin integroida osaksi organisaatioiden kulttuuria ja arvoja sekä päivittäistä työtä (Shiri ym., 2023).

Tämä tutkielma tarkastelee, miten julkisorganisaatio voi tukea henkilöstönsä hyvinvointia hyvinvointi-intervention avulla, erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Tutkielmassa analysoidaan Vaasan kaupungin hyvinvointihankkeen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille ja sen kokonaisvaltaisia vaikutuksia organisaatiolle. Tutkimus täyttää tutkimusaukon ymmärtämällä hyvinvointiohjelman vaikutuksia työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen sekä organisaation toimintaan laajemmin. Tavoitteena on tuoda esille hankkeessa mukana olleiden työntekijöiden kokemuksia hyvinvointiohjauksesta erityisesti työssä jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan hyvinvointihankkeen merkitystä organisaatiolle sekä sitä, miksi vastaaville toimenpiteille on jatkossakin tarvetta työhyvinvointihaasteiden yleistyessä. Henkilöstön hyvinvointi ei ole vain yksilön etu, vaan myös koko organisaation menestyksen edellytys. Tämän tutkielman tavoitteena onkin selvittää, miten yksilöllinen hyvinvointivalmennus osaltaan voi ehkäistä lisääntyntä työuupumusta, lisätä yksilön voimavaroja, edistää kestävästä työssäjaksamista sekä tuoda organisaatioille säästöjä.

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Työhyvinvointiin panostaminen on yhä tärkeämpää organisaatioiden menestyksen ja työntekijöiden fyysisen ja henkisen jaksamisen kannalta, mutta hyvinvointiohjelmien pitkäaikaisvaikutuksista ja organisaatiolähtöisestä toteutuksesta tarvitaan lisää tutkimustietoa (Shiri ym., 2023). Erityisesti julkisorganisaatioissa, joissa resurssit ovat rajalliset ja työn kuormittavuus voi olla korkea, on tärkeää ymmärtää, kuinka hyvinvointi-

interventiot vaikuttavat työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja organisaation toimintaan (Kasila & Kaasalainen, 2022). Tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointia voidaan tukea organisaatiotasolla ja millaisia kokemuksia työntekijöillä on hyvinvointiohjauksesta, seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten hyvinvointi-interventio voi vaikuttaa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja voimavaroihin?
2. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on hyvinvointiohjauksesta?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat hyvinvointiohjauksen koettuun hyötyyn?
4. Millainen merkitys hyvinvointi-interventiolla on organisaatiolle?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään tutkielman aihe, tavoite ja tutkimusongelma sekä -kysymykset. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä, eli toisessa luvussa käsitellään työhyvinvoinnin määritelmää ja sen ulottuvuuksia, ja kolmannessa luvussa perehdytään hyvinvointi-interventioiden käyttöön organisaatioissa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja laadullisen tutkimuksen elementtejä. Tässä luvussa käydään läpi aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysimenetelmät ja esitellään case yritys ja tutkielman kohteena oleva hyvinvointihanke. Viidennessä luvussa esitellään aineiston havaintoja ja tutkimuslöydöksiä. Viimeisessä, eli kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset, käytännön suositukset, tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Työhyvinvointi

Tässä luvussa määritellään työhyvinvoinnin käsitettä sekä perehdytään kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta työhyvinvoinnista. Myöhemmin perehdytään myös kahteen teoreettiseen malliin, jotka selittävät hyvinvointia eri näkökulmista.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia on tutkittu jo reilut sata vuotta, mutta näkökulmat ovat ajan saatossa muuttuneet. Alkujaan aihetta on tutkittu enemmän uhkien ja hyvinvointia vaarantavien tekijöiden kautta, kun taas nykytutkimus keskittyy enemmän positiivisiin asioihin, kuten ihmisen voimavaroihin, joilla työhyvinvointia voi tukea (Manka & Manka, 2023; Van Veldhoven & Peccei, 2014). Työhyvinvointia on tutkittu monialaisesti ja erilaisia ulottuvuuksia on luotu käsitteen ympärille runsaasti (Kun ym., 2017), mutta selkeä muutos on tapahtunut, kun ennen pääfokus työhyvinvoinnin tutkimuksissa oli työntekijöiden ongelmat, kuten stressi ja tyytymättömyys mutta nykyään tutkitaan enemmän positiivisia asioita ja työntekijöiden vahvuuksia (Kun ym., 2017).

Työhyvinvointi määritellään usein nykytutkimuksissa työntekijän kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi työstä, ja se jaetaan usein fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen (Grant ym., 2007). Käsitteenä työhyvinvointi on kehittynyt työsuojelusta laajalaiseksi työhyvinvoinniksi ajan kuluessa, ja käsite kattaa monipuolisemman kokonaisuuden ihmisen työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin alle lukeutuu muun muassa työn imu, työn merkityksellisyys, työympäristö, voimavarat ja työkyky (Manka & Manka, 2023).

Yhä yleisemmin organisaatioiden johtajat, esihenkilöt ja työntekijät uskovat, että panostamalla työntekijöiden onnellisuuteen ja hyvinvointiin työpaikalla, työntekijöiden työpanos ja suoriutuminen tehostuvat (Fisher, 2003; Grant ym., 2007). Näin ollen

panostukset kaikkiin kolmeen osa-alueeseen; fyysiseen, psyykkiseen sekä sosiaaliseen hyvinvointiin tuovat sekä työntekijöille että organisaatiolle hyötyä. Myös sosiaali- ja terveysministeriö (2024) määrittelee työhyvinvoinnin laajaksi käsitteeksi, jossa työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi pyritään turvaamaan erilaisin keinoin. Työhyvinvoinnin tärkeimpinä tavoitteina on työn suoriutumista edistävien voimavarojen vahvistaminen ja sairauksien ehkäiseminen, ja näin ollen sairauspoissaolojen vähentäminen (sosiaali- ja terveysministeriö, 2024), joiden kulut organisaatioille ja yhteiskunnalle ovat olleet lähivuosinakin turhan suuria, etenkin mielenterveydellisistä syistä (Yle, 2024). Myös työuupumus on yleistynyt etenkin koronapandemian jälkeisinä vuosina, ja tuoreen tutkimuksen mukaan huolestuttava määrä työntekijöitä on kohdannut työuupumuksen ja puutteellisen tuen ja hoidon sekä kuormittavan työn vuoksi jopa kokenut sen uudestaan (Mäkikangas ym., 2025).

Työhyvinvointiin organisaatioissa voi panostaa eri tavoin; tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia, arvostuksen ja palkitsemisen avulla, panostuksilla mielenterveyteen, tarjoamalla hyvinvointipalveluja, kuten erilaisia hyvinvointi-interventioita ja erilaisilla terveyseduilla (Grant ym., 2007). Jotta työntekijöiden työhyvinvointia voidaan organisaatiossa tukea, tulisi laaja-alaisesti etenkin seuraaviin asioihin kiinnittää huomiota; johtamistavat, osaamisen johtaminen, työn mielekkyys, työyhteisö, osallistaminen ja vaikuttaminen, terveydentila ja työkyky sekä työn ja yksityiselämän yhtensovittaminen (sosiaali- ja terveysministeriö, 2024). Koska työhyvinvointi on niin laaja kokonaisuus, ja siihen vaikuttaa moni asia myös työkuvan ulkopuolella, kuten oma henkinen jaksaminen, fyysinen peruskunto ja sosiaaliset suhteet ympärillä, tulisi aiheita työhyvinvoinnin ympärillä käsitellä monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti (Manka & Manka, 2023). Myös työhyvinvointiin panostaminen on tutkitusti hyvä investointi työnantajalle, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia, luovempia, keskittyneempiä ja omaa usein paremmat kognitiiviset taidot (Burton, 2005; Riedel ym., 2001).

2.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Monet aiemmat tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena, johon kuuluu kolme osa-aluetta; fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi (Diener & Seligman, 2004; Grant ym., 2007; Warr, 1987). Näiden kolmen tieteenalan kirjallisuudet; filosofia, psykologia ja sosiologia kukin määrittelee hyvinvoinnin kokonaisuudeksi, johon vaikuttaa niin fysiologiset, psykologiset kuin sosiaaliset tekijät ja yhdessä ne luovat hyvinvointia (Grant ym., 2007).

2.2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysistä hyvinvointia on tutkittu laaja-alaisesti sekä objektiivisesta että subjektiivisesta näkökulmasta, jossa objektiivinen viittaa fysiologisiin mittareihin ja subjektiivinen omiin kokemuksiin fyysisestä kehosta (Grant ym., 2007; Testa & Simonson, 1996). Guest (2017) toteaa fyysisen hyvinvoinnin näyttäytyvän esimerkiksi energisyytenä tai toisaalta uupumuksena ja stressinä, ja fyysistä hyvinvointia työkontekstissa voidaan mitata erilaisten mittareiden, kuten sairaustilastoiden ja työterveyden fysiologisten mittareiden avulla.

Työn ja fyysisen hyvinvoinnin yhteyttä on tutkittu myös useasta eri näkökulmasta (Grant ym., 2007), joista yksi näkökulma on se, että työ voi aiheuttaa työntekijälle jonkin sairauden tai vamman, josta on merkittäviä vaikutuksia fyysiselle terveydelle (Danna & Griffin, 1999). Toinen näkökulma on se, että työ tarjoaa etuja, kuten työterveyspalveluita ja liikuntaetuja, joiden avulla työntekijä voi pitää huolta fyysisestä hyvinvoinnistaan (N. E. Adler ym., 1993). Myös työn fyysinen ympäristö ja esimerkiksi huono työergonomia voivat aiheuttaa stressiä ja uupumuksen oireita pitkään jatkuessa, joilla on selkeitä vaikutuksia työn suoriutumiselle (Työterveyslaitos, 2024b). Fyysistä työssä jaksamista tutkittiin myös E2:n tekemässä tuoreessa tutkimuksessa suomalaisten työelämästä, ja tutkimuksessa osoittautui, että 35% suomalaisista kokee fyysisen jaksamisen suurimpana huolenaiheena työelämässä (Alho ym., 2024).

Ravinnon ja unen merkitystä fyysiselle hyvinvoinnille on myös tutkittu, ja näillä on merkittäviä vaikutuksia myös työhyvinvoinnille muun muassa palautumisen, energiatason, kognitiivisten taitojen, stressin ja uupumisen näkökulmista (Työterveyslaitos, 2024d; Åkerstedt & Nilsson, 2003). Unen vaikutusta hyvinvoinnille on erityisesti tutkinut Torbjörn Åkerstedt, esimerkiksi artikkelissa (Tan ym., 2023) on todettu, että muun muassa työperäisen stressin ja unen laadun välillä on merkittävä yhteys, mikä vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijän hyvinvointiin ja esimerkiksi riskiin sairastua dementiaan. Unen laadulla on siis merkittävä rooli stressinhallinnassa ja työhyvinvoinnissa. Asiaa voi kuvailla myös toisesta suunnasta, sillä huonolla stressinhallinnalla ja työelämän stressitekijöillä on taas negatiivisia vaikutuksia unen laadulle (Åkerstedt, 2006), jolloin noidankehä on valmis; stressi häiritsee unen laatua, ja huono unenlaatu heikentää stressinhallintaa ja työhyvinvointia.

Ravinnolla on myös merkittävä rooli hyvinvoinnin ja etenkin fyysisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Monipuolinen ja riittävä ravinto auttaa ylläpitämään muun muassa vireystasoa, jaksamista ja työkykyä (Työterveyslaitos, 2024a). Brecko ja Grum (2022) tutkivat terveellisen ravinnon ja työkyvyn ja -hyvinvoinnin yhteyksiä ja löysivät selkeän yhteyden ravinnon ja työhön sitoutumisen, tehokkuuden ja tyytyväisyyden välillä. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka söivät terveellisemmin, olivat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä elämäänsä.

Työnantajalla on myös iso merkitys työntekijöiden ruokavalintoihin, sillä ihminen viettää suuren osa päivästä töissä, jolloin työnantajien olisi hyvä ylläpitää terveellisempää ravintokulttuuria, nostaa tärkeitä ravintosuosituksia esille aika ajoin, sekä tarjota terveellisempiä ravintovaihtoehtoja työpaikalla (Brecko & Grum, 2022). Myös työpaikan kahvi- ja juhlatarjoiluja voisi suunnitella parempien ruokavalintojen mukaan, mikä tukee työntekijöiden terveellistä ruokavaliota. Etenkin fyysisemmässä työssä työpaikkaruokailu ja säännöllisyys ovat tärkeitä, sillä työ kuluttaa silloin enemmän

energiaa ja säännöllisellä ateriarytmillä fyysisesti kuormittavaa työtä jaksaa paremmin tehdä ja työstä myös palautuu paremmin (Työterveyslaitos, 2024c).

2.2.2 Psyykinen työhyvinvointi

Lo Presti ja muut (2020) ovat jaotelleet psyykkisen työhyvinvoinnin neljään osa-alueeseen; tyytyväisyys, työvireys, emotionaalinen uupumus sekä psyykkiset oireet. Tyytyväisyydellä viitataan työntekijän yleiseen tyytyväisyyteen työpaikalla. Työvireydellä tarkoitetaan korkeita energisyytasoja ja psyykkistä kestävyttä työssä, kun taas emotionaalisessa uupumuksessa energiatasot ovat alhaalla ja emotionaaliset voimavarat eivät ole riittäviä työkuormaan nähden. Psykologiset oireet viittaavat ihmisen yleiseen tunteeseen esimerkiksi stressistä tai energianpuutteesta (Lo Presti ym., 2020). Myös Warr (1990) on luonut kolme ulottuvuutta psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueelle; tyytyväisyys-tyytymättömyys (sitoutuminen, tyytyväisyys), innostus-masennus (uupumus, väsymys) sekä mukavuus-ahdistus (ahdistuneisuus, työkuorma). Näitä ulottuvuuksia on laajalti hyödynnetty psyykkisen työhyvinvoinnin tutkimuksissa (Guest, 2017).

Psyykkistä työhyvinvointia jaotellaan usein myös hedoniseen ja eudaimoniseen työhyvinvointiin (Guest, 2017; Ryan, 2001), jossa hedoninen viittaa enemmän tyytyväisyyteen ja hetkellisiin nautintoihin, kun taas eudaimoninen viittaa syvempään merkityksellisyyteen ja tarkoituksen löytämiseen työelämässä. Työelämässä hedonistinen hyvinvointi voisi viitata juuri palkitsemiseen ja hetkelliseen tyytyväisyyteen ja eudaimoninen viittaisi työntekijän mahdollisuuksiin esimerkiksi kouluttautua ja kehittyä, näin ollen perustuen enemmän henkilön arvoihin ja merkityksellisyyden löytämiseen.

Psyykkiseen hyvinvointiin kuuluu vahvasti käsite itsetunto, joka tarkoittaa ihmisen omaa käsitystä ja arvostusta itsestään ja kyvyistään (Lo Presti ym., 2020; Matthews ym., 2003). On osoitettu, että hyvällä itsetunnolla on positiivisia vaikutuksia psyykkiseen

hyvinvointiin (Lo Presti ym., 2020), ja Kormanin (1970) mukaan ihmiset, joilla on korkea itsetunto, useammin valitsevat työnsä oman mielenkiinnon mukaan, jolloin myös psyykkinen hyvinvointi paranee. Myös asenne työhön ja haasteisiin vahvistuu ja kehittyminen alalla on mahdollista, jolloin psyykkinen hyvinvointi on paremmin turvattu (Korman, 1970). Jos itsetunto on matala, haasteisiin saattaa suhtautua pelokkaasti ja tällöin työntekijä on vaarassa uupua emotionaalisesti (Maslach ym., 2001). Myös Bakker ja Demerouti (2008) osoittivat yhteyden hyvän itsetunnon ja työvireyden ja psyykkisen kestävyuden välillä.

Psykologinen joustavuus, eli kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja hyväksyä epämiellyttäviä tunteita (Kashdan & Rottenberg, 2010), on myös yhteydessä hyvinvointiin. Sisäisellä motivaatiolla ja psykologisella joustavuudella on todettu olevan vaikutuksia elämäntapamuutoksen toimivuuteen ja pysyvyyteen (Kasila & Kaasalainen, 2022; Lawlor, 2020; Rogers, 2017). Kashdan ja Rottenberg (2010) tutkivat psykologisen joustavuuden merkitystä hyvinvoinnille ja erityisesti mielen hyvinvoinnille. Heidän mukaan psykologisella joustavuudella voi vaikuttaa esimerkiksi stressihormonien tasoon vähentävästi, kykyyn reagoida joustavasti erilaisiin haastaviinkin tilanteisiin ja edistää yksilön resilienssiä organisaatiossa ja yhteisöissä.

Itsemääräämisteoria (Deci ym., 2017) korostaa kolmea psykologista perustarvetta: autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus. Kun nämä tarpeet täyttyvät, ihminen voi kokea hyvinvointia ja tasapainoa elämässä sekä on motivoitunut saavuttamaan tavoitteitaan. Myös työn hallinnan tunne ja kuormituksen säätely liittyvät vahvasti psyykkiseen työhyvinvointiin. Keskeinen tekijä tässä on itsensä johtamisen taidot, joilla pyritään mahdollisuuksien mukaan ehkäisemään kuormittuneisuutta ja parantamaan työntekemisen tapoja itselle mieluisaksi. Dolbier ja muut (2001) havaitsivat tutkimuksessaan itsensä johtamisen taitojen olevan yhteydessä parempaan psykologiseen toimintaan, kuten tehokkaampiin coping-mekanismeihin ja suurempaan optimismiin ja kestävyyskykyyn. Lisäksi hyvät itsensä johtamisen taidot edistivät

työtyytyväisyyttä, kommunikaatiota ja työstressin vähentymistä. Näin ollen hyvät itsensä johtamisen taidot voivat merkittävästi edistää yksilön hyvinvointia, etenkin työelämässä.

2.2.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi yleisellä tasolla viittaa Keyesin (1998) mukaan yksilön ihmissuhteiden ja yhteisöjen kanssa muodostamien suhteiden laatuun. Sosiaalinen hyvinvointi eroaa fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista siten, että näiden ollessa ihmisen itsessään olevia ominaisuuksia, sosiaalista hyvinvointia tarkastellaan työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä ja näiden suhteiden laadussa (Bradbury & Lichtenstein, 2000).

Sosiaalista hyvinvointia työkontekstissa tarkastellaan ihmissuhteiden, sosiaalisen tuen, luottamuksen ja vastavuoroisuuden näkökulmista, ja tärkeässä roolissa ovat myös työntekijän ja esihenkilön välinen suhde sekä muut yhteistyöt ja suhteet työyhteisössä (P. S. Adler & Kwon, 2002; Grant ym., 2007; Guest, 2017). Gonzalez-Mulé ja Yuan (2022) tutkivat sosiaalisen tuen vaikutuksia fyysiselle terveydelle, ja osoittivat, että etenkin esihenkilön tuella voi olla kauaskantoisia positiivisia vaikutuksia fyysiselle terveydelle. Työpaikan henkilökohtaisilla ihmissuhteilla eli sosiaalisella pääomalla on tärkeä merkitys hyvinvoinnin ja motivaation kannalta (Zaccaro & Klimoski, 2002).

Organisaatioiden sosiaalisia suhteita olisi suotavaa tutkia laajemmin (Wheatley, 2011), sillä positiivisilla ihmissuhteilla työyhteisöissä on suuria vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin, oppimiseen, suoriutumiseen ja muun muassa oman identiteetin vahvistamiseen (Mayer, 2019; Ragins & Dutton, 2007). Esihenkilöiden tärkeä tehtävä on myös huomioida alaisien välisiä suhteita ja myös omaa kanssakäymistä alaisen kanssa, sillä välittämällä esihenkilö luo turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta, jolloin henkilöstö myös voi paremmin, on sitoutuneempi ja uskaltaa kokeilla uusia asioita sekä osoittaa myös kollegoilleen samanlaista kanssakäymistä (Mayer, 2019).

Sosiaaliseen työhyvinvointiin liitetään vahvasti kommunikaatio ja sen tärkeys (Sias, 2008). Kommunikaatiossa selkeys ja läpinäkyvyys luovat turvallisuuden tunnetta, ja sosiaalisessa kanssakäymisessä kommunikaatiolla on merkitystä siihen, millaisia suhteet työpaikalla ovat ja millaisiksi ne kehittyvät. Luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla luovat hyvinvointia ja uskallusta toimia tehokkaasti työkavereiden kanssa, jolloin myös motivaatio kasvaa (Sias, 2008), ja tässä esihenkilön rooli on suuri, sillä hänellä on pitkälti avaimet siihen, millaista luottamusta työyhteisössä rakennetaan (Fairholm, 1994).

2.3 Työn voimavarat ja vaatimukset

Monet tutkimukset viime vuosikymmeninä ovat osoittaneet, että työn luonteella ja työympäristöllä on paljon vaikutuksia työhyvinvointiin, kuten kuormitukseen, uupumukseen ja sitoutumiseen (Bakker & Demerouti, 2007). Bakker ja Demerouti (2001) ovat kehittäneet JD-R-mallin (Job Demands-Resources -model), jossa nimenomaan tarkastellaan työn olosuhteita ja ominaisuuksia kahdesta näkökulmasta; työn vaatimuksista ja työn voimavaroista. Aiempien tutkimuksien ja negatiivisten näkökulmien sijaan Bakker ja Demerouti selittävät työhyvinvointia sekä negatiivisesta että positiivisesta näkökulmasta ja näiden välisestä tasapainosta.

2.3.1 Työn vaatimukset ja kuormitustekijät

JD-R -mallin (työn vaatimukset – voimavarat -malli) mukaan työhyvinvointi muodostuu tasapainosta vaatimuksien ja voimavarojen välillä (Bakker & Demerouti, 2007; Guest, 2017). Työn vaatimukset ovat työympäristöön ja itse työhön liittyviä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä joko kognitiivista tai emotionaalista panostusta. Vaatimuksia ovat esimerkiksi korkea työpaine, kiire, hankalat asiakaskohtaamiset, vaativat työtehtävät, fyysinen työympäristö tai epätasapaino työn ja vapaa-ajan välillä (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001;

Guest, 2017). Nämä työn vaatimukset eivät sopivassa määrin ole negatiivisia, mutta pitkittyessään ne voivat aiheuttaa stressiä ja uupumusta, jos työntekijällä ei ole tarpeeksi voimavaroja kohdata haasteita ja hallita niitä.

”Job demands” viittaa suomenkielessä työn kuormitustekijöihin. Työterveyslaitos on mitannut tyypillisiä työn kuormitustekijöitä Suomessa vuosittain ja vuoden 2024 tuloksissa muun muassa seuraavat tekijät nousivat kirkkaasti esiin; epävarmuus työn tulevaisuudesta, liiallinen työn määrä, roolikonfliktit, eettinen stressi, työn yksitoikkoisuus sekä fyysinen kuormittavuus (Työterveyslaitos, 2024e). Näistä suurin osa viittaisi henkiseen kuormittumiseen enemmän kuin fyysiseen kuormittumiseen. Tutkimuksessa todettiin myös, että työuupumusta koetaan enemmän kuin ennen koronapandemiaa, etenkin nuorilla ja esihenkilöillä. Yleistyneitä syitä uupumukselle Työterveyslaitoksen tutkimuksen (2024e) mukaan ovat kroonistunut väsymys, tiedolliset häiriöt, kuten muistiongelmien ja keskittymisvaikeudet, tunteiden hallinnan häiriöt sekä kynnistyneisyys.

2.3.2 Työn voimavarat

JD-R -mallin positiivinen näkökulma, eli työn voimavarat auttavat työntekijää tasapainoilemaan työn vaatimusten kanssa ja ehkäisemään ylikuormittumista (Bakker & Demerouti, 2007; Guest, 2017). Voimavaroja ovat esimerkiksi työn riittävä autonomia, sosiaalinen tuki, kehitymis- ja oppimismahdollisuudet, palaute ja henkilökohtaiset voimavarat. Richter ja Hacker (1998) ovat myös jaotelleet voimavaroja ulkoisiin ja sisäisiin voimavaroihin, jossa ulkoiset viittaavat organisatorisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin ja sisäiset kognitiivisiin ja käyttäytymiseen liittyviin voimavaroihin. Voimavaroilla on selkeä yhteys työn vaatimuksiin ja kuormituksen ehkäisemiseen (ks. kuvio 1), mutta ne ovat arvokkaita myös itsessään, sillä ne lisäävät työn motivaatiota ja työn imua (Bakker & Demerouti, 2007). Työntekijän voimavarat tulevat myös silloin erityisesti esille, kun henkilö kohtaa haasteita työssään ja joutuu ponnistelemaan, jotta selviytyisi. Tällöin voimavarojen tarpeellisuus koetaan vasta merkitykselliseksi, kun niitä

tarvitaan, jolloin myös itse työtehtävä motivoi enemmän, kun siitä on selviytynyt (Hobfoll, 2001).

Työn voimavaroja voidaan tarkastella myös eri tasoilta (Bakker & Demerouti, 2007), kuten organisaation tasolta, jossa voimavaroja voivat olla muun muassa palkka ja uramahdollisuudet. Toinen taso on ihmissuhteiden taso, jossa sosiaalisilla suhteilla, kuten tiimin ilmapiirillä ja esihenkilön tuella on merkitystä koettuihin voimavaroihin. Kolmas ja neljäs taso liittyvät työnkuvan ja työn järjestämisen aiheuttamiin voimavaroihin, kuten päätöksentekoon osallistuminen, tehtäväkokonaisuuksien selkeys sekä autonomia omassa työssä. Voimavaroihin lukeutuu myös työntekijän henkilökohtaiset voimavarat, kuten persoonallisuuspiirteet ja käyttäytyminen.

2.3.3 Tasapaino voimavarojen ja vaatimusten välillä

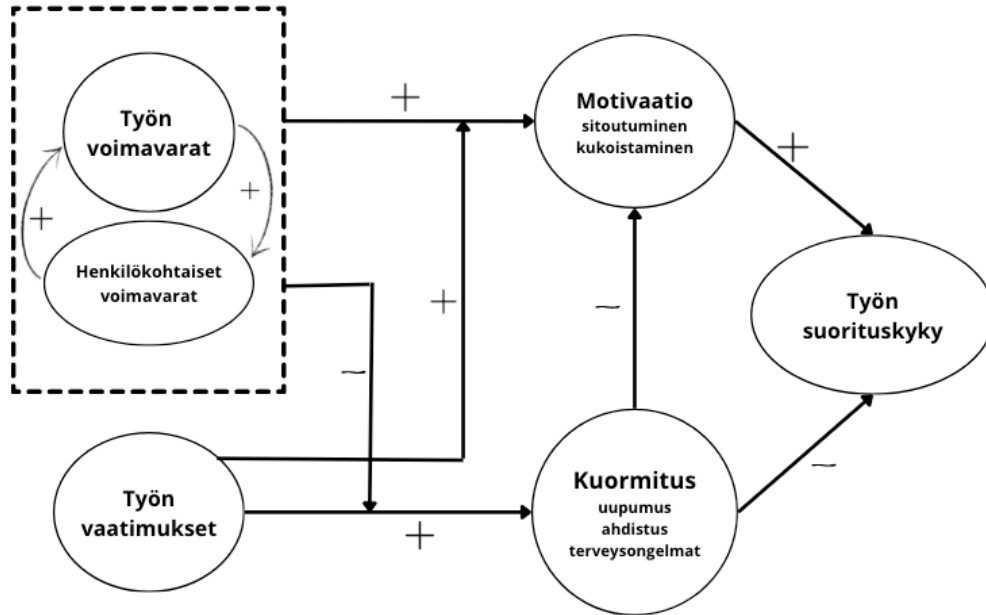
Bakker ja Demerouti (2018) kuvailevat ja selittävät teoksessaan JD-R -mallin eri näkökulmia ja ominaisuuksia liittyen työhyvinvointiin. Kuviossa 1 on pelkistetty malli heidän näkemyksistään, jossa kuvaillaan ominaisuuksien yhteyksiä. Työn voimavarat on linkitetty henkilökohtaisten voimavarojen kanssa, sillä henkilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja persoonalla on paljon tekemistä sen kanssa, miten esimerkiksi ihminen suhtautuu haasteisiin. Jos on esimerkiksi luonteeltaan optimistinen, osaa myös kohdata vaikeat tilanteet avarakatseisemmin, eikä tällöin vaikeudet kasaudu päälle. Näillä on siis toisiaan tukeva vaikutus. Toinen selkeä yhteys heidän mukaan (2018) on voimavarojen positiivinen vaikutus motivaatioon, mikä vaikuttaa muun muassa sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Kun motivaatio on parempi, on sillä positiivista vaikutusta suoraan työntekijän suorituskykyyn.

Kuvion 1 alalaidassa työn vaatimuksista on suora positiivinen yhteys kuormitukseen, eli toisin sanoen; jos työntekijällä ei ole tarpeeksi voimavaroja kohdata vaatimuksia, pitkään jatkuneet haasteet voivat johtaa ylikuormittumiseen, jossa riskeinä voivat olla uupumus, ahdistus ja erilaiset terveysongelmat (Bakker & Demerouti, 2018). Nämä

oireet ja ylikuormittuneisuus voivat johtaa taas heikompaan suorituskykyyn, mikä voi näkyä esimerkiksi keskittymisvaikeuksina tai tiedonhallinnan häiriöinä. Riittäväillä voimavaroilla työntekijä voi kuitenkin ehkäistä ylikuormittumista, mikä näkyy kuviossa 1 negatiivisena vaikutuksena voimavaroista kuormittumistilaan.

Bakker ja Demerouti (2018) ovat lisänneet malliin positiivisen yhteyden työn vaatimuksista motivaation määrään. Tämä viittaisi heidän mukaan siihen, että kun työntekijällä on tarpeeksi voimavaroja, hän myös tarvitsee vaatimuksia, jotta hän motivoituisi työtehtävästään vielä enemmän. Jos työntekijällä on paljon autonomiaa, taitoja ja motivaatiota, ne tuovat merkitystä vasta silloin, kun työntekijä kohtaa haasteita ja selviytyy niistä, eli ihmisen voimavarat tulevat hyödyllisiksi vasta kun niitä oikeasti tarvitaan (Bakker & Demerouti, 2018; Hobfoll, 2001).

JD-R -mallin (Bakker & Demerouti, 2007, 2018; Guest, 2017) ideana on siis se, että työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ylläpitämiseksi voimavarat ja vaatimukset tulisi olla tasapainossa keskenään. Tällöin työntekijällä on rahkeita selviytyä vaatimuksista, kuten aikapaineista, mutta myös motivoitua työstä, kun hänellä on tarpeeksi haasteita työssään ja voimavaroja kohdata ne. Lopulta työntekijän suorituskyky paranee (ks. kuvio 1), kun motivaatio on korkealla ja tunne omasta jaksamisesta on hyvällä tasolla.



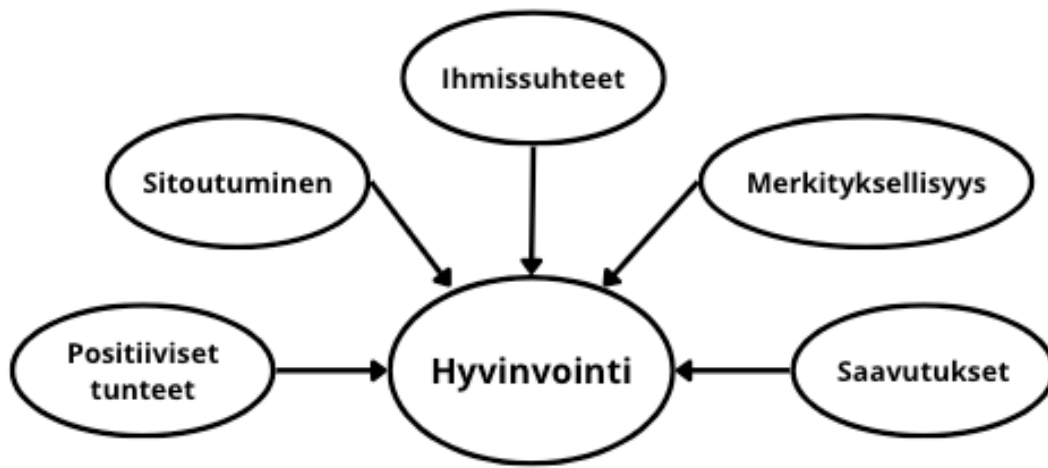
Kuvio 1. Työn voimavarat ja vaatimukset -malli (mukaillen Bakker & Demerouti, 2018).

2.4 PERMA-malli työhyvinvoinnin näkökulmasta

Seligman (2011) on kehittänyt subjektiiviseen hyvinvointiin liittyvän PERMA-mallin, jolla kuvataan ihmisen hyvinvointia ja kukoistusta elämässä. Teorian mukaan kukoistamiseen vaaditaan viittä ominaisuutta (ks. kuvio 2), joita ovat positiiviset tunteet (positive emotions), sitoutuminen (engagement), ihmissuhteet (relationships), merkityksellisyys (meaning) ja saavutukset (accomplishment). Ominaisuudet eivät ole toisistaan riippuvaisia, ja niitä voidaan tavoitella itsessään, eikä vain saavuttaakseen muita jonkin ominaisuuden avulla. Teorian mukaan hyvinvointi muodostuu ja kehittyy, kun näitä viittä ulottuvuutta hoitaa ja arvostaa (Kun ym., 2017; Seligman, 2011), ja kullakin ominaisuudella on positiivista vaikutusta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

PERMA-mallia on hyödynnetty työhyvinvoinnin tutkimuksessa kirjallisuuden perusteella jo jonkin verran. Kern ja Butler (2016) loivat tutkimusryhmänsä kanssa alkuperäisestä mallista oman PERMA-Profilin -työkalun, jolla arvioidaan hyvinvointia työelämän

kontekstissa yksityiselämän hyvinvoinnin sijaan. Heidän mallissa on laajempi kattaus kysymyksiä, mutta se arvioi muuten samoja asioita, mutta työelämän näkökulmasta. Vaikka PERMA-mallia voidaan hyödyntää työhyvinvointijohtamisessa ja hyvinvointia lisäävien ominaisuuksien löytämisessä ja kehittämisessä, on esimerkiksi Kernin ja Butlerin PERMA-Profilier -mallia kritisoitu sen puutteellisen luotettavuuden ja tieteellisen pätevyyden vuoksi (Mayer, 2019).



Kuvio 2. PERMA-mallin viisi ominaisuutta (Seligman, 2011).

PERMA -mallin viisi ominaisuutta

Positiiviset tunteet toimivat ikään kuin kukoistamisen mittarina, ja näitä tunteita ovat esimerkiksi onnellisuus, mukavuus ja mieliala. Ihminen tekee mielellään asioita, jotka aiheuttavat positiivisia tunteita. (Kern, 2014; Seligman, 2011). Kokemalla positiivisia tunteita usein, on sillä myönteistä vaikutusta esimerkiksi työn suorittamiseen, fyysiseen terveyteen, sosiaalisiin suhteisiin ja optimistisuuteen (Kun ym., 2017). Edistämällä positiivisia tunteita ja rajoittamalla negatiivisia tunteita, auttaa se työntekijää luomaan paremmin vakaan ja tuottoisan kognitiivisen työskentelytilan, jossa muun muassa päätöksenteko ja työtyytyväisyys kehittyvät (Mayer, 2019).

Sitoutumisella viitataan syvään psykologiseen yhteyteen, esimerkiksi jotain yritystä, asiaa tai harrastusta kohtaan. Tässä yhteydessä puhutaan myös flow-tilasta, jolloin ihminen on niin keskittyneessä tilassa, että hän unohtaa muut asiat ympäriltään (Kern, 2014; Seligman, 2011), tällöin sitoutumisen tunne voi parantaa keskittymiskykyä ja työsuoriutumista (Kun ym., 2017). Työntekijöiden koettu sitoutuminen on hyvin vahvasti sidoksissa työntekijöiden perustarpeiden tyydyttämiseen (Vandenabeele, 2014) ja työssä viihtymiseen sekä myös fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin (Mayer, 2019).

Ihminen tarvitsee yhteydentunnetta ja sosiaalisia suhteita (Kern, 2014; Kun ym., 2017; Seligman, 2011). Ihmissuhteet pitävät sisällään yhteyden yhteiskuntaan, yhteisöön ja läheisiin. Nämä ovat tuntemuksia siitä, onko ihmisellä esimerkiksi tarpeeksi hyvä sosiaalinen verkosto ympärillään ja sosiaalista tukea elämän eri vaiheissa. Hyvinvoinnin nähdään parantuvan, kun ihmisellä on paljon tukiverkoston ja sosiaalista verkkoa ympärillään, jolloin yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Työkontekstissa työpaikkasuhteet ovat merkityksellisiä yksilölle ja organisaatiolle, sillä positiivisilla ihmissuhteilla on nähty olevan vaikutusta parempaan elämänlaatuun, motivaatioon sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen, ja myös arvostuksen saaminen kollegoilta ja esihenkilöltä luo hyvinvointia ja muun muassa oppimista (Mayer, 2019; Reis & Gable, 2003). Tärkeä vaikutus hyvillä ihmissuhteilla on myös syvemmän itsetuntemuksen löytäminen ja vahvistuneempi identiteetti, joilla on taas positiivisia vaikutuksia muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin (Ragins & Dutton, 2007).

Merkityksellisyydellä viitataan tarkoituksen tai suunnan löytämiseen elämässä, eli ihmisellä on jokin itseään suurempi merkitys elämässä, mikä vie eteenpäin (Kern, 2014; Kun ym., 2017; Seligman, 2011). Tämä voi näkyä esimerkiksi vapaaehtoistyössä; ihminen kokee työnsä itseään merkityksellisemmäksi, jolloin se tuottaa merkityksellisiä tunteita ja hyvinvointia. Sinekkin (2009) mukaan merkityksellisyys ja tarkoitus synnyttävät työelämässä pitkäaikaista uskollisuutta niin työtehtävää kuin organisaatiota kohtaan, sillä toiminnan taustalla olevan motivaation löytäminen ja sisäistäminen luo kestävästä menestystä ja hyvinvointia sekä muun muassa luovuutta ja innovaatioita.

Saavutuksen tunne syntyy, kun ihminen pääsee tavoitteisiinsa ja kokee saavuttaneensa jotain. Tämä tunne voi lisätä hyvinvointia, motivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta itsessään. (Kern, 2014; Seligman, 2011) Seligmanin (2011) mukaan ihmisen täytyy katsoa elämää takaperin ja ajatella, että on saavuttanut jotain, jotta voi saavuttaa hyvinvointia. Joskus ihmisen ainoana motiivina työlleen voi olla tyytyväisyys saavuttamastaan tavoitteesta. Tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan henkilöltä usein sisäistä motivaatiota, sinnikkyyttä ja vahvaa omistautumista tehtävää kohtaan (Falecki ym., 2018; Mayer, 2019).

3 Hyvinvointi-interventiot tukena työhyvinvoinnin johtamisessa

Yhteiskunnan muutokset, kuten teknologisoituminen, elinympäristön muutos ja jatkuva ärsykkeiden lisääntyminen, ovat aiheuttaneet tarvetta oman hyvinvoinnin säätelylle ja erilaisille hyvinvointi-interventioille ja paremmille terveysvalinnoille (Kasila & Kaasalainen, 2022). Palvelut, jotka tukevat hyvinvointia, ovat nousseet yhä suosituimmiksi yrityksien, julkisten organisaatioiden ja kolmannen sektorin toimijoiden tarjoamissa palveluissa, sillä aikuisväestön hyvinvoinnin edistämiseksi on havaittavissa selkeitä tarpeita, muun muassa kasvavien sairauspoissaolopäivien takia (Kasila & Kaasalainen, 2022; Marin-Farrona ym., 2023). Suomessa vuonna 2017 tehdyssä terveystutkimuksessa (Koponen ym., 2018) tulokset puhuvat puolestaan, kun muun muassa työikäisessä väestössä lihavuus on jonkin verran yleistynyt ja psyykinen kuormittuneisuus etenkin työikäisillä naisilla on kasvussa. Myös aiempi koettu työkykyisyyden parantuminen on pysähtynyt tai jopa hieman laskenut tutkimuksen mukaan.

Kun ehkäistävässä olevat krooniset sairaudet ovat yleistyneet globaalisti, on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota strategioihin ja erilaisiin palveluihin, jotka parantavat hyvinvointia ja edistävät terveellisen elämän valintoja (Wolever, 2013). Työhyvinvointiin panostamisen taustalla on maailman muuttuva työelämä; organisaatioiden on pyrittävä pitämään huolta työntekijöistään, sillä henkilöstö nähdään yhä arvokkaampana inhimillisenä pääomana, joka vaikuttaa muun muassa kilpailukykyyn ja menestymiseen (Krainz, 2015). Erilaisia hyvinvointi-interventioita on hyödynnetty organisaatioissa laajalti (Shiri ym., 2023), ja myöhemmin tässä luvussa perehdytään tarkemmin yhteen näistä; hyvinvointivalmennukseen, jossa pyritään pysyviin elämäntapamuutoksiin ja muun muassa henkisen hyvinvoinnin kasvuun (Kasila & Kaasalainen, 2022; Wolever, 2013).

Erilaiset hyvinvointi-interventiot, kuten mindfulness -ohjelmat, liikuntapainotteiset ohjelmat ja erilaiset stressinhallintaohjelmat voivat parantaa työhyvinvointia, työtehoa, työtyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia, ja ehkäistä työstressiä, uupumusta ja sairauspoissaoloja. Vaikutukset voivat kuitenkin jäädä usein vaatimattomiksi, kun hyvinvointi-interventio loppuu ja toiminta ei ole pysyvää ja jatkuvaa (Shiri ym., 2023).

Liikuntapainotteiset hyvinvointi-interventiot organisaatioissa ovat tuottaneet jonkin verran tutkimustulosta. Marin-Farrona ja muut (2023) tutkivat, kuinka fyysiseen aktiivisuuteen painottuvat hyvinvointi-interventiot vaikuttivat työntekijöiden terveyteen ja tuottavuuteen. Tutkimuksessa juuri työkyky oli parantunut fyysisten ominaisuuksien, kuten lihasvoiman ja kestävyuden parantuessa. Mindfulness-ohjelmilla tarkoitetaan harjoituksia, joissa keskitytään tietoiseen läsnäoloon nykyhetkessä ja tietoisuuteen ympäristöstä niin, että kokemukset hyväksytään sellaisina kuin ne ovat (Kumprang & Suriyankietkaew, 2024). Tutkimuksessa (Kumprang & Suriyankietkaew, 2024) osoitettiin, että mindfulness-harjoituksilla on merkitystä työhyvinvoinnin parantumiselle muun muassa sitoutumisen, tunneällyn ja henkisen hyvinvoinnin kehittymisenä.

3.1 Hyvinvointi-interventioiden merkitys työhyvinvoinnille

Erilaisilla hyvinvointi-interventioilla organisaatioissa ja niihin osallistumisella on monia positiivisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin. Hyvinvointiohjelmiin osallistumisella on todettu olevan positiivista vaikutusta esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymiseen ja työtyytyväisyyteen (Parks & Steelman, 2008). Yksi tärkeä huomio hyvinvointivalmennuksia suunniteltaessa on henkilöstöhallinnon halu kehittää ja herättää tietoisuutta hyvinvointia tukevista valinnoista ja prioriteeteista, sillä organisaatiokulttuuri pitkälti määrittelee sen, miten hyvinvointia arvostetaan ja kuinka siihen panostetaan työyhteisössä (Edwards & Marcus, 2018). Jos tarjotaan palvelua, mutta ei juuritasolla herätetä työntekijöiden motivaatiota ja tietämystä hyvinvoinnista, ei hyvinvointiohjelmien tuloksetkaan välttämättä säväytä ja ole pysyviä.

Hyvinvointiohjelmien vaikutukset voivat jäädä vaatimattomiksi ja lyhytaikaisiksi monestakin syystä. Shiri ja muut (2023) tutkivat hyvinvointiohjelmien vaikutuksia terveys- ja sosiaalialan työntekijöille, ja tulokset osoittivat, että vaikka positiivisia vaikutuksia työntekijöiden keskuudesta löytyi, kuten työkyvyn parantumista, työtyytyväisyyden lisääntymistä, työuupumuksien ja sairauspoissaolojen vähentymistä, niin vaikutukset olivat usein vaatimattomia ja lyhytkestoisia. Usein esteiksi osallistumiselle muodostui työkiireet, riittämätön henkilöstö, motivaation ja esihenkilön tuen puute sekä ohjelmien aikataulutaminen työajan ulkopuolelle. Tuloksien mukaan he suosittelisivat, että hyvinvointiohjelmat integroitaisiin paremmin päivittäisiin työtehtäviin ja osaksi työpäivää, jolloin osallistumismäärät ja motivaation taso nousisivat. Onnistuneiden hyvinvointi-interventioiden suunnittelussa tulisi ottaa myös huomioon työntekijöiden työympäristöt ja erityistarpeet (Abdin ym., 2018), sillä erilaiset työympäristöt ja -tavat vaikuttavat tarvittavan ohjauksen muotoon (Mänttari ym., 2021).

Marin-Farrona ja muut (2023) tutkivat kirjallisuutta työpaikalla järjestettävien hyvinvointiohjelmien vaikutuksista työntekijöiden hyvinvoinnille, ja löysivät myös vahvan yhteyden hyvinvointiohjelmien ja työkykyisyyden parantumisen välillä, mutta myös selviä kehityskohteita hyvinvointiohjelmien taloudellisten vaikutusten löytämiseksi. Monet tutkimukset eivät analysoi hyvinvointiohjelmien taloudellisia vaikutuksia, sillä niihin ei ole olemassa selkeitä globaaleja mittareita, joita voitaisiin hyödyntää vaikutusten analysoinnissa. Jones ja muut (2019) niin ikään tutkivat hyvinvointiohjelmien vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja talouteen, ja totesivat kahden vuoden tutkimuksen olleen liian lyhyt pidempiaikaisten vaikutusten analysointiin. Heidän mielestään tämän mittaiset hyvinvointiohjelmat eivät riitä, jotta sairauspoissaoloja ja muita terveyteen liittyviä parannuksia voitaisiin vielä kunnolla huomata ja analysoida.

Baicker ja muut (2010) tutkivat, miten hyvinvointiohjelmat tuovat säästöjä organisaatioille, ja totesivat, että investoimalla hyvinvointipalveluihin vaikutukset eivät kohdistu vain terveydellisiin vaikutuksiin vaan myös taloudelliseen puoleen, muun

muassa pienentyneiden sairauspoissaolokustannuksien vuoksi. Hyvinvointiohjelmien tehokkuuden mittaaminen on myös oleellinen osa sijoitetun pääoman optimoimiseksi ja vaikutuksien seuraamisen kannalta, ja siksi Edwards ja Marcus (2018) totesivat tutkimuksessaan kontrolloidumpien olosuhteiden ja vertailuryhmien käyttöä, jotta hyvinvointivaikutuksia voisi paremmin analysoida ja ymmärtää.

Kun hyvinvointiohjelmiä tarjotaan organisaatioissa, olisi tärkeää suunnitella oikea kohderyhmä, kenelle palvelua tarjotaan. Jonesin ja muiden (2019) tekemässä tutkimuksessa osoittautui selkeäksi se, että he, jotka todella tarvitsisivat hyvinvointiohjausta eivät hakeudu tällaisiin palveluihin. Eli toisin sanoen he, joilla on muutenkin pienemmät sairauspoissaolokulut ja panostavat jonkin verran jo entuudestaan omaan terveyteen, ajautuvat näihin ohjelmiin, jolloin tulokset eivät ole niin vaikuttavia. Vaikuttavuuden kannalta olisi tärkeää saada hyvinvointiohjelmiin juuri ne työntekijät, joilla on eniten ongelmia terveyden kannalta, ja joiden kustannukset organisaatiolle ovat suurimmat (Jones ym., 2019). Palvelun kohderyhmän valinta ei ole kuitenkaan helppoa, jos esimerkiksi halutaan tarjota ennaltaehkäisevää hyvinvointiohjelmaa niille, jotka ovat vaarassa ajautua riskiryhmään, ja näin luoda organisaatiokulttuuria, jossa hyvinvointiin panostetaan jo ennaltaehkäisevästi ennen ongelmien kasaantumista.

3.2 Hyvinvointivalmennuksen määritelmä ja tavoitteet

Yksi tyypillinen hyvinvointi-interventio on hyvinvointivalmennus, jossa keskitytään yksilölliseen ja kokonaisvaltaiseen ohjaukseen. Hyvinvointivalmennuksessa osapuolina ovat hyvinvointivalmentaja ja valmennettava yksilö. Hyvinvointivalmennuksessa tavoitteena on vahvistaa yksilön voimavaroja ja tavoitteellisesti edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia (Wolever, 2013). Hyvinvointia tukeva valmennus pohjautuu hyvinvointiteorioiden näkökulmiin, joista yksi tunnettu on erottelu hedonistisen ja eudaimonisen käsityksen välillä (Kasila & Kaasalainen, 2022). Hedonistisessa käsityksessä hyvinvointi perustuu onnellisuuteen, hetkellisiin nautintoihin ja

negatiivisten tunteiden välttelyyn, kun taas eudaimoninen viittaa merkityksellisyyteen ja päämäärien mukaisiin valintoihin elämässä (Kasila & Kaasalainen, 2022; Ryan, 2001). Näistä jälkimmäinen on usein valmennuksen tavoitteena, eli löytää pitkäkestoisia tavoitteita ja rakentaa pysyvää elämäntapamuutosta.

Hyvinvointivalmennuksessa pääpaino on hyvinvoinnin edistämisessä, ei niinkään sairauksien hoidossa tai suorituskyvyn maksimoinnissa (Huffman, 2016). Kasila ja Kaasalainen (2022) kuvailevat ohjausprosessia kolmella tärkeällä ominaisuudella; ymmärrys, oppiminen ja motivaatio. Ohjausprosessissa on tärkeää saada yksilö ymmärtämään hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä asioita ja vaikutuksia, kehittämään hyvinvointiosaamisen oppimista ohjaajan avulla, esimerkiksi liikkumiseen liittyvää oppimista, sekä lisäämään motivaatiota paremman hyvinvoinnin saavuttamiseksi.

Usein huomataan, että henkilöllä saattaa olla esimerkiksi paino tippunut lyhyelläkin ajanjaksolla, mutta ongelmaksi muodostuukin puute pitkäjänteisemmästä elämäntapamuutoksesta, jolloin muutos jää vain hetkelliseksi eikä pysyväksi (Lawlor, 2020; Rogers, 2017), minkä vuoksi olisi tärkeää saada valmennettavalle pysyvämpiä ja syvempiä merkityksiä ja tavoitteita hyvinvoinnin edistämiseksi, ja muuttaa nimenomaan ajatusmalleja ja omaa suhtautumista hyvinvointiin.

Valmennusprosessissa keskeistä on vuorovaikutus ja oppimiskokemus sekä prosessin seuranta ja systemaattinen toiminta (Huffman, 2016). Suhde valmentajan ja valmennettavan välillä rakentuu luottamuksesta, kuuntelusta, ymmärtämisestä, rakentavasta palautteesta, ohjauksesta ja vuorovaikutteisesta keskustelusta osapuolten välillä, ja valmentaja tukee yksilöä tiedollisella tuella ja arvioi kehitystä jatkuvalla seurannalla (Huffman, 2016; Rollnick ym., 2019).

Valmennus aloitetaan yleensä jonkinlaisella alkukartoituksella, jossa keskustellaan valmennettavan omista tavoitteista ja luodaan ohjaukselle suunnitelma, joka mukailee valmennettavan itse asettamia tavoitteita ja päämääriä. Tärkeää on nimenomaan se, että

tavoitteet ovat realistisia ja tulevat henkilöltä itseltään (Kasila & Kaasalainen, 2022). Valmentajan rooli tässä on tarjota sopivia työkaluja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Valmennusprosessin kehitystä voidaan seurata eri tavoin; voidaan hyödyntää erilaisia fysiologisia mittareita, kirjoittaa päiväkirjaa valmennuksesta, tehdä erilaisia testejä, kuten lihaskuntotestejä tai käydä yksilöllisiä palautekeskusteluja valmentajan kanssa (Fjeldsoe ym., 2019). Prosessissa on keskeistä tunnistaa ja ymmärtää omia ajatuksia ja tunteita, jotta myös tavoitteisiin pystyy paremmin sitoutumaan (Lawlor, 2020). Koko hyvinvointivalmennuksen ideana ei ole vain saada aikaan fyysisiä tuloksia esimerkiksi painonpudotukseen liittyen, vaan tärkeämpää on luoda pysyvämpi elämäntapamuutos, jossa opitaan näkemään hyvinvointia kokonaisuutena ja ymmärtämään, että pienilläkin teoilla on merkitystä, mutta kuitenkin olemalla myös itselleen armollinen (Kasila & Kaasalainen, 2022). Tärkeää on myös oppia peilaamaan valmennuksessa opittuja taitoja arjen kokemuksiin. Hyvinvointivalmennuksessa käytetään usein termiä psykologinen joustavuus, jonka tarkoituksena on kehittää valmennettavan kykyä määrittää omia arvoja ja tavoitteita, hyväksyä ja reflektoida omaa tietoisuutta ja taitoja (Kashdan & Rottenberg, 2010).

Hyvinvointivalmennuksilla voi olla merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille. Clark ja muut (2014) tutkivat hyvinvointivalmennuksen psykososiaalisia hyötyjä tutkimuksessaan, ja havaitsivat parannuksia työntekijöiden yleisessä elämänlaadussa, kuten koetussa stressitasossa ja masennusoireissa. Vaikka tämä ja useat muut tutkimukset osoittavat hyvinvointivalmennuksien hyötyjä, kuten mielialan kohentumista ja parempaa stressinhallintaa, on kuitenkin laajemmille tutkimuksille sekä standardoiduille raportointi- ja mittaustavoiille tarvetta vahvempien johtopäätöksien saamiselle (Boet ym., 2023; Clark ym., 2014).

4 Tutkimusmenetelmä

Tämä luku esittelee tutkielman laadulliset tutkimusmenetelmät, kohdeorganisaation Vaasan kaupungin, sekä kohteena olevan hyvinvointihankkeen taustatiedot. Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysimenetelmät esitellään luvun loppupuolella.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin eli kvalitatiivisesti, sillä tutkielman tarkoituksena on selvittää julkisorganisaatiossa toteutetun hyvinvointihankkeen vaikutuksia työhyvinvoinnille ja ymmärtää, millaisia vaikutuksia hankkeella on ollut sen asiakkaille eli organisaation työntekijöille ja organisaatiolle itselleen.

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta on kuvailtu ymmärtäväksi ja ihmistieteelliseksi tutkimukseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018), jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä siinä mukana olevien ihmisten näkökulmasta (Puusa ym., 2020). Koska tässä tutkielmassa tutkitaan hyvinvointihankkeen vaikutuksia työntekijöille ja organisaatiolle, on kyseisessä hankkeessa mukana olleiden henkilöiden kokemukset, tunteet ja ajatukset oleellisia ja merkityksellisiä tälle tutkielmalle ja laadulliselle tutkimustavalle yleisesti (Puusa ym., 2020).

4.2 Tapaustutkimus

Tämän tutkielman kohdeorganisaationa on julkisorganisaatio Vaasan kaupunki, sillä tutkielman kohteena oleva hyvinvointihanke on osa organisaation toimintaa. ”Kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia” -hanke on luotu organisaation tarpeista vähentää sairauspoissaoloja ja nostaa henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tuottavuutta (Vaasan kaupunki, 2024b). Hanke on monitahoinen yhteistyö, jossa on mukana

kaupungin henkilöstöpalvelut, liikuntapalvelut sekä työterveyshuolto. Jotta hyvinvointihankkeen vaikuttavuutta voidaan ymmärtää, on tämä tapaustutkimus laadullisin menetelmin valikoitunut tutkielman menetelmäksi, sillä tässä tapauksessa on tärkeää ymmärtää hankkeen vaikutuksia eri näkökulmista ja näin luoda arvoa organisaatiolle.

Tapaustutkimus, eli case-study, on tyypillinen tutkimusvalinta tilanteisiin, jossa halutaan tutkia jotain tiettyä tapausta, tilannetta tai joukkoa tapauksia. Tässä tapauksessa tutkitaan juuri tiettyä hanketta, eli kaupungin hyvinvointihanketta. Tapaustutkimuksen tutkimustapaa käytetään tyypillisesti silloin, kun halutaan kuvailla jotakin ilmiötä, ja kohteena olevasta tapauksesta pyritään saamaan mahdollisimman perusteellinen ja tarkka kuvaus (Eriksson & Koistinen, 2005; Hirsjärvi ym., 2009, s. 130). Hyvinvointihankkeen toiminta on ollut monitahoista, jolloin tapaustutkimuksen käyttö luo selkeyttä koko hankkeen toiminnalle ja tutkielman teolle.

4.2.1 Julkisen sektorin organisaatio – Vaasan kaupunki

Tutkielmani kohde on julkisen sektorin organisaatio Vaasan kaupunki. Organisaatiossa oli töissä viimeisen henkilöstöraportin (v. 2023) mukaan 3224 henkilöä, mukaan lukien vakituiset ja määräaikaiset palvelussuhteet. Organisaatio jakaantuu sivistystoimeen, kaupunkiympäristöön ja konserniohjaukseen. Suurin työllistäjä organisaatiolla on sivistystoimi, johon lukeutui vakituisesta henkilöstöstä 78%, kaupunkiympäristön toimialalla työskentelee 12% ja konserniohjauksessa 10% (Vaasan kaupunki, 2024a). Organisaation ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto, joka koostuu 55:stä jäsenestä. Valtuusto vastaa organisaation asioista, kuten taloudesta ja toiminnasta ja nimittää kaupunginhallituksen, joka johtaa kaupungin hallintoa. Organisaatiossa on myös monia johto- ja lautakuntia, jotka valvovat alueensa toimintaa ja ohjaavat tehtäväalueitaan (Vaasan kaupunki, 2024c).

4.2.2 Kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia -hanke

Organisaatiossa aloitettiin vuonna 2022 hanke nimeltä ”kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia”. Hanketta oltiin pilotoitu jo vuonna 2021 pienimuotoisesti, mutta virallisesti hanke alkoi vuonna 2022. Hanke rahoitettiin pääosin aluehallintoviraston rahallisen tuen ja osittain myös organisaation myöntämän tuen avulla (ks. taulukko 1), ja hanke määriteltiin kolmivuotiseksi. Hanke syntyi tarpeesta löytää työterveyshuollolle (TT Botnia) uusi väylä, jonne kaupungin henkilöstöä voidaan ohjata lisäävun saamiseksi omiin terveydellisiin haasteisiin. Tärkeä merkitys oli myös henkilöstön oman terveyden ylläpitämisellä, mitä haluttiin hankkeen avulla tukea. Hanketta koordinoi Vaasan kaupungin liikuntapalvelut yhteistyössä työterveyshuollon TTBotnian ja kaupungin henkilöstöpalveluiden kanssa. Työterveyshuollon rooli hankkeessa on ohjata työterveyden asiakkaita, jotka ovat kaupungilla töissä, liikuntapalveluille hyvinvointiohjaukseen lähetteen kautta. Henkilöstöpalveluiden rooli on tuoda yhteistyöhön työnantaja näkökulmaa ja esimerkiksi vaatia hankkeelta vaikuttavuutta. Hankkeen toiminta tapahtuu pääsääntöisesti liikuntapalveluissa, mutta toimintaa seurataan ja arvioidaan kaikkien osapuolten kesken yhteisissä ohjausryhmän tapaamisissa aika-ajoin.

Hankkeen rahoitus koostui jokaisena hankevuotena 50% aluehallintoviraston (Avi) avustuksesta sekä 50% kaupungin rahoituksesta. Alla olevassa taulukossa on jokaisen vuoden osuudet ja hankkeen kokonaisbudjetti, joka oli 381 800€. Suurin osa kustannuksista on ohjaajien palkkamenoja, sillä ohjaajien (3kpl) palkat maksetaan kokonaisuudessaan tästä sekä myös osa hankekoordinaattorin palkasta.

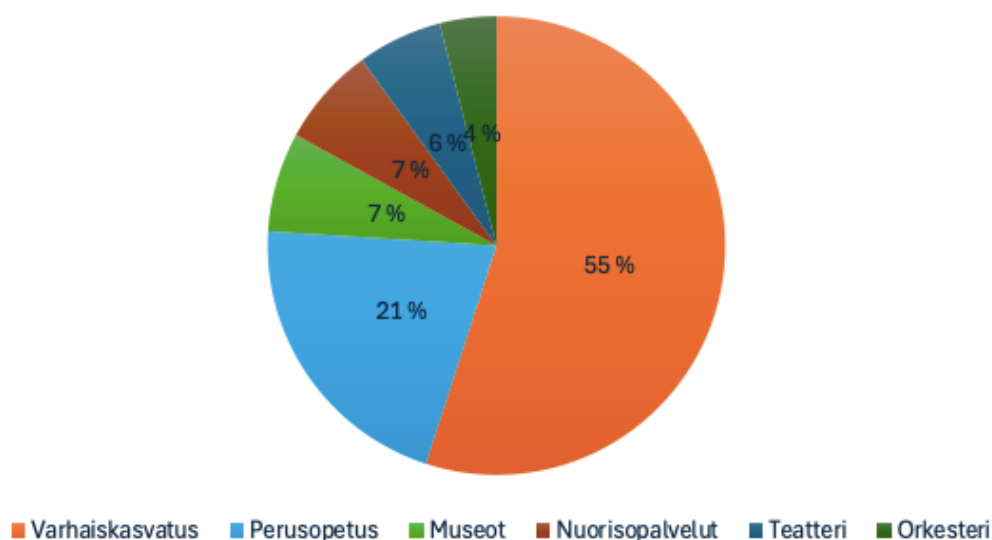
Taulukko 1. Hankkeen budjetti vuosittain.

Hankkeen budjetti	4/2022 – 3/2023	4/2023 – 3/2024	4/2024 – 3/2025
Avin avustus	58 100€	63 500€	69 300€
Henkilöstöpalvelut	0€	20 000€	10 000€
Liikuntapalvelut	58 100€	43 500€	59 300€

Yhteensä	116 200€	127 000€	138 600€
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Kokonaishudjetti 4/2022 – 3/2025	381 800€
---	-----------------

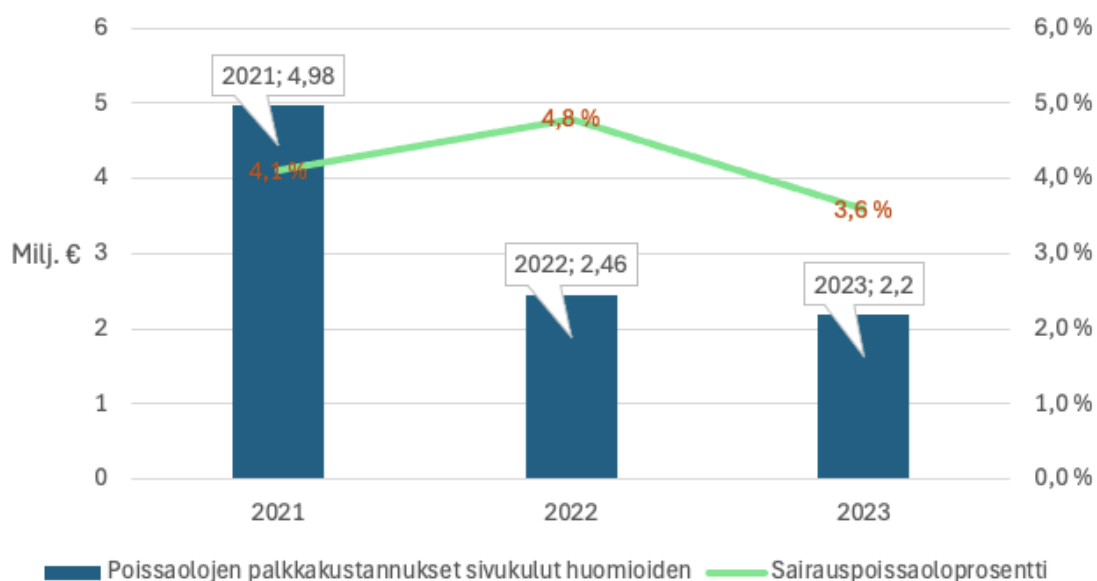
Hankkeessa on ollut koko sen toimikautena (30.11.2024 mennessä) mukana 348 asiakasta (n. 9,2% kaupungin henkilöstöstä) ja kolmen hankevuoden aikana tapaamiskertoja on ollut 2617 (31.12.2024 mennessä). Suurin osaa ottava toimiala on ollut varhaiskasvatus 55% ja toisena perusopetus 21% (ks. kuvio 3). Tapaamiskerrat ovat olleen n. 7-9 per asiakas.



Kuvio 3. Suurimmat asiakasryhmät hankkeessa (Vaasan kaupunki, liikuntapalvelut)

Hankkeen avulla organisaatio yrittää löytää pysyvää toimintatapaa, jolla henkilöstön omaa terveyden ylläpitoa voitaisiin tukea ja sairauspoissaoloja saataisiin vähennettyä. Toiminta on ennaltaehkäisevää, ja sillä pyritään parantamaan työkykyisyyttä ja ehkäistä työkyvyttömyyttä. Vaasan kaupungin henkilöstöraportissa (julkaistu kesäkuussa 2024) kartoitettiin henkilöstön tilaa työhyvinvointikyselyn perusteella, joka toteutettiin alkuvuodesta 2024. Raportti käsitteli vuoden 2023 henkilöstöasioita.

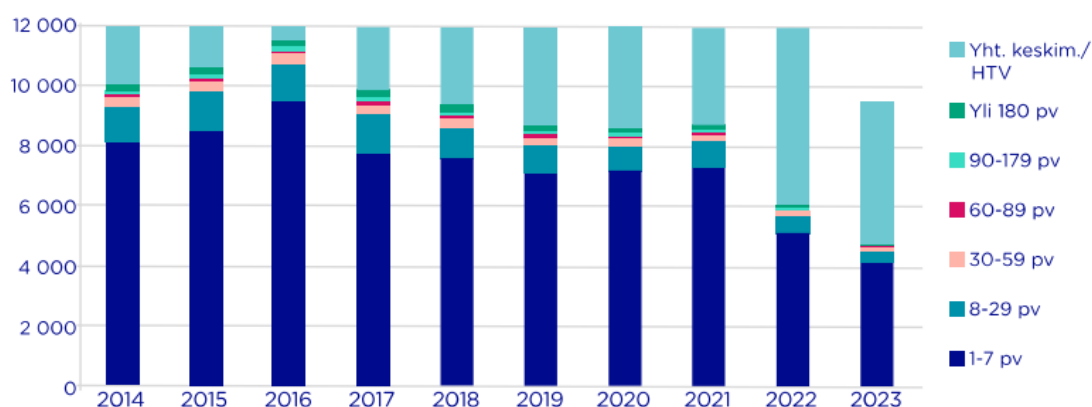
Henkilöstöraportissa kuvataan muun muassa sairauspoissaolopäivien kehitystä ja kuviossa 4 on pelkistetty tilanne vuosien 2021-2023 sairauspoissaoloprosenteista ja poissaolokuluista. Vuonna 2023 vakituisen henkilöstön sairauspoissaoloprosentti oli 3,6% ja sairauspoissaolojen palkkakulut laskennalliset sivukulut huomioiden olivat yhteensä 2,2 M€.



Kuvio 4. Poissaolojen palkkakustannukset ja sairauspoissaoloprosentit vuosilta 2021-2023.

Vertailun vuoksi ennen hankevuosia, eli vuonna 2021 vakituisen henkilöstön sairauspoissaoloprosentti oli 4,1% ja poissaolojen palkkakulut laskennalliset sivukulut huomioiden olivat 4,98 M€. Kuviossa 4 sairauspoissaolokustannuksien voimakasta laskua vuoden 2021 ja 2022 välillä selittää osin Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän synty, kun noin 1700 työntekijää siirtyi kaupungilta kuntayhtymälle. Kuitenkin vuosien 2022 ja 2023 välillä on tapahtunut muutosta sairauspoissaolojen määrässä (henkilöstön määrän pysyessä suunnilleen samana), sillä vuoden 2022 poissaoloprosentti oli 4,8 ja palkkakustannukset olivat 2,46 M€. (Vaasan kaupunki, 2024d).

Oleellista sairauspoissaolokuvioissa on vuoden 2022 ja 2023 välinen ero, sillä hyvinvointihanke alkoi vuonna 2022, mutta vaikutukset esimerkiksi sairauspoissaoloihin voivat tulla viiveellä, ja muutosta onkin tapahtunut niin prosenteissa kuin kustannuksissakin näiden vuosien välillä. Kuviosta 5, jossa kuvataan vakituisen henkilöstön sairauspoissaolojen kestojakamaa, voi myös nähdä, että sekä lyhyemmät että pidemmät sairauspoissaolojaksot ovat vähentyneet vuosien 2022 ja 2023 välillä johtuen varmasti monista syistä, mutta on ollut ainakin yksi hankkeen tavoitteista.



Kuvio 5. Vakituisen henkilöstön sairauspoissaolojen kestojakama 2014-2023 (Vaasan kaupunki, 2024d).

4.3 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tyypillisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018), joista tutkielmaan valittiin primaarina aineistona haastattelut ja kysely. Tutkielmassa käytettiin organisaation olemassa olevaa hyvinvointikyselyä apuna ja siihen on lisätty osuus henkisen hyvinvoinnin arvioimiseksi laadullisilla avoimilla kysymyksillä. Sekundaarisena aineistona tutkielmassa käytettiin jo olemassa olevaa aineistoa, kuten organisaation raportteja ja tilastoja.

4.3.1 Osallistujat

Tutkielman primäärisenä aineistona on haastattelut ja kyselyt. Haastatteluihin osallistui kolme hankkeen asiakasta eli kaupungin työntekijää, kolme hyvinvointiohjaajaa liikuntapalveluilta, hankekoordinaattori, henkilöstöpalveluiden edustaja sekä työterveyshuollon edustaja niillä perusteilla, sillä he ovat kaikki oleellisesti mukana hankkeen toiminnassa jollain tavalla. Hankkeen asiakkaat valikoituivat yhdessä ohjaajien kanssa, sillä heillä oli yhteys asiakkaisiin ja asiakkailta piti ensin saada suostumus ennen kuin ohjaajat luovuttivat heidän yhteystietonsa tutkielman tekijälle. Näin ollen asiakkaita valikoitui kolme, kukin eri ohjaajalta, jonka jälkeen heihin otettiin yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi. Kyselyihin vastasi 30 asiakasta, jotka olivat tutkielman tekohetkellä ohjausprosessin loppuvaiheessa.

Osallistuvien asiakkaiden (haastattelut ja kysely = 33 asiakasta) ikäjakauma oli seuraava: Alle 30v. = **9,1%**, 31-40v. = **9,1%**, 41-50v. = **18,2%**, 51-60v. = **33,3%** ja yli 60v. = **30,3%**

Osallistuvien asiakkaiden ammattijakauma oli seuraava:

Varhaiskasvatus = **36,4%**, Perusopetus = **15,2%**, Henkilöstö = **12,1%**, Sihteeripalvelut = **9,1%**, Opistot = **9,1%**, Kaupunginteatteri = **9,1%**, Kaupunginorkesteri = **3%**, Hallinto ja asiointi = **3%**, Kuntatekniikka = **3%**

Osallistuvien asiakkaiden hyvinvointiohjauksen kesto oli seuraava:

0-3kk = **6,1%**, 3-6kk = **30,3%**, 6-9kk = **15,2%**, 9-12kk = **36,4%** ja yli 12kk = **12%**

4.3.2 Haastattelut

Tutkielman tavoitteena oli selvittää hyvinvointihankkeen vaikutuksia hankkeessa mukana olleen henkilöstön työhyvinvoinnille ja organisaatiolle yleisesti. Koska hankkeen toiminta on monitahoista, eli siinä on mukana henkilöstöpalvelut, liikuntapalvelut, työterveys sekä hankkeen asiakkaat eli organisaation työntekijät, tutkielmassa

haastateltiin jokaista osapuolta. Toteutettiin yhteensä 7 haastattelua, joista yksi oli ryhmähaastattelu (ohjaajat 3kpl). Ryhmähaastattelu on toteutukseltaan tehokas keino tiedonkeruuseen, sillä yhdessä haastattelussa saadaan usealta henkilöltä tietoa samaan aikaan (Hirsjärvi ym., 2009), ja tässä tutkielmassa ohjaajien haastattelu oli hyvä järjestää näin, sillä ryhmähaastattelussa sai myös hyvää keskustelua aikaan.

Haastattelut olivat teemahaastatteluita eli puolistrukturoituja (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastatteluihin valitut teemat nojautuvat tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, mutta haastatteluissa annettiin tilaa myös tarkentaville kysymyksille ja vapaammalle keskustelulle, eikä kysymysten järjestyksellä ollut niin merkitystä (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällöiltään haastattelukysymykset muotoiltiin hieman eri tavalla kunkin osapuolen näkökulmaa vastaavaksi (Liitteet 1-5), mutta teemat pysyivät samoina.

4.3.3 Kysely

Hankkeessa liikuntapalvelut ovat toteuttaneet omia kyselyitä asiakkaille, joissa asiakkaat arvioivat hyvinvointiohjauksen vaikutuksia omaan terveyteen ja hyvinvointiin. Hankkeen toimesta kyselyitä lähetettiin kolme kappaletta (alku-, väli- ja loppukysely) asiakkaille, mutta kahdessa ensimmäisessä kyselyssä ei oltu vielä kysytty tutkimuslupaa, joten tähän tutkielmaan käytettiin ainoastaan loppukyselyä. Loppukyselyä muokattiin siten, että siinä kysyttiin suostumus asiakkailta ja kyselyyn lisättiin oma työhyvinvoinnin arviointi -kohta, joka liittyy tutkielman teemoihin, ja jossa on vain avoimia laadullisia kysymyksiä.

Työhyvinvoinnin arviointi -kohdassa (liite 6) on kuusi avointa kysymystä, jotka liittyvät tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Kyselystä hyödynnettiin myös taustatietoja, kuten ikää, toimialaa, työnkuva, ohjaukseen lähtemisen syytä sekä ohjauksen kestoa. Kysely lähetettiin kaikille asiakkaille, jotka olivat tutkielman tekohetkellä ohjausprosessin loppuvaiheessa tai jo lopettaneet vuoden 2024 puolella, ja 30 henkilöä vastasi kyselyyn. Kyselyn lähetti eteenpäin asiakkaille liikuntapalveluiden hyvinvointiohjaaja, joka toimitti

kyselyn vastaukset tutkielman tekijälle vastaukset saatuaan, näin vastaajien henkilötiedot pysyivät salassa tutkielman tekijältä.

4.4 Aineiston analyysimenetelmä

Tutkielmassa käytettiin kvalitatiivisia aineiston analyysimenetelmiä. Laadullisessa analyysissä analyysitapoja voidaan jaotella kolmeen luokkaan; aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan/teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen, joista kukin tarjoaa erilaisen tavan lähestyä laadullista tutkimusta (Eskola ym., 2001; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston analyysimenetelmäksi tähän tutkielmaan valikoitui teoriaohjaava analyysi, sillä kirjallisuuskatsaukseen valitut teoreettiset mallit osittain ohjaavat muun muassa haastattelujen runkoa valittujen aiheiden mukaan, mutta niissä on jätetty tilaa myös vapaammalle keskustelulle, mikä mahdollistaa uusien näkökulmien esiin nousemisen aineistosta.

Teoriaohjaavassa analyysissä valittu teoria tai malli voi toimia apuna, mutta aineisto ei täysin rajoitu valittujen mallien tai teorioiden näkemyksiin, vaan antaa tilaa myös uusille näkökulmille (Tuomi & Sarajärvi, 2018), eli tässä tutkielmassa ei testata työhyvinvoinnin malleja, vaan ne luovat viitekehystä tutkielman aiheelle. ”Kaikkiaan analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova” (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkielmaa analysoitiin temaattisen analyysin mukaisesti, mikä on yksi tapa analysoida laadullista tutkimusaineistoa. Tässä menetelmässä aineistoon ensin perehdytään, sitten luodaan aineistosta teemoja, jotka kannattelevat aineistoa. Näistä luodaan usein useampia teemakarttoja/käsitekarttoja, joiden avulla hahmotetaan tutkielman kokonaisuutta (Braun & Clarke, 2022; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkielmassa temaattista analyysiä on sovellettu teoriaohjaavasti, jossa analyysi perustuu ennalta valittuihin työhyvinvoinnin malleihin, sekä aineistosta nouseviin aiheisiin.

Teoriaohjaava temaattinen analyysi aloitettiin haastatteluaineiston puhtaaksi kirjoittamisella, eli redusoimalla alkuperäisdata (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kun nauhoitukset oli purettu sanatarkasti auki, alettiin kokoamaan aineistosta teemoja, jotka peilautuivat niin valittuihin malleihin, mutta myös toivat uusia näkökulmia henkilöiden kokemuksista. Apuna käytettiin koottuja teemakarttoja, joiden avulla hahmotettiin kokonaiskuvaa ja luotiin pääteemoja pääosin teoreettisen viitekehyksen teemojen sisällä.

Puhtaaksi kirjoitetusta tiedostosta alettiin keräämään olennaisia ilmauksia ja pääaiheita erilliseen Excel-tiedostoon, johon koottiin kaikkien haastatteluiden tärkeimmät sisällöt samojen teemojen alle. Kyselyn vastaukset saatiin hyvinvointiohjaajalta valmiina Excel-tiedostona, joissa ei näkynyt osallistujien nimitietoja, ja josta lähdettiin myös kokoamaan pääaiheita ja ilmaisuja osallistujilta. Sekundääristä aineistoa kerättiin satunnaisesti case-organisaation nettisivuilta ja liikuntapalveluiden työntekijöiltä, jotka tuotiin osaksi tutkielmaa lähinnä taustatietoihin hankkeesta ja organisaatiosta.

5 Tutkimuslöydökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuslöydöksiä, jotka nousivat esille primäärisestä aineistosta, eli haastatteluista ja kyselystä asiakkaille. Ensin perehdytään asiakkaiden näkökulmiin ja kokemuksiin ja sen jälkeen organisaation näkökulmiin hankkeesta.

5.1 Asiakkaiden kokemukset ja ohjaajien näkemykset ohjauksesta

Hankkeessa mukana olleiden asiakkaiden taustatietoja ja kokemuksia ohjauksesta on kerätty kyselyiden sekä haastatteluiden avulla. Haastatteluissa oli mukana kolme asiakasta ja kyselyissä vastaajia oli 30 kpl. Myös ohjaajat ovat saaneet palautetta omilta asiakkailtaan ohjausprosessista ja he ovat havainneet erilaisia muutoksia ja asioita asiakkaissaan ohjauksen aikana, joista keskusteltiin ohjaajien ryhmähaastattelussa.

5.1.1 Kuormitustekijät työssä ja hankkeeseen lähtemisen syyt ja tavoitteet

Työntekijöiden kuormitustekijöitä kysyttiin loppukyselyssä sekä haastatteluissa asiakkaiden kanssa. Vastauksista näkyi selvästi, että henkistä kuormitusta koetaan enemmän kuin fyysistä kuormitusta vastanneiden asiakkaiden keskuudessa. Henkistä kuormitusta aiheuttivat muun muassa liiallinen työmäärä, hankalat sosiaaliset suhteet ja asiakastilanteet työssä, jatkuva kiire, taukojen puute, poikkeavat työajat, priorisointitaitojen puutteet, metelitaso ja kognitiivisesti haastavat työtehtävät. Henkinen kuormitus ja sen käsittely on muutenkin ollut organisaatiossa enemmän pinnalla ja työntekijöitä on pyritty auttamaan tunnistamaan henkisen kuormituksen oireita, ennen kuin oireet kasaantuvat ja aiheuttavat vakavampia ongelmia.

Fyysistä kuormitusta koettiin myös, ja sitä koettiin sekä passiivisessa näyttöpäätetyössä, että fyysisesti kuormittavassa työssä. Fyysisesti passiivisessa työssä haasteiksi koettiin niskahartiaseudun vaivat, jotka johtuvat pitkälti pitkään jatkuvasta passiivisesta

työasennosta. Fyysisesti raskaassa työssä raskaiden asioiden kantaminen, hankalat työasennot sekä iän tuomat vaivat aiheuttivat fyysistä kuormitusta.

Loppukyselyssä kysyttiin asiakkaiden tärkeintä syytä hakeutua mukaan hyvinvointiohjaukseen ja suurin syy vastanneiden keskuudessa oli kunnon kohottaminen arjessa 63%. Toiseksi suosituimpana syynä oli lihaskuntoon liittyvät haasteet 53% ja kolmantena painonhallinta 23%. Haastatteluista nousi esille myös liikunnallisemman arjen lisääminen, perus toimintakyvyn ylläpitäminen ja liikunnan monipuolistaminen. Muutama myös vastasi ”muu, mikä?” -kohtaan: parempi jaksaminen työssä, tuki elämäntapamuutoksessa sekä työuupumuksen välttäminen. Kysymyksessä on saanut vastata useampaan kuin yhteen kohtaan.

Haastatteluista ja kyselyistä ilmeni, että suurella osalla asiakkaista tavoitteena oli lähinnä liikunnallisemman arjen lisääminen ja lihaskunnon parantaminen, eli tavoitteet olivat enemmän fyysisiä muutoksia, kuin esimerkiksi henkisiä. Myös arjessa selviytyminen ja työkyvyn ylläpito tavoitteina nousivat esille haastatteluista.

5.1.2 Sosiaalisen tuen merkitys

Sosiaalisen tuen merkitys hyvinvointiohjauksessa on ollut valtava. Haastatteluista ja kyselyistä ilmeni, että juuri ohjaajan läsnäolo ja tuki ovat auttaneet todella paljon sekä oman liikunnallisemman arjen löytämisessä että henkisen hyvinvoinnin kasvussa. Tärkeää ohjauksen toimivuudessa on ollut rakentaa luottamus ohjaajan kanssa, ja vastauksien perusteella tätä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta on yhteistyöstä löytynyt. Ohjaajan läsnäololla on myös koettu olevan terapeuttinen tuki, mikä on näkynyt oman itsetunnon ja omien vahvuuksien löytämisenä ja vahvistamisena.

”On joku, joka kuuntelee ja ymmärtää, on vain minua varten.” Haastateltava asiakas 2

Tärkeä rooli ohjaajalla on ollut liikkumisen tietotaidon välittäjänä, sillä vastauksista ilmeni, että tuki oikeanlaiseen liikkumiseen ja asentoihin on vahvistanut omaehtoisen liikkumisen lisääntymistä, kun asiakas on saanut tietoa ja ymmärrystä liikkumiseen ja näin pystynyt jatkamaan liikuntaa itsenäisesti. Ohjaajan läsnäolo on lisännyt myös motivaatiota, ja vastauksista ilmeni, että useampi asiakas ei välttämättä olisi lähtenyt liikkumaan ilman ohjaajan läsnäoloa ja tukea.

”Inhimillisuus on iso tekijä, mikä kuntouttaa ja ylläpitää jaksamista.” Haastateltava asiakas 2

”Saan ohjausta liikunnassa, en oikeastaan muussa. Luotettavaa ja ammattitaitoista ohjausta.” Kyselyvastaaja 27

Hyvinvointiohjaajien näkökulmasta yhteistyö asiakkaiden kanssa on pääosin sujunut hyvin. Ohjaajat ovat kokeneet sosiaalisen tuen asiakkaille merkitykselliseksi asiakkaiden antamien palautteiden mukaan. Ohjaajien tärkein tehtävä on ollut auttaa asiakasta sisäistämään ja soveltamaan oppimaansa ja antaa myös välitöntä palautetta asiakkaalle. Ohjaajien haastattelusta selvisi, että joskus ohjaaja toimii myös täysin henkisenä tukena, jolloin myönteinen ilmapiiri ja kannustaminen ovat avainasemassa. Negatiivisena puolena ohjaajat havaitsivat, että joskus asiakkaan on vaikea luopua ohjaajan läsnäolosta, eli omatoiminen liikkuminen voi olla vaikeaa, kun on tottunut ohjaajan läsnäoloon ja jatkuvaan tukeen. Ohjaajien mielestä tärkeää on saada asiakas ymmärtämään kokonaisvaltaista hyvinvointia ja omia motiiveja, jotta ohjaaja voi ohjata asiakasta enemmän omatoimiseen liikkumiseen ja pysyvämpiin elämäntapamuutoksiin.

”Ollaan valmentajia siinä, että yritetään saada sitä tietotaitoa, mutta ollaan myös kaverina siinä, tuetaan ja rohkaistaan kokeilemaan erilaisia juttuja ja omatoimisesti.” Ohjaaja

”Varmuus siitä, että tekee asioita oikein kantaa pitkälle ohjauksen päätyttyäkin. Positiivinen kannustus on lisännyt motivaatiota jatkaa ja yrittää uudelleen.”

Kyselyvastaaja 16

5.1.3 Sitoutuminen, motivaatio ja oma-aloitteellisuus

”Autetaan niitä, jotka pystyvät jollain tasolla sitoutumaan.” Ohjaaja

Aineistosta ilmeni, että asiakkaiden sitoutuminen hyvinvointiohjaukseen on ollut hyvällä tasolla, sillä suuri osa asiakkaista kokee ilmaisen palvelun todella antoisana ja motivoivana. Kun työterveys on ensimmäistä kertaa palvelusta maininnut asiakkaalle, on asiakkaiden ensireaktio ollut useimmiten positiivinen ja innostava. Suurin osa asiakkaista on ohjautunut palveluun työterveyden terveystarkastuksien kautta, mutta on myös asiakkaita, jotka ovat kuulleet palvelusta ja ottaneet itse yhteyttä työterveyteen palvelun piiriin pääsemiseksi. Työterveys yhdessä liikuntapalveluiden ja henkilöstöpalveluiden kanssa on määritellyt kriteeristön, jonka perusteella he tarjoavat palvelua asiakkaalle.

”Nyt, kun mua tuetaan, pitäähän mun myös itse sitoutua.” Haastateltava asiakas

1

Aineistosta kävi ilmi, että pääosin sitoutuminen itse ohjaukseen ja liikkumiseen ohjaajan tuella on ollut todella hyvää, mutta omatoimiseen liikkumiseen sitoutuminen on ollut heikompaa, sillä moni kokee ohjaajan läsnäolon tuovan motivaatiota liikkumiselle, mutta kun se loppuu, motivaatio hieman laskee. Oleellista tässä on ollut se, onko asiakas löytänyt itselleen mieleisen liikkumismuodon ja oman motiivin toiminnalle, eli mikä itseä kiinnostaa. Vastauksista kävi ilmi, että erityisesti kuntosaliohjelmien saanti itselleen on motivoinut asiakkaita myös omatoimiseen liikkumiseen.

”Ohjaus sai minut ymmärtämään, että olen ryhmäliikkuja. Yksilösuorituksiin en saa itseäni motivoitua.” Kyselyvastaaja 19

”Ohjauksessa puhuttiin asioista maanläheisesti ja kannustettiin parantamaan omaa hyvinvointia pienin askelin.” Kyselyvastaaja 29

Motivaatiota oleellisempi asia ohjauksessa on ollut motiivin löytäminen asiakkaalle, sillä usealle asiakkaalle oman motiivin löytäminen tekemiselle koettiin haastavana. Kun omaa motiivia ei asiakkaan kanssa löydy, koetaan omaehtoinen liikkuminen usein vaikeampana, ja silloin usein asiakas jää kiinni itse ohjaukseen, mutta ei sisäistä itse omatoimisesti terveyden ylläpitämisen taitoja, jolloin elämäntapamuutos ei välttämättä jää pysyväksi asiakkaalle.

”Terveys sinällään on aika tylsä motiivi, koska se on niin kauaskantoinen asia, kun taas painonpudotus voi olla selkeämpi motiivi, joka motivoi enemmän.” Ohjaaja

Treenien säännöllisyys on koettu motivoivana ja auttanut sitoutumaan ohjaukseen. Ohjaajan kanssa käydyt säännölliset tapaamiset ovat auttaneet monia saamaan liikunnan säännöllisyyttä arkeen, mikä onkin ollut ohjauksen tavoitteena. Erittäin motivoivana pidettiin myös uusien taitojen oppimista ja sitä kautta omatoimisen liikkumisen lisääntyminen, sillä kun asiakas on saanut hyviä vinkkejä ja työkaluja omatoimiseen liikkumiseen, on se myös motivoivampaa ja asiakas pystyy paremmin sitoutumaan myös omaehtoiseen liikkumiseen.

”Uusien taitojen harjoittelu ja oppiminen on auttanut uuden harrastusmuodon löytämisessä ja vakiinnuttamisessa arkeeni.” Kyselyvastaaja 16

5.1.4 Mielialan muutokset ja henkinen hyvinvointi

”Positiivisen omakuvan vahvistuminen toi iloa.” Kyselyvastaaja 17

Aineistosta osa asiakkaista koki, että ohjausprosessi toi mielihyvän kokemuksia, ja että yleinen mieliala kohentui ohjauksen aikana. Positiivisia hetkiä koettiin nimenomaan liikkumisen yhteydessä, mutta pidempikestoisia vaikutuksia olivat esimerkiksi koettu omakuvan vahvistuminen, uskon löytäminen itseensä sekä itsetunnon kasvaminen.

”On löytänyt keinon parantaa mielialaa liikunnan avulla, se on tärkeää.” Ohjaaja

”Koen, että olen itse henkisesti kasvanut ja arvostan itseäni enemmän.”

Haastateltava asiakas 1

Ohjaus on auttanut haastatteluiden perusteella myös muokkaamaan ajattelutapoja, ymmärtämään omia vääristyneitä käsityksiä ja korjaamaan omaa ajattelua terveellisempään suuntaan. Osa asiakkaista koki myös, että sietokyky ja kärsivällisyys olivat kasvaneet ohjauksen myötä, kun he esimerkiksi vertasivat tilannetta omassa työssään ennen ohjausta ja sen jälkeen. Myös tyytyväisyyden lisääntyminen ja kohonnut mieliala koettiin seurauksiksi ohjauksesta.

”Itsensä voittaminen syntyy usein siitä, että jos on aluksi tosi varuillaan ja ei uskalla kokeilla jotain liikuntamotoa, niin ajan kuluessa sitä rohkaistuu ja voi jopa ylittää itsensä, jolloin mielialakin muuttuu ihan täysin.” Ohjaaja

Suurin osa kyselyihin vastanneista koki ohjauksen vaikuttaneen positiivisesti henkiseen hyvinvointiin ja juuri mielialan kohentumiseen, mutta oli myös asiakkaita, jotka eivät huomanneet vaikutuksia. Monet kuvailivat vaikutuksina paremman fiiliksen ja olotilan, minkä liikunnan lisääminen arkeen oli aiheuttanut.

”Liikunta vähentää stressiä ja saa ajatukset pois arkisista ajatuksista.”

Kyselyvastaaja 22

5.1.5 Saavutukset ja edistysaskeleet

Aineistosta ilmeni, että moni asiakas koki saaneensa ohjauksesta liikunnan säännöllisyyttä omaan arkeen ja myös pysyvyyttä ohjauksen jälkeenkin. Moni on peilannut ohjauksessa opittuja ja kehitettyjä taitoja ja peruskuntoa arjen askareisiin ja niissä paremmin onnistumiseen.

”Lihaskuntotreeni on auttanut ryhdin parantumisessa ja sitä kautta työergonomian parantumisessa.” Kyselyvastaaja 26

Liikunnan pysyminen arjessa on koettu myös suureksi saavutukseksi ohjauksesta, mutta kaikki eivät ole sitä saaneet pysymään joko oman motivaation puutteen tai muun henkilökohtaisen elämäntilanteen tai sairauden vuoksi. Suuri osa asiakkaista on saanut esimerkiksi kuntosaliharjoitukset osaksi arkea, ja syinä tähän on koettu selkeät saliohjelmat, niiden saanti itselleen sekä kuntosaliharjoittelun koukuttavuus nopeankin kehityksen vuoksi. Myös paljon koettiin henkistä kehitystä, ja vaikka sitä ei välttämättä osaa laskea saavutukseksi, moni kuitenkin totesi jaksavansa myös henkisesti paremmin, mikä myös heijastuu työssä jaksamiseen.

Osalle myös jo perustoimintakyvyn ylläpitäminen arjessa koettiin merkityksellisenä saavutuksena. Erinäiset sairaudet ovat vaivanneet, mutta ohjauksen avulla useampi asiakas on saanut tasapainoa arkeen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tähtäävällä ohjauksella ja valmentajan tuella.

”Liikunnan säännöllisyys erittäin iso saavutus, on jäänyt pitkäkestoiseksi ja pysyväksi asiaksi arjessa.” Haastateltava asiakas 1

Asiakkaiden tarpeet ohjauksessa ovat vaihdelleet, ja esimerkkinä asiakkaina on ollut henkilöitä, joilla on jonkin leikkauksen jälkeinen vamma, ja se on ohjauksen avulla saatu kuntoutettua. Tällöin tavoitteena on ollut tietyn ongelman kuntouttaminen ohjauksen avulla, ja kun kohde on kuntoutunut, on asiakas saavuttanut tavoitteensa.

”Tällaiset kuntoutukset ovat yleensä nopeampia, myös asiakkaat ovat yleensä valmiimpia ja sitoutuneempia, mutta he eivät ole vain löytäneet vielä niitä tapoja ja liikkeitä, mitkä auttaisivat.” Ohjaaja

5.1.6 Merkitys kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille

Loppukyselyn vastauksista selvisi, että moni asiakas on ohjauksen myötä jaksanut paremmin arjessa sekä kokenut fyysisen kunnon ja hyvinvoinnin kohentumista. Suurella osalla asiakkaista ohjauksen tavoitteina on ollut usein fyysiset muutokset kehossa, kuten painonpudotus tai lihaskunnon kehittyminen, mutta aineistosta voi päätellä, että suuri muutos on tapahtunut myös henkisellä puolella, sillä liikunnalla on koettu olevan merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi työssä jaksamiseen, oman itsetunnon kehittämiseen sekä tasapainon löytämiseen arjessa.

*”Yleinen mielialan kohentuminen ja vireystilan selkeä nouseminen varmasti vaikuttavat yhdessä kokonaisvaltaisesti siihen, että stressikäyrän noustessa kiireen keskellä asioihin jaksaa heti puuttua ja priorisoida tehtävät oikeaan järjestykseen.”
Kyselyvastaaja 18*

Fyysisesti asiakkaissa on tapahtunut jonkin verran muutoksia. On asiakkaita, joilla painonpudotus on ollut huimaa, laboratorioarvot ovat liikunnan myötä parantuneet, selkä-, niska- ja hartiaseudun vaivoja on raportoitu parantuneen sekä myös unen laatu ja palautuminen ovat liikunnan myötä parantuneet. Arkisissa asioissa on huomattu kehitystä, kuten esimerkiksi hissillä kulkemisen sijaan on jaksettu kulkea portaita pitkin, pihatöitä on jaksettu pidempikestoisesti tekemään ilman väsymyksen tunnetta ja lastenlasten kanssa on jaksettu pidempään leikkiä. Muutoksia on myös huomattu yleisessä olotilassa ja vireydessä, asiakkaat ovat kokeneet olonsa energisimmiksi, eikä välttämättä päiväunia ole tarvinnut enää samanlailla. On myös asiakkaita, joilla selkeitä fyysisiä vaikutuksia ei ole huomattu, mutta silti yleinen jaksaminen on voinut olla

parempaa. Vaikutukset ovat aineiston mukaan hyvin vaihtelevia ja tapauskohtaisia, riippuen myös paljon asiakkaan omasta motivaatiosta, sitoutuneisuudesta ja halusta liikkua ja parantaa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Haastatteluista kävi myös ilmi, että terveenä pysyminen on ollut yksi vaikutus ohjauksesta, sillä ohjauksen myötä eräs asiakas ei ollut pitkään aikaan myöskään sairaana, minkä arveli johtuvan lisääntyneestä liikkumisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisesta.

”Omalla kohdalla valmennus jäi hieman lyhyeksi, joten pidempiaikaisia vaikutuksia ei ehtinyt vielä rekisteröidä.” Kyselyvastaaja 29

”Koen, että liikunnan laiminlyönti on suuressa roolissa uupumiseni taustalla.” Kyselyvastaaja 30

5.1.7 Työn voimavarat ja vaatimukset – työssä jaksaminen

”Olen huomannut, että liikkuminen lisää hyvinvointia ja sen laiminlyöminen kertoo liian suuresta ylikuormittumisesta työssä.” Kyselyvastaaja 30

Työn voimavaroihin ja vaatimuksiin liittyviä vaikutuksia kysyttiin asiakkailta sekä haastatteluissa että loppukyselyssä. Asiakkaat peilasivat hyvin ohjauksen tuomia vaikutuksia ja hyötyjä omaan arkeen ja myös osin työssä jaksamiseen, mutta välillä haasteeksi muodostui vaikutuksen suorien yhteyksien löytäminen juuri työhyvinvointiin liittyen.

”Olen saanut todella paljon apua ja tukea hyvinvointiohjauksen myötä. Se on välillä ollut ainoa voimavara, mikä on pitänyt pinnalla ja antanut voimaa jaksaa viikossa eteenpäin.” Kyselyvastaaja 9

Yhtenä merkittävänä vaikutuksena ohjauksesta asiakkaat kokivat itsensä johtamisen taitojen kehittymisen monestakin syystä. Itsetuntemus oli tässä keskeisessä osassa.

Hyvinvointivalmennuksessa asiakkaat oppivat tuntemaan paremmin omia vahvuuksiaan, heikkouksiaan, rajojaan sekä mielenkiinnon kohteitaan liikunnan saralla, mikä peilautuu myös työelämään. Tuntemalla omia rajoja paremmin, asiakas pystyy myös tunnistamaan esimerkiksi henkisen kuormituksen rajoja työssään ja omia tuntemuksia jaksamisestaan. Ohjauksessa on asetettu yhdessä asiakkaan kanssa realistisia tavoitteita, joita kohden asiakas on ohjauksessa pyrkinyt, tämä on auttanut osaa asiakkaista myös asettamaan työelämässä realistisempia tavoitteita ja olemaan itselleen armollisempi, ja hyväksymään pienetkin edistysaskeleet osana kehittymistä. Ohjaus on tuonut siis lisää voimavaroja ja työkaluja työssä jaksamiseen.

”Hyvinvointiohjaus ei voi poistaa työelämän haasteita, mutta se auttaa käsittelemään niitä ja lisää omia voimavaroja.” Kyselyvastaaja 16

Toinen tärkeä käsite, mikä nousi esiin aineistosta oli itsearvo. Ohjauksen avulla moni asiakas koki löytäneensä taas uskon itseensä oman kehityksen sekä ohjaajan tuen ja palautteen myötä. Huomaamalla omia onnistumisia ja vahvuuksia, asiakas sai itsevarmuutta ja koki pystyvänsä parempiin suorituksiin, mikä heijastuu myös työelämään.

”Uskon löytäminen itseeni on opettanut armollisuutta itseään kohtaan, ja usko siihen, että mulla itselläni on työkalut käsissäni oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja työn ajanhallintaan.” Haastateltava asiakas 1

”Uskon palauttaminen itseeni ja henkinen terapeutin merkitys, muistutus siitä, ettei kannata antaa periksi.” Haastateltava asiakas 2

Aineistosta ilmeni myös, että monet asiakkaat ovat saaneet ohjauksen myötä kehitystä omiin työskentelytapoihin työpaikalla. Vaativissa asiakassuhteissa olevilla työntekijöillä on ollut haasteita oman jaksamisen kanssa, jolloin omaan hyvinvointiin panostaminen on tuonut jaksamista myös vaativiin työtilanteisiin ja kohtaamisiin kollegoiden ja

työntekijöiden omien asiakkaiden kanssa, mikä on taas helpottanut työtilanteita ja kohtaamisia. Oma jaksaminen heijastuu ja välittyy myös muihin. Omien työtehtävien suunnitelmallisuuteen on myös moni asiakas saanut kehitystä ohjauksen myötä, tämä näkyi paljon muun muassa opettajien työnkuviissa. Kun omia työtehtäviään ja työn sisältöä on paremmin ja tehokkaammin jaksanut suunnitella, opettaminenkin on ollut helpompaa, kun työpäivän sisältö on jo hyvissä ajoin valmisteltu, näin myös stressi vähentyi.

”Jaksan paremmin paneutua oppilaiden tarpeisiin, jolloin se vähentää myös omaa kuormitusta.” Haastateltava asiakas 2

Myös kognitiiviseen työskentelyyn on tullut osalla kehitystä. Asiakkaat ovat raportoineet, kuinka heidän on helpompi hahmottaa kokonaisuuksia työssään paremman jaksamisen vuoksi, mikä ei taas rasita aivoja ja kuormita liikaa. Tehtävien priorisointi on kehittynyt monilla ohjauksen myötä, asiantuntijatehtävissä olevilla juuri oman työpäivän sisällön määrittäminen omien voimavarojen puitteissa on tärkeää, ja juuri se on ohjauksen myötä osalla parantunut, mikä taas vaikuttaa ratkaisevasti työntekoon ja kuormittumiseen.

Ohjauksessa on ollut mukana myös esihenkilötehtävissä olevia asiakkaita. Tärkeä vaikutus, joka aineistosta nousi, oli esihenkilöesimerkkinä toimiminen oman hyvinvoinnin kannalta. Tällä viitattiin siihen, että panostamalla omaan hyvinvointiin esihenkilönä, näyttää se esimerkkiä alaisille omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen.

”Esihenkilön toiminta on suora peili työntekijöille, mitä enemmän tasapainossa me esihenkilöt ollaan, niin sitä paremmin työyhteisökin voi.” Haastateltava asiakas 3

Esihenkilön rooli on osaltaan kasvattaa hyvinvointia työyhteisössä ja tukea alaisiaan hyvinvoinnin mahdollistamiseksi. Hankkeen myötä moni esihenkilö on saanut omaa jaksamista ja tasapainoa paremmaksi, jolloin vaikutukset välittyvät myös koko

työyhteisöön ja työntekijöiden kautta organisaation ulkopuolisille asiakkaille. Moni asiakas on myös lähtenyt mukaan ohjaukseen jo asiakkaana olleiden kollegoiden vaikutuksesta, eli tässä tapauksessa työntekijän panostus omaan hyvinvointiin on herättänyt työkaverissakin kiinnostuksen oman hyvinvointinsa kehittämiseen.

Moni hankkeessa mukana ollut asiakas kokee työssään jonkin verran stressiä ja moni myös raportoi sen vähentyneen ohjauksen myötä. Yksi vaikuttava tekijä voi olla ohjauksen myötä nopeampi ja parempi palautuminen ja irtaantuminen työstä. Moni asiakas tulee ohjaukseen usein työpäivän jälkeen, jolloin työasiat unohtuvat heti työpäivän jälkeen ja liikuntahetki auttaa palautumaan työstä nopeammin. Moni kokee liikuntahetken tärkeänä itselleen juuri työstä irtaantumisen ja oman ajan saamisen vuoksi.

5.2 Organisaation näkökulma hankkeesta

Organisaationäkökulmaa hankkeesta tuo haastatellut henkilöt, jotka työskentelevät jollain tavalla hankkeen parissa. Haastatteluissa olivat mukana hankekoordinaattori kaupungin liikuntapalveluilta, kolme hyvinvointiohjaajaa liikuntapalveluilta, henkilöstöhallinnon edustaja kaupungilta sekä työterveyshoitaja työterveyshuollosta.

5.2.1 Hankkeen tausta ja tavoitteet

Hankkeen idea lähti liikkeelle yhteisistä pohdinnoista henkilöstöpalveluiden, liikuntapalveluiden ja työterveyshuollon kesken, sillä jonkinlaiselle hyvinvointipalvelulle oli kaupungilla tarvetta ja työterveyshuollon palveluissa oli ikään kuin tyhjiö, joka pyrittiin hankkeella täyttämään. Työterveyshuolto pystyi hankkeen vuoksi ohjaamaan asiakkaan jatkohoidon pariin, joka tässä tapauksessa oli hyvinvointivalmennus. Liikuntapalveluilta löytyi myös hankkeeseen sopiva henkilö, jolta löytyi aikaisempaa

kokemusta vastaavanlaisesta toiminnasta ja näin ryhtyi hankekoordinaattorina hanketta vetämään.

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta eli kaupungin työnantajan näkökulmasta haluttiin tarjota henkilöstölle palvelua tukeakseen hyvinvointia, ja nimenomaan omaehtoista hyvinvointia. Hankkeella pyrittiin ennaltaehkäisevään toimintaan ja tärkeä mittari oli myös sairauspoissaolojen suuri määrä ennen hanketta ja pyrkimys vähentää poissaoloja ja säilyttää henkilöstön työkykyisyys. Yksi tärkeä tavoite oli myös löytää vaikuttava toimintatapa, jota voidaan myös tulevaisuudessa käyttää osana hyvinvoinnin tukemista kaupungilla. Juuri hanketoimintana tällainen palvelu koettiin hyvänä, sillä siinä saa kokeilla mikä toimii, ja se on hankkeen iso tavoite myös.

5.2.2 Hankkeen toteutus, yhteistyö

Hankkeen parissa on työskennellyt liikuntapalveluilta hankekoordinaattori ja kolme hyvinvointiohjaajaa. Hankkeessa toimii ohjausryhmä, joka tapaa säännöllisin välein ja siellä keskustellaan hankkeen tilanteesta ja muun muassa asiakasmääristä. Ohjausryhmässä on mukana hankekoordinaattori, työterveyden edustaja ja henkilöstöpalveluilta edustajia. Työterveyden puolelta yhteistyö toimii siten, että kun työterveyteen tulee asiakas esimerkiksi terveystarkastukseen, hänelle saatetaan tarjota palvelua, jos asiakas on siihen kiinnostunut ja sille on tarvetta hänen kohdallaan. Työterveyden fysioterapeuteilla, hoitajilla ja lääkäreillä on käytössään asiakaskartoituslomake, jonka mukaan he päättävät, kenelle palvelua tarjotaan. Jos asiakas on kiinnostunut hyvinvointivalmennuksesta, lähete lähetetään liikuntapalveluille, jossa se ohjautuu jollekin hyvinvointiohjaajista, joka sitten ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Ensimmäinen kontaktointi asiakkaaseen pyritään toteuttamaan mahdollisimman pian, jotta asiakas pääsee heti mukaan ohjaukseen. Kontaktoinnissa sovitaan ensimmäisestä haastattelusta, jossa ohjaaja keskustelee asiakkaan kanssa tavoitteista ja ylipäänsä asiakkaan omista toiveistaan valmennuksen suhteen ja laaditaan liikuntasuunnitelma asiakkaalle.

Ohjaus on kokonaisvaltaista (liikunta, uni ja ravinto), mutta painottuu liikunnallisen arjen lisäämiseen ja kunkin asiakkaan omiin tarpeisiin. Tapaamiskerrat vaihtelevat paljon asiakkaiden välillä, joku voi tarvita ohjausta pari kertaa viikossa, joku taas kerran kuukaudessa. Ohjaus suunnitellaan kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan ja joskus asiakassuhde voi kestää pidempäänkin. On myös tapauksia, joissa asiakassuhde on alkanut, mutta esimerkiksi jokin sairaus on keskeyttänyt ohjauksen, jolloin asiakas on palannut myöhemmin takaisin ohjauksen pariin. Kunkin asiakkaan kohdalla ohjaaja arvioi, kuinka kauan ohjausta jatketaan, ja milloin on aika siirtyä omatoimisempaan liikkumiseen.

”Päätavoitteena on se, että se liikkuminen jäisi elämään ohjauksenkin jälkeen. Ohjauksen tavoitteena on jalkauttaa sitä liikkumista, ensin ohjataan ja kannustetaan ja sitten vähitellen omatoimiseen liikkumiseen, ja pidetään vielä yhteyttä.” Ohjaaja

”Sitten kun asiakas on löytänyt ne valmiudet, niin myös usein itsekin huomaa ja sanoo, että onko saanut jo sen minkä tarvitsee, niin pystyy jäämään omatoimiselle.” Ohjaaja

5.2.3 Hankkeen vaikuttavuuden mittaaminen

Hankkeen tärkein mittausväline on liikuntapalveluiden tekemät kyselylomakkeet asiakkaille. Kyselyissä on alkukysely, jossa kartoitetaan taustasyitä ja tavoitteita ohjaukselle. Noin puolessa välissä ohjausta asiakkaille lähetetään välikysely, jossa arvioidaan ohjauksen toimivuutta ja kehitystä. Ohjauksen lopussa asiakkaille lähetetään vielä loppukysely, jossa arvioidaan laajemmin, miten ohjaus on vaikuttanut asiakkaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja annetaan tilaa palautteille. Kyselyissä on määrällisiä kysymyksiä, eli asiakkaan muun muassa elintapoja vertaillaan ennen ohjausta ja ohjauksen lopussa, sekä laadullisia, avoimia kysymyksiä omasta hyvinvoinnista.

Loppukyselyssä on myös tähän tutkielmaan tehty osuus työhyvinvoinnin osuudesta, jossa asiakas arvioi tarkemmin työhyvinvointiin ja henkiseen hyvinvointiin liittyviä vaikutuksia. Hankkeen loputtua kyselyitä tullaan analysoimaan liikuntapalveluiden toimesta ja silloin kyselyyn vastanneita on todennäköisesti enemmän kuin tässä tutkielmassa.

Hankkeen tavoitteeksi oli asetettu sairauspoissaolojen vähentyminen pidemmällä aikavälillä, ja etenkin lyhyiden sairauspoissaolojen vähentyminen. Sairauspoissaolotilastoja laaditaan vuosittain osana henkilöstöraporttia ja niiden kehitystä seurataan etenkin kaupungin henkilöstöpalvelualueella. Suoraa vaikutusta sairauspoissaoloihin ei tietysti voida todeta hankkeen vaikutuksena, mutta jonkinlaista vaikutusta hankkeelta varmasti tulee sairauspoissaoloihin, kun kuitenkin noin 9% kaupungin henkilöstöstä on osallistunut hyvinvointiohjaukseen. Sairauspoissaolorekisterissä on myös haasteensa kaupungilla, sillä työterveyden sairauspoissaolorekisterissä ei ole esimerkiksi esihenkilön myöntämiä sairauspoissaoloja, jolloin työterveys ei saa selkeää kuvaa niiden kehityksestä. Myös tiedon välittäminen työterveydestä liikuntapalveluille esimerkiksi sairauspoissaololuvuista ei ole tietosuojasyistä vielä mahdollista, jolloin taas liikuntapalvelut eivät näe kokonaiskuvaa sairauspoissaoloista. Myöskään ei voida seurata ohjauksessa mukana olleiden asiakkaiden henkilökohtaisia sairauspoissaoloja, sillä työnantajan ei kuulu tietää, kuka on ohjauksessa mukana. Henkilöstöpalveluiden edustajan kanssa käydyssä haastattelussa korostui järjestelmien epäselkeys ja yhtenäisen tiedon puute, jotta kaikki oleelliset osapuolet pystyisivät näkemään kokonaiskuvaa muun muassa sairauspoissaolojen kehityksestä juuri asiakkaiden keskuudessa.

Koska organisaatio on niin laaja, olisi hankkeen vaikuttavuuden seurannan vuoksi ollut järkevää järjestää ohjausta vain aina tietyille yksikölle tai toimialalle, jolloin esim. sairauspoissaolojen kehitystä pystyisi paremmin raporteista analysoimaan ja seuraamaan. Nyt kun asiakkaita on ripotellen jokaiselta toimialalta, on vaikea yhdistää hankkeen vaikutuksia suoranaisesti sairauspoissaolotilastoihin ja seurata juuri hankkeen

vaikutuksia poissaoloihin. Henkilöstöpalveluiden edustajalta tuli tähän juurikin kommenttia ja tätä olisi paremmin pitänyt koordinoita vaikuttavuuden mittaamisen kannalta.

Ohjaajien haastattelussa korostui henkilökohtaisen palautteen tärkeys suoraan asiakkailta, sillä heillä on vaikutuksien mittaamisen kannalta se oleellinen kokemustieto, jota olisi hyvä kerätä. Koska jokaisella asiakkaalla on oma kokemus ohjauksesta, on yksilöllinen palaute ja haastattelut asiakkaiden kanssa vaikuttavuuden kannalta oleellisia. Juuri siksi tämäkin tutkielma todettiin hyödylliseksi, sillä tavoitteena onkin saada juuri asiakkailta omakohtaista kokemusta ja vaikutuksia esille, jotta hankkeen vaikuttavuutta voisi laadullisin keinoin analysoida.

”Nimenomaan asiakkaiden haastattelu on tärkeää, jotta saadaan niitä vaikutuksia esille ja kuullaan niitä tarinoita, miten tämä hanke on vaikuttanut yksilön elämään. Ei tarvi olla mikään Einstein, että näkee näitä vaikutuksia. Eräs asiakas oli pudottanut painoa 40kg, työllistynyt ja saanut elämän hallintaan, näkeehän tässä, että vaikutusta on.” Ohjaaja

Haastatteluista ohjaajien ja hankekoordinaattorin kanssa korostui pitkäjänteisempi vaikutusten arviointi, sillä hyvinvointia on vaikea mitata heti esimerkiksi ensimmäisen hankevuoden jälkeen, jolloin vaikutukset eivät välttämättä vielä näy missään. Tällaisessa hankkeessa juuri pidempiaikainen vaikutusten tarkastelu olisi järkevämpää, sillä ei vuodessa kehitys välttämättä vielä näy. Hankkeen oltua toiminnassa vasta kolme vuotta, on sekin vielä hyvinvointiin liittyvissä vaikutuksissa lyhyt aika tarkasteltavaksi, jonka vuoksi hankkeen toimintaa pitäisi jatkaa pidempään, jolloin alettaisiin saamaan myös kattavampia seurauksia ja muutoksia muun muassa sairauspoissaololuissa.

”Vaihtuvuuskin on kallista. Jos henkilöstöön ei panosteta, saattaa työntekijä vaihtaa työpaikkaa, joka sekin tulee kalliiksi.” Ohjaaja

”Tieto on olemassa, mutta ei tarpeeksi laajasti, miten tärkeäksi tätä hanke todetaan. Hankkeen toiminta on oikeasti merkittävää työtä, sillä on iso merkitys organisaatiolle, meille ohjaajille ja eritoten niille yksilöille.” Ohjaaja

5.3 Hankkeen merkitys ohjaajille, organisaatiolle ja asiakkaille

”Suhteellisen pienillä kustannuksilla saadaan fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, mikä ennaltaehkäisee mahdollisia uupumuksia, tuki- ja liikuntaelinsairauksia, tällä on tosi pitkäkantoiset vaikutukset.” Haastateltava asiakas 3

Hankkeella on ollut suuri merkitys niin asiakkaille, hankkeen ohjaajille, kuin koko organisaatiollekin. Haastatellut asiakkaat ovat kaikki saaneet ohjauksesta jotain merkittävää itselleen. Oli se sitten enempi henkistä kehitystä ja oman arvon löytämistä, liikunnan säännöllisyyden saamista arkeen ja sitä kautta parempaa jaksamista tai ohjaajien näkökulmasta merkityksellisen työn tekemistä.

5.3.1 Ohjaajien tekemä merkityksellinen työ palkitsee

Pyysin ohjaajien haastattelussa heitä kuvailemaan hanketta kolmella sanalla. He kuvailivat hanketta näillä sanoilla; auttaminen, kokonaisvaltaisuus, yksilöllinen tekeminen ihmisen kanssa, tietotaidon opettaminen.

”Vaikutus yksilöön on isoin merkitys. Ei pelkästään fyysinen vaikutus vaan myös henkinen vaikutus. Ihminen voi paremmin, kun saa itsensä liikkeelle.” Ohjaaja

Ohjaajille hyvinvointivalmennuksen työnkuva koettiin merkityksellisenä, sillä ohjauksella pyritään ennaltaehkäisevään työhön, jossa pyritään auttamaan yksilöitä löytämään tasapaino kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. Ohjaajat kokivat merkitykselliseksi sen, kun asiakas löytää liikunnan ilon ja itselleen mieluisan tavan liikkua. Ohjaajat korostivat

ohjauksen vaikuttavuuden itselleen merkityksellisenä, sillä he ovat ne, jotka näkevät sen muutoksen asiakkaassa, ja muutosta on tapahtunut monissa. Osissa tapauksissa vaikuttavuus on ollut todella suuri, jo asiakkaan saaminen takaisin työelämään on ollut todella vaikuttavaa. Ohjaajat mainitsivat, että kun näkee asiakkaita muualla, esimerkiksi kuntosalilla, on ilo huomata, kuinka fiiliksissä he ovat ja tämä etenkin palkitsee ohjaajien tekemää työtä.

Konkreettiset muutokset, kuten asiakkaan lääkityksen saaminen pois liikunnan ja ravinnon avulla ovat myös niitä vaikuttavia hetkiä ohjaajien mielestä, ei vain ne painonpudotuskilot vaan myös muut välittömät palautteet, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. Ohjaajat ovat saattaneet myös pitää aika-ajoin yhteyttä asiakkaisiin ohjauksen jälkeen, ja liikunnallisen elämän pysyvyys tuo edelleen merkityksellisyyden tunnetta ohjaajille, kun he huomaavat, että asiakas on saanut itselleen pysyvän elämänmuutoksen.

”Päälimmäisenä on, kun on opiskellut tätä alaa, niin on käynyt itse tällaisen polun läpi, että haluaa vaikuttaa jo ennaltaehkäisevästi, jaksamisen tukeminen ja että se toteutuu jos jossain niin tässä.” Ohjaaja

Hankkeen toiminnan tulevaisuuden ollessa epävarma, ohjaajat kuitenkin arvostavat tehtyä työtään, sillä he ovat nähneet konkreettisesti sen vaikutuksen, mikä hankkeella on ollut yksilöihin, ja sillä on heille ollut valtava merkitys, jatkui hankkeen toiminta tai ei.

”Kävi miten kävi, on itsellä semmoinen ajatus, että on pystynyt auttamaan monia haasteissa ja nähnyt niitä positiivisia vaikutuksia ja on saanut sitä pysyvyyttä monille asiakkaille, että ovat jatkaneet liikunnallista elämää ohjauksenkin jälkeen. Mä nään ne vaikutukset mun työssä päivittäin, mutta muut eivät välttämättä näe.” Ohjaaja

5.3.2 Hankkeen merkitys organisaatiolle

”Arvokas, yksi sairauspoissaolopäivä maksaa satoja euroja, me säästetään rahaa, jos meillä on henkilöt töissä.” Hankekoordinaattori

Haastatteluista hankekoordinaattorin ja henkilöstöpalveluiden edustajan kanssa korostui sairauspoissaolojen vähentymisen tärkeys, sillä säästetyllä rahalla sairauspoissaolokustannuksissa voisi investoida tällaiseen palveluun, ja palvelulla voidaan tarjota henkilöstölle keinoja ylläpitää työkykyä ja hyvinvointia, joka edelleen vähentää sairauspoissaolokustannuksia ja pitää ihmiset töissä.

”Jos me säästetään yksi sairauspoissaolopäivä, kuinka paljon me saadaan sillä rahalla ostettua hyvinvointia tukevaa palvelua, mielellään sitä tämän tyyppiseen toimintaan sijoittaisi.” Henkilöstöpalveluiden edustaja

Ohjaajien haastattelusta nousi myös tärkeitä teemoja esille organisaatioon liittyen. Hanke on luonut arvostusta työnantajaa kohtaan asiakkaiden keskuudessa, sillä ilmainen palvelu on monille ollut todella tärkeä oman hyvinvoinnin kannalta. Kaikilla ei myöskään ole varaa panostaa liikuntaan esimerkiksi ostamalla hyvinvointivalmentajan palveluja tai keinoja, joilla liikuntaa voisi omaan elämään lisätä. Hanke on nimenomaan tarjonnut palvelua myös niille, joilla ei taloudellisesti ole välttämättä ollut varaa tai jaksamista panostaa omaan hyvinvointiin. Matalankynnyksen palvelulla onkin pyritty saavuttamaan niitä, jotka eivät muuten välttämättä tämmöiseen toimintaan eksyisi.

”Erinomainen etu meille, jotka teemme kovasti töitä, mutta se ei näy palkassa. Tämä on todella arvostettu etu. On tärkeää saada yksilöllistä ohjausta, työn ulkopuolella, oikeassa ympäristössä.” Kyselyvastaaja 5

Työnantajan huolehtiminen henkilöstön hyvinvoinnista nostaa myös organisaation pitovoimaa, sillä työntekijän arvostus työnantajaa kohtaan kasvaa. Hyvinvointipalvelun tarjoamisella on myös ulkoisesti positiivisia vaikutuksia, sillä organisaation imagollinen

kuva parantuu, kun ihmiset kuulevat ja näkevät, että kaupunki panostaa henkilöstön hyvinvointiin. Sisäisesti työnantaja luo organisaatiokulttuuriin välittämisen tunnetta ja lisää inhimillisyyden tunnetta työyhteisössä palvelun avulla, mikä tuntuu välillä olevan kadoksissa nykypäivän modernissa työympäristössä.

”Ennaltaehkäisevää toimintaa, myös kaupungin imago paranee ja pitovoima kaupungilla kasvaa, houkutteleva työnantaja?” Haastateltava asiakas 3

Kaupungin henkilöstö myös vanhenee koko ajan, jolloin erityisesti itsestä huolehtiminen on ehdottoman tärkeää työkyvyn säilyttämiseksi ja ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisemiseksi. Tällainen palvelu voi tulevaisuudessa olla elintärkeä, sillä väestön ikääntyessä myös hyvinvoinnin haasteet tulevat suurempaan osaan, ja varmasti myös sairauspoissaolot kasvavat.

*”Itsestä huolehtiminen on älyttömän tärkeää, varsinkin kun tulee ikää lisää.”
Haastateltava asiakas 3*

5.3.3 Hankkeen merkitys asiakkaille

Hyvinvointiohjauksen merkitys asiakkaille on ollut vaihteleva. Vaikka ohjaus on painottunut enemmän liikuntaan ja fyysisen hyvinvoinnin parantamiseen, haastatteluista ja kyselystä on havaittavissa, että suuri muutos on tapahtunut myös henkisessä hyvinvoinnissa. Ohjaus on tähdännyt kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja tasapainon löytämiseen omassa arjessa, ja aineiston perusteella voi todeta, että merkitys on ollut laajaa, niin fyysistä, sosiaalista kuin psyykkistä kehitystä on tapahtunut.

Henkinen merkitys ohjauksesta näkyi asiakkaila monella tavalla. Moni koki löytävänsä itsestään aivan uusia puolia, sekä vahvuuksia että heikkouksia. Henkinen kasvu näkyi monella esimerkiksi omien rajojen tunnistamisena, mikä heijastui myös työelämään. Tuntevilla paremmin omia rajojaan, pystyy myös työympäristössä panostamaan työn

viihtyvyyteen, työskentelytapoihin sekä priorisoimaan tehtäviä paremmin, mikä ei kuormita työntekijää liikaa.

Joillekin asiakkaille ohjaus on auttanut löytämään keinoja esimerkiksi kuntoutustarkoitukseen tai johonkin yksittäiseen vaivaan, jolloin merkitys on ollut enemmän fyysistä, mutta myös näissä tapauksissa oikeiden ohjeiden ja auttamisen tunne on välittynyt asiakkaille ja he ovat kokeneet sen merkityksellisenä. Joillekin myös tietotaidon oppiminen ja sitä kautta liikunnan saaminen arkeen on koettu merkityksellisenä.

Merkitys asiakkaille on ollut hyvin kokonaisvaltaista, on saanut joko apua tiettyyn ongelmaan tai kokonaisvaltaiseen jaksamiseen elämäntapamuutoksen myötä. Merkitys ei ole ollut vain fyysisessä jaksamisessa, vaan kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Merkityksen kokemus on syntynyt jo välittämisen yhteydessä, niin ohjaajan kanssa luodussa luottamussuhteessa kuin työnantajan välittämisen osoituksessa palvelua tarjoamalla. On myös asiakkaita, jotka eivät välttämättä ole saaneet mitään irti ohjauksesta, joko oman motivaation puutteen, sitoutumattomuuden tai henkilökohtaisten haasteiden/elämäntilanteen vuoksi. Ohjauksen tarkoituksena onkin ollut auttaa niitä, jotka pystyvät jollain tavalla sitoutumaan ohjaukseen.

”Tämä palvelu on ollut ihan huippu juttu! Olen tosi kiitollinen, että olen saanut osallistua tähän.” Kyselyvastaaja 30

*”Ohjaaja on ollut todella hyvä ja tämä on ollut tärkeä osa parantumisen matkalla.”
Kyselyvastaaja 9*

5.4 Hankkeen toteutus ja palvelun tulevaisuudennäkymät

Hankkeen toteutus on kaikkien osapuolten mielestä sujunut hyvin, eikä itse toteutuksesta ole löytynyt sen suurempia haasteita. Organisaation näkökulmasta on haluttu, että hankkeen avulla löydettäisiin pysyvä toimintatapa kaupungille hyvinvoinnin tukemiseksi, ja ehkä se onkin muodostunut haasteeksi, hankkeen tulevaisuus. Yksi iso tekijä, jolla tulevaisuuden päätöksiin voi vaikuttaa on hankkeen vaikuttavuus ja sen mittaaminen, mikä on ehkä jäänyt hieman vajavaiseksi tässä hankkeessa.

”Kun on hyvät tyypit löytynyt ohjaukseen, ja palvelu toimii, niin mikä on sen tulevaisuus?” Hankekoordinaattori

”Resursointi, että kuinka paljon ohjaajia voidaan työllistää, etteivät he kuormittuisi sekä vaikuttavuuden todentaminen.” Henkilöstöpalveluiden edustaja

Sekä henkilöstöpalveluiden edustaja että työterveyshuollon edustaja toivat esille hankkeen paremman suunnitelmallisuuden, ennen kuin sitä lähettiin toteuttamaan, juuri vaikuttavuuden seurannan kannalta. Vaikuttavuuden kannalta jonkinlaista yhteneväistä järjestelmää esimerkiksi sairauspoissaolojen seurannasta oltaisiin kaivattu, mutta se ei tietoteknisesti ja tietosuojallisista syistä ole ollut mahdollista.

”Olisi ehkä pitänyt ottaa se yksi tulosalue ja pilotoida se siihen, niin sitten olisi voinut paremmin nähdä seurauksia, esim. sairauspoissaolojen kehitystä tietyllä tulosalueella.” Henkilöstöpalveluiden edustaja

Ohjaajilla on ollut omat haasteensa hankkeessa, vaikka kuitenkin pääosin ohjausprosessi on sujunut hyvin. Haasteet ovat liittyneet usein erilaisiin asiakastapauksiin, haastaviin tilanteisiin esimerkiksi asiakkaan vaikean sairauden vuoksi, tai asiakkaan motivaation löytäminen ohjaukseen. On ollut tapauksia, jolloin asiakas ei ole luottanut omiin taitoihin tai ei ole uskonut itseensä, jolloin uskon etsiminen asiakkaasta on tuonut lisähaasteita.

”On asiakkaita, jotka kyselee paljon ja halua saada vastauksia niihin haasteisiin, mut sit on asiakkaita, jotka ei niin paljoa kysele, ja ehkä luottaa siihen ohjaajan sanaan liikaa, jolloin sitä sisäistä motivaatiota voi olla vaikea löytää. Tällöin asiakas jää kiinni siihen ohjaukseen eikä itse mieti omatoimisesti, että miten tätä terveyttä tulisi ylläpitää.” Ohjaaja

”Tämä on ollut haastavinta, löytää asiakkaan kanssa se motiivi, miksi tätä tehdään.” Ohjaaja

”Joskus on myös tapauksia, jossa mä oon enemmän innostunut kun asiakas itse, jolloin todella vaikeaa saada se asiakas siihen toimintaan mukaan, ja että sillä olisi jotain kantavia vaikutuksia.” Ohjaaja

”Mulle palasi juuri asiakas kahden vuoden tauolta, ollut paljon haasteita työelämässä ja vaikuttanut jo terveyteen, niin oli itse ottanut yhteyttä työterveyteen ja saanut taas ohjausta. Itse päätti, että tarvii vielä palvelua, ja onneksi se oli vielä olemassa.” Ohjaaja

Asiakkaiden kanssa käydyistä haastatteluista ilmeni lähinnä aikatauluhaasteita ohjausprosessissa. Oma työ on usein ajallisesti päällekkäin ohjaajien työaikataulun kanssa ja kesken työpäivän on vaikea tai mahdotonta irtaantua. Yksi asiakas myös mainitsi, että kun omia töitä on niin paljon, ohjausta on vaikea mahduttaa arkeen sopivaksi. Muuten asiakkaat raportoivat samanlaisia haasteita juuri motivaation löytämiseen, ja myös osa koki syömispuolen haastavana osana elämäntapamuutosta.

Tulevaisuus ja kehitysideat

Itse hankkeen aika loppuu vuoden 2025 maaliskuussa, eli silloin loppuu virallinen hanke, mutta toimintaa jatketaan kaupungilla hieman pienemmässä mittakaavassa, sillä hankkeen loputtua loppuu myös avustusrahat Avilta. Hankkeen ideana ja tavoitteena oli

löytää pysyvä palvelu, joka jatkuisi hankeajan jälkeen osana kaupungin henkilöstön hyvinvoinnin tukemista, ja tällä hetkellä toiminta on jatkumassa kahden ohjaajan voimin (hankkeessa oli 3 ohjaajaa). Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasmäärät palvelun piirissä tulevat vähentymään ja ehkä tiukempi osallistumiskriteeristö tulee voimaan työterveyden asiakaskartoituksessa. Kaupungin liikuntapalvelut toivoivat kaupungilta rahoitusta toiminnan jatkumisen varmistamiseen ja 1-2 hyvinvointiohjaajan vakinaistamiseen, mutta kaupungin taloustilanne ja säästötoimenpiteet eivät tähän kyenneet.

”Huonossa taloustilanteessa aina säästetään ensin hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.” Hankekoordinaattori

Hankkeen jatkuvuuden kannalta on mietitty myös pientä maksullista osaa, jonka asiakas maksaisi palvelusta eli hyvinvointiohjauksesta. Kun tätä kysyttiin asiakkaiden haastatteluissa, oli moni myös siihen valmis palvelun jatkumisen vuoksi. Maksullisuus voisi esimerkiksi olla ainakin uimahallin/kuntosalin maksaminen itse ja/tai pieni kertamaksu ohjaajan vetämästä tunnista. Silti palvelu olisi todella edullista verrattuna yksityisiin hyvinvointivalmentajiin.

Hankkeen ohjaajat ovat myös vetäneet esimerkiksi kaupungin päiväkodeille omia taukojumppahetkiä, jolloin henkilöstön saavutettavuus on heti ollut paljon suurempaa. Toki ohjaus ei ole tällöin yksilöllistä, mutta joillekin se voisi jo riittää liikunnallisemman arjen lisäämiseen, ja yhteiset jumppahetket työyhteisön kanssa tuovat muita positiivisia vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin.

”Tarjotaan ohjausta sitä tarvitseville. Suomalainen mentaliteetti on se, että jos jotain on tarjolla, minkin pitää se saada.” Haastateltava asiakas 2

Asiakkaiden haastatteluissa nousi esille palvelun kohteena olevat asiakkaat, eli arvokysymys siitä, ketä on oikeutettu palveluun. Tarjotaanko palvelua kaikista

ongelmallisimmille ja loppuun palaneille vai ennaltaehkäisevästi heille, joilla ei vielä ole suuria haasteita, mutta ovat vaarassa joutua riskiryhmään. Yksi haastateltavista asiakkaista koki, ettei välttämättä ollut niin paljon haasteita hyvinvoinnissa, mutta huomasi oman työssä jaksamisen kehittyvän siihen suuntaan, että itse aktiivisesti hakeutui ohjauksen piiriin, jotta työkuorma ei johtaisi esimerkiksi uupumiseen. Toisin kuin toisella asiakkaalla, joka oli jo kohdannut työuupumuksen, ja oli ikään kuin siinä haasteellisemmassa ryhmässä jo.

Aineistosta nousi myös huoli siitä, että välttämättä ne työntekijät, jotka voivat todella huonosti, eivät välttämättä löydä tämmöistä palvelua, jolloin heidän saavuttaminsa voi olla vaikeaa, ja seuraukset organisaatiolle tulevat kalliiksi pitkienkin sairauspoissaolokustannuksien vuoksi. Palvelun tulevaisuuden kannalta, ja varsinkin nyt, kun palvelu kutistuu, on tärkeää pohtia palvelun kohdeasiakkaita, eli sitä, kenelle palvelua tarjotaan.

”Annettaisiin asiakkaalle mahdollisuus jatkaa matkaa itsenäisesti, mutta tuettuna esim. 3kk ilmaisen kuntosalin käytön. Että tästä muodostuu rutiini eikä asiakas jää ’tyhjän päälle’ yhtäkkiä, se tuki on todella tärkeää.” Kyselyvastaaja 9

”Ohjauksessa mukana olleille olisi hyvä olla tsekkauksmahdollisuuksia myöhemminkin, jolloin voisi saada lisää motivaatiotukea ja ylläpitää hyvien käytänteiden jatkumista. Joko niin, että työntekijä voi ottaa myöhemminkin halutessaan ohjaajaan yhteyttä taikka sieltä oltaisiin yhteydessä esim. parin kuukauden välein.” Kyselyvastaaja 11

”Olisiko mahdollista tehdä jonkinlainen ryhmä, josta saisi sosiaalista painetta osallistua kuntoliikuntaan?” Kyselyvastaaja 19

Asiakkaiden keskuudessa paljon oli myös toiveita yhteydenpidon jatkumiselle ohjauksen jälkeen, eli että ohjaaja olisi myöhemmin yhteydessä jo lopettaneeseen asiakkaaseen, ja

kyselisi tilannetta ja kuulumisia. Osan kanssa tätä onkin jo tapahtunut, joko satunnaisten kohtaamisten tai muun yhteydenpidon kautta. Motivaation ja pysyvyyden kannalta ”jälkitarkastukset” voisivat olla hyödyllisiä sitä tarvitseville.

6 Johtopäätökset

Kuten tutkimuskysymyksissä tarkasteltiin, keskeistä oli selvittää sekä hyvinvointi-intervention vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille että heidän kokemuksiensa ohjauksesta ja sen koetuista hyödyistä. Tutkimuslöydöksiensä perusteella hyvinvointi-interventiolla on ollut merkittäviä vaikutuksia organisaation hankkeessa mukana olleille asiakkaille ja heidän kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Tulokset puhuvat puolestaan, sillä hyvinvointiohjauksen moninaiset vaikutukset ovat auttaneet monia työntekijöitä saavuttamaan parempaa jaksamista niin arjessa kuin työssäkin sekä lisäämään hyvinvointia kokonaisvaltaisesti sekä fyysisesti että psyykkisesti.

Hankkeen toiminnassa tärkeintä asiakkaiden näkökulmasta on ollut selkeästi henkisen tuen saaminen ohjaajalta, mikä on luonut turvallisen ja motivoivan ympäristön tasapainon löytämiseen omassa hyvinvoinnissa. Ohjaus on luonut asiakkaille voimavaroja sekä herättänyt asiakkaita motivaatiota oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen, joiden avulla he ovat jaksaneet paremmin kohdata arjen haasteita niin kotona kuin työpaikallakin. Positiivisten vaikutusten kokemiseen on selkeästi vaikuttanut myös asiakkaan oma motivaatio ja sitoutumisen taso ohjaukseen ja omatoimiseen liikkumiseen, mitä ei välttämättä aina kaikilta ole ohjauksessa löytynyt erinäisistä syistä johtuen.

Työnantajan näkökulmasta hankkeen avulla on löydetty toimiva toimintatapa henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi. Toteutuksen puolesta hyvinvointiohjaus on toiminut hyvin ja asiakkaat ovat olleen enemmän kuin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Myös hyvinvointiohjaajat ovat pitäneet työtään merkityksellisenä, ja he ovat nähneet omin silmin konkreettisia muutoksia asiakkaita, minkä he ovat kokeneet erittäin palkitsevana. Kuten tutkielmassa haluttiin selvittää, hyvinvointi-intervention merkitys organisaatiolle liittyy muun muassa sen potentiaalisiin vaikutuksiin työkykyyn ja sairauspoissaoloihin. Toiminnan vaikutusten arvioimiseksi on kuitenkin löytynyt kehitettävää ja hankkeen kohderyhmää olisi voitu paremmin kohdentaa esimerkiksi tiettyyn toimialaan, jotta vaikutuksia esimerkiksi sairauspoissaoloissa oltaisiin voitu analysoida paremmin.

6.1 Merkitys asiakkaan kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille

Hyvinvointiohjauksella on pyritty luomaan asiakkaalle tasapainoa omaan hyvinvointiin ja auttamaan asiakasta löytämään keinoja oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Löydöksiä perusteella asiakkaiden subjektiivinen hyvinvointi on kehittynyt monella osa-alueella, mikä heijastuu myös henkilön työssä jaksamiseen voimavarojen näkökulmasta.

6.1.1 Subjektiivinen hyvinvoinnin kokeminen

Subjektiivisen hyvinvoinnin näkökulmasta ihminen voi hyvin ja kukoistaa, jos PERMA -mallin mukaisia ominaisuuksia hoitaa ja vaalii (Seligman, 2011). Hyvinvointiohjaus on näissä ominaisuuksissa (positiiviset tunteet, sitoutuminen, ihmissuhteet, merkityksellisyys ja saavutukset) luonut tutkimuslöydöksiä perusteella kehitystä, ja hankkeen asiakkaat ovat yhdistäneet muutokset itsessään parempaan hyvinvointiin.

Moni asiakas hankkeessa on löytänyt ohjauksen myötä itselleen merkityksellisen liikkumismuodon tai uuden harrastuksen, mikä on luonut henkilölle merkityksellisuuden tunnetta ja hyvinvointia. Eudaimonisessa hyvinvoinnissa (Guest, 2017; Ryan, 2001) juuri työntekijän saama mahdollisuus panostaa omaan hyvinvointiin työnantajan tarjoaman palvelun avulla luo myös merkityksellisuuden tunnetta sekä muun muassa arvostusta työnantajaa kohtaan.

Sosiaalinen puoli ohjauksessa on ollut merkittävä, myös työhyvinvoinnin kannalta, sillä asiakkaiden saaman henkisen ja sosiaalisen tuen avulla asiakkaat ovat kasvattaneet itsetuntoa ja saaneet turvallisen ympäristön toimia, mikä on vaikuttanut selkeästi positiivisten tunteiden lisääntymiseen ja motivaation kasvuun. Uskon löytäminen itseensä on auttanut myös työelämässä, sillä moni asiakas kertoi olevansa kyvykkäämpi

työympäristössä ja myös armollisempi itseään kohtaan tuntemalla omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan paremmin ja työskentelemään terveellisemmin.

Savutukset ja edistysaskeleet ovat tärkeässä osassa hyvinvointivalmennusta, sillä niiden avulla luodaan kehitystä ja myös motivaatio ja sitoutuneisuus kasvavat. Asiakkaat ovat vaihtelevasti saavuttaneet tavoitteitaan, sekä edistyneet niin fyysisellä puolella kuin henkisellä puolella, ja tämän juuri ohjaajatkin kokivat tärkeäksi, että asiakkaat ymmärtävät kokonaisvaltaisesti hyvinvoinnin edellytyksiä. Saavutuksien tunnustaminen luo hyvinvointia ja motivoi ihmistä, ja tämäkin heijastuu työelämään; asiakas mahdollisesti oppii luomaan itselleen realistisia tavoitteita ja oppii tunnustamaan saavutuksiaan, mikä luo hyvinvointia. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyy vahvasti asiakkaan sitoutuneisuus ja oman motivaation löytäminen. Sitoutuneisuuden taso on asiakkaiden keskuudessa ollut hyvä, ja sitoutuminen omaan hyvinvointiin tuo vain positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiselle esimerkiksi säännöllisen liikkumisen ja omaan terveyteen panostamisen kautta.

6.1.2 Työntekijän voimavarat kehittyvät

Hankkeen asiakkaat toivat esille kehitystä etenkin omissa voimavaroissa kohdata työpaikan ja arjen haasteita. JD-R -mallin mukaan työntekijän tavoite olisi löytää tasapaino työn vaatimuksien ja voimavarojen välillä, jotta työntekijä voi kukoistaa ja voida hyvin (Bakker & Demerouti, 2018). Löydettyjä voimavaroja, joita asiakkaat raportoivat olivat esimerkiksi itsensä johtamisen taidot, optimistisuus, usko itseensä sekä armollisuuden suominen itselleen. Nämä ominaisuudet voisivat lukeutua kuvion 1 henkilökohtaisiin voimavaroihin, jotka tukevat työntekijän jaksamista ja työntekeä.

Moni asiakas toi ilmi, että työn olosuhteet ja työ itsessään luovat kuormitusta, niin henkistä että fyysistä, eikä hyvinvointiohjaus sinällään ole muuttanut työn olosuhteita tai työn sisältöä, mutta se mihin se on vaikuttanut, on juuri työntekijän omat voimavarat ja niiden lisääntyminen ohjauksen myötä. Esimerkiksi parantuneet itsensä johtamisen

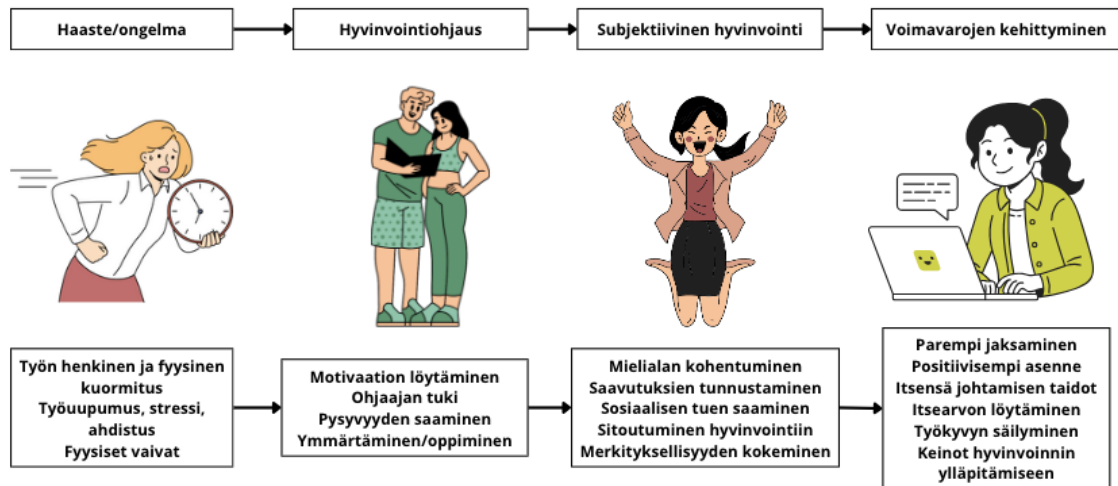
taidot ovat auttaneet priorisoimaan tehtäviä ja suunnittelemaan paremmin työtään, jolloin työ ei välttämättä kuormita yhtä lailla. Myös omien rajojen tunnistaminen ja armollisuuden suominen itselleen voivat estää ylikuormittumista, kun työntekijä tunnistaa paremmin omat rajat ja pystyy avautumaan haasteistaan esimerkiksi esihenkilölle ennen mahdollista työuupumustilaa. Myös fyysisessä työssä olevilla henkilöillä työergonomian parannuttua työn tekeminen on voinut parantua eikä aiheuta yhtä lailla kuormitusta kuin ennen.

Hyvinvointiohjaus on nimenomaan tuonut henkilöstölle fyysisiä, henkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, joiden avulla työnteko on mahdollisesti helpottunut ja työn vaatimuksia on pystytty paremmin hallitsemaan. Fyysisiä voimavaroja ovat selkeästi ohjauksessa opitut taidot ja kehitys omassa fyysisessä kunnossa ja esimerkiksi paremmassa työergonomiassa. Henkisiä voimavaroja ovat itsensä johtamisen taitojen kehittyminen, itsearvon löytäminen sekä positiivisempi asenne ja mieliala. Sosiaaliset voimavarat liittyvät ohjauksessa saatuun henkiseen tukeen ohjaajalta ja koettuun turvallisuuden tunteeseen, mikä on motivoinut ja kannustanut koko ohjauksen aikana asiakasta.

Kokonaisvaltaisesti hyvinvointiohjaus on ollut voimavaranäkökulmasta tehokas, ja merkittäviä muutoksia on hankkeen asiakkaissa tapahtunut työssä jaksamisen näkökulmasta. Hankkeen tarkoituksena ei ole ollut tarjota ratkaisuja itse työnkuvan haasteisiin ja työn olosuhteisiin, vaan nimenomaan tarjota asiakkaille työkaluja, joilla työntekijät voivat muovata omaa työskentelytapaansa ja ylläpitää hyvinvointia, jotta sekä työssä että arjessa työntekijä voi ja jaksaa paremmin. Richter ja Hacker (1998) määrittelivät tällaiset voimavarat juuri sisäisiksi voimavaroiksi, jotka liittyvät kognitiivisiin ja käyttäytymiseen liittyviin voimavaroihin.

Alla kuviossa 8 on kuvitettu hankkeen vaikutukset asiakkaalle työhyvinvoinnin näkökulmasta. Taustalla asiakkailla on ollut jokin haaste liittyen joko fyysisiin ongelmiin tai henkiseen kuormitukseen, jonka jälkeen hyvinvointiohjaus on auttanut löytämään keinoja ja oppeja oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Subjektiviisen hyvinvoinnin

kehittymisen myötä vaikutukset heijastuvat myös työssäjaksamiseen; olo on pirteämpi, mieli kirkkaampi ja hyvinvointi on enemmän tasapainossa kehittyneiden voimavarojen myötä.



Kuvio 6. Hyvinvointiohjaus asiakkaan näkökulmasta.

6.2 Hyvinvointi-intervention merkitys organisaatiolle

Työnantajan näkökulmasta hankkeella on ollut monitasoisia vaikutuksia. Hyvinvointiohjelmien tavoitteena on usein saada jonkinlaisia muutoksia aikaan henkilöstön hyvinvoinnissa ja esimerkiksi sairauspoissaoloissa (Krainz, 2015; Wolever, 2013). Hyvinvointi-interventio -tutkimuksissa on todettu erilaisiin osa-alueisiin painottuvien ohjelmien tuottavan tulosta muun muassa parantuneen tuottavuuden, vähentyneiden sairauspoissaolopäivien ja kasvaneen sitoutumisen myötä (Kumprang & Suriyankietkaew, 2024; Marin-Farrona ym., 2023; Parks & Steelman, 2008; Shiri ym., 2023), mutta tässä hankkeessa on nimenomaan haettu kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tukea ohjauksen voimin, ja tällöin vaikutukset voivat olla myös erilaiset, eikä välttämättä niin yksiselitteiset.

Tarjoamalla kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tähtäävää palvelua, Vaasan kaupunki antaa mahdollisuuden yksilölliseen tukeen. Näin yksilö saa tarvitsemaansa apua juuri omaan

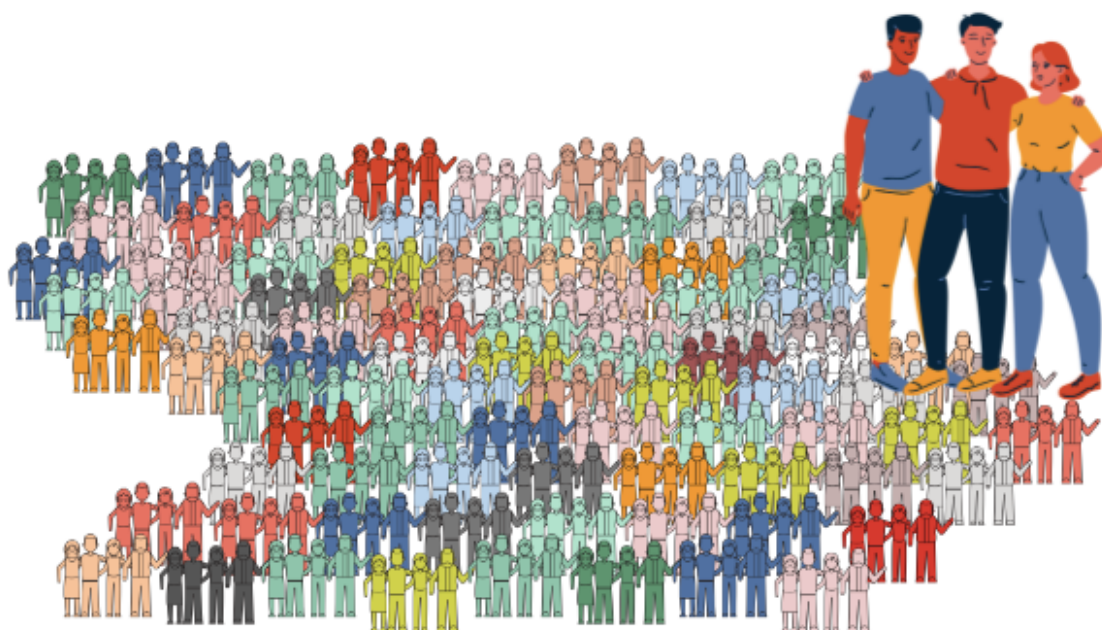
ongelmaan, tai jos selkeää ongelmaa ei ole, asiakas saa kokonaisvaltaisen ymmärryksen omasta hyvinvoinnista ja keinot sen ylläpitämiseen. Monille asiakkaille juuri henkinen puoli oli isossa osassa ohjauksen onnistumisessa ja havaituissa vaikutuksissa. Yksilöllinen tuki loi asiakkaalle välittämisen tunnetta ja arvostusta työnantajaa kohtaan. Pienillä asioilla rakennetaan myös parempaa organisaatiokulttuuria, jossa on myös tärkeää herätellä hyvinvointiin liittyviä aiheita, jotta se koetaan tärkeänä asiana organisaatiossa ja siihen halutaan jatkossakin panostaa työnantajan toimesta. Tämä tukee organisaatiokulttuurin kehittymistä kohti työyhteisöä, jossa hyvinvointi on arvo, eikä vain projekti.

Hyvinvointia tukevien toimenpiteiden, kuten tämän hankkeen, tulisi juurruttaa organisaatioon ajatusta siitä, että hyvinvointiin panostaminen on pitkäjänteinen prosessi, eikä vain hetkellinen kokeilu (Jones ym., 2019). Ilman jatkuvuutta vaikutukset jäävät lyhytaikaisiksi – esimerkiksi, jos hankkeessa mukana olleet työntekijät eläköityvät lähivuosina ilman, että hyvinvointitoimenpiteitä jatketaan, ei palvelun hyötyjä saada laajemmin organisaation käyttöön. Siksi on tärkeää, että hyvinvointiin liittyvää koulutusta ja tietotaitoa levitetään järjestelmällisesti koko henkilöstölle pitkäjänteisesti. Kun hyvinvointia tuetaan systemaattisesti, työntekijät oppivat ennaltaehkäisemään kuormitusta ja käyttämään työterveyspalveluja harkitummin, mikä voi tukea työssä jaksamista ja vähentää sairauspoissaoloja.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jo perehdytysvaiheessa uusille työntekijöille annetaan selkeä viesti siitä, että organisaatio panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin. Tämä lisää tietämystä ja tarjoaa keinoja oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen jo uran alkuvaiheessa. Lisäksi avoin keskustelukulttuuri ja matala kynnys tuoda esiin varhaisia oireita auttavat ennaltaehkäisemään ongelmia ennen kuin ne kasvavat suuremmiksi. Tämä on erityisen tärkeää nykypäivän työelämässä, jossa työuupumus on merkittävä haaste (Mäkikangas ym., 2025). Jotta hyvinvointia todella priorisoidaan, sen tulee olla kiinteä osa organisaation kulttuuria, ei vain yksittäisten hankkeiden varassa (Edwards & Marcus, 2018).

Vaikuttavuus ja sen mittaaminen on olennainen osa hankkeiden ja hyvinvointi-interventioiden toteutusta ja arviointia, sillä jollain tavalla on pystyttävä vakuuttamaan, että palvelulla on ollut arvoa myös työnantajan näkökulmasta. Tämä hyvinvointi-interventio kesti kolme vuotta, joka sekin on vielä suhteellisen lyhyt aika, jotta konkreettisia vaikutuksia pystytään huomaamaan esimerkiksi sairauspoissaololukemissa (Jones ym., 2019), usein vaikuttavuuden huomaaminen hyvinvointiin liittyvissä asioissa vie aikaa, etenkin tämän kokoisissa organisaatioissa. Hyvinvointihankkeen toiminta kuitenkin jatkuu organisaatiossa, mutta hieman pienemmässä mittasuhteessa, jolloin vaikuttavuutta tulisi tarkastella organisaatiossa vieläkin tarkemmin jatkon kannalta ja mahdollisten lisäresurssien saamiseksi palveluun.

E erityisen vaikuttavaa hankkeessa on ollut se, että vain kolmen ihmisen eli hyvinvointiohjaajan voimin on autettu satoja työntekijöitä voimaan paremmin (ks. kuvio 7), ja vaikutukset eivät rajoitu vain itse työntekijöihin, vaan myös työntekijöiden lähipiiriin sekä ympäristöön. Tässä suhteessa vaikuttavuus on siis ollut huikea, millaisia vaikutuksia saataisiinkin aikaan, jos ohjaajia olisikin muutama enemmän ja resursseja laitettaisiin tämän kaltaiseen toimintaan organisaatiossa sisäisesti. Suhteellisen pienellä resursoinnilla on saatu aikaan kehitystä organisaation tärkeimmän resurssin eli henkilöstön hyvinvoinnille.



Kuvio 7. Kolmen ohjaajan voimin on autettu 348 työntekijää.

6.3 Käytännön suositukset

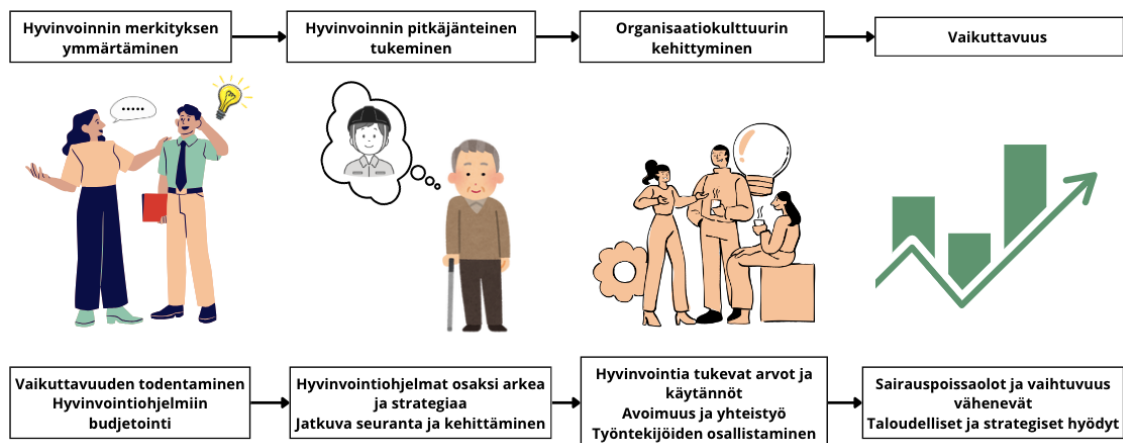
Organisaation eli Vaasan kaupungin henkilöstön hyvinvoinnin tueksi tarjottu hyvinvointipalvelu on osoittautunut tärkeäksi keinoksi monille työntekijöille oman hyvinvoinnin ja työkykyisyyden ylläpitämiseksi. Hyvinvointipalvelun toimintaa kannattaisi organisaatiossa jatkaa, jotta koetut hyödyt saisivat jatkoa, konkreettisia vaikutuksia esimerkiksi sairauspoissaolokustannuksissa alkaisi näkymään (Jones ym., 2019), ja yhä useampi kaupungin työntekijä kokisi parempaa hyvinvointia. Jotta hyvinvointipalvelua olisi kannattavaa tulevaisuudessa jatkaa, palvelun toiminnassa voisi kehittää joitain asioita.

Hyvinvointi-intervention vaikuttavuuden kannalta olisi hyvä kokeilla tarjota palvelua jatkossa aina tiettyyn yksikköön tai toimialaan, jolloin esimerkiksi sairauspoissaoloja ja muita työhyvinvoinnin aiheita olisi helpompi seurata ja analysoida hyvinvointipalvelun näkökulmasta (Abdin ym., 2018; Edwards & Marcus, 2018; Shiri ym., 2023), sillä nyt, kun palvelua tarjottiin koko organisaatiolle, vaikutuksia ei pystytty selkeästi rajaamaan

hyvinvointihankkeen seurauksiksi. Jatkossa olisi tärkeää myös kehittää vaikutusten seurannan työkaluja ja kerätä mahdollisimman paljon hyödyllistä dataa osallistuvien asiakkaiden keskuudessa. Tähän vaadittaisiin myös vielä selkeämpää yhteistyötä ja järjestelmien yhteneväisyyttä eri yhteistyötahojen keskuudessa, jotta data on saatavilla oleellisille henkilöille.

Myös palvelun kohderyhmän valintaan olisi hyvä paneutua enemmän, varsinkin, kun toiminta hieman kutistuu. Nyt palvelun asiakkaista yli puolet oli yli 50-vuotiaita, eli organisaation iäkkäämpää henkilöstöä, miten käy tulevaisuudessa, kun organisaation henkilöstö ikääntyy ja olisi kuitenkin tehokasta tarjota myös ennaltaehkäisevää toimintaa, jotta ikääntyvä henkilöstö ei tulevaisuudessa tarvitse palvelua yhtä lailla. Tässä voisi toimia selkeä palvelun jako enemmän ongelmallisiin henkilöihin, jotka tarvitsevat yksilöllisempää tukea, sekä henkilöstöön, joka tarvitsee rutiineja, jotka ennaltaehkäisevät esimerkiksi sairastumisia ja uupumusta myöhemmin. Hyvinvointipalvelujen uurruttaminen organisaation kulttuuriin ja jokapäiväiseen arkeen olisi tärkeää, jotta voidaan tarjota tukea myös ennaltaehkäisevästi ja levittää terveempiä rutiineja ja arvoja henkilöstön keskuudessa.

Jotta hyvinvointi-interventiot voisivat tuottaa pitkäaikaisia hyötyjä, sen merkitys organisaatiolle tulisi ymmärtää osana laajempaa kehityspolkua (ks. kuvio 8) Ensimmäiseksi on olennaista tunnistaa työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien interventioiden vaikutukset henkilöstön jaksamiseen ja työkykyyn (Parks & Steelman, 2008). Tämän jälkeen hyvinvointia tulisi tukea pitkäjänteisesti, jotta lyhytaikaiset toiminnot muuttuvat pysyviksi käytännöiksi. Kun hyvinvointipalvelut juurtuvat osaksi organisaation toimintaa, ne vaikuttavat myös organisaatiokulttuuriin vahvistaen työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä (Edwards & Marcus, 2018). Lopulta tämä kehitys lisää palvelun vaikuttavuutta ja auttaa kohdentamaan resursseja tehokkaammin, mikä tukee sekä työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia että organisaation kestäväää toimintaa.



Kuvio 8. Hyvinvoinnin merkityksen ymmärtämisestä vaikuttavuuteen – kehityspolku organisaatiolle.

6.4 Tutkielman rajoitukset ja lisätutkimuskohteet

Tässä tutkielmassa haastateltavien määrä asiakkaiden keskuudessa oli aika suppea siihen nähden, että hyvinvointihankkeessa on ollut reilusti yli 300 asiakasta, ja tässä haastateltiin kolmea asiakasta. Asiakkaiden kokemuksia ja sanallisia vastauksia saatiin toki myös kyselyistä, mutta niidenkin osallistujamäärä (30kpl) oli vielä hieman niukka, johtuen osin myös siitä, että organisaation toimesta kyselyitä alettiin vasta myöhemmin hankkeen vaiheessa toteuttamaan, ja tällöin hankkeen ensimmäisten asiakkaiden kokemuksia ei saatu tähän kyselyyn. Asiakkaiden kokemat asiat hyvinvointiohjauksesta olivat kuitenkin kaikista tärkeintä materiaalia tutkielman sisällön kannalta, joten vastausmääriin olisi kaivattu enemmän vastaajia. Aineiston luotettavuuteen saattoi myös vaikuttaa haastattelutilanteissa tai kyselyvastauksissa asiakkaiden subjektiivinen kokemus, sillä tällöin he saattoivat raportoida myönteisempiä kokemuksia, jos palvelu on heille hyödyllinen ja näin vastaukset eivät kerro välttämättä objektiivisesta vaikuttavuudesta.

Tämä tutkielma pyrki melko kokonaisvaltaisesti tutkimaan asiakkaiden kokemuksia niin fyysisiä että henkisiä, mutta jatkotutkimuksen kannalta olisi vielä mielenkiintoisempaa perehtyä selkeästi vain henkisiin vaikutuksiin, sillä niin moni asiakas koki ensinnäkin

usein enemmän henkistä kuin fyysistä kuormitusta ja hyvinvointiohjauksen vaikutukset vaikuttivat selkeästi henkiseen jaksamiseen enemmän. Henkisen hyvinvoinnin vaikutuksia on myös useasti vaikea havaita, minkä vuoksi olisi todella mielenkiintoista ja hyödyllistä tehdä lisätutkimusta siitä, miten hyvinvointiohjelmat, ja etenkin liikuntaan painottuvat, vaikuttavat juuri mielen hyvinvointiin. Tässä tutkielmassa vaikutuksia analysoitiin myös osin valittujen teoreettisten mallien (JD-R ja PERMA) valossa, mikä saattoi rajata joitain aiheita pois, jatkossa voisi keskittyä tarkemmin henkisen hyvinvoinnin malleihin, joita hyödyntää tutkielmassa tai tehdä tutkimusta täysin aineistolähtöisesti.

Selkeä haaste ja rajoite hyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa on vaikuttavuuden todentaminen (Jones ym., 2019; Marin-Farrona ym., 2023; Shiri ym., 2023) ja niiden yhdistäminen oikeisiin tuloksiin, sillä hyvinvointi on niin laaja käsite ja selkeitä syy-seuraus -suhteita on vaikea löytää. Jo asiakkaiden haastatteluissa kävi ilmi joidenkin asiakkaiden kohdalla, että asiakkaan oli vaikea myös itse arvioida, mikä muutos itsessään oli juuri hyvinvointiohjauksen seurausta eikä esimerkiksi muusta palvelusta tai yksilöllisistä elämäntilanteista. Tämänkin vuoksi olisi järkevää toteuttaa hyvinvointiohjelmaa aina tietyille toimiyksiköille tai tietyille ikäluokille, jotta vaikutuksia pystyisi paremmin analysoimaan ja seuraamaan esimerkiksi sairauspoissaolojen luvuissa, ja että asiakkaiden kokemuksia kyseltäisiin esimerkiksi lyhyiden haastatteluiden muodossa aika ajoin. Näin saataisiin myös jatkuvaa palautetta hyvinvointipalvelusta ja sen kehittäminen helpottuisi. Muutenkin hyvinvointiin liittyvät ohjelmat vaativat aikaa (Jones ym., 2019), eikä tuloksia aina välttämättä näe heti hankkeiden alkaessa, jolloin aika on yksi oleellinen rajoite.

Hyvinvointi-interventiot voivat tarjota merkittäviä hyötyjä niin yksilöille kuin organisaatioille, mutta niiden onnistuminen vaatii jatkuvuutta, sitoutuneita toimijoita sekä analysoitavaa dataa. Vaasan kaupungin hankkeen myönteinen vastaanotto osoittaa, että tällaiset palvelut voivat levitä orgaanisesti työntekijöiden keskuudessa, sillä sen saama suosio kiersi työntekijältä toiselle. Tämän tutkielman tulokset osoittivat, että

hyvinvointipalvelut voivat tukea henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia, mutta niiden kehittämiseksi tarvitaan entistä syvällisempää ymmärrystä henkisen hyvinvoinnin vaikutuksista ja pitkän aikavälin hyödyistä, jotta ne voidaan vakiinnuttaa osaksi työhyvinvointistrategioita ja työntekijöiden arkea.

Lähteet

- Abdin, S., Welch, R. K., Byron-Daniel, J., & Meyrick, J. (2018). The effectiveness of physical activity interventions in improving well-being across office-based workplace settings: A systematic review. *Public Health, 160*, 70–76. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2018.03.029>
- Adler, N. E., Boyce, W. T., Chesney, M. A., Folkman, S., & Syme, S. L. (1993). Socioeconomic Inequalities in Health: No Easy Solution. *JAMA, 269*(24), 3140–3145. <https://doi.org/10.1001/jama.1993.03500240084031>
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). SOCIAL CAPITAL: PROSPECTS FOR A NEW CONCEPT. *Academy of Management Review, 27*(1), 17–40. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- Alho, R., Heikkilä, A., Pitkänen, V., & Niskanen, V. (2024, joulukuuta 12). *E2 Tutkimus selvitti suomalaisten kokemuksia työelämän muutoksesta*. E2 Tutkimus. Noudettu 15.1.2025 osoitteesta <https://www.e2.fi/julkaisut/julkaisut/e2-tutkimus-selvitti-suomalaisten-kokemuksia-tyoelaman-muutoksesta-suomalaisilla-pessimistinen-kuva-tyoelaman-suunnasta-enemmiston-mielesta-tyoelama-jakautuu-hyviin-ja-huonoihin-toihin.html>
- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs, 29*(2), 304–311. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). *Multiple Levels in Job Demands–Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance*.
- Boet, S., Etherington, C., Dion, P.-M., Desjardins, C., Kaur, M., Ly, V., Denis-LeBlanc, M., Andreas, C., & Sriharan, A. (2023). Impact of coaching on physician wellness: A systematic review. *PLOS ONE*, 18(2), e0281406.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281406>
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between. *Organization Science*, 11(5), 551–564.
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.551.15203>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications Ltd.
- Brecko, Z., & Grum, D. K. (2022). HEALTH-RELATED NUTRITIONAL BEHAVIOR, EMPLOYEE EFFICIENCY, AND GENERAL LIFE SATISFACTION. Filozofski fakultet u Nišu.
<https://doi.org/10.46630/dpp.2022>
- Burton, W. N. (2005). The association of health risks with on-the-job productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(8), 769–777.
<https://doi.org/10.1097/01.jom.0000169088.03301.e4>
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profilier: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), Article 3.
<https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>

- Clark, M. M., Bradley, K. L., Jenkins, S. M., Mettler, E. A., Larson, B. G., Preston, H. R., Liesinger, J. T., Werneburg, B. L., Hagen, P. T., Harris, A. M., Riley, B. A., Olsen, K. D., & Vickers Douglas, K. S. (2014). The effectiveness of wellness coaching for improving quality of life. *Mayo Clinic Proceedings*, *89*(11), 1537–1544.
<https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2014.04.028>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, *25*(3), 357–384.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, *5*(1), 1–31.
<https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M., & Steinhardt, M. A. (2001). The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, *135*(5), 469–485.
<https://doi.org/10.1080/00223980109603713>

- Edwards, A. V., & Marcus, S. (2018). Employee Perceptions of Well-Being Programs. *Journal of Social, Behavioral, and Health Sciences*, 12(1).
<https://doi.org/10.5590/JSBHS.2018.12.1.07>
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J., Heikkinen, H. L. T., Ilmonen, K., Kiviniemi, K., Laine, T., Moilanen, P., Rähkä, P., Rantala, I., Metsämuuronen, J., Suoranta, J., Niikko, A., Aaltola, J., Valli, R., Rajala, R., & PS-kustannus (Toim.). (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus : [Jyväskylän yliopisto].
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. Bloomsbury Publishing USA.
- Falecki, D., Leach, C., & Green, S. (2018). PERMA-powered coaching: Building foundations for a flourishing life. Teoksessa *Positive Psychology Coaching in Practice*. Routledge.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753–777. <https://doi.org/10.1002/job.219>
- Fjeldsoe, B. S., Goode, A. D., Phongsavan, P., Bauman, A., Maher, G., Winkler, E., Job, J., & Eakin, E. G. (2019). Get Healthy, Stay Healthy: Evaluation of the Maintenance of Lifestyle Changes Six Months After an Extended Contact Intervention. *JMIR mHealth and uHealth*, 7(3), e11070. <https://doi.org/10.2196/11070>
- Gonzalez-Mulé, E., & Yuan, Z. (2022). Social support at work carries weight: Relations between social support, employees' diurnal cortisol patterns, and body mass

- index. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2101–2113.
<https://doi.org/10.1037/apl0000990>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (with Gaudeamus oy). (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (with Tammi (yhtiö)). (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Huffman, M. H. (2016). Advancing the Practice of Health Coaching: Differentiation From Wellness Coaching. *Workplace Health & Safety*, 64(9), 400–403.
<https://doi.org/10.1177/2165079916645351>
- Jones, D., Molitor, D., & Reif, J. (2019). What do Workplace Wellness Programs do? Evidence from the Illinois Workplace Wellness Study*. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 1747–1791. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz023>

- Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review, 30*(7), 865–878. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.001>
- Kasila, K., & Kaasalainen, K. (2022). *Hyvinvointivalmennus – trendikäs käsite vai jotain muutakin?*
- Kern, P. (2014). *A Cross-Cultural Comparison of the PERMA Model of Well-being | Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley.*
- Keyes, C. L. M. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly, 61*(2), 121–140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K., Koskinen, S., Aalto, A.-M., & Lundqvist, A.-M. (Toim.). (2018). *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa: FinTerveys 2017 -tutkimus.* Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*(1, Pt.1), 31–41. <https://doi.org/10.1037/h0028656>
- Krainz, K. D. (2015). Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context. *5th Eastern European Economic and Social Development Conference on Social Responsibility, 2015*(Belgrade, 21-22.), 115–124.
- Kumprang, K., & Suriyankietkaew, S. (2024). Mechanisms of Organizational Mindfulness on Employee Well-Being and Engagement: A Multi-Level Analysis. *Administrative Sciences, 14*(6), 121. <https://doi.org/10.3390/admsci14060121>
- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model. *Periodica Polytechnica: Social & Management Sciences, 25*(1), 56–63. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>

- Lawlor, E. R. (2020). Third-wave cognitive behaviour therapies for weight management: A systematic review and network meta-analysis. *Obesity Reviews*, 21(7), e13013-n/a. <https://doi.org/10.1111/obr.13013>
- Lo Presti, A., Törnroos, K., & Pluviano, S. (2020). “Because I am worth it and employable”: A cross-cultural study on self-esteem and employability orientation as personal resources for psychological well-being at work. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 39(5), 1785–1797. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9883-x>
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos). Alma Talent.
- Marin-Farrona, M., Wipfli, B., Thosar, S. S., Colino, E., Garcia-Unanue, J., Gallardo, L., Felipe, J. L., & López-Fernández, J. (2023). Effectiveness of worksite wellness programs based on physical activity to improve workers’ health and productivity: A systematic review. *Systematic Reviews*, 12(1), 87. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02258-6>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(Volume 52, 2001), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2003). *Personality Traits*. Cambridge University Press.
- Mayer, S. C. (2019). *Wellbeing in the workplace: A comprehensive model and best-practices from top-employers: Adaption of PERMA (H)*.
- Mäkikangas, A., Snellman, M., Mäkinen, J.-P., Mauno, S., Sauni, R., Pirkola, S., Salminen, S., & Hätinen, M. (2025, tammikuuta 31). *Työuupumuksen alkulähteillä*.

Tampereen korkeakouluyhteisö. Noudettu 3.1.2025 osoitteesta
<https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/tyouupumuksen-alkulahteilla>

Mänttari, S., Oksa, J., Lusa, S., Korkiakangas, E., Punakallio, A., Oksanen, T., & Laitinen, J. (2021). Interventions to promote work ability by increasing physical activity among workers with physically strenuous jobs: A scoping review. *Scandinavian Journal of Public Health*, 49(2), 206–218.
<https://doi.org/10.1177/1403494820917532>

Parks, K. M., & Steelman, L. A. (2008). Organizational wellness programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 58–68.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.58>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Ragins, B. R., & Dutton, J. E. (Toim.). (2007). Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation. Teoksessa *Exploring Positive Relationships at Work*. Psychology Press.

Reis, H. T., & Gable, S. L. (2003). Toward a positive psychology of relationships. Teoksessa *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (ss. 129–159). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-006>

Richter, P., & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*.

Riedel, J. E., Lynch, W., Baase, C., Hymel, P., & Peterson, K. W. (2001). *The Effect of Disease Prevention and Health Promotion on Workplace Productivity: A Literature Review*.
<https://doi.org/10.4278/0890-1171-15.3.167>

- Rogers, J. M. (2017). Mindfulness-based interventions for adults who are overweight or obese: A meta-analysis of physical and psychological health outcomes. *Obesity Reviews, 18*(1), 51–67. <https://doi.org/10.1111/obr.12461>
- Rollnick, S., Fader, J., Breckon, J., & Moyers, T. B. (2019). *Coaching Athletes to Be Their Best: Motivational Interviewing in Sports*. Guilford Publications.
- Ryan, R. M. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Simon and Schuster.
- Shiri, R., Nikunlaakso, R., & Laitinen, J. (2023). Effectiveness of Workplace Interventions to Improve Health and Well-Being of Health and Social Service Workers: A Narrative Review of Randomised Controlled Trials. *Healthcare, 11*(12), 1792. <https://doi.org/10.3390/healthcare11121792>
- Sias, P. M. (2008). *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. SAGE Publications Inc.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.
- Tan, X., Lebedeva, A., Åkerstedt, T., & Wang, H.-X. (2023). Sleep Mediates the Association Between Stress at Work and Incident Dementia: Study From the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe. *The Journals of Gerontology: Series A, 78*(3), 447–453. <https://doi.org/10.1093/gerona/glac104>

- Testa, M. A., & Simonson, D. C. (1996). Assessment of Quality-of-Life Outcomes. *New England Journal of Medicine*, 334(13), 835–840.
<https://doi.org/10.1056/NEJM199603283341306>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (with Tammi (yhtiö)). (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (2024a). *Elintavat ja työhyvinvointi | Työterveyslaitos*. Noudettu 16.12.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos. (2024b). *Stressi ja työuupumus*. Työterveyslaitos. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>
- Työterveyslaitos. (2024c). *Terveyttä työpaikoille -suositukset | Työterveyslaitos*. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/terveytta-tyopaikoille-suositukset>
- Työterveyslaitos. (2024d). *Uni ja palautuminen | Työterveyslaitos*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/uni-ja-palautuminen>
- Työterveyslaitos. (2024e, lokakuuta 2). *Tuore tutkimus: Epävarmuus oman työn tulevaisuudesta kuormittaa yhä enemmän*. Yle Uutiset. Noudettu 2.1.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20114848>
- Vaasan kaupunki. (2024a). *Henkilöstö*. Vaasa. Noudettu 18.11.2024 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/vaasan-kaupungin-organisaatio-ja-paatoksenteko/konserniohjaus/konsernihallinto/henkilosto/>

Vaasan kaupunki. (2024b). *Kaupungin strategia*. Vaasa. Noudettu 18.11.2024 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/kehittyva-vaasa/kaupunkistrategia/>

Vaasan kaupunki. (2024c). *Vaasan kaupungin organisaatio ja päätöksenteko*. Vaasa. Noudettu 19.11.2024 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/vaasan-kaupungin-organisaatio-ja-paatoksenteko/>

Vaasan kaupunki. (2024d, kesäkuuta 11). *Henkilöstöraportti 2023: Vaasan panostukset henkilöstön hyvinvointiin tuottavat tulosta*. Vaasa. Noudettu 3.12.2024 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/ajankohtaista/henkilostoraportti-2023-vaasan-panostukset-henkiloston-hyvinvointiin-tuottavat-tulosta/>

Van Veldhoven, M., & Peccei, R. (2014). *Well-being and Performance at Work*. Taylor & Francis. <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781315743325&type=googlepdf>

Vandenabeele, W. (2014). *Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction—Wouter Vandenabeele, 2014*. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X14521458?casa_token=2rD5Yodi7kQAAAAA%3A79yJ3sMHeI6dKfzqa1QLqkNN36-d1VXuXfoNXMWDib8Eg1ed3uUvwbo7dqpr_y1MAjBmVKEOSp6ww

Warr, P. (1987). Work, Unemployment, and Mental Health. 1987, 1987.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

- Wheatley, M. (2011). *Leadership and the New Science: Discovering Order in A Chaotic World*. ReadHowYouWant.com.
- Wolever, R. Q. (2013). A Systematic Review of the Literature on Health and Wellness Coaching: Defining a Key Behavioral Intervention in Healthcare. *Global Advances in Health and Medicine*, 2(4), 38–57. <https://doi.org/10.7453/gahmj.2013.042>
- Yle. (2024, elokuuta 28). *Sairauspoissaolot mielenterveyssyistä maksoivat viime vuonna vähintään miljardin*. Yle Uutiset. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20107636>
- Yocum, S., & Lawson, K. (2019). Health Coaching Case Report: Optimizing Employee Health and Wellbeing in Organizations. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(2). <https://doi.org/10.22543/0733.122.1266>
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2002). *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. John Wiley & Sons.
- Åkerstedt, T. (2006). Psychosocial stress and impaired sleep. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 493–501. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1054>
- Åkerstedt, T., & Nilsson, P. (2003). Sleep as restitution: An introduction. *Journal of Internal Medicine*, 254(1), 6–12. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2796.2003.01195.x>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset asiakkaille

Kauan olet ollut asiakkaana hankkeessa?
Onko työsi henkisesti tai fyysisesti kuormittavaa? Mitkä asiat kuormittavat sinua?
Miksi olet lähtenyt ohjaukseen mukaan?
Mikä on ohjauksen merkitys itsellesi? Entä tavoitteet ohjauksen alussa?
Miten olet pystynyt sitoutumaan ohjaukseen? Oletko oma-aloitteinen/aktiivinen/motivoitunut? Onko se muuttunut matkan aikana?
Oletko löytänyt uutta motivaatiota/keinoja liikunnan ja hyvinvoinnin parantamiseen ohjauksen myötä? Mieleisen liikkumismuodon?
Miten koet sosiaalisen tuen (ohjaajan läsnäolon) vaikuttavan motivaatioosi ja hyvinvointiisi?
Onko jokin asia tuntunut haastavalta ohjausprosessissa (esim. oman motiivin löytäminen, aikataulut, mieluisan liikkumistavan löytäminen yms.)?
Oletko huomannut fyysisiä muutoksia itsessäsi ohjauksen aikana tai sen jälkeen?
Oletko huomannut henkisiä muutoksia itsessäsi ohjauksen aikana tai sen jälkeen? (mieliala, stressin määrä, uupumus, iloisuus, itsetunto yms)
Oletko saavuttanut tavoitteitasi ohjauksen myötä/huomannut edistysaskelia?
Onko hyvinvointiohjaus auttanut sinua hallitsemaan työn vaatimuksia?
Onko hyvinvointiohjaus auttanut sinua saamaan lisää voimavaroja työssä jaksamiseen? Miten?
Miten kehittäisit hyvinvointivalmennusprosessia kaupungilla?
Miksi ohjauksen/palvelun jatkuminen kaupungilla olisi sinulle tärkeää? Onko sillä arvoa?

Liite 2. Haastattelukysymykset ohjaajille

Miksi teidän mielestänne hanke on perustettu, mikä on sen merkitys asiakkaille/organisaatiolle?
Miten päädyitte hankkeeseen mukaan, mikä on sen merkitys teille?
Mitkä ovat yleisimpiä syitä, miksi asiakkaat ovat lähteneet mukaan ohjaukseen/saaneet lähetteen?
Oletko huomannut eroja eri ammateista tulevien asiakkaiden tarpeissa/syissä?
Millaisella asenteella asiakas useimmiten aloittaa ohjauksen?
Miten hanke on organisoitu tukemaan asiakkaiden tarpeita? a. Kuinka usein tapaatte asiakkaita ja miten suunnittelette tapaamiset?
Miten arvioisit, kuinka sitoutuneita/motivoituneita asiakkaat ovat ohjaukseen? Muuttuuko motivaation taso ohjauksen aikana? Miten pyrit lisäämään sitoutuneisuutta?
Millainen olet ohjaajana? Millaista palautetta annat ja koetko, että sosiaalisella tuella on merkitystä asiakkaalle?
Mikä on haastavinta ohjausprosessissa?
Mitä konkreettisia fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia vaikutuksia hyvinvoinnille olet huomannut asiakkaassa hankkeen aikana/sen jälkeen?
Onko asiakkaiden asenne elämään tai hyvinvointiin muuttunut hankkeen aikana?
Oletko huomannut muutoksia asiakkaiden mielialassa tai suhtautumisessa valmennukseen?
Ovatko asiakkaat kertoneet, miten ohjaus on vaikuttanut henkiseen jaksamiseen töissä? Puhutteko asiasta ohjauksen aikana?
Onko joku asiakkaista saavuttanut tavoitteitaan, millaisia tavoitteita heillä on ollut?
Miten te mittaisitte hankkeen vaikutuksia hyvinvoinnille?
Millaisena toivoisit palvelun jatkuvan hankkeen jälkeen? Millaisena näet palvelun arvon kaupungille?
Miten liikuntapalvelut (hyvinvointiohjaajat) voisi integroida paremmin tukemaan kaupungin henkilöstön työhyvinvointia jatkossa?

Liite 3. Haastattelukysymykset hankekoordinaattorille

Miksi hanke on perustettu, mikä on sen merkitys asiakkaille/organisaatiolle/itsellesi? a. Mistä idea/tarve hankkeelle tuli?
Mitkä ovat yleisimpiä syitä, miksi asiakkaat ovat lähteneet mukaan ohjaukseen/saaneet lähetteen?
Millaisia odotuksia ja tavoitteita hankkeella oli, kun se aloitettiin? a. Asiakkaan näkökulmasta b. Organisaation näkökulmasta
Miten yhteistyö työterveyshuollon kanssa toimii? Olisiko yhteistyössä jotain kehitettävää hankkeen paremman toimivuuden kannalta? a. Miten yhteistyö: HR – liikuntapalvelut – työterveys on laajemmin toiminut, voisiko yhteistyötä olla jatkossakin enemmän hyvinvointiin liittyvissä aiheissa?
Millaisena näet hyvinvointihankkeen arvon kaupunkiorganisaatiossa ja työhyvinvointijohtamisessa?
Onko hankkeen toteutuksessa ollut haasteita, mitä kehittäisit?
Miten hankkeen fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia on mitattu/seurattu? a. Pystytäänkö niitä mittaamaan? b. Onko dataa olemassa tulevaisuutta varten?
Miten kaupunki kerää tietoa hankkeen vaikutuksista työssä jaksamiseen? Miten hankkeen vaikutuksista tullaan raportoimaan, jotta sen vaikuttavuutta voidaan kaupungilla arvioida?
Mitkä ovat mielestäsi hankkeen tärkeimmät vaikutukset asiakkaalle ja organisaatiolle? Mielen hyvinvoinnille?
Oletko tietoinen organisaation sairauspoissaololuvuista hankkeen loppuvaiheessa, ovatko ne vielä muuttuneet? a. Mikä on hankkeen rooli lyhyiden ja pidempien sairauspoissaolojen ehkäisemiselle?
Koetko, että ohjauksella on ollut vaikutusta asiakkaiden työssä jaksamiselle ja työkyvyn ylläpitämiselle?

Mikä on hankkeen tulevaisuus? Jatkuuko samankaltainen toiminta jossain muodossa?

Koetko, että hankkeella oli arvoa?

Liite 4. Haastattelukysymykset työterveyshoitajalle

Miksi hyvinvointihankkeelle on ollut tarvetta?
Mikä on hankkeen merkitys työterveyden näkökulmasta?
Mitkä ovat yleisimpiä syitä, miksi asiakkaat ohjataan hyvinvointiohjauksen pariin?
Mikä on työterveyden rooli hyvinvointihankkeessa?
Miten yhteistyö liikuntapalveluiden kanssa on toiminut?
Millaisella ensireaktiolla/asenteella asiakkaat lähtevät ohjaukseen mukaan, kun he kuulevat mahdollisuudesta?
Oletteko havainneet jotain haasteita työterveyden näkökulmasta hankkeen toteutuksessa? Miten mahdollisesti kehittäisitte toimintaa, jotta yhteistyö toimisi entistä sujuvammin?
Millaisia muutoksia työterveyden asiakkaissa on havaittavissa hankkeen myötä (fyysisellä, henkisellä tai sosiaalisella tasolla)?
Millä keinoilla työterveys seuraa/mittaa hankkeeseen osallistuvien asiakkaiden yleistä hyvinvointia ja työssä jaksamista? Entä hankkeen tuomia vaikutuksia?
Miten uskotte hankkeen vaikuttavan pidemmällä aikavälillä työntekijöiden hyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin, etenkin lyhyisiin sairauspoissaoloihin?
Millaisia vaikutuksia hyvinvointiohjauksella on asiakkaan työssä jaksamiseen, esimerkiksi voimavarojen ylläpitämiseen tai työn vaatimusten hallitsemiseen?
Olisiko palvelun jatkumisella työterveyden näkökulmasta hyötyä/arvoa, miksi?

Liite 5. Haastattelukysymykset työhyvinvointijohtajalle

Miksi hanke on perustettu? Mikä on sen merkitys henkilöstölle/organisaatiolle?
Millaisia odotuksia ja tavoitteita hankkeella oli, kun se aloitettiin? a. Asiakkaan näkökulmasta b. Organisaation näkökulmasta
Mikä on henkilöstöpalveluiden rooli hankkeen toteutuksessa/suunnittelussa?
Osaatko sanoa, onko kaupungin työntekijöiden kuormitus enemmän fyysistä vai henkistä? Mistä ihmiset kuormittuvat?
Miten yhteistyö liikuntapalveluiden ja työterveyden kanssa on toiminut?
Onko hankkeen toteutuksessa ollut haasteita, mitä kehittäisit?
Miten hankkeen fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia on mitattu/seurattu? a. Pystytäänkö niitä mittaamaan? b. Onko dataa olemassa tulevaisuutta varten? c. Miten vaikuttavuutta voidaan arvioida organisaatiossa?
Mitkä ovat mielestäsi hankkeen tärkeimmät vaikutukset asiakkaan kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille, erityisesti mielen hyvinvoinnille? Entä organisaatiolle?
Oletko tietoinen organisaation sairauspoissaololuvuista hankkeen loppuvaiheessa, ovatko ne vielä muuttuneet? a. Mikä on hankkeen rooli lyhyiden ja pidempien sairauspoissaolojen ehkäisemiselle?
Koetko, että ohjauksella on ollut vaikutusta asiakkaiden työssä jaksamiselle ja työkyvyn ylläpitämiselle? a. Näetkö, että hankkeella olisi vaikutuksia esim. työntekijän voimavarojen ylläpitämiseen tai toisaalta työn vaatimuksien hallitsemiseen?
Millaisena näet hyvinvointihankkeen arvon kaupunkiorganisaatiossa ja työhyvinvointijohtamisessa?
Miksi palvelun jatkuminen olisi tärkeää kaupungille?

Liite 6. Kysely asiakkaille

Työhyvinvointi - henkisen hyvinvoinnin arviointi
1. Miten koet ohjauksen vaikuttaneen henkiseen hyvinvointiisi, kuten positiivisten tunteiden (ilo, tyytyväisyys) lisääntymiseen ja yleiseen mielialaan?
2. Millä tavoin ohjaus on auttanut sinua sitoutumaan ja motivoitumaan oman hyvinvointisi ylläpitämiseen ja saavuttamaan tavoitteita?
3. Oletko saanut ohjauksen aikana tukea, ja miten tämä sosiaalinen tuki (ohjaajan läsnäolo/ryhmäohjaus) on vaikuttanut hyvinvointiisi, motivaatioosi tai kehitykseesi?
4. Miten hyvinvointiohjaus on vaikuttanut työssäsi koettuihin voimavaroihin (esim. tuki, palautuminen, työmotivaation lisääntyminen, työssä jaksaminen) ja auttanut hallitsemaan työn vaatimuksia (esim. stressi, työpaineet, ergonomia)?
5. Millaista henkistä tai fyysistä kuormitusta koet työssäsi (tarkemmin kuvailtuna)? Kumpaa koet enemmän?
6. Oletko huomannut, että fyysisen kunnon kohentuminen olisi vaikuttanut henkisen kuormituksen (ahdistus, mieliala, stressi, uupumus) vähenemiseen, miten?

Liite 7. Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa

Tässä työssä on sen valmisteluvaiheessa hyödynnetty Open AI:n kehittämää ChatGPT:tä, joka on tekoälysovellus. Tutkielmassa on noudatettu oppilaitoksen asettamia sääntöjä koskien tekoälyn käyttöä. Tekoälysovellus ei ole tuottanut tähän tutkielmaan valmista sisältöä, vaan sitä on hyödynnetty ainoastaan kirjoittajan oman tekstin huollossa, tutkimuskysymysten asettelussa, aineiston haastattelukysymysten suunnittelussa sekä teoriaan sopivan tieteellisen lähdekirjallisuuden etsimisessä. Tekoälysovelluksen materiaalia katsottiin kriittisesti ja sitä käytettiin ainoastaan tukena tutkielman valmisteluvaiheessa. Tutkielman tekijä vastaa täysin tutkielman sisällöstä.