



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Onni Sallinen

Työhyvinvointi: organisaation käytänteitä ja yksilön kokemuksia

Pro gradu -tutkielma

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Onni Sallinen		
Tutkielman nimi:	Työhyvinvointi: organisaation käytänteitä ja yksilön kokemuksia		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, mitkä ovat työhyvinvoinnin käytänteet Organisaatiossa X, millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamiseksi ja miten työhyvinvointia voidaan edesauttaa työntekijöiden ja organisaation keskinäisellä yhteistyöllä. Työhyvinvoinnin voidaan ajatella olevan kilpailuetu, sillä sen vaikutukset näkyvät organisaatioiden suoriutumisessa ja tuloksellisuudessa. Optimitilanteessa työhyvinvointi nähdään yhteisenä kokonaisuutena, jonka osatekijöitä ovat organisaation onnistuneet työhyvinvointia tukevat käytänteet sekä yksilön työhyvinvointiin liittyvä proaktiivinen asennoituminen.

Tutkielman teoriaosuudessa tarkastellaan työhyvinvointia käsitteenä, työhyvinvoinnin merkitystä, tekijöitä, joista se rakentuu ja sen yhteyttä henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään. Tämän lisäksi tarkastellaan niitä työhyvinvoinnin yleisiä käytänteitä, joilla voidaan vaikuttaa myönteisesti yksilöiden kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi voidaan nähdä laajana kokonaisuutena, jonka vaikutukset näkyvät niin yksilö-, organisaatio- kuin yhteiskuntatasolla. Usein yhteistä työhyvinvoinnin määritelmille on se, että kyse on pitkälti hyvinvoinnin edellytyksistä sekä työympäristössä että työn sisällössä. Työhyvinvointiin vaikuttaa ensinnäkin yksilön oma asenne, terveys ja psykologinen pääoma. Tämän lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat eri organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön ja itse työhön liittyvät tekijät. Tutkielman empiirinen osio toteutettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisinä henkilöhaastatteluina, ja Organisaation X sisäisiin dokumentteihin pohjautuvana havainnointina. Tuloksia analysoitiin hyödyntämällä kvalitatiivisen tutkimuksen sisällönanalyysiä. Tämän lisäksi teoriaosuudessa ja johtopäätöksissä on hyödynnetty työhyvinvointiin liittyvää akateemista kirjallisuutta sekä yleisiä teoreettisia viitekehyksiä.

Organisaatiossa X työhyvinvoinnin käytänteet koettiin pääosin kattaviksi, ja niihin kuului muun muassa organisaation työhyvinvointiin liittyvä viestintä, osaamisen ja suorituksen johtaminen, esihenkilöiden tuki, henkilöstökyselyt, koulutusmateriaalit, tasa-arvo ohjelma, yhteistyö työterveyshuollon kanssa, mentorointi sekä lukuisat muut etuudet. Yksilöt kokivat pääosin työhyvinvoinnista huolehtimisen yksilön omaksi vastuuksi, jolloin esimerkiksi omasta terveydestä, työkyvystä, elämän ja työelämän välisestä tasapainosta huolehtiminen ovat keskiössä. Tukea kaivataan myös organisaatiolta, jolloin keskiössä on yhteistyö yksilön ja organisaation välillä. Organisaatiolta toivotaan erityisesti panostusta esihenkilötoimintaan, joka huomioi työhyvinvointiin liittyvät teemat entistä vahvemmin. Tätä voidaan esimerkiksi tukea lisäämällä johtamistaitoja kohti keskustelevaa ja kuuntelevaa johtajuutta. Tiimien toimivuus nähtiin keskeisenä tekijänä mahdollistamassa sosiaalista työhyvinvointia, jolloin keskiöön nousevat yhteisöllisyyttä tukevat käytänteet ja esihenkilön rooli. Yksi haasteista oli resurssien ja työkuorman epätasaisuus, jota voidaan parantaa osallistavalla johtamisella. Työuupumuksen riskin ennaltaehkäisyksi organisaatio voi tarjota erilaista tukea ja koulutusta, joka tukee yksilöiden kykyä tunnistaa haasteita ja reflektoida omaa tilannettaan.

AVAINSANAT: Työelämä, työhyvinvoinnin kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstö, työelämän kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	6
1.2	Tutkielman rakenne	7
2	Työhyvinvointi	8
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	8
2.2	Työhyvinvoinnin merkitys	11
2.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	18
3	Työhyvinvoinnin edistämisen käytänteitä	21
3.1	Organisaatio ja johtaminen	24
3.2	Työyhteisö ja työtehtävät	28
3.3	Yksilöt	32
4	Tutkimuksen menetelmät	36
4.1	Case Organisaatio X	36
4.2	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	36
4.3	Aineiston analyysin menetelmät	38
5	Aineiston analyysin tulokset	40
5.1	Organisaation näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen käytänteistä	40
5.1.1	Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle	41
5.1.2	Työhyvinvointia tukevat käytänteet	41
5.2	Yksilöt ja työhyvinvointi	46
5.2.1	Yksilön käsitys työhyvinvoinnista	47
5.2.2	Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä	49
5.2.3	Yksilön keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi	51
5.2.4	Kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi	52
6	Johtopäätökset	58
6.1	Tutkielman luotettavuus ja lisätutkimuksen kohteet	63
7	Lähteet	65

Liitteet	76
Liite 1. Haastattelukutsu 1	76
Liite 2. Haastattelukutsu 2	78
Liite 3. Tietosuojailmoitus	79
Liite 4. Tiedote tutkielmasta	81
Liite 5. Tutkielman haastattelukysymykset	83

Kuviot

Kuvio 1. Voimavaralähtöinen työhyvinvointiajattelu (Christensen, 2009)	11
Kuvio 2. Työntekijän hyvinvoinnin merkitys yhteiskunnallisella tasolla (Schulte & Vainio, 2010)	12
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin ilmentymät yksilötasolla mukaillen Heikkilä-Tammi (2024)	16
Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka ja muut, 2012; Sinisammal ja muut, 2011; Virolainen, 2012 sekä Anttonen ja Räsänen, 2009)	18

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelut Organisaatiossa X	38
Taulukko 2. Työhyvinvointi Organisaatio X:n näkökulmasta	40
Taulukko 3. Työhyvinvoinnin edistäminen Organisaatiossa X yksilöiden näkökulmasta	46

1 Johdanto

"Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee." (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022).

"On lyhytnäköistä tehdä tulosta työhyvinvoinnin kustannuksella. Jatkossa yhä strategisempaa on huolehtia osaamisen ohella ihmisten jaksamisesta myös pitkällä tähtäyksellä." (Järlström ja Luoma, 2014)

Työssä jaksaminen, työhyvinvointi sekä työssä suoriutuminen ovat keskeisiä työelämäkeskustelun aiheita, joiden vaikutukset näkyvät yksilö-, organisaatio-, sekä yhteiskuntatasolla (Schulte ja Vainio, 2010; Valtioneuvosto, 2023). Esimerkiksi vuonna 2023 laadittuun hallitusohjelmaan on kirjattu työn ja työhyvinvoinnin TYÖ2030- kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on tehdä suomalaisesta työhyvinvoinnista maailman parasta vuoteen 2030 mennessä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023). Organisaatiotasolla myönteinen työhyvinvointi näkyy muun muassa työn laadussa, vähäisinä poissaoloina, sitoutumisena, tuottavuutena sekä suorituskykynä. Tämän lisäksi myönteiseksi koettu työhyvinvointi pitää työn mielekkäänä ja innostavana. (Puttonen ja muut, 2016; Böckerman ja Ilmakunnas, 2020). Yhdessä nämä tekijät voivat puolestaan näyttäytyä organisaatioiden suorituksissa, parantuneena kilpailukykyä sekä taloudellisena menestyksenä.

Mänttari-van der Kuipin (2015) mukaan työhyvinvointi voidaan nähdä tietynlaisena yläkäsitteenä, joka sisältää monia työhön, työoloihin sekä yksilöiden työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä määritelmiä. Työhyvinvointia voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja sen vaikutuksia voidaan mitata lukuisin eri tavoin organisaatiossa muun muassa työterveyden kustannuksilla, sairaspoissaoloilla, työtapaturmilla sekä esimerkiksi vähentyneellä tehokkuudella tai heikentyneellä työn laadulla (Outila ja muut, 2012). Tässä tutkielmassa työhyvinvointi nähdään Elon ja muiden (2009) sekä Huangin ja muiden (2016) määritelmien avulla hyvinvoinnin edellytyksinä sekä työympäristössä että työn sisällössä.

Puttosen ja muiden (2016) mukaan hyvinvoiva henkilöstö on yksi organisaation keskeisiä voimavaroja. Menetetystä työpanoksesta sekä huonovointisesta henkilöstöstä aiheutuu kustannuksia niin työnantajalle kuin yhteiskunnallekin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014). Esimerkiksi yhteiskunnallisesti tarkasteltuna työvoiman ikääntymisen seurauksena työvoimaa poistuu työmarkkinoilta, jolloin yksi keskeinen keino paikata heikentyttä huoltosuhdetta on työurien pidentäminen työhyvinvointia edistämällä (Sinisammal ja muut, 2011; Valtioneuvosto, 2023). Jotta yksilöt, organisaatio ja yhteiskunta voivat hyötyä työhyvinvoinnin myönteisistä vaikutuksista, työhyvinvointia tukevien käytänteiden tulisi olla osa eri organisaatioiden toimintaa. Kuitenkaan henkilöstöjohtamisen käytänteet eivät aina sellaisenaan riitä, vaan tarvitsemme myös yksilöiltä sitoutumista oman työhyvinvoinnin edesauttamiseksi.

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii sekä organisaatiolta että yksilöltä yhteistyötä. Tämän tutkielman tavoitteena on tunnistaa organisaatio X:n nykyiset työhyvinvoinnin käytänteet sekä kartoittaa yksilön kokemuksia käytänteistä ja siitä, millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamiseksi. Tämä puolestaan mahdollistaa organisaation ja yksilön työhyvinvointia edistävän yhteistyön kehittämisen. Aihekokonaisuutta tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitkä ovat työhyvinvoinnin käytänteet kohdeyrityksessä?
2. Millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamisessa?
3. Miten työhyvinvointia voidaan edesauttaa entisestään työntekijöiden ja organisaation keskinäisellä yhteistyöllä?

Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia haastatteleamalla Organisaatio X:n henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa hahmottaaksemme organisaation nykyiset työhyvinvoinnin käytänteet. Tämän lisäksi tutkielmassa haastatellaan organisaation työntekijöitä, jotta

saamme peruskäsityksen yksilön omasta roolista työhyvinvoinnin edesauttamisessa. Henkilöhaastatteluiden tukena tutkielmassa hyödynnetään havainnointia organisaation sisäisten työhyvinvointiin liittyvien dokumenttien osalta, jotka toimivat osana työhyvinvoinnin käytänteiden kartoitusta.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman teoriaosuudessa toisessa osiossa tarkastellaan työhyvinvointia käsitteenä, työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja sen merkitystä. Tutkielman kolmas osio käsittelee työhyvinvoinnin edistämisen käytänteitä ja niitä henkilöstöjohtamisen keinoja, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Vaikuttamiskeinoja tarkastellaan erityisesti organisaation, johtamisen, työyhteisön ja työtehtävien näkökulmasta. Teoriassa tutustutaan myös yksilön rooliin työhyvinvoinnin edistämisessä. Tutkielman teoriaosuuden jälkeen tutkielma esittelee tarkemmin tutkielmassa hyödynnetyt laadullisen tutkimuksen menetelmät. Tämän jälkeen tutkielma esittelee kerätyn aineiston analyysin, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

Tutkielmassa hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää akateemista kirjallisuutta, jossa keskiössä on työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle ja sen parhaiden käytänteiden tunnistaminen. Jotta työhyvinvoinnin merkitys voidaan perustella mahdollisimman hyvin, tutkielman alkumetreillä käytetään työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen liittyvää akateemista kirjallisuutta.

2 Työhyvinvointi

Tämä osion tarkastelee työhyvinvoinnin moninaista käsitettä sekä niitä tekijöitä, joista työhyvinvointi rakentuu. Työhyvinvoinnin rakennetta on tärkeää tarkastella, jotta henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä voitaisiin tunnistaa yleisimmät osa-alueet, joihin voidaan vaikuttaa eri työhyvinvoinnin keinojen avulla. Tämän lisäksi luvussa käsitellään työhyvinvoinnin merkitystä ja vaikutuksia yksilöiden, yhteiskunnan sekä organisaatioiden kannalta.

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Mänttari-van der Kuip (2015) pohjustaa, että työhyvinvointi voidaan nähdä tietynlaisena yläkäsitteenä, joka sisältää monia työhön, työoloihin sekä yksilöiden työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä määritelmiä. Tyypillistä työhyvinvoinnin määritelmälle on, että se voidaan käsitteellistää eri tavoin tulokulmasta tai näkökulmasta riippuen. Työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret ovat saaneet alkunsa psykologian sekä organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksesta (Vanhala ja Tuomi, 2006). Yksinkertaisuudessaan Työterveyslaitos (2024) lähestyy työhyvinvointia työn ja työntekijän yhteensopivuuden näkökulmasta. Keskiössä on tällöin yksilön eli työntekijän myönteinen kokemus omien fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävydestä, ja siitä että ne sopivat yhteen työn asettamien sekä henkiset että fyysisten vaatimusten kanssa. Myös Viitala ja muut (2015) puhuvat työhyvinvoinnista yksilön kykyinä kohdata työelämän asettamat vaatimukset.

Puttosen ja muiden (2016) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat sekä työelämään että työntekijän omaan elämään vaikuttavat tekijät ja niiden onnistunut yhteensovittaminen. Tästä puhutaan usein kirjallisuudessa termillä ”*work-life balance*”, jonka tärkeys korostuu Laineen (2019) mukaan etenkin työelämän siirtymävaiheissa. Tasapainosta puhuttaessa on hyvä hahmottaa, että työnhyvinvoinnin tila ei ole aina vakio, vaan se vaihtelee siihen vaikuttavien tekijöiden tasapainon mukaisesti. Työhyvinvoinnin tilaan voivat vaikuttaa muun muassa erinäiset kuormitus- ja voimavaratekijät, joita voivat ilmetä Judgen

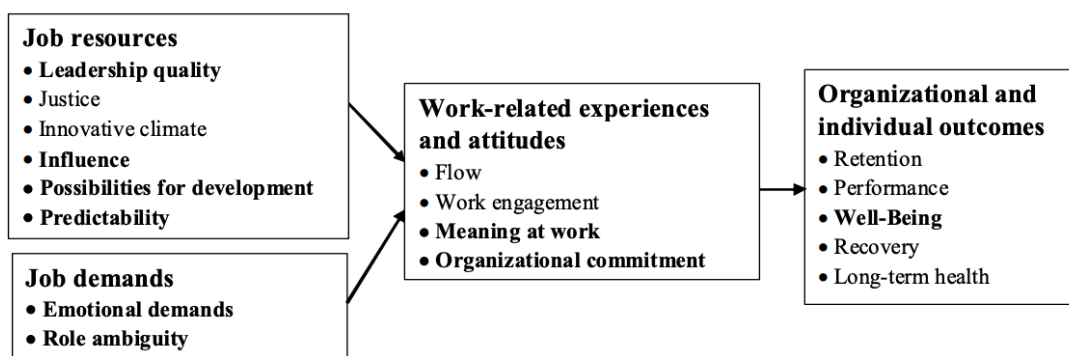
ja Robbinsin (2018) mukaan esimerkiksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteina. Puttonen ja muut (2016) korostavat sitä, että työhyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa myönteisesti tasapainotilasta huolimatta, joka usein heijastuu organisaation parantuneena työn tuottavuutena ja tuloksellisuutena.

Vanhala ja Tuomi (2006) toteavat, että työntekijöiden työhyvinvoinnissa on pitkälti kyse henkisestä hyvinvoinnista. Tästä voidaan puhua yksilön subjektiivisena hyvinvointina, jolla tarkoitetaan Dienerin ja Ryanin (2009) sekä Onyishin ja muiden (2021) mukaan yksilön yleistä kokemusta elämästä, jossa keskiössä on tasapainottelu sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden välillä (affective wellbeing). Kyse on pitkälti Anttosen ja Räsäsen (2009) mukaan siitä, miten henkilö arvioi omien tietojensa avulla oman elämänsä. Myös subjektiivisesta työhyvinvoinnista on saatavilla runsaasti erilaisia näkemyksiä, mutta Mänttari-van der Kuip (2015) tiivistää, että yleisesti subjektiivisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan myönteistä affektiivis-motivaationaalista tilaa, jossa keskiössä ovat työntekijän myönteiset tunteet työtä kohtaan. Tähän liitetään myös usein energisyyden tunne työtä kohtaan.

Työntekijöiden negatiivisten ja positiivisten tuntemuksien tasapainottelun kyvyn puolesta puhuvat myös Schulte ja Vainio (2010), joiden mukaan hyvinvointi ei kuvasta ainoastaan yksilöiden mielenterveyttä, vaan se sisältää sekä yksilön yleisen tyytyväisyyden omaan elämään että työelämään kohtaan. Kyseistä näkemystä korostavat myös Huang ja muut (2016), joiden mukaan työhyvinvointi on vahvasti liitoksissa yleiseen työ- ja elämäntyytyväisyyteen, positiivisiin tunteisiin sekä loppujen lopuksi yksilön työelämänlaatuun. Näkemystä tyytyväisyydestä täydentävät Warr ja Nielsen (2018), joiden mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella työtyytyväisyyden, työssä jaksamisen tai työhön sitoutumisen näkökulmista. Diener (2000) nostaa esille myös työtyytyväisyyden näkökulman, mutta Vanhala ja Tuomi (2006) ovat lisänneet työtyytyväisyyden rinnalle vaikuttavaksi tekijäksi yksilön pyrkimykset eli tavoitteet (aspiration), työhön liittyvät huolet (anxiety) sekä työuupumuksen riskin (burnout). He kirjoittavat, että yhdessä nämä tekijät toimivat tehokkaana työhyvinvoinnin pohjana eri organisaatioissa.

Outilan ja muiden (2012) artikkelissa työhyvinvointia voidaan subjektiivisen näkökulman lisäksi tarkastella henkisen, fyysisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmista. Esimerkiksi henkisellä eli psyykkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Virolaisen (2012, s. 26) mukaan työn stressaavuutta, työpaineita sekä työilmapiiriä, jotka vaikuttavat yksilöiden suoriutumiseen. Olennaista psyykkiselle työhyvinvoinnille on myös se, että kokeeko yksilö oman työnsä mielekkääksi, ja se millaisia vaikuttamismahdollisuuksia yksilöllä on omiin työtehtäviinsä nähden. Olennainen sekä varsinkin näkyvä osa työhyvinvointia on fyysinen työhyvinvointi, jolla tarkoitetaan Virolaisen (2012, s. 17) mukaan fyysisiä työoloja, työn fyysistä kuormitusta sekä siihen liittyviä ergonomisia tekijöitä. Sosiaalinen työhyvinvointi sisältää Virolaisen (2012, s. 24) mukaan kaiken kanssakäymisen työyhteisössä. Tällä viitataan usein työyhteisöön ja sen toimivuuteen, jonka myönteiset vaikutukset näkyvät Anttosen ja Räsäsen (2009) sekä Virolaisen (2012, s. 24) mukaan avoimena keskustelukulttuurina, sosiaalisena yhteenkuuluvuuden tunteena sekä toimivina työntekijöiden väleinä.

Kokonaisvaltaista lähestymistapaa edustavat myös (Elo ja muut, 2009; Huang ja muut, 2016), jotka kirjoittavat yksilön yleisestä kokemuksesta omasta hyvinvoinnistaan. Elon ja muiden (2009) mukaisesti työhyvinvoinnilla tarkoitetaan hyvinvoinnin edellytyksiä työympäristössä ja työn sisällössä. Heidän määritelmässään korostuu etenkin työntekijän kokonaiskokemus ja vaikutus niin itse työhön kuin myös organisaatioon. Tätä näkemystä korostavat myös Huang ja muut (2016), joiden mukaan työntekijöiden hyvinvointi voidaan tiivistää yksilöiden elämän kokonaisarvioiksi, työntekijän kokemukseen omasta elämästä sekä työssä toimimisen laaduksi. Kantaa näkemykseen ovat ottaneet Puttonen ja muut (2016), jotka mainitsevat, että työhyvinvoinnissa on keskeistä kokemus työn mielekkyydestä ja työturvallisuudesta. Lisäksi he painottavat työyhteisön sekä työympäristön merkitystä, joiden tulisi olla terveyttä sekä työuraa edistäviä tai vähintäänkin tukevia.



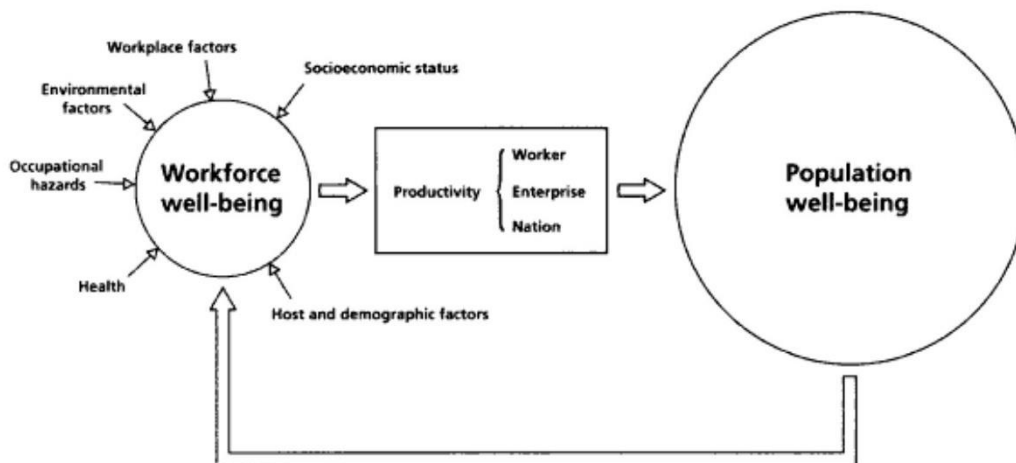
Kuvio 1. Voimavaralähtöinen työhyvinvointiajattelu (Christensen, 2009)

Kuten huomaamme, työhyvinvointia voidaan tarkastella monien määritelmien ja näkemysten avulla laajana kokonaisuutena (Grant ja muut, 2007, Warr, 1987), joka sisältää työntekijän subjektiiviset kokemukset ja kokemuksen kyvykkyydestä työpaikalla. Tätä voidaan havainnollistaa myös työhyvinvoinnin tasapainomallilla (kuvio 1), jossa työhyvinvointia ja sen kehittämistyötä tarkastellaan eri voimavarojen ja vaatimusten näkökulmista (Bakker ja Demerouti, 2007). Ne antavat osaltaan myös hyvän lähtökohdan tarkastella työhyvinvoinnin määritelmää, sillä ajattelutavassa työn voimavarat sekä yksilön voimavarat vaikuttavat lopullisen työhyvinvoinnin kokemuksen muodostumiseen.

2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Uotila ja Viitala (2014) kirjoittavat, että työhyvinvointi on ollut vahvasti mukana viimeisen vuosikymmenen ajan kotimaisessa työelämään liittyvässä keskustelussa. Heidän mukaansa yksi viimeaikojen käytetyimmistä organisaatioiden lausumista on ollut, että henkilöstö on tärkein voimavaramme. Ajatuksen taustalla on se, että organisaation menestys riippuu sen henkilöstöstä, jolloin menestystä tukee innovatiivinen, suorituskykyinen sekä hyvinvoiva henkilöstö. Näkemystä tukee entisestään Uotilan ja Viitalan (2014) artikkeli, jossa HENRY ry:n koordinoimassa HR-barometriaineistossa vastaajien mukaan työhyvinvointi sekä tuloksellisuus olivat vahvasti liitettävissä yhteen. Esille nousi etenkin työpaahyvinvoinnista johtuvien seurausten poistaminen, johon tulisi kiinnittää huomiota entisestään työelämässä.

Työhyvinvoinnin merkitys ja sen tuomat edut eivät suinkaan rajoitu ainoastaan organisaatiotasolle. Schulten ja Vanhalan (2010) mukaan työhyvinvointi on ilmiö, jolla on vaikutuksia työntekijöihin, organisaatioihin sekä koko yhteiskuntaan. Työhyvinvoinnin yhteiskunnallista merkitystä voidaan havainnollistaa Schulten ja Vainion (2010) heuristisella mallilla (kuvio 2), joka kuvastaa työhyvinvoinnin merkityksestä kansantaloudellisen tuottavuuden sekä väestön hyvinvoinnin avulla. Malli korostaa etenkin työhyvinvoinnin vaikutuksia koko väestöön, joka puolestaan heijastelee yksilöiden, organisaatioiden sekä eri valtioiden tuottavuutena. Heuristisessa mallissa työntekijöiden eli työvoiman hyvinvointi muodostuu erilaisista työpaikkatekijöistä, ammatillisista riskitekijöistä, sosioekonomisesta asemasta, terveydentilasta sekä väestötilastollisista tekijöistä. Mallin mukaan työvoiman hyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen kansallisella tasolla, joka puolestaan vaikuttaa väestön hyvinvointiin. Tämä taas näyttäytyy parempana työvoiman hyvinvointina. Näin Schulten ja Vainion (2010) heuristinen malli kuvastaa työhyvinvoinnin jatkuvuutta ja sen vaikutuksia. Mallin mukaan työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan yhteiskunnan sekä työelämän kannalta niin merkityksellinen tekijä, että sen tuomat vaikutukset näkyvät työntekijä-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla.



Kuvio 2. Työntekijän hyvinvoinnin merkitys yhteiskunnallisella tasolla (Schulte & Vainio, 2010)

Picatosten ja muiden (2021) mukaan työn laatu ja työn tuottavuus ovat keskeisiä taloudellisen menestyksen mittareita niin yhteiskunnassa kuin eri organisaatioissakin. Työn

laatuun ja tuottavuuteen vaaditaan henkilöstövoimavaroja eli työntekijöiden resursseja sekä jaksamista (Elo ja muut, 2009). Menetetystä työpanoksesta sekä huonovointisesti henkilöstöstä aiheutuu kustannuksia työnantajalle sekä yhteiskunnalle. Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) teettämän arvion mukaan menetetystä työpanoksesta aiheutuvat kustannukset ovat Suomen kansantaloudelle sekä organisaatioille minimissään noin 2 miljardia euroa kuukaudessa. Helaskosken ja muiden (2023) mukaan vuositasolla kyseinen summa on noin 24 miljardia euroa. Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) arvioissa suurin menetettyjä työpanoksia aiheuttava tekijä on sairauspoissaolot, joiden arvoitu kustannus on noin 3,4 miljardia euroa. Myös presenteismi eli sairaana työskentely aiheuttaa 3,4 miljardin euron kustannukset menetettynä etuna. Työtapaturmien voidaan katsoa olevan myös oleellinen kulu, josta aiheutuneet välittömät kustannukset ovat arviolta noin 500 miljoona euroa, josta välillisiä kuluja aiheutuu noin 1,5–2 miljardia euroa. Suurin kuluerä aiheutuu työkäisen väestön terveydenhuoltomenoista sekä työkyvyttömyydestä aiheutuvien työpanosten menetyksenä, joiden arvioitu yhteiskustannus on noin 15,8 miljardia euroa. Kokonaiskustannuksesta työkäisten terveydenhoitoon menee noin 7,8 miljardia euroa.

STM:n (2022) mukaan työhyvinvoinnin avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen, jolloin myös sairaspoissaolojen määrä laskee. Tällöin yhteiskunta sekä työnantaja säästyvät menetetyiltä työpanoksilta. Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2020) mukaan työhyvinvoinnin etuna voidaan pitää myös sitä, että sen katsotaan pidentävän työuria, joka puolestaan pienentää kestävyysvajetta sekä lisää yksilöiden halua osallistua työelämäään. He myös painottavat, että globaalin pandemian aiheuttamien taloudellisten vahinkojen korjaamiseksi tuottavuuden kasvattaminen sekä työurien pidentäminen ovat keskeisissä rooleissa.

Työhyvinvoinnin merkitystä ja sen vaikutuksia voidaan tarkastella yhteiskunnallisen merkityksen lisäksi organisaatio- sekä yksilötasolla. Työhyvinvoinnin vaikutuksia voidaan mitata lukuisin eri tavoin organisaatiossa muun muassa työterveyden kustannuksilla, sairaspoissaoloilla, työtapaturmilla sekä esimerkiksi vähentyneellä tehokkuudella

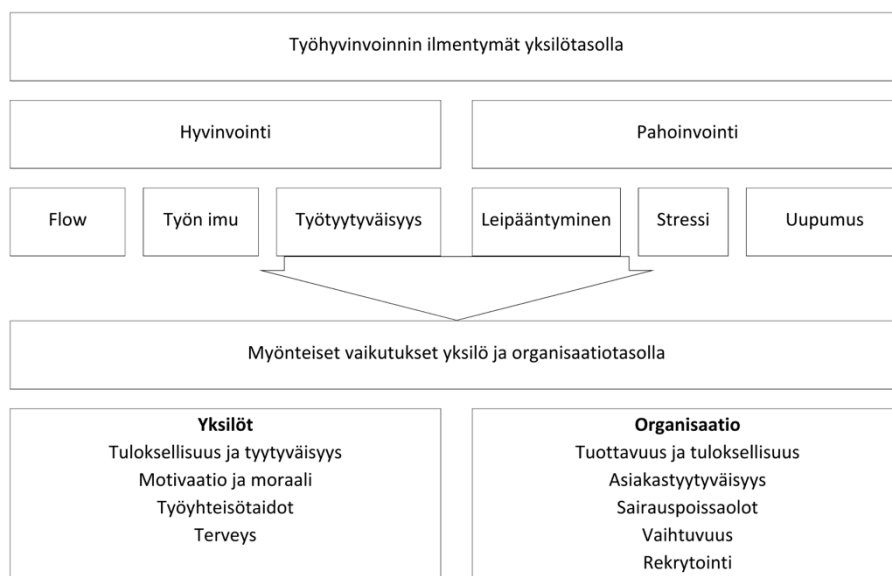
tai heikentyneellä työn laadulla (Outila ja muut, 2012). Työterveyslaitoksen (2023) mukaan työhyvinvointi saa painoarvon etenkin yksilön itsensä kannalta, mutta se on avainroolissa myös organisaatioiden näkökulmasta. Työterveyslaitos korostaa (2023) sitä, että hyvinvoiva yksilö suoriutuu työtehtävistään paremmin ja sitä kautta edistää organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista.

Linna ja muut (2009) arvioivat työhyvinvoinnin roolin olevan organisaatioissa merkittävä, sillä työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan edellytys sekä työn tuottavuudelle että tehokkuudelle. Puttonen ja muut (2016) sekä Picatoste ja muut (2021) mainitsevat, että kasvaneen työhyvinvoinnin seurauksena usein työnlaatu ja tuloksellisuus kasvavat. Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia myös siihen, miten kuormittavana työ koetaan, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen. Edellisiä näkemyksiä vahvistaa entisestään Tariksen ja Scheursin (2009) artikkeli, joka selvittää hyvinvoinnin sekä organisaation tehokkuuden välistä yhteyttä. Yleisesti tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden hyvinvoinnilla on suora vaikutus organisaation tehokkuuteen. Lisäksi työntekijöiden tyytyväisyydellä voidaan katsoa olevan vaikutuksia yrityksen aikaansaamiin tuloksiin ja esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen.

Hyvinvoiva henkilöstö voidaan nähdä Puttosen ja muiden (2016) mukaan organisaation keskeisenä voimavarana, jolla on vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn, innovaatioiden ja ideoiden syntyamiseen sekä maineeseen. Huangin ja muiden (2016) mukaan työhyvinvointiin sekä työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat myönteisesti työn imuun, joka puolestaan lisää työlle annettua panosta. Galabova ja Mckie (2013) painottavatkin, että hyvinvointi työntekijöiden ja esihenkilöiden keskuudessa lisää työhön liittyvää ja annettavaa panosta, osallistumista ja tuotteliaisuutta. Tämän lisäksi sosiaali- ja terveysministeriön (2022) mukaan työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työntekijöiden yleiseen jaksamiseen. Bastildan ja muiden (2022) mukaan hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät menestyvät urallaan paremmin, tienaaavat paremmin sekä palvelevat organisaation yhteistä tarkoitusta paremmin kuin tyytymättömät työntekijät.

Böckerman ja Ilmakunnas (2020) nostavat esille työolojen merkityksen hyvinvoinnin näkökulmasta. Heidän mukaansa työolot ja työtytyymättömyys ovat yhteydessä työntekijöiden poissaoloihin. Osaltaan työtytyymättömyys voi johtaa myös työntekijöiden vaihtoaikomuksiin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. O'Connellin ja Kungin (2007) mukaan henkilöstön vaihtuvuus on organisaatioiden kustannusten näkökulmasta kallista syntyvien poissaolojen sekä työntekijävaihdosten takia. Vastaavasti Wunnin ja muiden (2017) mukaan työntekijöiden sitouttaminen vähentää työntekijöiden aikomuksia lähteä organisaatiosta. Sitoutumista organisaatioon voidaan lisätä Gargi ja Singhin (2019) mukaan muun muassa parantamalla työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Mikäli tarkastelemme työhyvinvoinnin merkitystä tarkemmin yksilötasolla, usein työhyvinvointiin liittyvässä kirjallisuudessa työhyvinvoinnin tarkastelu jaetaan sen kahteen pääasialliseen ilmentymään, hyvinvointiin sekä pahoinvointiin (Kuvio 3). Suonsivun (2011) mukaan työpahoinvointi voi ilmetä esimerkiksi henkilöstön henkisenä väsymyksenä, leipääntymisenä, pitkittyneenä stressinä tai jopa uupumuksena. Työpahoinvoinnin seuraukset voivat näkyä myös fyysisessä terveydessä ja ne voivat vaikuttaa koko työyhteisön tai organisaation toimintaan. Onnistuneen työhyvinvoinnin tuloksia ovat puolestaan muun muassa työhön paneutuminen sekä helpottunut yhteistyö organisaation sisäisten toimijoiden välillä. Myös Heikkilä-Tammi (2024) nostaa esille työhyvinvoinnin ilmentymiä yksilötasolla, joita ovat esimerkiksi flow-tila, tunne työnimusta sekä työtytyväisyydestä.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin ilmentymät yksilötasolla mukaillen Heikkilä-Tammi (2024)

Työhyvinvoinnin keskeinen ilmentymä yksilötasolla on flow-tila, joka vaikuttaa positiivisesti Bakker ja Woerkom (2017) mukaan työssä suoriutumiseen. Siinä keskeistä on uppoutuminen, ajan kulun unohtaminen, kokemus tehtävän sujuvuudesta ja mielekkyydestä sekä motivaatiosta. Csikszentmihalyi (1997) määrittelee flow-tilan sellaiseksi tietoisuuden tilaksi, jossa yksilö on uppoutunut omaan toimintaan ja nauttii siitä. Puolestaan Heikkilä-Tammi (2024) kirjoittaa aiheesta täysivaltaisena työhön uppoutumisesta. Fullagar ja Delle Fave (2017) mukaan flow-tila voi syntyä sellaisessa tilanteessa, jossa yksilön voimavarat ja taidot kohtaavat työn asettamat haasteet. Decin ja Ryanin (2002) mukaan kokemus on usein nautinnollinen, sillä ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita jatkaamaan sitä, mitä he tekevät. Toiminta on silloin siis itsessään palkitsevaa. Harris ja muut (2017) yhdistävät flow-tilan usein korkeaan suoritustasoon, itseluottamukseen, keskittymiseen, vaivattomuuteen ja autonomiaan.

Elon ja muiden (2009) mukaan yksilön onnistunutta työhyvinvointia kuvastaa usein sairauksien ja sairaspöissaolojen vähäisyys, joka heijastelee myönteisesti koettuna tervey-

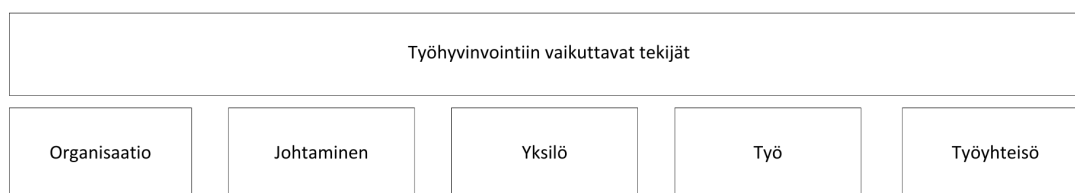
tenä ja työkykynä. Tämän lisäksi yksilö kokee usein myönteistä työn imua, jolla tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotäyttymyksen liittyvää mielentilaa, jossa omistautuminen ja uppoutuminen työhön ovat keskiössä. Hakanen (2018) kirjoittaa, että työn imu on usein vahvasti liitoksissa työntekijöiden suoriutumiseen, onnellisuuteen ja terveyteen. Tämän lisäksi myös organisaation menestykseen, jota selittää työn laatu. Tätä vahvistavat työn imusta aiheutuvat kokemukset yksilön ilosta, innostuksesta ja ylpeydestä, jotka vahvistavat yksilön fyysisiä-, psyykkisiä- ja sosiaalisia voimavaroja sekä taitoja. Hakanen (2018) mainitsee, että työn imulle on tyypillistä, että työntekijä kykenee ja on valmis ponnistelemaan ja panostamaan työn asettamien tavoitteiden vuoksi. Usein vastapalkinnoksi työntekijä kokee oman ponnistelun merkitykselliseksi ja työympäristön miellyttäväksi.

Flow-tilan ja työn imun lisäksi keskeinen työhyvinvoinnin kokemuksen ilmentymä on työtyytyväisyys, joka voidaan ymmärtää Heikkilä-Tammin (2024) mukaan tietynlaisena sopeutumisenä osaksi työyhteisöä. Myös Työterveyslaitos (2024) määrittelee työtyytyväisyyden yksilön kokemaksi positiiviseksi tunnetilalla, joka pohjautuu yksilön arvioon omasta työstä. Se ei kuitenkaan ole verrattavissa esimerkiksi työn imuun, vaan kuvastaa enennänkin yksilön tyytyväisyyttä työn kokonaisarvioon nähden. Heikkilä-Tammi (2024) mainitsee, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat eri ympäristö- ja motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi työssä suoriutuminen ja itse mielenkiinto työtä kohtaan.

Anttonen ja Räsänen (2009) tiivistävät, että työhyvinvoinnin kehittämisestä johtuvat myönteiset seuraukset näkyvät yksilö-, organisaatio- sekä yhteiskuntatasolla. Tällöin kasvaneen työhyvinvoinnin myönteiset vaikutukset näkyvät esimerkiksi pidentyneissä työurissa, eläkkeelle siirtymisiän kasvuna, työssäolon sekä työssä viihtyvyyden kasvuna. Organisaatioissa vaikutukset näkyvät parantuneena tuloksellisuutena ja työn laadussa, jotka yhdessä vaikuttavat parantuneeseen kilpailukykyyn. Yksilötasolla vaikutukset näkyvät työurien laadussa, yksilötason motivaatiossa ja esimerkiksi työpahoinvoinnista johtuvien negatiivisten seurausten vähentymisenä.

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Kuten työhyvinvoinnin käsite, niin myös työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kokonaisuus on moniulotteinen. Osiossa tarkastellaan erityisesti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka on kuvattu subjektiiviselta eli yksilön kokeman työhyvinvoinnin näkökulmasta (Virolainen 2012, s. 13). Manka ja muut (2012) sekä Sinisammal ja muut (2011) ovat asettaneet työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden keskiöön työntekijän, sillä yksilön voidaan katsoa olevan työhyvinvoinnin lopullinen kokija. Kuviossa 4 esitellään työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia organisaation tekijöitä, joita tarkastellaan tutkielmassa yksilön lisäksi neljästä eri näkökulmasta; organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työ. On tärkeää ymmärtää, että jokainen tekijä on vuorovaikutuksessa myös keskenään.



Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka ja muut, 2012; Sinisammal ja muut, 2011; Virolainen, 2012 sekä Anttonen ja Räsänen, 2009)

Mankan ja muiden (2012) sekä Sinisammaleen ja muiden (2011) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation erilaiset piirteet, johtamiseen sekä työyhteisöön liittyvät tekijät ja itse työhön liittyvät tekijät. Tämän lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän oma persoonallisuus ja näkemys työyhteisöstä. Kuviossa 4 on esitetty tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin toteutumiseen tai siihen ettei työhyvinvointi toteudu organisaatiossa.

Virolaisen (2012, s. 193) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän asenne ja suhtautuminen omaa työtä sekä työyhteisöään kohtaan. Yksilön myönteinen asenne esimerkiksi vaikuttaa viihtymiseen sekä energisyyteen. Kielteinen asennoituminen työtä kohtaan puolestaan lisää sairaslomariskejä sekä työtyytymättömyyttä. Kraaykampin ja muiden (2019) mukaan asenteet työtä kohtaan ovat periaatteita, jotka ohjaavat yksilöiden

ammattillisia pyrkimyksiä, uravalintaa sekä loppukädessä työtyytyväisyyttä, jonka yhteyttä työhyvinvointiin on käsitelty aikaisemminkin. Osaltaan edellä olevat tekijät vaikuttavat myös yksilön henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Kraaykamp ja muut (2019) korostavat, että yksilön asenteet työtä kohtaan ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat todennäköisesti yritysten suorituskykyyn sekä organisaation työtehtävien onnistumiseen.

Virolainen (2012, s. 85) kirjoittaa, että työllä on merkittävä vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Tällöin esille nousee etenkin työn mielekkyys, sillä työn mielekkääksi kokeminen lisää työtyytyväisyyden tunnetta. Mielekkyyden ansiosta esimerkiksi erilaiset stressioreet ovat usein vähäisempiä. Näin etenkin työntekijän työtehtäviin sopivuus on keskeinen kokonaisuus työhyvinvoinnin tukemisessa. Seppälän ja muiden (2021) sekä Puttosen ja muiden (2016) mukaan työtuunaamisen sekä työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien avulla työntekijän on mahdollista säädellä työolosuhteitaan, joka puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin sekä työn imuun. Työn imulla on katsottu olevan lukuisia terveysvaikutuksia, sillä se on yhteydessä myönteisesti työntekijän autonomiseen hermostoon.

Puttosen ja muiden (2016) mukaan hyvän työyhteisön omaavissa organisaatioissa avun ja tuen tarjoaminen on vastavuoroista sekä työntekijöiden että esihenkilöiden välillä. Tämän lisäksi keskinäinen kunnioitus ja luottamus ovat avainasemassa innostavissa sekä työhyvinvointia tukevista organisaatioista. Virolaisen (2012, s. 193) mukaan työhyvinvointiin sekä yksilön asenteisiin ja kokemuksiin vaikuttavat työyhteisö ja sen jäsenien keskinäinen toiminta. Myös Suomalaisen työn liiton (2017) teettämän tutkimuksen mukaan työilmapiiri on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointiin.

Yksi keskeisistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on johtamiseen liittyvät tekijät, sillä Puttosen ja muiden (2016) mukaan laadukas johtaminen ja hyvä esihenkilötyö luovat pohjan työhyvinvoinnin edellytyksille. Böckermannin ja Ilmakunnaksen (2020) mu-

kaan esimerkiksi esihenkilön johtamistyyllillä sekä esihenkilön tarjoamalla tuella on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän kokemaan työnhyvinvointiin. Samankaltainen vaikutus on työntekijöiden osallistumista tukevilla johtamiskäytänteillä, jotka vaikuttavat Bäckermanin ja Ilmakunnaksen (2020) mukaan työntekijöiden hyvinvointiin korostuneen työtyytyväisyyden sekä vähentyneen väsymyksen seurauksena. Heidän mukaansa osallistavat johtamismenetelmät voivat johtaa myös organisaation tuottavuuden parantumiseen.

3 Työhyvinvoinnin edistämisen käytänteitä

Aiemmin tässä tutkielmassa on käsitelty työhyvinvoinnin merkitystä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Tässä osiossa käsitellään niitä keinoja, joilla voidaan edistää työhyvinvointia. Keskiössä on henkilöstöjohtamisen keinot, joilla voi vaikuttaa työhyvinvointiin organisaation rakenteen ja johtamiseen liittyvistä näkökulmista, työhyteisön sekä työtehtävien näkökulmista ja tämän lisäksi yksilöön liittyvistä näkökulmista. Osion tarkoituksena on luoda kokonaiskuva siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan parantaa ja tukea työhyvinvointia koko organisaatiossa

Suonsivun (2011) sekä Salas-Vallinan ja muiden (2021) mukaan henkilöstöjohtamisen yhtenä keskeisenä tehtävänä on taata henkilöstölle eli työntekijöille hyvät mahdollisuudet työntekoon. Tällöin voidaan puhua muun muassa työoloihin liittyvien riskien minimoimisesta, turvallisen työympäristön mahdollistamisesta sekä työskentelyn uudistamiseen liittyvistä kysymyksistä. Suonsivun (2011) mukaan on erityisen tärkeää, että henkilöstöjohtaminen on mukana työhyvinvoinnin edistämisessä sekä edellä mainittujen aiheiden mahdollistamisessa. Myös Vanhalan ja Tuomin (2006) sekä Kowalskin ja Loretton (2017) mukaan henkilöstöjohtamisella sekä henkilöstökäytänteillä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin.

Henkilöstöjohtamisesta sekä työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan puhua myös työhyvinvoinnin johtamisesta. Suonsivun (2011) ja Työterveyslaitoksen (2023) mukaan työhyvinvointi onkin yksi tavoitteellinen kokonaisuus henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä. Suonsivun (2011) mukaan työnhyvinvoinnin johtamisessa on keskeistä huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämisestä sekä erityisesti siitä, etteivät työtehtävät kuormita työntekijöitä liikaa. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2017) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista, joka tukee Suonsivun (2011) näkemystä. Työhyvinvoinnin johtamisessa työhyvinvointia parantavat käytänteet ovat osa organisaation tavoitteita sekä strategisia tavoitteita.

Kuten myös muille organisaation toiminnoille niin myös työhyvinvoinnille voidaan asettaa selkeitä tavoitteita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioissa voidaan pohtia, miten työhyvinvoinnin tavoitteet saavutetaan, ja esimerkiksi millä toimenpiteillä. Tämän lisäksi työhyvinvoinnin johtamiselle ja prosesseille voidaan määritellä omat mittarit, joilla arvioidaan tavoitteiden saavuttamista sekä niiden etenemistä. KT:n (2017) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen tulisikin olla osa päivittäistä johtamis- sekä kehittämistyötä, jota tukee organisaation HR-ammattilaiset, työterveyshuolto sekä esihenkilöt.

Järllströmin ja Luoman (2014) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on painotettu henkilöstöjohtamisen sekä tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Näkemys tuloksellisuuden merkityksestä korostaa erityisesti henkilöstöjohtamista työnantajan näkökulmasta, mutta viime aikoina esille on noussut työntekijän eli työhyvinvoinnin näkökulma. Schmidt ja Vanhala (2010) korostavat artikkelissaan, että viime aikoina henkilöstöjohtamiseen keskustelussa on noussut esille työhyvinvoinnin edistäminen, jonka merkitys korostuu etenkin työvoimapulan sekä ikääntyvän työväestön seurauksena. Järllströmin ja Luoman (2014) mukaan olisikin erityisen tärkeää kiinnittää huomio työntekijöiden jaksamiseen osaamisen kehittämisen ohella, sillä on lyhytnäköistä harjoittaa liiketoimintaa työhyvinvoinnin kustannuksella.

Henkilöstökäytänteet voidaan nähdä henkilöstöjohtamisen käytännön toteuttamiskeinoina. Uotilan ja Viitalan (2014) mukaan henkilöstökäytänteet voidaan nähdä keinoina organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä yksilöiden suorituskyvyn parantamiseksi. Henkilöstökäytänteet voidaan nähdä organisaatioissa eri tavalla ja niiden merkitys vaihdella, mutta Uotilan ja Viitalan (2014) sekä Suonsivun (2011) mukaan yksi keskeisistä henkilöstöjohtamisen tehtävistä sekä henkilöstökäytänteistä on työhyvinvoinnista huolehtiminen. Austinin ja muiden (2020) mukaan viime aikoina on korostettu myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitystä. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse pitkälti moraalisesti sekä eettisesti kestävästä päätöksistä, jotka ilmenevät etenkin henkilöstön arvostuksena. Osaltaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on myös yhteyksissä työhyvinvoinnista huolehtimiseen.

Vaikka työhyvinvoinnin voidaan nähdä olevan pitkälti yksilötason ilmiö, Vanhalan ja Tuomin (2006) mukaan onnistuneella henkilöstöjohtamisella sekä henkilöstökäytänteillä voi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin sekä organisaation tehokkuuteen. Työntekijöiden hyvinvointiin eli työhyvinvointiin voi muun muassa vaikuttaa oppiminen ja osaamisen kehittäminen, oman suoriutumisen arviointi sekä reilut palkkajärjestelmät. Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa kuitenkin merkittävimmin itse työhön sekä johtamiseen liittyvät seikat. Henkilöstökäytänteiden välillisiä vaikutuksia korostaa myös Kooij ja muut (2012), joiden mukaan henkilöstökäytännöt johtavat myönteisiin työperäisiin asenteisiin ja käyttäytymiseen vastavuoroisuuden kautta. Yunikawati ja muiden (2021) tutkimuksessa ilmenee, että henkilöstökäytänteillä on vaikutusta työntekijöiden suoriutumiseen muttei kuitenkaan suoria vaikutuksia työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on siis positiivinen vaikutus suoriutumiseen, mutta tutkimuksessa ei kuitenkaan voitu osoittaa henkilöstökäytänteiden suoria vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Keskeistä henkilöstöjohtamisella on kuitenkin se, miten ja millä keinoilla työhyvinvointia voidaan edistää eri henkilöstöjohtamisen keinoilla. Esimerkiksi miten yksilöiden toimintaa, johtamista, esihenkilötoimintaa, työyhteisöä ja organisaatiota voidaan edistää siten, että ne tukevat jaksamista sekä hyvää työssä suoriutumista.

Kowalskin ja Loretton (2017) mukaan työhyvinvointia tukevien keinojen tunnistaminen on tärkeää ja hyödyllistä organisaation lisäksi myös sen sidosryhmille. Kun Kowalskin ja Loretton (2017) mukaan otetaan huomioon aikaisempi akateeminen näyttö, joka yhdistää työhyvinvoinnin keskeisiin organisaation tuloksiin, kuten suorituskykyyn ja tuottavuuteen, työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen on kiistatta keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen tehtäviä. He myös painottavat, että työhyvinvointi ei ole tärkeää ainoastaan organisaation henkilöstölle, vaan koko liiketoiminnalle. Kuten aikaisemmissa osissa on todettu, myös Kowalski ja Loretto (2017) painottavat, että heikolla työhyvinvoinnilla on vaikutuksia koko organisaation tuloksiin sekä sen suoriutumiseen.

3.1 Organisaatio ja johtaminen

Anttosen ja Räsäsen (2009) mukaan Suomessa työnantajia velvoittaa lainsäädännöllinen velvoite huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta sekä työsuojelusta. Lainsäädännöllisten velvoitteiden lisäksi työhyvinvointiin liittyvät kysymykset jakautuvat organisaatioissa useille toimijoille. On todettu, että terveiden organisaatioiden tunnuspiirteitä ovat muun muassa laadukas johtaminen, ilmapiiriltään myönteinen sekä kannustava organisaatiokulttuuri sekä henkilöstön eli työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja keskusteluun. Jotta työhyvinvointia voitaisiin kehittää organisaatiossa, tulisi työhyvinvointiin liittyvien teemojen kuulua osaksi organisaation strategiaa. Etenkin johdon aktiivisuus työhyvinvoinnin edistämisessä korostuu Anttosen ja Räsäsen (2009) mukaan. Yksinkertaisimmillaan tämä voisi tarkoittaa sitä, että organisaatio määrittelee työhyvinvoinnin tavoitetilan, laatii tavoitteen saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet sekä valitsee onnistumista tukevat mittarit. Tätä korostaa myös Manka ja muut (2012), joiden mukaan jokaisella organisaatiolla on omat strategiset tavoitteet sekä päämäärät, jonka vuoksi organisaatiossa olisin tärkeää valita ja päättää ne kriteerit ja keinot, joilla seurata henkilöstön työhyvinvointia ja sen kehitystä.

Mankan ja muiden (2012) mukaan työhyvinvoinnin tilaa on tärkeää kartoittaa työhyvinvointiin liittyvillä organisaatiokohtaisilla kyselyillä sekä tutkimuksilla. Näiden avulla esihenkilöt ja organisaation johto kykenee tunnistamaan työhyvinvoinnin tilan ja sen kehittämisen kohteet sekä tarpeet. Mankan ja muiden (2012) mukaan on tärkeää kuitenkin huomioida se, että työntekijät pitävät kyselyitä usein turhina, mikäli ne eivät johda toimenpiteisiin. Työhyvinvoinnin kyselyitä tulisi siis käyttää osana toiminnan kehittämistä ja osana päätöksentekoa.

Puttosen ja muiden (2016) mukaan hyvä johtaminen sekä esihenkilön tuki muodostavat vakaan pohjan työhyvinvointia tukevalle työympäristölle. Esihenkilön tuki sekä johtamistyö on yksi keskeisistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Auran ja muiden (2016) mukaan esihenkilöiden rooli ja vastuut ovat kasvaneet erityisesti vuosina 2009–2016, ja esihenkilötoimintaan panostamisen vaikutukset näkyvät myös strategisen hyvinvoinnin

tuloksissa. Auran ja muiden (2016) mukaan esihenkilötoimintaan panostaminen näkyy erityisesti myönteisinä vaikutuksina henkilöstön sitoutumisena sekä työkyvyn parantumisella. He myös korostavat, että esihenkilöiden toiminta vaikuttaa erityisesti henkilöstön motivaatioon sekä työyhteisön ilmapiirin kannustavuuteen. Jotta esihenkilöiden toiminta tukisi työhyvinvointia mahdollisimman hyvin, esihenkilöiden toiminnassa tulisi korostaa työhyvinvointia tukevaa henkilöstöjohtamisen konseptia, jossa esihenkilöille resursoidaan tietyt työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet (Aura ja muut, 2016). Esihenkilöiden kykyä toimia ja tarjota työntekijöille tukea eri tilanteissa, voidaan kehittää etenkin Puttosen ja muiden (2016) mukaan esihenkilöiden koulutuksella sekä osaamisen kehittämisellä. Tämä on myös Mankan ja muiden (2012) mukaan erityisen tärkeää, sillä esihenkilön työ vaatii taitoa ja kykyä tunnistaa tilanteita, joihin tulisi puuttua.

Viitalan ja Lehdon (2019) mukaan esihenkilöiden vuorovaikutustyyllillä on vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Heidän mukaansa esimerkiksi keskustelevalle tai kuuntelevalle johtamisella voidaan nähdä olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisen keskeisenä tehtävänä usein nähdäänkin esihenkilöiden koulutus, ohjeistaminen sekä neuvominen, jotta toiminta tukisi organisaation päämääriä mahdollisimman hyvin (Viitala ja Lehto, 2019). Heidän mukaansa esihenkilöitä usein kannattaisikin valmentaa kohti osallistavien johtamiskäytäntöjen soveltamista, sillä vaikutusmahdollisuuksien katsotaan heijastuvan myönteisesti työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.

Myös Böckermanin ja muiden (2017) mukaan esihenkilöltä saatu tuki on selkeästi yhteydessä korkeaan työhyvinvointiin. Heidän mukaansa tämä on sisäistetty suomalaisissa organisaatioissa kohtuullisen hyvin, sillä noin 42% ETLAN:n tutkimukseen vastanneista koki saavansa esihenkilöltä aina tukea sitä tarvittaessa. Heidän mukaansa esihenkilöiden tarjoama tuki on merkittävämpi kuin työtovereiden tuki, vaikka tiimin tarjoamalla sosiaalisella tuella onkin merkitystä yksilön työhyvinvointiin. On kuitenkin tärkeää tunnistaa,

ettei tiimin tarjoama tuki korvaa esihenkilön tarjoamaa tukea. Yksi keino edistää työntekijöiden työhyvinvointia onkin kehittää työntekijöiden kokemusta saatavasta esihenkilön tuesta (Böckerman ja muut, 2017).

Puttosen ja muiden (2016) sekä Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2020) mukaan yksi keskeisistä organisaation sekä henkilöstöjohtamisen keinoista vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin on lisätä henkilöiden osallistamista päätöksen tekoon sekä toiminnan kehittämiseen. Erilaiset kuormitustekijät, kuten suuri työmäärä sekä loputon kiire, vaikuttavat stressioireiden, virheiden sekä työuupumuksen syntymiseen. Puttosen ja muiden (2016) mukaan kuitenkin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla voidaan vähentää edellä mainittuja kielteisiä kuormitustekijöitä. Heidän mukaansa myös työn imuun vaikuttavat myönteisesti riittävä rauha ja itsenäisyys.

Jotta organisaatio voisi välttyä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavista negatiivisista ja kielteisistä tekijöistä, organisaation tarvitsee mitoittaa ja suunnitella työtehtävät huolellisesti. Lähtökohtaisesti henkilöstön osallistamisella sekä osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua työtä, työolosuhteita sekä työympäristöä koskeviin päätösten suunnitteluun ja vaikuttamiseen (Viitalan ja Lehdon, 2019 ja Puttonen ja muut, 2016). Osallistuminen voidaan nähdä siis vuorovaikutuksena, jossa hyödynnetään työntekijän tietoja, kokemuksia ja osaamista.

Hasun ja muiden (2010) mukaan osaamisen kehittämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintatapoja, joilla organisaatio tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä, uudistumista sekä urakehitystä. Laineen (2015) sekä Ackerin ja Lawrencen (2009) mukaan myönteisellä työhyvinvoinnilla sekä ammatillisella pätevyydellä on keskinäisiä vaikutuksia. Heidän tutkimuksessaan esimerkiksi sosiaalityöntekijät, jotka tunsivat itsensä ammattitaitoiseksi, kokivat vähemmän työhön liittyvää stressiä sekä työuupumukseen liittyviä oireita. Laineen (2015) mukaan epäpätevyys vaikuttaisi olevan tekijä, joka voi altistaa työntekijän psykosomaattisille terveysongelmille.

Laine (2015) myös korostaa, että ammattitaidon käyttäminen työelämässä sekä omissa työtehtävissä lisää onnellisuutta työelämää kohtaan. Tämän lisäksi tyytyväisyys ja luottamus omaan osaamiseen ovat yhteydessä työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen. Laineen (2015) mukaan työtyytyväisyyttä voidaan puolestaan lisätä työtehtävien ja työntekijän osaamisen yhteensovittamisella. Hasun ja muiden (2010) mukaan osaamisen kehittäminen organisaatiossa on usein hyvällä tasolla, kun osaaminen ja osaamisen keinot on kuvattu strategisesta näkökulmasta ja ne on integroitu osaksi organisaation henkilöstöstrategiaa. Anttosen ja Räsäsen (2009) mukaan keskeistä työhyvinvoinnin edistämiseksi olisi, että organisaatio tukee urakehitystä ja uuden pätevyyden hankintaa sekä esimerkiksi mahdollistaa lisäkoulutusta organisaation tarpeiden mukaisesti.

Organisaatio voi tukea työhyvinvointia myös järjestämällä työntekijöilleen työterveydenhuoltoa sekä toimimalla yhteistyössä terveydenammattilaisten kanssa työhyvinvointiin sekä työkykyyn liittyvissä tehtävissä. Turpeisen ja muiden (2016) mukaan työterveyshuollolla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin tukemisessa ja sen kehittämisessä. Lähtökohtaisesti työterveyshuollon yhteistyötoiminta organisaatioiden työhyvinvoinnin edistämässä perustuu lakiin. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat toimivat usein organisaatioiden edustajina työterveysyhteistyössä. Heidän mukaansa työterveysyhteistyössä keskeistä on, että organisaation toimijat kuten työnantajat, henkilöstö ja heidän edustajansa toimivat yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Yhteistyön tulisi tämän lisäksi olla suunnitelmallista ja tavoitteellista työterveyshuoltolain toteuttamiseksi. Yhteistyössä keskeisten toimijoiden tulisi tiedostaa esimerkiksi työpaikan terveydelliset olosuhteet sekä henkilöstön tila. Yhteistyössä keskeistä on myös varautuminen eri henkilöstöön liittyviin terveysriskeihin sekä sitoutuminen riskien edellyttämään keskinäiseen yhteistyöhön. Työterveyslaitoksen (2022) mukaan henkilöstöasiantuntijoiden vastuulla onkin usein työterveyshuollon toimintasuunnitelman laadinta ja siihen liittyvät kysymykset. Kyseistä suunnitelmaa tukeen organisaation strategiset tavoitteet, työpaikkaan yksilölliset tarpeet sekä muut yhdessä sovitut toimenpiteet.

Työkyky voidaan nähdä usein työhyvinvoinnin perustana, jonka koordinoijana toimii usein organisaation HR (Työterveyslaitos, 2022). Tämän lisäksi HR on johdon strateginen kumppani, joka huolehtii muun muassa henkilöstön työhyvinvoinnista, työkyvystä ja työturvallisuuteen liittyvistä kokonaisuuksista sekä niiden kokonaisvaltaisesta toteuttamisesta. Työterveyslaitoksen (2022) mukaan HR usein nähdäänkin työkykyjohtamisen mallien ja prosessien jalkauttajana sekä kehittäjänä. Juvonen-Postin sekä muiden (2021) mukaan työurien pidentäminen sekä työhön osallistuminen ovat työterveyshuollon keskiössä, joka vaatii terveyshuollon ammattilaisilta kokonaisvaltaista tukea erilaisista työkyvyn lähtökohdista tulevia työntekijöitä. Lainsäädännöllisistä velvoitteista huolimatta työterveyshuolto voidaan nähdä pitkälti organisaation strategisena kumppanina, jolla mahdollistetaan pidemmät työurat sekä paremmin voiva henkilöstö (Böckerman ja Ilmakunnas, 2020).

3.2 Työyhteisö ja työtehtävät

Kuten aikaisemmin todettiin, hyvä työyhteisö on yksi keskeisimpiä työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. VanderWeelen (2019) mukaan työyhteisön työhyvinvointi voidaan nähdä moniulotteisena käsitteenä, joka koostuu osatekijöiden summasta. Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa yksilöiden käyttäytyminen, toimivat keskinäiset suhteet, johtaminen, terveet käytänteet ja toimintamallit, hyvä yhteishenki sekä yhteiset tavoitteet. Puttosen ja muiden (2016) mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisön yhteinen tavoite sekä tehtävä. Tässä tehtävässä etenkin työnantajien tarjoama tuki ja johtaminen ovat merkittävässä roolissa. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä tulisi etenkin huomioida hyvinvointiin liittyvät psykiset, fyysiset sekä sosiaaliset osa-alueet. Tämän lisäksi toiminnassa tulisi kiinnittää huomiota työyhteisön toimintaan ja etenkin ihmisten välisiin suhteisiin. Esihenkilöillä katsotaan olevan usein keskeinen rooli tässäkin, joka ilmenee esimerkiksi epäasialliseen käytökseen puuttumisena. Usein kehittämistoiminnassa tulisiikin toimia ennaltaehkäisevästi ja puuttua mahdollisiin puutoksiin tehokkaasti.

STTK:n (2022) mukaan johtamisella, henkilöstöpolitiikalla sekä hyvällä yhteistyöllä on merkitys työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Myös luottamuksen rakentaminen on yksi keskeinen tekijä, joka mahdollistaa sen, että työntekijöitä kuunnellaan. Luottamus myös vahvistaa työyhteisöä. Työyhteisön työhyvinvointia sekä keskinäistä yhteistyötä voidaan parantaa Anttosen ja Räsänen (2009) mukaan monin eri keinoin. Keskeistä kuitenkin menettelytavoissa on tietynlainen yhteisöllisyys sekä läpinäkyvyys. Ensinnäkin työyhteisön tulisi olla vuorovaikutuksellinen, ja mahdolliset ristiriidat ratkaistaan, kun niitä ilmenee. Tämän lisäksi työyhteisön toimivuuden kannalta olisi tärkeää, työntekijöiden välillä vallitsee keskinäinen kunnioitus, joka ilmenee kaikkien oikeudenmukaisella sekä tasa-arvoisella kohtelulla. Oleellista yhtenäiselle toiminnalle on myös yhteinen keskustelu esimerkiksi työprosessien kehittämisestä ja sujuvuudesta.

Kuten VanderWeelen (2019) myös Anttonen ja Räsänen (2009) korostavat työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä sekä tavoitteita, joka tekee osaltaan työyhteisön kehittämisestä tavoitetietoista. Keskeistä myös henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä on organisaation sisäinen viestintä, jonka avulla tapahtuvista muutoksista tiedotetaan ja keskustellaan työntekijöiden kanssa. Henkilöstö on näin tärkeää pitää ajan tasalla. Keskeistä on myös käsitellä ja viestittää terveyttä ja turvallisuutta edistävää tietoa työntekijöille ja organisaation eri osapuolille. Shuckin ja Reion mukaan (2014) myös esihenkilöt voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin keskittymällä erityisesti psykologiseen työilmapiiriin liittyviin kysymyksiin ja haasteisiin.

Sinisammaleen ja muiden (2011) sekä Punakallion ja muiden (2018) mukaan hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat muun muassa luottamus ja vastavuoroisuus sekä vahva me-henkisyys. Muun muassa yhteisöllisyyden tunnetta sekä me-henkeä voidaan vahvistaa yhteisillä pelisäännöillä sekä tavoitteilla. Nämä toimivat organisaation hyvän työilmapiirin edellytyksenä. Hyvän työilmapiirin sekä avoimuuden kanalta on myös tärkeää, että keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimijoiden välillä on mutkatonta. Osaltaan myös esihenkilöt toimivat suunnannäyttäjinä ja rakentavat esimerkiksi sitä kä-

sitystä miten tärkeä työhyvinvoinnin merkitys on. Viitala ja Lehto (2019) mukaan työyhteisön työhyvinvointiin sekä yhteisöllisyyteen voidaan vaikuttaa myönteisesti myös erilaisilla tyhy/tyky/virkistyspäivillä, harrastusten tukemisella, varhaisella puuttumisella, työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä, työhyvinvointiin liittyvillä kokouksilla ja esimerkiksi työsuojeluriskeihin liittyvillä kartoituksilla. Punakallion ja muiden (2018) mukaan myös epäviralliset tapaamiset työntekijöiden kesken esimerkiksi taukotiloissa voivat lisätä yhteisöllisyyden tunnetta.

Mankan (2016) mukaan organisaation yhteisöllisyydestä, jolla tarkoitetaan yhteisöä edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista, voidaan puhua myös sosiaalisena pääomana. Sosiaalinen pääoma on siis organisaatio sekä yksilötason voimavara, joka tehostaa toimintaa kohti organisaation strategisia tavoitteita. Osaltaan sosiaalinen pääoma on myös yhteydessä työntekijöiden terveyteen.

”Työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä, terveyden heikkenemisen riski oli 1,3-kertainen keskimääräiseen verrattuna ja masennusoireiden riski 30-50 prosenttia. Ihmisillä, joilla on vähän sosiaalista pääomaa, sairastumisriski oli peräti 1,8-kertainen.” (Manka, 2016)

Oksasen (2009) mukaan sosiaalinen pääoma rakentuu luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja normeista, osallistumisesta, vastavuoroisuudesta sekä organisaation sosiaalisista suhteista. Mankan (2016) mukaan sosiaalinen pääoma rakentuu erityisesti hyvästä johtamisesta sekä toimivasta yhteistyöstä. Sosiaalisen pääoman kehittämiseksi johtamisessa tulisi ottaa huomioon reilut ja oikeudenmukaiset työn organisointitavat, luottamus, työntekijöille tarjottava tuki, huolehtiminen ja innostavuus. Oksasen (2009) mukaan sosiaalista pääomaa voidaan rakentaa erityisesti esihenkilöiden luotettavuudella sekä työyhteisössä yhteisten kokemusten lisäämisellä. Tällaisia ovat esimerkiksi työyhteisön yhteisten hetkien lisääminen, muiden huomioon ottaminen päätöksissä sekä ajatus siitä, että organisaatio toimii yhdessä. Tärkeää on myös lisätä tuntemusta, että jokainen työntekijä tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty osaksi työyhteisöä.

Työntekijöiden mahdollisuus oman työn hallintaan sekä erinäiset vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ovat usein yhteydessä myönteisesti koettuun työhyvinvointiin (Bastilda ja muut, 2022). Myös Anttonen ja Räsänen (2009) korostavat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Puttosen ja muiden (2016) mukaan työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekemisen tapaan sekä siihen liittyviin tavoitteisiin. Tämän lisäksi työntekijöitä tulisi osallistaa myös työolosuhteiden ja työympäristön kehittämiseen.

Yksi keskeisimmistä psykososiaalisista kuormitustekijöistä työssä on jatkuva kiire (Puttonen ja muut, 2016). Heidän mukaansa kiire lisää usein stressiä ja pitkittyessään vaikuttaa heikentävästi hyvinvointiin sekä tuottavuuteen. Osaltaan kiire myös lisää työtapaturmia. Puttosen ja muiden (2016) mukaan jatkuva kiire heikentää esimerkiksi asioihin paneutumisista, organisaation toiminnan kehittämistä sekä johtamiseen ja vuorovaikutukseen käytettyä aikaa. Sallisen ja Aholan (2012) sekä Puttosen ja muiden (2016) mukaan keskeistä olisikin luoda mahdollisuuksia kiireen hallintaan sekä mahdollisuuksia työaikojen hallitsemiseen ja kehittämiseen, sillä toimivilla työajoilla parannetaan työssä jaksamista sekä työkykyä. Tämän lisäksi työaika vaikuttaa muun muassa moneen hyvinvoinnin osa-alueeseen kuten esimerkiksi työturvallisuuteen ja työn sekä vapaa-ajan tasapainoon, joka heijastelee yksin terveyteen. Keskeistä olisi lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin, jotka vaikuttavat elämän hallintaan, parempaan sitoutumiseen sekä vastuuroiseen joustamiseen. Hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla katetaan olevan myös vaikutuksia vähäisiin sairaspöissaoloihin. Jotta myös työaikoja huomioidaan organisaation toiminnassa, niin hyvinvointisuunnitelmaan olisikin hyvä tehdä mainontoja valituista keinoista kuten työaikajoustoista sekä etätyömahdollisuuksista.

Puttosen ja muiden (2016) mukaan selkeillä työtehtävillä voidaan helpottaa työntekijöiden kokemaa työstressiä sekä kiireeseen liittyvää kuormitusta. Heidän mukaansa hyviä keinoja näiden edistämiseksi on, että työntekijöillä on selkeät tehtäväkuvat ja heillä on asetettu toiminnalleen tiettyjä tavoitteita. Helpottavaa on myös se, että työtehtävät voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen ja niistä käydään säännöllistä keskustelua esimerkiksi

esihenkilön kanssa. Jotta kiirettä voitaisiin helpottaa tärkeää olisi myös hyödyntää erinäisiä työaikajoustoja, jota käsiteltiin edellisessä kappaleessa.

3.3 Yksilöt

Yksilön eli työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat edellä mainitut kokonaisuudet, jotka koostuvat johtamiseen, työyhteisöön sekä itse työhön liittyvistä aihekokonaisuuksista. Sillä yksilö on viime kädessä työhyvinvoinnin kokija sekä sen ilmentymä (Manka ja muut, 2012, Sinisammal ja muut, 2011), tässä osiossa tarkastellaan erityisesti niitä keinoja, joilla voidaan vaikuttaa yksilön kykyyn edesauttaa omaa työhyvinvointiaan. Osaltaan myös siihen millä tavoin organisaatiossa voidaan tukea erityisesti työntekijöiden asenteita, joilla on merkityksellinen vaikutus työhyvinvointiin. Kraaykampin ja muiden (2019) mukaan yksilön oma terveys, asenteet ja psykologinen pääoma ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat koetun työhyvinvoinnin muodostumiseen.

Mankan ja Mankan (2016) mukaan psykologisella pääomalla tarkoitetaan mahdollisuutta hallita omaa elämää, johon liittyy oleellisesti myös mielenrauhan kokeminen. Osaltaan tällä tarkoitetaan nimenomaisesti työntekijän henkistä kuntoa. Psykologinen pääoma vaikuttaa osaltaan myös työntekijöiden käyttäytymiseen työpaikalla sekä heidän suoriutumiseensa. Mankan ja muiden (2012) mukaan vähäinen psykologinen pääoma ennustaa osaltaan myös työntekijöiden sairaspöissaoloja. Mankan ja Mankan (2016) mukaan psykologisen pääoman osatekijöitä ovat muun muassa itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Keskeistä psykologiselle pääomalle on se, että sitä voi oppia, arvioida ja kehittää, vaikka se onkin osittain perittyä. Brandtin ja Järllströmin (2020) mukaan psykologinen pääoma näyttää vaikuttavan myös työntekijöiden työelämän kokemuksiin. Psykologinen pääoma näyttää etenkii tehokkuudessa, suoriutumisessa, työtyytyväisyydessä sekä koetussa työhyvinvoinnissa. Heidän mukaansa korkea psykologinen pääoma voi näyttää myös parempana palkkana sekä matalana työttömyysasteena.

Mankan ja muiden (2012) mukaan jokainen työntekijä on loppukädessä vastuussa omasta hyvinvoinnista, joten olisikin erityisen tärkeää, että jokainen tietää, mitä henkilökohtaisesti voisi itsessään kehittää työhyvinvointia ajatellen. Tämän lisäksi voidaan ajatella, että on ensiarvoisen tärkeää, että yksilön kykyä kehittää ja tukea omaa työhyvinvointia tuetaan myös aktiivisesti työpaikalla organisaation näkökulmasta.

Upolan ja muiden (2020) mukaan yhtenä keskeisenä työelämätaidona korostuu etenkin itseluottamus. Mankan ja Mankan (2016) mukaan itseluottamuksella tarkoitetaan yksilön kykyä uskoa omaan motivoitumiskykyyn sekä kykyyn luottaa omaan osaamiseen haasteellisissakin tehtävissä. Hosseinin (2016) mukaan itseluottamus vaikuttaa omien kykyjen arviointiin. Esimerkiksi vähäinen minäpystyvyyden tunne, jolla tarkoitetaan Banduran, Freemanin, Lighthseyn (1999) mukaan yksilön omaa arvioita suoriutua erilaisista tehtävistä, lisää stressiä sekä heikentää yksilön pätevyyden hyödyntämistä. Puolestaan vahva minäpystyvyyden tunne saa yksilöt valitsemaan haasteellisetkin tehtävät ja ponnistelemaan onnistuakseen. Itseluottamuksen merkitystä työhyvinvoinnissa painottaa myös Petterson (2018), jonka mukaan parantunut itseluottamus vaikuttaa sosiaaliseen hyvinvointiin myönteisesti. Työntekijän kasvanut itseluottamus vaikuttaa myös sosiaaliin taitoihin sekä lisääntyneeseen sosiaaliseen kanssakäymiseen, jotka puolestaan vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Mankan ja Mankan (2016) mukaan työntekijöiden itseluottamusta voidaan lisätä keskittymällä yksilön työtehtävien hallitsemisen kokemuksiin sekä osaamisen nähden sopiviin vastuisiin. Tämän lisäksi itseluottamusta voidaan rakentaa työntekijän sosiaalisella vaikuttamisella sekä erilaisilla palautemenetelmillä. Myös toisilta oppiminen ja mallintaminen on keskeinen keino lisätä työntekijöiden itseluottamusta, joka vaikuttaa osaltaan työhyvinvointiin.

Toiveikkuudella tarkoitetaan Mankan ja Mankan (2016) mukaan yksilön halua asettaa tavoitteita, saavuttaa niitä sekä löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja niiden saavuttamiseksi. Haapakosken ja Åkerblandin (2020) mukaan toiveikkaalla ajattelulla onkin vaikutuksia yksilön tulevaisuuteen sekä työuraan liittyen. Pohjimmillaan toiveikkuuteen liittyy kyky

asettaa sekä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Mankan ja Mankan (2016) mukaan toiveikkuutta voidaan lisätä tavoitteilla, joihin myös yksilöt voivat vaikuttaa. Heidän mukaansa tavoitteiden tulisi myös olla realistia eli saavutettavissa olevia. Toisin sanoen tavoitteiden tulisi olla laadukkaita. Toiveikasta ajattelua voidaan myös lisätä tavoitteiden pilkkomisella ja niistä palkitsemisella. Palkitseminen nimenomaan kytkevät tekemisen sekä aikaansaamisen eli kyvyn saavuttaa tavoitteita.

Brandtin ja Järllströmin (2020) mukaan psykologiseen pääomaan kuuluu myös optimismi, jolla tarkoitetaan Mankan ja Mankan (2016) mukaan käsitystä, jonka mukaan elämässä on enemmän hyviä kuin huonoja tapahtumia. Tässä kontekstissa optimismilla tarkoitetaan erityisesti realistisuutta sekä joustavuutta työelämässä. Osaltaan tämä ohjaa myös työntekijöiden käyttäytymistä niin ongelma- kuin onnistumistilanteissa. Kuitenkin työntekijöiden realistisuutta, suhtautumista sekä joustavuutta voidaan edistää ja kehittää. Optimismia voidaan muun muassa lisätä keräämällä ja kartuttamalla yksilöiden myönteisiä tunteita tai säilömällä onnistumisia esimerkiksi organisaation intranetissä. Keskeistä on tietynlainen myönteisyyden lisääminen. Mankan ja Mankan (2016) mukaan tärkeää on oppiminen, eli miten voidaan palauttaa mieleen ongelmatilanne ja analysoida sitä uudella tavalla. Ongelmatilanteita voidaan ikään kuin oppia käsittelemään eri tavoin.

Grant ja muut (2009) korostavat psykologisessa pääomassa myös sitkeyttä (resilience), jolla on vaikutuksia niin yksilön suoriutumiseen kuin työhyvinvointiin. Sitkeys liittyy pitkälti yksilön lannistamattomuuteen ja siihen, että yksilö vie tehtävänsä loppuun. Epäonnistuessaan tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uudelleen aloittamista. Sitkeyttä voidaan lisätä Mankan ja Mankan (2016) mukaan esimerkiksi sillä, että työntekijöille luodaan mahdollisuus tunnistaa omia voimavaroja sekä hyödyntää niitä työn kontekstissa. Kyse on pitkälti osaamisen ja asenteiden sovittamisesta ja niiden kehittämisestä. Resilienssiä eli sitkeyttä voidaan myös lisätä ehkäisemällä sekä varautumalla mahdollisiin vastoinkäymisiin sekä esteisiin. Myös riskien ottaminen tulisi sallia organisaatiossa, jotta voidaan vält-

tyä tilanteelta, jolloin virheistä tulisi yrittämisen este. Sinnikkyteen voidaan myös vaikuttaa vastoinkäymisen ja esteiden tulkintaan vaikuttamisella esimerkiksi kehittämällä työntekijöiden läsnäolotaitoja sekä itsereflektointia.

Brandt ja Järnlströmin (2020) mukaan erilaisilla interventioilla, mentoroinnilla, valmentamisella ja esihenkilötyöllä voidaan kehittää työntekijöiden psykologista pääomaa. Myös Grantin ja muiden (2009) mukaan mentorointi on keskeinen voimavara yksilön kykyjä sekä työhyvinvointia edistettäessä. Näin organisaatioiden tulisi keskittyä psykologisen pääoman kehittämiseen erityisesti esihenkilö- ja henkilöstökoulutuksissa. Brandtin ja Järnlströmin (2020) mukaan työntekijöiden myönteiset kokemukset urakehityksessä, suorituksissa sekä työhyvinvoinnissa näkyvät organisaatiossa parantuneina tuloksina.

Osaltaan vuonna 2020 alkanut pandemia on asettanut työntekijöiden hyvinvoinnille uusia ulottuvuuksia. Pandemian seurauksena suuri osa työntekijöistä sekä organisaatioista on siirtynyt etätööhön joko osittain tai esimerkiksi kokonaan. Vilkmanin (2020) mukaan etätö on monelle tärkeä elämään vaikuttava tekijä, sillä se on mahdollistanut vapaa-ajan sekä työelämän yhteensovittamisen entistä paremmin. Se voi tuoda esimerkiksi joustoa perhearkeen. Moni on kokenut joustavat työajat sekä etätöön mahdollisuuden työhyvinvointia sekä jaksamista parantavana tekijänä. Etätöössä kuitenkin erityisen painoarvon saa Vilkmanin (2020) mukaan työssä jaksaminen ja työtehtävien rytmittäminen, ergonomia sekä itsensä johtamiseen liittyvät teemat. Franssilan, Okkosen ja Savolaisen (2014) mukaan digitaalisen työympäristöstä johtuvaan kuormitukseen vaikuttavat kaikkien eniten työntekijän ovat odotukset sekä tottumukset ja vasta toissijaisesti organisaation omat toimintatavat. Robbins ja Judge (2018) ovat osaltaan nostaneet esille etätööhön liittyviä haasteita. Suurimpana ongelmana on se, että työntekijöiden vapaa-ajan sekä työajan raja hämärtyy, sillä digitaalinen työympäristö on aina läsnä. Näin henkilöstöjohtamisen keskeiseksi tehtäväksi jää myös organisaation voimavarojen kehittäminen muuttuneissa tilanteissa. Etätöitä tukeakseen henkilöstölle tulisi järjestää esimerkiksi koulutuksia työergonomiasta, työssä jaksamisesta ja esimerkiksi tarjota itsensä johtamisen keinoja kuormituksen ja uupumisen estämiseksi.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tämä osio esittelee tutkielman Case Organisaatio X:n, tutkimuksessa hyödynnetyt menetelmät sekä aineiston analyysin keinot.

4.1 Case Organisaatio X

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimuksen aineisto kerätään kohdeorganisaatiossa, josta käytetään tutkimuseettisistä syistä ainoastaan nimitystä Organisaatio X. Tutkielman alkumetreillä lähestyin erään organisaation yksikön henkilöstöjohtajaa, jonka kanssa suunnittelimme tutkimustavoitteen siten, että se vastaa organisaation tarpeita mahdollisimman hyvin. Kyseisessä organisaatiossa työhyvinvointi koetaan merkitykselliseksi aihekonaisuudeksi, jonka positiivisia vaikutuksia halutaan vaalia ja vahvistaa. Ei kuitenkaan riitä, että organisaatiossa on työhyvinvoinnin käytänteitä, vaan tarvitaan myös sitoutumista henkilöstöltä.

Kyseinen Organisaatio X on kansainvälinen yhtiö, jonka yksi keskeisistä liiketoiminnoista on toimittaa innovatiivisia teknologia ja elinkaariratkaisuja. Tutkielma tehdään organisaation eräälle yksikölle, jossa työskentelee satoja henkilöitä, jotka vastaavat yhdessä toimitettavien ratkaisujen elinkaarisopimuksista. Tutkittavan yksikön työntekijät ovat toimitustyöntekijöitä, ja tutkielma käsittelee ainoastaan Suomessa työskenteleviä henkilöitä.

4.2 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen ja menetelmänä hyödynnetään puolistrukturoitua haastattelua. Tämän lisäksi haastatteluiden tukena hyödynnetään case-organisaation tuottamiin asiakirjoihin pohjautuvaa havainnointia. Kvalitatiivinen tutkimus on Hirsjärven ja muiden (2018) mukaan perusluonteeltaan holistista tiedonhankintaan, jossa Puusan ja muiden (2020) mukaan pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Perusajatuksena on siis auttaa

ymmärtämään sosiaalisia ilmiöitä (Flick ja Flick, 2022). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein tarkastellaan eri henkilöiden kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja eri merkityksiä, joita tutkittavat aiheelle antavat. Puusa ja muut (2020) mainitsevat, että kvalitatiivisessa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa eri haastattelutyypit ovat yksi eniten käytettyjä aineiston keruumenetelmiä. Heidän mukaansa haastattelut voidaan mieltää sosiaalisiksi kanssakäymiseksi, jolle on asetettu ennalta jokin tavoite. Tutkielmassa haastattelumenetelmien tarkoituksena on kerätä sellaista aineistoa, jolla voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä.

Tutkielman kannalta on oleellista ymmärtää organisaation toimintaa sekä yksilöiden kokemuksia ja käsityksiä, jolloin keskiöön nousee tarve ymmärtää ja kerätä syvempää tietoa moniulotteisesta kokonaisuudesta. Koska aineiston keruumenetelmä voi tuottaa moninaisia vastauksia, tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin hyödyntämällä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Tämän etuna on Hirsjärvi ja muiden (2018) mukaan menetelmän joustavuus ja mahdollisuus olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan ilmiön kanssa. Puusan ja muiden (2020) mukaan puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi kuin esimerkiksi strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset esitetään samalla tavalla ja samassa järjestyksessä kaikille haastateltavilla. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on myös se, että tutkija saa kaikilta haastateltavilta henkilöiltä näkemykset kunkin haastateltavan itse sanoittamina. Esille voi myös nousta jotain sellaista, jota tutkielman tekijä ei ennalta ollut ottanut huomioon, jos vertaamme esimerkiksi strukturoidun haastattelun valmiisiin vastausvaihtoehtoihin.

Toteutuksessa haastattelut on jaettu tutkielman kannalta kahteen keskeiseen osaan. Ensimmäisessä osiossa haastatellaan Organisaatio X:n henkilöstöasiantuntijoita sekä hyödynnetään yrityksen dokumentteja, jotta tutkielmassa voidaan muodostaa kokonaiskäsitys työhyvinvoinnin käytänteistä. Toisessa osiossa käsitellään organisaation yksilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista, jolloin aineisto kerätään valitussa yksikössä tehtyjen yksilöhaastatteluiden avulla.

Kun organisaation kohdeyksikkö oli tiedossa, siihen kuuluville satunnaisille henkilöille lähetettiin alustava tiedustelu kiinnostuksesta osallistua tutkielmaan, joka sisälsi tiiviin esitelyn tutkielmasta ja osallistumisen vaatimuksesta. Haastatteluun suostuneille henkilöille lähetettiin erillinen materiaalipaketti ja virallinen haastattelukutsu sähköpostitse, joka sisälsi tutkielman yleisesittelyn, suostumuslomakkeen haastateltavaksi ryhtymisestä sekä tietosuojaselosteen. Haastatteluja toteutettiin sekä kasvotusten että etätaapamisten avulla hyödyntäen Microsoftin Teams työkalua. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi noin kolme ja puoli tuntia, jotka tallennettiin nauhoitustoiminnon avulla litterointia ja seuraavaksi esiteltävää aineiston analyysiä varten.

Taulukko 1. Haastattelut Organisaatiossa X

Haastateltava	Rooli	Päivämäärä	Kesto
Yksikköä edustava henkilöstöpäällikkö	Esihenkilö	26.1.2024	24 minuuttia
Yksilöhaastattelu 1	Asiantuntija	14.2.2024	28 minuuttia
Yksilöhaastattelu 2	Asiantuntija	20.2.2024	29 minuuttia
Yksilöhaastattelu 3	Asiantuntija	21.2.2024	25 minuuttia
Yksilöhaastattelu 4	Esihenkilö	21.2.2024	31 minuuttia
Yksilöhaastattelu 5	Asiantuntija	28.2.2024	32 minuuttia
Yksilöhaastattelu 6	Asiantuntija	1.3.2024	43 minuuttia

4.3 Aineiston analyysin menetelmät

Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkielman kannalta oleellista ilmiötä ja tässä tapauksessa korostuu erityisesti laadullinen analyysi ja päätelmien tekeminen (Hirsjärvi ja muut, 2018; Puusa ja muut, 2020). Tämän osion tarkoituksena on kuvailla niitä keinoja, joilla laadullisesta aineistosta luodaan Puusaan ja muiden (2020) mukaan ymmärrettävä kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä hyvin perusteltuja tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän tutkielman aineiston analyysitapa on sisällönanalyysi, joka soveltuu Puusan ja muiden (2020) mukaan käytettäväksi laadulliseen tutkimukseen. Se on yksi keino jäsentää aineisto tulkintaa varten. Usein tutkija pyrkii etenemään alkuperäisen aineiston kanssa kohti selkeää, mielekästä ja yhtenäistä kokonaisuutta, josta voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä. Sisällönanalyysissä huomioidaan erityisesti Tuomin ja Sarajärven (2018) mukaan se, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo. Käsitteellistäminen on tärkeä kokonaisuus, jonka tarkoituksena on vahvistaa aineiston informaatioarvoa, sillä alkuperäisenä aineisto saattaa näyttäytyä hajanaiselta (Puusa ja muut, 2020). Aineiston käsitteellistämisen jälkeen tutkielmassa aineisto pyrittiin jäsentelemään samojen aihekokonaisuuksien ja teemojen perusteella.

Tutkielman aineiston keruun jälkeen aineisto litteroitiin äänitallenteista kirjalliseen muotoon hyödyntämällä Microsoftin litterointityökalua. Litterointityökalun tuottamat litteroinnit ovat tarkastettiin lisäksi manuaalisesti mahdollisten asiavirheiden ja käännösvirheiden välttämiseksi. Aineiston sisältöä ja äänitallennetta on verrattu keskenään ja samalla varmistettu niiden yhteneväisyys. Kun haastattelutallenteiden sisällöt olivat litteroitu, koko aineisto pyrittiin organisoimaan tiiviimpään ja selkeämpään muotoon poistamalla litteroidusta tekstistä yleisimpiä täytesanoja ja sanojen toistoja. Tämä teki sisällöstä huomattavasti selko lukuisempaa ja helposti ymmärrettävämpää. Korjauksien ja muokkauksien jälkeen aineisto järjesteltiin haastattelukysymysten avulla yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Järjestely mahdollisti työhyvinvoinnin tarkastelun haastattelukysymysten avulla, jolloin aineistoon merkittiin tärkeimmät kohdat tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tämän jälkeen aineisoa on järjestelty vielä erikseen eri ylä- ja alateemoihin, jotta niistä voisi tehdä selkeitä ja perusteltuja johtopäätöksiä, jotka tukevat tutkielman tutkimuskysymyksiä.

5 Aineiston analyysin tulokset

Tämä osio esittää jäsennellyn kokonaisuuden pohjautuen Organisaatiossa X suoritettuihin yksilöhaastatteluihin sekä organisaation sisäisen työhyvinvointiin liittyvien dokumenttien havainnointiin. Osio jakaantuu kahteen aihekokonaisuuteen, joista ensimmäisessä käsitellään Organisaatio X:n työhyvinvoinnin käytänteitä ja sitä millaisena organisaatio näkee työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Toinen aihekokonaisuus käsittelee organisaation yksilöiden eli työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista, sen nykytilasta ja sen edistämisestä.

5.1 Organisaation näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen käytänteistä

Kuten teoriaosuudessa todetaan, työhyvinvointi on laaja kokonaisuus organisaation henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä. Myös Organisaatiossa X työhyvinvoinnin kokonaisuus nähdään laajana, jonka vaikutukset näkyvät sekä organisaatio- että yksilötasolla. Laajuuden takia työhyvinvointia tarkastellaan kohdeorganisaatiossa kahden keskeisen esille nousseen teeman näkökulmasta. Ensimmäisenä tarkastellaan työhyvinvoinnin merkitystä organisaatiolle, jota tarkasteltaessa korostui kaksi alateemaa; tuottavuus ja työnantajamielikuva. Tämän jälkeen tarkastellaan organisaation työhyvinvointia tukevia käytänteitä, joiden muodostama kokonaisuus voidaan jakaa neljään alateemaan; osaamisen & suorituksen johtaminen, terveyttä tukeva työympäristö, esihenkilötyö ja työterveyskumppani (kts. Taulukko 2).

Taulukko 2. Työhyvinvointi Organisaatio X:n näkökulmasta

Teema	Alateema
Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle	Tuottavuus
	Työnantajamielikuva
Työhyvinvointia tukevat käytänteet	Osaamisen & suorituksen johtaminen
	Terveyttä tukeva työympäristö
	Esihenkilötyö
	Työterveyskumppani

5.1.1 Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle

Haastattelussa nousi esille, että organisaatio X näkee työhyvinvoinnin kokonaisuuden johtoryhmästä alkaen yhtenä keskeisenä organisaation avaintekijänä. Organisaatiossa työhyvinvoinnin lähtökohdat saavat alkunsa organisaation arvoista ja henkilöstöstrategiasta. Tarkasteltaessa työhyvinvoinnin merkitystä organisaatiolle, esille nousi lukuisia myönteisiä käsityksiä sekä työhyvinvoinnista että sen merkityksestä.

“Se on osa henkilöstöstrategia ihan selvästi. Kun katsoo meidän arvoja, niin senhän näkee, että nousee sieltäkin jo esiin. Ja kun katsoo, että yhtenä isona tavoitteena on työhyvinvointi, joka on nostettu johtoryhmän osalta yhdeksi tärkeäksi avainalueeksi.”

Työhyvinvoinnin rooli ja sen merkitys saivat runsaasti painoarvoa, sillä niiden myönteisten vaikutusten katsotaan heijastuvan monien muiden positiivisten vaikutusten ohella organisaatiossa sisäisesti ja ulkoisesti. Tämä näkemys korostui myös vahvasti teoriaosuudessa, jossa käsiteltiin työhyvinvoinnin moninaisia vaikutuksia ja sen merkitystä. Yhteistä haastattelussa ja tutkielman teoriaosuudessa oli myös se, että työhyvinvointi nähtiin Linnan ja muiden (2009) mukaan tuottavuustekijänä. Tämä näkemys korostui myös organisaatiohaastattelun aikana, jolloin työhyvinvointi nähtiin nimenomaan taloudellisin termein tuottavuustekijänä. Esimerkiksi yleisen tuottavuuden katsottiin paranevan, kun työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Lisäksi työhyvinvointi nähtiin sekä organisaatiolle että työnantajabrändille loistavana tuotteena, sillä henkilö, joka voi hyvin työssään todennäköisesti myös suoriutuu työstänsä todella hyvin ja todennäköisesti viestii siitä myös ulospäin.

5.1.2 Työhyvinvointia tukevat käytänteet

Kuten teoriassa aikaisemmin tarkasteltiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, Organisaatio X:n kohdalla keskeiseksi nousivat johtamiseen, työyhteisöön, yksilöön ja työhön liittyvät tekijät. Työhyvinvointi kytkeytyi vahvasti organisaatiossa suorituksen johtamiseen, riittävään osaamiseen, esihenkilötyöhön ja hyvään työympäristöön.

Keskeiseksi aihekokonaisuudeksi nousi suorituksen johtaminen sekä yksilön kehittymismahdollisuuksien tukeminen, jotka näkyvät myös organisaation arvoissa. Etenkin suorituksen johtamisen yhteydessä painoarvoa sai selkeä tavoiteasetanta ja osaamisen arviointi, joiden katsotaan tukevan yksilön kykyä hahmottaa omien resurssien käyttöä, kokemusta työn merkityksellisyydestä sekä loppupeleissä tukevan yksilön työhyvinvointia. Suorituksen ohella painoarvoa sai yksilön kehittymismahdollisuuksien tukeminen eli riittävän osaamisen takaaminen, jonka nähdään mahdollistavan yksilölle asetetut tavoitteet. Lisäksi henkilöstön koulutus ja riittävä osaaminen nähdään tärkeänä kokonaisuutena, sillä niiden katsotaan olevan organisaation menestystekijöitä. Ammatillisen koulutuksen rinnalla, koulutus näkyy myös työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, sillä tarjolla on esimerkiksi erilaisia hyvinvointikoulutuksia, ohjeistuksia sekä nauhoituksia, jotka pyrkivät tarjoamaan yksilöille työkaluja oman työhyvinvoinnin ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Tämän lisäksi myös työterveyshuolto tarjoaa materiaalia ja sisältöä työhyvinvoinnista tueksi. Osaamista tukee myös selkeät työtehtävät ja kohtuullinen työkuorma. Esimerkiksi haastattelussa nousi ilmi, että riittävä osaaminen mahdollistaa työtehtävien hallitsemisen.

“Työhyvinvointi on balanssi sille, että sulla on oma elämä kunnossa kotona, ja sinulla on työtehtävät selvät ja sinulla on työtehtävät kohtuulliset, että pystyt suorittamaan sen työn mikä sulla on, ja sulla on riittävä osaaminen sen tehtävän hoitamiseen”

“A ja O pitää tietää mitä sulta odotetaan”

“jos mä katson, niin kaikilla mittareilla työhyvinvointi on noussut melkein jokaisessa meidän yksikössä, se on noussut huomattavasti - - yksikössä on muutamia yksiköitä, joissa se ei ole vielä paikallaan. Ja mä näkisin, että sekin johtuu enimmäkseen siellä, että siellä ei oo vielä ikinä ihan täysin selvää kuvaa mitä se on. Koska se korreloi erittäin usein sen kysymyksen kanssa, tiedätkö mitä sun pitää tehdä sun tehtävässä ja jos se on OK ja pystyn keskustelemaan esihenkilön kanssa ja silloin myöskin työhyvinvointi nousee.”

Työhyvinvoinnista puhuttaessa organisaatiossa nousee vahvasti esille esihenkilön rooli, joka nähdään merkittävänä kokonaisuutena vaikuttamassa yksilön kokemukseen työhy-

vinvoinnista. Tällöin korostuu myös työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus, jossa avoimen kommunikaatiokulttuurin keskiössä on kokemus psykologisesti turvallisesta alueesta yksilön, esihenkilön sekä tiimin välillä. Etenkin esihenkilö on vaikuttamassa tiimin koko ilmapiiriin omalla johtamistyyllillä, tavoitettavuudella ja luotettavuudellaan. Tärkeää on myös esihenkilön tarjoama tuki ja avoimuus, jossa voidaan huomioida myös työajan ulkopuolella tapahtuvat asiat ja niiden vaikutus kokonaiskuormitukseen.

“Me ollaan panostettu nyt viimeiset puolitoista vuotta tosi paljon esihenkilötoiminnan kehittämiseen ihan ylhäältä asti - - Ollaan tuotettu opintokokonaisuuksia, jossa on myöskin ihan harjoituksia ja kaikkea muuta mukana, jotka auttaa esihenkilöä huomioimaan sen työhyvinvoinnin paremmin.”

“Ulkopuolella joo sulla on välillä henkilökohtaisia asioita. Tietysti jos on hyvä esihenkilö niin sekin pystyy ehkä auttamaan siinä tilanteessa, jos sulla on se luottamus, se ehkä ymmärtää sen tilanteen.”

“Lisäksi sulla on psykologisesti turvallinen alue, missä sä pystyt keskustelemaan tiimissä ja sen esihenkilön kanssa.”

“Ja sitten siinä työyhteisössä pitää olla se turvallisuus pystyy puhumaan asioista, on ne sitten asioita kun asioita ja että se pysyy luottamuksellisena, eli tavallaan tämmöinen yksilöiden kunnioittaminen”

Työhyvinvoinnin sosiaalista ja työyhteisöllistä näkemystä korostavat myös Organisaatio X:n työyhteisötaidot. Esimerkiksi toisia kunnioittava käyttäminen on nostettu aiheeksi, joka tukee ja edesauttaa yksilöiden jaksamista sekä työelämässä että työelämän ulkopuolella. Tällöin tärkeäksi muodostuu työyhteisön hyvinvointi ja hyvä työyhteisön ilmapiiri. Esimerkiksi vuorovaikutuskulttuurissa positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ovat tärkeitä kokonaisuuksia. Tätä tuetaan myös kattavilla ohjeilla mahdollisten häirintä tai epäasiallisten kohtelu tilanteiden puuttumisella.

Organisaatiolle X keskeistä on luoda terveyttä tukeva työympäristö, joka tukee yksilöiden mahdollisuutta kasvuun, kokemusta hyvinvoinnista sekä onnistuneesta työelämän ja elämän välisestä tasapainosta. Organisaatio X uskoo myös siihen, että suorituskyky saa alkunsa organisaatiossa tutkituista hyvinvoinnin toimintamalleista. Näiden katsotaan

myös tukevan positiivista ja kannustavaa työympäristöä organisaatiossa, ja niiden tarkoituksena on toimia eräänlaisena selkärankana organisaatiokulttuurille. Huomattavaa on se, että nämä toimintamallit vaativat organisaatiolta kollektiivista sitoutumista, jolloin korostuu etenkin yksilöiden rooli. Toimintamallien keskiössä on huolehtia omista terveellisistä elintavoista sekä vaalia elämän ja työelämän välistä tasapainoa. Tämän lisäksi täytyy pitää huoli viisaista ja tehokkaista kokouskäytännöistä sekä mahdollistaa avoin keskustelukulttuuri.

Työhyvinvointia tuetaan myös yksilölähtöisesti ottamalla huomioon työolosuhteet. Esimerkiksi erilaisien yksilöllisten tarpeiden takia voidaan ottaa huomioon erilaiset työjärjestelyt, työmenetelmät ja työaikajärjestelyt, jossa huomioidaan sekä yksilön, perhe-elämän että organisaation tarpeet mahdollisimman saumattomasti. Työolosuhteisiin liittyy myös työpisteen ergonomia, jolloin mahdolliseksi voi nousta erinäiset erityisjärjestelyt. Etenkin toimistotyön tueksi on myös mahdollisuus osallistua järjestettäviin taukojumppiin.

Teoriaosuudessa puhuttiin työhyvinvoinnin johtamisesta, joka näkyy organisaatiossa muun muassa henkilöstökyselyinä. Tällaisia ovat muun muassa erilaiset työpaikkaselvitykset ja henkilöstöntyytyväisyyskyselyt. Kyselyt tukevat muun muassa organisaatio X:ää kehittämään omaa toimintaa sekä käytänteitä eri jatkotoimenpiteiden avulla.

“Hirveän paljonhan ne tulee nimenomaan näistä mittareista ulos. Se on yksi hyvä tapa identifioida, koska ihmisethän silloin laittaa kun se on anonymi niin siellä tulee se oikein ja se on ehkä se hyvä lähde tehdä ja sitten mun mielestä me tehdään myöskin sitten kehityshankkeita niitten eteen, jos jossain on jotain huonosti ja seurataan niitä.”

“Etenemistä mitattiin koko ajan ja siihen pystyttiin vastaamaan niihin asioihin, jotka oli epäselviä. Ei ne kaikki vielä ole kunnossa, että onhan meillä vieläkin niin kun asiat tehtävänä, mutta selvästi näkee sen, että kun sulla on rakenteet kunnossa, sulla on tavoitteet kunnossa. Sulla on tiedät mitä sun pitäisi tuottaa itse siinä roolissa, niin kyllä ne on ne peruspilarit mitkä tässä on.”

Aikaisemmin teoriaosuudessa nousi esille työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin tukemisessa, joka näkyy myös Organisaatio X:ssä, sillä yhdeksi työhyvinvoinnin edistämisen

käytänteeksi nousi kumppanuus työterveyden kanssa. Suurimpia haasteita aiheuttaa muun muassa henkinen kuormittuminen ja toimistotyöhön liittyvät tuki- ja liikuntaelinten kuormitus. Organisaatio X:n ja työterveyden kumppanuuden kulmakiviksi onkin nostettu muun muassa yksilöiden työ- ja toimintakyvyn tukeminen ja parantaminen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäminen, terveyspainotteinen sairaanhoito sekä sairaspotilaiden vähentäminen. Näitä tuetaan myös parantamalla henkistä työhyvinvointia ja aktivoimalla yksilöitä huolehtimaan omasta hyvinvoinnista entistä enemmän. Työkyvyn osalta painopisteenä on ennaltaehkäisevä toiminta ja käytössä on myös varhaisen tuen malli, joka osaltaan pyrkii vahvistamaan välittämisen ja hyvinvoinnin kulttuuria organisaatiossa. Ennaltaehkäisevä toiminta vaatii kaikkien aktiivisen osallistumisen työterveyttä edistävään toimintaan. Pääosin vastuu ennaltaehkäisevässä toiminnassa on kuitenkin työnantajalla ja työterveyshuollolla. Vastuu puolestaan sen ylläpitämiseen liittyvistä päätöksistä ja toiminnasta on myös työntekijällä itsellään. Työhyvinvointia osaltaan tukee myös ammatillinen kuntoutus.

Organisaatio X tarjoaa myös yksilöille tukea mielenterveyden tukemiseksi. Tarjolla on esimerkiksi matalan kynnyksen hyvinvointivalmennusta, työterveyden tarjoama tuki, työpaikkapappi sekä päihteiden vastainen ohjelma ja päihdetukihenkilöt. Myös vapaaajan hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä tukee erilainen vapaaehtoinen kerhotoiminta. Työhyvinvointia voidaan katsoa edistävän myös organisaation tasa-arvon ohjelmalla, jonka tarkoituksena on lisätä yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa, avointa työilmapiiriä ja moninaisuutta työpaikalla. Nämä periaatteet näkyvät johtamisessa, esihenkilötyössä ja eri käytänteissä kuten rekrytoinnissa, henkilöstön kouluttamisessa, etenemisessä, työsuorituksissa, vaikutusmahdollisuuksissa, johtamiskäytänteissä, palkitsemisessa, henkilöstöeduissa, työolosuhteissa ja hyvinvointina työyhteisössä sekä epäasialliseen kohteluun puuttumisena.

Osaltaan työhyvinvointia tukee myös organisaation palkitseminen ja erinäiset muut henkilöstöedut. Tällaisia ovat muun muassa polkupyöräetu ja yksilölle tarjottava tuki haluamiinsa liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointipalveluihin. Työhyvinvointia on tukemassa

myös muita etuuksia ja luontoisetuja, jotka ovat pääsääntöisesti ei-rahallisia etuuksia. Keskeistä on tarjota etuuksia, jotka ovat linjassa Organisaatio X:n arvojen kanssa ja samaan aikaan kilpailukykyisiä, kun etuja verrataan markkinoiden muihin toimijoihin. Tällaisia ovat muun muassa mahdollisuus joustaviin työaikoihin ja esimerkiksi sairauskassa.

5.2 Yksilöt ja työhyvinvointi

Tässä osiossa tarkastelu painottuu yksilön käsityksiin työhyvinvoinnista ja vastuuseen sen edistämisestä. Tämän lisäksi osiossa tarkastellaan yksilöiden näkemyksiä siitä, miten sekä yksilöt että organisaatio voivat edistää työhyvinvointia. Syy yksilölähtöiselle ajattelulle pohjautuu siihen, että yksilön voidaan katsoa olevan työhyvinvoinnin lopullinen kokija. Tämä näkemys korostui myös vahvasti teoriaosuuden aikana. Alla olevassa taulukossa on esitetty yksilöiden näkökulmissa korostuneet neljä teemaa ja niiden alateemat (kts. Taulukko 3).

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin edistäminen Organisaatiossa X yksilöiden näkökulmasta

Teema	Alateema
Yksilön käsitys työhyvinvoinnista	Työn mielekkyys
	Työturvallisuus
	Elämän ja työelämän välinen tasapaino
	Yhteisöllisyys tiimissä
Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä	Yksilökeskeisyys
	Organisaation tuki
Yksilön keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi	Oman tilanteen tunnistaminen
	Proaktiivinen ja ennaltaehkäisevä ote
Kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi	Työkuorman ja resurssien hallinta
	Psykologinen turvallisuus
	Tuen selkeys
	Yhteisöllisyyden vaaliminen
	Työhyvinvoinnin esille nostaminen
	Fyysisen työhyvinvoinnin tukeminen

5.2.1 Yksilön käsitys työhyvinvoinnista

Kartoittaessa mitä työhyvinvointi tarkoittaa yksilölle itselleen, voidaan hakea perustavanlaatuisia vastauksia kysymykseen, miten työhyvinvointi voidaan ottaa huomioon organisaatiossa ja miten sitä voidaan edistää. Työhyvinvoinnin merkitys sai teoriaosuudesta tuttuun tapaan useita erilaisia määritelmiä, mutta keskeiseksi nousi kokonaisvaltainen kokemus hyvinvoinnin edellytyksistä työn kontekstissa. Lisäksi työhyvinvoinnista puhuttiin laajana kokonaisuutena, joka ottaa huomioon työhyvinvoinnin henkisen, fyysisen ja sosiaalisen näkökulman. Tärkeäksi koettiin muun muassa **työn mielekkyyden**, mahdollisuus kehittyä työntekijänä, työturvallisuus, **elämän ja työelämän välinen tasapaino** sekä tiimin toimiva työilmapiiri.

“Mutta siis työhyvinvointi on mun mielestä semmoista kokonaisvaltaista hyvinvointia työpaikalla. Mitä yksilö kokee, ja se sisältää monta eri aspektia. Esimerkiksi, jos sellainen fyysinen hyvinvointi ja henkinen hyvinvointi työpaikalla, tavallaan se kuormitus sitä kautta sitten, että on niinku hyvä work-life balance niin sanotusti, ja sitten kanssa tietysti sosiaalinen hyvinvointi. Sekä on sellainen hyvä ja kannustava tiimi. Esihenkilö sitten yksi asia ehkä mikä niinku mulla siihen sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu kanssa, on semmoinen - - psykologinen turvallisuus, se että tavallaan pystyt avoimesti kommunikoimaan ja tuomaan mielipiteesi ilmi ilman, että sua tavallaan tuomitaan tai sun pitää pelätä, että sut tuomitaan tai muuta vastaavaa. Ja sitten tietysti semmoinen, että sä koet sun työn merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Ja sitten sä koet että sulla on niinku mahdollisuuksia kehittyä jotenkin työntekijänä. Joo mä sanoisin että noi on niinku ehkä mulle ne sellai tärkeimmät.”

“Työhyvinvointi on aika pitkälti sitä, että jos sä tunnet niinku turvallisuutta siinä työssä missä sä oot, että on semmoinen turvallinen sekä niinku henkinen että fyysinen turvallisuus, jos se on kohdillaan, niin kyllä se työhyvinvointi on sitten myös todennäköisesti kunnossa ja että meillä on tämmöinen se niinku työmiljö, että siinä on kunnioitusta ja luottamusta. Ja jos se on olemassa myös, niin kyllä silloin sun työhyvinvointi on todennäköisesti myös hyvä ja myös se tottakai, että sä tunnet, että sä teet, että siinä on joku tärkeys tai että sä et vaan istu ja painiskele jotain nappia. - - Tuntee niinku merkitystä työtä kohtaan.”

Sekä teoriaosuudessa että haastatteluissa toistuva teema on työhyvinvoinnin yhteys työyhteisön ja tiimin **yhteisöllisyyteen**. Yksi keskeisistä havainnoista on se, että tiimin

toimivuus koetaan hyvin tärkeäksi. Avoimen kommunikaatiokulttuurin ohella tärkeäksi koettiin myös keskustelu muusta kuin työasioista. Lisäksi työyhteisöltä toivotaan luottamusta sekä kunnioitusta muita kohtaan. Muita toistuvia teemoja ovat elämän ja työelämän välisestä tasapainosta huolehtiminen sekä kokemus psykologisesti turvallisesta alueesta, jossa jokainen voi tuoda omat ajatukset ja näkemyksensä esille.

“Töihin on kiva tulla, töitä on kiva tehdä. Ja siellä on hyvä olla siis sillä tavalla, että niinku se tiimi toimii. Mä tiedän, että monikaan ei varmaan pidä sitä niin tärkeänä, mutta mulle se on tosi tärkeätä, että tavallaan ne ihmiset, joiden kanssa siinä nyt tekee töitä ja käy syömässä, ja siis kenen kanssa on silleen tekemisissä päivisin, että siihen liittyy jotain muutakin kommunikointia kuin pelkästään sitä työsiaa.”

”- - sitten myös se ilmapiiri ja sillä on suuri vaikutus siihen, että miten sä yksilönä voit siellä työpaikalla oikeastaan, että se on ehkä ainakin mulle henkilökohtaisesti yksi niistä tai varmasti se suurin tekijä mikä vaikuttaa työhyvinvointiin, että mimmainen porukka sulla on tehdä töitä.”

Tarkasteltaessa käsityksiä työhyvinvoinnista esille nousee lisäksi kokemus hyvästä työympäristöstä, jossa yksilön on hyvä työskennellä. Tätä edusti kokonaisvaltainen näkemys siitä, että yksilöllä on yksinkertaisesti hyvä olla työpaikallaan ja hän voi yleisesti hyvin. Esimerkiksi haastatteluissa puhuttiin vallitsevasta ilmapiiristä, joka tukee yksilön pyrkimyksiä kohti kokemusta hyvinvoinnista ja työhyvinvoinnista. Tähän oleellisesti liitettiin myös kokemus **työturvallisuudesta** ja siitä, että on ympäristö, joka tarjoaa yksilölle mahdollisuuden suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin. Tähän liitettiin myös kokemus työn merkityksellisyydestä ja näkemys siitä, että yksilö haluaa olla auttamassa myös muita yhteisössään. Kokonaisvaltaista näkemystä tukevat lisäksi työvälineisiin ja ergonomiaan liittyvät asiat, jotka nähtiin oleelliseksi mahdollistamassa kokemuksen myönteisestä työhyvinvoinnista.

5.2.2 Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä

Yksilöhaastatteluissa korostui erityisesti yksilön oma vastuu työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näkemys on hyvin linjassa teoriaosuuden kanssa, jonka mukaan lopullinen vastuu on yksilöllä itsellään. On kuitenkin huomattava, että vaikka **yksilön vastuu** sai runsaasti painoarvoa, se ei kuitenkaan haastatteluiden perusteella riitä kokemukseen työhyvinvoinnista, vaan proaktiivista tukea ja käytänteitä toivotaan esihenkilöiltä ja organisaatiolta.

”Totta kai yksilöllä on. Kukaan ei voi tehdä niitä asioita ikään kuin fyysisellä puolella sun puolesta kukaan ei voi nostaa sun työpöytä seisoma asentoon. Kukaan ei voi tietää että, mitä sä teet vaikka sen työpöydän jälkeen, jos et sä oo myös siitä itse vastuussa.”

”Jokaisella on työpaikalla omaa roolinsa ja sitten niinku tietysti vastuu erityisesti siitä omasta hyvinvoinnistaan, koska tavallaan itse aina itsensä tuntee parhaiten ja eihän niinku kukaan sinne sun omaan niinku pään sisään pääse, että siinä mielessä se on tosi keskeistä.”

”No sitä voi tietenkin ajatella niin monelta kantilta, että. No tietenkin jo sillä lailla, että, Jos miettii työhyvinvointia, niin siihenhän liittyy jo niin paljon niinku pelkästään niin elämäntapoihin liittyviä asioita, että pitäisi niinku huolehtia siitä riittävästä ravinnosta ja levosta ja liikunnasta sun muusta, että sä oot oot ikään kuin työkykyinen. Niin siihen nyt tietenkin jokaisella on se vastuu omasta jaksamisesta.”

Työhyvinvoinnin edistämisestä puhuttaessa sekä **organisaation tuki** että yksilön aktiivinen rooli ovat avainasemassa. Esimerkiksi haastatteluissa nähtiin, että kokemus työhyvinvoinnista vaatii sekä yksilöltä itseltään ponnisteluita että organisaatiolta. Tällöin korostuu molempien aktiivinen rooli työhyvinvoinnin edistämiseksi. Ei riitä, että vain toinen yrittää tukea kokonaisuutta ilman toisen aktiivista ja tukevaa roolia.

”Ehkä yksilön vastuu se, että ihan perus tuommoisia. Miten se nyt sanoisi... Jokaisen tulisi ihan tämmöisiä perusasioita, että käytöstavat. Kohdellaan muita niinku asiaan kuuluu ja kaikki tämmöinen mikä niinku voisi huonosti vaikuttaa toisten työhyvinvointiin. Se ja sitten yksilöllä tottakai myös itse, niin pitää huolta siitä, että sitten kun on töissä niin nukkuu hyvin ja liikkuu ja tällä lailla että mahdollistaa itselle sen, että pystyy töissä hoitamaan tehtävänsä ja kohtelee muitakin.”

Sen lisäksi, että yksilön vastuulla on huolehtia omista terveellisistä elintavoista ja hyvistä työyhteisötaidoista, esille nousee kyky tuoda työhyvinvointiin liittyviä huolia ilmi. Tämä puolestaan nostaa esille yhden keskeisen työhyvinvoinnin mahdollistajan, joka nousi haastatteluissa esille lukuisi kertoja. Erityisen tärkeäksi koettiin tiimien esihenkilön vastuu ja rooli. Esimerkiksi esihenkilö voi olla mahdollistamassa avointa ilmapiiriä ja mahdollistaa yksilöiden kanssa luottamuksellisen suhteen, jossa jokainen voi ja kykenee nostamaan esille työhyvinvointiin liittyviä haasteita ja aiheita, joihin tulisi puuttua. Keskeiseksi tässä suhteessa nähtiin etenkin tunne tiimin ja esihenkilön välisestä kunnioituksesta ja luottamuksesta. Osittain työhyvinvointi nähtiin jopa esihenkilö ja tiimi sidonnaisena. Painoarvoa saa myös kokemus turvallisuudesta ja siitä, että voi tulla kohdatuksi sellaisena kuin on. Haastatteluissa tiivistettiin selkeästi, että esihenkilön rooli on keskeinen. Esihenkilön vastuulla on luoda hyvä työympäristö tulla kohdatuksi ja tukea yksilöitä, jolloin yksilön vastuulla on puolestaan tuoda esille mahdolliset työhyvinvointiin liittyvät huolet.

”Siis mun mielestä se siis mun mielestä se on todella tärkeä osa se esimies niinku sen oman tiiminsä hyvinvointia. Mun mielestä se on niinku tosi paljon esimiehestä kiinni.”

”No tietysti pakko sanoa, että tähän varmaan vaikuttaa tosi paljon kanssa just oma esihenkilö ja tiimi, että siinäkin mielessä voi vaikuttaa paljon, että missä päin sä oot töissä ja millä osastolla ja näin pois päin.

”Sanotaan, että kyllä se suurimmaksi osaksi tuntuu ainakin omalta kohdalta, että se oli sillä omalla tiimillä ja omalla esihenkilöllä.”

Haastatteluissa nousi esille näkemys työhyvinvoinnin esimerkillisyydestä, jonka voidaan nähdä liittyvän organisaatiolle. Tällöin kysymykseksi jää, millä tavoin organisaatio voi tukea esimerkiksi viestinnällään esimerkillisyyttä työhyvinvointiin liittyvissä kokonaisuuksissa. Miten organisaatio voi viestiä, että työhyvinvointi on tärkeä tema, joka kuuluu jokaisen vastuulle sekä organisaation että työntekijälle. Haastatteluissa keskeiseksi nähtiin, että työhyvinvointi tuotaisiin selkeästi näkyville. Esimerkillisyyden nähtiin tuovan vaikutuksia koko työyhteisöön.

5.2.3 Yksilön keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi

Haastattelussa keskeistä oli havainnollistaa keinoja, joilla yksilöt ja organisaatio voisivat edistää työhyvinvointia entistä paremmin. Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin, näiden keinojen tarkoituksena on lisätä työssä syntyviä hyvinvoinnin myönteisiä seurauksia ja vähentää työpahoinvoinnista johtuvia seurauksia. Esille nousi yksilön **proaktiivinen ote** oman voimien ja jaksamisen huolehtimiseksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi varhaista puutumista omassa jaksamisessa huomattuihin seikkoihin tai sitä, että kykenee pyytämään apua tarvittaessa. Tärkeäksi koettiin myös kyky **reflektoida** omaa tilannetta ja tunnistaa itselle työhyvinvointia tukevia asioita ja tunnistaa omat henkiset rajansa negatiivisten seurausten välttämiseksi.

Haastatteluissa oleelliseksi muodostui tarve huolehtia omista rajoista, johon vaikuttaa yksilön kokema kokonaiskuormitus. Tällöin ei riitä ainoastaan työajalle tapahtuvien asioiden huomioiminen, vaan kokonaisuuteen vaikuttaa myös vapaa-ajan tekijät. Tällöin yksilö voi esimerkiksi huolehtia siitä, että työtä ei viedä liiallisuuksiin. Ja puolestaan siitä, että tasapainona työlle on riittävä lepo ja vapaa-aika. Tärkeäksi nähtiin myös työpahoinvoinnista johtuvien kielteisten seurausten ennen aikainen tunnistaminen. Oleellista on esimerkiksi huomata itsessään työuupumukseen tai liialliseen stressiin liittyviä tekijöitä. Ottaen huomioon edelliset tekijät, haastatteluissa korostui etenkin yksilön aktiivinen rooli tunnistaa ja kehittyä työhyvinvointiin liittyvissä tekijöissä.

Yksi keskeinen teema työhyvinvoinnin tukemisessa oli yksilön kyky tuoda työhyvinvointiin liittyviä asioita ilmi omassa työyhteisössä. Sen lisäksi, että tuntee oman nykytilanteensa, tärkeäksi koettiin avun pyytäminen, jolla voi olla merkittäviä vaikutuksia oman työhyvinvoinnin huolehtimiseksi. Tästä puhuttiin muun muassa yksilön kykyä pyytää tukea ja apua työhyvinvointiin liittyvissä asioissa esimerkiksi esihenkilöltä, tiimiläiseltä, HR:stä tai työterveyshuollosta. Kuten edellisessä osiossa, myös tässä korostuu yksilön **ak-**

tiivinen rooli löytää parempia keinoja ja toimintatapoja oman työhyvinvoinnin tukemiseksi. Lisäksi tärkeänä pidettiin oman työtilanteen tiedostamista ja sitä, että puuttuu tilanteeseen, jos on esimerkiksi liiallinen työkuorma.

” - - ravinto ja liikunta ja uni, se on tietenkin ihan niitä perusjuttuja. Sitten tietenkin se, jos nyt miettii, että on sitä työtä sitten liian paljon tai tai liian vähän tai liian haastavaa tai ei haasta yhtään tai näin pois päin, niin pitäisi viedä sitä asiaa sitten eteenpäin. Niin sitten esimiehen kanssa keskustella ja yrittää löytää mahdollisuuksia löytää mielenkiintoisempia juttuja ja pitää semmoista motivaatiota yllä. Ja tietenkin myös se, että jos on ihan semmoisen tappavan työkuorman alla, niin pitäisi osata niinku sitten sanoa että hei tää ei nyt enää oo ihan oikein. Mutta selkeästi semmoinen niinku proaktiivinen ote.”

”Onhan semmoisia tapauksia kun työntekijät ei uskalla sanoa tai kertoa, että nyt mennään liian lujaa tai vaan vähän niinku mä en ole siinä samassa veneessä missä te menette nyt, että voidaanko ottaa breikki tai mä en voi osallistua tähän kokoukseen, koska mulla on tää ja niinku mä tunnen että mä en ehdi mukaan - -.”

Yksilölle oleellisena pidettiin myös kykyä tauottaa omaa työtä ja vaalia yhteisöllisyyttä. Näiden katsottiin tukevan sekä yksilön että työyhteisön työhyvinvointia. Tärkeäksi korostui muun muassa mikrotauot ja irrottautuminen työstä hetkelliseksi esimerkiksi kahvitaukojen avulla. Yhteisöllisyyden puolesta merkitykselliseksi koettiin, että yksilö käy paikan päällä toimistolla tapaamassa ihmisiä, joka lisää työyhteisön vuorovaikutusta ja kokemusta yhteisöllisyydestä. Lisäksi tärkeäksi koettiin, että voi keskustella ja pohtia työhön liittyviä asioita kollegoiden kanssa, jotka vaikuttavat työn laatuun.

”Ja se on mun mielestä tosi tärkeitä ja ikään kuin vaalitaan, sitä, - - esimerkiksi mun mielestä tosi hyvä tiimi, että vaalitaan sitä yhteisöllisyyttä, että puhutaan asioista. Ei nyt tarvitse kaikkia niinku sairaushistoriaa tietää eikä mitään, mutta että mutta voi kysyä ihan vilpittömästi, että kuinka sä voit ja mitä sulle kuuluu ja - - , että semmoista välittämistä se on loppuviimein.”

5.2.4 Kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi

Haastatteluihin osallistuvat henkilöt kokivat pääsääntöisesti, että Organisaatio X tukee yksilön työhyvinvointia monipuolisesti, ja tarjolla on runsaasti eri mahdollisuuksia edis-

tää omaa työhyvinvointia. Haastatteluissa nousi esille, että keinojen hyödyntäminen vaatii kuitenkin yksilöltä itseltään proaktiivista otetta. Lisäksi esille nousi kokemus siitä, että työhyvinvoinnilla on merkitystä koko organisaatiolle. Pääsääntöisesti organisaation tarjoavat edut koettiin myönteisiksi ja haastatteluissa korostui yleinen tyytyväisyys etuja kohtaan. Yksilöhaastatteluissa korostettiin myös työhyvinvointiin liittyvien käytänteiden monipuolisuutta. Huomioon on otettu erityisesti teoriaosuudessakin esitelty työhyvinvoinnin fyysinen ja henkinen näkökulma.

Vaikka yksilöhaastatteluissa pääosin Organisaatio X sai myönteistä palautetta monipuolisista työhyvinvoinnin käytänteistä, esille nousi lukuisia mahdollisia kehityskohteita. Aikaisemmin tarkastelimme sitä, miten yksilön roolia voitaisiin vahvistaa ja kehittää työhyvinvoinnin tukemiseksi ja tässä osiossa puolestaan kartoitetaan sitä, miten Organisaatio X voisi tukea yksilön työhyvinvointia työhyvinvoinnin eri osa-alueilla.

Keskeisiä keinoja, joilla organisaatio X voisi tukea yksilön työhyvinvointia oli lukuisia. Keskeiseksi nousi muun muassa **työkuorman hallinta** ja siitä johtuvat seurannaisvaikutukset. Henkisen työhyvinvoinnin tueksi organisaatiota toivottiin tasapainotusta työkuorman eri resurssien ja funktioiden kesken. Keskeinen kokemus oli, että resurssit eivät jakaudu tasaisesti, joka aiheuttaa niin sanottuja ”pullonkauloja”. Yksilöiden kokemaa stressiä lisää puolestaan myös työtehtävien runsaus ja tiukat aikataulut. Organisaatiolta toivottiin erityisesti resurssien tasapainotusta ja ymmärrystä siitä minne mahdollinen lisävastuu voidaan allokoida. Työtehtävien allokointi näkyi haastatteluissa myös yksilötasolla. Haastatteluissa korostui riskien hallinnan näkökulma. Esimerkiksi jos jokin runsaasti työllistetty avainhenkilö sairastuu, niin mitä se tarkoittaa organisaatiolle, tiimille ja koetulle työhyvinvoinnille.

Organisaatiossa X sitoutuminen ja yrittäjähenkisyys nähtiin osana kulttuuria, jolloin riittävästä tasapainosta huolehtiminen vaatii tarkkaavaisuutta sekä yksilöiltä että etenkin esihenkilöiltä. Haastatteluissa nousi muun muassa esille ylityökulttuuri, jota osittain jopa oletetaan työntekijöiltä. Tämä nähtiin haasteena, sillä sen pitkäaikaisvaikutukset eivät

välttämättä ole myönteisiä, etenkin kun tarkastellaan yksilöiden jaksamista. Haastatteluissa tämä vaatii etenkin esihenkilöiltä aktiivista tarkkaavaisuutta ja otetta mahdollisten kielteisten seurauksien välttämiseksi.

”Pikkuisen liikaa organisaatiossa X on semmoinen niinku ylityökulttuuri, että se niinku odotetaan. Se on ehkä semmoinen, mikä ei nyt ihan ehkä aina oo pelkästään hyvä asia. Varmaan valtaosa - - on vähän semmoisia yrittäjähenkisiä, että tavallaan sä otat sen sun työn. Mitä sä teet niin sä otat sen sillä lailla vastaan, että sä haluat hoitaa sen, sä hoidat ne hommat maaliin asti, niin se on tavallaan tosi paljon meidän asenteissa että me halutaan tehdä, mutta se että tavallaan ei ehkä aina. Siellä ehkä esimiestasolla pitäisi olla semmoisia kykyjä niinku ehkä tunnistaa jotain, että jos huomaa, että joku on esimerkiksi koko ajan saatavilla niin ehkä voisi jopa kannustaa siihen, että hei, että vietäpä nyt vapaata välillä.”

Puhuttaessa yleisesti työhyvinvoinnin vastuun jakautumisesta yksilön ja organisaation välillä, organisaatiolta toivottiin enemmän **esimerkillisyyttä**, avoimuutta ja aktiivisuutta työhyvinvointia tukevien käytänteiden tunnistamiseksi ja mahdollistamiseksi. Keskeisenä nähtiin, että organisaatio luo työympäristön, jolloin organisaatiolla tulisi olla suuntaanäyttävä rooli ja sen tulisi omata tietynlainen esimerkillisyys. Tällöin työhyvinvointia tulisi tuoda entistä vahvemmin ilmi työpaikalla. Tätä havainnollistettiin esimerkiksi sillä, että organisaation suunnalta työhyvinvoinnista toivottaisiin enemmän aktiivista ja avointa keskustelua työyhteisössä. Toisin sanoen voidaan puhua asian ilmituomisesta. Painoarvoa sai myös keskustelun käytännönläheisyys, esimerkiksi miten yksilö voisi edistää omaa työhyvinvointiaan. Haastatteluissa esille nousi myös nykyisten hyvinvointia tukevien käytänteiden yksilöllisyys ja spesifisyys, sillä jokaisella yksilöllä on omat toivomukset työhyvinvoinnin osalta. Miten esimerkiksi Organisaatio X voisi mahdollistaa käytänteiden yksilöllisyyden?

”- - näitä käytännöllisiä esimerkkejä riippuen siitä mistä tykkää. Koska tottakai jos sä teet jotain, mistä tykkäät, niin se myös parantaa ylipäätään hyvinvointia ja toivottavasti myös työhyvinvointia - - .”

”Se tuntui siltä, että tää on vaan se helpoin tapa sanoa, että ollaan tehty työhyvinvointia, ja mä en saanut semmoista aitoa niinku intressiä, että ne linjaukset, jotka tulee yhtiöltä niin ne voisi olla parempia. Mennään oikeasti hyvälle mielelle eikä puhuta siitä että miten syödään ja paljonko juodaan - - .”

Yksilöiden kokemukset työhyvinvoinnin käytänteiden **selkeydestä** vaihtelivat. Myös kokemukset työhyvinvoinnin käytänteistä ja työhyvinvointiin liittyvien asioiden esille nostamisesta vaihtelivat. Yksilöt kokivat, että organisaation työhyvinvoinnin käytänteisiin on helppoa nojautua, kunhan yksilö on itse aktiivinen hankkimaan tietoa. Työhyvinvointiin liittyvänä haasteena esille nousi muun muassa oman tiimin ja esihenkilön välinen dynamiikka, jolloin esihenkilöä voi olla haastavaa lähestyä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tähän liittyy myös vahvasti **psykologinen turvallisuus**, joka nousi esille haastatteluissa. Se nähtiin organisaation kannalta tärkeänä, sillä työntekijöiden voidaan tällöin katsoa tuovan esille mielipiteensä ja näkemyksiä, joka puolestaan tukee työhyvinvoinnin ohella innovaatiota ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

” - joskus on ehkä kokenut, että esimerkiksi esihenkilöä ei ole niin helppo lähestyä. Mikä on tärkeää ja esimerkiksi sellaisen aktiivisen ja avoimen kommunikoinnin kannalta on aika tärkeä. Yleisesti ottaen mä sanoisin, että se on aika selkeätä itselleni, että mistä sitä apua saa, mutta sitten tavallaan musta tuntuu kanssa, että tässä tulee se, että se riippuu vähän tiimistä ja ketä siinä on lähellä siellä työpaikalla, niin se vaihtelee jonkun verran.”

Haastatteluissa yksilöiltä kysyttiin myös työhyvinvoinnin kokonaisuuksista, joihin he toivoivat, että Organisaatio X voisi keskittää resurssejaan. Esille nousi työuupumuksen riskin vähentäminen, työergonomian parempi mahdollistaminen, keinoja tiimiin kuuluvien etänä työskentelevien henkilöiden osallistamiseen (yhteenkuuluvuuden tunne), yhteisöllisyyden vaaliminen, taukoliikuntapiste ja keskustelutuokioita (vertaistukea).

Organisaatiolta toivottiin työhyvinvointiin liittyvien teemojen esille tuomista entistä vahvemmin, josta voidaan puhua tietoisuuden lisäämisenä. Esimerkiksi työuupuminen koettiin nykyisen työelämän haasteeksi, jolloin olisi tärkeää puhua siitä ja tuoda enemmän tietoa esille, että mistä siinä on kyse ja miten sitä voisi mahdollisesti ehkäistä. Muun muassa **tietoisuuden lisääminen** nähtiin tärkeänä työyhteisön keskuudessa, joka voisi mahdollista mahdollisten riskien ennaltaehkäisyyn. Esimerkiksi tietoisuuden lisäämisen puolesta puhuu myös työterveyden aktiivinen rooli ja heidän suunnaltansa tuleva tieto

työhyvinvoinnin edistämiseksi, joka koettiin erityisen tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijäksi. Yksilöhaastatteluissa korostui, että työterveyden suunnalta saadaan paljon tukea, mutta osittain on epäselvää mitä kaikkea tukea työterveyden kautta voi saada. Tätä havainnollisti esimerkiksi tilanteet, joissa yksilö on yllätynyt työterveyden kattavuudesta ja saadusta tuesta.

Sosiaalisen työhyvinvoinnin ulottuvuus korostui etenkin yksilöhaastatteluissa. Tärkeäksi nousi erityisesti **yhteisöllisyyden** vaaliminen. Tässä korostui etenkin keskinäisen luottamuksen lisääminen ja kokemus siitä, että jokainen on osa tiimiä. Keskeistä tässä on myös se, että jokainen yksilö uskaltaa puhua ja nostaa näkemyksiään esille. Lisäksi tärkeäksi koettiin, että jokaisella on tunne, että saa tukea tiimiltään tarvittaessa. Kuten teoriaosuudessa todettiin, osaltaan yhteisöllisyyttä voidaan luoda esimerkiksi yhteisillä pelisäännöillä ja käytänteillä. Haastatteluissa korostui myös työyhteisötaidot kuten esimerkiksi kollegoiden tervehtiminen, joka on pieni teko, mutta merkittävä kun puhutaan yhteisöllisyydestä. Lisäksi työhyvinvoinnin sosiaalista ja henkistä näkökulmaa haluttiin vahvistaa mahdollisuutena tuoda työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä osaksi työhön liittyviä keskusteluita. Esimerkiksi keskustelu joko ammattilaisen kanssa tai oman työyhteisön kanssa työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvistä asioista koettiin tärkeäksi. Muun muassa esihenkilön kanssa käydyt tapaamiset tai tiimitapaamiset voivat olla tällaisia, joissa nostetaan työhyvinvointi ja jaksaminen yhdeksi aiheeksi.

”olisi todella hyvä jos olisi tällaisia sessioita, että voidaan puhua, nyt meillä on tällainen ryhmä, joka puhuu tällaisista haasteista tällaisesta elämästä ja niin pois päin. - - mutta se olisi teoriassa todella niinku siisti ja varmaan niinku helpottaisi joitakin ihmisiä, jotka tällaisia taisteluita sitten kotona tai yksityiselämässä kohtaa - -.”

”joo, että joku semmoinen mikä keskittyisi ihan siihen että, kuinka niinku fyysisesti ja henkisesti jakselee, niin voisi mennä semmoinen ihan, en tiedä olisiko se sitten niinku erikseen oman esihenkilö vai joskus ihan jonku ulkopuolisen tavallaan ammattilaisen kanssa, niin käy semmoisen keskustelun ja saa sitten mahdollisesti vinkkejä myös siihen, että kuinka niinku, jos on ollut jotain omaan työhyvinvointiin liittyvää tai kokee, että voisi tarvita apua, niin siihen saisi sitten myös - -.”

Organisaatiolta toivottiin myös tukea **fyysisen** työhyvinvoinnin mahdollistamiseksi, esimerkiksi taukopisteillä, ergonomisilla ratkaisuilla sekä taukoliikunnan muodossa. Vaikka organisaatio tarjoaa mahdollista yksilöllisiä ratkaisuja työergonomiaan, haasteeksi koettiin avokonttori, jossa omien yksilöllisten työpistesäätöjen mahdollistaminen koettiin hankalaksi. Tämän puolestaan nähtiin vaikuttavan ergonomiaan pidemmällä tähtäimellä. Esille nousi myös toivomus erillisestä taukoliikuntapisteestä, joka mahdollistaisi omatoimisen harjoittelun ja liikunnan taukojen aikana. Tämän nähtiin vaikuttavan myönteisesti yksilön fyysiseen työhyvinvointiin etenkin toimistotyötä tekeville. Lisäksi haastatteluissa toivottiin virtuaalisen taukojumpan ohelle myös kasvatusten tapahtuvia aktiviteetteja, jotka mahdollistavat ajan pois näyttöpäätteeltä ja mahdollisen organisaation yhteisöllisyyden lisäämisen.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut tunnistaa Organisaatio X:n työhyvinvoinnin käytänteet sekä kartoittaa yksilön kokemuksia käytänteistä ja siitä, millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamiseksi. Tutkielmalle asetettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin pyritään vastaamaan hyödyntäen työhyvinvointiin liittyvää akateemista kirjallisuutta sekä kohdeorganisaatiossa suoritettuja haastatteluita ja havainnointia:

1. Mitkä ovat työhyvinvoinnin käytänteet kohdeyrityksessä?
2. Millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamisessa?
3. Miten työhyvinvointia voidaan edesauttaa entisestään työntekijöiden ja organisaation keskinäisellä yhteistyöllä?

Mitkä ovat työhyvinvoinnin käytänteet kohdeyrityksessä?

Organisaatiossa suoritettujen haastatteluiden sekä työhyvinvointiin liittyvien dokumenttien perusteella työhyvinvoinnin yleiskuva on organisaatiossa hyvällä tasolla. Kokonaisuutta tukevat organisaation eri työhyvinvoinnin käytänteet, jotka huomioivat työhyvinvoinnin sosiaalisen, fyysisen ja henkisen ulottuvuuden. Muun muassa Organisaatio X:n osaamista ja suoritusta tukeva kulttuuri, viestintä, terveyttä tukeva työympäristö ja kannustava ote terveellisten elintapojen sekä elämän ja työelämän välisen tasapainon huolehtimiseksi mahdollistavat yksilön kokemuksen työhyvinvoinnista.

Organisaatio X mahdollistaa työhyvinvointia etenkin suorituksen johtamisella, yksilön kehittymismahdollisuuksien tukemisella ja osaamisen johtamisella. Työhyvinvointia tukeva selkeä tavoiteasetanta ja riittävä osaaminen, jotka mahdollistavat kokemuksen työnsisällön hallitsemisesta. Työhyvinvointia tukevat myös selkeät työtehtävät ja hallittava kohtuullinen työkuorma. Osaamisen huolehtiminen näkyy myös työhyvinvointiin liittyvissä teemoissa, sillä organisaatio X itse sekä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tarjoavat erilaisia ohjeistuksia, hyvinvointikoulutuksia ja tallenteita henkilöstön työhyvinvoinnin

tukemiseksi. Esille nousevat järkevät kokouskäytännöt sekä avoimen keskustelukulttuurin vaaliminen.

Esihenkilön rooli on nostettu oleelliseksi työhyvinvoinnin osalta. Keskiössä on esihenkilön tarjoama tuki ja avoimen kommunikaatiokulttuurin edistäminen, jossa jokaisella on psykologisesti turvallinen alue tulla kohdatuksi. Keskeinen keino on ollut myös panostaa esihenkilötoimintaan tarjoamalla esihenkilöille työkaluja ja opintokokonaisuuksia työhyvinvoinnin huomioimiseksi. Esihenkilö on myös rakentamassa avointa vuorovaikutuskulttuuria ja työilmapiiriä tarjoamalla rakentavaa palautetta ja mahdollistamassa yhteisöllisyyttä. Tämän lisäksi yhteisöllisyyttä pyritään tukemaan järjestämällä vapaaehtoista kerho- ja vapaa-ajantoimintaa.

Työhyvinvoinnin edistäminen näkyy myös henkilöstökyselyissä. Tällaisia ovat muun muassa erilaiset työpaikkaselvitykset ja henkilöstöntyytyväisyyskyselyt, joiden pohjalta organisaatio X pyrkii kehittämään omaa toimintaansa ja käytänteitä.

Keskeinen työhyvinvoinnin edistämisen käytänne on kumppanuus työterveyshuollon kanssa, jossa painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Tätä tukee osaltaan myös varhaisen tuen malli. Organisaatio X tarjoaa tukea mielenterveyteen liittyvissä kysymyksissä, sillä tarjolla on hyvinvointivalmennusta, työterveyden tuki, työpaikkapappi ja päihdetukihenkilö. Työhyvinvointia tuetaan myös huomioimalla työolosuhteet. Tarjolla on erilaisia työ- ja työaikajärjestelyitä. Tämän lisäksi työergonomiaa tuetaan yksilöllisillä ratkaisuilla sekä vapaaehtoisella taukojumpalla.

Teoriaosuudessa käsiteltiin toimivaa työyhteisöä ja sitä, miten se on yksi keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Sen mahdollistamisessa korostuu muun muassa organisaation yhteisten pelisääntöjen merkitys. Organisaatiossa X tämä ulottuvuus näkyy muun muassa tasa-arvo ohjelmassa, jonka vaikutukset näkyvät työsuhteen koko elinkaaren aikana. Ohjelman tarkoituksena on lisätä henkilöstön yhdenvertaisuutta, avointa

ilmapiiriä ja tietoisuutta erinäisistä teemoista kuten esimerkiksi häiriötilanteeseen puuttumisesta. Lisäksi Viitala ja Lehto (2019) mainitsivat, että työyhteisön työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa muun muassa tukemalla työntekijöiden vapaa-ajan toimintaa. Oleelliseksi teoriassa nousee myös vapaa-ajan tukeminen, joka voi heijastella myönteisesti yksilön terveyteen. Organisaatiossa nämä osa-alueet näkyvät muun muassa palkitsemisessa, henkilöstöetuuksissa ja kerhotoiminnassa. Tarjolla on myös muun muassa polkupyörä-etu ja yksilölle tarjottava tuki haluamiinsa liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointipalveluihin.

Millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamisessa?

Työhyvinvointi saa haastatteluissa lukuisia eri merkityksiä työhön, työoloihin ja yksilön työhyvinvointiin liittyen, mikä vastaa Mänttari-van der Kuipin (2015) näkemystä. Vaikka käsitykset työhyvinvoinnin määritelmästä vaihtelivat, haastatteluissa vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä nähtiin yksiselitteisenä. Painoarvoa saa erityisesti yksilön oma rooli ja vastuu oman työhyvinvoinnin edesauttamisessa. Näkemyksen puolesta puhuvat myös Manka ja muut (2012), joiden mukaan työhyvinvointi on loppukädessä yksilön vastuulla. Haastatteluissa korostuu etenkin huolehtiminen omasta terveydestä, elintavoista, työkyvystä ja yleisesti työhyvinvoinnista. Yhteistä yksilöhaastatteluiden näkemyksille on proaktiivisuus ja ennakoiva puuttuminen mahdollisiin työhyvinvoinnin haasteisiin, joka vaatii yksilöltä kyvyn tuoda työhyvinvointiin liittyviä huolia ilmi. Yksilöhaastatteluiden näkemykset eivät rajoittuneet ainoastaan yksilön oman työhyvinvoinnin huolehtimiseen, vaan esille nousi sosiaalinen näkökulma, jossa työhyvinvoinnin tukeminen on yhteisön yhteinen tavoite.

Haastatteluiden pohjalta yksilön työhyvinvoinnin edistämisessä on pitkälti kyse tasapainosta. Yksilön tulisi huolehtia sekä omista rajoistaan että Puttosen ja muiden (2016) määrittelemästä elämän ja työelämän välisestä tasapainosta. Esimerkiksi vapaa-ajalla on oleellista terveellisten elintapojen lisäksi huolehtia riittävästä omaehtoisuudesta ja mielekkyydestä. Työajalla puolestaan tulisi aktiivisesti tunnistaa sellaisia keinoja, jotka edesauttavat työntekoa.

Vaikka yksilön rooli nähdään oleellisena, vastuuta ja tukea toivottiin myös esihenkilön ja organisaation puolesta. Esimerkiksi Outilan ja muiden (2012) mainitsemasta sosiaalisesta työhyvinvoinnista puhuttaessa, yksilöhaastatteluissa esihenkilö nähtiin oleellisena edesauttamassa toimivaa työyhteisöä. Esihenkilöltä toivottiin työkaluja avoimen työilmapiirin luomiseksi, joka mahdollistaa työhyvinvointiin liittyvien haasteita ja huolen esille tuomista. Myös organisaatiolta toivottiin tukevaa otetta työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, sillä yksilön aktiivinen rooli ei haastatteluiden perusteella sellaisenaan riitä. Organisaatiolta toivottiin esimerkillisyyttä sekä aktiivista roolia työhyvinvoinnin käytänteiden kehittämisessä sekä käytänteiden avoimuuden lisäämisessä.

Miten työhyvinvointia voidaan edesauttaa työntekijöiden ja organisaation keskinäisellä yhteistyöllä?

Vaikka haastatellut yksilöt kokivat organisaation tarjoaman tuen pääosin hyväksi, haastatteluissa esiintyi lukuisia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Yksi keskeisimmistä teemoista oli esihenkilötyö, joka luo Puttosen ja muiden (2016) mukaan pohjan työhyvinvointia tukevalle työympäristölle. Esihenkilöiltä toivottiin helposti lähestyttävyyttä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ja sitä voidaan tukea esimerkiksi Viitalan ja Lehdon (2019) mukaan lisäämällä osaamista kohti keskustelevaa ja kuuntelevaa johtamista. Esihenkilötoimintaan panostaminen näkyy erityisesti myönteisinä vaikutuksina henkilöstön sitoutumisena, motivaationa, ilmapiirin sekä työkyvyn parantumisella (Aura ja muut, 2016).

Tiimin toimivuus koettiin työhyvinvoinnin osalta merkittäväksi tekijäksi, jolla viitataan Virolaisen (2012) mukaan kaikkeen sosiaaliseen kanssakäymiseen ja työyhteisön toimivuu-
teen. Tästä puhutaan myös sosiaalisena työhyvinvointina. Tällöin esimerkiksi esihenkilön roolissa korostuu Anttosen ja Räsäsen (2009) mukaan sosiaalisen yhteenkuuluvuuden vaaliminen, avoimen kommunikoinnin edistäminen ja kyky tuoda työhyvinvointi osaksi

tiimin toimintatapoja. Tämän lisäksi Organisaatio X voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistamalla henkilöstön työyhteisötaitoja, yhteisiä pelisääntöjä ja lisäämällä organisaation sekä henkilöstön yhteisiä hetkiä.

Haastatteluissa haasteeksi muodostui työkuorman hallitseminen ja epätasapainoinen resurssien jakautuminen eri funktioiden välillä. Tätä haastetta voidaan muun muassa helpottaa lisäämällä henkilöstön osallistamista päätöksentekoon, jolla tarkoitetaan henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua työtä, työolosuhteita sekä työympäristöä koskeviin päätösten suunnitteluun ja vaikuttamiseen (Viitala ja Lehto, 2019). Työhyvinvointia voidaan edistää myös lisäämällä henkilöstön mahdollisuuksia suunnitella omia työtehtäviä, työaikoja sekä työn sisältöön liittyviä kokonaisuuksia. Nämä keinot vaikuttavat nimenomaan kiireen hallintaan sekä vähentävät työstä aiheutuvaa kokonaiskuormitusta.

Haastatteluiden perusteella sitoutuminen ja yrittäjähenkisyys nousivat vahvasti esille, jolloin korostuu työelämän ja elämän tasapainosta huolehtinen. Tämän lisäksi esimerkiksi riski työuupumuksella nähtiin haasteena. Oleellista on luoda käytänteitä, jolla työuupumuksen riskejä voidaan ehkäistä ja välttää. Esimerkiksi Brandtin ja Järllströmin (2020) mukaan erilaisilla interventioilla, mentoroinnilla, valmentamisella ja esihenkilötyöllä voidaan kehittää työntekijöiden psykologista pääomaa. Lisäksi Mankan ja Mankan (2016) mukaan henkistä työhyvinvointia voidaan edistää siten, että työntekijöille luodaan mahdollisuus tunnistaa omia voimavaroja sekä hyödyntää niitä työn kontekstissa. Lisäksi voidaan vaikuttaa vastoinikäymisen ja esteiden tulkintaan esimerkiksi kehittämällä työntekijöiden läsnäolotaitoja sekä kykyä reflektoida omaa toimintaa.

Manka ja muut (2012) mainitsevat, että on erityisen tärkeää, että jokainen tietää, mitä henkilökohtaisesti voisi itsessään kehittää työhyvinvointia ajatellen. Tämän lisäksi voidaan ajatella, että yksilön kykyä kehittää ja tukea omaa työhyvinvointia tuetaan myös aktiivisesti työpaikalla organisaation näkökulmasta. Esimerkiksi haastatteluissa nousi esille toivomus, jossa Organisaatio X voisi tarjota työkaluja ja keinoja myös vapaa-ajan

hyvinvoinnin huolehtimiseksi. Tällöin organisaatio voi ottaa aktiivisen roolin holistisen hyvinvoinnin tukemisessa esimerkiksi viestinnän muodossa. Tärkeää on myös käytänteiden käytännönläheisyys, joka nostettiin esille haastatteluissa.

Lisäksi Organisaatio X voi tukea fyysistä työhyvinvointia erinäisillä liikunta- ja taukopisteillä, joilla voidaan tukea työkykyä ja pienentää riskiä sairastua tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Haastatteluissa yksilölliset ratkaisut työpisteille koettiin tärkeäksi työergonomian mahdollistamiseksi. Haasteen asettaa etenkin avokonttori, jossa varsinaisia omia työpisteitä ei ole käytössä. Tällöin tärkeäksi nousee etenkin yksilön kyky tunnistaa ergonomian kannalta kriittiset asiat, jota voidaan tukea työterveyshuollon ohjeistuksella.

6.1 Tutkielman luotettavuus ja lisätutkimuksen kohteet

Tutkielma on toteutettu noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Kokonaisuudessaan tutkielman lähdemateriaalia on analysoitu ja hyödynnetty akateemisen tutkimuksen eettiset kysymykset tiedostaen. Kirjallisuuskatsaus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, ja muiden tutkijoiden töitä on kunnioitettu asianmukaisella viittaustekniikalla. Haastatteluvaiheessa luotettavuus on huomioitu muun muassa valmistautumalla haastatteluihin hyvissä ajoin ja tarjoamalla haastateltavalle mahdollisimman hyvät esitiedot haastattelusta ja haastattelukysymyksistä. Lisäksi haastatteluissa on pyritty niiden luonnollisuuteen ja keskustelunomaisuuteen hyödyntämällä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Myös rentous pyrittiin huomioimaan haastatteluiden aikana, sillä aihe on sensitiivinen. Luotettavuus ja laatu on myös huomioitu aineiston analyysissä, jossa aineisto on litteroitu tarkasti saatujen haastatteluvastausten perusteella.

Kuitenkin Organisaation X:n suuren koon vuoksi, tutkielmaan suoritettujen haastatteluiden kokonaismäärä jää pieneksi verrattuna Organisaatio X:n henkilöstön kokonaismäärään. Tutkielman vaikuttavuutta voitaisiin lisätä esimerkiksi lisäämällä haastatteluiden määrää, jolloin kattavuus ja vaikuttavuus olisivat suurempia. Nyt tutkielman haastatteluihin osallistui 7 henkilöä, ja lisäksi tutkielmassa hyödynnettiin organisaation sisäisiä

työhyvinvoinnin dokumentteja käytänteitä kartoittaessa. Luotettavuutta vahvistaa kuitenkin jo nykyisen haastatteluiden samankaltaisuus. Esille nousi samankaltaisia teemoja, jolloin esimerkiksi suurempaa haastatteluotantaa tarkasteltaessa vastausten yhteneväisyys ei välttämättä muuttuisi teematasolla.

Tämän lisäksi työhyvinvoinnin aihe voidaan nähdä henkilökohtaisena ja yksityisenä, jolloin toteutetut noin 30 minuutin pituiset haastattelut eivät välttämättä tarjoa koko totuutta yksilön näkemyksistä ja kokemuksista. Tämä puolestaan voi vaikuttaa aineiston analyysin tuloksiin sekä johtopäätöksiin.

Tämä tutkielma tarjoaa katsauksen Organisaatio X:n työhyvinvoinnin käytänteille, yksilöiden kokemuksille ja yhteistyön kehittämis ehdotuksille. Jatkotutkimusehdotuksina voisi muun muassa pohtia kokonaisuuden suorittamista eri organisaation tasoilla. Miten esimerkiksi vastaukset muuttuvat työntekijöiden, esihenkilöiden ja organisaation johtajien kesken. Koska Organisaatiossa X suorituksen johtamisen merkitys korostui erityisesti, jatkotutkimuksessa voidaan selvittää, miten työhyvinvoinnin edistäminen liitetään osaksi suorituksen johtamista ja tavoiteasetantaa. Tämän lisäksi voidaan tarkastella, miten työhyvinvoinnin käytänteiden seurauksia voidaan mitata pitkällä aikavälillä.

7 Lähteet

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1, 47-65.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: HarperCollins.
- Christensen, M. (2009). Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology: The second report from the nordic project positive factors at work. Nordic Council of Ministers.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Fullagar, C., & Delle Fave, A. (2017). *Flow at work: Measurement and implications*. New York: Routledge.
- Hakanen, J. (2018). Työn imu. Työterveyslaitos.
- Harris, D. J., Vine, S. J., & Wilson, M. R. (2017). Is flow really effortless? The complex role of effortful attention. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 6, 103–114.
- Heikkilä-Tammi, K. (2024). <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/mita-on-tyo-hyvinvointi/tyohyvinvoinnin-laaja-alainen-malli/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2018). *Tutki ja kirjoita*. 22. Painos. Bookwell Oy.
- Katajamäki, H. (2020). *Tieteellinen kirjoittaminen tiedeyhteisössä*.
- Flick & Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Manka, M. L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro, 9.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos)*. Helsinki: Tammi.
- Laine, M. (2019). Työn ja muun elämän tasapaino tekee arkipäivästä hyvän. Noudettu 16.1.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-ja-muun-elaman-tasapaino-tekee-arkipaivasta-hyvan>

- Helaskoski, (2023). Noudettu 18.1.2024 osoitteesta; [Politiikkasuositus: Työkykyä ja tuottavuutta hyvinvointialueille sote-toimijoiden yhteistyöllä | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)
- Acker, G. M., & Lawrence, D. (2009). Social work and managed care: Measuring competence, burnout, and role stress of workers providing mental health services in a managed care era. *Journal of Social Work*, 9(3), 269–283. <https://doi.org/10.1177/1468017309334902>
- Aura, O., Ahonen, G. S., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2016). Strateginen Hyvinvointi 2016: SH//2016: tutkimusraportti. Noudettu 17.1.2024 osoitteesta https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf
- Aust, I., Matthews, B. & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human resource management review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009). Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Noudettu 14.1.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>
- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: The exercise of control. *Journal of cognitive psychotherapy*, 13(2). <https://doi.org/10.1891/0889-8391.13.2.158>
- Bastilda, M., Neira, I. & Lacalle-Calderon, M. (2022). Employee's subjective-well-being and job discretion: Designing gendered happy jobs. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.iendeen.2021.100189>
- Brandt, T., & Järnlström, M. (2020). Pitäisikö organisaatioissa kehittää yksilöiden psykologista pääomaa? Noudettu 1.1.2024 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankoh-taista/blogit-ja-kuukauden-kasvo/2020/08/pitaisiko-organisaatioissa-kehittaa-yksiloiden-psykologista-paaomaa.html>
- Böckerman, P., Kangasniemi, M., & Kauhanen, A. (2017). Esimiehen tuki—olennainen osa työhyvinvointia. ETLA Muistio, (57). Noudettu 1.1.2024 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>

- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2020). Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat. Noudettu 11.1.2024 osoitteesta https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E. & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal Of Psychology*. 39 (4). <https://hdl.handle.net/10520/EJC98561>
- Druker, J., White, W., Hegewisch, A. & Mayne, L. (1996) Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry, *Construction Management & Economics*, 14(5), 405–416. <https://doi.org/10.1080/014461996373278>
- Elo, A.L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Tenhiälä, A. (2009). Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 22.2.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/260929769_Oikeudenmukaisella_palkitsemisella_kohti_hyvinvointia_ja_tuloksellisuutta_tutkimus_kahdessa_yliopistossa
- Franssila, H., Okkonen, J., & Savolainen, R. (2014). Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9700-1>
- Galabova, L. and McKie, L. (2013). "The five fingers of my hand": human capital and well-being in SMEs", *Personnel Review*, 42(6), 662–683. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0017>
- Garg, N. & Singh, P. (2019). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review*, 43(6), 735–752. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2019-0143>
- Grant, A.M., Christianson, M.K. & Price, R.H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Manage-*

- ment Perspectives, 21, 51–63. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/GrantChristian-sonPrice_HappinessHealth.pdf
- Grant, A.M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The journal of positive psychology*, 4(5), 396–407. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>
- Haapakoski, K., & Åkerblad, L. (2020). Realistinen optimismi ja toiveikkuus: ammatillisen kuntoutuksen osapuolten näköalat suomalaiseen työelämään. *Työelämän tutkimus*, 18(3), 197–212. <https://doi.org/10.37455/tt.97973>
- Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A., & Toivanen, M. (2010). Onnistu osaamisen uudistajana: Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasavertainen kehittäminen. *Työterveyslaitos*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-047-8>
- Hosseini, Z. (2016). The Effect of Simulated Environment on Students' Self-efficacy. *Journal of Academic Studies in Education and Psychology*, 1(1), 1–12. Noudettu 29.3.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Sahra-Hosseini/publication/310691876_The_Effect_of_Simulated_Environment_on_Students'_Self-efficacy/links/58356b9708ae102f073c9cc6/The-Effect-of-Simulated-Environment-on-Students-Self-efficacy.pdf
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A.Y.-P., Chen, S.-Y. and Hsieh, M.-J. (2016), "High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study", *Personnel Review*, 45(2), 296–314. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>
- Judge, T. A. & Robbins, S. P. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*, Global edition.
- Järnlström, M., & Luoma, M. (2014) Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Noudettu 15.1.2024 osoitteesta http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/38758/1/1241692_Pitt.pdf#page=68

- Kooij, D.T., Guest, D.E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P.G. and Dikkers, J.S. (2013), How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23, 18–35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Kotila, O. (2006). Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-26. Noudettu 6.2.2024 osoitteesta <https://aalto.doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/10996/isbn9517919352.pdf?sequence=1>.
- Kowalski, T., H., P. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace, *The International Journal of Human Resource Management*, (28)16, 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Kraaykamp, G., Cemalcilar, Z., & Tosun, J. (2019). Transmission of work attitudes and values: Comparisons, consequences, and implications. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 8–24. <https://doi.org/10.1177/0002716219831947>
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa Viitala, R. & Järström, M. (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan Yliopiston julkaisu. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/38758/1/1241692_Pitt.pdf#page=68
- Laine, P. A., & Rinne, R. (2015). Developing wellbeing at work: emerging dilemmas. *International Journal of Wellbeing*, 5(2), 91–108. doi:10.5502/ijw.v5i2.6
- Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus*, 35(1), 30–46. <https://doi.org/10.33336/aik.94120>
- Lindström, S. (2012). Henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Aalto-yliopisto, 61 – 78. Noudettu 29.3.2022 osoitteesta http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2012_002.pdf
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J. & Melkas, H. (2009). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. Noudettu 9.2.2024 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0951-3558>

- Manka, M. L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum pro.
- Mihanović, D. (2021). Management and Managing Human Resources. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 12(2), 58–68. Noudettu 3.1.2024 osoitteesta <https://search-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=154160306&site=ehost-live>
- Mänttari-van der Kuip, M. (2015). Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus*, 13 (1), 3–19. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87084>
- Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paakkonen, N., ... & Hakonen, A. (2017). Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-419-1>
- O'Connell, M. & Kung, M.C. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14–19. Noudettu 2.1.2024 osoitteesta <https://www.proquest.com/trade-journals/cost-employee-turnover/docview/211624856/se-2>
- Oksanen, T. (2009). Workplace social capital and employee health. Noudettu 6.1.2022 osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence>
- Uotila, T.P. & Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet.* Vaasan Yliopiston julkaisuja. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/38758/1/1241692_Pitt.pdf#page=68
- Onyishi, C.N., Ede, M.O., Ossai, O.V. & Ugwuanyi, C. (2021). Rational Emotive Occupational Health Coaching in the Management of Police Subjective Well-Being and Work Ability: a Case of Repeated Measures. *J Police Crim Psych*, 36, 96–111. <https://doi.org/10.1007/s11896-019-09357-y>

- Outila, T.P., Viitala, R., Mäkelä, L. & Tanskanen, J. (2012) Goal awareness and performance matter in job well-being. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.), Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tulokellisuus. University of Aalto, 61–78. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2012_002.pdf
- Pettersson, C. (2018). Psychological well-being, improved self-confidence, and social capacity: bibliotherapy from a user perspective. *Journal of Poetry Therapy*, 31(2), 124–134. <https://doi.org/10.1080/08893675.2018.1448955>
- Picatoste, X., Aceleanu, M. I. & Seban, A. C. (2021). Job quality and well-being in OECD countries. *Technological & Economic Development of Economy*. 27 (3), 681–703 <https://doi.org/10.3846/tede.2021.14731>
- Punakallio, A., Halonen, J., Pehkonen, I., Turpeinen, M., Turunen, J., Remes, J., ... & Miranda, H. (2019). Toimistotyöntekijöiden työhyvinvointi: Tauottamalla vähemmän istumista ja lisää yhteisöllisyyttä? Noudettu 4.3.2024 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137461/978-952-261-848-1_Toi-mistoty%C3%B6ntekij%C3%B6iden.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. Noudettu 8.2.2022 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Russell, J. E. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of career assessment*, 16(1), 117–131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (2005). Strategic human resource management: defining the field. Noudettu 25.2.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/42789169_Strategic_human_resource_management_defining_the_field
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>

- Sallinen, M., & Ahola, K. (2012). Miten stressistä voi palautua. Teoksessa Toppinen-Tanner, S.(toim.) & Ahola, K.(toim.). Kaikkea stressistä. Helsinki: Työterveyslaitos, 78–90. Noudettu 28.3.2024 osoitteesta http://www.lenape.fi/wp-content/uploads/2018/08/kaikk_nayte.pdf
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scand J Work Environ Health*, 36 (5), 422–429. Noudettu 9.2.2024 osoitteesta https://www.jstor.org/stable/40967878?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Seppälä, P., Rivinoja, T., Virkkala, J., Punakallio, A., Velin, R., Lapveteläinen, N., Hirvonen, M. & Hakanen, J. (2021). Työn imua työtä tuunaamalla: Voiko työn tuunaamista oppia verkkovalmennuksen avulla ja onko sillä laajempia työhyvinvointi- ja terveyshyötyjä? Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619631>
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen J. & Möttönen, M. (2011). Tilanneherkkä hyvinvoinnin johtamismalli. Noudettu 2.9.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Janne-Harkonen-2/publication/264547843_Tilanneherkka_tyohyvinvoinnin_johtamismalli/links/59fc5f530f7e9b9968bd5555/Tilanneherkkae-tyoehyvinvoinnin-johtamismalli.pdf
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2014). Menetetyn työpanoksen kustannukset. Noudettu 11.3.2024 osoitteesta <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). Työhyvinvointi. Noudettu 8.2.2024 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta>

- Stavrou, E., Parry, E., Gooderham, P., Morley, M., & Lazarova, M. (2021). Institutional duality and human resource management practice in foreign subsidiaries of multinationals. *Human Resource Management Journal*, 1–26. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12357>
- Storey, J. (2001). *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson.
- STTK. (2022). Kehittyvä ja hyvinvoiva työyhteisö. Noudettu 23.3.2024 osoitteesta <https://www.sttk.fi/kehittyva-tyoyhteiso/>
- Suomalaisen työn liitto. (2017). Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Noudettu 15.1.2024 osoitteesta <https://suomalaintyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>
- Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Unipress.
- Taris T., W. & Schreurs, P., J., G. (2009) Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis, *Work & Stress*, 23:2, 120-136, DOI: 10.1080/02678370903072555
- Tilastokeskus. (2022). Yritykset. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html
- Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, L., & Laitinen, J. (2016). Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin. Tietoa työstä. [https://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-681-4](https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-681-4)
- Työterveyslaitos. (2022). Henkilöstöhallinto työkykyjohtamisen tukena. Noudettu 23.3.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/henkilostohallinto-tyokykyjohtamisen-tukena>
- Upola, S., Kangas, M. & Ruokamo, H. (2020). Kohti työelämätaitoja — Ammatillinen opiskelija oppijana työelämän projekteissa. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 22(3), 13–30. Noudettu 29.1.2024 osoitteesta <https://journal.fi/akakk/article/view/99272>
- Van Beurden, J., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359–393. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>

- VanderWeele, T. J. (2019). Measures of community well-being: A template. *International Journal of Community Well-Being*, 2(3), 253–275. <https://doi.org/10.1007/s42413-019-00036-8>
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17(3), 241–255. <http://www.jstor.org/stable/41783520>
- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T., P. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.), Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Noudettu 24.1.2024 osoitteesta http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/38758/1/1241692_Pitt.pdf#page=68
- Viitala, R., Tanskanen, J. & Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. Noudettu 9.2.2024 osoitteesta www.emeraldinsight.com/1934-8835.htm
- Viitala, R., & Lehto, K., (2019). Työhyvinvoinnin edistäminen kuntien hr-vastuullisten puheissa. *Focus Localis* 47(4), 42–61. <http://www.focuslocalis.fi/tiedejulkaisu/>
- Vilkmann, U. (2020). Etätö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? Teoksessa *Työn tuuli* 2/2020. Henkilöstöjohtamisen ryhmä – Henry ry. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand.
- Warr, P.B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*, Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
- Wright, P., Gardner, T. & Moynihan, L. (2006). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>
- Wu, W., Rafiq, M. & Chin, T. (2017). Employee well-being and turnover intention. *Career Development International*, 22(7), 797–815. Noudettu 10.1.2024 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-04-2017->

[0072/full/pdf?title=employee-well-being-and-turnover-intention-evidence-from-a-developing-country-with-muslim-culture](https://doi.org/10.18502/kss.v5i8.9348)

Yunikawati, N. A., Kurniawan, D. T., & Rakhmad, A. A. N. (2021). The Impact of HR Practices on Job Performance and Turnover Intention with Psychological Well-Being as a Mediator in Professional Workers at a Subcontractor Telecommunication Company in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 5(8), 59–71. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i8.9348>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu 1

Hei,

Viimeistelen parhaillaan henkilöstöjohtamisen maisteriopintoja Vaasan Yliopistossa ja työstän pro -gradu tutkielmaa työhyvinvoinnista.

Tutkielmani tavoitteena on tunnistaa Organisaatio X:n nykyiset työhyvinvoinnin käytännöt Suomessa sekä kartoittaa millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamiseksi. Tutkielman lopputuloksena on esimerkkikäsitys siitä, miten vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edesauttamisesta jakaantuu sekä yksilöiden että organisaation välille.

Olisitko ollut kiinnostunut osallistumaan noin 30-45 minuutin haastatteluun tutkimusta varten? Tutkielmassa sekä organisaatio että haastateltavien antavat vastaukset ovat täysin anonyymejä.

Ohessa on haastattelun kysymykset, jotka keskittyisivät sekä Organisaatio X:n näkemykseen työhyvinvoinnin kokonaisuudesta että työhyvinvointia tukevien käytänteiden tunnistamiseen:

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa Organisaatiolle X?
2. Millainen rooli työhyvinvoinnilla on Organisaatiossa X? Mikä on työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle?
3. Miten työhyvinvointia mitataan tällä hetkellä ja millaisia tulokset ovat olleet?
4. Millaisena Organisaatio X näkee työhyvinvoinnin kokonaisuuden? Mistä tekijöistä/pilareista esimerkiksi työhyvinvointi koostuu Organisaatio X:n mukaan? Mitä ne tarkoittavat?
5. Millaisia työhyvinvoinnin edistämisen käytänteitä Organisaatio X:llä on?
6. Miten Organisaatio X huomioi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät;
 - a) Organisaatiotasolla
 - b) Johtamisen tasolla
 - c) Työyhteisötasolla
 - d) Yksilötasolla
 - e) Työtehtävä tasolla

- f) Huomioiko organisaatio muita aiheita/aspekteja?
6. Onko tiettyjä osa-alueita, joihin panostetaan erityisesti? Onko jotain työhyvinvoinnin teemoja, mitkä kokisit hyödylliseksi, mutta ei ole tällä hetkellä?
 8. Miten näet, että vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä jakautuu yksilön ja organisaation välille?
 9. Minkälaisena organisaatio pitää yksilön roolia työhyvinvoinnin edistämässä?
-

Liitteenä on vielä erillinen tiedote tutkielmasta sekä tietosuojaseloste.

Suuri kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Onni Sallinen

Liite 2. Haastattelukutsu 2

Hei,

Viimeistelen parhaillaan henkilöstöjohtamisen maisteriopintoja Vaasan Yliopistossa ja työstän pro -gradu tutkielmaa työhyvinvoinnista.

Tutkielmani tavoitteena on tunnistaa Organisaatio X:n nykyiset työhyvinvoinnin käytännöt Suomessa sekä kartoittaa millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamiseksi. Tutkielman lopputuloksena on esimerkkikäsitys siitä, miten vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edesauttamisesta voidaan jakaa sekä yksilöiden että organisaation välille.

Olisitko ollut kiinnostunut osallistumaan noin 30-45 minuutin haastatteluun tutkimusta varten? Tutkielmassa sekä organisaatio että haastateltavien antavat vastaukset ovat täysin anonyymejä.

Ohessa on haastattelun pääkysymykset;

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?
2. Millaiseksi koet yksilön roolin/vastuun oman työhyvinvoinnin edistämisessä?
3. Millaisin keinoin yksilöt voisivat tukea omaa työhyvinvointiaan?
4. Miten Organisaatio X tukee käsitystäsi työhyvinvoinnista?
5. Millaiseksi koet Organisaation X tarjoaman tuen oman työhyvinvoinnin edistämisessä?
6. Millainen rooli Organisaatiolla X tulisi olla yksilöiden työhyvinvoinnin edistämisessä? Miten Organisaatio X voisi ihannetilanteessa tukea yksilön työhyvinvointia?
7. Miten vastuu mielestäsi työhyvinvoinnin ylläpitämisestä/toteutumisesta jakautuu tällä hetkellä yksilön ja organisaation välillä?
8. *Koetko, että organisaation tarjoamiin keinoihin on helppo tukeutua? Onko sinulle selvää, miten organisaatio tukee työhyvinvointia?*
9. Onko jotain työhyvinvointiin liittyviä teemoja, joihin olisi erityisen hyvä keskittyä, mutta ei tällä hetkellä oteta huomioon?

Liitteenä on vielä erillinen tiedote tutkielmasta sekä tietosuojaseloste.

Suuri kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Onni Sallinen

Liite 3. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12-14

Päiväys 9.1.2024

Rekisterin nimi

Työhyvinvointi Organisaatiossa X; pro gradu -tutkielma

Rekisterinpitäjä(t)

Onni Sallinen, b113381@student.uwasa.fi, puh: 0442534282

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa.

Tutkielmani tavoitteena on tunnistaa Organisaatio X:n nykyiset työhyvinvoinnin käytännöt Suomessa sekä kartoittaa millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamiseksi.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: Suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen säilytysaika

Opinnäytteen/opinnäytteiden valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

- Haastattelun tietosisältö

Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

Liite 4. Tiedote tutkielmasta

Työhyvinvointi Organisaatiossa X; pro gradu -tutkielma

Tutkimusprojektin esittely ja osallistujan suostumus

Haluamme kutsua sinut osallistumaan opinnäytetutkimukseen, jonka opiskelija Onni Salminen toteuttaa osana Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen maisteriopintojaan. Tämän dokumentin tarkoitus on esitellä tutkimusta ja pyytää suostumukseksi osallistujana.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkielmani tavoitteena on tunnistaa organisaatio X:n nykyiset työhyvinvoinnin käytännöt Suomessa sekä kartoittaa millaiseksi yksilöt kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edesauttamiseksi. Tutkielman lopputuloksena on esimerkkikäsitys siitä, miten vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edesauttamisesta voidaan jakaa sekä yksilöiden että organisaation välille.

Mitä sinulta toivotaan osallistujana

Osallistumistasi pyydetään anonyymiin yksilöhaastattelun joko kasvokkain tai videotaapaamisena toteutettuna. Haastattelun kesto on n. 30-45 minuuttia ja se tallennetaan Microsoft Teamsin tallennustyökalulla. Osallistumisesi tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Jos muutat mielesi, voit vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa.

Luottamuksellisuus

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonyymisti. Haastattelutallenteet litteroidaan (kirjoitetaan tekstimuotoon) ja tallenteet tuhoaan litteroinnin jälkeen. Yksilöiltä kerätty tutkimusaineisto pseudonymisoidaan koodilla, joiden yhteys henkilön tunnistetietoihin ovat vain opinnäytetyön tekijän hallussa ja sitä säilytetään salasanalla suojatussa tiedostossa, salasanalla suojatulla tietokoneella. Tutkimuksen tuloksista raportoidaan Pro Gradu-työssä. Niistä ei ilmene tutkimuksen osallistujien henkilöllisyys.

Tietoon perustuva suostumus

Tietoon perustuva suostumus on yksi tutkimusetiikan peruseriaatteista. Se pohjautuu oletukseen, että osallistuja osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietäen mikä tutkimuksen tarkoitus on ja mitä panosta häneltä toivotaan osallistujana. Ennen tutkimuksen alkua osallistujia pyydetään lukemaan tutkimusesittely ja allekirjoittamaan suostumuslomake. Tutkimuksessa noudatetaan GDPR:ää ja tietosuojaseloste löytyy tämän sähköpostin liitteenä.

Voit kysyä lisätietoja tutkimusprojektista tai osallistumisestasi.

Opinnäytteen tekijän yhteystiedot;

Onni Sallinen, b113381@student.uwasa.fi

Puh: 044 253 4282

Liite 5. Tutkielman haastattelukysymykset

Yksilöhaastattelut

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?
2. Millaiseksi koet yksilön roolin/vastuun oman työhyvinvoinnin edistämisessä?
3. Millaisin keinoin yksilöt voisivat tukea omaa työhyvinvointiaan?
4. Miten Organisaatio X tukee käsitystäsi työhyvinvoinnista?
5. Millaiseksi koet Organisaatio X:n tarjoaman tuen oman työhyvinvoinnin edistämisessä?
6. Millainen rooli Organisaatio X:llä tulisi olla yksilöiden työhyvinvoinnin edistämisessä? Miten organisaatio voisi ihannetilanteessa tukea yksilön työhyvinvointia?
7. Miten vastuu mielestäsi työhyvinvoinnin ylläpitämisestä/toteutumisesta jakautuu tällä hetkellä yksilön ja organisaation välillä?
8. Koetko, että organisaation tarjoamiin keinoihin on helppo tukeutua? Onko sinulle selvää, miten organisaatio tukee työhyvinvointia?
9. Onko jotain työhyvinvointiin liittyviä teemoja, joihin olisi erityisen hyvä keskittyä, mutta ei tällä hetkellä oteta huomioon?

Organisaatiohaastattelu

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa Organisaatiolle X?
2. Millainen rooli työhyvinvoinnilla on Organisaatiossa X? Mikä on työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle?
3. Miten työhyvinvointia mitataan tällä hetkellä ja millaisia tulokset ovat olleet?
4. Millaisena Organisaatio X näkee työhyvinvoinnin kokonaisuuden? Mistä tekijöistä/pilareista esimerkiksi työhyvinvointi koostuu Organisaatio X:n mukaan? Mitä ne tarkoittavat?
5. Millaisia työhyvinvoinnin edistämisen käytänteitä Organisaatio X:llä on?
6. Miten Organisaatio X huomioi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät;
 - a) Organisaatiotasolla
 - b) Johtamisen tasolla
 - c) Työyhteisötasolla
 - d) Yksilötasolla
 - e) Työtehtävä tasolla
 - f) Huomioiko organisaatio muita aiheita/aspekteja?
7. Onko tiettyjä osa-alueita, joihin panostetaan erityisesti? Onko jotain työhyvinvoinnin teemoja, mitkä kokisit hyödylliseksi, mutta ei ole tällä hetkellä?
8. Miten näet, että vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä jakautuu yksilön ja organisaation välille?
9. Minkälaisena organisaatio pitää yksilön roolia työhyvinvoinnin edistämisessä?