



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# ESIMIESTEN STRESSINHALLINNAN JA PALAUTUMISEN KEHITTÄMINEN TYÖHYVINVOINTIKAMPANJAN AVULLA

Case Wellness-Warkaus

TEKIJÄ/T:

Nina Hakkarainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta			
Työn tekijä(t) Nina Hakkarainen			
Työn nimi Esimiesten stressinhallinnan ja palautumisen kehittäminen työhyvinvointikampanjan avulla			
Päiväys	20.5.2021	Sivumäärä/Liitteet	80/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Wellness-Warkaus			
Tiivistelmä			
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointikampanjan avulla esimiesten stressinhallintaa ja palautumista. Tavoitteena oli kasvattaa esimiesten tietämystä omista stressin ja palautumisen osa-alueista sekä löytää konkreettisia kehittämissideoita, joilla työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Tutkimus rajattiin stressinhallintaan ja palautumiseen, koska toimeksiantaja koki sen olevan haaste työhyvinvoinnissa. Lisäksi opinnäytetyö toimi osana Wellness-Warkaus hanketta, jossa tavoitteena oli kehittää Varkauden kaupungin työntekijöiden hyvinvointia eri osa-alueilla.</p> <p>Tutkimus rajattiin esimiesten stressinhallintaan ja palautumiseen, joita mitattiin Firstbeat Technologies Oy:n toteuttamalla hyvinvointianalyysillä. Tutkimus pohjautui aloitus- ja lopetuskyselyyn sekä hyvinvointianalyysiin, joiden pohjalta lähdettiin etsimään kehittämissuhteita hyvinvoinnin tueksi. Kehitysehdotukset ja konkreettiset vinkit toteutettiin työhyvinvointikampanjan muodossa, jossa tuotiin valittujen osa-alueiden kautta ilmi erilaisten tekijöiden vaikutusta stressiin ja palautumiseen sekä keinoja, joilla näitä kehittää. Työhyvinvointikampanjan toteutuksen jälkeen esimiesten stressin ja palautumisen tasapainoa mitattiin hyvinvointianalyysin avulla, josta haluttiin nähdä tehtyjen toimenpiteiden mahdollinen vaikutus. Lopuksi työhyvinvointikampanjan onnistumista arvioitiin lopetuskyselyn avulla. Opinnäytetyön työhyvinvointikampanjaan osallistui 16 esimestä, joista kahdeksalle toteutettiin lisäksi Firstbeatin hyvinvointianalyysi.</p> <p>Tutkimuksella saatiin ajantasaista tietoa esimiesten stressin ja palautumisen osa-alueista, minkä lisäksi jalautettua kehitystoimenpiteitä ja konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin tueksi. Tutkimuksista selvisi, että esimiesten stressin ja palautumisen tasapaino oli kohtalaisella tasolla, ja suurimpana vaikuttavana tekijänä tässä stressin tunnistaminen sekä työkuormitus ja siitä palautuminen. Kehitysideat laadittiin tulosten perusteella kehittämään jo olemassa olevaa työhyvinvointia yhä paremmaksi.</p>			
Avainsanat Työhyvinvointi, stressi, stressinhallinta, palautuminen, kampanja			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Nina Hakkarainen	
Title of Thesis Improving Superior's Stress Management and Recovery with Campaign of Well-being at Work	
Date 20 <sup>th</sup> May, 2021	Pages/Appendices 80/2
Client Organisation /Partners Wellness-Warkaus	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of this thesis was to improve superior's stress management and recovery by using a campaign of well-being at work. The aim was to increase supervisors' knowledge of their own areas of stress and recovery and to discover concrete development suggestions that could help improve well-being at work. The study was limited to stress control and recovery because it was felt to be a challenge on well-being at work. In addition, the thesis served as part of Wellness-Warkaus project where the aim was to improve well-being of employees in various areas in Varkaus.</p> <p>The study was limited to the stress management and recovery of supervisors, which were studied by using case study method. The research was based on an initial and final surveys, as well as on the Firstbeat Lifestyle Assessment research for half of the supervisor's group. Based on these, the search for development proposals began. The development proposals and concrete tips were executed in the form of a well-being at work campaign, which revealed the impact on stress and recovery by using relevant themes. After the implementation of campaign, superior's stress control and recovery were measured by using Firstbeat Lifestyle Assessment which aims to find out the possible impact of different factors. Finally, the success of the campaign was measured by using a final questionnaire. 16 supervisors participated in the thesis's well-being at work campaign, eight of whom also underwent Firstbeat Lifestyle Assessments.</p> <p>The study provided up- to- date information of supervisor's stress and recovery fields and in addition implemented development measures and concrete means to support well-being at work. The study discovered that supervisor's stress was at a moderate level and the biggest influencing factor is the identification of stress as well as the workload and recovering from that. Development ideas were drawn up by using collected data for improving already existing well-being at work to even better.</p>	
<p><b>Keywords</b> Well-being at work, stress, stress control, recovery, campaign</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	STRESSI .....	8
2.1	Fysiologiset oireet .....	9
2.2	Psykologiset oireet .....	9
2.3	Stressin jaottelu .....	9
2.4	Työstressi .....	10
2.5	Esimiesten ja johtajien stressi .....	12
2.6	Asenne stressin aiheuttajiin .....	14
2.7	Stressinhallintakeinot .....	15
3	PALAUTUMINEN .....	17
3.1	Liikunta .....	18
3.2	Uni .....	18
3.3	Ravinto .....	19
3.4	Palautuminen työstä .....	19
3.4.1	Vaatimukset ja voimavarat .....	20
3.4.2	Tauot ja rentoutumisharjoitukset .....	21
3.5	Esimiesten ja johtajien palautuminen .....	21
3.6	Palautumisen mittaaminen .....	21
4	TYÖHYVINVOINTI .....	23
4.1	Fyysinen työhyvinvointi .....	24
4.2	Psyykinen työhyvinvointi .....	24
4.3	Sosiaalinen työhyvinvointi .....	25
4.4	Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdat .....	25
4.5	Yksilötaso .....	26
4.6	Organisaatiotaso .....	27
4.7	Yhteiskunnan taso .....	28
5	KAMPANJA .....	30
5.1	Työhyvinvointikampanja .....	30
5.2	Kampanjan vaiheet .....	31

6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	33
6.1	Tutkimusote .....	33
6.2	Tapaustutkimuksen sekä toimintatutkimuksen vaiheet ja menetelmien valinta .....	34
6.3	Aineiston keruu.....	36
6.3.1	Suunnittelu ja aikajana .....	36
6.3.2	Kyselyt .....	37
6.3.3	Fasilitointi .....	39
6.3.4	Työhyvinvointikampanja .....	40
7	KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA JA TULOKSIA .....	44
7.1	Kyselyt.....	44
7.1.1	Aloituskysely.....	44
7.1.2	Aloituskyselyn johtopäätökset .....	51
7.2	Lopetuskysely .....	51
7.3	Lopetuskyselyn johtopäätökset .....	57
7.4	Fasilitointi.....	59
7.5	Firstbeat hyvinvointianalyysin ryhmäraporttien tulokset ja vertailu .....	60
7.6	Firstbeat hyvinvointianalyysin yhteenveto .....	65
8	POHDINTA.....	67
8.1	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	67
8.2	Prosessin arviointi .....	68
8.3	Jatkotutkimus ja kehitysideat.....	69
8.4	Oma ammatillinen kasvu .....	70
	LÄHTEET .....	72
	LIITE 1 .....	76
	LIITE 2:.....	79

## 1 JOHDANTO

Nykyaikaisessa työelämässä teknologian kehitys on mahdollistanut työn tekemisen missä ja milloin tahansa, mikä on saanut aikaan kokoaikaisen ihmisten tavoitettavuuden. Jatkuva työasioiden läsnäolo aiheuttaa ongelmia työssä jaksamiseen, palautumiseen, päätöksentekoon sekä keskittymiskykyyn johtaen pidemmällä ajalla stressiin. Työstressi on yksi yleisimmistä suurista kustannuksista aiheuttavista tekijöistä, sen vaikuttaessa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin, organisaation kokonaistuottavuuteen sekä lisääntyneisiin poissaoloihin ja tapaturmiin. Tutkimusten mukaan 50–60 % kaikista menetetyistä työpäivistä on yhdistetty työstä aiheutuvaan stressiin (International Labour Organization 2020). Työssä kasaantuva stressi voi johtua liiallisesta työkuormasta tai työn epäselvistä vaatimuksista, työn epävarmuudesta, viestinnän ja johtamisen puutteesta sekä sosiaalisista ja yhteisöllisistä ongelmista. Kustannukset, joita työperäinen stressi aiheuttaa ovat organisaatioille ja yhteiskunnalle merkittäviä, niiden kasvaessa miljardeihin euroihin (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusministeriö julkaisuaika tuntematon b).

Stressin vaikutuksia työssä voivat olla työmotivaation laskeminen, aloitekyvyttömyyden puuttuminen, työn suunnittelun hankaloituminen, uusien asioiden omaksumattomuus ja päätöksenteon vaikeus. Stressaantuneena ihmisen havaintokenttä kapeutuu, mikä vaikeuttaa kokonaisuuksien hahmottamista. (Nummelin 2008.) Mankan (2015, 1) mukaan viime vuosien tutkimustulokset ovat osoittaneet, että työstressi altistaa hyvinvoinnin ongelmille, jotka voivat erityisesti pitkäkestoisina johtaa sairastumiseen. Sairauksien lisäksi pitkäaikainen altistuminen stressaavalle työympäristölle on ollut yhteydessä heikompaan oppimiseen, lyhytkestoisempaan muistin toimintaan sekä muistiin palauttamisen nopeuteen. Negatiivisen stressin vaikutuksien todetaan olevan sitä kohtalokkaampia, mitä enemmän stressi liittyy muihin haitallisiin elämäntapatekijöihin.

Jaksatko johtaa? -tutkimuksen tarkoitus oli selvittää johtajien elämän eri osa-alueiden merkitystä hyvinvointiin ja jaksamiseen. Johtajista 60 % koki työn olevan ylikuormittavaa, mikä heijastui kokeuksiin terveyden ylläpidossa. Terveystä haluttaisiin huolehtia, mutta sille ei riitä resursseja kiireisen työn ja muun elämän yhteensovittamisen takia. Vaikka työ koettaisiin mielekkäänä ja intohimoisena, keho vaatii palautumista ja akkujen lataamista. Pidempään jatkunut työn ylikuormitus voi pahimmillaan johtaa voimavarojen loppumiseen sekä elämänhallinnan kokonaisvaltaiseen epätasapainoon. (Silvonen, Jani 2019.) Stressinhallinnan ja palautumisen kehittämisen kannalta on kiinnitettävä huomiota ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja sen eri osa-alueiden kehittämiseen ja parantamiseen.

Wellness-Warkaus hankkeen tarkoituksena on edistää kohdeorganisaation hyvinvointia, niin esimiesten ja johdon kuin henkilöstön tasolla. Tämä opinnäytetyössä toteutettava työhyvinvointikampanja toimii osana Wellness-Warkaus hanketta. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää konkreettisia keinoja, joilla kehittää Wellness-Warkaus hankkeeseen valitun esimiesryhmän stressinhallintaa ja palautumista sekä näin ollen myös koko organisaation työhyvinvointia. Panostettaessa keinoihin, jotka konkreettisesti edistävät stressinhallintaa ja palautumista, voidaan saada merkittäviäkin vaikutuksia

aikaan. Opinnäytetyön aihe on olennainen koko organisaation kannalta, koska stressinhallinnan ja palautumisen kehittäminen tukee esimiesten työssä toimintaa, mikä heijastuu henkilöstöön, työntekijöihin ja samalla työn tuloksellisuuteen. Opinnäytetyön tarkoitus on lisäksi kasvattaa esimiesten tietämystä omista stressin ja palautumisen osa-alueista, joilla on merkitystä myös pitkällä tähtäimellä kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa ja työyhteisön johtamisessa.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta, jossa perehdytään stressin sekä palautumisen käsitteisiin, minkä lisäksi työhyvinvointiin sekä kampanjan toteutukseen. Tätä teoriapohjaa sekä kampanjan toteutusta tukee esimiehille toteutetut Firstbeat-hyvinvointianalyysit, joiden tuloksia analysoidaan sekä vertaillaan ennen sekä jälkeen kampanjan toteutuksen. Firstbeat-hyvinvointianalyysin tarkoituksena on antaa konkreettisia näkemyksiä esimiesten stressinhallinnan ja palautumisen tilasta sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat merkittävästi hyvinvointiin. Jotta kampanjan onnistumista voidaan myös arvioida paremmin, toteutettiin esimiehille aloitus- sekä lopetuskyselyt, joiden avulla pyrittiin selvittämään stressin ja palautumisen kokemusta projektin aloitushetkellä sekä sen jälkeen.

Tavoitteena työhyvinvointikampanjalla on tiedon, hyvinvointianalyysien sekä konkreettisten neuvosten kautta kehittää kohderyhmän stressinhallintaa ja palautumista. Lisäksi tavoitteena on tuoda esiin uusia ideoita sekä toimintamalleja, jotka pidemmällä aikavälillä tulevat myös käytäntöön. Esimiesten toimintamallien juurtuessa, vaikutukset heijastuvat myös koko työyhteisöön, jossa työhyvinvointikampanjan materiaaleja voidaan jatkossa käyttää.

## 2 STRESSI

Stressin käsite on muotoutunut vuosien saatossa paljon. Käsitteenä stressi tarkoittaa kehon erilaisiin kuormittaviin tekijöihin vaikuttavaa fysiologista, psykologista tai käyttäytymisen muutosta. Fyysistä, kemiallista tai emotionaalista tekijää, joka aiheuttaa kehoon sekä mieleen jännittyneisyyttä tai painetta (Becker 2013, 15) kutsutaan stressiksi. Stressi on omakohtainen kokemus tilanteesta, jossa tarpeiden, tavoitteiden ja kykyjen välillä vallitsee voimakas epäsuhta tai ristiriita. Stressi nähdään usein kielteisenä, vaikka sopivissa määrin se lisää energiaa innostaen sekä lisäten hallinnan tunnetta. Yksilön näkökulmasta stressi kuvaa kaikkia tunteita, havaintoja, fysiologisia reaktioita ja kokemuksia, jotka liittyvät stressiä aiheuttavaan tilanteeseen. Kokemukset ovat yksilöllisiä ja oman elämäntilanteen kokonaisuuteen sidoksissa olevia. (Arina, Halmetoja & Sovijärvi 2018, 17; Nummelin 2008, 75; Manka 2015,1.)

Stressi voi ilmetä lyhytaikaisena suoritusta parantavana stressinä tai pitkään jatkuvana kroonisena stressinä, aiheuttaen erilaisia fyysisiä sairauksia sekä uupumusta. Ihmisen biologinen puolustusjärjestelmä heikkenee, altistaen tyypillisille stressin oireille, jolloin kielteiset ajatukset kiertävät, eikä yksilö kykene keskittymään esimerkiksi työhönsä. (Nummelin 2008, 75.) Psykologisen ja fysiologisen ulottuvuuden vuoksi stressi liittyy sekä mielen että kehon toimintoihin. Stressiä voidaan kuvata mielen tasolla vaatimusten ja voimavarojen epätasapainona, jolloin vaatimusten kasvaessa ja resurssien ollessa riittämättömät, hallinnan tunne katoaa. Vaatimukset voivat syntyä itsemme kehittäminä tai ulkoisten tekijöiden kuten esimiehen velvoitteiden synnyttämänä. Stressin fysiologisessa reaktiossa kehon vireystila kohoaa riippumatta siitä, onko vireystila kohonnut innostumisesta vai pakonomaisen suorittamisen seurauksena. (Leino 2020, 48.)

Kehon stressireaktio syntyy, kun aivojen hypotalamus saa viestin ulkoisesta tai sisäisestä uhasta. Sisäisiä stressitekijöitä voivat olla esimerkiksi univaje tai alkoholin käyttö, kun taas ulkoisia tekijöitä voivat olla työstressi tai taloudelliset haasteet. Stressioireet toimivat kehon viesteinä kertoen, milloin olisi syytä levätä ja vähentää kuormitustekijöitä. (Leino 2020, 48.) Tekijöitä, jotka arjessa aiheuttavat stressiä voivat olla esimerkiksi kovaa treenaaminen, jatkuva kiire, fyysisesti raskas työ tai fyysisesti heikko kunto, infektiot, sairaudet, alhainen energiansaanti, sosiaalisten tilanteiden pelko, ihmishuhdeongelmat sekä jatkuvat kielteiset ajatukset. Stressin fysiologiset, psykologiset sekä käyttäytymisen muutokset ilmenevät yksilöillä eri tavalla, minkä takia omia stressitekijöitä on hyvä osata tunnistaa. Se mikä toiselle on stressaavaa henkisesti ei välttämättä ole toiselle sitä. Fysiologinen stressinsietokyky sekä stressijärjestelmän käyttäytyminenkin voivat vaihdella yksilöittäin. (Leino 2020, 48–52.)



## 2.1 Fysiologiset oireet

Fysiologisessa stressissä kehon autonomisen hermoston sympaattinen osa aktivoituu, jolloin stressihormonit erittyvät, aiheuttaen kehossa verenpaineen nousua ja sydämen sykevälivaihtelua. Stressihormonien vaikutus aiheuttaa elimistömme henkisen ja fyysisen vireystilan, jolloin keho pyrkii hyökkäämään tai pakenemaan ongelman ratkaisemiseksi. Kehon reagoitua uhkaan toiminnalla, stressihormonit poistuvat elimistöstä vaikuttaen lihasten rentoutumiseen, verenpaineen laskuun sekä sydämen rauhoittumiseen. Hermosto laskeutuu akuutista stressireaktiosta perustasolle noin 20 minuutissa, jolloin palautuminen voi alkaa. Stressitilan jäädessä päälle, keho kuormittuu pitäen päällä jatkuvaa hälytystilaa, jolloin myös stressihormonien tuotanto jatkuu aivoissa. (Manka 2015, 1.) Tavallisessa arjessa on lukuisia ärsykeitä, jotka aktivoivat stressijärjestelmää. Jos stressistä aiheutuva kuorma on kohtuullinen, suurin osa meistä kestää sen. Stressistä voi tulla huomaamatta jatkuva krooninen stressi, jos emme osaa tunnistaa sitä ajoissa. Keho jää ikään kuin jumiin sympaattisen hermoston aktiivisuustilaan ja stressitilasta tulee uusi normaali. (Jaakkola 2018, 32.)

## 2.2 Psykologiset oireet

Stressin psykologiset reaktiot voivat näkyvät tunneperäisinä mielialamuutoksina, ahdistuksena tai masentuneisuutena (Manka 2015, 1). Yksilön omat tulkinnat, voimavarat sekä odotukset vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka stressi kehittyy. Psykologinen stressi voi syntyä tilanteissa, jotka ylittävät tai haastavat psyykkisiä voimavaroja. Tilanteiden hallinnan menettäminen, etukäteen ennustamattomuus tai keston tietämättömyys voivat aiheuttaa psykologisen stressireaktion, jota saattaa jatkaa huomaamattaan luomalla voimakkaita mielikuvia, vakka uhka olisi jo poistunut (Jaakkola 2018, 32–40.) Se miten ihminen kokee kehon reaktioita, kuten kohonnutta sykettä, on vahvasti tilanne- ja yksilökohtaista. Kokemus stressistä on kytköksissä ajatteluun ja tunteisiin, minkä tulkintaan vaikuttavat aiemmat kokemukset sekä sen hetkinen elämäntilanne.

Psykologisten reaktioiden lisäksi stressi vaikuttaa käyttäytymisen muutoksiin, jotka ilmenevät kognitiivisten toimintojen kuten keskittymiskyvyn, päätöksenteon tai muistin heikkenemisenä. Käyttäytymistä ohjaa tietyt perustarpeet, joita kohti toiminta ohjautuu. Kun nämä tarpeet eivät toteudu, koemme monesti stressiä. Omat kokemukset elämästä saavat aikaan ajatuksia ja tunteita, joilla on fysiologinen vaste; ajatukset ja tunteet saavat aikaan kehon tuntemuksia, jotka taas saavat aikaan toimintaa. Ajatellaan, että mielen stressistä tulee kehon stressiä. (Jaakkola 2018, 42–43; Manka 2015, 1.)

## 2.3 Stressin jaottelu

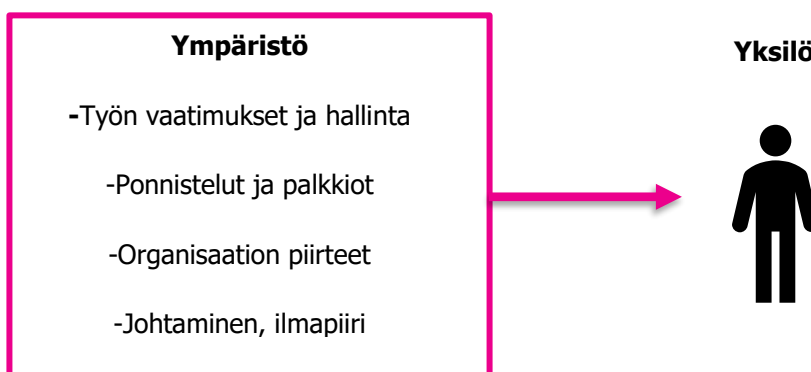
Stressi voidaan jakaa keston, intensiteetin tai sen tuottamien fysiologisten ja psykologisten reaktioiden pohjalta erilaisiin luokituksiin (Arina ym. 2018, 20). Yksi tapa jakaa stressi, on luokitella se kahteen tyyppiin, akuuttiin sekä pitkäaikaiseen krooniseen stressiin. Akuutti stressi näkyy, kun ihminen toimii paineen alla tai valmistautuu tuleviin haasteisiin lähitulevaisuudessa. Akuutin stressin fysiologisia muutoksia ovat sydämen sykkeen kiihtyminen ja sen supistusvoiman kasvaminen, lihasten jännittyminen, hormonierityksen muuttuminen ja ruoansulatuselimistön hidastuminen. (Jaakkola 2018,

30.) Ihminen voi esimerkiksi tuntea stressiä tehtävien tekemisestä tiettyyn ajankohtaan mennessä tai seuraavana päivänä olevasta esiintymisestä. Tällaisissa tilanteissa stressi häviää yleensä tilanteen aikana tai sen jälkeen, hermoston palautuessa perustasolleen. Akuutti stressi ei aiheuta samalla tavalla vahinkoa kuin pitkäaikainen krooninen stressi. (Medical News Today 2020.) Tilapäinen stressi voi olla positiivinen vireystilaa nostava voima, joka auttaa pääsemään ja ponnistelemaan parempiin tuloksiin. Tärkeää on tunnistaa omat stressinsäätelykeinot, jolloin stressaaviinkin tilanteisiin voi suhtautua rauhallisesti. Pitkittänyt kuormitus sekä puutteelliset stressinsäätelykeinot altistavat kuitenkin haitalliselle pitkäaikaiselle stressille, joka heikentää psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö 2020.)

Pitkäaikainen krooninen stressi voi johtua epävakaasta elämäntilanteesta, jatkuvista muutoksista, traumaista, suuresta työmäärästä tai työttömyydestä. Pitkään jatkuneena stressi vaikuttaa uneen, tuottavuuteen, palautumiseen, päätöksenteon vaikeuteen sekä muistiongelmiiin. (Medical News Today 2020.) Stressin jatkuessa elimistö ei kykene palautumaan normaaliin tasapainotilaan, jolloin seurauksena voi olla ylivireyttä, ahdistusta, unihäiriöitä, ruoansulatusongelmia sekä vastustuskyvyn heikkenemistä. Pahimmillaan stressijärjestelmän toiminta vaimenee, eikä stressireaktio käynnisty enää normaalisti. Oireina voivat olla masennus sekä erilaiset sairaudet. (Jaakkola 2018, 33.) Kokonaiskuorma, joka stressistä aiheutuu, rakentuu fyysisistä, emotionaalisista, psykologisista ja sosiaalisista tekijöistä (Jaakkola 2018, 58). Stressikuormituksen ollessa toistuvaa tai ihmisen kestäkyvyn ylittävää, puhutaan allostaaattisesta kuormasta, jossa elimistö pyrkii saamaan kehon tasapainotilaan riippumatta siitä, onko se terveydelle hyväksi. Keinot, joilla selviytyä kroonisesta stressistä voivat tulla luonnostaan tarpeena kyetä sietämään raskaita tapahtumia ja tunteita. (Jaakkola 2018, 33.) Stressitilaa voi helpottaa opettelemalla erilaisia stressinhallinta keinoja, jotka palauttavat kehoa.

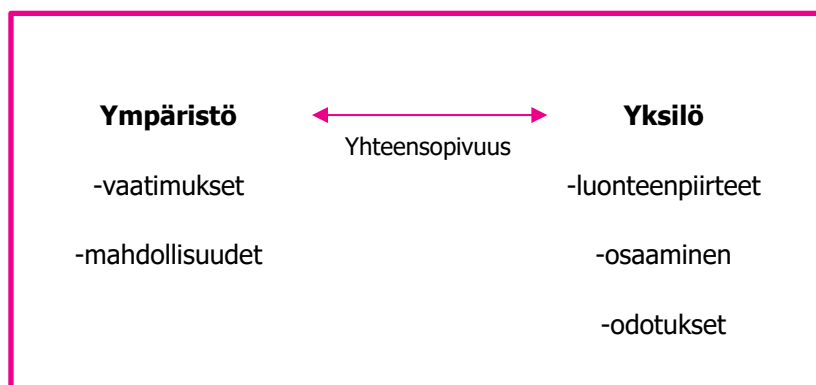
## 2.4 Työstressi

Työterveyslääkäri Viljamaan (2018) mukaan työuupumusta kokee joka neljäs suomalainen jossain työelämän vaiheessa, ja sen taustalla on yleensä krooninen stressi. Yksilön kokemana stressireaktio voi olla fyysisten, psyykkisten sekä kognitiivisten oireiden lisäksi työympäristön – työn ja työolojen aiheuttamien ärsykkeiden tai tekijöiden synnyttämä stressivaikutus. Työympäristön ärsykkeisiin perustuvassa stressimallissa (kuva 1) stressireaktion syntyyn voivat vaikuttaa työn vaatimukset ja hallinta, ponnistelut ja palkkiot sekä organisaation piirteet, johtaminen ja ilmapiiri. Tämä malli jättää kuitenkin huomiotta yksilön ominaisuudet stressireaktion syntymisessä, missä yksilöt voivat reagoida fysiologisesti ja psykologisesti eri tavoin samankaltaisesti kuormittavassa tilanteessa. Yksilön edellytykset ja odotukset sekä työn vaatimukset ja mahdollisuudet vaikuttavat oleellisesti stressin ilmenemiseen. Toinen malli (kuva 2) yksilön sekä ympäristön vuorovaikutuksen vaikutuksista tarkastelee ympäristön stressitekijöitä ja yksilön stressireaktioita samanaikaisesti. (Manka 2015, 1.)



KUVA 1. Työympäristön ärsykeisiin perustuva stressimalli (mukailtu Manka 2015, 1).

Työympäristön ärsykeisiin perustuvan stressimallissa (kuva 1) tutkimuksen kohteena on yksilön sijasta ympäristön piireet: minkälaiset piirteet synnyttävät tai vähentävät stressiä. Stressin vuorovaikutusmallin (kuva 2) mukaan terve tilanne syntyy siitä, kun ympäristön vaatimukset sopivat henkilön osaamisiin sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet sopivat työntekijän odotuksiin. Jos yksilön edellytykset ja odotukset eivät ole tasapainossa, syntyy stressiä. (Manka 2015, 1.)



KUVA 2. Stressin vuorovaikutusmalli (mukailtu Manka 2015, 1).

Mankan (2015, 3) mukaan stressillä on yhteys heikompaan oppimiseen, lyhytkestoisen muistin toimintaan ja muistiin palauttamisen nopeuteen. Stressin vaikutukset ovat sitä kohtalokkaammat, mitä enemmän stressi liittyy muihin haitallisiin elämäntapatekijöihin. Elintapojen muutosten lisäksi yksilön suorituskyky työssä heikkenee, jolloin yksilö voi kokea itseluottamuksen menetystä sekä syyllisyyttä, minkä myötä stressitaso nousee entisestään (Nummelin 2008, 79). Stressin hallinta on kokonaisuuden hallitsemista, jolloin työ ja muu elämä on tasapainossa. Stressioireiden tunnistaminen auttaa pysähtymään ja miettimään, mikä aiheuttaa henkistä kuormaa.

Stressinhallinnassa ensisijaista on työn psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisy, missä kiinnitetään huomiota erityisesti työn sisältöön, työn organisointiin ja työyhteisön sekä esimiestyön toimivuuteen. Tavoitteena on kartoittaa kuormitustekijöiden riskit koko työyhteisön sekä

työsuojeluhenkilöstön tai työterveyshuollon tuella. Kuormitusta ehkäiseviä tekijöitä on yhdessä asetetut selkeät tavoitteet ja tehtäväkuvat, työnjaon ja vastuun selkeys, työtehtävien vaihtelevuus, sopiva työmäärä ja tahti, vaikuttamisen mahdollisuudet, riittävä tiedonkulku, työvälineiden ja järjestelmien toimivuus, tasapuolinen ja kuunteleva esimiestyö sekä yhteiset säännöt ja toimintamallit. (Työterveyslaitos 2020b.)

Mankan (2015, 5) mukaan stressinhallinnan keinoista tärkein tapa on lisätä työn voimavaroja, niiden vaikuttaessa työn imuun ja työhyvinvointiin. Monesti työn vaatimusten kasvaessa, pyritään stressinhallinta keinona vähentämään vaatimuksia, joista esimerkiksi työelämän epävarmuuteen on mahdollonta puuttua. On kuitenkin hyvä painottaa vahvistamaan työn hyviä puolia, esimiestyötä ja työn toimivuutta henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi. Työn piirteet, jotka voivat auttaa vähentämään työssä koettuja vaatimuksia, ja jotka ovat tarkoituksia työn tavoitteiden saavuttamisessa sekä henkilökohtaisen oppimisen kasvun lisäämisessä työssä ovat esimerkiksi työyhteisön tuki, palaute, esimiehen kannustus, vaikutusmahdollisuudet sekä oppimismahdollisuudet. Nummelinin (2008, 95) mukaan stressiin on syytä hakea tukea. Ajatusten jakaminen työkavereiden, ystävien tai esimiehen kanssa auttaa hahmottamaan mittasuhteet sekä jäsentämään asioita, jolloin ratkaisut löytyvät.

Ratkaisemattomat asiat kuormittavat mieltä, minkä takia stressaaviin tekijöihin on syytä keksiä ratkaisuja. Ongelman ratkaiseminen, asenteiden, tavoitteiden ja tärkeysjärjestyksen muuttaminen sekä hyvinvoinnin lisääminen muilla elämänalueilla auttavat stressinhallinnassa. Stressaavaa tilannetta voi pyrkiä katsomaan uudesta näkökulmasta, jolloin oma asennoituminen sitä vastaan voi muuttua. Realistiset tai matalammalle asetetut tavoitteet voivat helpottaa, vähentäen paineen tunnetta. Asioiden tärkeysjärjestyksen muuttamisella voidaan määrittää asioita, jotka ovat tärkeitä sekä hallittavissa juuri nyt. Muilla elämänalueilla hyvinvoinnin lisääminen on keino, jonka avulla myös voimia saadaan lisättyä. Stressiä aiheuttavien tunteiden lievittäminen esimerkiksi oman asennoitumisen muuttaminen tai tunteiden purkaminen, toimii toissijaisena keinona, jolloin yksilö oppii eriyttämään hankalia ja epämiellyttäviäkin ajatuksia. Huomion kohdistaminen sekä tietoisuus auttaa rekisteröimään sekä havaitsemaan objektiivisia tosiasioita, jolloin myös tulee tietoisemmaksi merkittävistä ja tärkeistä hetkistä. Vaikka stressireaktiot syntyvät automaattisesti, keholla on palautumismekanismi, joka auttaa palauttamaan työssä menetettyjä voimia. (Manka 2015, 5.)

## 2.5 Esimiesten ja johtajien stressi

Johtaminen vaikuttaa kaikkeen, minkä takia se on organisaation tärkein prosessi. Johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla varmistetaan organisaatioissa tavoitteiden saavuttaminen sekä toiminnan jatkuvuus. Johtamiseen sisältyvä esimiestyö nähdään käsitteenä identtisenä, vaikkakin ilmiönä ne eroavat hieman toisistaan. Tarkoituksena johtamisella on osoittaa tekemisen suunta ja toiminnan puitteet organisaatiotasolla, kun taas esimiestyön perusidea painottuu tekemiseen, konkreettisiin tehtäviin. (Aarnikoivu 2013, 9–10.) Esimiestyö on osa organisaation johtamista, minkä takia käsitteiden erottelu on tässä yhteydessä kuitenkin tarpeetonta.

Esimiestyön laadun merkitys on keskeinen tekijä organisaation suorituskyvyn sekä työelämän laadun kannalta. Strategiset suunnitelmat muuttuvat organisaation päivittäiseksi toiminnaksi ja lopulta strategiseksi johtamiseksi esimiestyön laadun perusteella. Esimiestyön tehtävien sisältöä ei määritellä kovin tarkasti, vaan nykyaikainen esimiestyö on laaja-alainen kokonaisuus, jonka hoitaminen vaatii aikaa ja paneutumista. (Lindholm, Martikainen & Salminen 2015, 1.) Yritysten menestys pohjautuu paljolti hyvään johtamiseen, joka on tavoitteellista toimintaa. Viime aikojen keskeisiä johtajuuden tunnusmerkkejä ovat olleet uudistumisen, tehokkuuden ja ihmislähtöisyyden arvot. Hyvällä johtamisella tavoitellaan yrityksen toiminnan kehittymistä, työntekijöiden motivaation ja työhyvinvoinnin säilyttämistä sekä yhteisten päämäärien toteutumista. Esimiestyö ja johtaminen ovat kokonaisuus, jossa tehtäviä voivat olla suunnittelu, organisointi, arviointi, ihmisten johtaminen sekä kaikkia näitä alueita koskeva päätöksenteko. Osa johtajuutta on ihmisten motivointi ja sitouttaminen sellaiseen toimintaan, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala & Jylhä 2019, 1.)

Johtaminen ja esimiestyö voidaan jakaa asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Toiminnan suunnittelulla, organisoinnilla ja valvonnalla tarkoitetaan asioiden johtamista, jossa pyritään luomaan olosuhteet ja toimintatavat, joilla tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Asioiden johtamisella pyritään jatkuvuuteen sekä järjestelmälliseen tekemiseen, vaikuttamalla esimerkiksi siihen, millaisia menettelytapoja ihmisillä on käytössä asiakastyötä tehdessään. Ihmisten johtamisessa keskeisintä on tavoitteet, tiimit, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Tavoitteena on vaikuttaa ihmisiin suuntaamalla heidän työskentelyään ja mahdollistamalla tätä kautta onnistuminen. (Viitala & Jylhä 2019, 1.)

Esimiestyön johtamisen kahtiajaon lisäksi organisaatiossa jokainen yksilö voi kehittää itsensä johtamista (Viitala & Jylhä 2019, 1). Esimiestyö vaatii toteutuakseen oikeita esimiehiä, jotka tekevät oikeita asioita, oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja oikealle kohderyhmälle. Tämän kaiken lisäksi tarvitaan mahdollistavaa ja osuutensa hoitavaa organisaatiota, joka takaa laadukkaan toiminnan. Organisaatio, joka ymmärtää esimiehen tärkeyden, näkyy panostuksena esimiestyöhön ja sen myötä koko organisaation toimintaan heijastuen työnantajamaineen kehittymisenä, strategian ja tavoitteiden selkeytenä sekä työn merkityksellisyyden lisääntymisenä. (Aarnikoivu 2013, 2.) Esimiestyössä itsensä johtaminen on osa stressin hallintaa sekä stressaavien tekijöiden tunnistamista.

Esimiesten kokema stressi voi johtua kiireestä, suuresta työmäärästä, isosta vastuusta sekä työyhteisön sisäisistä ristiriidoista. Pitkien työpäivien sekä suuren työmäärän takia esimiesten voi olla haastavaa löytää tasapaino työn ja vapaa-ajan välille. Lisäksi stressaavia tekijöitä ovat työyhteisön muutokset ja uudelleenjärjestelyt, suorituspaineeet, suuret vaatimukset, joita esimiehiltä odotetaan sekä henkilökohtaisten asioiden töihin tuominen (Belker, McCormick & Topchik 2012, 216). Kurola ja Tervo (2020) kirjoittavat artikkelisarjassaan siitä, kuinka Taloustutkimuksen mukaan lähes puolet (48 %) johtajista ovat kokeneet jatkuvaa voimakasta stressiä viimeisen puolen vuoden aikana. Krooninen kiire, jatkuvat keskeytykset, vastuu sekä töiden tekeminen iltaisin ja viikonloppuisin heijastui suoraan johtajien hyvinvointiin. Lisäksi joka kolmannes tutkimukseen osallistuneista johtajista koki, että stressi vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen, joka näkyy väsymyksenä, keskittymiskyvyttömyytenä sekä muistin heikkenemisenä. (Kurola & Tervo 2020.)

Johtajien tehokkuutta, reagoitakykyä sekä keskittymistä lisää pieni suorituspaine, mutta stressin pitkittyessä ja kroonistuessa se aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia suoraan johtamisen ydinalueille. Muuttuvassa toimintaympäristössä kriittisimmät johtamisen osa-alueet kuten ihmisten johtaminen sekä vuorovaikutus ja empatia heijastuvat stressistä negatiivisesti. Kroonisen stressin vaikutukset näkyvät johtajien kognitiivisena kyvykkyytenä, jolloin ongelmanratkaisu, suunnittelu sekä päätöksenteko ovat tehotonta. Pitkään jatkuva krooninen stressi näkyy lisäksi erilaisten terveydellisten ongelmien lisääntyessä, minkä takia johtamisessa ja esimiestyössä olisi johtajan itsensä tärkeä osata tunnistaa stressikäyttäytymisen toimintamallit. Kuinka käytös muuttuu, kun on stressaantunut tai, miten se vaikuttaa ympäristöön ja, kuinka tilannetta voidaan hallita. (Kurola & Tervo 2020.)

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, kuinka stressin ajatellaan kuuluvan toimenkuvaan annettuna tekijänä, johon itse ei voida vaikuttaa. Johtajat, jotka voivat päättää omista tekemisistään, kykenevät halutesaan unohtamaan työasiat vapaa-ajalla kokonaan, kokevat vähemmän stressiä ja kuormitusta työssään. Palauttavien toimenpiteiden avulla kuormittaviakin työjaksoja jaksaa. Tietoisuus omista stressin oireista sekä niiden aikainen tunnistaminen, ovat kriittinen osa itsetuntemusta ja -kontrollia ja siten osa johtajien ydinosamista. Nykypäivän toimintaympäristössä, jossa johtajan joustavat tiedolliset, emotionaaliset ja sosiaaliset toimintamallit ovat menestystekijöitä, tulee kyseisiä stressintunnistamistaitoja osata. Johtajien stressinhallinta on osa kestäväää ja kokonaisvaltaista johtamista. (Kurola & Tervo 2020.) Nummelinin (2008) mukaan esimiehen ollessa liian stressaantunut, se näkyy sekä päivittäisjohtamisessa että tulevaisuuteen suuntautumisessa. Esimiehen voidessa hyvin, työntekijät voivat saada tarvitsemansa tuen työlle, kun taas esimiehen uupumus voi viedä taantuman suohon koko työyhteisön.

## 2.6 Asenne stressin aiheuttajiin

Hyvinvointiin ja stressin kokemiseen on mahdollista vaikuttaa omalla asenteella. Asenteet ovat käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, suhteellisen pysyviä, joiden perusteella havaitaan ympäristö sekä tulkitaan sen tapahtumia. Achor (2011) toteutti tutkimuksen 380 johtajalle osoittaakseen, onko asenteen ja ajattelun muuttamisella työssä vaikutusta siihen, koetaanko stressi heikentävänä vai parantavana asiana. Tulokset olivat huomattavat: kun yksilö ajatteli stressin parantavana keinona heikentävän sijasta, omaksuttiin todellisuus stressintasosta ja se osattiin kääntää eduksi. Stressin negatiiviset vaikutukset vähenivät ja yksilö koki itsensä tuottavammaksi sekä energisemmäksi. Tämän lisäksi tutkimuksissa huomattiin, kuinka fyysiset stressinoireet vähenivät sekä tyytyväisyys elämään lisääntyi.

Voidaan todeta, että omalla ajattelulla voidaan vaikuttaa sekä määrittää, mikä vastareaktio stressistä aiheutuu. On kuitenkin hyvä muistaa, että stressi on välillä väistämätöntä eikä aina voida vaikuttaa sen kokemiseen. (Achor 2011.) Positiivisella asenteella voi olla apua stressin kokemiseen, minkä takia välillä on hyvä tietoisesti pysähtyä pohtimaan omia tekemisiansä sekä löytämään keinoja, joilla lievittää stressiä.

## 2.7 Stressinhallintakeinot

Hyvinvoinnin kannalta avaintekijöinä stressinhallinnassa ovat stressin määrä, kesto sekä siitä palautuminen. Stressinhallinta tarkoittaa stressitekijöiden tunnistamista sekä keinoja, joilla pyritään selviytymään voimavaroja ylittävistä vaatimuksista ja paineista. Oleellista stressinhallinnassa on sekä fyysinen että psyykinen palautuminen. Yksilön on mahdollista oppia tunnistamaan itsestään piirteet, jotka altistavat stressille, vaikka olisikin stressiherkkä tai keskellä stressaavaa elämäntilannetta. Stressinsäätelyä voi harjoitella muodostamalla tapoja ja keinoja, joilla toimia stressaavissa tilanteissa (Leino 2020, 61–70).

Stressiä voi lievittää mielekkäällä liikunnalla, terveellisellä ja monipuolisella ravinnolla sekä riittäväällä unella ja palautumisella. Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta säännöllinen liikunta voi lievittää ahdistusta, masentuneisuutta sekä auttaa stressin sietämisessä, samalla vahvistaen elämänhallinnan tunnetta ja itsetuntoa. Yksilöillä, jotka liikkuvat säännöllisesti on todettu pienempi riski sairastua stressiin yhdistettyihin mielenterveysongelmiin. Liikunta auttaa irrottautumaan päivittäisistä stressitekijöistä kuten työstä, mikä johtaa parantuneeseen mielialaan sekä ennen että jälkeen liikunnan. Hallinnan tunne, vaikeuksien voittaminen sekä kelpoisuuden tunteet syntyvät liikunnasta, kun yksilö oppii ja omaksuu uusia taitoja. Mieliala kohoaa sekä itsetuntoa paranee aktiivisen liikunnan harrastamisen myötä. Liikunnan merkitystä palautumisessa ei tule myöskään unohtaa. (Föhr 2016.) Uudistuneet aikuisten liikuntasuosituksenkin huomioivat entistä paremmin kevyen liikuskulun, paikallaolon tauottamisen ja riittävän unen merkityksen (UKK-instituutti 2019), joiden uskotaan edistävän yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja näin ollen myös stressinhallintaa. (Ravinnosta ja unesta lisää)

Terveellisten elämäntapojen ohella stressitekijöiden ymmärtäminen ja tunnistaminen sekä lievittävien keinojen löytäminen ovat stressinhallintakeinoja (Medical News Today 2020). Mieltä kuormittavat ratkaisemattomat asiat, minkä takia stressiä aiheuttavien ongelmien kohtaaminen ja toimiminen niiden ratkaisemiseksi edesauttavat stressinhallinnassa. Olennaista on pyrkiä joustavaan, tasapainoiseen sekä sopeutuvaan stressin säätelykykyyn. Jos ongelmaan on mahdotonta vaikuttaa, on hyvä pyrkiä tiedostamaan omat tunteet sekä löytää lievittäviä keinoja, kuten oman asennoitumisen muuttaminen tai tunteiden purkaminen. (Manka 2015, 5.)

Omien ajatusten ja tunteiden tiedostaminen kuuluu stressin säätelyn taitoihin, jota edesauttaa pysähtyminen ja läsnäolo. Vahvaan tieteelliseen tutkimusnäyttöön perustuva stressiä vähentävä ja elämänlaatua parantava menetelmä on mindfulness eli mindfulness-based stress reduction, joka perustuu tietoiseen läsnäoloon ja itsensä hyväksyntään (Arina ym. 2018, 66). Omien ajatusten pariin pysähtyminen ja tietoinen läsnäolo auttavat keskittymään käsillä olevaan hetkeen, jolloin stressi menneestä tai tulevasta häviää hetkeksi. Mitä paremmin kykenemme kohdentamaan ajatukset nykyhetkeen, sitä vähemmän mieleemme tuottaa stressiä. Tietoisuutta ja sen taitoja voi opetella itsekseen pyrkien saamaan ne osaksi arkea, jolloin ne muodostuvat myös tavaksi toimia. (Leino 2020, 81–82.) Tapoja, joilla lievittää tunteita ovat esimerkiksi asian merkityksen miettiminen, kiinnostuksen muualle kohdistaminen sekä pyrkimys muuttaa omaa asennoitumista stressin aiheuttajiin. Yksilö

voi lisätä tietoisien läsnäolon hetkiä esimerkiksi työpäivän keskelle, lisäten samalla kokonaispalautumisen määrää. Jokaisella yksilöllä on henkilökohtainen valmius tunnistaa stressi ja toimia sen vähentämiseksi, minkä lisäksi stressinhallintaan on olemassa keinoja, joihin yksilö, työnantaja ja työyhteisö voivat yhdessä vaikuttaa työskentelyolosuhteiden parantamiseksi. (Manka 2015, 5.)



### 3 PALAUTUMINEN

Kehon palautumisella tarkoitetaan fysiologista prosessia, jossa yksilön fyysinen ja psyykinen tila palautuu kuormitusta edeltäneeseen tasapainotilaan eli homeostaasiin. Kehossa käynnistyy päivän aikana tehtyjen ja koettujen asioiden myötä vireystilan nousu, mikä saa aikaan fysiologisen stressireaktion. Stressireaktion kuormittaa kehoa vieden siitä energiaa, minkä takia on tärkeää antaa keholle aikaa palautumisprosessin käynnistämiseen. Palautumisprosessissa kehon autonomisen hermoston parasympaattinen haara aktivoituu ja laskee kehon vireystilaa. Jotta keho palautuu, täytyy nukkua laadukasta unta, ravita kehoa terveellisellä ravinnolla sekä pitää huolta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Palautumisprosessin käynnistymistä heikentää esimerkiksi stressi, sairaudet, epäterveellinen ravitsemus sekä alkoholi, tupakka ja nuuska. Hyvä palautuminen edistää voimavarojen kasvua, terveenä pysymistä sekä suorituskyvyn paranemista. (Tuominen 2020, 1.)

Yksilön palautumisprosessin toimiminen on samalla tavalla yksilöllistä, kun stressin kokeminen. Palautumiseen vaikuttaa yksilön itsensä lisäksi terveyden- ja elämäntilanne. Suorituskyky laskee, terveysongelmat lisääntyvät sekä elämänlaatu heikkenee huonon palautumisen myötä. Keho tarvitsee riittävää unta, terveellistä ravitsemusta, päivän tauottamista sekä turhien kuormitustekijöiden välttämistä, jotta se kykenee palautumaan päivän rasituksista (Tuominen 2020, 2). Palautumiseen tulisi olla osa jokapäiväistä elämää.

Puhuttaessa palautumisesta prosessina voidaan se jakaa passiiviseen ja aktiiviseen näkökulmaan. Passiivisen palautumisen näkökulmassa pyritään vähentämään esimerkiksi työn vaatimuksia ja muita stressitekijöitä parantaakseen palautumista. Aktiivisessa palautumisprosessissa pyritään edellä mainittujen keskeisten asioiden lisäksi kiinnittämään huomiota myös muihin palautumista tukeviin prosesseihin kuten uneen ja ravintoon. Aktiivinen palautumisprosessi edellyttää kuitenkin yksilöltä aktiivista sitoutumista ohjeisiin ja neuvoihin, joita palautumisen tueksi on kehitetty. Tutkimukset ovat aiheuttaneet väittelyä siitä, että eivät itse aktiviteetit vaikuta palautumiseen vaan psykologinen kokemus yhdistettynä näihin aktiviteetteihin, jotka ovat otollisia palautumiselle. (Sonnentag, Ganster & Perrewé 2009, 4-5.)

Liikunnalla, terveellisellä ravinnolla ja unella on merkityksellisiä vaikutuksia kokonaisvaltaista hyvinvointia tarkasteltaessa. Mitä vähemmän kiinnitämme huomiota kehon fysiologisiin tarpeisiin, sitä enemmän se vaikuttaa henkisen energiamme määrään. Monesti kevyt ja palauttava liikunta sekä rentoutuminen auttavat kehoa palautumaan sekä parantamaan unen laatua. Huono palautuminen näkyy unenaikaisen leposykkeen nousuja ja lyhentyneenä sykeväli vaihteluna, mikä johtuu autonomisen hermoston sympaattisen puolen aktiivisuudessa. (Aalto & Partanen-Kivinen 2020.) Levon, rentoutumisen ja stressitekijöiden vähentämisen lisäksi kehon palautumiseen vaikuttaa fyysisesti hyvä kunto, joka nopeuttaa stressistä palautumista. Fyysistä aktiivisuutta on vaikeaa pitää yllä, jos ei huolehdi riittävän laadukkaasta unesta. Huonosti nukutut yöt ja univaje vaikeuttavat myös terveellisistä elämäntavoista huolehtimista. Väsynyt keho ja mieli saavat mieliteot valloilleen, minkä takia terveellisistä ruokatottumuksistakin on vaikeaa pitää kiinni.

### 3.1 Liikunta

Liikunta vahvistaa kehoa, parantaa unenaikaisen palautumisen laatua sekä rauhoittaa stressistä viritetyntä kehoa rentoutumaan (Leino 2020, 61–63). Liikunnassa oleellista palautumisen kannalta on liikunnan säännöllisyys, jolloin se hyödyttää lisäämällä fyysisiä ja henkisiä voimavaroja, helpottaa työstä irrottautumista, vähentää stressiä, psyykkistä kuormittuneisuutta sekä työuupumusta. Verenkierto edistyy ja aineenvaihdunta vilkastuu kevyesti, kohtalaisesti kuormittavalla liikunnalla. Liikunta vaikuttaa laaja-alaisesti hyvinvointiin niin fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti sekä tiedollisesti. Terveyskunto kasvaa, mieli rentoutuu, hormonaaliset välittäjäaineet kohottavat mielialaa, vuorovaikutustaidot sekä sosiaaliset kontaktit paranevat ja uuden oppiminen sekä muistitoiminnot kehittyvät. (Aalto & Kivinen-Partanen 2020.) Liikkuessa on kuitenkin muistettava, että liikuntasuoritus on jo itsessään hetkellinen stressitekijä keholla, minkä takia hyvin stressaantuneena liikunnan tehoa ja määriä kannattaa madaltaa (Leino 2020, 61–63). Tuomilehto (2019, 63–64) korostaa, että liikunnan terveysvaikutukset tulevat esiin jo pienellä mutta säännönmukaisella liikunnan määrällä. Unen merkityksen kannalta liikunta kannattaa ajoittaa oikein, koska myöhäinen fyysisesti rankka liikkuminen saattaa lisätä sympaattisen hermoston aktivaatiota ja näin ollen kohottaa vireystilaa.

### 3.2 Uni

Joka kolmas suomalainen aikuinen kärsii unettomuudesta, mikä aiheutuu yleisimmin työstressistä. (Virolainen 2012, 47.) Uni palauttaa kehoa fyysisestä, henkisestä ja kognitiivisesta kuormasta (Työterveyslaitos 2020 c), minkä takia lähes poikkeuksetta tarvitsemme unta noin 8 tuntia yössä. Unenaikainen palautuminen tarkoittaa mielen palautumista sekä kehon hormonaalista palautumista. Aivot elpyvät, energiavarastot täyttyvät sekä soluvauriot korjaantuvat. Monesti unta ja palautumista laiminlyödään, vaikka hyvinvoinnin kannalta uni on yksi herkimmistä mittareista elimistön ja mielen suhteen. Luonnollista nukkumista säätelee vuorokausirytmii, jonka tarkoitus on pitää ihmisen sisäinen kello tahdissa. Valoaltistusta tarvitaan ympäristöstä oikeaan aikaan vuorokaudesta, jotta optimaalinen vireystila rytmittyy. Elämänhallinta ja sen organisointi palvelevat optimaalisesti tätä rytmittymistä. (Tuomilehto 2019, 15–72.)

Valveilla ollessa kerrytämme fyysistä sekä kognitiivista unipainetta (Tuomilehto 2019, 67), jonka tarkoitus on päivän päätteeksi valmistaa meitä uneen. Illalla nukahtamine helpottuu, kun keho ja mieli ovat saaneet päivän mittaa tarpeeksi tehtävää kuten töitä, opiskelua sekä vapaa-ajan aktiviteetteja. Usein kuitenkin sotkemme itse luonnollisen rytmin, jolloin huono uni johtuu omista valinnoista ja elämäntavoista. Unta häiritsee liiallinen kofeiini, valo tai raskas ruoka, jotka kaikki vaikuttavat merkittävästi vireyteen ja väsymykseen. Systemaattinen itselleen sopivan terveellisen elämäntavan noudattaminen edistää hyvin nukkumista. Optimaalinen aivotoiminta määräytyy unen avulla, jolloin se vahvistaa muistia, auttaa oppimaan sekä täydentää energiavarastoja. (Jaakkola 2018, 72–75; Tuomilehto 2019, 67.) Riittämätön huonolaatuinen uni säätelee hormonitasoja, vaikuttaen ruokahaluun lisäten merkittävästi esimerkiksi painonnousua ja tyyppin 2 diabeteksen riskiä. Terveellisestä ravitsemuksesta on siten vaikea pitää kiinni, jos nukkuu huonosti.

### 3.3 Ravinto

Arjen jaksaminen ja palautuminen ovat usein tulosta säännöllisestä ateriarytmistä ja riittävästä energiansaannista (Jaakkola 2018, 97). Terveellinen ruokavalio on oleellinen osa kokonaisterveyttä, jota pyritään edistämään koko väestöä koskevilla suomalaisten ravitsemussuosituksilla. Ravitsemussuositukset perustuvat tutkimuksiin eri ravintoaineiden tarpeesta koko ihmisen elinkaaren aikana. Tarkoituksena ravitsemussuosituksilla on edistää koko väestön terveyttä. Syöty ruoka vaikuttaa esimerkiksi vireystilaan, uneen, keskittymiskykyyn sekä mielialaan. (Aalto & Kivinen-Partanen 2020.) Terveellisessä ravitsemuksessa oleellista on kokonaisuus, jossa ratkaisevat jokapäiväiset valinnat pitkällä aikavälillä. Terveen ja toimintakykyisen kehon saavuttamiseksi elimistö tarvitsee riittävästi suojaravintoaineita ja sopivasti energiaa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019). Yksilöllinen kulutus määrää pääosin sen, mikä on kenellekin oikea määrä ruokaa. Syömisen ei tulisi lisätä stressiä vaan olla joustavaa sekä konkreettisesti että psykologisesti. Säännönmukainen ruokailurytmi antaa mahdollisuuden terveelliseen ravitsemukseen samalla ylläpitäen hyvää vireystilaa (Tuomilehto 2019, 76–88), mikä heijastuu taas esimerkiksi arkisen aktiivisuuden lisääntymiseen. Laadukkaat yöunet, parempi arjessa ja työssä jaksaminen sekä arkinen aktiivisuus ovat heijastusta tasapainoisesta palautumisesta.

### 3.4 Palautuminen työstä

Nykypäivän työn vaatimukset aiheuttavat stressiä, uupumusta sekä lisäävät poissaoloja kasvattaen työntekijöissä sekä organisaatioissa suuriakin ongelmia. Monet työtehtävät mahdollistavat työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta missä tahansa, mikä vähentää levolle ja palautumiselle jäävää aikaa. Merkityksellisten ja mielekkäiden asioiden tekeminen, kyky kestää arjen haasteita sekä stressiä elämässä viittaavat hyvään suorituskykyyn, jota voidaan kehittää opettelemalla palautumisen taitoja, pitämällä huolta fyysisestä kunnosta liikkumalla sekä syömällä hyvin ja oppimalla arjen rytmittämistä. Stressin ja palautumisen aaltoja voidaan tarkastella osana suorituskykyä. (Jaakkola 2018, 107.) Monesti ajatellaan, että viikonloput ovat rentoutumista varten, joten arkena ei tarvitse palautua. Työn ulkopuolella tapahtuvan palautumisen lisäksi olennaista olisi kuitenkin sisällyttää palautumista myös päivän aikaisten töiden väliin, jolloin kokonaispalautumisaika kasvaisi. Sekä keho että mieli vaativat palautumisjaksoja, jotka toimivat energiaa antavina tekijöinä (Virolainen 2012, 94). Lepotauot, työtunnit sekä työelämän tasapaino ovat tutkimusten mukaan tärkeässä roolissa palautumisen kannalta, minkä lisäksi työntekijöiden työstä palautumista organisaatioissa tulee ymmärtää, jotta toiminta voi kehittyä. (Ganster ym. 2009, 3–40.)

Psykologinen irrottautuminen on merkittävä asia työstä palautumisen kannalta. Ei riitä, että on fyysisesti poissa työpaikalta, vaan tulisi osata lopettaa työhön liittyvien asioiden ajattelu työn ulkopuolella. On todettu, että yksilön tulisi kyetä irrottautumaan työhön liittyvistä asioista, jotka aiheuttavat kuormitusta, ponnisteluja tai muita negatiivisia vaikutuksia. Jos yksilö ei kykene vapaa-ajalla irrottautumaan työasioista, tulee työtä koskevat ajatukset viemään resursseja ja näin ollen estävät tai heikentävät palautumasta. Psykologinen irrottautumattomuus vaikuttaa negatiivisesti palautumisen

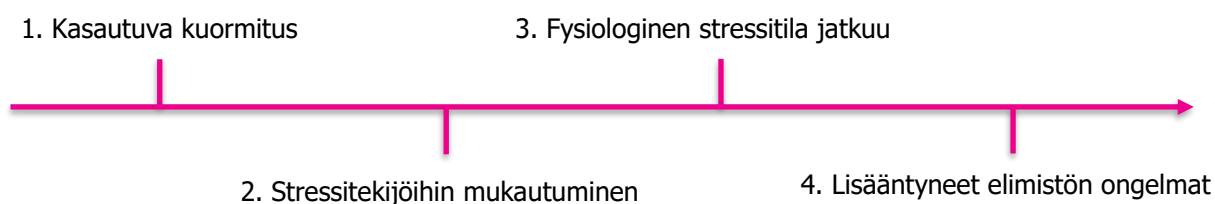
tarpeeseen sekä uniongelmiin, kun taas yksilöillä, jotka kykenevät irrottautumaan psykologisesti toista todettiin parempi mieliala sekä vähemmän uupumusta. (Pennonen 2011.)

### 3.4.1 Vaatimukset ja voimavarat

Työssä esiintyvät voimavarat, jotka vähentävät työn vaatimusten kuormittavuutta ovat hyvä työyhteisö, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, oikeudenmukainen kohtelu sekä varmuus työpaikan säilymisestä. Nämä voimavaratekijät ovat usein myös toisinajatteltuna kuormitustekijöitä, jotka voivat altistaa palautumisen tarpeelle. Työn epävarmuus on suuri riskitekijä, ja tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka työhön sisältyi epävarmuutta, ”niillä työntekijöillä, jotka kykenivät rentoutumaan vapaa-aikana, oli pienempi palautumisen tarve työpäivän jälkeen kuin niillä, jotka eivät kyenneet rentoutumaan” (Jaakkola 2018, 113; Kinnunen 2010). Työn vaatimukset voivat aiheuttaa negatiivisia seurauksia, jotka voivat olla välittömiä tai kroonisia reaktioita aiheuttaen pitkittyessään haittaa fyysiselle ja psykologiselle terveydelle ja hyvinvoinnille.

Halu täyttää omat sekä muiden odotukset saavat tekemään työtä uupumiseenkin asti. Työstä ei ole helppo irrottautua eikä työn kuormitusta huomaa, etenkin jos tekee innostavaa ja mielekästä työtä. Työstä irrottautuminen ja palautuminen ovat välttämättömyyksiä, vaikka työ olisikin mielekästä. Tärkeitä töitä hoidetaan väsyneenä, huonosti nukkuneena ja työstä sekä muusta elämästä kuormittuneena. Positiivisetkin ajatukset työstä saavat aikaan fysiologisia vasteita, jotka eivät edistä palautumista. Työajan ulkopuolelle jatkuva työn ajattelu vaikuttaa uneen, saaden aikaan unen laadun kärsimisen ja palautumisen heikkenemisen. Työstä palautuminen alkaa, kun työn vaatimukset vähenevät eivätkä ole enää läsnä. (Jaakkola 2018, 111–113.)

Jaakkola (2018, 113) on kuvannut työnkuormitusta ja sen kehitystä neljässä osassa (kuva 3). Ensimmäisessä kasautuva kuormitus alkaa, kun stressitilanteet toistuvat, mikä voi johtua työn epäselvyydestä tai määrällisesti liian suuresta työmäärästä. Stressitilanteiden toistuessa toisessa vaiheessa elimistö alkaa mukautua stressireaktion laukaisijoihin, jolloin työtehtävät kasaantuvat eikä edellisistä tehtävistä selvitä. Kolmannessa vaiheessa elimistön fysiologinen stressitila jatkuu, vaikka stressaava tilanne olisi ohi. Tulee ahdistunut olo, että töitä pitäisi vielä jatkaa. Viimeinen työkuormitusta kuvaava vaihe on, kun epätarkoituksenmukainen vaste saa aikaan ongelmia myös muissa elimistön järjestelmissä esimerkiksi sydämen rytmihäiriöinä tai jatkuvina päänsärkyinä. Kasautunut kuorma estää palautumisen. (Jaakkola 2018, 113.)



KUVA 3. Työkuormitus ja sen kehitys (mukailtu Jaakkola 2018, 113).

### 3.4.2 Tauot ja rentoutumisharjoitukset

Palautumista edistää työpäivän aikana tapahtuvat asiat sekä työajan ulkopuolinen vapaa-aika. Työhyvinvoinnin kannalta työpäivän aikaisella tauottamisella on oleellinen vaikutus palautumiseen. Taukojen merkitystä työelämässä ei vielä täysin ymmärretä, vaikka päivän aikana toteutetut lyhyet rentoutustauot antavat aivoille aikaa palautua, parantaen keskittymiskykyä. Rentoutumisen tarkoituksena on siirtää ajatukset pois työasioista esimerkiksi siirtymällä toiseen fyysiseen tilaan, pois omasta työtilasta. Pienikin muutaman minuutin hiljaisuus ja rentoutumishetki auttaa tehokkaasti aivoja palautumaan. (Virolainen 2012, 95–97.)

Se miten rentoutumisharjoituksiin ja taukoihin suhtaudutaan, riippuu esimiehistä sekä organisaatiokulttuurista. Monesti ajatellaan taukojen hidastavan työntekoa tai se koetaan laiskotteluksi, vaikka lyhyiden rentoutumisharjoitusten tarkoitus on edesauttaa yksilön työtehokkuutta. Työpäivään sisällytetty palautuminen saa aikaan voimavarojen täydentymisen sekä mahdollistaa paremman tuottavuuden ja tehokkuuden. Onnistunut palautuminen heijastuisi työpäivän aikana voimaantumisen ja energisoitumisen tunteina, jolloin yksilö kokisi työpäivän jälkeen olevansa energisempi kuin töihin mennessään. (Virolainen 2012, 95-98.)

### 3.5 Esimiesten ja johtajien palautuminen

Työasioiden, vastuun sekä velvollisuuksien ollessa jatkuvasti läsnä, johtajat vievät työt usein vapaa-ajalle. Tutkimusten mukaan lähes 40 prosenttia johtajista ei irrottaudu töistä tai rentoudu riittävästi vapaa-ajalla. Johtajat, jotka kykenivät irrottautumaan töistä, kokivat palautuvansa sekä voivansa hyvin. Oleellista olisi, että työtä vastapainottaisi tekeminen, joka edesauttaa siirtämään työasiat pois mielestä tai unohtamaan ne hetkeksi. Vaikeutuvassa toimintaympäristössä selviytymis- ja suojauskeinojen vahvistaminen on johtajien psyykkisen hyvinvoinnin kannalta välttämätöntä. Omien ajattelun- ja toimintamallien tunnistaminen sekä oman käyttäytymisen ja tunteiden kanssa eläminen on tärkeää. Mielen tasapaino, optimistinen asenne, vahva itsetuntemus ja itsesääätely ovat kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja pitkäkestoisen menestyksensä johtamisen perustana. (Noliro, Jaakko & Tervo, Minna 2020.)

### 3.6 Palautumisen mittaaminen

Jaakkolan (2018, 45) mukaan palautumisen ja stressin tasapainon mittaamisessa on monia tapoja. Kehon tuntemusten huomioimista, sydämen sykkeen tunnustelua sekä laitteita ja sovelluksia näiden apuna. Säännöllinen leposykkeen seuraaminen voi esimerkiksi toimia hyvänä palautumisen mittarina, jolloin kohonneena aamusyke voi kertoa riittämättömästä palautumisesta (Jaakkola 2018, 46). Yksilön omat arviot omasta tilasta toimivat tärkeinä mittareina, mutta monesti arviot menevät pieleen painottaen Jaakkola (2018, 52).

Firstbeat-hyvinvointianalyysi perustuu sykevälivaihtelun analyysiin, jossa tarkoituksena on antaa tietoa stressistä, palautumisesta työssä ja vapaa-ajalla sekä tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat näihin.

Hyvinvointianalyysin avulla voidaan arvioida unen laatua ja riittävyttä sekä harjoittelun tehokkuutta ja muuta päivittäistä aktiivisuutta. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja paremman palautumisen saavuttamiseksi, keinoja stressinhallintaan sekä tietoa omista liikunnan terveydellisistä- ja kuntovaikutuksista. Näiden tunnistamisella sekä kehittämisellä on vaikutusta suorituskyvyn paranemiseen, energiatasojen, keskittymiskyvyn sekä työ- ja toimintakykyjen kehittymiseen. (Firstbeat 2020.) Hyvinvointianalyysiä voi hyödyntää yksilöt, yritykset sekä hyvinvoinnin ammattilaiset tukena parempaa palautumista. Räättälöidyn hyvinvointiohjelman avulla voidaan mitata esimerkiksi työntekijöiden stressiä ja palautumista, valmentaa kohti parempaa työkykyä sekä tukea organisaatiota muutoksissa.

Kehon reagoi arjessa erilaisiin tilanteisiin, mikä näkyy sykevälivaihtelumittausten analyysissä erilaisina väreinä ja piikkeinä. Tuloksista voidaan huomata alla olevan esimerkin avulla, kuinka keho on palautunut valvellaolon aikana tukien vapaa-ajan jaksamista. Firstbeat- mittauksessa positiivinen ja negatiivinen stressi näkyy punaisena merkintänä, mistä ei kuitenkaan voida päätellä onko stressi ollut positiivista vai negatiivista. Unenaikainen palautuminen ja unen laatu kertovat, stressin vaikutuksista. Vihreä unen aikainen palautumistila kertoo parasympaattisen hermoston voimakkaasta aktiivisuudesta, mikä taas kertoo kehon palautuneen.

Jotta tuloksia voidaan analysoida oikein, tehdään tulkinnat aina asiakkaan kanssa yhdessä, sillä yksilön oma tuntemus voinnista on tärkein. Mittausten jälkeisen palautetapaamisen tarkoituksena on keskustella, mitä asioita mittauspäivään kuului ja miltä ne tuntuivat. Sykevälivaihtelun avulla mittaminen ei kerro koko totuutta yksilön elimistöstä, eikä sillä voi saada varmaa tietoa esimerkiksi työuupumuksesta. Sovellukset ja laitteet saavat yksilön tietoisemmaksi kuormituksesta ja palautumista, mutta palautumisen kannalta on kuitenkin tärkeää oman itsensä kuunteleminen ja huomioiminen. (Jaakkola 2018, 47-52.)

Kotisaaren (2018, 54-55) mukaan Firstbeat Technologies on tutkinut sydämen sykevälivaihtelua yli 20 vuotta, edistäen miljoonien ihmisten hyvinvointia ja suorituskykyä. Tulevaisuudessa Firstbeat aikoo laajentaa työhyvinvointipalvelua, entistä kokonaisvaltaisemman työkalun avulla. Työkykyjohtamiseen sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen kehitetty mittalaite sekä mobiilisovellus, kattavat työkalut hyvinvoinnin kehittämiseen sekä henkilökohtaisempaan valmennukseen.

#### 4 TYÖHYVINVOINTI

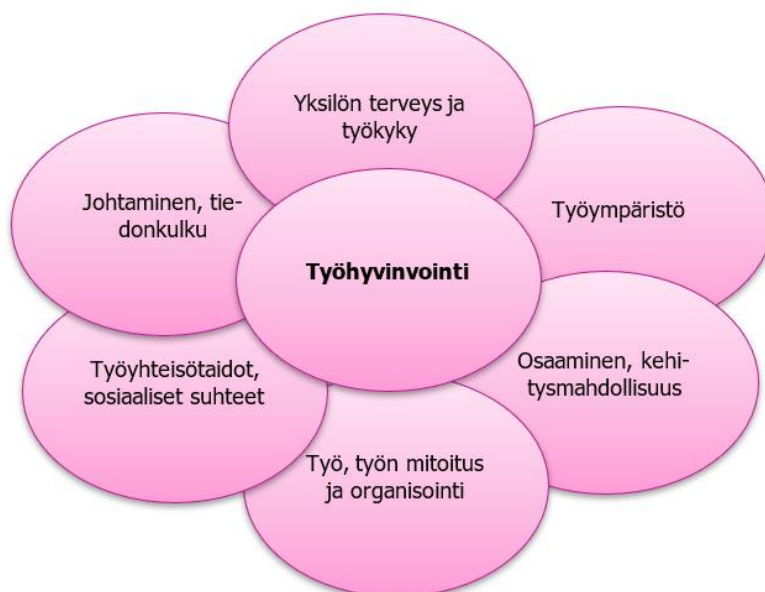
Työterveyslaitos (2020d) määrittää työhyvinvoinnin turvallisiksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi on osa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, jolloin työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, mitä elämänhallinta tukee. Organisaatioiden kasvava kilpailu, uudet teknologiset kehitykset, asiakaskeskeisyyden lisääntyminen, työvoiman muutokset, markkinoiden nopeat muutokset sekä tietopääoman merkitys ovat saaneet organisaatiot kiinnittämään huomiotaan enemmän työhyvinvointiin. Tehokkuutta tulee kasvattaa, jotta muutoksiin voidaan reagoida. Tällainen jatkuva kehitys kasvattaa tarvetta johtaa työhyvinvointia sekä työvoimaa paremmin. (Biron, Burke & Cooper 2017, 6.)

Työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin, jossa yksilön omilla elintavoilla ja elämäntilanteella on olennainen merkitys näiden osa-alueiden kehittämisessä sekä näin ollen hyvän työkyvyn edistämiseksi. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen edistäminen jakaantuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle rakentuu säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista sekä työnteon kannattavuutta. Nämä tukevat toimet ovat yhteiskunnan tehtävä, minkä lisäksi organisaatiolla on vastuu noudattaa työntekoa koskevaa lainsäädäntöä sekä huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja edistää miellyttävän työilmapiirin rakentumista. Yksilön omalle vastuulle jää omat elintavat sekä työpaikalla säädettävien ohjeiden noudattaminen. (Virolainen 2012, 12.)

Keskeinen osa ja lähtökohta työhyvinvoinnissa on työkyky, joka rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Suomessa sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien sekä näihin liittyvän sairaanhoidon kustannukset ovat 40 miljardia euroa vuodessa. Näihin kustannuksiin on mahdollista vaikuttaa ennaltaehkäisevästi työyhteisön jatkuvalla kehittämisellä, mikä lopulta näkyy positiivisena, sitoutuneena ja tuotteliaana työyhteisönä. (Kauhanen 2016, 25–32.)

Organisaatioissa on ryhdytty käyttämään käsitettä työkyvyhallinta, joka tarkoittaa aktiivista otetta työkyvyn ylläpitoon, missä ensisijainen vastuu on henkilöllä itsellään. Työkyvyhallinnassa työnantaja ja yhteiskunta voivat auttaa tarjoamalla joustavasti esimerkiksi liikuntapalveluja tai muotoilemalla työ työkykyyn sopivaksi. Työhyvinvointi on laaja osa organisaation toimintaa, minkä takia sen tulee olla osa strategista johtamista ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2016, 29.)

Työhyvinvointi muodostuu useammasta osa-alueesta, jotka kaikki vaikuttavat työhyvinvoinnin tasoon. Työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat (kuva 4) yksilöön, olosuhteisiin ja organisaatioon liittyvät tekijät, joissa lähtökohtana on kuitenkin yksilön oma henkinen ja fyysinen suorituskyky. (Kauhanen 2016, 30.) Varsinaisen työn, sen luonteen ja sen tekemisen lisäksi yksilön elämänsäsenne, elintavat sekä terveydentila vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnista puhuttaessa yksilötasolla korostuu merkitys yksilön omasta subjektiivisesta kokemuksesta, minkä takia hyvinvointi työssä tarkoittaa jokaiselle eri asiaa. (Virolainen 2012, 13.)



KUVA 4. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukailtu Kauhanen 2016, 30).

#### 4.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi voidaan käsittää fyysisenä toimintakykynä, joka tarkoittaa fyysisiä edellytyksiä selviytyä arjen tehtävistä. Fyysiset työolosuhteet, fyysinen työnkuormitus ja ergonomiset ratkaisut kuuluvat osaksi työhyvinvointia. Fyysistä työtä tekeillä on erilainen kuormitus kuin toimistotehtävissä työskentelevillä, joilla työ ei sinänsä ole kuormittavaa, mutta keho saa kuormitusta esimerkiksi yksipuolisesta istumisesta. Liikkumattomuus on haaste istumatyötä tekeville, minkä takia erilaiset tauotukset työn lomassa tai venyttelyt tuovat keholle vaihtelua ja näin ollen ennaltaehkäisevät osaltaan rasitusta. (Virolainen 2012, 17.) Yhdessä psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kanssa fyysinen toimintakyky vaikuttaa merkittävästi yksilön työkykyyn, jota voidaan edistää liikunnalla, terveellisellä ruokavaliolla ja riittävällä unella. Työ- ja toimintakykyä uhkaavien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa liikunnalla on keskeinen rooli. Säännöllinen liikunta vähentää sairauspoissaoloja, parantaa työkykyä sekä lisää laadukkaita elinvuosia. Liikunnalla on myös merkittävä vaikutus elämänhallinnan sekä itsetunnon parantamisessa. Työpaikalla toimintaan sisällytetty liikunta voi olla merkittävässä osassa työhyvinvoinnin edistämässä. (Työterveyslaitos 2020a.) Liikuntaa voidaan työpaikoilla edistää esimerkiksi liikunnallisten kampanjoiden tai TYKY-päivien muodossa.

#### 4.2 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi on osa kokonaisvaltaista työhyvinvointi ja siksi yhtä tärkeä kuin fyysinen työhyvinvointi. Työstä aiheutuvat paineet, ilmapiiri sekä stressi ovat keskeisiä psyykkisen työhyvinvoinnin tekijöitä. Psyykkistä rasitusta työstä aiheuttavat yleisimmin kiire sekä työ ja vapaa-ajan erottamisen ongelmat. Alati muuttuva työmaailma vaatii työntekijöiltä jatkuvaa valmiutta, vaikka kaikkiin muutoksiin ei ole yksilöllisesti mahdollista vaikuttaa, yksilöllä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa



siihen, kuinka suhtautuu näihin muutoksiin. Keskeinen tekijä oman hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä on psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma koostuu realistisesta optimistisuudesta, itseluottamuksesta, toiveikkuudesta ja sitkeydestä. Siihen vaikuttavat perinnöllisyys, opitut asiat ja olosuhteet. (Manka & Manka 2016, 158–160.) Psykkisiä työstä johtuvia oireita on joka kolmannella naisella ja joka viidennellä miehellä. Psykkisen työhyvinvoinnin edistäjiä ovat henkilöstön tukeminen, työn vastuun jakaminen, työn tauotus sekä työn, vapaa-ajan ja levon tasapainosta huolehtiminen. Työssä ilmenevien tunteiden tukahduttaminen aiheuttaa ahdistuneisuutta ja työpahoinvointia, minkä takia yksilöllä tulisi olla mahdollisuus kokea ja ilmaista tunteitaan myös työpaikalla. (Virolainen 2012, 18-19.) Psykkisen hyvinvoinnin osa henkinen hyvinvointi työpaikalla tarkoittaa työyhteisön toiminnan sujuvuutta, asiakkaiden kohtelua, työntekijöiden kohtaamisia sekä viihtyvyyttä ja mahdollisuutta toteuttaa itseään. Osana henkistä hyvinvointia on myös tunne oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaamisesta, jotka luovat puitteet organisaation henkisen työhyvinvoinnin rakentamiselle (Virolainen 2012, 27).

#### 4.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi tarkoittaa hyvinvointia, joka syntyy työpaikalla vuorovaikutuksen ja sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena (Virolainen 2012, 24). Sosiaalisesti kuormittavat tekijät kuten epäasiallinen kohtelu, puutteellinen esimiestyö, syrjintä, sujumaton yhteistyö sekä heikko tiedonkulkua vaikuttavat yksilön kokemaan sosiaalisen hyvinvointiin. Sosiaalisessa työhyvinvoinnissa työkaavereita on helppo lähestyä, työntekijöiden välit ovat toimivat sekä työpaikalla on mahdollisuus keskustella työasioista työyhteisön kesken. Kohtaamistilanteet työpaikalla rakentavat positiivista ilmapiiriä työntekijöiden välille sekä lisää ystävyysuhteiden syntymistä, minkä on tutkitusti todistettu lisäävän työmotivaatiota. (Virolainen 2012, 24–25.) Työhyvinvoinnin jaottelusta huolimatta työhyvinvointi on aina kokonaisuus. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen osa-alue vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa, eikä yhden osa-alueen yksittäinen tarkastelu ole mahdollista. (Virolainen 2012, 11.)

#### 4.4 Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdat

Työhyvinvoinnin kehittäminen on nykyään osa monen organisaation strategista kehitystä. Työpoissaolojen vähentäminen, asiakastytyväisyyden parantaminen, tuottavuuden kasvattaminen sekä työssä kehittyminen ovat yleisiä syitä, minkä takia työhyvinvointiin halutaan organisaatioissa puuttua. Hyvinvoinnin kehittäminen on saanut aikaan työntekijöissä motivaation kasvua, joustavuutta sekä sitoutunutta työvoimaa. (Simplyhealth 2020, 3-5.) Kauhasen (2016, 65) mukaan lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämisessä on organisaation nykytilanteen tarkastelu strategisesti ja kulttuurillisesti, minkä jälkeen henkilöstön rakenteen ja työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus. Näiden jälkeen organisaatioissa olisi hyvä kehittää suunnitelma ja toimenpideohjelma, joiden avulla kehittää kokonaisvaltaisesti työyhteisön hyvinvointia.

Työn kuva, työpaikat ja työn luonne muuttuu jatkuvasti. Työstä aiheutuva fyysinen kuormitus vähenee sekä muuttuu samaan aikaan, kun työstä tulee henkisesti stressaavampaa. Kehityksen myötä yksilöt ovat halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa, oppimaan uutta sekä saamaan mahdollisuuksia

jatkuvaan ihmisläheiseen työsuunnitteluun. Työolo tutkimuksen mukaan 48 prosenttia koki työn henkisesti erittäin tai aika ajoin stressaavaksi. Haastava työelämän muutos vaatii yhteistyötä kaikilta työntekijöiltä ja muilta tahoilta, jotta työhyvinvointia on mahdollista parantaa. (Sauni 2019, 13-15.)

Organisaation strategia on tavoitteiden ja toiminnan keskeinen lähtökohta, minkä avulla organisaatio kykenee hallitsemaan ympäristöä valitsemalla toimintaympäristönsä, sopeuttamalla ja muokkaamalla sitä. Strategiatyöskentelyn keskeisessä roolissa ovat hallitus sekä ylin johto, joiden tavoitteena on kyetä muodostamaan lyhyen sekä pitkän aikavälin suunnittelua sekä tavoiteasetantaa. Strategisen suunnittelun lisäksi organisaatiokulttuuri on keskeinen sisäinen tekijä, mikä vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa otetaan huomioon yksilön ja koko organisaation suoriutumista ja ihmisten omia tuntemuksia, mitkä ovat muodostuneet jokaiseen organisaatioon tietyn ajan kuluessa. Kulttuurisen ymmärryksen sekä strategisten tavoitteiden avulla kyetään määrittämään henkilöstöstrategia ja henkilöstörakenteen analyysi, mikä varmistaa toivotun suoritustason ja menestymisen. (Kauhanen 2016, 66-72.)

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet vaativat resursseja, minkä takia työhyvinvoinnin kehittämiseen tulisi suhtautua organisaatioissa investointeina. Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämisessä ja siihen panostamisessa, on syytä tarkastella työhyvinvoinnin nykytilaa esimerkiksi erilaisten kyseleiden ja tutkimusten muodossa, joiden pohjalta tehdä ratkaisuja paremman työhyvinvoinnin takaamiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja osa koko organisaatiota koskevaa prosessia. Erilaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi voidaan tehdä kuitenkin kolmella eri tasolla, yksilötasolla, organisaation tasolla sekä yhteiskunnan tasolla. Kaikkien tasojen yhteisvaikutus edesauttaa työhyvinvoinnin kehittymistä kokonaisvaltaisesti.

#### 4.5 Yksilötaso

Yksilöllä on mahdollisuus tehdä paljon sekä oman, että koko työyhteisönsä työhyvinvoinnin eteen. Organisaatio ja yhteiskunta eivät voi ottaa koko vastuuta henkilön hyvinvoinnista, vaan yksilöllä on itsellään vastuu aktiivisena toimijana pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. (Kauhanen 2016, 89.) Yksilötasolla vastuu hyvinvoinnista on suurin, jolloin tarkasteltavia seikkoja ovat oikea asenne itseensä ja muihin, ajantasaiset tiedot ja taidot suhteessa työnkuvaan, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, liikunta ja rentoutuminen, terveelliset elämäntavat sekä positiivinen ja rakentava asenne työyhteisön kehittämiseen. Yksilöllä on kyky tunnistaa realistisesti omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä avoin suhtautuminen muihin työtovereihin näkyä, kun osaa asennoitua itseensä ja muihin oikein. Työhyvinvointia koetaan tutkimusten mukaan jo silloin, kun yksilö kokee tietojen ja taitojensa olevan työtehtävien kanssa ajan tasalla. (Kauhanen 2016, 89–90.)

Yksilön elämäntunne luo pohjan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kyky selviytyä ympärillä olevista haasteista, joita ihminen itse ja ympäristö asettavat ovat elämäntunneita. Ne muodostavat sellaiset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla yksilö kykenee käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Elämäntunne ollessa vahva, yksilö

kokee voivansa hyvin. Elämänhallinnan tunteella on yhteys myös stressin kokemiseen, työn hallintaan, sosiaalisiin verkostoihin, terveyteen sekä sairauspoissaolojen määrään. Kauhasen (2016, 90) mukaan keskeisimpiä työelämän haasteita ovat työn ja muun elämän yhteensovittaminen, missä vastuu on paljon yksilöllä, minkä lisäksi keskeisessä roolissa ovat aktiivisuus ja aloitteellisuus, jolloin työhön on mahdollista mukauttaa erilaisia työaikaratkaisuja sekä työaikajoustoja. Elämänhallinnan tunteiden kautta yksilöllä on mahdollisuus pitää huolta omasta fyysisestä kunnosta, joka tukee terveyttä ja työssä jaksamista, terveellisen ravitsemuksen ja unen määrän ohella. Vastuu riittävästä liikunnasta ja rentoutumisesta sekä elämäntavoista huolehtiminen on jokaisella itsellään.

#### 4.6 Organisaatiotaso

Organisaatiotasolla työhyvinvointia kannattaa kehittää osana kokonaisvaltaisia tavoitteita, jota henkilöstön hyvinvointi tukee. Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa on organisaation strategioista johdetut tavoitteet, resurssit ja sen toteutumista arvioidaan säännöllisesti. Virolaisen (2012, 135) mukaan jatkuvalla henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen keskittymisellä saadaan enemmän aikaan tuloksia, kuin projektiluontoisilla hankkeilla. Organisaatioissa tulisi pyrkiä ennakoimaan ja huomioimaan mahdollisia työhyvinvoinnin riskitekijöitä etukäteen sen sijaan, että niihin puututtaisiin vasta ongelmien satuttua. Organisaatiotasolla työnantaja voi vaikuttaa hyvinvointiin tarjoamalla mielenkiintoisia ja haasteellisia töitä, joustavat työajat, kannustavan työilmapiirin, hyvän johtamisen ja esimiestyön, fyysisen ja psyykkisen kunnan ylläpidon tuen, laajemman työterveydenhuollon, mukautetun työsuhteen yksilölle sopivaksi sekä terveysneuvonnan.

Mielenkiintoiset ja haasteelliset työt ovat yksi keskeinen työmotivaatiota lisäävä seikka, joita voidaan kehittää työpaikalla suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa yhdessä esimiehen kanssa. Tämän ohella, että työtä on mahdollista muokata yksilölle sopivaksi, on syytä muistaa johtamisen ja esimiehen rooli. Hyvällä johtamisella voidaan Kauhasen (2016, 94) mukaan luoda positiivista työnantajajamaa, houkutella organisaatioon kyvykkäitä henkilöitä sekä sitouttamaan heidät sinne. Kaksi merkittävää seikkaa, minkä takia yksilöt irtisanoutuvat töistä ovat se, ei saada riittävän nopeasti mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä tai se, että on huonoa johtamista ja esimiestyötä. (Kauhanen 2016, 94.)

Työnantajan on lain mukaan järjestettävä ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa, jonka tulisi pohjautua tavoitteisiin, joita työterveyshuollolla pyritään saamaan aikaiseksi. Minkälaisia tukea työterveyspalvelut tuottavat työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä minkälaisia menettelytapoja ja resursseja näillä on tarjolla. Työhyvinvointia tukevien lakisääteisten terveydenhuoltopalveluiden lisäksi on hyvä pohtia, voidaanko omassa työympäristössä mukauttaa työsuhteen ehtoja yksilöille sopiviksi. Työnantajan on hyvä pohtia työn tekemistä ja työsuhteen ehtoja uudesta näkökulmasta. (Kauhanen 2016, 94–95.) Tutkimusten mukaan työntekijöiden hyvinvointia lisää mahdollisuus vaikuttaa työn joustavuuteen, kuten esimerkiksi työn aloitus ja lopetus ajankohtiin (Virolainen 2012, 56). Työaikojen joustavuudella voidaan helpottaa työntekijän arkea sekä lisätä tunnetta vaikutusmahdollisuuksista. Toimialan mukaan voidaan tällaisia työaikajoustojen lisäksi käyttää lyhennettyjä työviikkoja, jolloin

työntekijän vapaa-aika lisääntyy, jaksaminen paranee sekä energiatasot ja yleinen työtyytyväisyys lisääntyy. (Virolainen 2012, 57.)

Kauhanen (2016, 96) sanoo, että terveysneuvonta on yksi osa organisaatiotason työhyvinvoinnin kehittämistä. Yksilöiden tietoisuus omasta terveydestä sekä siitä, miten siitä pidetään huolta, ovat osa terveysneuvontaa. Pyrkimys on vaikuttaa esimerkiksi ravitsemus- ja liikuntatottumuksiin, joita voidaan edistää erilaisten projektien tai kampanjoiden muodossa. Projektien ja kampanjoiden avulla voidaan saada kehitystoimenpiteet käynnistymään varsin hyvin. Projektiluontoisissa kehittämistoimenpiteissä täytyy muistaa, että varsinkin uusien toimintatapojen juurtuminen käytännön toimintatavoiksi vie aikaa, eikä kaikkia työhyvinvoinnin ongelmia voida kerralla ratkaista. Hyvin suunniteltu kehittämistoimenpide vaatii onnistuakseen myös sitoutunutta henkilöstöä ja johtoa, minkä takia hyvinvointiohjelmat on syytä kytkeä osaksi organisaation kulttuuria, jolloin niistä tulee myös organisaation näköisiä. Kaikkea strategista ja suunnitelmallista toimintaa tukee seuranta ja mittaaminen, minkä avulla toimintaa voidaan jatkossakin kehittää. Hyvinvointitoiminnasta ja tuloksien raportoinnista on hyvä keskustella myös koko henkilöstön kesken, jolloin voidaan mahdollistaa henkilöstön aktiivinen osallistuminen jatkossakin. Tutkimusten mukaan kehittämishankkeisiin aktiivisesti osallistuneet ovat kokeneet kehittämishankkeet positiivisina kuin niihin passiivisesti osallistuneet. Sidosryhmien yhteistyö on tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisessä, jolloin johdon, esimiesten sekä henkilöstön vuorovaikutus luo hyvän pohjan työhyvinvoinnin kehittämiselle. (Virolainen 2012, 135–140.)

#### 4.7 Yhteiskunnan taso

Osa kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin kehittämistä toimii myös yhteiskunta, jonka tarkoitus on tarjota hyvät kouluttautumismahdollisuudet, työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen kehittäminen, tasokasta terveydenhuoltoa, sopivan työtulovero-, sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmän sekä kehittyneet ammatinvalinnanohjauspalvelut. (Kauhanen 2016, 96.)

Koulutusmahdollisuuksia on Suomessa tarjottu pitkään jo erinomaisella tasolla. Ilmaisen peruskoulutuksen lisäksi yhteiskunta tarjoaa laajasti erilaisia verkkokoulutuksia sekä webinaareja, joita on mahdollista hyödyntää osana omaa kouluttautumista. Erilaisten koulutusmahdollisuuksien lisäksi yhteiskunnan vaikutus työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen on osa hyvinvointia. Suuret erot maan eri alueilla vaikuttavat merkittävästi huonoon kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen. Jotta kysyntä ja tarjonta kohtaisi paremmin, ihmisten tulisi kouluttautua niille aloille, joilla nähdään olevan kysyntää tulevaisuudessakin. (Kauhanen 2016, 97.)

Keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa on se, että tarvittaessa terveydenhoitopalvelut ovat nopeasti tarjolla. Pitkään perusterveydenhoidon tai erikoissairaanhoidon palveluihin on sekä taloudellisesti että henkisesti raskasta. Ongelmana terveydenhoitopalveluissa on se, että rahoitus on monikanavaista, jolloin potilas, työnantaja, kunta, vakuutusyhtiö sekä valtio ovat kaikki maksajia. Kustannuksia pyritään siirtämään toinen toisilleen, jolloin potilas on kärsijän osassa. (Kauhanen 2016, 98.)

Kauhanen (2016, 98) painotta, että eläkejärjestelmän, työtuloverotuksen sekä sosiaaliturvan on tarkoitus kannustaa aktiiviseen työntekoon sekä yksilöllisesti sopiviin työuriin. Kokonaisuudessaan yksilö, organisaatio sekä yhteiskunta ovat kaikki osassa työhyvinvoinnin kehittämisessä.

## 5 KAMPANJA

Kampanjointia käytetään monesti markkinoinnissa yhtenä viestintäkeinona, missä osuvaa kampanjaa yhdistää sisällölliset ja luovat ratkaisut (Harva Marketing 2020). Oikeanlaisen sisällön luominen, kanavavalinnat ja tavoitteiden asettaminen ovat kampanjoinnin haasteita (Harva Marketing 2020), joita tulee suunnitella osana organisaation toiminnan kehittämistä ja strategista suunnittelua. Näitä markkinointikampanjoinnissakin käytettäviä ohjeita, voidaan käyttää apuna työhyvinvointikampanjaa suunniteltaessa.

### 5.1 Työhyvinvointikampanja

Yksilön hyvinvoinnin parantamisessa on paljon mahdollisuuksia, mitä voidaan myös organisaatioissa terveydenhoidon palveluilla sekä työhyvinvoinnin kehittämällä parantaa, samalla vähentäen työhyvinvoinnista aiheutuvia kustannuksia. Monissa organisaatioissa on kasvava kiinnostus kehittää työyhteisön hyvinvointia erilaisten hyvinvointiohjelmien avulla. Parempi työntekijöiden hyvinvointi heijastuu yrityksen tuottavuuteen sekä voi auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteita, jolloin hyvinvoinnin edistäminen voidaan nähdä missiona (Goetzel & Ozminkowski 2008).

Työpaikoilla hyvinvoinnin edistämishjelmien kuten kampanjoiden tavoitteena on yleensä yhdistää teoria- sekä käytännönharjoitukset. Suunnitelma, toteutus sekä arviointi ovat osa työhyvinvoinnin edistämistä, jolloin ne on suunniteltu kehittämään yksilön sekä organisaation fyysistä ja psyykkistä sekä sosiaalista hyvinvointia. Hyvinvoinnin kehittämishjelmassa päätavoite on paremmin hyvinvoivat työntekijät sekä työpaikat, mutta myös perheet sekä yhteisöt heidän takanansa. (Fertman 2015, 23-34.) Työpaikoilla hyvinvointia voidaan edistää pienemmällä mittakaavalla esimerkiksi kannustamalla tupakoimattomuuteen, lisäämällä liikuntamahdollisuuksia työpaikan läheisyyteen tai mahdollistamalla pidemmät tauot esimerkiksi liikunnan harrastamiseen (Fertman 2015, 384).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä lyhytkestoinen kampanjointi voi olla osana pidempiaikaista työhyvinvoinnin kehittämisen ohjelmaa. Tutkimusten mukaan vuorovaikutteisten kampanjoiden avulla on kyetty saamaan aikaan merkittäviäkin hyvinvointivaikutuksia. Vuorovaikutteinen kampanjointi järjestetään niin, että se kohdennetaan tietylle kohderyhmälle tiettyyn aikaan saavuttaakseen tietty tavoite. Yleisimpiä vuorovaikutuskeinoja, joita kampanjoinnissa käytetään ovat posterit, tiedotteet, julkiset tiedotukset, ryhmäkeskustelut, työpaikan neuvonnat tai esitykset. Monissa kampanjoissa voidaan yhdistellä näitä keinoja eri viestintä medioiden kanssa, jolloin puhutaan sovitelluista kampanjoista. (Synder 2006.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä käytetään erilaisia ohjelmia, joiden osina projektit ja kampanjat toimivat. Kampanjointi työhyvinvoinnissa on keino, jonka avulla voidaan siis projektiluontoisesti kehittää tiettyä hyvinvoinnin osa-alueita. Kampanjan tarkoitus on tiedottaa ja jakaa tietoisuutta koskien valittua aihetta. Selkeiden tavoitteiden ja vahvan viestin lähettäminen, ovat minkä tahansa kampanjan idean takana. Monesti kampanjointia hyödynnetään inspiroimaan, motivoimaan, kouluttamaan sekä tiedottamaan ihmisiä erilaisista asioista. Tällaisia ovat esimerkiksi terveysriskeistä tiedottaminen

sekä konkreettisten ratkaisuiden löytäminen käytännön harjoitteiden avulla. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto julkaisuaika tuntematon a.) Aiheina työhyvinvointia koskevissa kampanjoissa voivat olla esimerkiksi työmatkojen hyötyliikunta, työkuormituksen vähentäminen erilaisten ergonomisten ratkaisuiden avulla sekä työn tauottaminen taukojumpan avulla. Tutkimusten mukaan eniten elämäntapoja koskevat hyvinvointiohjelmat keskittyvät tupakoinnin vähentämiseen, liikunnan lisäämiseen sekä stressin vähentämiseen. Tällaisissa hyvinvoinnin edistämisen ohjelmissa käytetään monesti apuna palkitsemisjärjestelmää (Employee benefit research institute 2001), minkä avulla organisaation työntekijöitä saadaan sitoutettua sekä motivoitua. Suomessa usein käynnistetty työhyvinvoinnin kehittämisen ohjelma on Työ2030, jonka tavoitteena on vauhdittaa toimintatapojen uudistamista sekä uuden teknologian hyödyntämistä työpaikoilla, vahvistaen luottamukseen perustuvaa työ- kulttuuria, jolla saadaan Suomi Digikauden johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi sekä työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi (Työterveyslaitos 2020e). Toimenpiteiden tarkoituksena on vaikuttaa työllisyyteen, työhyvinvointiin sekä työurien jatkumiseen.

Positiivisten tulosten saavuttaminen sekä niiden pysyvyys vaatii työhyvinvointiohjelmita pitkäkestoisuutta, eri kohderyhmien tarpeiden huomioimista sekä henkilökohtaisia tapaamisia. Työhyvinvointiohjelmien ollessa pitkäaikaisempia, voidaan niiden avulla saavuttaa pysyviäkin elintapojen muutoksia, osoittavat tutkimukset. (Absetz, Hirvensalo, Pronk & Äikäs 2019). Jotta kampanjoissa sekä hyvinvoinnin kehittämisohjelmissa voidaan onnistua, on työntekijän sitouttamisella suuri merkitys. Tavoitteiden asettaminen sekä toimintasuunnitelma auttavat työntekijää saavuttamaan terveyden ja hyvinvoinnin kehityksen (Goetzel & Ozaminkowski 2008), jonka myötä pitkäkestoisemmat vaikutukset tulevat näkyviin.

## 5.2 Kampanjan vaiheet

Suunniteltaessa erilaisia ohjelmia sekä kampanjoita on syytä muistaa suunnitella ne selkeästi organisaation tavoitteiden ja muun strategisen suunnittelun ohella, jolloin on tärkeää kiinnittää huomiota seuraaviin vaiheisiin:

- Tietyn saavutettavan tavoitteen asettaminen, jota on mahdollista myös mitata.
- Tiettyyn kohderyhmään keskittyminen.
- Selkeän viestin luominen, joka on suunniteltu kohderyhmää ajatellen.
- Sopivan viestintäkanavan tunnistaminen, jonka avulla suunniteltu kohderyhmä tavoitetaan parhaiten.
- Budjetointi.
- Suunnitelma kampanjoinnin ajankohdalle.
- Lopuksi kampanjan arviointi, jotta sitä voidaan tulevaisuudessa kehittää.

Tavoitteen asettaminen auttaa muodostamaan paremman viestin, kampanjan rakenteen sekä mahdollistaa tavoitteeseen vaadittavien resurssien laskemisen. Asettamalla tavoitteet realistiseksi sekä mitattaviksi, voidaan edesauttaa kampanjan onnistumista ja arviointia. Joskus kampanjoinnissa käytetään välitavoitteita kuten pyrkimystä lisätä tietoisuutta ongelmasta, jolloin yksilöt automaattisesti

tekevät toimia oppiakseen ongelmasta. Aina yksilöt eivät toimi edesauttaakseen ongelman ratkaisua, minkä takia tietojen ja kokemusten sekä uskomusten lisäksi tavoitteeksi tulisi asettaa käyttäytymisen muutoksen tavoite. (Synder 2006.)

Tavoitteiden asettamisen lisäksi kohderyhmän spesifi määrittäminen kampanjalle auttaa suunnittelemaan viestin, jolla se tavoitetaan. Jotta kampanjalla tavoitetaan oikea kohderyhmä, on hyvä pitää kampanjan mainostaminen, slogan sekä logo lyhyenä, yksinkertaisena ja asiaankuuluvana. Kohderyhmän tulee ymmärtää viestin tärkeys ja se, mitä heiltä pyydetään sekä miksi. Käyttämällä useampaa viestintäkanavaa voidaan saada paremmat vaikutukset aikaan (Synder 2006). Viestintäkanavan valinta auttaa kohderyhmän tavoittamisessa sekä helpottaa viestintää, minkä lisäksi ajankohdalla on merkitystä, jotta valittu kohderyhmä voidaan tavoittaa oikea-aikaisesti. (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto julkaisuaika tuntematon a.)

Kampanjoissa tulisi painottaa tietoa, joka on uutta kohderyhmälle ja otollista käyttäytymisen muutokselle. (Synder 2006.) Viestinnässä tulisi kasvattaa tietämystä siitä, kuinka tai milloin jokin asia X toteutetaan niin, että se ohjaa käyttäytymisen muutokseen. Se, miten tieto esitetään ja miltä se kuulostaa tai näyttää, voi vaikuttaa merkittävästi viestin ymmärtämiseen. Huomiota kiinnittävä ja helposti muistettava viestintä auttaa saavuttamaan kohderyhmää ymmärtämästä viestiä. (Synder 2006.)



## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutettiin osana Wellness-Warkaus hanketta. Tarkoituksena oli hyödyntää työhyvinvointikampanjaa keinona, jolla tuotetaan kehittäviä keinoja stressiin ja palautumiseen työyhteisössä sekä yksilön arjessa. Tutkimuksen aikana esimiehille toteutettiin ennen kampanjan alkua valmennuspäivä fasilitoinnin muodossa, minkä lisäksi aloituskysely. Näiden myötä työhyvinvointikampanjaan saatiin kerättyä kyseiselle kohderyhmälle olennaisia kehityskohteita. Työhyvinvointikampanjan toteutuksen aikana osa esimiesryhmästä osallistui Firsbeat- hyvinvointianalyysiin, jotka antoivat tietoa sykevälivaihelulla mitattuna siitä, millainen stressin ja palautumisen tila todellisuudessa oli. Lopuksi esimiesten kokemuksia työhyvinvointikampanjan toteutuksesta, informatiivisuudesta ja merkityksestä kysyttiin lopetuskyselyn muodossa.

### 6.1 Tutkimusote

Tutkimusotteeksi valikoitui tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa lähtökohtana on yleensä organisaation erilaiset kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutos. Wellness-Varkaus hankkeen tarkoituksena on kehittää kokonaisvaltaisesti hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden sekä heidän työntekijöidensä työhyvinvointia, jolloin myös opinnäytetyössäni pyritään kehittävillä toimilla edistämään valitun kohderyhmän työhyvinvoinnin osa-alueita eli stressiä ja palautumista. Riippuen kehittämistehtävästä määrittää se, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Tässä opinnäytetyössä lähestytään kehittämistä tuottaen kehittämisehdotuksia, jolloin tutkimusta tarkastellaan tapaustutkimuksena sekä toimintatutkimuksena. Näillä tutkimusmenetelmillä oli mahdollista saada aiheesta syvällistä tietoa, saada aikaan ratkaisuja käytännön ongelmiin sekä luoda uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Moilanen ym. 2014, 58.)

Tapaustutkimuksen avulla halutaan ymmärtää organisaation tilannetta sekä saada ratkaistua siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa luodaan kehittämisideoita, jotka pohjautuvat tapauksen tutkimiseen erilaisten tiedonhankintamenetelmien avulla, jotka antavat kohteesta syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan. Tällaisessa tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde voi olla yritys tai sen osa, toiminta, prosessi tai tuote ja palvelu. Tavoitteena on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa sekä toimintaympäristössä. Tällainen tutkimustapa auttaa ymmärtämään kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti luoden syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärrystä. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miksi?” ja ”miten?”. Tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet, joiden avulla tuotetaan uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 17–100.)

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, jolloin tutkitaan esimerkiksi tiettyä ryhmää. Kohde on syytä valita työelämän kehittämistyössä aina käytännön tarpeet sekä kehittämistyön tavoitteet huomioiden. Hankkeen osana toimivassa opinnäytetyössä päätettiin keskittyä esimiehiin ja heidän palautumisensa ja stressinhallinnan kehittämiseen. Kohderyhmään kuului 15 esimestä, jotka

osallistuivat tutkimuksesta kyselyyn sekä kampanjaosioon. Tämän lisäksi kahdeksalle (n=8) (esimiehistä toteutettiin Firstbeat-hyvinvointianalyysi, jonka avulla saatiin tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa tämänhetkisestä stressin ja palautumisen tilasta sekä osattiin asettaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia kehittämiseen.

Toimintatutkimuksessa olennaista on ottaa tutkittavat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallistujiksi sekä tutkimukseen että kehittämiseen. Toimintaa ja työtä on syytä analysoida, kehittää eri vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuottaa uutta tietoa toiminnasta. Toimintatutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämiseen ja sen avulla pyritään muuttamaan todellisuutta, mikä tarkoittaa käytännön toiminnan sekä teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. (Moilanen ym. 2014, 58–60.)

## 6.2 Tapaustutkimuksen sekä toimintatutkimuksen vaiheet ja menetelmien valinta

Tapaustutkimus nojautuu teorioihin, aiempiin tutkimuksiin sekä erilaisiin metodeihin. Tapaustutkimuksen vaiheet (kuva 5) lähtee liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, minkä jälkeen osataan määrittellä alustava kehittämistehtävä tai -ongelma. Tutkittava tapaus sekä kehittämistehtävä muuttuvat ja tarkentuvat monesti prosessin edetessä. Tässä opinnäytetyössä tutkittavana tapauksena toimivat Varkauden kaupungin esimiehet. Oleellista tapaustutkimuksessa on, että kohderyhmä ymmärretään tietyntyyppisenä kokonaisuutena eli tapauksena. Toisessa vaiheessa perehdyttiin ilmiöön sekä käytännössä että teoriassa, minkä jälkeen osattiin täsmentää kehittämistehtävä, joka tässä opinnäytetyössä oli stressinhallinnan ja palautumisen kehittäminen. Kolmas vaihe pohjautui empiirisen aineiston keruuseen sekä analysointiin, jossa eri menetelmiä voivat olla haastattelut, kyselyt sekä havainnointit. Tässä opinnäytetyössä käytettiin apuna ryhmäkeskustelun fasilitointia, kyselyitä sekä hyvinvointianalyseja, jotka kaikki olivat oleellisissa osissa empiirisen aineiston keruussa ja analysoinnissa. Tätä empiirisen aineiston keruuta voidaan toteuttaa pitkin prosessin jokaista vaihetta. Viimeinen vaihe on itse kehittämisedotusten tai -mallien tuottaminen sekä kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi. Tarkoituksena oli tuottaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia työhyvinvointikampanjan avulla, joita olisi mahdollista hyödyntää myös tulevaisuudessa. (Moilanen ym. 2014, 54.)



KUVA 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukailtu Moilanen ym. 2014, 54).

Tarkemman kehittämistavoitteen sekä -tehtävän määrittelyn jälkeen on syytä pohtia kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Monesti tapaustutkimuksessa käytetään apuna erilaisia menetelmiä,

joiden avulla pyritään saamaan syvällisempi, monipuolisempi sekä kokonaisvaltaisempi kuva tutkittavasta tapauksesta. Sekä määrällinen että laadullinen menetelmä tai jopa niiden yhdistelmä ovat tapaututkimukselle tyypillistä. (Moilanen ym. 2014, 55.) Tyypillinen määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti kuten esimerkiksi lomakekysely, jolloin kysytään samoja asioita samassa muodossa tietyltä vastaaja joukolta. Tällaista menetelmää käyttäessä aihepiiriin liittyvä teoria tulee tuntee hyvin, jolloin sitä voidaan mitata.

Tässä opinnäytetyössä määrällisenä menetelmänä hyödynnettiin aloitus- sekä lopetuskyselyä, joiden avulla pyrittiin aktivoimaan esimiesryhmää pohtimaan omia stressioireita ja niiden tunnistamista, työstä aiheutuvia stressitekijöitä sekä palautumiseen vaikuttavia tekijöitä. Näiden kyselyiden avulla oli tarkoitus saada tietoa esimiesten stressitilasta sekä palautumisesta ennen kampanjan alkua sekä sen jälkeen. Aloituskysely toimi myös osana valmennuspäivää, jossa esimiehet pääsivät ryhmässä pohtimaan erilaisia stressiä lievittäviä keinoja sekä palautumista edistäviä keinoja. Kyselyt analysoitiin tuomalla ne Webropolin Professional Statistics- toiminnon avulla kahdelle Excel tiedostolle. Kysymykset kopioitiin valmiiseen analysointitaulukkoon ottamalla valituista tuloksista prosenttiosuudet, joista arvioitiin kuvailevan menetelmän avulla vastausten jakaumaa eri vastausvaihtoehtojen välillä.

Laadullisena menetelmänä tässä opinnäytetyössä toimi valmennuspäivä, jonka tarkoituksena oli tuottaa ryhmäkeskustelun keinoin lisää tutkimusaineistoa. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii ymmärtämään käsiteltävää asiaa syvällisemmin, jolloin voidaan arvioida esimerkiksi ihmisten ajattelutapoja, asenteita ja motivaatiota. (Kesänen 2020.) Tärkeää laadullisessa tutkimuksessa on se, että tutkittava kohderyhmä on harkinnanvarainen yleensä melko pieni joukko, tuloksia ei yleistetä tilastollisesti eikä analyysissa käytetä tiettyä teknisesti sovellettavaa työkalua. (Kesänen 2020.) Valmennuspäivän aikana oli luennointiosuus sekä ryhmäkeskustelu, joiden tarkoituksena oli antaa esimiehille alkukartoitus kampanjan toteutuksesta sekä kertoa teoriaa stressistä ja palautumisesta, minkä lisäksi aktivoida heitä keskustelemaan omista stressinhallinnan ja palautumisen keinoista valittujen teemojen avulla. Ryhmäkeskustelu toimi tässä opinnäytetyössä taustatiedon kartoittamisessa sekä kehittämiskohteeseen fasilitoinnin keinoin perehtymisessä. Tämä menetelmä auttoi ymmärtämään ilmiötä paremmin sekä kokonaisvaltaisemmin. Ryhmäkeskustelun teemat luotiin teorian pohjalta, josta nostettiin työyhteisössä ilmeneviä stressin ja palautumiseen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä. Keskustelu nauhoitettiin, minkä jälkeen se litteroitiin, jotta sen analysoiminen olisi helpompaa. Litteroinnin jälkeen aineistosta koottiin usein toistuvia teemoja, joiden pohjalta tuotettiin johtopäätöksiä.

Toisena taustatiedon menetelmänä osalle esimiesryhmästä toteutettiin Firstbeat-hyvinvointianalyysit, jotka antoivat henkilökohtaista ja tutkimuksellista tietoa stressin ja palautumisen tilasta. Näitä hyvinvointianalyysijä hyödynnettiin arvioimaan määrällisin menetelmin esimiesryhmän stressin ja palautumisen tasapainon tilaa. Mittauksiin osallistuneet esimiehet osallistuivat kampanjan toteutuksen jälkeen jatkomittauksiin, joiden tuloksia arvioitiin työssä erillisenä osana, koska otanta hyvinvointianalyseissa ja työhyvinvointikampanjaan osallistuneissa ei ollut täysin sama.

Toimintatutkimuksen vaiheet etenevät suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa (Moilanen ym. 2014, 60). Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen vaiheet kulkivat yhdessä, jolloin siitä saatiin yhtenäinen kehittämistyö. Kappaleessa 6.3.4 arvioidaan tarkemmin työhyvinvointikampanjan toteutusta sekä sen eri vaiheita.

### 6.3 Aineiston keruu

Aineistoa kerättiin useampaa menetelmää hyödyntäen. Aluksi ennen kampanjaa toteutettiin Webropol ohjelman avulla kysely stressin ja palautumisen tilasta ennen kampanjan alkua. Tämä kysely lähetettiin esimiesten vastuuhenkilölle, joka jakoi linkin kyselyyn. Kampanjan aikana osalle esimiesryhmästä toteutettiin Firstbeat- hyvinvointianalyysit, joiden tieto kerättiin Firstbeatin asiantuntijan toimesta. Lisäksi ennen kampanjaa toteutettu valmennuspäivän ryhmäkeskustelu toimi aineiston keruuna fasilitoinnin menetelmää hyödyntäen. Ryhmäkeskustelu nauhoitettiin, jotta siitä tulleet keskustelut ja vastaukset voitiin teemoittaa sekä avata tarkemmin. Työhyvinvointikampanjan jälkeen esimiehille toteutettiin toiset Firstbeat- hyvinvointianalyysit, jotta saatiin lopputilanne stressin ja palautumisen tilasta. Viimeisenä esimiehet vastasivat Webropol ohjelman avulla toteutettuun lopetus- kyselyyn, jonka tarkoituksena oli tiedustella kampanjan toteutusta, onnistumista sekä oman stressin ja palautumisen tilaa kampanjan jälkeen.

#### 6.3.1 Suunnittelu ja aikajana

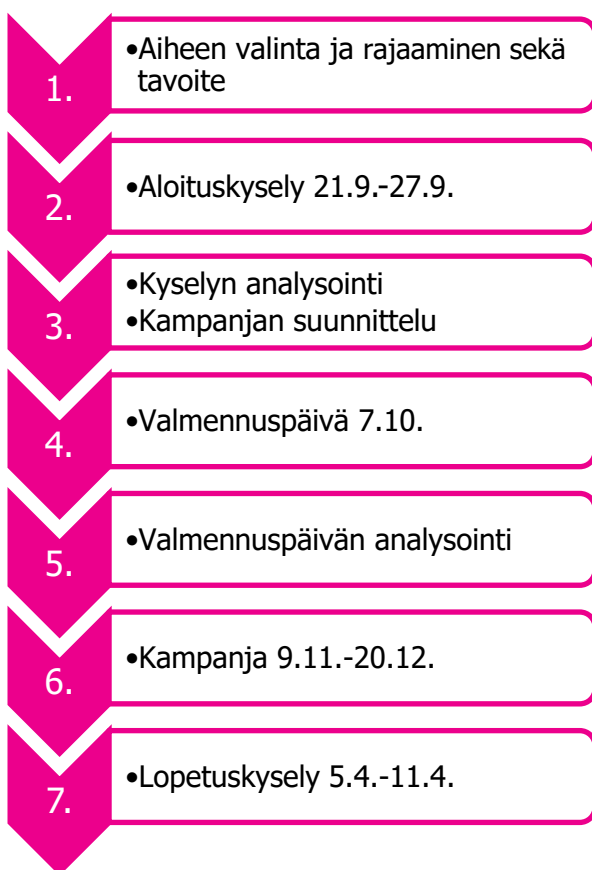
Kehittämistyön suunnittelu lähti liikkeelle omista sekä ohjaajani ajatuksista tuottaa jonkinlainen kehittämistyö Wellness-Warkaus- hankkeelle. Tavoite esimiesten stressinhallinnan ja palautumisen kehittäminen määriteltiin nopeasti aiheen valittua. Tämä tavoite osoittautui aihealueeksi, jota organisaatio sekä koko hanke pyrkivät edistämään.

Toisessa vaiheessa (kuva 6) oli hyvä kerätä konkreettista tietoa esimiesten omista kokemuksista sekä tuntemuksista aiheeseen sekä tavoitteeseen liittyen. Tietoa kerättiin toteuttamalla kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä aloituskysely, joka kehittämistyössä toimii hyvin lähtötilanteen selvittämisessä sekä loppuvaiheessa saavutettujen tulosten arvioinnissa. Kolmannessa vaiheessa (kuva 6) analysoitiin kyselystä saatuja tuloksia sekä aloitettiin sen pohjalta suunnittelemaan työhyvinvointikampanjaa. Työhyvinvointikampanja toimi toiminnallisena tutkimusotteena

Tämän jälkeen (kuva 6) toteutettiin 7.10.2020 valmennuspäivä, jossa tarkoituksena oli tiedottaa tulevasta työhyvinvointikampanjasta sekä ryhmissä fasilitoinnin keinoin tuottaa ajatuksia ja ideoita kehitettävästä aiheesta. Valmennuspäivässä toteutettiin ryhmäkeskustelu, jonka tarkoituksena oli kerätä tietoa esimiesten omista kokemuksista stressinhallinnasta sekä palautumisesta. Valmennuspäivän lopussa esimiehille annettiin myös Firstbeat- mittausjärjestelmät, joiden avulla kerättiin tietoa stressin ja palautumisen tilasta konkreettisesti.

Valmennuspäivän toteutuksen jälkeen analysoitiin fasilitoinnista saatuja ajatuksia, jotka kerättiin nauhoittamalla ryhmäkeskustelu. Nauhoittamisen lisäksi tarkoituksena oli fasilitoida niin, että saatiin tietoa, miten esimiehet käyttäytyivät ja puhuivat tietyistä valituista keskusteluaiheista.

Valmennuspäivä sekä aloituskysely toimivat tiedonkeruun menetelminä tulevaa työhyvinvointikampanjaa varten. Kampanjan tarkoituksena oli antaa esimiehille konkreettisia keinoja stressinhallintaan sekä palautumiseen ja näin ollen ideoita parempaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointikampanja toteutettiin videoiden muodossa, ja jokaisella viikolla oli oma teema. Toteutus tapahtui 9.11.-20.12, jolloin kampanjan kestoksi tuli kuusi viikkoa. Kampanjan päätyttyä esimiehille toteutettiin uudet hyvinvointianalyysit, minkä jälkeen he saivat huhtikuun alussa toisen kyselyn, jossa kerättiin tietoa kampanjan onnistumisesta sekä kehittämistyön toteutuksesta. Tämän jälkeen saatuja tuloksia analysoitiin sekä pohdittiin tarkemmin.



KUVA 6. Opinnäytetyön kehittämissosion aikajana

### 6.3.2 Kyselyt

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä eli määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on pyrkiä yleistämään (Kananen 2015, 73). Tämä tutkimusmenetelmä valikoitui yhdeksi osaksi opinnäyteyötä, koska määrällisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan tarkastella jo aikaisemmin

tutkittuja ongelmia sekä selittää ilmiötä paremmin (Kananen 2015, 66). Monesti myös kehittämissä yhdistellään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta tapauksesta. Ensimmäinen kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella Webropolissa 21.9.–27.9. välisenä aikana. Toinen kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella Webropolissa 5.4.2021-11.4.2021 välisenä aikana. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi molempia kyselyitä.

Suunniteltaessa kyselyä on hyvä pohtia aluksi, mitä tietoa tarvitaan sekä suunnitella huolellisesti myös analysointimenetelmä. On syytä muistaa, että kysely on määrällisen tutkimuksen menetelmä, joka pyrkii kuvaamaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. (Moilanen ym. 2014, 122.) Tutkimuksen kohteeksi valikoitui esimiesryhmä ja heidän stressinsä sekä palautuminen. Toteuttama aloituskysely pohjautui olemassa olevaan tietoperustaan, jota avattiin opinnäytetyön teoreettisessa osassa. Sähköisesti toteutettu kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli aktivoida esimiehiä kertomaan omista stressiin ja palautumiseen liittyvistä aiheista sekä tämänhetkisestä hyvinvoinnin tilasta. Avoimiin kysymyksiin vastaaja voi vapaasti kirjoittaa haluamansa vastauksen, kun taas strukturoiduissa kysymyksissä on ennakolta valmiit vaihtoehdot, joista vastaaja valitsee mielestään parhaan vaihtoehdon. Kysely lähetettiin sähköpostilla esimiesryhmän vastuuhenkilölle, joka jakoi kyselyn kaikille esimiesryhmään kuuluville. Heikkoutena tällaista menetelmää käyttäessä on tiedonkeruun kattavuus, jolloin kyselyt saattavat jäädä vastaajien roskapostisuodattimiin, eivätkä näin ollen tavoita kohderyhmää, mutta tässä tapauksessa kohderyhmä tavoitettiin melko hyvin.

Kyselytutkimuksen suunnittelu aloitettiin perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin tutkittavasta aiheesta. Tarkoituksena on, että suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, jotka tässä olivat esimiesten stressinhallinnan ja palautumisen kehittäminen. Kyselylomake (liite 1) jaettiin osiin; 1. Liikunta, ravinto ja uni 2. Stressioireet ja niiden tunnistaminen 3. Työstressi 4. Palautuminen ja palautumisen keinot 4. Stressinhallinta ja palautuminen työpaikalla. Kyselyssä (liite 1) käytettiin viisiportaista asteikkoa: Lähes aina, useimmiten, joskus, harvoin ja en koskaan. Taustatietoja ei kysytty, jolloin kysely toteutettiin täysin anonyymisti. Aloituskysely lähetettiin 16 esimiehelle, joista 11 vastasi kyselyyn 21.9.–27.9. välisenä aikana. Aineiston analysoinnissa käytettiin prosenttiosuuksia sekä keskihajontaa ja, koska aikaisempaa tutkimustulosta vastaavilla kysymyksillä ei ollut, ei ensimmäisen kyselyn tuloksia voitu vertailla edeltävään tilanteeseen.

Toinen kysely lähetettiin esimiehille 5.4.2021-11.4.2021 välisenä aikana, jolloin toinenkin Firstbeat-hyvinvointianalyysi oli toteutettu. Tämän kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten kokemusta toteutuneesta työhyvinvointikampanjasta sekä omista kokemuksista ja tuntemuksista, stressin ja palautumisen kannalta. Kysely jakautui 2 osioon, joista ensimmäisessä käsiteltiin kampanjan ajankohtaa, sisältöä, informatiivisuutta sekä visuaalisuutta. Toisessa osassa keskityttiin esimiesten kokemuksiin ja tuntemuksiin siitä, oliko tällaisella kampanjalla vaikutusta stressinhallinnassa ja palautumisessa.

### 6.3.3 Fasilitointi

Fasilitoinnilla tarkoitetaan neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista, jossa voidaan fasilitoida esimerkiksi strategian luomista, muutosten suunnittelua, verkostotapaamista, tutkimustulosten käsittelyä tai tiimin kehittämisen eri vaiheita. Fasilitoinnissa ydin on ihmisten aktivointi ja tavoitteena on pyrkiä löytämään keinoja, joilla ratkaista jokin ongelma. Fasilitoinnista voidaan puhua myös luovana ongelmanratkaisuprosessina. (Kantojärvi 2012, 11–19.) Ryhmäkeskustelu ja sen fasilitointi toimivat tässä tutkimuksessa kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä, jossa ryhmäkeskustelun tarkoituksena oli tietoisesti saada osallistujien välillä aikaan vuorovaikutusta ja näin ollen keskustelua kohteena olevasta aiheesta. (Juuti & Puusa 2020, 7.)

Valmennuspäivässä fasilitoin esimiesryhmää, jolloin tarkoituksena oli kerätä tietoa ryhmäkeskustelun avulla kohderyhmän stressistä ja palautumisesta työpaikalla, omia palautumisen keinoja, työpaikan tuottamia stressinhallinnan tai palautumisen keinoja sekä kehittämisehdotuksia näihin. Valmennuspäivään osallistui 13 esimestä, jotka toimivat ryhmäkeskustelun ajan kahden hengen ryhmissä. Valmennuspäivän alussa toteutin alustusluennon stressistä ja palautumisesta, jonka tarkoituksena oli valmistaa sekä informoida keskusteltavasta aiheesta tarkemmin. Fasilitoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että sen tavoitteet määritellään aluksi selkeästi sekä fasilitoinnin tarkoitus tuodaan ilmi, jota tässäkin pyrittiin toteuttamaan alustusluennon avulla. Luennon jälkeen keskusteltiin neljästä valitusta teemasta, minkä jälkeen aiheita avattiin yhdessä. Aluksi pienemmissä ryhmissä keskustelemisen oli tarkoitus luoda turvallisuutta sekä myönteistä ilmapiiriä, jotta teemoista olisi helpompi puhua ison ryhmän kesken. Ryhmän vetäjän roolilla on tärkeä merkitys ryhmäkeskustelun kulun sekä vuorovaikutuksen kannalta. Vetäjän tarkoitus on tuoda ilmi mistä ja miksi keskustellaan sekä motivoida osallistumaan. (Juuti & Puusa 2020, 7.) Tässä pyrin viemään keskustelua johdonmukaisesti eteenpäin esittämällä jatkokysymyksiä esimiehille sekä myös vastaamalla heidän esittämiin kysymyksiin. Näin saatiin aikaiseksi avoimempi ja vuorovaikutteisempi ilmapiiri.

Valmennuspäivä kesti 1,5 h, sisältäen puolen tunnin luennointiosuuden sekä tunnin ryhmäkeskustelun. Ryhmäkeskustelu nauhoitettiin, jotta analysointi olisi helpompi toteuttaa jälkeenpäin. Tässä tärkeää oli luoda luottamusta sekä tietoisuus siitä, että keskustelu on luottamuksellinen ja sitä käytetään vain kyseessä olevaan tutkimukseen, tutkimusmenetelmänä. Jokaiselta osallistuvalla esimiehellä varmistettiin, että nauhoitukseen oli lupa ja tehtiin myös selväksi, että keskustelu tullaan hävittämään sen analysoinnin jälkeen.

Ryhmäkeskustelun teemoina olivat:

1. Kiire sekä jatkuvat keskeytykset ovat ongelmana työnteolle. Pohtikaa asioita, jotka työssä aiheuttavat näitä sekä sitä, miten näihin olisi mahdollista vaikuttaa.
2. Pystytkö irrottautumaan työasioista? Pohtikaa keinoja, joiden avulla työasioista on mahdollista irrottautua.

3. Miten organisaatiossasi edistetään palautumista? Pohtikaa asioita, joiden avulla organisaatiosi edistää palautumista.

4. Millä keinoilla haluaisit työpaikalla palautua? Pohtikaa asioita, joiden avulla työpaikalla palautuminen olisi mieluisinta.

Nämä aiheet valittiin aloituskyselystä saatujen tietojen sekä teoriapohjan perusteella, minkä lisäksi valinnassa pohdittiin kehittämistyön tavoitteita. Kysymysrunгон kysymykset muotoutuivat avoimiksi kysymyksiksi, joiden tarkoituksena oli saada aikaan osallistujien välillä keskustelua. Ryhmäkeskustelu tilanteessa kaikki on riippuvaista vuorovaikutuksesta, jolloin kysymykset saattavat mukautua tilanteessa ja jatkokysymykset riippuvat osallistujien vastauksista. Näillä valituilla aiheilla saatiin täydennettyä tietoa organisaation jo olemassa olevista stressinhallinnan ja palautumisen keinoista sekä esimiesten stressin ja palautumisen kokemisesta, minkä jälkeen kehittämistyön kampanjaosiossa osatiin antaa näihin täydentäviä kehittämissuhteita.

Valmennuspäivän jälkeen nauhoitettu ryhmäkeskustelu litteroitiin, eli muutettiin tekstimuotoiseksi, minkä jälkeen se voitiin analysoida. Nauhoittaminen oli olennainen osa ryhmäkeskustelua, jolloin vetäjän ei tarvitse keskittyä muistiinpanojen tekemiseen sekä analysointivaiheessa tekstiä on helppompaa käsitellä. Aineiston laajuuden mukaan on syytä miettiä, kannattaako koko aineisto litteroida vai rajataanko aineisto tutkimuskysymysten ympärille. Tässä nauhoite litteroitiin niin, että aineiston nimet ja muut tunnistamisen mahdollistavat elementit muutettiin anonyymeiksi sekä litteroinnilla pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, mitä keskustelussa tapahtuu, minkä lisäksi analysoidaan yleistä ilmapiiriä ja tunnelmaa keskusteltavien aiheiden ympärillä.

#### 6.3.4 Työhyvinvointikampanja

Työhyvinvointikampanja toimi tässä opinnäytetyössä toiminnallisena tutkimuksena osana kehittämistyötä, joka pohjautui Wellness-Warkaus hankkeen alussa määriteltyihin tavoitteisiin esimiesten stressinhallinnan ja palautumisen kehittämisestä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä lyhytkestoista kampanjointia voidaan hyödyntää osana pidempiaikaista työhyvinvoinnin kehittämishanketta tai -ohjelmaa, miksi tämä toteutustapa koettiin tässä hankkeessa oikeaksi.

Kampanja toteutettiin 9.11.-20.12.2020 välisenä aikana, jolloin esimiehille lähetettiin kuusi erilaista videota, koskien stressin ja palautumisen edistämistä. Aiheet kampanjoinnin videoihin pohjautuivat teoriassa esiintyneisiin stressin ja palautumisen kehittämisen osa-alueisiin sekä aloituskyselyn ja hyvinvointianalyysin pohjalta todennettuihin kehittämiskohteisiin; Yleisesti stressin tunnistaminen, uni, ravinto, liikunta, arjen rytmittäminen ja työn tauottaminen sekä työkuormitus ja siitä palautuminen.

Työhyvinvointikampanjan toteutus tavaksi valikoitui videot, koska ne toimivat hyvänä tapana havainnollistaa asioita mielenkiintoisella tavalla. Videoita suunniteltaessa kiinnitettiin huomiota kohderyhmään, jolloin osattiin tarkentaa videoiden aiheet juuri kohderyhmälle sopivaksi. Tämän lisäksi videoissa hyödynnettiin interaktiivisia menetelmiä, joiden avulla saatiin kohderyhmän kiinnostusta ja mielenkiintoa pidettyä yllä koko työhyvinvointikampanjan ajan. Lisäksi erityistä huomiota kiinnitettiin



videoiden visuaalisuuteen sekä keston, joilla osaltaan on myös vaikutusta kohderyhmän motivoinnissa ja kiinnostuksen ylläpidossa.

Ensimmäinen työhyvinvointikampanjan viikko oli viikolla 46 (9.11.2020-15.11.2020), jonka teemana oli stressin tunnistaminen ja tunteiden lievittäminen. Videon aihe valikoitui teoreettisen viitekehyksen sekä aloituskyselyn pohjalta, joissa tuli esiin stressitekijöiden ja -ärsykkeiden tunnistamisen merkitys stressin kokemiseen. Videossa painotettiin näiden stressitekijöiden ja -ärsykkeiden tunnistamisen tärkeyttä, koska tavallisessa arjessa on lukuisia ärsykejä, jotka aktivoivat stressijärjestelmäämme ja on hyvä oppia tunnistamaan näitä ärsykejä välttääkseen kroonisen stressin. Videolla tuotiin esiin lyhytkestoisen stressin vaikutuksia sekä pitkäkestoisen stressin vaikutuksia, jonka avulla pyrittiin luomaan eroavia tekijöitä näiden välille. Lisäksi videossa painotettiin pohtimaan omia kykyjä, voimavaroja sekä rajoitteita, joilla voisi olla vaikutusta stressin kokemiseen. Videon lopussa oli pohdittavia kysymyksiä siitä tunnistaako stressiä laukaisevat tekijät sekä niistä aiheutuvat tunteet ja olisiko mahdollista suhteuttaa tai kääntää negatiivisia ajatuksia hyvää tuottaviin tekijöihin. Tämän tarkoituksena oli saada esimiehiä osallistumaan sekä löytämään omia stressintekijöitä sekä niistä aiheutuvia tunteita.

Työhyvinvointikampanjan toinen viikko 47 (16.11.2020-22.11.2020), viikon aiheena oli unen merkitys stressinhallinnassa ja palautumisessa. Unella on merkittävä vaikutus palautumiseen ja tutkimusten mukaan joka kolmas suomalainen aikuinen kärsii unettomuudesta, mikä aiheutuu yleisimmin työstressistä (Virolainen 2012, 47). Unen tarkoitus on palauttaa kehoa fyysisestä, henkisestä ja kognitiivisesta kuormasta, minkä takia unta tarvitaan lähes 8 tuntia yössä. Erityisesti Firstbeat Technologies Oy:n toteuttamista hyvinvointianalyseista nousi esiin erilaisia unettomuuden ja palautumattomuuden ongelmia, minkä takia tämä aihe koettiin työhyvinvointikampanjassa merkittäväksi. Videossa tuotiin esiin unen merkitystä, sen erilaisia tehtäviä ja haittatekijöitä sekä stressin vaikutuksia uneen. Videon loppuosassa nostettiin 6 erilaista keinoa siitä, kuinka parantaa unta ja näin ollen myös palautumista. Nämä 6 tekijää olivat arjen ja vapaa-ajan rytmittäminen, tietoinen iltarauhoittuminen, tarpeellinen ja tasainen energiansaanti, asioiden käsitteleminen päivän aikana, työn tauottaminen sekä iltaa rauhoittavien rutiinien löytäminen.

Työhyvinvointikampanjan kolmas viikko 48 (23.11.2020-29.11.2020) keskittyi ravintoon ja sen merkitykseen stressinhallinnassa ja palautumisessa. Videossa tuotiin esiin säännöllisen ateriarytmin sekä riittävän energiansaannin merkitystä. On todettu, että ruoka vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi viireystilaan, uneen, keskittymiskykyyn sekä mielialaan (Aalto & Kivinen-Partanen 2020), minkä takia on oleellista kokonaisuus, jossa ratkaisevat jokapäiväiset valinnat pitkällä aikavälillä. On hyvä muistaa, että syömisen ei tulisi lisätä stressiä vaan olla joustavaa sekä konkreettisesti että psykologisesti, mitä myös videossa haluttiin painottaa. Säännönmukaisella ruokarytmillä annetaan mahdollisuus terveelliseen ravitsemukseen niin, että voidaan samalla ylläpitää hyvää viireystilaa. Laadukkaat yöunet, parempi arjessa ja työssä jaksaminen sekä arkinen aktiivisuus ovat heijastusta tasapainoisesta palautumisesta, jota terveellisellä ja riittävällä ravitsemuksella edesautetaan. Videossa keskityttiin myös

tarkastelemaan ravinnon merkitystä työssä kiinnittämällä kohtuullisen kokoisiin annoksiin, mutta kuitenkin tasaiseen energiansaantiin. Lisäksi videon loppuun koottiin erilaisia pohdittavia kysymyksiä esimerkiksi, mistä oma ravitsemus koostuu tai kuinka pystyy varmistamaan säännöllisen energiansaannin työpäivän aikana.

Työhyvinvointikampanjan neljännen viikon 49 (30.11.2020-6.12.2020) aiheena oli liikunta. Hyvällä fyysisellä kunnolla ja säännöllisellä harjoittelulla voidaan parantaa hermoston tasapainoa ja tätä kautta myös palautua paremmin. Videolla tuotiin esiin erilaisia faktoja liikunnan terveysvaikutuksista sekä nostettiin myös tutkimustietoa nykypäivän työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, jossa uhkatekijöinä oli liian vähäinen liikunta-aktiivisuus sekä siihen yhdistettynä työstä aiheutuva stressi (Föhr 2016). Videolla haluttiin myös korostaa jo vähäisenkin liikunnan merkitystä sekä sitä, kuinka tärkeää on löytää itselleen sopiva mieluinen tapa liikkua. Videolle kerättiin myös erilaisia ja erilaisesti kuormittavia liikuntamuotoja, minkä lisäksi nostettiin esiin aikuisten liikkumisen suositukset. Videolla annettiin myös muutamia vinkkejä siitä, kuinka lisätä arkeen hyötyliikuntaa. Loppuun koottiin vielä pohdittavia kysymyksiä omista liikuntatottumuksista.

Työhyvinvointikampanjan viidennen viikon 50 (7.12.2020-13.12.2020) aiheena oli arjen rytmittäminen ja työn tauottaminen. Videolla tuotiin esiin, kuinka palautumista edistää työpäivän aikana tapahtuvat asiat sekä työajan ulkopuolinen vapaa-aika. Työpäivän aikaisella tauottamisella on oleellinen vaikutus palautumiseen, jaksamiseen ja esimerkiksi keskittymiskyvyn paranemiseen. Päivittäin kehoa kuormittaa erilaiset tekijät kuten työ, kotiaskareet, liikunta, kiire, stressi tai jännitys ja innostuminen. Jos kuormitusta on liika, voimavarat eivät ehdi palautua, mikä vaikuttaa oleellisesti jaksamiseen ja hyvinvointiin. Rytmittämällä ja suunnittelemalla arkea voidaan lisätä palautumisen hetkiä päivään helpommin. Videossa korostettiin lisäksi työpäiväisten taukojen merkitystä, joilla on iso merkitys kokonaispalautumisen kannalta. Erityisesti tämä aihealue nousi esiin myös Firstbeatin toteuttamissa hyvinvointianalyseissa. Työpäivään sisällytetyn palautumisen avulla saadaan aikaan voimavarojen täydentymistä sekä mahdollistetaan parempi tuottavuus ja tehokkuus. Videon loppuun koottiin lisäksi pohdittavia kysymyksiä työn tauottamisesta ja arjen rytmittämisestä, minkä lisäksi annettiin helppo hengitysharjoitus, jonka avulla voidaan työtä tauottaa ja näin ollen laskea stressitasoja sekä lisätä kokonaispalautumisen määrää.

Työhyvinvointikampanjan viimeisen viikon 51 (14.12.2020-20.12.2020) aiheena oli työkuormitus ja siitä palautuminen. Aihe osoittautui oleelliseksi, koska hyvinvointianalyseista sekä ryhmän fasilitoinnista nousi esiin suuri työmäärä sekä vastuu, jotka vaikuttavat stressaavasti. On todettu, että työasioiden, vastuun sekä velvollisuuksien ollessa jatkuvasti läsnä, johtajat ja esimiehet vievät työt usein vapaa-ajalle, mikä vaikuttaa myös stressiin ja palautumiseen. Videossa kerrottiin työkuormituksen tarkoittavan yksilön fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksien käyttöä työssä sekä työprosesseissa ja siitä, kuinka liiallinen työkuormitus voi aiheuttaa työntekijässä lyhyt- tai pitkäaikaista kuormittuneisuutta. Lisäksi avattiin tarkemmin erilaisten kuormitustekijöiden aiheuttajia sekä sitä, kuinka näihin

olisi mahdollista vaikuttaa niin, että työkuormitus ei olisi liiallista. Lopussa videolla annettiin konkreettisia keinoja työn ja ajankäytön suunnitteluun sekä oman asenteen tarkasteluun ja palautumisesta huolehtimiseen, joiden avulla voidaan vähentää haitallisen työkuormituksen vaikutuksia.

## 7 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA JA TULOKSIA

Tässä osiossa tarkastellaan kehittämistyössä hyödynnettyjen tiedonkeruuaineistojen tuloksia niin kyselyitä, fasilitointia kuin Firstbeat-hyvinvointianalyysin ryhmäraportteja sekä analysoidaan työhyvinvointikampanjan toteutusta.

### 7.1 Kyselyt

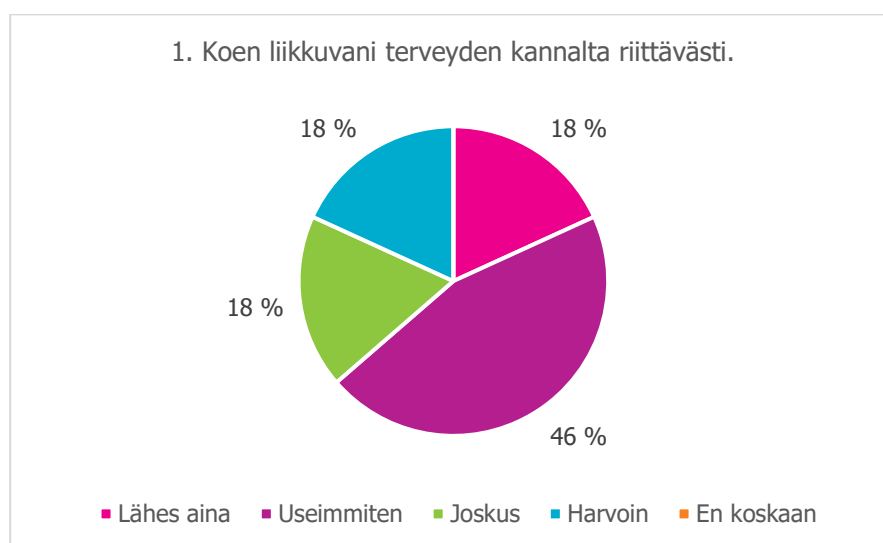
Tässä kehittämistyössä kyselyitä käytettiin lähtötilanteen selvittämiseen sekä lopputilanteessa saavutettujen tulosten arviointiin. Kyselyiden vastaukset käsiteltiin Webropol-ohjelman sekä Excelin avulla, joissa vastauksista koottiin taulukot, minkä jälkeen ne myös avattiin sanallisesti. Kappaleissa käsitellään aloituskysely sekä lopetuskysely erikseen.

#### 7.1.1 Aloituskysely

Aloituskysely (liite 1) lähetettiin 16 esimiehelle, joista 11 vastasi, jolloin vastausprosentiksi muodostui 68,75 %. Vastanneiden taustatietoja ei kysytty, jotta anonymius säilyisi eikä vastanneita voitaisi tunnistaa tai yhdistää. Vastausvaihtoehdot jakautuivat vaihtoehtojen lähes aina, useimmiten, joskus, harvoin ja en koskaan välille, joista vastaajat valitsivat kysymyksiin sopivimman. Tässä kappaleessa kyselyn tulokset on esitetty aihealueittain kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä.

#### Liikunta

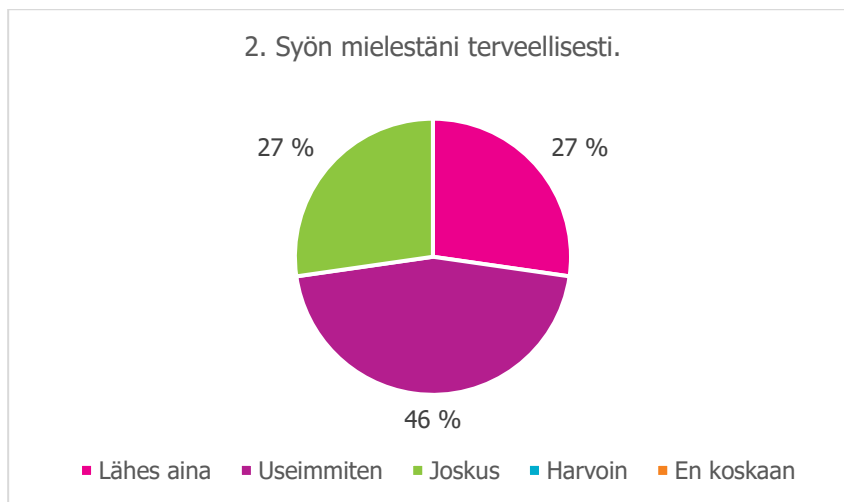
Kyselyyn vastanneista esimiehistä 46 % koki liikkuvansa terveyden kannalta useimmiten riittävästi. Esimiehistä 18 % koki liikkuvansa lähes aina riittävästi. Yhteensä useimmiten tai lähes aina liikkuvia muodostui 64 %, joka on yli puolet vastanneista. (ks. kuvio 1)



KUVIO 1. Koen liikkuvani terveyden kannalta riittävästi. (n=11)

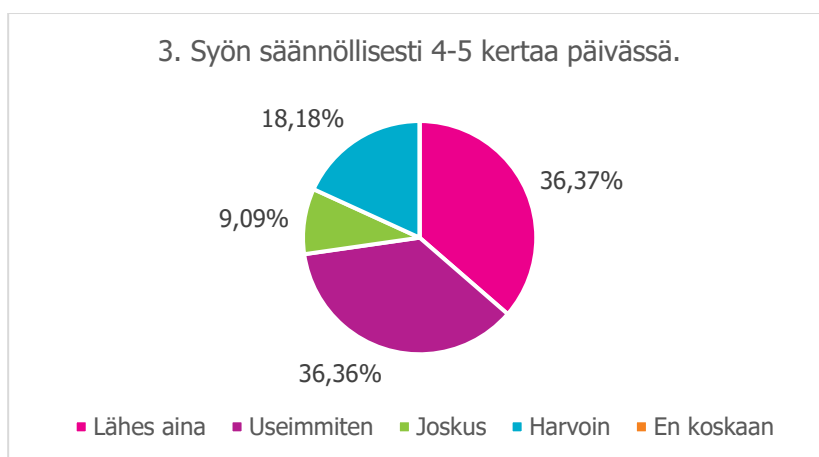
#### Ravinto

Vastanneista 73 % kokee useimmiten tai lähes aina syövänsä terveellisesti. Vastauksista voidaan myös huomata että 1/3 kokee joskus syövänsä terveellisesti. Harvoin tai ei koskaan vastauksia ei ollut ollenkaan. (ks. kuvio 2)



KUVIO 2. Syön mielestäni terveellisesti. (n=11)

Vastanneista 73 % kokee useimmiten tai lähes aina syövänsä säännöllisesti 4–5 kertaa päivässä. Terveyttä edistävä ruokavalio on kokonaisuus, jossa pyritään syömään monipuolisesti sekä säännöllisesti. Vastanneista 27 % kokee syövänsä joskus tai harvoin säännöllisesti. Epäsäännöllisesti tai liian vähän syömällä on vaikutusta kehoon stressaavasti, minkä takia yksi tärkeimmistä keinoista hermoston ja ruoansulatuksen kannalta on syödä ravitsevaa ruokaa tasaisesti päivän aikana. (ks. kuvio 3)

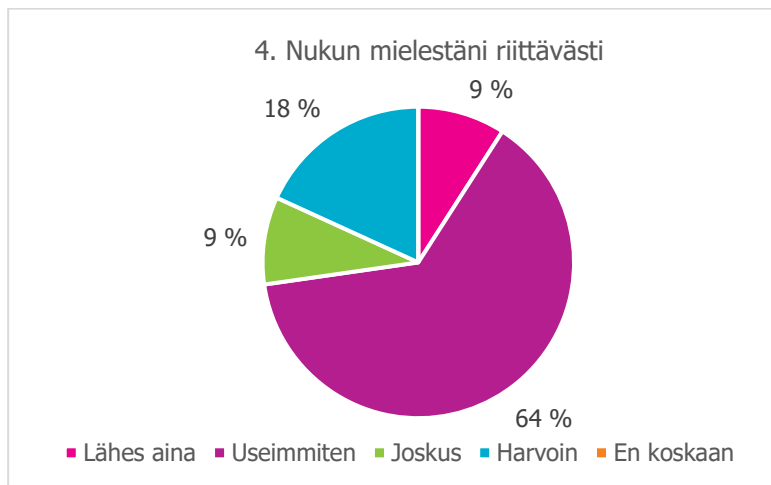


KUVIO 3. Syön säännöllisesti 4-5 kertaa päivässä. (n=11)

## Uni

Vastanneista 64 % kokee useimmiten nukkuvansa riittävästi. Kuitenkin 18 % kokee nukkuvansa harvoin riittävästi. Uni on yksi merkittävimmistä tekijöistä terveyden kannalta ja sillä on suuri merkitys

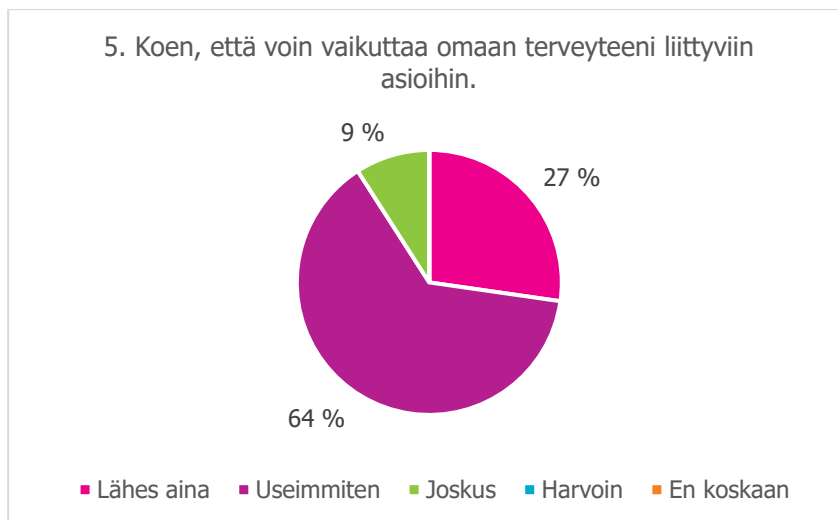
myös stressinhallinnassa ja palautumisessa. Esimiesten kokiessa väsymystä tai unettomuutta, heijastuu se merkittävästi myös työn tuloksellisuuteen sekä myös muiden terveellisten elämäntapojen ylläpitämisen vaikeuteen. (ks. kuvio 4)



KUVIO 4. Nukun mielestäni riittävästi. (n=11)

### Vaikutusmahdollisuus omaan terveyteen

Vastanneista 95 % kokee, että voi vaikuttaa lähes aina tai useimmiten omaan terveyteensä liittyviin asioihin. Yhteiskunta ja organisaatiot pyrkivät tukemaan ihmisten hyvinvointia ja työssä jaksamista, mutta viime kädessä jokaisen terveys on oman aktiivisuuden varassa, minkä takia sitä on jatkuvasti ylläpidettävä. (ks. kuvio 5)



KUVIO 5. Koen, että voin vaikuttaa omaan terveyteeni liittyviin asioihin. (n=11)

### Stressin kokeminen

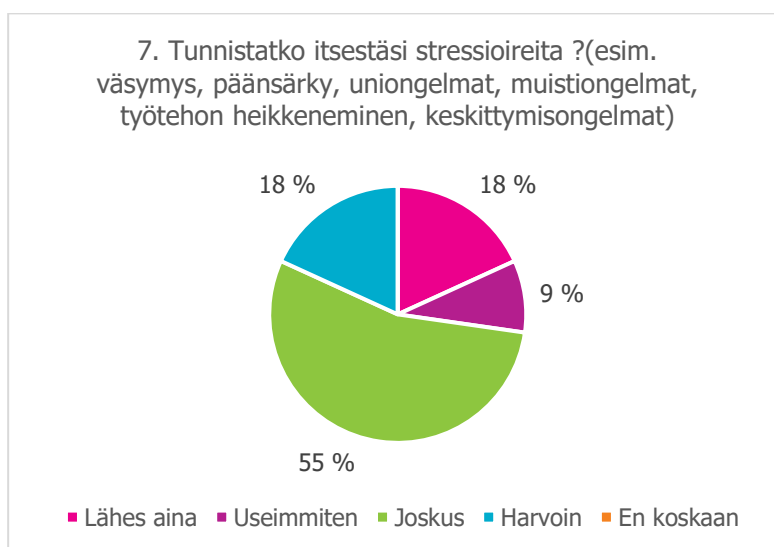
Vastanneista 64 % kokee joskus kokeneensa kuvauksen mukaista stressiä. Vastanneista esimiehistä 18 % kokee kuvauksen mukaista stressiä useimmiten. Vastanneista 18 % kokee harvoin kuvauksen mukaista stressiä. (ks. kuvio 6)



KUVIO 6. "Stressaaviksi asioiksi luokitellaan yleensä sellaiset tilanteet, jotka eivät vastaa odotuksia ja joihin liittyy tunne kontrollin puutteesta ja tilanteessa pärjäämisen epävarmuudesta. Siihen liittyy myös usein turhautumisen, ylivoimaisen tehtävän ja motivaation puutteen tuntemuksia." Oletko kokenut tällaista stressiä viimeisen kuukauden aikana? (n=11)

### Stressioireet

Vastanneista 55 % tunnistaa joskus itsestään kuvauksen mukaisia stressioireita. Lisäksi 18 % vastanneista tunnistaa kuvauksen mukaisia stressioireita lähes aina. On tärkeää, että stressioireita tunnistaa, mutta on syytä kiinnittää huomiota siihen, mistä ne aiheutuvat ja onko kokeminen jatkuvaa. (ks. kuvio 7)



KUVIO 7. Tunnistatko itsestäsi stressioireita? (n=11)

Tässä kysymyksessä esimiesten tuli valita itselleen kolme tekijää, jotka koettiin työhön liittyväksi stressitekijäksi. Vastauksista nousi esiin jatkuvat keskeytykset, kiire sekä jatkuvat muutokset, joilla

koettiin olevan vaikutusta työhön. Lisäksi vastausvaihtoehtoon ”Muu, mikä?” vastanneiden oli mahdollista kirjoittaa avoimeen vastauskenttään jokin muu vastaus. Avoimen kentän vastauksista nousi esiin erityisesti monialaiset tehtävät, joihin ei kuitenkaan keritä tai ole mahdollisuutta paneutua kunnolla, joiden koettiin aiheuttavan stressiä. (ks. kuvio 8)



KUVIO 8. Mitkä työhön liittyvät asiat koet stressaavaksi? (n=11)

### Palautuminen

Vastanneista 81,82% koki, että heillä on riittävästi vapaa-aikaa palautumista ja rentoutumista varten. Vastanneista 18% eli 2 kokivat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa palautumista ja rentoutumista varten. Kukaan vastanneista ei valinnut vaihtoehtoa ”en tiedä”. On tärkeää tiedostaa se, että palautumiselle ja rentoutumiselle jää kuormittavien töiden tai muun elämän ohella aikaa. (ks. kuvio 9)





KUVIO 9. Koetko, että sinulla on riittävästi vapaa-aikaa palautumista ja rentoutumista varten? (n=11)

### Stressin ja palautumisen kehittäminen

Seuraavassa kysyttiin, "Miten voisit kehittää/parantaa omaa stressinhallintaa ja palautumistasi?", johon vastaajat kirjoittivat avoimia vastauksia. Kysymyksen tarkoituksen oli saada vastaajia pohtimaan omia kehityskohteitaan niin stressin kuin palautumisen kannalta. Vastauksista voidaan huomata, että esimiehet tietävät kehitettäviä osa-alueita, joiden avulla saataisiin stressi sekä palautuminen parempaan tasapainoon. Alle on poimittu kyselystä muutamia avoimia vastauksia:

*"Aikatauluttamalla tehtäviä, kieltäytymällä välillä jostakin tehtävästä."*

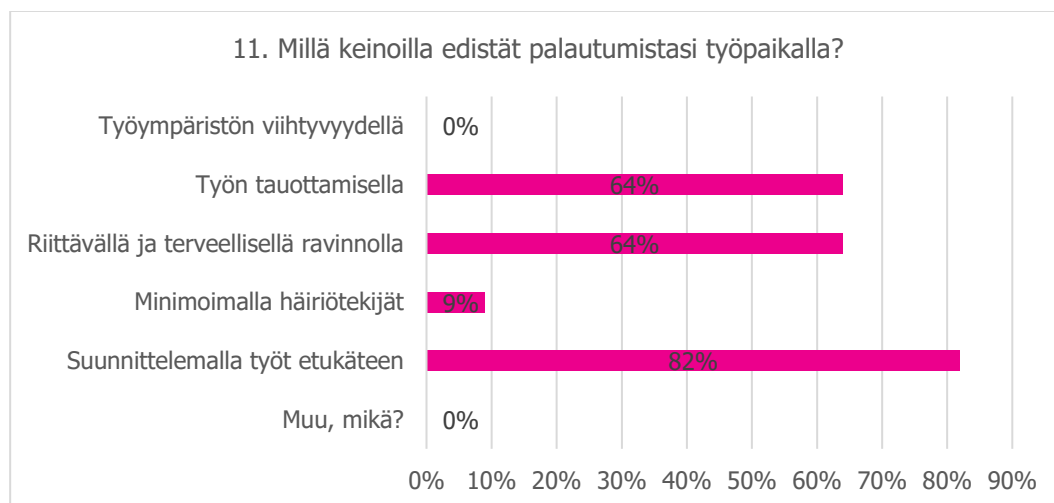
Tehtävien priorisoiminen ja aikatauluttaminen nousivat kysymyksissä esiin oleellisena osana työstä palautumista. Työtä on hyvä tarkastella kokonaisuutena, jossa tehtäviä voi aikatauluttaa esimerkiksi kiireellisyyden, tärkeyden ja kiinnostavuuden mukaan, jolloin niiden toteuttaminen voi olla helpompaa.

*"Vapaa-ajan liikunnan lisääminen ja monipuolistaminen. Terveellisen ruokailun omaksuminen osaksi arkea."*

Lisäksi vastauksista nousi esiin terveellisistä elämäntavoista huolehtiminen, jolla on oleellinen vaikutus stressinhallinnan ja palautumisen näkökulmasta. Lisäämällä sekä monipuolistamalla vapaa-ajan liikuntaa, voidaan edesauttaa kokonaisvaltaista hyvinvointia merkittävästi. Liikunnan ja ravitsemuksen ohella laadukkaaseen uneen panostaminen nähtiin kehityskohteena ajatellen stressinhallintaa ja palautumista.

Seuraavassa kysymyksessä esimiehiltä kysyttiin keinoja, joilla he edistävät palautumistaan työpaikalla. Tässä kysymyksessä vastanneet valitsivat heille kolme parhaita keinoa. Vaihtoehtoiksi koottiin yleisimpiä asioita, joilla on merkitystä työpaikalla palautumiseen. Vastanneista 82% eli 9 esimestä kokivat, että suunnitelmalla töitä etukäteen voidaan edistää palautumista. 64%

vastaajista koki, että työn tauottamisella sekä riittäväällä ja terveellisellä ravinnolla voidaan edistää työpaikalla palautumista. Lisäksi vastanneista yksi koki, että minimoimalla ulkoisia häiriötekijöitä on vaikutusta palautumiseen työpaikalla. (ks. kuvio 10)



KUVIO 10. Millä keinoilla edistät palautumistasi työpaikalla? (n=11)

Kyselyllä haluttiin myös kartoittaa organisaatiossa ilmeneviä kehityskohteita, joista kysyttiin 12. kysymyksessä: Millä tavoilla organisaatio voisi edistää esimiesten palautumista ja työssä jaksamista? (kehitysideoita). Vastaukset (n=11) annettiin avoimina vastauksina, joista tähän nostettiin muutamia.

*”Työtehtäviin ja asioiden perehtymiseen lisää aikaa.”*

Vastanneista osa koki, että asioiden perehtymiseen sekä työtehtäviin perehtymiseen ja aikataulutukseen olisi syytä antaa enemmän aikaa. Lisäksi tähän olennaisesti liittyvä selkeä ohjeistus ja aikataulus nähtiin merkittävänä kehityskohteena kyseisessä organisaatiossa. Paneutumalla työn alkuvaiheissa työtehtävien sekä vastuualueiden selkeyteen voidaan organisaatioissa osaltaan vaikuttaa henkilöstön stressin ja palautumiseen, kun jokaisella yksilöllä on selkeä käsitys työtehtävistä, työn vaatimuksista ja muista yleisistä työympäristön käytännöistä on jokaisen työyhteisössä työskentelevän helpompi toimia.

Lisäksi avoimista vastauksista ilmeni, kuinka asioiden keskustelu ja esimiesten hyvinvoinnista kuten palautumisesta huolehtimisen tulisi olla osa organisaation päivittäistä toimintaa, jota suunniteltaisiin yhdessä ammattilaisten kanssa. On todettu, että psyykkisen työhyvinvoinnin edistäjiä ovat henkilöstön tukeminen, työn vastuun jakaminen, työn tauotus sekä työn, vapaa-ajan ja levon tasapainosta huolehtiminen, jotka vaikuttavat merkittävästi stressin ja palautumisen tasapainoon.

*”Asioiden keskusteleminen läpi ja joskus voisi kysyä, että miten menee?”*

Esimiehellä voi olla monta roolia työhyvinvoinnin kannalta, minkä takia esimiesten stressin ja palautumisen tilaa olisi hyvä arvioida ja kehittää, jotta sen positiiviset vaikutukset voisivat heijastua myös koko työyhteisöön. Esimiestyön kehittämisen myötä työntekijöiden kehittäminen on myös helpompaa.

*”Kartoittaa esimiesten palautumisen nykytila ja tehdä henkilökohtaiset suunnitelmat ammattilaisten kanssa, kuinka palautumista voi parantaa jatkossa. ”*

Viimeinen kysymys esitettiin myös avoimena kysymyksenä, jossa esimiehiä pyydettiin luettelemaan kolme tyypillisintä tapaa, joilla pääsevät parhaiten irti työasioista. Vastauksista (n=11) voitiin pomia seuraavia aiheita; luonto, liikunta, perhe sekä omat harrastukset, joiden koettiin edistävän työasioista irtautumista. On tärkeää löytää itselle mieluisia tapoja rentoutua ja palautua, joiden myötä työasioista irrottautuminen on myöskin helpompaa.

### 7.1.2 Aloituskyselyn johtopäätökset

Vastauksista, jotka koskivat omaa hyvinvointia sekä terveellisiä elämäntapoja (kysymykset 1-5) voitiin huomata, että oma hyvinvointi ja terveys tunnistettiin olevan melko hyvällä tasolla, sillä vastauksista suurin osa sijoittui lähes aina tai useimmiten välille. Suurin osa vastanneista koki, että liikkuu tarpeeksi oman terveytensä kannalta, mutta kysymyksestä voitiin myös huomata, että 36 % eli 4 esimiestä koki liikkuvansa oman terveytensä kannalta riittävästi. Terveellinen ravitsemus koettiin olevan pääasiassa jokaisella hyvällä tasolla samoin kuin säännöllisesti syöminen. Omaan uneen liittyvässä kysymyksessä huomattiin, kuinka 27 % koki nukkuvansa harvoin tai joskus riittävästi, mikä oli syytä nostaa myös kehittävän osana kampanjassa esiin.

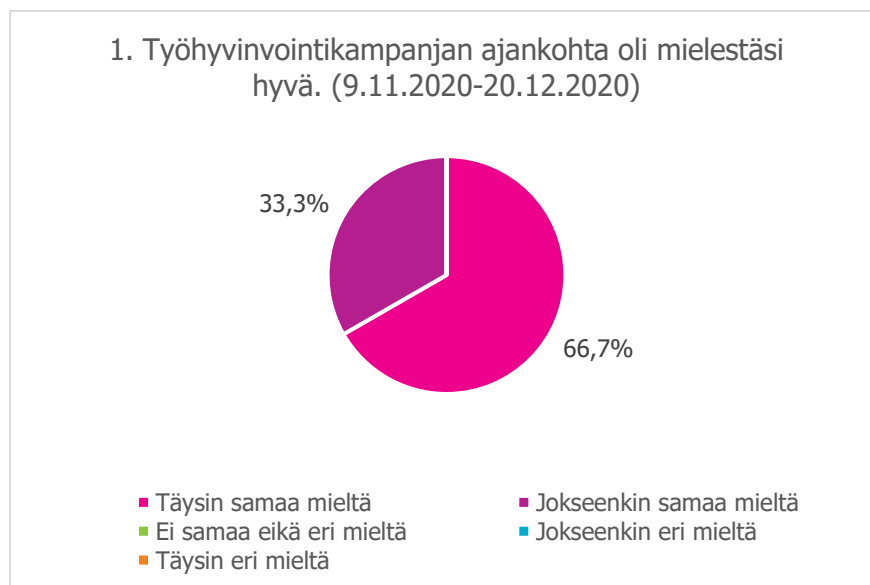
Erilaisia stressitekijöitä sekä -oireita tunnistettiin ja niitä myös ajoittain koettiin. Kysymyksistä voitiin myös huomata erilaisia työpaikalla aiheutuvia stressitekijöitä, joihin oli tarvetta löytää kehitettävää työhyvinvointikampanjan avulla. Kiire sekä jatkuvat keskeytykset nostettiin esiin haittaavina tekijöinä työpaikalla. Oli kuitenkin hyvä huomata, että vastauksista löydettiin suunnitteluun ja aikataulutukseen sekä työn tauottamiseen liittyviä tekijöitä, joiden avulla voitiin palautumista lisätä myös työpaikalla ja näin ottaa se osaksi kehittämistoimenpiteitä. Myös avoimista vastauksista nousi samoja stressitekijöitä, että palautumisen keinoja esiin. Lisäksi esimiesten ryhmäkeskustelun fasilitoinnista voitiin huomata samoja yhteneviä tekijöitä kuin tässä tehdyssä aloituskyselyssä, jonka myötä kehittämiskohteet ja toimenpiteet olivat yhteneväiset ja molempien tiedonkeruumenetelmien tulokset tukivat toisiaan.

## 7.2 Lopetuskysely

Lopetuskysely lähetettiin esimiehille toisten hyvinvointianalyysien mittausten sekä palautteidenannon jälkeen, jotta saatiin kokonaiskuva omista kokemuksista niin palautumisen kuin stressin kannalta sekä myös arvioitua työhyvinvointikampanjan onnistumista ja vaikutusta. Lopetuskyselyn vastausaika oli 5.4.2021-11.4.2021. Esimiehistä 6 vastasi kyselyyn, jonka tuloksia on avattu aihealueittain kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kysely lähetettiin projektin loppuvaiheessa, jolloin

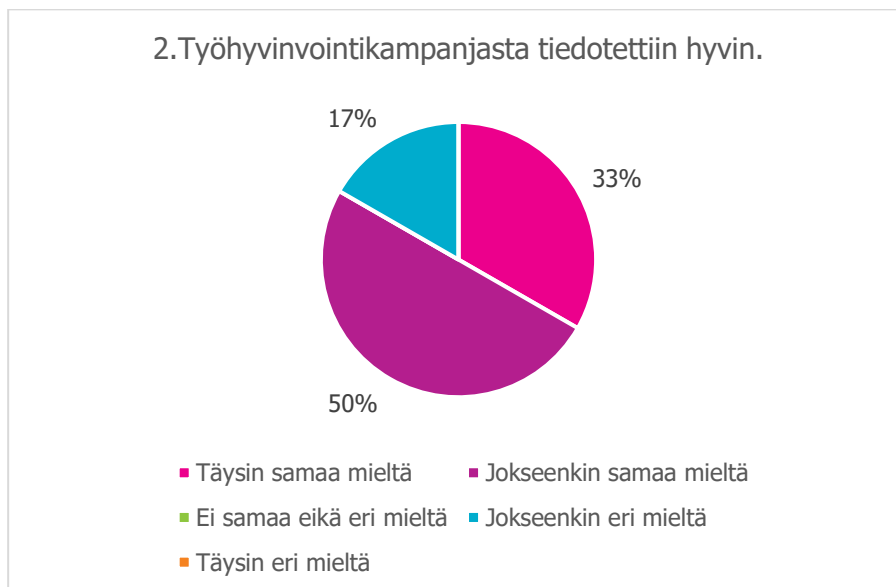
saatiin kerättyä kokonaiskuvasta vastauksia. Ajankohta osoittautui hieman huonoksi esimiesten kannalta, koska silloin työyhteisössä elettiin hyvin kiireistä aikaa uusien projektien käyttöönotossa. Vastausprosentiksi muodostui 37,5 %.

Ensimmäinen kysymys koski työhyvinvointikampanjan ajankohtaa, joka asetettiin esimiehille pidetyn valmennuspäivän sekä ensimmäisten Firstbeat- hyvinvointianalyysien jälkeisille viikoille. Vastanneista 66,7 prosenttia koki, että työhyvinvointikampanjan ajankohta oli hyvä. Loput vastanneista 33,3 % vastasivat olevansa jokseenkin samaa mieltä työhyvinvointikampanjan ajankohdasta. (ks. kuvio 11)



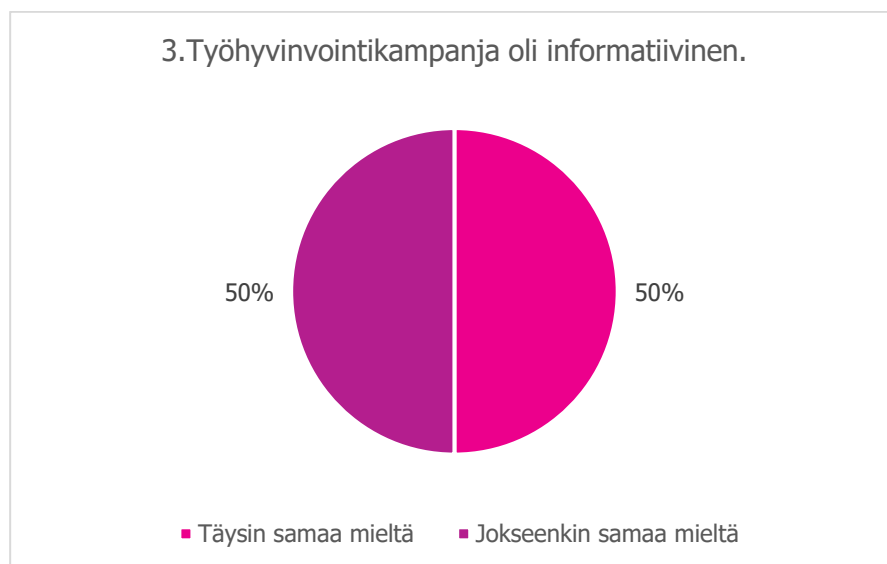
KUVIO 11. Työhyvinvointikampanjan ajankohta oli mielestäsi hyvä. (9.11.20-20.12.2020) (n=6)

Työhyvinvointikampanjan tiedottaminen tapahtui esimiehille toteutetun fasilitointipäivän yhteydessä, jossa informoitiin tulevasta aiheesta sekä sen tavoitteista. Työhyvinvointikampanjan materiaalien eli videoiden jakaminen tapahtui esimiesten yhteyshenkilön kautta, jolle viikoittaiset videot lähetettiin edellisenä päivänä. Kyselyssä kysyttiin työhyvinvointikampanjan tiedottamisesta, ja vastanneista 50% olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että kampanjasta tiedotettiin hyvin. 33% täysin samaa mieltä ja 17% jokseenkin eri mieltä. (ks. kuvio 12)



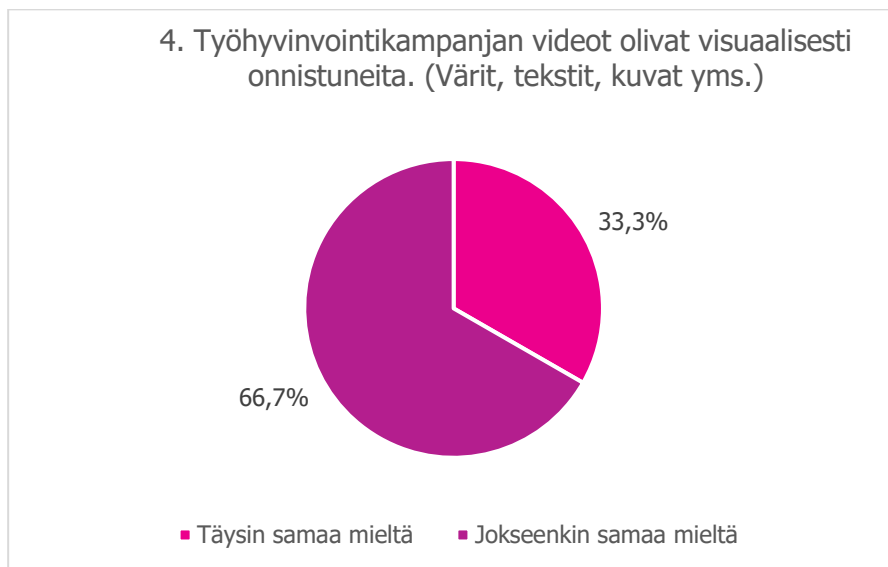
KUVIO 12. Työhyvinvointikkampanjasta tiedotettiin hyvin. (n=6)

Työhyvinvointikampanjan tarkoituksena oli tuottaa sekä fasilitoinnin, että aloituskyselyn pohjalta nousseista aiheista lisätietoa, joilla esimiesten olisi hyvä lähteä omaa stressinhallintaa ja palautumista pohtimaan sekä kehittämään. Lopetuskyselyssä kysyttiin työhyvinvointikampanjan informatiivisuutta, jonka vastaukset jakautuivat niin, että 50 % vastanneista koki olevansa täysin samaa mieltä ja 50 % koki olevansa jokseenkin samaa mieltä työhyvinvointikampanjan informatiivisuudesta. (ks. kuvio 13)



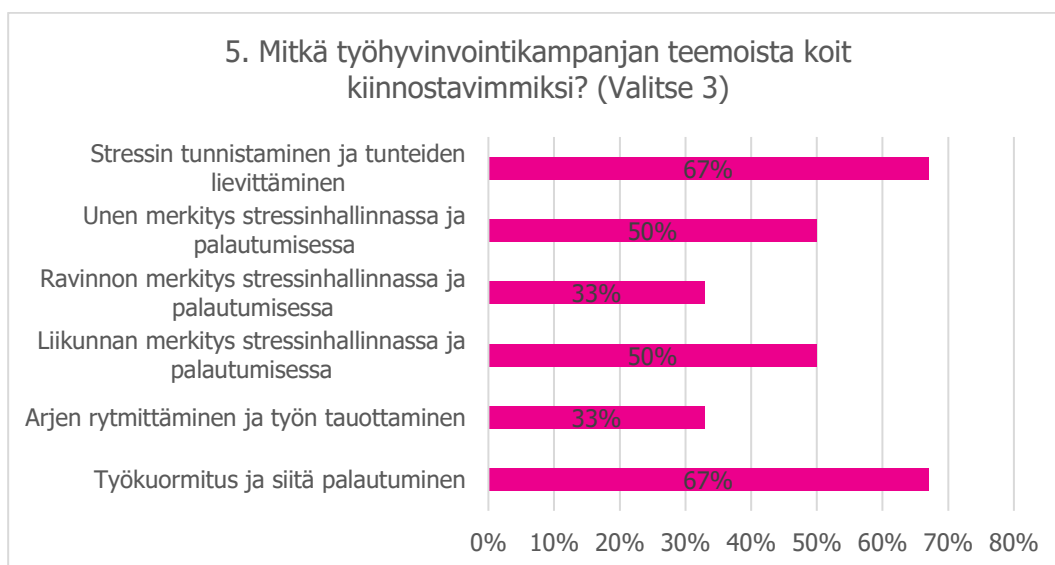
KUVIO 13. Työhyvinvointikampanja oli informatiivinen. (n=6)

Neljännessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään sitä, kokivatko esimiehet työhyvinvointikampanjan visuaalisesti onnistuneeksi värien, tekstien ja kuvien osalta. Vastanneista 66,7 % koki olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että työhyvinvointikampanja oli visuaalisesti onnistunut. Vastanneista 33,3% oli täysin samaa mieltä. (ks. kuvio 14)



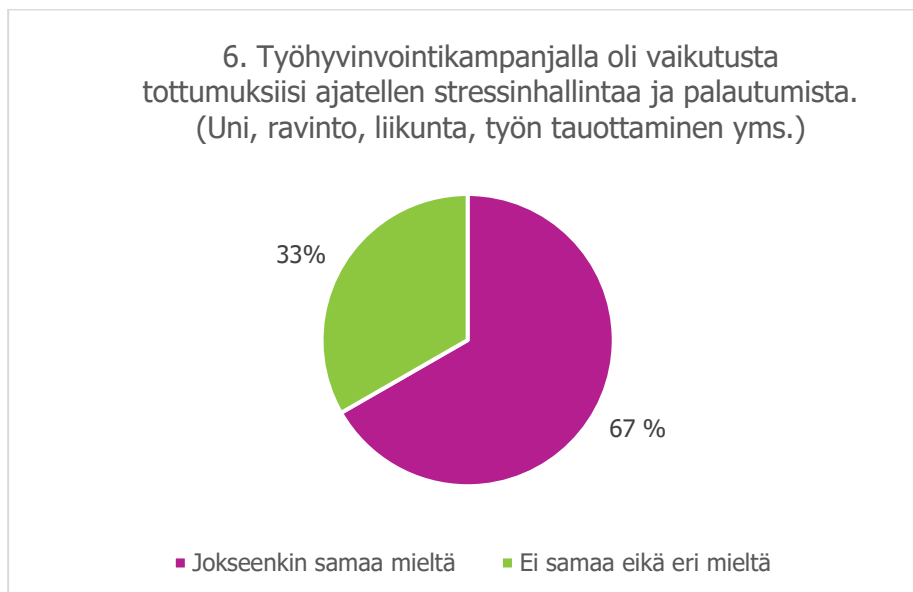
KUVIO 14. Työhyvinvointikampanjan videot olivat visuaalisesti onnistuneita. (Värit, tekstit, kuvat yms.) (n=6)

Työhyvinvointikampanjassa oli 6 erilaista teemaa, joiden kiinnostavuutta kysyttiin. Vastaajat saivat valita kolme kiinnostavinta työhyvinvointikampanjan teemaa, joista eniten vastattiin stressin tunnistamisen ja tunteiden lievittämisen, työkuormituksen ja siitä palautumisen sekä unen merkityksen stressinhallinnassa ja palautumisessa sekä liikunnan merkityksen stressinhallinnassa ja palautumisessa olevan kiinnostavimpia. (ks. kuvio 15)



KUVIO 15. Mitkä työhyvinvointikampanjan teemoista koit kiinnostavimmiksi? (Valitse 3) (n=6)

Työhyvinvointikampanjan vaikutusta tottumuksiin ajatellen stressinhallintaa ja palautumista (uni, ravinto, liikunta, työn tauottaminen yms.) kysyttiin kuudennessa kysymyksessä. Vastanneista 67 % koki, että työhyvinvointikampanjalla oli jokseenkin vaikutusta tottumuksiin. 33 % koki, että ei ollut samaa eikä eri mieltä pohtiessa tottumuksiaan. (ks. kuvio 16)



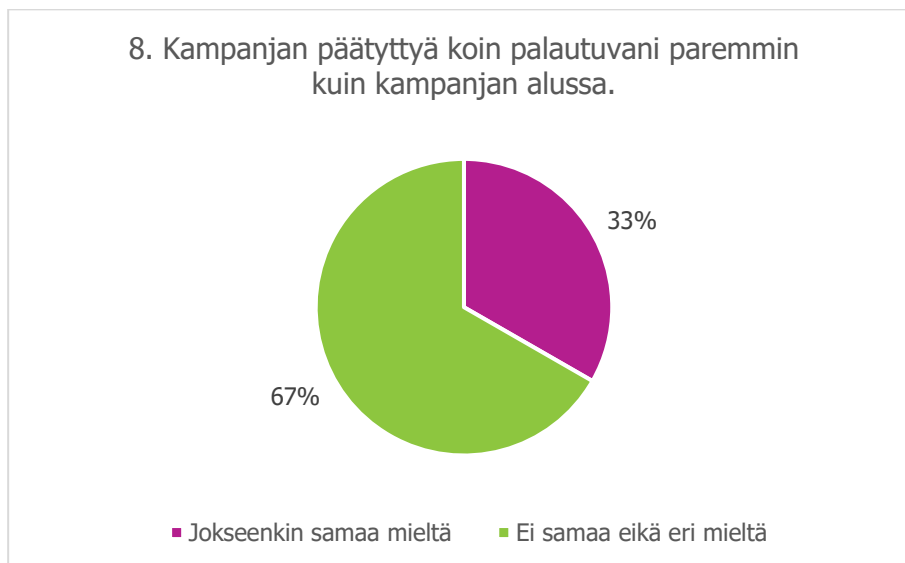
KUVIO 16. Työhyvinvointikampanjalla oli vaikutusta tottumuksiisi ajatellen stressinhallintaa ja palautumista. (Uni, ravinto, liikunta, työn tauottaminen yms.) (n=6)

Stressin kokemisen muutoksia kysyttiin seitsemännessä kysymyksessä, jossa verrattiin tilannetta ennen kampanjan alkua olevaan aikaan sekä sen jälkeiseen aikaan. Vastanneista 83 % vastasi, että ei ole samaa eikä eri mieltä siitä, kokiko vähemmän stressiä kampanjan päätyttyä kuin ennen sitä. 17 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että kampanjan päätyttyä koki vähemmän stressiä kuin kampanjan alussa. (ks. kuvio 17)



KUVIO 17. Kampanjan päätyttyä koin vähemmän stressiä kuin kampanjan alussa. (n=6)

Stressin kokemisen lisäksi esimiehiltä kysyttiin sitä, että kokivatko he kampanjan päätyttyä palautuvansa paremmin kuin kampanjan alussa. Tässä vastausprosentit jakoutuivat jokseenkin samaa mieltä sekä ei samaa eikä eri mieltä vastausten välille. Vastanneista 67 % koki, että ei ole samaa eikä eri mieltä sen kanssa, palautuiko paremmin kampanjan päätyttyä kuin ennen sitä. 33 % vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. (ks. kuvio 18)



KUVIO 18. Kampanjan päätyttyä koin palautuvani paremmin kuin kampanjan alussa. (n=6)

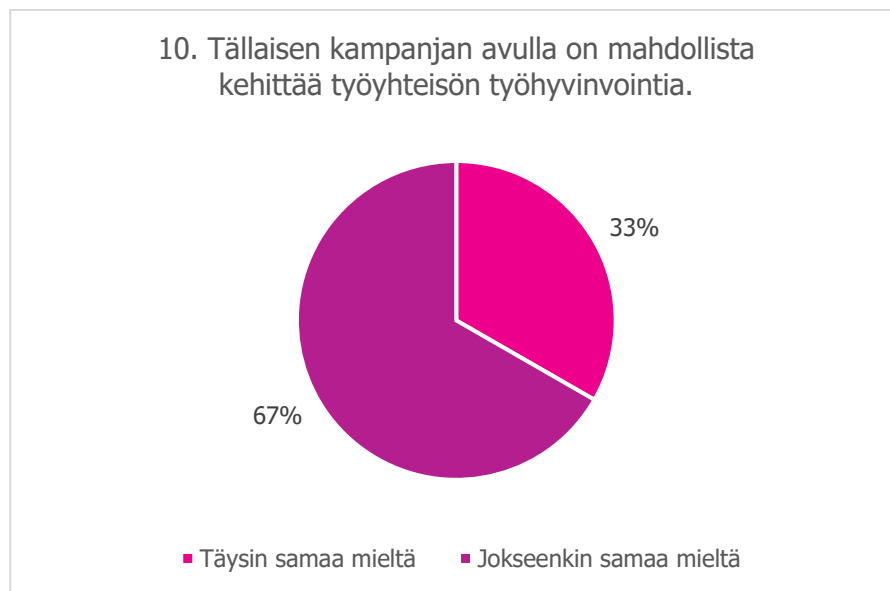
Työhyvinvointikampanjan tarkoituksena oli antaa vinkkejä ja kehitysideoita, joilla esimiesten olisi mahdollista viedä omaa hyvinvointiaan stressin ja palautumisen kannalta eteenpäin. Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, kokivatko esimiehet, että kampanja antoi olennaisia vinkkejä ja kehitysideoita omaan hyvinvointiin, jotka tukivat stressinhallintaa ja palautumista. Vastanneista 83 % olivat sitä mieltä, että kampanja antoi olennaisia vinkkejä ja kehitysideoita, kun 17 % oli täysin samaa mieltä. (ks. kuvio 19)



KUVIO 19 Kampanja antoi olennaisia vinkkejä ja kehitysideoita omaan hyvinvointiin, jotka tukivat stressinhallintaa ja palautumista. (n=6)



Kampanjan merkitystä työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämässä kartoitettiin kymmenennessä kysymyksessä. Esimiehistä 67 % vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että tällaisen kampanjan avulla on mahdollista kehittää työyhteisön työhyvinvointia. 33 % vastanneista oli täysin samaa mieltä. (ks. kuvio 20)



KUVIO 20. Tällaisen kampanjan avulla on mahdollista kehittää työyhteisön työhyvinvointia. (n=6)

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin kertomaan, miten kampanjaa voisi kehittää. (n=6) Vastausvaihtoehtoja ei ollut vaan vastauskenttä jätettiin vastaajille avoimeksi. Vastaukset olivat pääasiassa sitä, että koettiin kampanjan olevan näin hyvä, eikä sitä tarvitsisi kehittää tai ei osattu sanoa, miten kampanjaa voisi kehittää. Alla koottuna muutamia avoimia vastauksia.

Tutkimusta tehdessä oli syytä ottaa huomioon se, että yhteisiä tapaamisia kasvotusten ei voitu järjestää enää valmennuspäivän jälkeen, mikä osaltaan koettiin harmilliseksi.

*”Koronasta johtuen tapaamisia livenä ei ollut kovin paljon. Esimiesten kanssa yhdessä ryhmänä tapaamisia ja kokemusten vaihtoa olisin kaipaillut. Mutta tämä hyvä näin.”*

Vastanneista suurin osa koki työhyvinvointikampanjan hyväksi, eikä osannut löytää erityisiä kehityskohteita. Osa pohti myös sitä, kykenikö huomaamaan kampanjan myötä omassa stressin tai palautumisen tilassa muutoksia, koska ei aiemminkaan kokenut stressaantuneisuutta. Yleisesti vastauksista ilmeni, että kampanjan toteutukseen oltiin tyytyväisiä.

*”Hyvä kampanja. On vaikea sanoa, että palaudunko stressistä helpommin nyt kuin kampanjan alussa, koska en ole kokenut olevani juurikaan stressaantunut.”*

### 7.3 Lopetuskyselyn johtopäätökset

Työhyvinvointikampanjan ajankohdatsa ja tiedottamisesta kysyttiin esimiehiltä lopetuskyselyn ensimmäisissä kysymyksessä. Suurin osa vastanneista koki, että työhyvinvointikampanjan ajankohta oli hyvä sekä tiedottaminen oli hyvin toteutettu. Osa vastanneista koki olevansa jokseenkin eri

mieltä siitä, että työhyvinvointikampanjan tiedottaminen oli hyvää. Oleellista työhyvinvointikampanjassa oli saada esimiehille lisää tietoa ja kehityskohteita, joiden avulla omaa stressinhallintaa ja palautumista olisi mahdollista kehittää paremmaksi. Kolmas kysymys koski työhyvinvointikampanjan informatiivisuutta, jossa vastanneet olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kampanjan informatiivisuudesta.

Tärkeänä osana työhyvinvointikampanjaa oli sen eri teemat, jotka rakentuivat aloituskyselyn, ryhmäkeskustelun sekä teorian pohjalta. Lopetuskyselyssä haluttiin kartoittaa esimiesten kokemusta siitä, mitkä valikoiduista teemoista koettiin kiinnostavimmiksi. Vastanneet valitsivat kolme eniten kiinnostavinta teemaa, joista seuraavat saivat eniten vastauksia: stressin tunnistamisen ja tunteiden lievittäminen, työkuormitus ja siitä palautuminen sekä unen merkitys stressinhallinnassa ja palautumisessa sekä liikunnan merkitys stressinhallinnassa ja palautumisessa. Teoria osassa stressin ja palautumisen käsitteistä ilmeni samoja teemoja, joita esimiehet kokivat olennaisiksi ja informatiiviseksi myös tässä työhyvinvointikampanjassa.

Lyhyellä aikavälillä toteutettu kampanja ei yleensä saa aikaan merkittäviä muutoksia yksilöissä, mutta oleellista olisi vakiinnuttaa toimintatapoja, jotta muutoksia voidaan näin ollen pidemmällä aikavälillä arvioida. Lopetuskyselyssä haluttiin kartoittaa esimiesten kokemusta siitä, että kokiko työhyvinvointikampanjalla olleen vaikutusta tottumuksiini ajatellen stressinhallinnan ja palautumisen osa-alueita (uni, ravinto, liikunta yms.). Suurin osa vastanneista koki kampanjalla olleen jokseenkin vaikutusta tottumuksiin. Osa vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä kokiko muutoksia tottumuksissaan. Kampanjan vaikutusten arvioiminen koskien omaa stressinhallintaa ja palautumista voi olla haastavaa, jos esimiesryhmän henkilöistä osa ei kokenut ollenkaan stressiä ennen tai jälkeen kampanjaa.

On todettu, että positiivisten tulosten saavuttaminen sekä niiden pysyvyys vaatii työhyvinvointiohjelmilta ja -kampanjoilta pitkäkestoisuutta. Työhyvinvointiohjelmien ollessa pitkäaikaisempia, voidaan niiden avulla saavuttaa pysyviäkin elintapojen muutoksia. (Absetz, Hirvensalo, Pronk & Äikäs 2019) Muutosten vakiintuminen osaksi yksilöiden arkipäivää vie aikaa, minkä takia myös tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä kehittämiskohteiden löytämiseen ja tätä kautta toimintatapojen pidemmällä aikavälille ilmenevään muutokseen. On kuitenkin hyvä arvioida sitä, että näin lyhytkestoisella kampanjalla ei välttämättä saada yksilöissä aikaan suuria fyysisiä muutoksia vaan esimiesten käsitykset toimintatavoista- ja mahdollisuuksista muuttuvat, joka johtavat vähitellen siihen, että ne vaikuttavat yksilöiden hyvinvointiin ja tästä työyhteisöön.

Lopetuskyselyn lopussa kysyttiin, antoiko kampanja oleellisia vinkkejä tai kehitysideoita omaan hyvinvointiin, jotka tukivat stressinhallintaa ja palautumista sekä sitä, koettiinko, että tällainen kampanja voisi kehittää työyhteisön hyvinvointia. Suurin osa vastanneista koki saavansa oleellisia vinkkejä sekä kehitysideoita, minkä lisäksi koettiin, että tällaisella työhyvinvointikampanjalla on mahdollista kehittää työyhteisön hyvinvointia. Yleisesti työhyvinvointikampanja koettiin hyväksi ja sen toteutukseen oltiin tyytyväisiä.

## 7.4 Fasilitointi

Fasilitoinnissa ryhmäkeskustelun aiheet jaettiin neljään aihepiiriin: 1. Kiire sekä jatkuvat keskeytykset ovat ongelmana työnteolle. Pohtikaa asioita, jotka työssä aiheuttavat näitä sekä sitä, miten näihin olisi mahdollista vaikuttaa. 2. Pystytkö irrottautumaan työasioista? Pohtikaa keinoja, joiden avulla työasioista on mahdollista irrottautua. 3. Miten organisaatiossasi edistetään palautumista? Pohtikaa asioita, joiden avulla organisaatiosi edistää palautumista. 4. Millä keinoilla haluaisit työpaikalla palautua? Pohtikaa asioita, joiden avulla työpaikalla palautuminen olisi mieluisinta. Esimiehet keskustelivat aluksi pareittain, mikä oli hyvä tapa saada keskustelua aikaiseksi sekä ajatuksia paperille. Jokaiseen kysymykseen annettiin vastausaikaa 10 minuuttia, joten yhteensä aikaa meni 40 minuuttia, minkä jälkeen jokainen kysymys käytiin yhdessä läpi. Kysymysten vastauksia on avattu alle niin, että niitä on teemoitettu.

Organisaatiossa koettiin, että keskeytyksiä aiheuttaa suunnittelemattomat äkillisesti annetut ja yllättävät tehtävät sekä jatkuvat yhteydenotot puhelimitse, jotka vaikuttivat ongelmallisesti työnteokoon. Tämän lisäksi merkittävänä tekijänä koettiin kiireellisyys, joka johtui huonosta tai puutteellisesta työn suunnittelusta, epäoptimistista tavoitteista ja aikatauluttamattomuudesta. Keskustelusta nousi esiin kehityskohteita, joita olivat työn aikataulutus, realistisesti suunnitellut työtehtävät sekä työn jakaminen ja rytmittäminen. Erinomaisena ideana esimiehet nostivat työvuorot, joilla osa keskittyisi puheluiden vastaamiseen, minkä myötä toiset esimiehet saisivat tehokasta keskittymisaikaa tärkeiksi koetuille työtehtäville ja näin ollen myös toimimaan häiriöttä.

Työasioista irrottautumisen keinoiksi koettiin hyvin erilaisia keinoja. Osa koki, että työasiat eivät vaivaa työpäivän jälkeen ja niistä on helppo irrottautua. Osa esimiehistä koki kuitenkin, että työasioista on hyvin vaikea irrottautua sen takia, että iltaisinkin työpuhelin on avoinna ja näin ollen koko ajan ollaan tavoitettavissa. Tutkimuksetkin osoittavat, että työstä irrottautuminen ja palautuminen ovat välttämättömyyksiä, vaikka työ olisikin mielekästä. Tärkeitä töitä hoidetaan väsyneenä, huonosti nukkuneena ja työstä sekä muusta elämästä kuormittuneena. Positiivisetkin ajatukset työstä saavat aikaan fysiologisia vasteita, jotka eivät edistä palautumista. Työajan ulkopuolelle jatkuva työn ajattelu vaikuttaa uneen, saaden aikaan unen laadun kärsimisen ja palautumisen heikkenemisen. Työstä palautuminen alkaa, kun työn vaatimukset vähenevät eivätkä ole enää läsnä. (Jaakkola 2018, 111–113.)

Esimiehet kokivat, että työasioista irrottautumiseen auttaa erityisesti perhe, ystävät sekä itselle mielekkäiden asioiden tekeminen. Vapaa-ajalla asioiden, jotka poikkeavat mahdollisimman paljon omasta työstä edistävät työstä irrottautumista. Hyväksi irrottautumiskeinoksi koettiin myös se, että jo työpäivän aikana muistaa tauottaa, jolloin työpäivän jälkeinen väsymys ei ole niin suuri, kun on kyennyt päivän aikana ottamaan pienempiä taukoja enemmän ja näin olleen lisäämään palautumisen määrää. Lisäksi moni painotti sitä, että työn lisäksi on hyvä arvottaa elämässä muita asioita ja käytäntönä tästä organisaatiossa pyritään siihen, että työn jälkeisenä aikana ei keskustella työasioista vaan keskitytään muihin elämässä mielekkäisiin asioihin.

Keskustelussa pohdittiin myös etätöiden vaikutusta työstä irrottautumiseen, jonka myötä nousi esiin se, että työstä on vaikeampi irrottautua kotona, kun on fyysisesti samassa paikassa koko päivän ajan. Monesti työstä irrottautuminen voi olla haasteellisempaa kotona, minkä lisäksi monesti etätöissä työntekijän stressi tai muut ongelmat saattavat kasaantua ja jäädä näin ollen esimiehiltä tai muilta kollegoilta havaitsematta. Etätöistä voitiin kuitenkin löytää hyviäkin puolia, kun kollegat tai muut organisaation henkilöt eivät voineet samaan tapaan jatkuvasti keskeyttää työn tekemistä vaan mahdollisesti keskeyttämättömän työskentelyn, joka koettiin työpaikalla haasteeksi.

Kolmannen ja neljännen teeman myötä nousi esiin työyhteisössä ilmeneviä palautumisen edistämisen keinoja, joista nostettiin esiin työntekijöiden yhteiset keskusteluhetket sekä tauot, joiden aikana pyrittiin keskustelemaan muista kuin työasioista. Säännöllisiä taukoja pidettiin kuitenkin vain osan esimiehistä toimesta. Työhyvinvoinnin kannalta työpäivän aikaisella tauottamisella on oleellinen vaikutus palautumiseen, minkä takia niiden kehittäminen otettiin osaksi organisaation työhyvinvointikampanjaa. Lisäksi organisaatiossa on tuettu palautumista kulttuuri- ja liikuntaseteleiden muodossa. Tästä nostettiin esiin kehitysehdotuksena mahdolliset liikuntatauot, jotka järjestettäisiin liikunta-alan ammattilaisen toimesta ja liikuntatunti olisi sisällytetty työaikaan, jonka myötä saataisiin liikuntaa lisättyä jokaisen työntekijän ja esimiehen päiviin enemmän.

Yleisesti valmennuspäivän ja ryhmäkeskusteluiden ilmapiiri oli hyvin vastaanottava ja avoin, joka välittyi esimiesten rohkeudesta vastata kysymyksiin. Kaikkiin kysymyksiin saatiin hyvin erilaisia vastauksia, mikä avarsi myös esimiesten välillä sitä, kuinka eri tavalla työ kuormittaa tai, kuinka esimerkiksi keskeytykset haittaavat työntekoa. Jokainen pari vastasi ja toi esiin omia pohdintoja, minkä lisäksi näistä syntyi hyvin keskustelua siitä, kuinka asioita voitaisiin kehittää yhä paremmaksi. Erityisen hyvänä näin, kuinka kehitysehdotukset otettiin vastaan ja niitä lähdettiin rohkeasti jatkokehittämään. Fasilitoinnin aikana toteutetuista kysymyksistä nousi samoja teemoja esiin kuin aiemmin toteuttamassa aloituskyselyssä, minkä takia myös kampanjan teemoja oli helppo täten lähteä toteuttamaan.

Fasilitoinnista nousi esiin erilaisia työyhteisössä ilmeneviä ongelmia, joiden koettiin vaikuttavan stressiin ja palautumiseen. Esimiehet työskentelivät kuitenkin hyvin erilaisissa tehtävissä, minkä takia jokaista ilmenevää ongelmaa oli vaikea yleistää. Fasilitoinnissa pyrittiin kuitenkin tarkentamaan ilmeneviä ongelmia sekä löytämään asioita, jotka näitä aiheuttavat. Ryhmässä keskustelu sai monen ymmärtämään, millaisia ongelmia eri yksiköissä voi olla ja kuinka se vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Yleisesti keskustelusta nousi esiin hyvin samoja stressiä aiheuttavia tekijöitä, kuin aloituskyselyssä oli löydetty. Lisäksi samoja palautumiseen vaikuttavia tekijöitä osattiin tunnistaa samaan tapaan kuin aloituskyselyssä.

## 7.5 Firstbeat hyvinvointianalyysin ryhmäraporttien tulokset ja vertailu

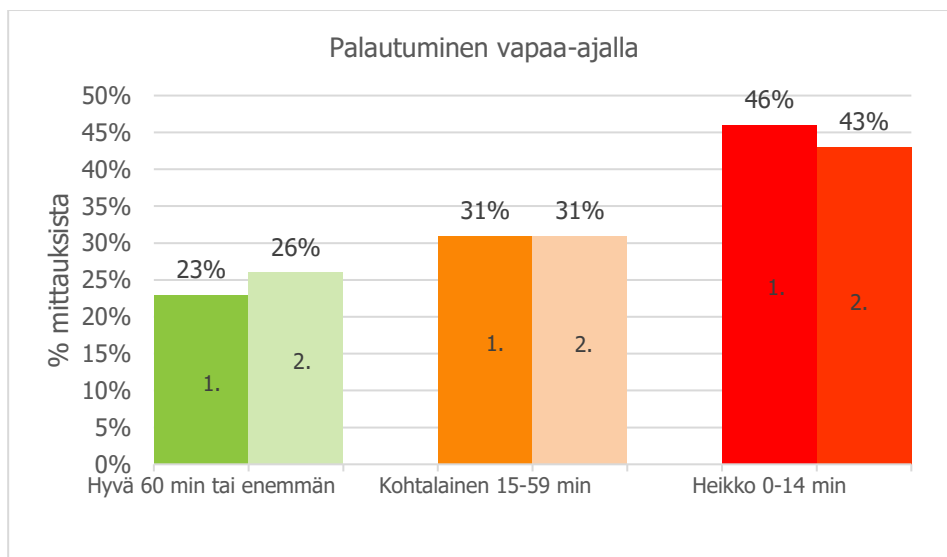
Firstbeat Technologies Oy:n hyvinvointianalyysi perustuu sydämen sykevälivaihteluun ja sen mittaamiseen, jonka pohjalta analyysi tuottaa tarkkaa sekä monipuolista tietoa kehon toiminnasta.

Firstbeat hyvinvointianalyysin tarkoituksena on kuvata palautumisen riittävyttä sekä auttaa tunnistamaan stressaavat tekijät niin työssä kuin vapaa-ajalla. Tällaisen menetelmän avulla on helppo tuottaa yksilöllistä tietoa hyvinvoinnin eri osa-alueista. Tarkoituksena on löytää yksilölle erilaisia palautumiskeinoja, kuinka stressiä voidaan hallita sekä miten syödä ja liikkua oikein suhteessa näihin. Analyysin avulla pyritään tunnistamaan kuormittumisen merkit varhaisessa vaiheessa, jolloin on mahdollista kohdentaa toimenpiteet tehokkaammin ja näin ollen motivoida asiakasta elämäntapa-muutoksiin. (Firstbeat asiantuntijan opas 2016.)

Hyvinvointianalyysi voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmämittauksena, joka edellyttää vähintään viiden henkilön ryhmää. Tuotetun raportin tavoitteena on todentaa keskeiset johtopäätökset stressistä, palautumisesta ja liikunnasta sekä todentaa palautumista tukevia tai kuluttavia arjen valintoja. Ryhmä-palautteessa käydään läpi raporttien tulkintoja ja tuloksia, joiden pohjalta keskustellaan mahdollisista kehittämistoimenpiteistä sekä yhteisistä toimintatavoista. (Firstbeat asiantuntijan opas 2016.)

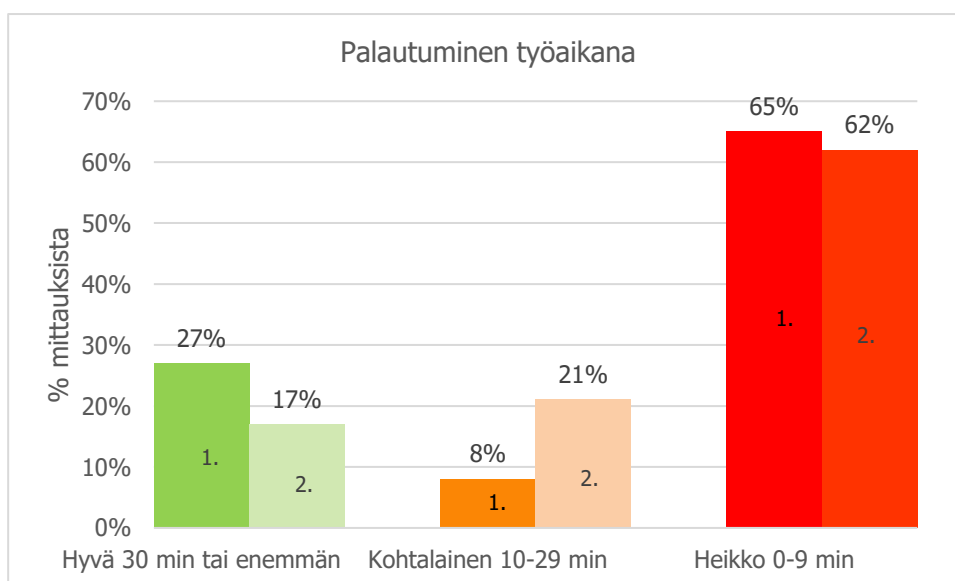
Hyvinvointianalyysit sekä ryhmä- ja yksilöpalautteenannot toteutettiin yhdessä Firstbetin hyvinvointi-asiantuntijan kanssa. Opinnäytetyössä kahdeksalle (8) esimiehelle toteutettiin kaksi viiden päivän mittaista mittausta, jotka analysoitiin jokaisen kanssa sekä henkilökohtaisesti että ryhmäpalautteen muodossa. Tuloksia käytiin läpi jokaisen yksilön kanssa etäpalaverissa, joissa tuotiin mittausten keskeisiä tuloksia ilmi sekä pyrittiin myös löytämään kehityskohteita ja asettamaan näille tavoitteita ennen seuraavaa mittausjaksoa. Mittausten välissä toteutettiin työhyvinvointikampanja, jossa hyödynnettiin mittauksista saatuja tuloksia ja pyrittiin tuottamaan kehittämiskohteita sekä konkreettisia keinoja stressin ja palautumisen tueksi. Yksilöpalautteet ja -raportit jätettiin tästä opinnäytetyöstä pois, koska haluttiin säilyttää anonymiteetti sekä tuoda esiin vain ryhmän kokonaistulos niin ensimmäisissä mittauksissa kuin seurantamittauksissa. Hyvinvointianalyysin tulokset on avattu ryhmäraportin yhteenvedona niin että ensimmäinen ja toinen mittaus on asetettu vertailuksi samoihin kuvioihin. Kuviot on tuotu yhteen ryhmäraporteista, jolloin tulosten vertailu on helpompaa. Kuvioissa esiintyvät prosenttiosuudet ovat ryhmän (n=8) keskiarvotuloksia. Kuvioiden lisäksi tiettyihin osa-alueisiin on esitetty tekstimuotoista analyysia.

Hyvinvointianalyysin tuloksissa arvioitiin ensimmäisenä palautumista valveillaoloaikana. Valveillaolo-aika jaettiin vapaa-aikaan sekä työaikaan. Tässä kuvassa on esitettyä vapaa-ajan palautumisen ensimmäinen mittaus (1.) sekä toinen mittaus (2.), joissa vertaillaan palautumisen % määräisiä osuuksia valveillaoloajasta. Prosenttiosuus kertoo, kuinka monta minuuttia palautumista vapaa-ajalla päivän aikana on tapahtunut. Asteikko on asetettu niin, että yli 60 minuuttia valveillaoloajasta on hyvä, 15–59 minuuttia on kohtalaista ja 0–14 minuuttia on heikkoa. Ensimmäisessä mittauksessa 23 % henkilöistä palautui hyvin valveillaoloaikana, kun taas toisessa mittauksessa eli seurantamittauksessa 26 % henkilöistä palautui hyvin valveillaoloaikana. Voidaan siis todeta, että palautumisen määrä oli hieman (3 %) kasvanut verrattaessa ensimmäiseen mittaukseen. Tuloksista voidaan myös huomata, että vapaa-ajalla tapahtuva palautuminen oli lisääntynyt, koska heikko alle 14 minuuttia päivässä palautuminen oli laskenut (3 %) (ks. kuvio 21)



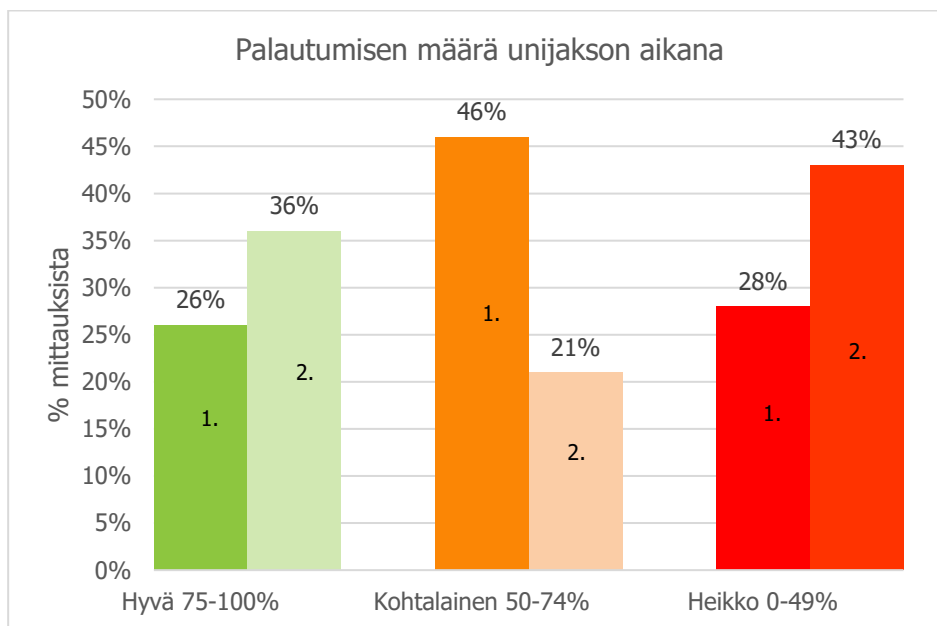
KUVIO 21. Palautuminen vapaa-ajalla. (n=8)

Tässä kuvassa on esitettyä työaikaisen palautumisen ensimmäinen mittaus (1.) sekä toinen mittaus (2.), joissa vertaillaan palautumisen % määräisiä osuuksia työajasta. Prosenttiosuus kertoo, kuinka monta minuuttia palautumista työaikana päivän aikana on tapahtunut. Asteikko on asetettu niin, että yli 30 minuuttia palautumista työajasta on hyvä, 10–29 minuuttia on kohtalaista ja 0–9 minuuttia on heikkoa. Tuloksista voidaan huomata, että yli 30 minuuttia kestävä palauttava jakson osuus on ensimmäisessä mittauksessa suurempi kuin toisessa. On kuitenkin hyvä huomata, että kohtalainen palautumisen määrä on lisääntynyt huomattavasti sekä heikko palautumisen määrä vähentynyt. (ks. kuvio 22)



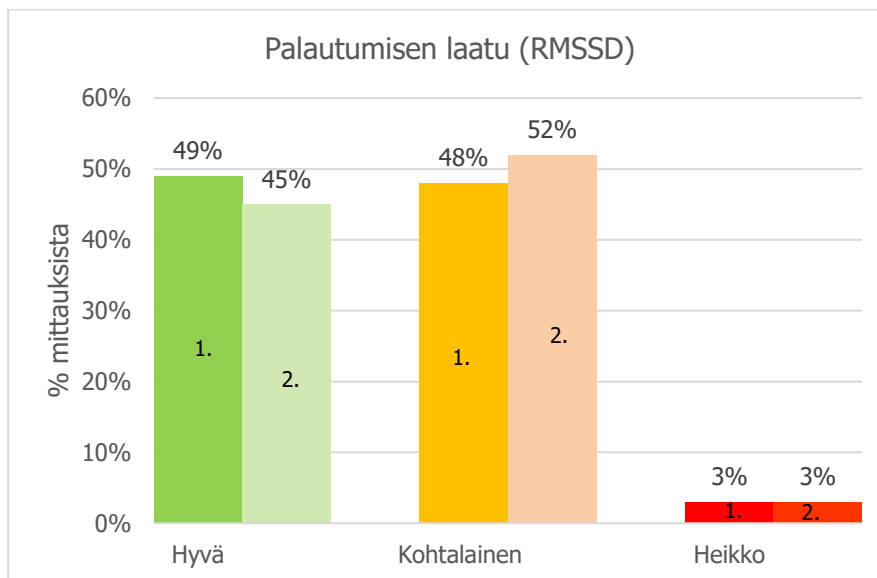
KUVIO 22. Palautuminen työaikana. (n=8)

Palautumisen määrä unijakson aikana on kuvattu kaaviossa niin, että prosenttiosuus kertoo kokonaispalautumisen määrää nukutun yön aikana. Prosenttiosuuden ollessa 75–100 % on palautumista tapahtunut yön aikana hyvin. 50–74 % osuus kertoo, että palautumisen määrä on ollut kohtalaista ja 0–49 % heikkoa. Tuloksista voidaan huomata, että palautumisen määrä on lisääntynyt unen aikana hieman, mutta myöskin samalla heikon palautumisen määrä on kasvanut verrattaessa ensimmäiseen mittausjaksoon. (ks. kuvio 23)



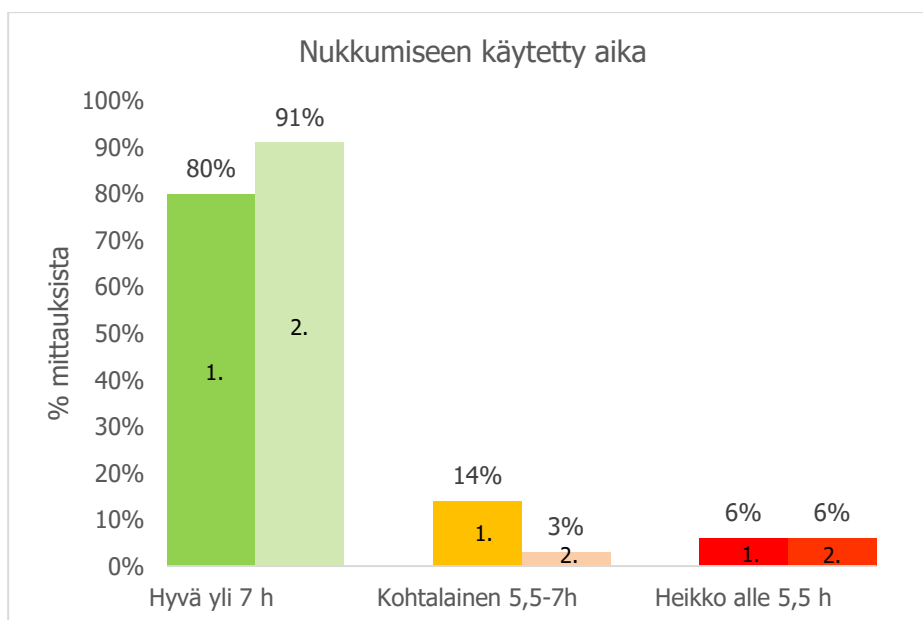
Kuvio 23. Palautumisen määrä unijakson aikana. (n=8)

Sykevälivaihtelua kuvaava tunnusluku RMSSD kertoo palautumisen laadusta, jossa korkeat arvot ovat yhteydessä hyvään palautumiseen. Alhaiset arvot kertovat heikosta palautumisesta. (Firstbeat 2014.) 49 % mittauksista palautumisen laatu oli hyvällä tasolla, ja 52 % mittauksista kohtalaisella tasolla. Vain 3 % mittauksista löytyi heikkoa palautumista. (ks. kuvio 24)



KUVIO 24. Palautumisen laatu (RMSSD). (n=8)

Nukkumiseen käytetty aika kuvaa sitä, kuinka monta tuntia vuorokaudesta on käytetty uneen. Käytetty aika on saatu esimiesten täyttämien päiväkirjojen perusteella. Tuloksista voidaan huomata, että yli 7 tuntia unen määrä on kasvanut reilut 10 % ensimmäisen ja toisen mittauksen välillä. Kohtalaisen 5,5–7 tuntia unen määrä on laskenut verrattaessa ensimmäiseen mittaukseen. Alle 5,5 tuntia yössä unen määrä on pysynyt samana 6 prosentissa. (ks. kuvio 25)



KUVIO 25. Nukkumiseen käytetty aika. (n=8)

Viimeisenä osiona mittauksista analysointiin liikunnan määrää sekä harjoitusvaikutusta. Suositusten mukaan liikuntaa tulisi harrastaa säännöllisesti kohtalaisella rasitustasolla vähintään 30 minuuttia



päivässä. Hyvinvointianalyysissa mitatut liikuntapisteet kuvaavat, kuinka hyvin mittausjakson aikainen aktiivisuus on täyttänyt terveysliikunnalle asetetut yleiset tavoitteet sekä liikunnan määrän että rasiustason suhteen. Hyvän tuloksen (60 pistettä) päivässä tuottaa 30 minuuttia reipasta tai 20 minuuttia rasittavaa liikuntaa. Mittauksen tehneiden esimiesten ensimmäisessä mittauksessa reippaan ja rasittavan liikunnan määrä oli keskiarvillisesti 19min/pv ja liikuntapisteitä kertyi keskimäärin 44. Toisessa mittauksessa reippaan ja rasittavan liikunnan määrä oli 20min/pv ja liikuntapisteitä kertyi keskimäärin 42. Tuloksia verrattaessa keskiarvoinen liikunnan määrä lisääntyi hieman (1%), mutta liikuntapisteet jäivät keskimäärin hieman alemmas. Ensimmäisissä tuloksissa liikunnan määrä oli tasaisemmin jakautunut paljon liikkuvien ja vähän liikkuvien välillä, kun toisissa tuloksissa vähemmän liikuntaa päivän aikana harrastavia enemmän ja samoin paljon liikuntaa harrastavia enemmän, jolloin väli kasvoi suureksi.

Liikunnan keston lisäksi arvioitiin liikunnan harjoitusvaikutusta, joka mittaa harjoituksen hengitys- ja verenkiertoelimistön maksimaalisen suorituskyvyn. Harjoitusvaikutus jaetaan viiteen luokkaan sen mukaan, kuinka harjoitus on kehittänyt maksimaalista aerobista suorituskykyä. 5= tilapäisesti kuormittava harjoitus, 4= erittäin kehittävä harjoitus, 3= kehittävä harjoitus, 2= ylläpitävä harjoitus ja 1= kevyt harjoitus. Harjoitusvaikutus jakautui ensimmäisessä mittauksessa niin, että 62 % mitatusta liikunnasta oli ylläpitävää harjoitusta, 25 % kehittävää harjoitusta ja 13 % erittäin kehittävää harjoitusta. Kaikkiaan 46 % vuorokaudessa mitatusta liikunnasta sisälsi joko kuntoa ylläpitävän tai kehittävä harjoituksen.

Toisessa mittauksessa harjoitusvaikutus jakautui niin, että 50 % mitatusta liikunnasta oli kehittävää harjoitusta, 25 % ylläpitävää harjoitusta 13 % erittäin kehittävää harjoitusta ja 12 % kevyttä harjoitusta. Kaikkiaan 46 % vuorokaudessa mitatusta liikunnasta sisälsi joko kuntoa ylläpitävän tai kehittävä harjoituksen.

## 7.6 Firstbeat hyvinvointianalyysin yhteenveto

Kokonaisuudessaan mittaustulokset paranivat jokaisella osa-alueilla hieman. Stressinhallinta parantui 3 %, unen aikainen palautuminen 6 % ja liikunnan määrä 1 %. Lisäksi osa-alueista vapaa-ajan palautuminen oli parantunut (kuvio 21), unen määrään oli panostettu (kuvio 25) sekä harjoitusvaikutus oli hieman muuttunut jakautuen useamman vaikutustason välille.

Mitattuja tuloksia on aina kuitenkin syytä verrata subjektiivisiin kokemuksiin, jotka Firstbeat hyvinvointianalyysin aloituskyselyn perusteella olivat parantuneet ainakin vireyden, unen ja oman hyvinvoinnin osa-alueilla. Oma tuntemus on tärkeä asia, vaikka tuloksien osalta ei vielä suuria muutoksia havaittukaan. Lisäksi on syytä ottaa huomioon mittausten välinen aika, joka oli noin 3-4kk, jolloin fysiologista muutosta ei vielä voida täysin nähdä, sen tapahtuessa hitaasti. Jokaisella yksilöllä muutosprosessi etenee omaa tahtia, minkä takia on syytä kiinnittää huomiota siihen, että muutoksia olttiin omiin toimintatapoihin tehty sekä oli opittu ja oivallettu omasta hyvinvoinnista lisää.

Yleisesti havaittuja asioita valmennuksesta sekä keskusteluista esimiesten sekä Firstbeat- hyvinvointiasiantuntijan kanssa nousi esiin se, että yhä useampi lähti kokeilemaan erilaisia toimenpiteitä päivän aikaiseen palautumiseen kuten tauottamalla työpäivää ja panostamalla vapaa-ajalla iltarauhoittumiseen. Lisäksi moni asetti tavoitteeksi lisätä säännöllistä aktiivisuutta sekä löytää itselleen sopiva liikuntamuoto, jota tällä hetkellä olisi mahdollista harrastaa. Moni myös totesi lisäävänsä vapaa-ajalle enemmän reipasta liikuntaa mukaan.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyö toteutettiin osana Wellness-Warkaus hanketta, jossa tarkoituksena on edistää kohdeorganisaation hyvinvointia, niin esimiesten, johdon kuin henkilöstön tasolla. Tämä opinnäytetyössä toteutetun työhyvinvointikampanjan ja tutkimuksen tarkoituksena oli löytää konkreettisia keinoja siitä, kuinka kehittää valitun esimiesryhmän työhyvinvointia stressin ja palautumisen näkökulmasta. Tavoitteena oli kasvattaa esimiesten tietämystä omista stressiin ja palautumiseen liittyvistä osa-alueista, joilla on pitkällä tähtäimellä merkitystä kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa ja täten myös koko työyhteisön johtamisessa. Tavoitteena konkreettisten neuvojen ja kehitysehdotusten lisäksi oli saada aikaan toimintatapojen muutosta, jotka pidemmällä aikavälillä heijastuisivat myös esimiesten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittymisessä. Tällaisen tutkimuksen avulla oli mahdollista löytää valitulle kohderyhmälle sopivia kehittämistoimenpiteitä, joilla voitaisiin parantaa esimiesryhmän stressinhallintaa ja palautumista, minkä myötä se heijastuisi koko organisaation toimintaan.

Työhyvinvointikampanja toimi hyvänä keinona tuottaa organisaation esimiesryhmälle tietoa stressiin ja palautumiseen liittyvistä osa-alueista, minkä lisäksi ehdotuksia toimintatapojen muutokseen, joilla saataisiin kokonaisvaltaisesti kehitettyä esimiesten hyvinvointia. Tutkimuksen alussa toteutetusta aloituskyselystä selvisi, että oma hyvinvoinnin ja terveyden tunnistettiin olevan yleisesti melko hyvällä tasolla lukuun ottamatta uueen liittyviä ongelmia sekä ajoittaisesti koettua stressiä. Kyselystä ilmeni, että erilaiset työyhteisössä ilmenevät ongelmat kuten jatkuvat keskeytykset, kiire ja työn tauottamisen vaikeus olivat tekijöitä, jotka vaikuttivat esimiesten stressin ja palautumisen tilaan. Kampanjan myötä esimiehille tuotettiin erilaisia toimenpide- ja kehitysehdotuksia kokonaisvaltaisesti koskien stressin ja palautumisen osa-alueita kuten unta, ravintoa ja liikuntaa, minkä lisäksi keskityttiin työn tauottamiseen, työkuormituksen optimointiin, ajanhallintaan sekä arjen suunnitteluun.

Lopetuskyselyn perusteella esimiehet kokivat saaneensa informatiivista tietoa sekä suurin osa vastanneista koki kampanjalla olleen jokseenkin vaikutusta tottumuksiin koskien stressinhallinnan ja palautumisen osa-alueita. Vastajat totesivat myös, että tällaisen kampanjoinnin avulla voidaan vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että krooninen kiire, jatkuvat keskeytykset, vastuu sekä töiden tekeminen iltaisin ja viikonloppuisin heijastui suoraan johtajien hyvinvointiin (Kurola & Tervo 2020), minkä takia tämä työhyvinvointikampanja toimi hyvin edistämällä esimiesten stressinhallintaa ja palautumista.

Kyselyiden lisäksi opinnäytetyössä haluttiin kerätä tietoa fasilitoinnin keinoin esimiesryhmästä ja heillä ilmenevistä stressiin ja palautumiseen liittyvistä ongelmista, minkä kautta voitiin kehittää ratkaisuja ja toimenpiteitä. Fasilitoinnilla onnistuttiin nostamaan esiin samoja stressiä aiheuttavia tekijöitä, kuin aloituskyselyn pohjalta oli löydetty, jonka myötä fasilitoinnin kautta onnistuttiin näihin tuottamaan kehitysehdotuksia.

## 8.2 Prosessin arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi tapaustutkimuksessa on haasteellista sen yhdistäessä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen. Luotettavuutta tulee arvioida niiden menetelmien avulla, joita tutkimuksessa käytetään. Kehittämistutkimuksen lähtökohtana on pyrkiä mahdollisimman hyvään lopputulokseen eli muutokseen, jonka takia luotettavuutta on hyvä arvioida koko muutosprosessin aikana. Tässä luotettavuutta arvioidaan kahden käsitteen avulla, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulosten tulee olla luotettavia siinä suhteessa, että ne ovat pysyviä eivätkä johdu sattumasta. Tutkimuksen ollessa pysyvä, voidaan se uusina ja tällöin myös uusintamittaus vahvistaa tutkimustulokset. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2015, 110–113.)

Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen menetelmistä käytettiin fasilitointia, jonka avulla pyrittiin tuomaan organisaatiossa ilmeneviä stressiin ja palautumiseen liittyviä ongelmia ilmi ja tätä kautta kehittämään ratkaisuja ja toimenpiteitä. Fasilitoinnin aikainen keskustelu nauhoitettiin osallistuneiden luvalla, jolloin aineiston dokumentointi ja tulkinta on luotettavuuden kannalta olennaista. Dokumentoitua aineistoa käytettiin analysoimaan fasilitoinnin aikaisia keskusteluja ja täten ne eivät jääneet vain muistinvaraisiksi. Keskusteluun osallistuvilta kysyttiin ennakkoon lupa sen nauhoittamiseen sekä tuotiin ilmi, että aineistoa ei tulla käyttämään työn jälkeen, mihinkään. Lisäksi nauhoituksen analysoinnissa ei käytetty nimiä, jotta vastanneiden anonymiteetti säilyisi.

Määrällisenä tutkimuksena tässä opinnäytetyössä käytettiin kyselyitä, joiden avulla pyrittiin selvittämään valitun kohderyhmän stressin ja palautumisen tilaa nykyhetkessä sekä tehtyjen kehittämistoimenpiteiden jälkeen. Yleisesti määrällisessä tutkimuksessa on syytä arvioida sisäistä validiteettia, jolloin voidaan todeta oikeat syy-seuraussuhteet. On kyettävä näyttämään esittämät väittämät oikeiksi sekä perustelemaan todetut ratkaisut. (Kananen 2015, 117–119.) Kyselyt suunniteltiin niin, että tuloksista saatiin vastauksia alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Kyselyissä käytettiin monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Kyselyn suunnittelun aikana pohdittiin ohjaajan kanssa eri kysymysten muotoilua sekä avointen kysymysten tarpeellisuutta ja kyselyyn sopimista. Kyselyissä kysyttiin avoimilla kysymyksillä ”Miten voisit kehittää/parantaa omaa stressinhallintaa ja palautumistasi?”, ”Millä keinoilla edistät palautumistasi työpaikalla?” sekä ”Miten kampanjaa voisi kehittää?”. Nämä kysymykset koettiin sopivaksi muotoilla avoimina, jotta vastaajat pystyivät antamaan vastauksen ilman ennalta määriteltyjä vaihtoehtoja. Esimerkiksi kampanjan kehittämisen kannalta oli oleellista kysyä avoimena se, kuinka kampanjaa voisi kehittää, jotta saatiin sellaisia näkökulmia, mitä tutkijana ei välttämättä itse huomaisi. Monesti riskinä on, että avoimiin kysymyksiin ei vastata, mutta näissä kyselyissä avoimiin kysymyksiin vastattiin prosentuaalisesti hyvin. Hyvänä puoleena avoimissa kysymyksissä oli se, että vastaajilta saatiin omia ideoita sekä mahdollisesti uusia vastauksia, joita työn aikana ei ollut ajatellut. Avointen kysymysten käytössä hyödynnettiin keskeisiä ohjeita, kuten niiden sijoittamista lomakkeen loppuun sekä jättämällä tarpeeksi tilaa vastauksille. Validiteetin kannalta oleellista oli lisäksi se, että tässä opinnäytetyön määrällisessä osuudessa ei käytetty

tutkittavien taustatietoja, jotta pystyttiin säilyttämään anonymius. Lisäksi tutkimusta arvioitiin pääasiassa sisäisen validiteetin avulla, jolloin pystyttiin toteamaan oikeita syy-seuraussuhteita.

Ajankohtana syyskuu oli aloituskyselylle hyvä, sen ollessa myös esimiesten työn kannalta melko tavan omaista aikaa. Tämä näkyi siinä, että vastausprosenttikin oli lopetuskyselyä huomattavasti korkeampi. Lopetuskyselyn ajankohta huhtikuu oli puolestaan huono, mikä vaikutti varmasti vastausprosenttiin. Esimiehet kokivat ajankohdan hyvin kiireiseksi uusien projektien ollessa juuri käynnissä. Jos kysely olisi toteutettu myöhemmin olisi vastausprosentti ollut mahdollisesti suurempi, mutta mitausten ja työhyvinvointikampanjan loppumisesta olisi taas kulunut avain liian pitkä aika. Kuitenkin reliabiliteettia lisää se, että tutkimus kesti useamman kuukauden ja stressin sekä palautumisen tilasta selvitettiin alku- ja lopputilanteet.

Kehittämistutkimuksessa kehitystoimenpiteiden vakiintuminen kestää yleensä pidemmän aikaa, minkä jälkeen voidaan luotettavammin tehdä johtopäätöksiä. On kuitenkin syytä huomioida, että kyselyistä saatuja tuloksia ja Firstbeat- hyvinvointianalyysin mittaustuloksia ei voida yhdistää, koska otanta ei niissä ollut täysin sama vain osan esimiehistä osallistuessa hyvinvointianalyysiin. Tämän takia kyselyiden tuloksista ja Firstbeat- hyvinvointianalyysien tuloksista ei ole tehty ristikkäisiä syy-seuraussuhteita tai johtopäätöksiä, vaan ne on arvioitu erillisinä osina.

Kehittämistyössä eettisyydessä korostuu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus, joiden lisäksi seurauksen tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Kehittämistyötä koskee samat normit kuin tieteellisessä tutkimuksessa, jolloin oleellista on, että tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevat ihmiset tietävät, mitä kehittäjä on tekemässä, mikä on toiminnan kohde ja tavoitteet sekä mikä on heidän roolinsa yrityksen toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. Tässä kehittämistyössä oleellista oli, että kohderyhmän osallistujia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan, joka tuotiin esiin myös kehittämistyön alkaessa. Kohderyhmältä kysyttäessä suostumustaan tutkimukseen osallistumiseen, oletetaan kehittämistyössä, että henkilökunta osallistuu organisaation toimintojen kehittämiseen. Lisäksi on keskeistä pohtia tulosten analysoinnissa sitä, että ihmisillä ja kohderyhmällä voi olla ennakkokäsityksiä, jotka voivat ohjata ilmiöiden tulkintaa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 48-49) Tässä työssä oleellista oli, että tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus tuotiin selkeästi esiin jokaiselle osallistujalle, minkä avulla voitiin mahdollistaa se, että jokainen sitoutuu sen mukaan myös erilaisiin kehittämisehdotuksiin.

### 8.3 Jatkotutkimus ja kehitysideat

Opinnäytetyö antoi tietoa valitun kohderyhmän stressin ja palautumisen tilasta ennen kampanjan alkua sekä sen toteutuksen jälkeen. Tutkimus toteutettiin lokakuun 2020 – huhtikuun 2021 välillä, jolloin se osoittautui melko lyhyeksi kehittämistyöksi. Konkreettisten tulosten ja pysyvyyden saavuttaminen työhyvinvointihankkeilla ja -kampanjoilla niiden vaatii yleensä pitkäkestoisuutta sekä esimerkiksi henkilökohtaisia tapaamisia. Kehitysideana tässä olisi toteuttaa esimiesryhmälle ensimmäinen jatkotutkimus 6 kuukauden kuluttua, minkä jälkeen tarpeen mukaan vielä toinen jatkotutkimus toisen 6 kuukauden kuluttua. Tällöin olisi mahdollista saada tietoa viimeisen vuoden aikana siitä,

kuinka stressin ja palautumisen tilat ovat mahdollisesti muuttuneet ja onko toimenpide-ehdotukset muuttuneet pysyviksi.

Toisena kehitysideana opinnäytetyössä toteutettu työhyvinvointikampanja olisi videoiden sijaan mahdollista toteuttaa hyvinvointiluentoina, jolloin kohderyhmän toimisi tiiviimmässä vuorovaikutuksessa. Tällöin tiedon esittäminen vaikuttaisi merkittävästi viestin ymmärtämiseen huomiota kiinnittävästi ja monesti helposti muistettavammalla tavalla. Lisäksi koen fyysisen vuorovaikutuksen luovan luottamusta ja helpottavan kohderyhmän ymmärtämistä, mikä tällaiselle työhyvinvointihankkeelle tai -kampanjalle on olennaista.

#### 8.4 Oma ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön toteuttaminen oli kokonaisuudessaan hyvin mielenkiintoinen ja haastava prosessi, joka vaati uusien taitojen opettelua, tutkimuskäytäntöihin perehtymistä, tiedon hankintaa käytännön tueksi sekä käytännössä kampanjan toteutuksen. Ammatillista kasvuani opinnäytetyöprosessissa tuki se, että valitsin itselleni mielenkiintoisen aiheen hyvinvoinnin osa-alueista, jota pääsin toteuttamaan itselleni tuntemattomalla tavalla. Työhyvinvointikampanjan toteutus mahdollisti sen, että pystyin yhdistämään hyvinvoinnin tutkimisen, visuaalisten materiaalien suunnittelun sekä kampanjan toteutuksen yhdeksi yhtenäiseksi työksi, jonka avulla oli mahdollista kehittää organisaation esimiesten työhyvinvointia.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheissa keräsin tietopohjaa stressin, palautumisen sekä työhyvinvoinnin käsitteistä, joista opin, kuinka laaja-alaisista hyvinvoinnin osa-alueista on kyse. Panostamalla omassa hyvinvoinnissa uneen, ravintoon, liikuntaan sekä lepoon, on mahdollista pitää stressi ja palautuminen hyvässä tasapainossa, jonka myötä se heijastuu myös työyhteisön hyvinvointiin. Opinnäytetyöprosessi kasvatti tietämystäni siitä, kuinka tärkeää on työyhteisön työhyvinvointia kehittäessä toimia yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, jolloin esimiesten ja henkilöstön vuorovaikutus luo hyvän pohjan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Lisäksi koen opinnäytetyön opettaneen, kuinka panostamalla työyhteisössä pieniin muutoksiin, voidaan pidemmällä aikavälillä saavuttaa suurempia muutoksia.

Opinnäytetyö toteutettiin osana Wellness-Warkaus hanketta, minkä lisäksi toimin yhteistyössä Firstbeat- hyvinvointiasiantuntijan kanssa, jonka kanssa osallistuin esimiesten yksilö- ja ryhmäpalauttekeskusteluihin. Yhteistyö hankkeen sekä Firstbeat- hyvinvointiasiantuntijan kanssa opetti, kuinka tällaista isompaa hyvinvointihanketta toteutetaan sekä miten tärkeää vuorovaikutus jokaisen hankkeeseen osallistuvan toimijan kanssa on tavoiteltaessa mahdollisimman hyvää sekä merkityksellistä lopputulosta.

Opinnäytetyöprosessissa itse työhyvinvointikampanjan toteuttaminen oli mielenkiintoisin vaihe. Pystyin tuottamaan informatiivisia ja visuaalisesti onnistuneita videoita esimiesryhmän työhyvinvoinnin tueksi, joita voidaan koko työyhteisössä myöhemminkin käyttää. Työhyvinvointikampanjan toteutuksen lisäksi opinnäytetyössä toteutetut kyselyt sekä fasilitointi opettivat, millaista tapaustutkimuksen toteuttaminen käytännössä tarkoittaa. Yhdistelmä erilaisia tutkimusmenetelmiä tuntui aluksi haastavalta ja koin, että tutkimuksesta saattaisi tulla sekava. Opin kuitenkin, kuinka tapaustutkimuksessa

olennaista on se, että halutaan ymmärtää organisaation tilannetta sekä saada ratkaistua siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia, joihin kerätään tietoa käyttäen useampaa tutkimusmenetelmää. Erityisesti fasilitointi oli näistä tutkimustavoista itselle täysin uusi, josta opin kuitenkin, millaista on kerätä tietoa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Fasilitointi toteutettiin ryhmäkeskusteluna ja tarkoituksena oli saada osallistujien välillä aikaan vuorovaikutusta ja näin ollen keskustelua kohteena olevasta aiheesta. Ryhmäkeskustelun kautta sain kerättyä tietoa organisaatiossa ilmenevistä stressiin ja palautumiseen liittyvistä ongelmista, minkä lisäksi keskustelu synnytti toimenpide- ja kehitysehdotuksia. Koin fasilitoinnin onnistuneeksi sen vastatessa aiemmin määriteltyihin fasilitoinnin tavoitteisiin. Opin kuinka fasilitoiminen toteutetaan käytännössä sekä, kuinka sen avulla voidaan saada koko valittu kohderyhmä osallistumaan työyhteisön kehittämiseen.

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöprosessiin, vaikka se kestoiltaan venyi alkuperäistä pidemmäksi. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää esimiesten stressinhallintaa sekä palautumista ja mielestäni tutkimus osoitti, että työhyvinvointikampanjoinnilla voi olla vaikutusta toimintatapojen muutokseen ja sitä kautta valittujen osa-alueiden eli stressin ja palautumisen kehittämiseen.

Tutkimuksen eteneminen ei toteutunut aivan suunnitelmieni mukaan ja tähän osaltaan vaikutti se, että työn rajauksesta huolimatta tehtävä laajeni erilaisten fasilitointipäivien sekä jatkomittausten myötä suuremmaksi, kuin oli alun perin tarkoitus. Koin kuitenkin, että sain koottua selkeän tutkimuspohjan stressin ja palautumisen sekä työhyvinvoinnin käsitteiden ympärille, joista tutkimustyötä oli helppo lähteä toteuttamaan. Opinnäytetyössä olisi voinut tarkemmin pohtia tutkimuksen toteutuksen pituutta sekä koota selkeämpi suunnitelma sen tueksi. Koen, että tulosten analysointia ja syy-seuraussuhteiden tuottamista olisi helpottanut, jos jokainen työhyvinvointikampanjaan ja kyselyihin osallistunut esimies olisi ottanut käyttöön Firstbeat- hyvinvointianalyysit. Mielestäni Firstbeat- hyvinvointianalyysit jäivät irralliseksi osaksi tätä työtä eikä ne täten täysin tukeneet tutkimuksen tavoitetta. Tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin työhyvinvointikampanjassa, johon esimiehet osallistuivat aktiivisesti ja tutkimuksen loputtua koin työhyvinvointikampanjan olleen onnistunut.

Opinnäytetyöprosessin tultua päätökseen koen, että ammatillinen kasvuni ja työelämävalmiuteni ovat kehittyneet tämän työn aikana monelta osa-alueelta. Tutkimuksen tekeminen oli haasteellista, mutta mielekästä ja olen kiitollinen saamistani valmiuksista, joita voin monella tapaa käyttää niin henkilökohtaisessa elämässä kuin ammatissanikin. Koko prosessi vaati yhteistyötä niin toimeksiantajan, asiantuntijan sekä opinnäytetyöohjaajan välillä, joilta sain luottamusta ja oppeja omaa ammatillisuutta kohtaan.

## LÄHTEET

Aalto, Sari & Partanen-Kivinen Eija 2020. Uniterveys-Liikunta ja ravitseminen hyvän unen avaimina. Verkkokurssi. Moodle-oppimisympäristö. Viitattu 28.6.2020.

Aalto, Sari & Partanen-Kivinen Eija 2020. Uniterveys-Liikunta ja ravitseminen hyvän unen avaimina. Rentoutumalla hyvä uni ja parempi palautuminen. Verkkokurssi. Moodle-oppimisympäristö. Viitattu 22.7.2020

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Absetz, Pilvikki, Hirvensalo, Mirja, Pronk, Nicolaas & Äikäs, Antti 2019. What can you achieve in 8 years? A case study on participation, effectiveness, and overall impact of a comprehensive workplace health promotion program. Artikkel. [https://journals.lww.com/joem/fulltext/2019/12000/what\\_can\\_you\\_achieve\\_in\\_8\\_years\\_\\_a\\_case\\_study\\_on.2.aspx](https://journals.lww.com/joem/fulltext/2019/12000/what_can_you_achieve_in_8_years__a_case_study_on.2.aspx). Viitattu 5.9.2020.

Achor, Shawn 2011. Make stress work for you. Harvard Business Review. Verkkójulkaisu. Päivitetty 15.2.2011. <https://hbr.org/2011/02/make-stress-work-for-you>. Viitattu 15.12.2020.

Arina, Teemu, Halmetoja Jaakko & Sovijärvi Olli 2018. Biohakkerin stressikirja. Helsinki: Biohacker Center BHC Oy.

Becker, Dana 2013. One Nation under Stress: The Trouble with Stress As an Idea. Oxford University Press, Incorporated. Verkkokirja. <https://ebookcentral-proquest-com>.

Belker, Loren B, McCormick, Jim & Topchik, Gary S 2012. The First-Time Manager. Verkkokirja. <https://ebookcentral-proquest-com>.

Employee benefit research institute 2001. Health promotion & wellness programs. Verkkójulkaisu. <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=271115095026084006010109013111111006049000060055059029121031112008095090028124017028104007033084024002120079029041032017040050024000013004098125020020127022014087016103118095124002083017020100112126005088090074075014091102102022024099065108084&EXT=pdf>. Viitattu 15.9.2020.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto julkaisuaika tuntematon a. Kampanjan työkalupakki. Why run a campaign? <https://healthy-workplaces.eu/fi/tools-and-publications/campaign-toolkit>. Viitattu 8.8.2020.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto julkaisuaika tuntematon b. Psykososiaaliset riskit ja stressi työssä. Verkkójulkaisu. <https://osha.europa.eu/fi/themes/psychosocial-risks-and-stress>. Viitattu 9.6.2020.

Fertman, Carl I 2015. Workplace health promotion programs. Verkkokirja. <https://ebookcentral-proquest-com>.

Firstbeat asiantuntijan opas 2016. Firstbeat hyvinvointianalyysi. <https://www.firstbeat.com/wp-content/uploads/2015/12/Asiantuntijan-opas-tammikuu-2016.pdf>. Viitattu 14.12.2020.

Firstbeat 2020. Hyvinvointianalyysi. Verkkójulkaisu. <https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/hyvinvointianalyysi/>. Viitattu 25.6.2020.



- Firstbeat 2014. Hyvinvointianalyysi. Raporttien tulkintaopas. Verkkojulkaisu. <https://www.firstbeat.com/wp-content/uploads/2015/10/Raporttien-tulkintaopas-Heina%CC%88kuu-2014.pdf>. Viitattu 6.4.2021.
- Föhr Tiina 2016. The Relationship between Leisure-time Physical Activity and Stress on Workdays with Special Reference to Heart Rate Variability Analyses. Väitöskirja. Studies in sport, physical education and health. University of Jyväskylä.
- Ganster, Daniel, Perrewé, Pamela & Sonnentag, Sabine 2009. Current Perspectives on Job-Stress Recovery. Verkkokirja. <https://ebookcentral-proquest-com>.
- Goetzel, Ron Z. & Ozminkowski Ronald J. 2008. Annual Reviews. The health and cost benefits of work site health promotion programs. Verkkojulkaisu. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930>. Viitattu 14.9.2020.
- Harva Marketing 2020. Kampanjat. Verkkojulkaisu. <https://www.harvemarketing.fi/palvelut/kampanjat>. Viitattu 10.8.2020.
- International Labour Organization 2020. Psychosocial risks and work-related stress. Verkkojulkaisu. [https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_108557/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_108557/lang--en/index.htm). Viitattu 9.6.2020.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkokirja. <https://www.ellibslibrary.com>.
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Verkkokirja. <https://www-booky-fi>.
- Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Verkkokirja. <https://ekirjasto.kirjastot.fi>.
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Verkkokirja. <https://kaupapakamaritieto-fi>.
- Kesänen, Anni 2020. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Laadullinen tutkimus- perusteita. Savonia ammattikorkeakoulu.
- Kettunen, Joni 2020. Firstbeat Technologies panostaa kasvuun työhyvinvoinnissa ja huippu-urheilussa. Lehdistöiedote. <https://www.firstbeat.com/fi/uutiset/firstbeat-technologies-panostaa-kasvuun-tyohyvinvoinnissa-ja-huippu-urheilussa-firstbeatin-lisensointitoiminta-myyty-garminille/>. Päivitetty 30.6.2020. Viitattu 1.7.2020.
- Kurola, Nina & Tervo, Minna 2020. Mitä kuuluu suomalaisille johtajille- puolet kokee jatkuvaa voimakasta stressiä. Verkkojulkaisu. <https://www.evolv.fi/akatemia/mita-kuuluu-suomalaiselle-johtajalle-puolet-kokee-jatkuvaa-voimakasta-stressia/>. Viitattu 18.8.2020.
- Leino, Sanna 2020. Stressitohtori. Enemmän itsetuntemusta, vähemmän stressiä. Verkkokirja. 1. painos. <https://ekirjasto.kirjastot.fi>.
- Lindholm, Tommi, Martikainen, Joni & Salminen, Jari 2015. Esimiestyö. Verkkokirja. <http://www.bonnierpro.fi>.
- Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja-Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy-verkkopalvelu. Verkkokirja. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>.
- Medical News Today 2020. Why stress happens and how to manage it. Verkkojulkaisu. <https://www.medicalnewstoday.com/articles/145855>. Viitattu 10.6.2020.
- Moilanen, Teemu, Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät- Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Verkkokirja. 3.–4. painos. <https://www.ellibslibrary.com>.
- Norilo, Jaakko & Tervo, Minna 2020. Mitä kuuluu suomalaisille johtajille- joka toinen nipistää palautumisesta ja levosta. Verkkojulkaisu. <https://www.evolv.fi/akatemia/mita-kuuluu-suomalaiselle-joh-tajalle-joka-toinen-nipistaa-palautumisesta-ja-levosta/>. Viitattu 19.8.2020.
- Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn- varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Verkkokirja. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>.
- Pennonen, Marjo 2011. Recovery from Work Stress. Academic dissertation. School of social sciences and humanities. University Of Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66816/978-951-44-8602-9.pdf?sequence=1>. Viitattu 17.4.2021.
- Pihlajalinna 2018. Tutkimus kuormituksen ja palautumisen mittaamisesta älysormuksella käynnistyy. Verkkojulkaisu. <https://www.pihlajalinna.fi/tietoa-meista/lehdistotiedotteet/31-5-2018-tutkimus-kuormituksen-ja-palautumisen-mittaamisesta-aly-sormuksella-kaynnistyy>. Viitattu 26.6.2020.
- Sauni, Riitta 2019. Policy for the work environment and wellbeing at work until 2030: Safe and healthy working conditions and workability for everyone. Valtioneuvoston julkaisuarkisto. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161451/STM\\_4\\_2019\\_Policy%20for%20the%20work%20environment.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161451/STM_4_2019_Policy%20for%20the%20work%20environment.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 15.7.2020.
- Simply Health 2020. Wellbeing strategies in the workplace. Verkkojulkaisu. [https://www.simplyhealth.co.uk/shcore/sh/content/pdfs/wellbeing\\_strategies.pdf](https://www.simplyhealth.co.uk/shcore/sh/content/pdfs/wellbeing_strategies.pdf). Viitattu 28.6.2020.
- Synder, Leslie 2006. Health communication campaigns and their impact on behavior. Verkkojulkaisu. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S1499404606006543?via%3Dihub#!>. Viitattu 20.10.2020.
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2019. Elintavat ja ravitsemus. Verkkojulkaisu. <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ravitsemus-ja-terveys/terveellinen-ruokavalio>. Päivitetty 25.2.2019. Viitattu 24.7.2020.
- Tuominen, Satu 2020. Mitä palautuminen tarkoittaa? Blogi. <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/mita-palautuminen-tarkoittaa/>. Viitattu 17.6.2020.
- Tuominen, Satu 2020. Work hard, rest harder- Palautumisen hyödyntämätön potentiaali. Blogi. <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/work-hard-rest-harder-palautumisen-hyodyntamaton-potentiaali/>. Viitattu 17.6.2020.
- Työterveyslaitos, 2020a. Elintavat ja työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>. Viitattu 15.7.2020.

Työterveyslaitos, 2020b. Näin ehkäiset työstressiä. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ehkaise-tyostressia/>. Viitattu 27.6.2020.

Työterveyslaitos, 2020c. Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/kroppa-ja-nuppi-kuntoon/palautuminen-on-tarkea-osa-elamantapamuutosta/>. Viitattu 29.6.2020.

Työterveyslaitos, 2020d. Työhyvinvointi. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 10.6.2020.

Työterveyslaitos 2020e. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma- Työ 2030. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyon-ja-tyohyvinvoinnin-kehittamissuunnitelma-2020-2023/>. Viitattu 17.8.2020.

UKK-instituutti 2019. Aikuisten liikkumisen suositus. Verkkajulkaisu. <https://www.ukkinstituutti.fi/liikkumisensuositus/aikuisten-liikkumisen-suositus>. Viitattu 22.7.2020.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Verkkokirja. <https://www.ellibslibrary.com>.

Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö 2020. Stressinhallinta. Verkkajulkaisu. <https://www.yths.fi/terveystieto/mielenterveys/stressinhallinta/>. Viitattu 26.6.2020.

## LIITE 1:

## Aloituskysely

Toteutan opinnäytetyön esimiesten stressinhallinnan ja palautumisen kehittämisestä työhyvinvointikampanjan avulla. Osana opinnäytetyötäni järjestän esimiehille ryhmäkeskustelun valmennuspäivillä 7.10.2020, jonka tukena tämä kysely toimii. Lisäksi vastauksia hyödynnetään työhyvinvointikampanjaani varten.

Kysely toteutetaan anonyymisti ja kaikki vastaukset käydään läpi luottamuksellisesti. Vastaamisessa hyödynnettävä kriteeristöä, joka kysymysten ylle on määritelty. (Vaikka kysymysten muotoilu on "omasta mielestä", tulisi vastauksen pohjautua asettamaan kriteeristöön.) Vastaaminen vie noin 3-5 minuuttia.

UKK-instituutin määrittelemien liikuntasuositusten mukaan reipasta liikkumista suositellaan tehtäväksi 2 tuntia 30 minuuttia viikossa (esim. reipas kävely, pyöräily tms.) tai lisäämällä liikkumisen tehoa, jolloin 1 tunti ja 15 minuuttia riittää. Lisäksi lihaskuntoa ja liikehallintaa tulisi harjoittaa vähintään kaksi kertaa viikossa.

## 1. Koen liikkuvani terveyden kannalta riittävästi.

Lähes aina	Useimmiten	Joskus	Harvoin	En koskaan
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ruokaviraston mukaan terveyttä edistävä ruokavalio on kokonaisuus, jossa syödään monipuolisesti sekä säännöllisesti. Hyvä, terveyttä edistävä ruokavalio koostuu monipuolisesta valikoimasta erilaisia ruokia. Se sisältää runsaasti kasviksia, marjoja, hedelmiä ja täysjyväviljaa. Lisäksi siihen kuuluu kasviöljyjä, pähkinöitä ja siemeniä sekä kalaa sekä rasvattomia ja vähärasvaisia maitovalmisteita. Lihaa ja lihavalmisteita siihen kuuluu vain kohtuullisesti.

## 2. Syön mielestäni terveellisesti.

Lähes aina	Useimmiten	Joskus	Harvoin	En koskaan
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Säännöllisellä ateriarhythmillä tarkoitetaan sitä, että päivittäin nautitaan suunnilleen yhtä monta ateriaa ja jokseenkin samoihin aikoihin. Säännöllinen 3-4 tunnin (4-5 kertaa päivässä) välein syöminen pitää veren glukoosipitoisuuden tasaisena, hillitsee nälän tunnetta sekä tukee painonhallintaa, minkä lisäksi auttaa syömään kohtuullisesti yksittäisillä aterioilla ja vähentää napostelua.

## 3. Syön säännöllisesti 4-5 kertaa päivässä.

Lähes aina	Useimmiten	Joskus	Harvoin	En koskaan
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Unilääkäri Tuomilehdon mukaan 95 prosenttia ihmisen palautumisesta tapahtuu unessa, uni tuottaa energiaa, se vaikuttaa muistiin, mielialaan ja motivaatioon. Unella on yhteys myös sairauksiin, kuten diabetekseen. Unta tulisi saada yön aikana 7-8 tuntia.

4. Nukun mielestäni riittävästi.

Lähes aina	Useimmiten	Joskus	Harvoin	En koskaan
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Koen, että voin vaikuttaa omaan terveyteeni liittyviin asioihin.

Lähes aina	Useimmiten	Joskus	Harvoin	En koskaan
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Stressaaviksi asioiksi luokitellaan yleensä sellaiset tilanteet, jotka eivät vastaa odotuksia ja joihin liittyy tunne kontrollin puutteesta ja tilanteessa pärjäämisen epävarmuudesta. Siihen liittyy myös usein turhautumisen, ylivoimaisen tehtävän ja motivaation puutteen tuntemuksia. Oletko kokenut tällaista stressiä viimeisen kuukauden aikana?

Lähes aina	Useimmiten	Joskus	Harvoin	En koskaan
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tunnistatko itsestäsi stressioireita?(esim. väsymys, päänsärky, uniongelmat, muistiongelmat, työtehon heikkeneminen, keskittymisongelmat )

Lähes aina	Useimmiten	Joskus	Harvoin	En koskaan
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitkä työhön liittyvät asiat koet stressaavaksi?

Valitse kolme merkittävintä stressitekijää.

- Työolot ja työympäristö
- Johdolta, omilta esimiehiltä tulevat vaatimukset
- Henkilöstöltä tulevat vaatimukset
- Epäselvät työtehtävät
- Työssä ei ole mahdollisuutta kehittyä tai oppia uutta
- Jatkuvat keskeytykset
- Jatkuvat muutokset
- Epätasa-arvoinen kohtelu
- Kiire
- Epävarmuus
- Puutteet jonkin työtehtävän hallinnassa
- Konfliktitilanteet (esim. henkilöstön parissa ilmenneet konfliktit, joita esimiehen tulee selvittää)
- Muu, mikä?

9. Koetko että sinulla on riittävästi vapaa-aikaa palautumista ja rentoutumista varten?

- Kyllä  
 En tiedä  
 En

10. Miten voisit kehittää/parantaa omaa stressinhallintaa ja palautumistasi?


11. Millä keinoilla edistät palautumistasi työpaikalla?

- Työympäristön viihtyvyydellä  
 Työn tauottamisella  
 Riittävällä ja terveellisellä ravinnolla  
 Minimoimalla häiriötekijät  
 Suunnittelemalla työt etukäteen  
 Muu, mikä?

12. Millä tavoilla organisaatio voisi edistää esimiesten palautumista ja työssä jaksamista? (kehitysideoita)


13. Luettele kolme tyypillisintä tapaa, joilla pääset parhaiten irti työasioista.


## LIITE 2:

## Lopetuskysely esimiehille

Toteutan opinnäytetyön esimiesten stressinhallinnan ja palautumisen kehittämistä työhyvinvointikampanjan avulla. Osana työhyvinvointikampanjaa ja sen onnistumisen kartoitusta toimii tämä kysely.

Kysely toteutetaan anonymisti ja kaikki vastaukset käydään läpi luottamuksellisesti. Vastaamisessa hyödynnettävä kriteeristöä, joka kysymysten ylle on määritelty. (Vaikka kysymysten muotoilu on "omasta mielestä", tulisi vastauksen pohjautua asettamaan kriteeristöön.) Vastaaminen vie noin 3-5 minuuttia.

## 1. Työhyvinvointikampanjan ajankohta oli mielestäsi hyvä. (9.11.-20.12.2020)

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Työhyvinvointikampanjasta tiedotettiin hyvin.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Työhyvinvointikampanja oli informatiivinen.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Työhyvinvointikampanjan videot olivat visuaalisesti onnistuneita. (Värit, tekstit, kuvat yms.)

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. Mitkä työhyvinvointikampanjan teemoista koit kiinnostavimmiksi? (Valitse 3)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Stressin tunnistaminen ja tunteiden lievittäminen       | <input type="checkbox"/> Liikunnan merkitys stressinhallinnassa ja palautumisessa |
| <input type="checkbox"/> Unen merkitys stressinhallinnassa ja palautumisessa     | <input type="checkbox"/> Arjen rytmittäminen ja työn tauottaminen                 |
| <input type="checkbox"/> Ravinnon merkitys stressinhallinnassa ja palautumisessa | <input type="checkbox"/> Työkuormitus ja siitä palautuminen                       |

6. Työhyvinvointikampanjalla oli vaikutusta tottumuksiisi ajatellen stressinhallintaa ja palautumista. (Uni, ravinto, liikunta, työn tauottaminen yms.)

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kampanjan päätyttyä koin vähemmän stressiä kuin kampanjan alussa

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kampanjan päätyttyä koin palautuvani paremmin kuin kampanjan alussa.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kampanja antoi olennaisia vinkkejä ja kehitysideoita omaan hyvinvointiin, jotka tukivat stressinhallintaa ja palautumista.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Tällaisen kampanjan avulla on mahdollista kehittää työyhteisön työhyvinvointia.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten kampanjaa voisi kehittää?
