

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖN TIIMISSÄ

TEKIJÄ/T Heli Dahlblom

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Hyvinvointikoordinaattorin tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Heli Dahlblom	
Työn nimi Työhyvinvoinnin kehittäminen mielenterveys- ja päihdetyön tiimissä	
Päiväys 22.4.2024	Sivumäärä/Liitteet 58/9
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Keski-Suomen hyvinvointialue	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämä muuttuu jatkuvasti ja hoitoalalla on meneillään suuria muutoksia hyvinvointialueuudistuksen vuoksi. Jatkuvat muutokset ja resurssipula tuovat haasteita työhyvinvointiin. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan työntekijöiden työhyvinvointi on heikentynyt edelleen, joten sen kehittäminen on tärkeää ja tarpeellista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittää työyhteisön työhyvinvointia yhteistyössä tiimin kanssa Keski-Suomen hyvinvointialueella mielenterveys- ja päihdepalveluiden vastaanottopalveluiden tiimissä. Tavoitteena oli tukea työntekijöiden työhyvinvointia suunnittelemalla tiimin kanssa keinoja työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi ja tekemällä suunnitelma työhyvinvoinnin tueksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimusta soveltaen. Aluksi tehtiin Webropol-kyselynä työhyvinvointikysely, jolla selvitettiin työhyvinvoinnin nykytila. Kyselyssä oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset analysoitiin tilasto-ohjelman avulla ja avoimet kysymykset sisällön analyysillä. Sen jälkeen järjestettiin kaksi työpajaa. Ensimmäisessä käytiin läpi kyselyn tulokset ja päätettiin yhdessä tiimin kanssa kehittämiskohteet. Toisessa työpajassa suunniteltiin yhdessä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, sovittiin vastuut ja seuranta. Työpajoissa hyödynnettiin tavoitetähtityöskentelyä. Työpajojen jälkeen käytiin tiimin esihenkilön kanssa suunnitelmat läpi ja työyhteisössä jatketaan kehittämistyötä edelleen suunnitelmien toteutukseen ja arviointiin.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan pitää, että työelämän jatkuvat muutokset ja työntekijöiden vaihtuvuus kuormittavat työntekijöitä merkittävästi. Hyvinvointialueuudistus on tuonut mukanaan paljon muutoksia, ja työtapojen yhtenäistäminen suuressa organisaatiossa aiheuttaa kuormittavaa tietotulvaa. Lisäksi työyhteisön hyvä yhteishenki nousi todella tärkeäksi voimavaraksi, joka auttaa jaksamaan paremmin työn kuormitusta. Useat tiimin kehittämisideoista liittyivät työyhteisön yhteisöllisyyteen ja yhdessä tekemiseen. Näitä olisi tärkeää kehittää tulevaisuudessakin. Myös hyvä johtaminen nousi esille yhtenä tärkeistä jaksamista tukevista seikoista, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota edelleen. Tutkimus osoitti, että työyhteisöstä löytyy paljon ideoita ja ajatuksia, joita kannattaa hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvoinnin kehittäminen, kokonaisvaltainen työhyvinvointi	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme of Health and Welfare Coordinator	
Author(s) Heli Dahlblom	
Title of Thesis Developing Well-being at Work in the Mental Health and Substance Abuse Team	
Date April 24 2024	Pages/Appendices 58/9
Client Organisation /Partners The wellbeing services county of Central Finland	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Working life is constantly changing, and the social and health care sector is undergoing major changes due to the wellbeing services county reform. Constant changes and lack of resources pose challenges to well-being at work. According to recent studies, employees' well-being at work has deteriorated further, and therefore it is important and necessary to develop it. The purpose of the thesis was to investigate the current state of well-being at work in the work community and to develop well-being at work in cooperation with the team of mental health and substance abuse services reception services in the wellbeing services county of Central Finland. The aim was to support employees' well-being at work by planning ways to improve well-being and by drawing up a plan to support well-being at work.</p> <p>The thesis was implemented by applying action research. Initially, a Webropol survey on well-being at work was conducted to determine the current state of well-being at work. The survey included both structured and open-ended questions. The structured questions were analysed using a statistical program and the open-ended questions by content analysis. It was followed by two workshops. In the first one, the results of the survey were reviewed, and development targets were decided together with the team. In the second workshop, ways to achieve the objectives were planned together and responsibilities and follow-ups were agreed upon. The workshops utilized the target star work. After the workshops, the plans were reviewed with the team's supervisor, and the work community continues the development work to implement and evaluate the plans.</p> <p>It was found that constant changes in working life and employee turnover put a significant strain on employees. The wellbeing services counties reform has brought about many changes, and harmonising working methods in a large organisation causes a burdensome flood of information. The results suggest that the good team spirit of the work community is a very important resource that helps to cope better with the workload. Many of the team's development ideas were related to a sense of community in the workplace and working together. It would be important to develop these in the future as well. Good leadership was also highlighted as one of the important factors supporting coping that should be paid more attention to. The study showed that there are many ideas and thoughts in the work community that should be utilised in developing well-being at work.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>well-being at work, managing well-being at work, developing well-being at work, overall well-being at work</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖHYVINVOINNIN KOKONAISUUS .....	7
2.1	Työ ja työhyvinvointi .....	7
2.2	Työhyvinvointia kuvaavia malleja .....	7
2.3	Työn imu ja voimavarat.....	11
2.4	Työkuormitus ja palautuminen .....	12
2.5	Hyvinvointi työyhteisössä.....	13
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	15
4	TYÖHYVINVOINTI SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA SEKÄ MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖSSÄ.....	18
4.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät sosiaali- ja terveysalalla.....	18
4.2	Työhyvinvointi mielenterveys- ja päihdetyössä.....	19
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	21
6	TUTKIMUKSEN TOTETUTUS .....	22
6.1	Tutkimuksen kulku .....	22
6.2	Tutkimuksen lähestymistapa .....	22
6.3	Kohdejoukon kuvaus .....	23
6.4	Nykytilan kartoitusvaihe .....	23
6.5	Prosessointi- ja suunnitteluvaiheen työpajat .....	26
7	TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖN TIIMISSÄ.....	29
7.1	Työhyvinvoinnin ja työilmapiiirin tilanne .....	29
7.2	Voimavaretekijät ja kuormittavat tekijät .....	29
7.3	Työmielialaa kuvaavat tunnetilat .....	30
7.4	Työtä kuvaavat asiat ja oma suhde työhön .....	31
7.5	Työilmapiiri ja työyhteisön vuorovaikutus .....	32
7.6	Esihenkilön toiminta ja esihenkilösuhde .....	33
8	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISKOHTEET JA SUUNNITELMA .....	35
9	POHDINTA.....	37
9.1	Tulosten tarkastelua.....	37
9.2	Opinnäytetyöprosessin tarkastelua .....	40
9.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	42

9.4	Jatkotutkimus- ja kehittämissuositukset.....	44
LIITE 1:	TYÖHYVINVOINTIKYSELY .....	50
LIITE 2:	SUUNNITELMATAULUKKO .....	55

## 1 JOHDANTO

Työelämässä tapahtuu jatkuvaa muutosta ja sen myötä työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen tarpeet muuttuvat. Työhyvinvointi tarvitsee jatkuvaa kehittämistä. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4.) Julkisten alojen työntekijöiden henkinen jaksamisen on jatkanut laskuaan vuodesta 2016 asti ja työvoimapula vaikuttaa työssä jaksamiseen (Pekkarinen & Pulkkinen 2022, 4–5). Panostus työhyvinvointiin kannattaa, koska hyvinvoivat työntekijät ja työyhteisöt tekevät työtä hyvin ja työhyvinvointi myös lisää työpaikan vetovoimaa. (Puttonen, ym. 2016, 4.)

Virtasen, Kaltiaisen & Hakasen (2022, 40) tutkimuksen mukaan työhyvinvointi oli heikentynyt korona-aikana, ja sillä saattoi olla vaikutusta myös irtisanoutumisiin. Työhyvinvointi ei ole palautunut korona-aikaa edeltäneelle tasolle, vaan se on edelleen heikentynyt. Työolojen kehittämällä voidaan parantaa työhyvinvointia. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023, 8.) Uusin Miten Suomi voi- tutkimus toi esille, että työhyvinvointi on edelleen heikentynyt, voimavarat ovat heikentyneet ja irtisanoutumisaiket lisääntyneet. Työn imua koetaan entistä vähemmän ja työkyky ja tyytyväisyys työhön ovat edelleen heikentyneet. Työssä tylsistyminen ja kynnisyys ovat myös lisääntyneet. On tärkeää kehittää työtä ja työoloja sekä kansallisesti että työpaikoilla. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2024, 8–38.)

Yksi Keski-Suomen hyvinvointialuestrategian 2030 strategisista menestystekijöistä on hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö. Yksi sen tavoitteista on henkilöstön työhyvinvoinnin varmistaminen. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2030 julkaisuaika tuntematon.)

Opinnäytetyön aihe syntyi keskustelussa Keski-Suomen hyvinvointialueen mielenterveys- ja päihdepalveluiden palvelupäällikön kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittää työyhteisön työhyvinvointia yhteistyössä tiimin kanssa mielenterveys- ja päihdepalveluiden vastaanottopalveluiden tiimissä. Tavoitteena on tukea työntekijöiden työhyvinvointia suunnittelemalla tiimin kanssa keinoja työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi ja tekemällä suunnitelma työhyvinvoinnin tueksi.

Työhyvinvointiasiat ovat kiinnostaneet opinnäytetyön tekijää jo useiden vuosien ajan. Työskentely monissa eri hoitoalan työpaikoissa on näyttänyt, miten tärkeää panostus työhyvinvointiin on ja millaisia seurauksia on sillä, kun siihen ei panosteta. Mielenterveystyössä työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat hyvin paljon esillä myös keskusteluissa asiakkaiden kanssa ja työhyvinvoinnin merkitys mielen hyvinvoinnille näkyy päivittäisessä työssä. Hoitoalan työntekijöiden työhyvinvointia kannattaa kehittää, jotta he jaksavat mahdollisimman hyvin huolehtia asiakkaiden hyvinvoinnista.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimusta soveltaen. Aluksi tehtiin Webropol-kyselynä työhyvinvointikysely, jolla selvitettiin työhyvinvoinnin nykytila. Sen jälkeen järjestettiin kaksi työpajaa. Ensimmäisessä käytiin läpi kyselyn tulokset ja päätettiin yhdessä tiimin kanssa kehittämiskohteet. Toisessa työpajassa suunniteltiin yhdessä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, sovittiin vastuut ja seuranta. Työpajojen jälkeen käytiin tiimin esihenkilön kanssa suunnitelmat läpi ja hän jatkaa tiimin kanssa suunnitelmien toteutusta ja arviointia.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN KOKONAISUUS

### 2.1 Työ ja työhyvinvointi

Työ on toimeentulon mahdollistaja ja elämän rytmittäjä. Sen mukana elämään saadaan merkityksellistä tekemistä ja sosiaalisia suhteita. Työ on elämän tärkeä osa-alue ja se tuo elämään hyvinvointia. (Pennonen 2021, 16–17; Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon; Leeman, Nousiainen, Keto-Tokoi & Isola 2022, 106.) Työ vaikuttaa keskeisesti osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemukseen (Leeman ym. 2022, 106).

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostaa turvallinen, tuottava ja terveellinen työ, jota johdetaan hyvin, ja jota tekevät pätevät työntekijät ja työyhteisöt, joiden elämänhallintaa työ tukee. Hyvinvoivat työntekijät kokevat, että työ on mielekästä ja palkitsevaa. (Pennonen 2021, 16–17; Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6; Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon.) Hyvinvoiva työntekijä paneutuu työhön, työ on laadukasta ja tuloksellista ja yhteistyö toimii (Puttonen, ym. 2016, 6.).

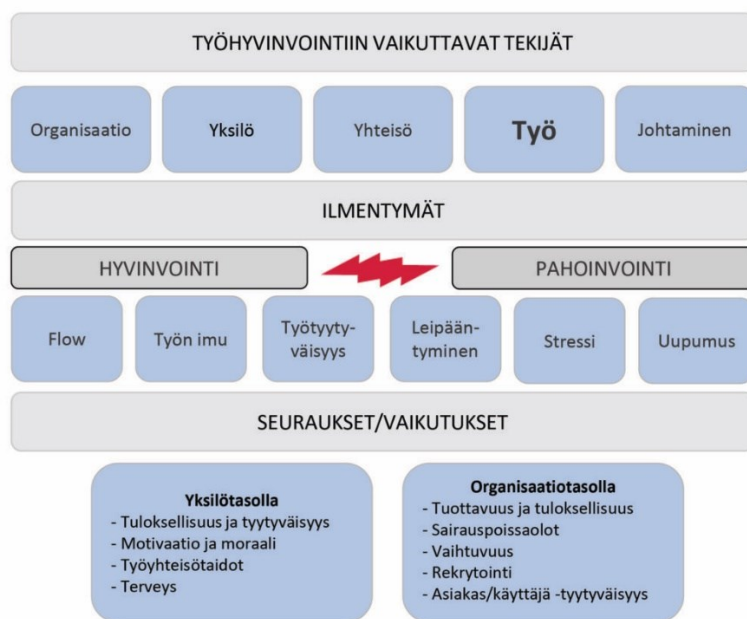
Työhyvinvoinnin taustalla on työterveyslaki, joka pyrkii parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky turvataan. Sen tarkoitus on myös ehkäistä työtaturmia ja työn ja työympäristön aiheuttamien fyysisen ja psyykkisen terveyden haittojen syntyä. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 1§.)

### 2.2 Työhyvinvointia kuvaavia malleja

Työhyvinvointi on laaja käsite. Sitä selventämään ja työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi on kehitetty erilaisia malleja. Tässä kappaleessa kuvataan neljä erilaista suomalaisten tutkijoiden kuvaamaa mallia työhyvinvoinnista. Ensimmäisenä kuvattu työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli on tässä opinäytetyössä käytetyn työhyvinvointikyselyn taustalla.

Tampereen yliopiston tutkimusjohtaja Heikkilä-Tammi (2013) on julkaissut kuvion (Kuva 1) työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta mallista. Malli perustuu työhyvinvoinnin laaja-alaiseen tutkimustietoon. Sen mukaan työhyvinvointiin on vaikutusta organisaatiolla, yksilöllä, yhteisöllä, työllä ja johtamisella. Työhyvinvoinnin ilmentymiä ovat hyvinvointi ja pahoinvointi. Työhyvinvoinnin positiiviset puolet voivat ilmentyä flow-tilana eli virtauksen kokemuksina, työn imuna ja työtyytyväisyytenä. Kielteiset puolet ilmenevät työhön leipääntymisenä, stressinä ja uupumuksena. (Heikkilä-Tammi 2013; Heikkilä-Tammi, Larjovuori, Bordi, Ahola & Manka julkaisuaika tuntematon.)

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa mallissa työhyvinvoinnin seuraukset ja vaikutukset on jaettu työntekijän ja organisaation näkökulmiin. Työntekijälle työhyvinvoinnin positiivisia seurauksia voivat olla työtyytyväisyys ja tuloksellisuus, motivaation lisääntyminen, terveys sekä työyhteisötaidot. Organisaation näkökulmasta parantunut työhyvinvointi vaikuttaa tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen niitä parantavasti sekä sairauspoissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen vähentävästi, ja vaikuttaa myös rekrytointiin. (Heikkilä-Tammi 2023; Heikkilä-Tammi, ym. julkaisuaika tuntematon.)



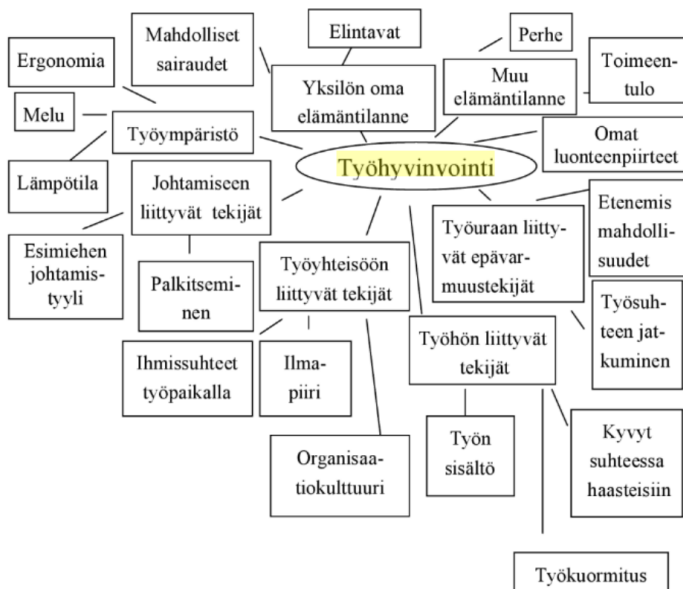
Tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto

Kuva 1. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli (Heikkilä-Tammi 2023)

Virolaisen (2012 12–14) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Nämä kaikki osa-alueet tulisi huomioida kokonaisvaltaisesti, koska ne kaikki vaikuttavat toisiinsa. Jonkin osa-alueen puutteet vaikuttavat helposti muihinkin osa-alueisiin. Työhyvinvointiin vaikuttaa siis monien asioiden yhteisvaikutus. (Virolainen 2012, 12–14.)

Fyysinen työhyvinvointi sisältää fyysiset työolosuhteet, kuten työpaikan siisteyden, lämpötilan, melun ja työvälineet. Fyysisen kuormitus ja ergonomia vaikuttavat fyysiseen työhyvinvointiin. Toimistotyössä fyysinen kuormitus on erilaista kuin fyysisissä työtehtävissä. Istumatyö on yksipuolista ja omalla tavallaan kuormittavaa. Psykkiseen työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten stressistä, työpaineista ja työilmapiiristä, puhutaan nykyään paljon. Mieleinen ja kiinnostava työ edistää mielenterveyttä. Sosiaalinen työhyvinvointi sisältää työyhteisön sosiaalisen kanssakäymisen. Työyhteisön jäsenten kanssa on mahdollisuus keskusteluihin, suhteet toimivat ja työtovereiden lähestyminen on helppoa. Kiire saattaa vähentää sosiaalista kanssakäymistä. Henkinen työhyvinvointi sisältää monenlaisia asioita, kuten ihmisten iloisuuden, asiakkaista ja työtovereista välittämisen, työstä nauttimisen ja työn kokemisen merkitykselliseksi. Oman ja työpaikan arvomaailman kohtaaminen tukee henkistä hyvinvointia ja vastaavasti kuormitusta voi aiheuttaa se, jos organisaation arvot ovat ristiriidassa työntekijän arvomaailman kanssa. (Virolainen 2012, 17–27.) Virolainen (2012, 23) on esitellyt kirjassaan kuvion (Kuva 2) kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista.





Kuva 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Virolainen 2012, 13.)

Marja-Liisa Manka (julkaisuaika tuntematon) on julkaissut kuvion voimavaralähtöisestä mallista (Kuva 3). Samaa mallia on kuvattu myös Mankan & Mankan (2016, 76.) Työhyvinvointi- kirjassa. Tämän mallin mukaan työhyvinvoinnin perusta muodostuu organisaation kulttuurin ja toimintatapojen kautta. Organisaation rakennepääoma muodostuu työn sisällöistä ja vaikutusmahdollisuuksista. Tähän sisältyy työn monipuolisuus, mahdollisuudet oppimiseen ja vaikutusmahdollisuudet työn pelisääntöihin ja tavoitteisiin. Sosiaalinen pääoma, eli työyhteisön henkinen tila, muodostuu hyvästä johtamisesta, työilmapiiristä ja työtovereiden kanssa toimeen tulemisesta. (Manka julkaisuaika tuntematon; Manka & Manka 2016, 76.)

Jokaisella työntekijällä on kuitenkin oma tulkinta työyhteisöstään ja siihen vaikuttavat hänen omat asenteensa. Hän saattaa voida huonosti, vaikka kaikki osatekijät olisivat kunnossa. Psykologisella pääomalla, henkisellä kunnolla, persoonallisuudella ja osaamisella sekä terveydellä ja fyysisellä kunnolla on vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen. Myös asiakkaat vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka julkaisuaika tuntematon; Manka & Manka 2016, 77.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin voimavaralähtöinen malli (Manka, julkaisuaika tuntematon)

Päivi Rauramo on kehittänyt Maslowin tarvehierarkiaan perustuvan työhyvinvointimallin; Työhyvinvoinnin portaat. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen viisi perustarvetta ovat fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Perustarpeita käytetään Työhyvinvoinnin portaat- mallissa pohjana työhyvinvoinnin kuvaamisessa, arvioinnissa sekä kehittämisessä (Kuva 4). Mallia voidaan käyttää työhyvinvoinnin kehittämisessä niin, että yksilön, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvointia kehitetään portaittain. (Rauramo 2012, 13.)

Rauramon mallissa portailla on työelämään sopivat nimet. Ne ovat terveyden, yhteisöllisyyden, turvallisuuden, osaamisen ja arvostuksen portaat. Alimman portaan tavoitteena on terveys, joka muodostaa työhyvinvoinnin perustan. Siihen sisältyy työ, joka mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan. Psykofysiologisten perustarpeiden täyttyminen edellyttää myös riittävää ja laadukasta ravintoa ja sairauksien ehkäisyä ja hoitoa. Terveys-porras sisältää myös työterveyshuollon ja työkuormituksen arvioinnin. Turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseen tarvitaan turvallista työtä ja työympäristöä, tasa-arvoista, oikeudenmukaista ja yhdenvertaista työyhteisöä sekä vakaata ja riittävän toimeentulon takaavaa työtä. Yhteisöllisyys-porras pitää sisällään työyhteisöstä huolehtimisen, erilaisuuden hyväksymisen, yhteishenkeä tukevien asioiden tekemisen ja yhteistyön sekä vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön. Hyvä johtaminen ja hyvä esihenkilösuhde ovat myös osa yhteisöllisyyttä. Arvostuksen portaalla tärkeitä ovat palautteen antaminen ja palkitseminen, oikeudenmukainen palkkaus, toiminnan arviointi ja kehittäminen. Arvostuksen tarpeen tyydyttymistä tukevat myös tuottavuutta ja hyvinvointia tukevat arvot, missio, visio ja strategia. Osaamisen portaalla mahdollistetaan jatkuva oppiminen. Työstä saatavat oppimisen kokemukset sekä osaamisen kehittäminen edistävät myös organisaation tavoitteita. (Rauramo 2012, 13–15.) Työhyvinvoinnin portaista on olemassa työkirja (Rauramo 2009), jota voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3.)

## 2.3 Työn imu ja voimavarat

Työhyvinvointia on tutkittu perinteisesti painottaen työpahoinvointiin, mm. työstressiin, työuupumukseen ja poissaolojen tutkimiseen (Virolainen 2012, 9). Positiivisen psykologian myötä on ymmärretty tarve tutkia, mikä tavallisten ihmisten ja työpaikkojen kohdalla on hyvin ja mitkä asiat voisivat muuttua edelleen parempaan suuntaan. Työelämässä voidaan pohtia, mitkä asiat tekevät mahdolliseksi, että työn vaatimuksista selvitään, ja mikä työssä innostaa suurienkin muutoksien keskellä. On tärkeää myös löytää keinoja ja tahtoa positiivisten asioiden ja mahdollisuuksien toteuttamiselle. (Hakanen 2011, 11–12.) Hakasen (2004, 281–282) tutkimuksen mukaan positiivinen näkökulma työhyvinvointiin ei ole vain vanhojen käsitteiden nimittämistä päivastaisilla nimillä vaan pyrkimystä työhyvinvoinnin ja työterveyden laajempaan ymmärrykseen.

Työhyvinvoinnin tilaan vaikuttaa työhön liittyvien kuormitustekijöiden ja voimavariatekijöiden tasapaino (Puttonen, ym. 2016, 6). Hakasen (2011, 49–50) mukaan työn voimavaroilla tarkoitetaan työhön liittyviä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisaatioon liittyviä ominaisuuksia, joiden avulla työntekijöiden on helpompi kohdata työn vaatimuksia ja saavuttaa tavoitteita. Keskittymällä enemmän voimavarojen vahvistamiseen voidaan tukea työyhteisöjä ja auttaa työelämän haasteiden kohtaamisessa (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 3). Hyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen kannalta on tärkeää huolehtia voimavaroista (Hakanen 2004, 284). Sekä työhön liittyvillä että henkilökohtaisilla voimavaroilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Työn mielekkyys, työn hallinnan kokemus sekä vaikutusmahdollisuudet työhön ovat voimavaroja. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 14–16.)

Keskeinen positiivisen psykologian käsite työhyvinvoinnin näkökulmasta on työn imu (Hakanen, ym. 2012, 4). Shaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002, 71–92) ovat kehittäneet käsitteen ”work engagement”, jolla he tarkoittavat myönteistä tunnetilaa ja motivaatiota työhön. Hakasen (2004, 28) suomentamana se on työn imua. Työn imu on tarmokkuutta, työhön uppoutumista ja omistautumista. Sillä on vaikutusta työssä jaksamisen sekä työssä jatkamisen kannalta. Työn imulla on positiivinen vaikutus terveyteen, työtyytyväisyyteen ja työkykyyn, ja se vähentää stressiä sekä eläke- ja eroajatuksia. (Hakanen 2004, 14–15.) Miten Suomi voi- tutkimuksen mukaan suomalaisten työn imu on laskenut vuodesta 2019 (Suutala, ym. 2023, 9).

Hakasen (2004, 292) mukaan tärkeä tehtävä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on synnyttää ja vahvistaa voimavarojen saavuttamista ja ylläpitämistä. Hakanen, ym. (2012, 76–77) tutkivat työpaikkojen voimavaroja, jotka lisäävät työn imua, innostavat työntekijöitä kehittymään, ja joista on hyötyä työn vaatimuksia kohdatessa ja tavoitteisiin pääsemisessä. Yksi keskeisimmistä työn imuun vaikuttavista voimavaroista ovat kokemukset ammatillisesta pystyvyydestä. Toinen keskeisesti työn imuun vaikuttava asia on työn tuunaaminen. Näiden lisäksi tutkittiin toiminnan sujuvuutta työryhmässä, työryhmän voimaannuttavuutta, luottamusta, oikeudenmukaisuutta ja ystävällistä ja huomaavaista vuorovaikutusta, työpaikan tukea ja työn varmuutta. Kaikki nämä vaikuttivat myönteisesti työn imuun. Voimavarojen vahvistamisella voidaan siis lisätä työn imua. Lisäksi tutkittiin myös työhön liittyviä voimavaroja, kuten työn itsenäisyyttä, työn kehittävyyttä, ystävällisyyttä, palvelevaa johtamista sekä työryhmien innovatiivisuutta. Näillä oli positiivisia vaikutuksia mm. työn imuun, työhön sitoutumiseen ja työryhmien laadukkaaseen toimintaan.

Työn imua lisäävät mm. mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan, tavoitteisiin ja palkitsemiseen, sekä osallistuminen rekrytointiin. Selkeällä työroolilla, työn merkityksellisyydellä, myönteisillä työyhteisön käytännöillä sekä työhyvinvointiin panostamisella on positiivinen vaikutus työn imun kokemukseen. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 32.)

Työn imu on tarttuvaa, kannattelevaa, innostavaa, tuottavaa ja se luo uutta. Sen lisäämiseen voidaan vaikuttaa palvelevan johtamiskulttuurin kehittämällä, lisäämällä työryhmien myönteistä ja uudistushakuista toimintaa ja vuorovaikutusta ja jokainen työntekijä voi itse tuunata työtään innostavampaan suuntaan. Kun työyhteisön voimavarat ja mahdollisuudet on tunnistettu, voidaan tehdä arjen pieniä muutoksia työhön, vuorovaikutukseen ja omaan olemiseen työntekijänä ja esihenkilönä. Haastavistakin muutoksista selvittää, kun työntekijöillä ja työryhmillä on uskoa itseensä, sinnikkyyttä ja he kokevat työn imua. Työn imua edistävä toiminta on työntekijöiden, esihenkilöiden, työnantajan, työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon sekä luottamushenkilöiden yhteinen tehtävä. Siitä voi tehdä myös koko työpaikan strategisen menestystekijän. (Hakanen, ym. 2012, 78.)

## 2.4 Työkuormitus ja palautuminen

Työkuormitusta voi olla sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista. Ihminen tarvitsee jonkin verran kuormitusta, joten sopiva määrä vaikuttaa positiivisesti terveyteen, työkykyyn, motivaatioon sekä työstä suoriutumiseen. Liiallisesta kuormituksesta syntyy kuormittuneisuutta. (Moilanen 2023; Rauramo 2012, 43.) Työturvallisuuslain (2002/738) mukaan työnantajan tulee ehkäistä liiallista kuormitusta työssä, ja jos työntekijän terveys vaarantuu kuormituksen vuoksi, työnantajan kuuluu selvittää ja vähentää kuormitustekijöitä.

Kuormitustekijöitä vähentämällä ja kuormitustekijöiden hallintaa parantamalla voidaan työpaikoilla edistää työstä palautumista (Laitinen, Selander, Toivanen, Yli-Kaitala, Nevanperä & Korkiakangas 2023, 9). Työstä palautuminen on kehon ja mielen toipumista työn aiheuttamasta kuormituksesta (Rauramo 2012, 43; Steed, Swider, Keem & Liu, 2021).

Työtä, työprosesseja, esihenkilön ja työntekijöiden sekä johdon toimintaa on tärkeää kehittää ja työn voimavarakiteijöitä tulee vahvistaa. Työyhteisön psykologista turvallisuutta kannattaa kehittää, koska se vähentää kuormitustekijöiden haitallisia vaikutuksia ja vaikuttaa työstä palautumiseen positiivisesti. (Laitinen, ym. 2023, 9.)

Työntekijöiden jaksamisen kannalta on tärkeää panostaa työstä palautumiseen. Työntekijöitä tulee tukea pitämään huolta jaksamisestaan ja palautumisestaan ja taitoja näistä huolehtimiseen tulee ylläpitää lisäkoulutuksen avulla. (Laitinen, ym. 2023, 9.) Virtasen (2021, 9–10) tutkimuksessa työpäivien aikaisella työstä irrottautumisella ja rentoutumisella oli työuupumusoireita ja palautumisen tarvetta vähentävä ja työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Rentoutumisella, irrottautumisella ja tiedonhallinnan tunteella oli yhteys myös elämäntyytyväisyyden ja elinvoimaisuuden kanssa.

Larjovuoren, ym. (2021, 48) tutkimuksen mukaan työkuormitusta voi olla enemmän työuran alkuvaiheissa ja vähäinen osaaminen ja kokemus voivat altistaa kuormittumiselle. Myös uran tai projektien taitekohdat tai erilaiset vaiheet yksityiselämässä voivat kuormittaa. Organisaation ja toimintamallien muutokset, hallitsematon työmäärä sekä työyhteisössä olevat ratkaisemattomat jännitteet tai ristirii-

dat olivat tutkimuksen mukaan kuormittavia tekijöitä. (Larjovuori, ym. 2021, 48.) Kuormittavat asiakontaktit, kuten asiakkaiden välinpitämättömyys ja sanallinen aggressio voivat heikentää työntekijän hyvinvointia (Sommovigo, Setti, Argentero, & O'Shea 2017, 59).

Työkuormituksen kokemus ja kuormituksen synty ovat tilannekohtaisia ja yksilöllisiä, joten kuormituksen hallintaan tarvitaan monipuolisia keinoja. Työkuormitusta voidaan hallita esimerkiksi keskustelemalla kuormittuneisuudesta ja tekemällä kyselyitä, ja reagoimalla välittömästi ylikuormittuneisuuden hyväksyvästi ja ratkaisukeskeisesti. Avoin keskustelu työn jakautumisesta ja tarvittaessa muutosten tekeminen työnjakoon on myös tärkeää. Työparityöskentely vähentää kuormitusta, kun vastuu asioista ei ole ainoastaan yhdellä työntekijällä. Työntekijöiden tukeminen rajojen asettamiseen ja sopivan työkuormituksen arviointiin tukee työhyvinvointia. Työkuormitusta voidaan vähentää myös työn ja muun elämän yhdistämistä helpottamalla. Ihminen on kokonaisuus. (Larjovuori ym. 2021, 59–60.)

## 2.5 Hyvinvointi työyhteisössä

Työhyvinvointi on koko työyhteisön vastuulla ja johdon tuella on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa. Innostavassa työyhteisössä tukea annetaan vastavuoroisesti ja johdon ja työntekijöiden välinen ilmapiiri on luottamuksellinen ja arvostava. (Puttonen, ym. 2016, 13–14.) Hyvässä työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, erilaisuus hyväksytään, vuorovaikutus on vastuullista ja työntekijöillä on taito antaa ja vastaanottaa palautetta (Kivimäki 2011, 32).

Yhteishenki ja ilmapiiri paranee, kun työhön liittyvistä asioista keskustellaan yhdessä niin, että kaikkia kuullaan (Jääskeläinen 2013, 168–169). Toimiva työyhteisö ja hyvä ilmapiiri kannustavat jatkamaan työssä (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi (2013, 101). Työyhteisön psykologisesti turvallisella ilmapiirillä on työn veto- ja pitovoimaa lisäävä vaikutus (Laitinen, ym. 2023, 9).

Kevan tutkimuksen mukaan julkisten alojen työntekijät kokivat työyhteisön ilmapiirin pääosin hyväksi. Hyvinvointialueiden työntekijöiden luottamus työyhteisön jäseniin oli hieman heikompi kuin muilla julkisen ajan työntekijöillä, ja he kokivat työyhteisön selviytyneen korona-ajasta heikommin kuin muut. (Pekkarinen & Pulkkinen 2022, 20.)

Työyhteisön sosiaalisella pääomalla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Sosiaalinen pääoma rakentuu sosiaalisista verkostoista, normeista ja luottamuksesta, jotka edistävät verkostoon kuuluvien välistä yhteisöllisyyttä. Työyhteisön sosiaalinen pääoma lisääntyy luottamuksen, vastavuoroisuuden ja me-henget avulla. (Oksanen & Virtanen 2012, 55.)

Yhteisöllisyys, luottamus ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä lisääntyvät vuorovaikutuksen lisäämisen myötä. Samalla lisääntyy myös työkavereiden tukeminen. Työyhteisöllisyyden lisääntymisen myötä uskallus uudistua ja kohdata lisääntyy ja yhdessä tekemisen halu lisääntyy. Sen myötä haastavienkin asioiden kohtaaminen helpottuu. (Mertala & Terävä 2016b, 41.) Pennasen (2015, 52) tutkimustuloksista nähdään, että samoilla vuorovaikutuksen ilmiöillä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia riippuen henkilöstä ja kontekstista. Työntekijöillä voi olla kovin erilaiset odotukset työyhteisön vuorovaikutuksen suhteen (Rajamäki & Mikkola 2017, 258).

Työhyvinvointiin vaikuttaa tunne siitä, että kuuluu työyhteisöön. Se koetaan edellytyksenä perusteh-  
tävän suorittamiselle työyhteisössä. Myös vertaisryhmään kuuluminen voi lisätä kokemusta hyvin-  
voinnista ja vaikuttaa jaksamiseen. Vertaisryhmä voi olla esimerkiksi samaa työtä toisessa yksikössä  
tekevät henkilöt. (Pennanen 2015, 57–58.) Kivimäki (2011, 18) tutki hoitoalan työpaikkojen kehittä-  
mistarpeita ja totesi, että työilmapiirin kehittämistä tarvittiin, yhteisöllisyyden ja yhteisen ajan vä-  
hentymiseen sekä vaikeuteen antaa ja saada palautetta. Yhteisöllisyyttä voidaan kehittää myös  
työnohjauksen avulla, avaamalla mahdollisuus keskustelulle. Se voi auttaa kasvattamaan yhteistä  
ymmärrystä ja avaamaan uudenlaisia näkökulmia. (Mertala & Terävä 2016a, 95.)

Kohtaamiset ja vuorovaikutus työyhteisössä ovat merkittäviä asioita ihmisille. Yhteisöstä saadaan  
voimaa ja tukea hyvinvointiin, oppimiseen ja terveyteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5.) Sinokki  
(2011, 87–88) totesi tutkimuksessaan, että vähäisellä työtovereiden antamalla sosiaalisella tuella oli  
yhteys esimerkiksi masennusoireiden, ahdistuneisuuden ja unihäiriöiden sekä pitkäaikaisen väsymyk-  
sen kanssa.

Mikkola (2009, 39) tutki systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan 2000-luvun tutkimuksia sosiaali-  
sesta tuesta työssä. Tutkimustulosten perusteella todettiin, että työyhteisön tuella on suuri vaikutus  
työntekijän työperäisen kuormituksen hallintaan. (Mikkola 2009, 39.) Esimerkiksi kuormittavien asia-  
kaskohtaamisten jälkeen olisi tärkeää, että esihenkilö kannustaisi jakamaan kokemuksia työtoveri-  
den kanssa (Sommovigo, ym. 2017, 81).

### 3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Hyvällä ja motivoivalla johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 16–17; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus julkaisuaika tuntematon). Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. Esihenkilöiden johtamisvalmiuksien edistäminen on kiinteä osa työhyvinvoinnin edistämistä. Esihenkilöillä olisi tärkeää olla riittävästi aikaa ja resursseja hyvään johtamiseen, koska sillä on vaikutusta työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 198.)

Esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja hän voi ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon sekä antaa mahdollisuuden työskennellä itsenäisesti. Esihenkilö voi tukea työhyvinvointia kehittämällä työoloja. Työhyvinvointia edistävän johtamisen on tärkeää olla yksilöllistä. Samanlainen johtaminen ei sovi kaikille. (Mäkinen, ym. 2015, 20–22.) Työhyvinvointia tukevan esihenkilön toiminta on oikeudenmukaista, reilua, aitoa ja avointa. Hän mahdollistaa kehittymisen ja uuden oppimisen, antaa kiitosta ja kannustusta sekä auttaa näkemään työn myönteiset asiat. (Mäkinen, ym. 2015, 21.)

Oikeudenmukaisella johtamisella on työntekijöiden terveyttä suojaava vaikutus. Sillä voi olla vaikutusta myös työn laatuun. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa työntekijän, esihenkilön ja organisaation vuorovaikutus. Oikeudenmukaisena koetaan esimerkiksi se, että esihenkilö on läsnä ja tukee, ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja perustelee päätöksiä sekä tarttuu asioihin napakasti. (Linna, Elovainio, Virtanen & Kivimäki 2012, 45–46.)

Autenttisella johtamisella on positiivista vaikutusta työilmapiiriin ja sen myötä psyykkiseen hyvinvointiin (Nelson, Boudrias, Brunet, Marin, De Evita, Svoie & Aldeson 2014, 90–101). Nelsonin, ym. (2014, 90–101) mukaan terveydenhuoltoalalla kannattaisi käyttää autenttista johtamistyyliä, koska sillä näytti olevan hyviä vaikutuksia hoitotyöntekijöiden hyvinvointiin ja terveydenhuoltoalan jatkuvien muutosten ja paineen vuoksi työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Perko & Kinnunen (2013, 71) tutkivat hyvinvointia edistävää johtajuutta kunta-alalla. Tutkimuksen mukaan vähäisellä oikeudenmukaisella johtajuudella nähtiin olevan yhteys aikeisiin vaihtaa työpaikkaa, ja autenttisella ja työhyvinvointia edistävällä johtajuudella oli positiivista vaikutusta tiimi-ilmastoon.

Laschinger & Fida (2014, 19–28) totesivat tutkimuksessaan, että aidolla johtamisella ja psykologisen pääoman lisäämisellä voidaan vaikuttaa työuransa alkuvaiheessa olevien sairaanhoitajien kokemuksiin työstä. He näkivät, että näihin asioihin panostamisella voidaan ehkäistä sairaanhoitajien uupumista. Myös Mikkola (2009, 39) totesi kirjallisuuskatsauksessaan, että johtajan antamalla tuella näytti olevan tehokas vaikutus työuupumuksen ehkäisyssä. Myös työtyytyväisyyteen ja organisaatioon kuulumiseen liittyvissä tutkimuksissa on todettu johtajalla ja johtamisviestinnällä olevan tärkeä merkitys. (Mikkola 2009, 39.)

Johtaminen on palvelutehtävä, jossa tulisi arvostaa työntekijöitä ja rohkaista heitä kehittymiseen ja kykyjensä hyödyntämiseen. Työntekijöille tulisi antaa kunnia heidän tekemisistään ja heitä tulisi vastuuttaa omaan työhönsä liittyvissä asioissa ja kannustaa tekemään itsenäisiä ratkaisuja. Virheistä tulisi ottaa opiksi ja huomio tulisi kiinnittää yhteiseen hyvään. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023, 16.)

Työpaikan ilmapiirillä ja johtamisella on iso vaikutus työssä jaksamisen ja työn tulosten kannalta. Esihenkilön on tärkeää nähdä asiat myös työntekijöiden kannalta. On osattava kuunnella aidosti ja suhtautua empaattisesti. Erityisesti esihenkilöltä vaaditaan kykyä lähestyä ihmistä tahdikkaasti ja loukkaamatta, vaikka olisi eri mieltä. Esihenkilön myönteisyydellä ja tuella on vaikutusta työilmapiiriin ja työn tuloksiin. (Ojanen 2023, 155–156.)

Esihenkilön ja työntekijöiden välisellä suhteella ja vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Mertala & Terävä 2016a, 91; Viitala, ym. 2010, 197). Toimivalla vuorovaikutuksella esihenkilön ja työntekijöiden välillä oli työyhteisön yhteisöllisyyttä lisäävä vaikutus (Nuutinen, ym. 2013, 99). On tärkeää kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen vastavuoroisesti, ei pelkästään johtamiseen (Viitala, ym. 2010, 198). Nuutisen, ym. (2013, 70–71.) tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat voivansa itse vaikuttaa johtamiseen pitämällä yllä vuorovaikutusta esihenkilön kanssa. Työyhteisön vuorovaikutuksen johtamisessa ja kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon sosiaalisessa kanssakäymisessä muovautuva työhyvinvoinnin dynaamisuus ja monitasoisuus (Pennanen 2015, 52).

Johdon etäisyys on haaste hyvinvoinnille. (Mertala & Terävä 2016a, 91). Työntekijöille on tärkeää, että esihenkilö on läsnä, tukee heitä ja tuntee työn käytännöt. Voimavarojen tukeminen, mahdollisuudet keskusteluun ja omaan työhön vaikuttamiseen sekä kehittymismahdollisuudet vaikuttavat työhyvinvointiin. Myös yksilöllisten ratkaisujen tekeminen voimavarojen ja jaksamisen tukemiseksi, joustavuus, kannustaminen ja palautteen antaminen nousivat esille työhyvinvointia edistävää johtamista tutkittaessa. (Nuutinen, ym. 2013, 99–110.)

Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta, tukea ja apua, jotta he voivat kehittyä työhyvinvoinnin kehittäjinä. Resurssien ja ajan puute, arjen töissä kiinni oleminen ja ristiriitaisten odotusten välissä tasapainoilu sekä rajallinen päätösvalta vaikuttavat kehittämiseen ja muutosten johtamiseen rajoittavasti. (Mäkinieniemi, ym. 2015, 52–53.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuu parhaiten, kun sitä tehdään osana arjen työskentelyä. Kehittämisen tulee liittyä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys ovat tärkeitä onnistumisen edellytyksiä. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 38.) Kehittäminen on tuloksellisinta, kun haasteisiin pyritään vaikuttamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (Manka & Manka 2021, 82).

Johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyö on kehittämisessä tärkeää. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 6; Suonsivu 2014, 11). Työyhteisön hyvinvointia kehitettäessä on tärkeää, että muutostarve tunnustetaan yhdessä, lähtötaso arvioidaan ja asetetaan yhdessä tavoitteet. On tärkeää, että nykytilannetta arvioidessa kaikki saavat äänensä kuuluviin. Kun tavoitteet on asetettu, mietitään keinoja ja toimintatapojen muutoksia sekä sovitaan toimenpiteistä, joihin kaikki sitoutuvat. Seuraavassa vaiheessa toimintatapojen muutosta lähdetään toteuttamaan ja sitten tuloksia ja vaikutuksia arvioidaan. Uusia toimintatapoja tulisi vakiinnuttaa työpaikan käytännöiksi, (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 38; Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 14; Puttonen, ym. 2016, 21–22.) vaikka niitä on haastavaa saada juurrutettua pysyviksi toimintatavoiksi työyhteisössä (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 4; Suonsivu 2014, 11; Puttonen, ym. 2016, 21).



Työhyvinvoinnin kehittämässä on ongelmien poistamisen lisäksi tärkeää vahvistaa työntekijöiden voimavaroja sekä huolehtia työn vetovoimatekijöistä. Se vaatii johdon perehtymistä henkilöstön työkykyyn, työtyytyväisyyteen, voimavaroihin sekä kehittymistarpeisiin. Työkykyä voidaan edistää työyhteisön asioita kehittämällä sekä yksittäisten työntekijöiden terveyttä, osaamista ja motivaatiota tukemalla. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 38; Manka & Manka 2021, 80–82.)

Kehittämisprosessiin on tärkeää varata aikaa, edetä joustavasti ja huolehtia jatkuvuudesta ja seurannasta. Työntekijöiden osallisuus on kehittämässä tärkeää. Kun käsitys työhyvinvoinnista muodostetaan osallistujalähtöisesti, työhyvinvoinnin muutosten seuraamiselle on hyvä pohja. Osallistavien ja dialogisten kehittämismenetelmien avulla voidaan oppia työyhteisön yhteistyötä ja suunnitella. (Jääskeläinen 2013, 168–169.)

Mäkinien, Heikkilä- Tammen & Mankan (2015, 55) tutkimuksessa todettiin, että yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin kehittäminen lisäsi työntekijöiden mahdollisuuksia osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Voimavarakeskeinen ja arvostava lähestymistapa muodosti uusia käytäntöjä ja työhyvinvointi lisääntyi yhteistoiminnallisen ja voimavarakeskeisen prosessin aikana.

Miten Suomi voi- tutkimuksen mukaan työhyvinvointia voidaan kehittää monella tavalla. Työhyvinvointia parantaa työntekijöiden itsenäisyyden lisääminen ja mahdollisuudet uuden oppimiseen. Työn myönteisten tulosten ja vaikutusten huomioiminen esimerkiksi onnistumisten jakamisella lisää työhyvinvointia. Yhteisöllisyyden lisäämisellä, kuten reilulla ja arvostavalla kohtelulla voidaan myös vaikuttaa työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyden kehittämällä on vaikutusta myös yksinäisyyden kokemuksen vähentämiseen. Työntekijöihin kohdistuvia ristiriitaisia tai kohtuuttomia vaatimuksia kannattaa vähentää työtä organisoimalla, esimerkiksi liiallista työmäärää vähentämällä. Työn joustavuutta lisäämällä voidaan parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista, millä on myös vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan myös johtamisen kehittämällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. (Suutala, ym. 2023. 15–16.)

## 4 TYÖHYVINVOINTI SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA SEKÄ MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖSSÄ

### 4.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät sosiaali- ja terveysalalla

Häggman- Laitilan (2013, 305–309) tutkimus hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnista ja työuupumuksesta osoitti, että hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä tärkeitä tekijöitä ovat yhteisöllisyyden kokemukset, hyvinvointia tukevat asiat työn ulkopuolella sekä tunne, että työ on tärkeää ja siinä onnistuu, sekä se, että kokee tuottavansa potilaille hyvää. Tutkimuksen mukaan työuupumus ilmenee emotionaalisenä väsymyksenä, työstä etääntymisenä ja vuorovaikutuksesta vetäytymisenä, jaksamattomuutena ja negatiivisena suhtautumisena ammattitaitoonsa ja itseensä. Hyvän ammatillisen itsetunnon, kokemuksen työn imusta, ammatillisten kehittymismahdollisuuksien, työn haasteellisuuden ja hallinnan on todettu vaikuttavan hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin. Näihin vaikuttavat työtehtävät, työn luonne, johtaminen, työn organisointi, työyhteisö sekä työntekijä itse.

Putus, Vilen, Suominen & Atosuo (2013) tutkivat työperäistä stressiä. Tutkimuksen mukaan työstressi oli lisääntynyt hoitoalalla seuranta- aikana 13 %, ja 40 % hoitoalan työntekijöistä koki työperäistä stressiä useimmiten. Stressiä lisäsi kiire, ylikuormitus, riittämättömät resurssit, sijaispula sekä tietotekniset ongelmat ja koronapandemia. Stressi oli vähäisempää henkilöillä, jotka kokivat oman työn hallinnan hyväksi ja pitivät työtään mielenkiintoisena ja innostavana. Myös vertaistuella oli stressiä vähentävä vaikutus. Työstressiä lisäsivät myös ristiriidat työyhteisössä, väkivalta ja sen uhka sekä epäasiallinen kohtelu ja häirintä. Työstressillä todettiin olevan yhteys työuupumuksen ja masennuksen kanssa. Noin kolmasosa hoitoalan vastaajista vastasivat, etteivät melko todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti tule jaksamaan tehdä työtään eläkeikään asti.

Kivimäen (2011, 32–33) tutkimuksessa nousivat esille työyhteisön ilmapiirin ja työssä kehittymisen merkitys sekä resurssien riittävyys ja työssä jaksaminen. Työssä kehittymisen mahdollisuuksien tukeminen on tärkeää työhön sitoutumisen kannalta (Wallin 2012, 96). Sopiva määrä työtä tukee työhyvinvointia, auttaa jaksamaan. Kuormituksen määrää tulisi vähentää niin, että työtä pystytään tekemään hyvin ja potilaita hoitamaan turvallisesti. (Coco 2019, 16.)

Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010- tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Stressiä koettiin jonkin verran enemmän kuin muilla toimialoilla, mutta henkinen hyvinvointi koettiin kuitenkin pääosin hyväksi. (Laine, Kokkinen, Kaarlela-Tuomaala, Valtanen, Elövainio, Keinänen & Suomi 2010, 132)

Hoitajilla on huolta riittävästä resursseista ja potilasturvallisuudesta. Useilla hoitajilla Euroopan maissa on tyytymättömyyttä työhönsä, mikä lisää aikeita vaihtaa alaa. (Aiken, Sloane, Bruyneel, Van den Heede & Sermeus 2013, 143–153.) Kohtuullinen työn määrä motivoi pysymään alalla (Coco 2019, 16).

Wallin (2012, 96.) tutki sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Tutkimuksen mukaan yksi keskeisimmistä syistä työhön sitoutumiseen on työntekijän suhde työhönsä. Siihen vaikuttavat arvot, tavoitteet ja työn merkitys työntekijälle. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöille on tärkeää, että työllä on myös yhteiskunnallista merkitystä ja he arvostavat työn ja muun elämän yhteensovittamisen joustavuutta. Hyvillä asiakassuhteilla on suuri merkitys hoitoalan työntekijöille ja niillä

on ratkaiseva merkitys työhön sitoutumiselle. Hyvä organisaatio mahdollistaa hoitotyöntekijöille vaikutusmahdollisuuksia, tukee työhyvinvointia, mahdollistaa työn kehittämisen ja mahdollisuudet hyödyntää ammattitaitoaan. Näillä kaikilla asioilla on vaikutusta työhön sitoutumiseen. Työntekijät kokivat myös kuormittavuutta, koska eivät voi vaikuttaa työhönsä ja työn arvostukseen riittävästi. (Wallin 2012, 96.)

Työn veto- ja pitovoimaan panostaminen on tärkeää, koska alalla on työvoimapula. Työstä palautumisen tukeminen on keskeistä sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työssä jaksamisen ja työurien pidentämisen kannalta. Työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen panostaminen lisää työn veto- ja pitovoimaa lisäämällä koettua arvostusta ja parantamalla työyhteisön ilmapiiriä. Sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa on tärkeää panostaa vuorovaikutusosaamiseen, jotta työntekijöillä on hyvät valmiudet edistää työyhteisöissä psykologisesti turvallista ilmapiiriä (Laitinen, ym. 2023, 9.)

#### 4.2 Työhyvinvointi mielenterveys- ja päihdetyössä

Mielenterveystyöhön liittyy emotionaalista kuormitusta ja stressitekijöitä, joilla voi olla vaikutusta työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Sillä voi olla vaikutusta heidän työskentelyynsä, ammatillisiin suhteisiin ja työsuorituksiin. Resilienssillä on vaikutusta psyykkiseen hyvinvointiin. Työpaikan resilienssi lisää psykologista hyvinvointia ja vähentää masennusta, ahdistuneisuutta ja stressiä. (Delgado, Roche, Fethney & Foster 2021, 1234–1245.)

Mertalan & Terävän (2016, 89–90.) tutkimuksessa psykiatristen asumispalveluiden työntekijöillä oli hyvin erilaisia käsityksiä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Osa näki sen syntyvän kivasta ja viihtyisästä työpaikasta sekä työkavereista ja sosiaalisista suhteista, ja toisille se oli ammattimaisuutta ja mielekkään perustehtävän tuomaa hyvinvointia.

Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010- tutkimuksen mukaan mielenterveys- ja päihdepalveluissa kuormittavimpina asioina pidettiin asiakkaiden moniongelmaisuuksia ja vastuuta asiakastyöstä. Myös väkivallan uhkaa koettiin, ja asiakkaiden tunteiden vastaanotto ja käsittely kuormitti. Eettiset ja moraaliset ongelmat olivat mielenterveys- ja päihdetyössä yleisempiä kuin muissa sosiaali- ja terveysalan tehtävissä. Työyhteisöjen koettiin toimivan ja työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa työhön ja työaikoihin paremmin kuin muissa töissä. Iloa ja mielihyvää mielenterveys- ja päihdetyötä tekevät tunsivat vähän muita harvemmin. (Laine, ym. 2010, 132.) Putuksen, ym. (2013) tutkimuksen mukaan mielenterveyshoitajilla oli toiseksi korkein työstressitaso muihin hoitoalan työntekijöihin verrattuna.

Mielenterveystyössä on uhkana myötätuntoväsymyksen kehittyminen, johon vaikuttavat työn vaatimukset. Se vaikuttaa negatiivisesti mielenterveysalan ammattilaisten hyvinvointiin ja mielenterveyteen ja se voi vaikuttaa asiakkaiden saaman hoidon laatuun. Myötätuntouupumusta voidaan ehkäistä työyhteisön ja esihenkilöiden sekä organisaation tuella. (Singh, Karanika-Murray, Baguley & Hudson 2020, 1–21.) Myötätuntoväsymystä ymmärretään huonosti, vaikka myötätuntoinen hoitaminen on tärkeää mielenterveystyössä. On tärkeää huomioida hoitotyön fyysiset, kognitiiviset sekä emotionaaliset vaatimukset, jotta mielenterveystyön tekijät jaksaisivat hoitaa ihmisiä myötätuntoisesti. Tietoisuutta myötätuntoväsymykseen liittyvistä asioista tulisi lisätä. (Marshman, Hansen & Munro 2022, 529–543.)

Scanlan & Hazelton (2019, 581) tutkivat mielenterveystyötä tekevien toimintaterapeuttien työtyytyväisyyden, työuupumuksen, ammatillisen identiteetin ja työn mielekkyyden välisiä suhteita. He totesivat, että työn mielekkyys lisäsi työtyytyväisyyttä ja vähensi työuupumusta. Työn kokeminen merkitykselliseksi vaikutti työhyvinvointia lisäävästi. Johtopäätöksenä he totesivat, että jos organisaatiossa tuetaan työntekijöitä yksilöllisesti työtehtäviin, jotka he kokevat arvokkaiksi, sillä voidaan lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Myönteinen asioiden käsittely työnohjauksessa auttaa jaksamaan. Asiakkaiden haastavien tilanteiden kohtaamiseen liittyviä asioita halutaan käsitellä ja keventää mieltä. Asioiden käsitteleminen ammatillisesti, mutta myös rennosti huumorin avulla, auttaa jaksamaan ja parantaa yhteishenkeä. (Mertala & Terävä 2016, 69.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittää työyhteisön työhyvinvointia yhteistyössä tiimin kanssa mielenterveys- ja päihdepalveluiden vastaanottopalveluiden tiimissä. Tavoitteena on tukea työntekijöiden työhyvinvointia suunnittelemalla tiimin kanssa keinoja työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi ja tekemällä suunnitelma työhyvinvoinnin tueksi. Työyhteisö voi hyödyntää suunnitelmaa työhyvinvointisuunnitelman osana.

### Tutkimuskysymykset

1. Millaisena työhyvinvoinnin nykytila ilmenee työyksikön työntekijöillä?
2. Mitkä työhyvinvoinnin kehittämiskohteet nousevat tärkeimmiksi?
3. Millaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi suunnitellaan?

## 6 TUTKIMUKSEN TOTETUTUS

### 6.1 Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön prosessi lähti käyntiin tutkimusaiheiden selvittämisestä keväällä 2023. Keskustelussa Keski-Suomen hyvinvointialueen mielenterveys- ja päihdepalveluiden palvelupäällikön kanssa löytyi kiinnostava tutkimusaihe. Hän kysyi tiimiltä kiinnostusta lähteä mukaan tutkimukseen ja he lupautuivat. Tutkimuslupahakemusta varten tehtiin tutkimussuunnitelma Keski-Suomen hyvinvointialueen ohjeiden mukaan ja tutkimuslupa saatiin syyskuussa 2023. Sen jälkeen lähetettiin tutkimustiedote sekä tietosuojaseloste työhyvinvointikyselyt tutkimukseen osallistuneelle tiimille. Opinnäytetyön aineisto kerättiin työhyvinvointikyselyn ja työpajojen avulla. Aineisto koostuu työhyvinvointikyselyn avoimien kysymysten vastauksista, kvantitatiivisten kysymysten vastauksista sekä työpajoissa tuotetusta kirjallisesta materiaalista (LIITE 2).

Suostumusta tieteelliseen tutkimukseen osallistumiseen kysyttiin työhyvinvointikyselyn alussa. Työpajan alussa suostumusta pyydettiin kirjallisesti vielä heiltä, jotka eivät olleet vastanneet työhyvinvointikyselyyn. Opinnäytetyön tietosuojaseloste ja tutkimustiedote lähetettiin osallistujille sähköpostilla ja ne olivat luettavana myös työpajassa.

Kyselyn vastaukset analysoitiin heti niiden saamisen jälkeen ja tulokset käytiin läpi ensimmäisessä työpajassa. Työpajoja pidettiin kaksi ja ne olivat marraskuussa 2023. Työpajojen jälkeen niissä suunnitellut asiat käytiin läpi palveluvastaavan kanssa. Tämän jälkeen kirjoitettiin työpajojen tulokset, täydennettiin teoreettista viitekehystä ja tuloksia pohdittiin teoreettiseen viitekehukseen peilaen. Lopuksi kirjoitettiin pohdintaa opinnäytetyöprosessista, tutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta sekä jatkotutkimus- ja kehittämissuhteita.

### 6.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Opinnäytetyössä sovellettiin toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jossa tavoitteena on ongelmien ratkaiseminen ja muutoksen aikaansaaminen teorian tietoa ja käytännön kokemuksen tuomaa tietoa yhdistelemällä. Tässä lähestymistavassa tutkijan ja kohdeyhteisön kesken on koko tutkimusprosessin ajan vuorovaikutusta, ja kohdeyhteisön jäsenet ovat sekä tutkimuksen kohteita että toimijoita. (Lauri 2006, 114.) Toimintatutkimus on osallistujista kumpuavaa voimaa ja toimintaa, ei ulkoapäin tulevia ohjeita, käskyjä tai kehittämistä. Toimintatutkimuksen vahvuus on se, että kohdeyhteisön jäsenet löytävät ratkaisut ongelmiin yhdessä ja sitoutuvat tekemään muutoksia. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa sopi tähän opinnäytetyöhön hyvin, koska oli tarkoitus kehittää työhyvinvointiin liittyviä asioita yhdessä työyhteisön kanssa niin, että he olivat aktiivisesti mukana ideoimassa, suunnittelemassa ja toteuttamassa kehittämistyötä, sekä huolehtivat seurannasta. Työyhteisöltä kysyttiin etukäteen kiinnostusta työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen, ja he sitoutuivat osallistumaan siihen.

Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka pyrkii jatkuvaan kehittämiseen. Ensimmäisenä on kartoitusvaihe, jossa selvitetään nykytilanne. Toisessa vaiheessa esiin tulleita ongelmia käsitellään ja selvi-

tetään muutoshalukkuutta. Tätä vaihetta kutsutaan prosessointivaiheeksi. Kolmantena on suunnitteluvaihe, jossa määritellään tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Tämän jälkeen suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan, ja on tärkeää, että jokainen ottaa vastuun omasta roolistaan kehittämisessä. Arviointivaiheessa muutosta ja tuloksia arvioidaan. Tavoitteena on, että toiminta vakiintuu pysyväksi. (Lauri 2006, 113–117.) Yksinkertaistettuna syklin vaiheet ovat suunnittelu, toiminta ja seuranta (Kananen 2009, 12). Tässä opinnäytetyössä edettiin suunnitteluvaiheeseen ja toteutus ja seuranta jatkuvat työyhteisön omana toimintana.

### 6.3 Kohdejoukon kuvaus

Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä Keski-Suomen hyvinvointialueen mielenterveys- ja päihdetyön vastaanottopalveluiden tiimissä. Keski-Suomen hyvinvointialue järjestää noin 273 000 keskisuomalaisen sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palvelut sekä toimii hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäjänä (Keski-Suomen hyvinvointialue julkaisuaika tuntematon).

Opinnäytetyöhön osallistuneessa tiimissä oli 10–12 työntekijää. Työyhteisössä on sekä sairaanhoitajia, palveluohjaaja että psykologi. Opinnäytetyön toteutuksen aikana työyhteisössä oli työntekijävaihdoksia ja tutkimuksen eri vaiheissa osallistujamäärä vaihteli.

Mielenterveys- ja päihdepalveluiden vastaanottopalveluissa tehdään hoidon tarpeen arviointia, annetaan ohjausta, neuvontaa sekä tutkitaan ja hoidetaan mielenterveyden häiriöitä ja sairauksia sekä päihdeongelmia ja erilaisia riippuvuuksia (Keski-Suomen hyvinvointialue julkaisuaika tuntematon).

### 6.4 Nykytilan kartoitusvaihe

Toimintatutkimusta soveltavan tutkimuksen alkukartoitukseen ja vaikutusten arviointiin sopii kvantitatiivisista tiedonkeruumenetelmistä kysely (Kananen 2014, 102–103). Tutkimuksessa käytettiin triangulaatiota. Se tarkoittaa tutkimusstrategiaa, jossa yhdistetään useampaa menetelmää, jotta saadaan mahdollisimman laaja-alainen käsitys tutkittavista asioista. Yhdistämistä voidaan tehdä esimerkiksi käyttämällä sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2014, 122–123; Vilka 2015, 227.) Alkukartoitus tehtiin työhyvinvointikyselyllä, joka toteutettiin Webropol-kyselynä (LIITE 1). Siinä oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Lisäksi tietoa kerättiin työpajoista, joita kuvataan seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

Alkukartoituksen menetelmäksi valittiin kysely, koska se on nopea täyttää, eikä vie paljon työntekijöiden työaikaa, ja se oli myös opinnäytetyön aikataulun kannalta optimaalinen. Työyksikössä on mahdollista käyttää samaa kyselyä tai osia siitä myös työhyvinvoinnin kehittämisen seurantaan myöhemmin.

Kysely koottiin Mäkinien, Heikkilä-Tammen ja Mankan (2015, 59–80) tutkimuksen tuloksena tuotettujen työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi tarkoitettujen valmiiden kyselyjen pohjalta. Kyselypohjat ovat vapaasti käytettävissä ei-kaupalliseen tarkoitukseen ja niitä ei ole tarkoitus käyttää sellaiseenaan, vaan niistä on tarkoitus koota käyttötarkoitukseen sopiva kysely. Taustalla on työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämistyö, jota on jo pitkään tehty Tampereen yliopiston Johtamis- ja korkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergiossa (Mäkinen, ym. 2015, 7, 58). Työkalu perustuu tutkimustietoon työhyvinvoinnista, erilaisten johtamistyylien ja työyhteisöjen vuorovaikutuksen vaikutuksesta

työhyvinvointiin sekä asiakastyön yhteydestä työntekijöiden hyvinvointiin. (Mäkinen, ym. 2015, 27). Kyselyn taustalla ovat tutkimukset positiivisesta psykologiasta, kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli sekä ratkaisukeskeisyys (Mäkinen, ym. 2015, 50).

Opinnäytetyön työhyvinvointikyselyyn valittiin kysymyksiä yksilön työhyvinvointiin, työhön, työyhteisön hyvinvointiin, johtamiseen sekä asiakastyöhön liittyen teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuihin tutkimustuloksiin peilaten.

Kyselyssä (LIITE 1) oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, jotta saatiin monipuolista tietoa työhyvinvoinnin nykytilanteesta. Strukturoiduissa kysymyksissä oli valmiit vastausvaihtoehdot, joista pyydettiin valitsemaan sopivin. Kyselyssä esitettiin väittämiä, joihin pyydettiin vastaamaan, kuvaako väittäjä tämänhetkistä tilannetta täysin, melko hyvin, vain vähän tai ei ollenkaan. Strukturoitujen kysymysten riski voi olla (Kananen 2012, 125) mukaan se, ettei vastausvaihtoehdoissa ole mukana kaikkia vaihtoehtoja ja saadaan virheellistä tietoa. Avoimiin kysymyksiin vastaajat voivat vastata omin sanoin, jolloin kaikki mahdollinen tieto voi tulla esille. (Kananen 2012, 125.) Lisäksi kysyttiin työhyvinvoinnin sekä työilmapiirin tämänhetkistä tilannetta liukuasteikolla 0–10, jolloin 10 on paras mahdollinen tilanne.

Työhyvinvointikyselyn vastauslinkki lähetettiin sähköpostilla palvelupäällikölle, joka välitti sen tiimin jäsenille. Työhyvinvointikyselyn linkki lähetettiin yhdelletoista vastaajalle. Vastausaikaa oli 26.9.-11.10.2023. Vastausaikaa jatkettiin kolme päivää ja pyydettiin palveluvastaavaa muistuttamaan kyselyyn vastaamisesta. Vastauksia saatiin kuusi.

Kerätyn aineiston analysointi on yksi tutkimuksen ydinasioista. Analyysia voidaan tehdä monella tavalla. On valittava analyysimenetelmät, joiden avulla saadaan parhaiten vastaukset tutkimustehtävään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 221).

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistot viedään muotoon, jossa ne voidaan käsitellä tilastollisesti (Hirsjärvi, ym. 2013, 139). Työhyvinvointikyselyn strukturoitujen kysymysten tulokset käsitellään tilasto-ohjelma avulla ja näin saadaan tuotettua tietoa tiivistetyssä muodossa. Analyysia voidaan tehdä suorien jakaumien ja niihin liittyvien tunnuslukujen avulla. Suorat jakaumat ovat aineiston kuvausmenetelmiä ja niiden avulla saadaan tehtyä yksinkertaisia analyyseja ja voidaan tarkastella aineiston sisältöä. Suorat jakaumat esittävät yksittäisten kysymysten vaihtoehdot suhteellisen taulukkomuotona. (Kananen 2012, 137–145.)

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointikyselyn kvantitatiivisten kysymysten vastaukset käsiteltiin Webropol- ohjelman avulla. Vastaukset, jotka saatiin Likert- asteikollisiin kysymyksiin, esitetään kuvioina, joissa mielipidejakaumat ovat vaakapylväinä, joissa on esitetty vastaajien lukumäärä sekä vastausprosentit. Lisäksi kuvioissa on vastausten keskiarvo. Kuvioiden avulla tutkimustulosten esittäminen on tehokasta, ymmärrettävää ja näyttävää. Kuviot tehostavat kommunikaatiota ja tekevät raportin ulkoasusta asiantuntevan ja vaikuttavan, kun niitä käytetään hyvin. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 60.) Tutkimustulokset esitetään sekä kuvioina että sanallisesti. Tulokset esitetään vastaajien lukumäärinä ja vastausprosentit ovat myös näkyvissä sekä kuvioissa että tekstissä.

Kyselyn kahdessa kysymyksessä oli numeroasteikollinen liukusäädin. Niiden vastaukset on esitetty taulukossa (taulukko 2), jossa on kerrottu vastausten keskiarvo ja keskihajonta. Tähtisen, ym. 2011



(72–73) mukaan keskiarvo lasketaan niin, että muuttujan arvojen summa jaetaan muuttujan arvojen lukumäärällä. Keskiarvoa käytetään usein, koska se on useille tuttu ja helposti tulkittava. Keskihaajonta kuvaa, minkä verran muuttujan arvot hajaantuvat keskiarvon suhteen. Se tuo lisää tietoa pelkän keskiarvon käyttämiseen verrattuna. (Tähtinen, ym. 2011, 72–73.)

Työhyvinvointikyselyn avoimet kysymykset analysoitiin sisällön analyysin avulla. Kanasen (2014, 111–112) mukaan sisällön analyysillä on tarkoitus kuvata aineistoa sanallisesti tiivistetyssä muodossa. Tavoitteena on kuvata aineiston sisältö sanallisesti ja selkeästi, joten aineisto tiivistetään ja tuotetaan uuteen muotoon. Aineisto pelkistetään, siitä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, käsitteet ryhmitellään ja nimetään sisältöä kuvaavaksi. Käsitteellistämisvaiheessa tiedosta erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostetaan käsitteet. (Kananen 2014, 111–112.)

Laadullinen analyysi jaetaan induktiiviseen ja deduktiiviseen. Työhyvinvointikyselyn avoimet kysymykset analysoitiin deduktiivista sisällönanalyysia käyttäen. Deduktiivinen eli teorialähtöinen sisällönanalyysi muodostetaan aikaisempaan teorialähtöiseen perustuen. Aineisto suhteutetaan teoriaosassa hahmoteltuun runkoon. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 110–111.) Analyysia varten laaditaan runko tai käsittekartta, mikä voi olla myös väljä. Aineistosta poimitaan asiat, jotka kuuluvat runkoon. Deduktiivinen analyysi voidaan tehdä niin, että aineistosta poimitaan ensin yläluokkaa kuvaavat ilmaukset. Sen jälkeen ilmaukset pelkistetään ja samaa asiaa kuvaavat ilmaukset ryhmitellään yhteen ja muodostetaan alaluokat. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 113–115.)

Analyysia lähdettiin tekemään niin, että ensin muodostettiin teorialähtöiseen pohjautuen kaksi yläluokkaa, jotka ovat voimavaratekijät ja kuormittavat tekijät. Vastauksista poimittiin näihin luokkiin kuuluvia asioita taulukkoon (Taulukko 1.) Vastaukset pelkistettiin ja sen jälkeen samaa asiaa kuvaavat vastaukset ryhmiteltiin yhteen. Tässä vaiheessa muutama vastaus jäi ensin ilman ryhmää. Useiden kertojen lukemisen jälkeen osa niistä sijoitettiin muihin ryhmiin ja yhdestä vastauksesta muodostui oma luokka. Tämän jälkeen alaluokille muodostettiin nimet.

Taulukko 1. Esimerkki sisällön analyysin muodostumisesta

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Voimavaratekijät	Töihin on helpompi tulla kun ilmapiiri hyvä	Hyvä ilmapiiri	Hyvä, parantunut työilmapiiri
	Työilmapiiri voi merkitä hyvin paljon, ehkä joskus avain yleiseen jaksamiseen	Työilmapiirillä suuri merkitys työssä jaksamiseen	
	Työhyvinvointi on parantunut, kun ilmapiiri on parantunut	Ilmapiirin parantuminen parantanut työhyvinvointia	
	Työilmapiiri on parantunut valtavasti. Töissä on hyvä olla sen suhteen.	Parantunut työilmapiiri	

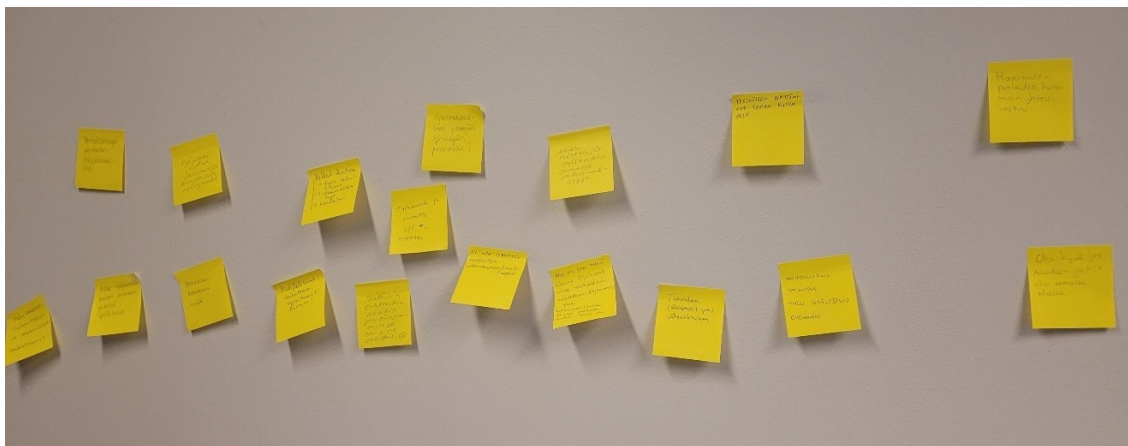
## 6.5 Prosessointi- ja suunnitteluvaiheen työpajat

Alkukartoituksen jälkeen järjestettiin kaksi työpajaa. Työpaja on tapahtuma tai tapaaminen, jossa käytetään erilaisia vuorovaikutuksellisia menetelmiä keskustelun, mielipiteiden vaihtamisen, toisilta oppimisen yhteistoiminnan tueksi (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 63). Molempiin työpajoihin varattiin kaksi tuntia aikaa.

### Ensimmäinen työpaja

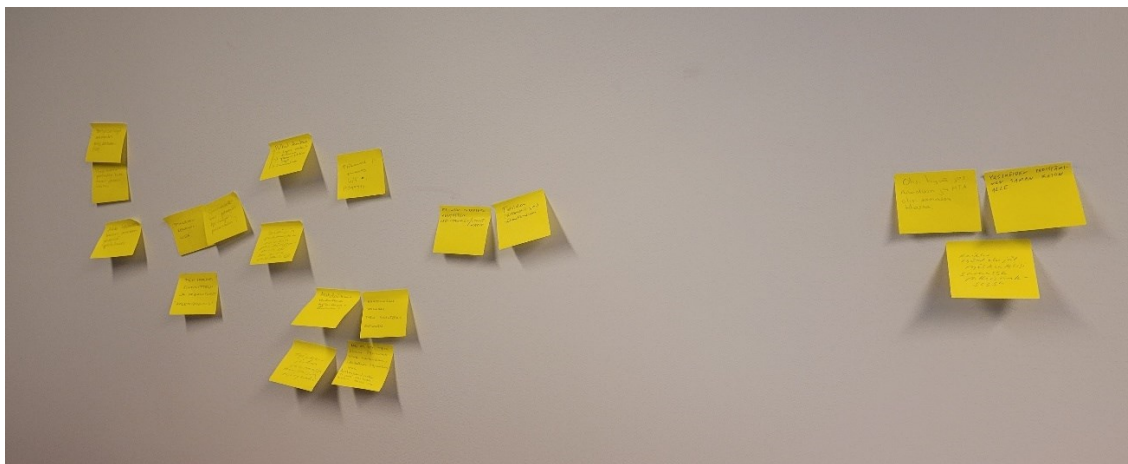
Ensimmäisessä työpajassa käytiin läpi työhyvinvointikyselyn tulokset ja päätettiin kehitettävät asiat. Työhyvinvointikyselyn tulokset käytiin läpi PowerPoint -esityksen avulla. Tulokset käytiin läpi kuvioiden ja taulukoiden avulla ja niistä keskusteltiin. Ensimmäisessä työpajassa oli 11 osallistujaa.

Ensimmäisen työpajan seuraavassa vaiheessa työyhteisön jäsenet saivat miettiä, mikä lisäisi omaa työhyvinvointia. Työpajoissa hyödynnettiin tavoitetähtityöskentelyä (Manka & Manka 2016, 118.), jossa jokainen kirjoitti post-it-lapuille omat toiveensa työhyvinvoinnin kehittämiseksi työyhteisössä. Jokainen sai kirjoittaa niin monta toivetta kuin halusi. Jokainen kiinnitti kaikki ehdotuksensa seinälle (Kuva 5).



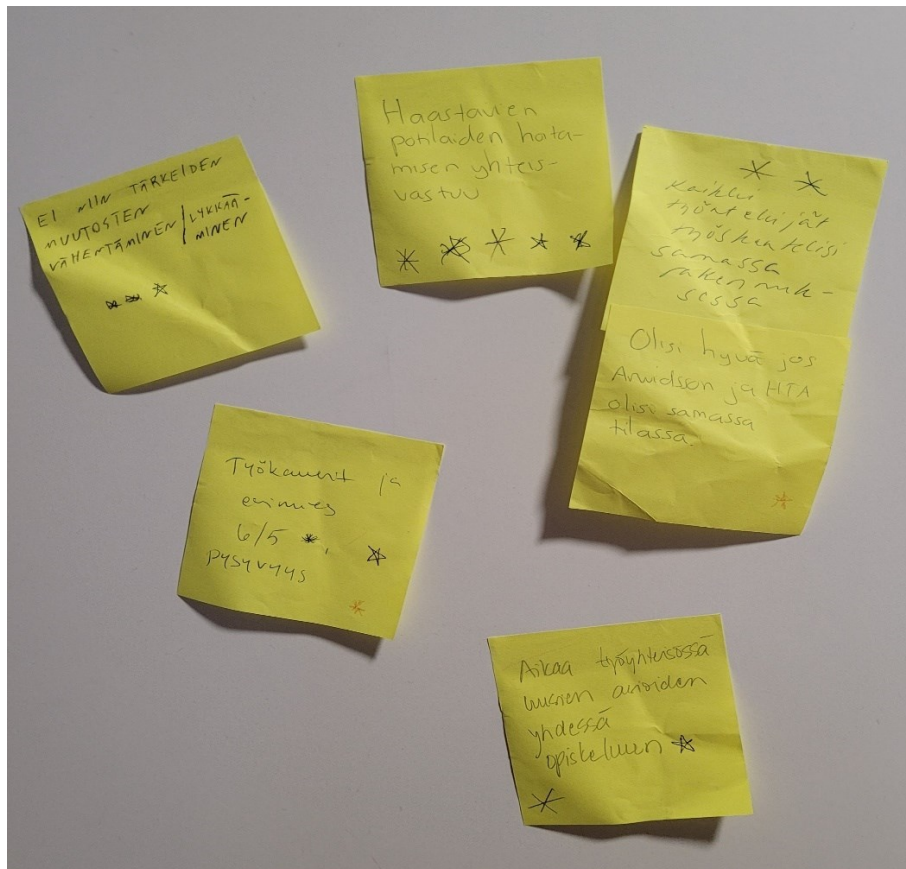
Kuva 5. Toiveet työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Sen jälkeen keskusteltiin ideoista ja luokiteltiin ne aihealueittain (Kuva 6).



Kuva 6. Aihealueittain luokitellut ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Jokainen sai valita ehdotuksista itselleen tärkeimmät merkitsemällä ne tähdellä. Jokaisella oli kaksi tähteä käytettävissä, ja ne voi laittaa joko yhteen tai kahteen lappuun. 5 eniten tähtiä saanutta ehdotusta valittiin kehittämisen kohteiksi (Kuva 7).



Kuva 7. Tavoitetähtityöskentelyn avulla valitut kehittämiskohteet

Työpajan lopuksi pyydettiin palautetta työskentelystä. Osallistujat olivat sitä mieltä, että on hyvä, että asioista keskustellaan ja työhyvinvointia pyritään parantamaan. Lopuksi kerrottiin, miten työskentelyä jatketaan toisessa työpajassa.

## Toinen työpaja

Toisen työpajan osallistujamäärä vaihteli, koska osa joutui lähtemään työtehtäviin kesken työpajan ja osa kävi välillä muualla.

Tavoitetähtityöskentelyn (Manka & Manka 2016, 118) keinoin toisessa työpajassa jokaista valittua kehittämiskohdetta lähdettiin työstämään pienryhmissä seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä hyötyä tavoitteen toteutumisesta on itselle, työnantajalle ja asiakkaille?
- Mikä estää tavoitteisiin pääsemistä?
- Millaista tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuisivat?
- Millä toimilla tavoitteisiin päästään ja kuka voisi tehdä näitä toimia?

Koska tiimi valitsi kehitettäviä kohteita viisi, sovittiin ajan säästämiseksi, että jokainen ryhmä miettii vastauksia yhteen tai kahteen kehittämiskohteeseen liittyen. Osallistujat jakaantuivat kolmeen kolmen hengen ryhmään ja heille annettiin paperit, joissa oli kehitettävä kohde ja siihen liittyvät kysymykset. He keskustelivat pienryhmissä puoli tuntia.

Pienryhmäkeskustelujen jälkeen keskusteltiin yhdessä syntyneistä ajatuksista ja muut osallistujat toivat esille omia ajatuksiaan. Asiat kerättiin taulukkoon (LIITE 2), joka tehtiin Mankan & Mankan (2016, 97) kirjassa esittelemän esimerkkitaulukon mukaan. Siihen kirjoitettiin kehittämiskohde, hyödyt, esteet, toimenpiteet, vastuut, aikataulut ja seuranta.

Opinnäytetyön aikataulun vuoksi toteutus ja seuranta jäävät työyhteisön vastuulle. Esihenkilö ei päässyt paikalle työpajoihin, joten sovittiin, että hänen kanssaan keskustellaan myöhemmin ja sovi-taan vielä tarkemmin, miten työryhmä lähtee viemään suunnitelmassa olevia asioita eteenpäin, ja miten seuranta toteutetaan.

Työpajan lopuksi keskusteltiin työpajoista ja työhyvinvoinnin kehittämisestä. Osallistujat olivat tyytyväisiä työskentelyyn ja toivovat, että asiat kehittyisivät tämän myötä, eivätkä jäisi pelkästään puheen tasolle. Osallistujat olivat aktiivisia ja varsinkin toisessa työpajassa syntyi paljon keskustelua. Toisen työpajan aika olisi voinut olla pidempikin, koska kehitettäviä asioita oli monta ja keskustelu oli vilkasta.

## 7 TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖN TIIMISSÄ

### 7.1 Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tilanne

Työhyvinvointikyselyssä kysyttiin, että jos paras mahdollinen työhyvinvointi on luku 10 niin mikä luku kuvaa tämänhetkistä työhyvinvointiasi. Samaa kysyttiin myös työilmapiiristä. Vastauksien keskiarvo oli työhyvinvoinnin osalta 7,5 ja keskihajonta 1,0. Työilmapiirin keskiarvo oli 8,4 ja keskihajonta 0,5 (Taulukko 2).

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tämänhetkinen tilanne

Muuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta
Työhyvinvointi	7,5	1,0
Työilmapiiri	8,4	0,5

### 7.2 Voimavaratekijät ja kuormittavat tekijät

Työhyvinvointikyselyn avoimien kysymysten perusteella nousi **voimavaratekijöiksi** hyvä, parantunut työilmapiiri, työyhteisön yhteisöllisyys, onnistumiset potilastyössä, työn hyvät puolet sekä johtaminen.

Vastaajat ilmaisivat, että töihin on helpompi tulla ja siellä on hyvä olla, kun työilmapiiri on hyvä. Vastauksien mukaan työhyvinvointi on muuttunut paremmaksi parantuneen työilmapiirin myötä, Työilmapiirillä on suuri merkitys työhyvinvointiin.

*” Työilmapiiri on parantunut valtavasti. Töissä on hyvä olla sen suhteen.”*

Yhteisöllisyys nousi yhdeksi voimavaratekijäksi. Työntekijöiden vastauksista nousi esille, että työyhteisössä on kivat työkaverit ja yhdessä tekemisen meininki. Työyhteisössä on luottamusta ja huumoria sekä avointa vuorovaikutusta, jotka ovat työntekijöiden voimavaroja.

*” Rakentava, avoin keskustelu auttaa jaksamaan.”*

Tutkimuksen mukaan onnistumiset potilastyössä ovat yksi keskeinen voimavara. Potilaiden voinnin koheneminen ja onnistumiset hoitosuhteissa innostavat ja tuovat energiaa työhön.

*”Onnistuneet potilassuhteet. Kun potilaan vointi ja elämänhallinta paranee.”*

Työn hyviä puolia kuvattiin energiaa antavina ja innostavina asioina. Näitä olivat säännöllinen päivätyö sekä mieleinen työ, joka sopii omalle ammattitaidolle ja persoonallisuudelle, uuden oppiminen, työn selkeys sekä mahdollisuus suunnitella työtä eteenpäin.

*” Muuten työ on mieleistä ja ammatilliselle osaamiselleni ja luonteelleni sopivaa”*

Uuden esihenkilön työtapa oli tutkimuksen mukaan yksi energiaa antava asia.

*” Uuden esihenkilön tapa lähteä viemään asioita eteenpäin”*

**Kuormittavia tekijöitä** työhyvinvointikyselyn mukaan olivat tietotulva, resurssien puute ja liian suuri työmäärä, muutokset työssä ja työyhteisössä, työyhteisön vuorovaikutuksen haasteet sekä vastuullisen ja vaativan työn huono palkkaus.

Tietotulva kuormittaa. Työssä on käytössä monenlaisia sähköisiä informaatiokanavia. Uusia asioita ja omaksuttavaa on liikaa, eikä ole riittävästi aikaa keskittyä niihin.

*”Tietotulva, johon ei ehdi paneutua vaikka pitäisi, ristiriita tässä”*

Työhyvinvointikyselyn mukaan resurssien puute ja liian suuri työmäärä väsyttää ja kuormittaa. Työmäärä kertyy myös siksi, ettei ole mahdollista ottaa sijaisia.

*”Liian vähän työntekijöitä, paljon työtä.”*

Muutokset työssä ja työyhteisössä kuormittavat. Vaatimukset ovat kasvaneet ja muutoksia on koko ajan. Työntekijöiden ja esihenkilöiden vaihtuvuus kuormittaa.

*”Jatkuva muutos.”*

Työyhteisön vuorovaikutuksen haasteet kuormittavat. Vastauksista ilmenee, että kuppikuntaisuus ja toisten suosiminen kuormittaa. Samoin kuormittaa kielteinen ja uuvuttava puhe. Myös yksinäisyys ja vertaistuen puute nousi tutkimuksessa esiin yhtenä kuormittavana asiana.

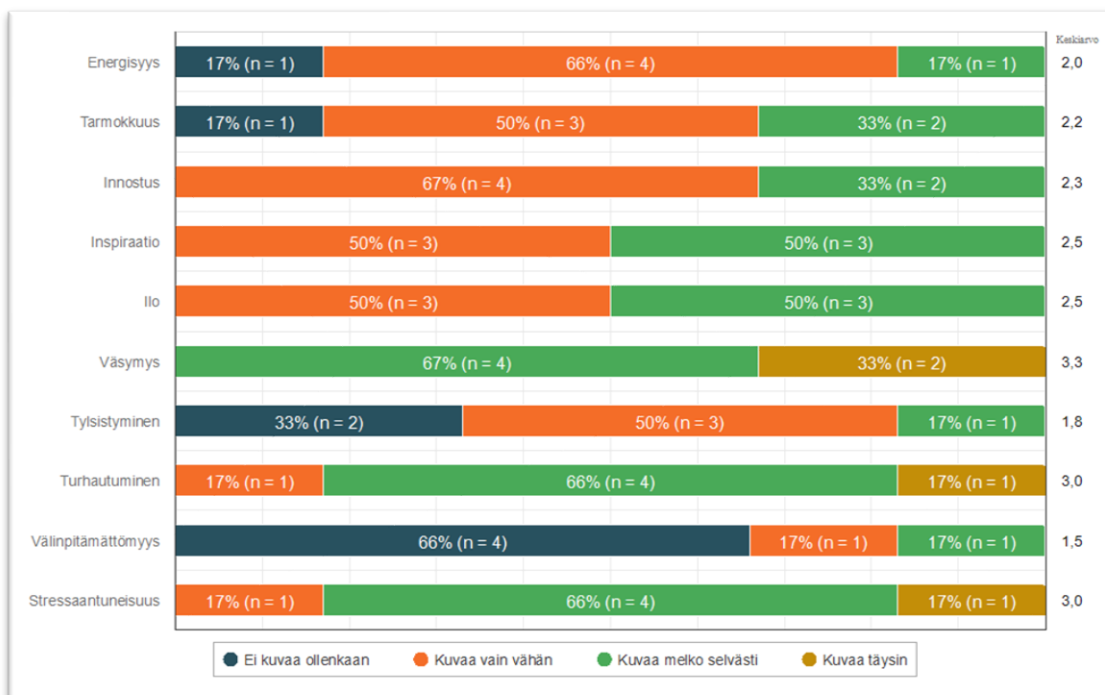
*”Negatiivinen, raskas puhe esim. taukotilassa kuormittaa.”*

Vastuullisen ja vaativan työn huono palkkaus kuormittaa.

*”Huonosti palkattu työ vastuuseen ja osaamiseen nähden.”*

### 7.3 Työmielialaa kuvaavat tunnetilat

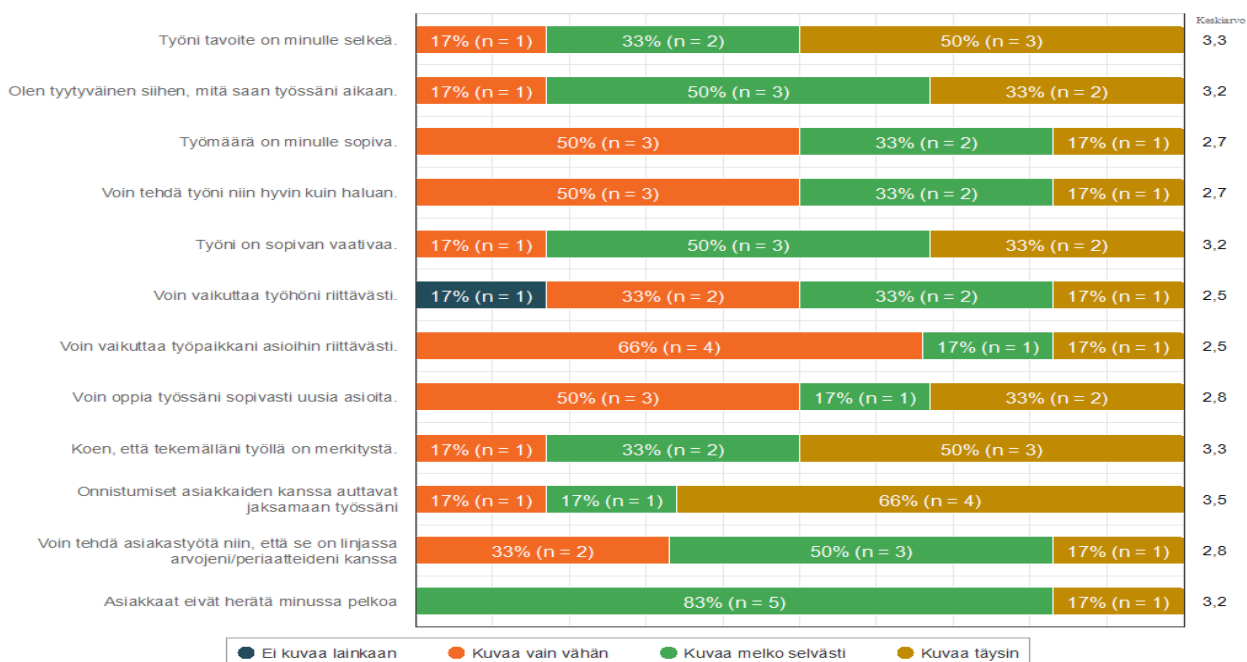
Vastaajia pyydettiin vastaamaan, miten hyvin esitetyt väittämät kuvaavat tämänhetkiseen työmielialaan liittyviä tunnetiloja (Kuva 8). Työmielialaltaan energiseksi itsensä arvioi vain 1 (17 %) vastaajista kun taas 5:n (83 %:n) mielestä väittämä energisyydestä kuvasi heitä vain vähän tai ei ollenkaan. 1 (17 %) vastaajista arvioi, ettei tarmokkuuteen liittyvä väittämä kuvaa hänen työmielialaansa ollenkaan ja 3:n (50 %:n) mielestä se kuvasi vain vähän. Väsymys kuvasi työmielialaa kaikkien vastauksissa melko selvästi tai täysin, 4:n (67 %:n) mielestä se kuvasi melko selvästi ja 2:n (33 %:n) mielestä täysin. Suurimmalla osalla vastaajista, 4:n (66 %:n) mielestä melko selvästi ja 1:n (17 %:n) mielestä täysin, turhautuminen kuvaa heidän työmielialaansa. Stressaantuneisuutta koskevaan väittämään 4 (66 %) vastasi, että se kuvaa työmielialaa melko selvästi ja 1 (17 %) vastasi sen kuvaavan täysin. 3 (50 %) vastaajista vastasi, että inspiraatio ja ilo kuvaavat työmielialaa melko paljon.



Kuva 8. Työmielialaa kuvaavat väittämät

#### 7.4 Työtä kuvaavat asiat ja oma suhde työhön

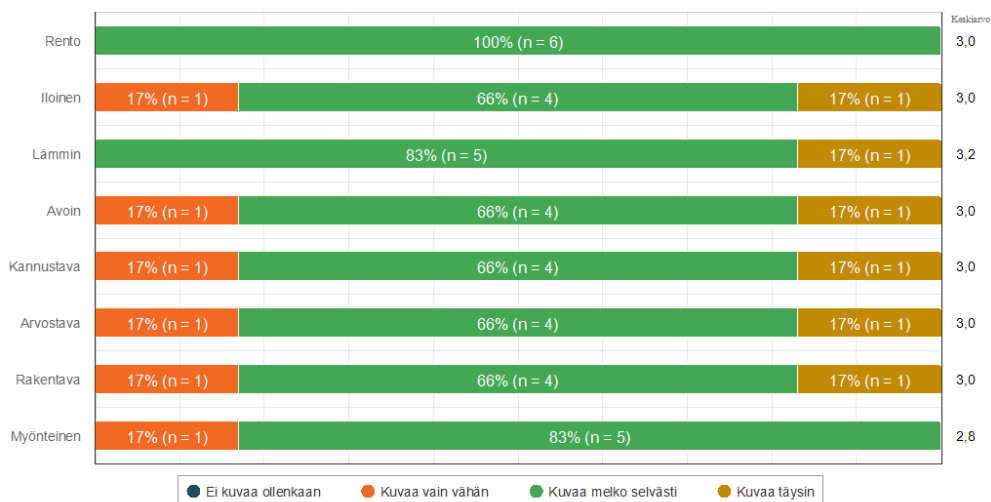
Kyselyssä esitettiin erilaisia väittämiä, jotka liittyivät työhön ja työntekijän omaan suhteeseen työtä kohtaan (Kuva 9). Suurimmalle osalle vastaajista, 3:lle (50 %:lle) täysin ja 2:lle (33 %:lle) melko selvästi, oman työn tavoite on selkeä. Kaikista suurin hajonta oli väitteen "voin vaikuttaa työhön riittävästi" kohdalla. 1:n (17 %:n) mielestä se ei kuvaa suhdetta työhön lainkaan, 2 (33 %) vastasi, että kuvaa vain vähän, 2:lla (33 %:lla) se kuvaa melko selvästi ja 1:n (17 %:n) mielestä se kuvaa suhdetta työhön täysin. Onnistumiset asiakkaiden kanssa auttavat jaksamaan 4:n (66 %:n) mielestä täysin ja 1:n (17 %:n) mielestä melko selvästi. 3 (50 %) vastaajista vastasi, että väittämä "koen että tekemälläni työllä on merkitystä" kuvaa suhdetta työhön täysin ja 2:lla (33 %:lla) se kuvaa melko selvästi. Asiakkaat eivät herätä pelkoa 5:llä (83 %:lla) vastaajista melko selvästi ja 1:llä (17 %:lla) täysin.



Kuva 9. Työtä ja työntekijän omaa suhdetta työhön kuvaavat väittämät

## 7.5 Työilmapiiri ja työyhteisön vuorovaikutus

Kyselyssä esitettiin väittämiä työyhteisön työilmapiiristä (kuva 10). Kaikki vastaajat vastasivat, että rento kuvaa ilmapiiriä melko selvästi. Lämmin kuvaa ilmapiiriä 5:n (66 %:n) mielestä melko selvästi ja 1:n (17 %:n) mielestä täysin. Suurin osa, 5 (83 %) vastaajista vastasi, että iloinen, avoin, kannustava, arvostava, rakentava sekä myönteinen kuvaavat ilmapiiriä melko selvästi tai täysin, ja vain 1 (17 %) oli sitä mieltä, että ne kuvaavat vain vähän.

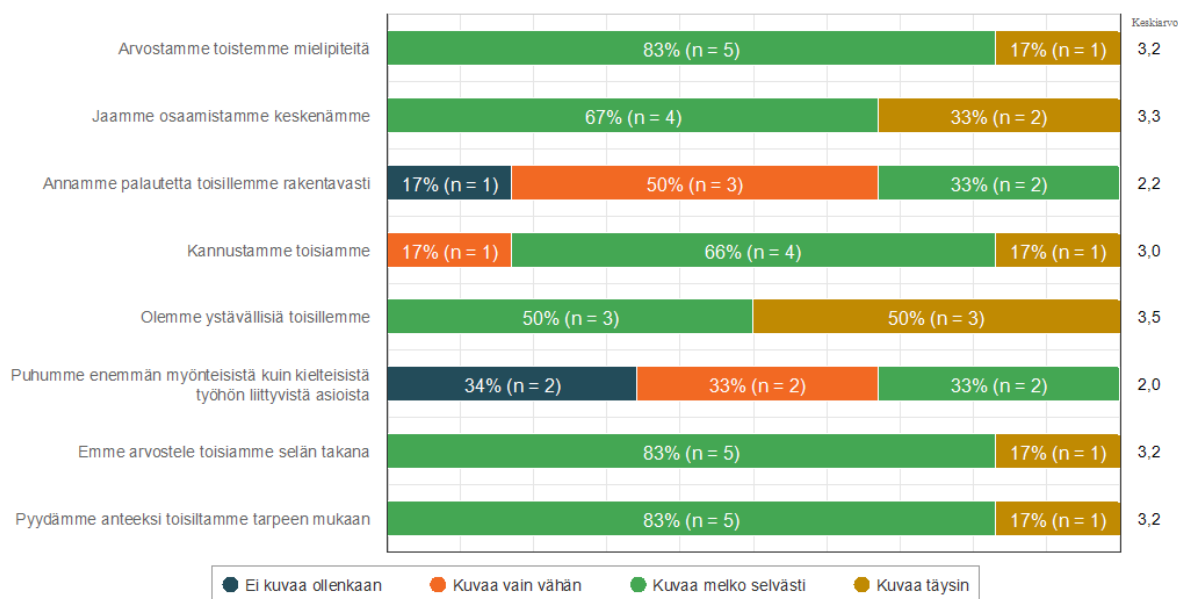


Kuva 10. Työilmapiiriä kuvaavat väittämät

Työyhteisön vuorovaikutusta kuvaavia väitteitä (Kuva 11) koskevista vastauksista erottuvat väitteet ”Annamme palautetta toisillemme rakentavasti” ja ”Puhumme enemmän myönteisistä kuin kielteisistä työhön liittyvistä asioista”. Näissä molemmissa vastausten hajonta on suurempi kuin muissa vastauksissa. 3 (50 %) vastasi, että ”annamme palautetta toisillemme rakentavasti” kuvaa työyhteisön vuorovaikutusta vain vähän ja 1 (17 %) vastasi, että se ei kuvaa ollenkaan, 33 %:n mielestä se



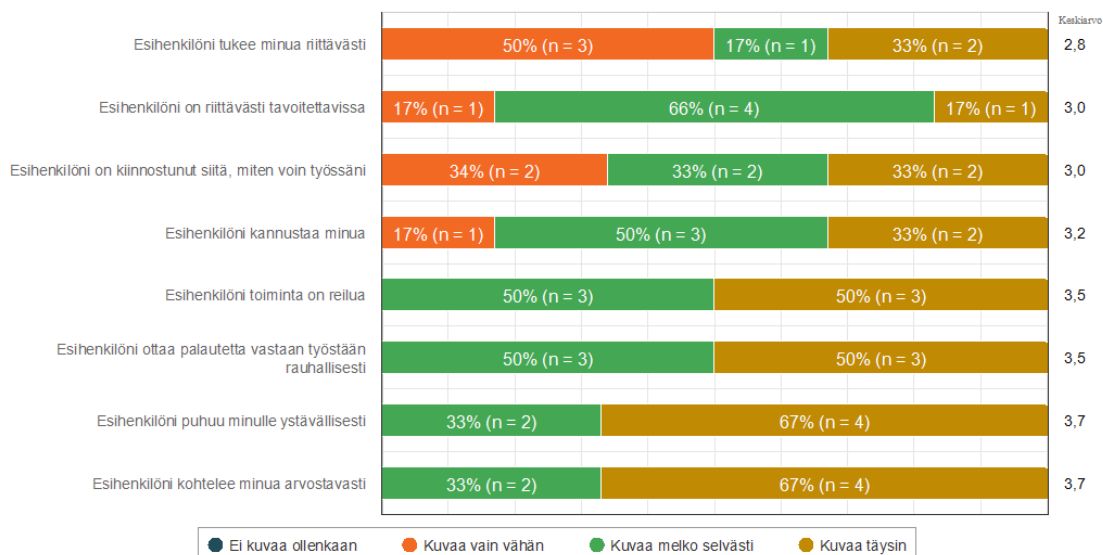
kuvaa jonkin verran. Väitteeseen ”puhumme enemmän myönteisistä kuin kielteisistä työhön liittyvistä asioista” 34 % vastasi, ettei se kuvaa työyhteisön vuorovaikutusta ollenkaan, 2 (33 %) vastasi, että kuvaa vain vähän ja 2 (33 %), että kuvaa melko selvästi. Kaikkien vastaajien mielestä, 3:n (50 %) täysin ja 3:n (50 %) melko selvästi, työyhteisön jäsenet ovat ystävällisiä toisilleen. Työyhteisön jäsenet jakavat osaamista keskenään 4:n (67 %:n) mielestä melko selvästi ja 2:n (33 %:n) mielestä täysin. Väitteisiin ”Arvostamme toistemme mielipiteitä”, ”Emme arvostele toisiamme selän takana” sekä ”Pyydämme anteeksi toisiltamme tarpeen mukaan” 5 (83 %) vastasi, että ne kuvaavat työyhteisön vuorovaikutusta melko selvästi ja 1 (17 %), että ne kuvaavat täysin.



Kuva 11. Työyhteisön vuorovaikutusta kuvaavat väittämät

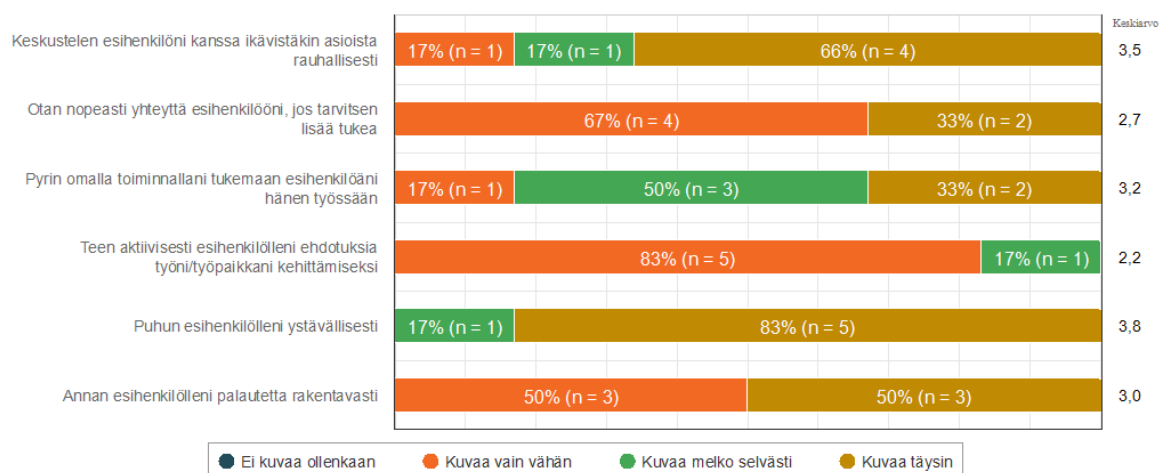
## 7.6 Esihenkilön toiminta ja esihenkilösuhde

Esihenkilön toimintaa kuvaavista väittämistä (Kuva 12) nousevat väittämät ”Esihenkilöni puhuu minulle ystävällisesti” ja ”Esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti”, joihin 4 (67 %) vastasi, että ne kuvaavat täysin ja 2:n (33 %:n) mielestä ne kuvaavat melko selvästi. Esihenkilön toiminta on reilua ja hän ottaa palautetta vastaan työstään rauhallisesti kuvaa esihenkilön toimintaa kaikkien vastaajien mielestä täysin tai melko selvästi. 3:n (50 %:n) mielestä väittämä ”Esihenkilöni tukee minua riittävästi” kuvaa esihenkilön toimintaa vain vähän. 2 (34 %) vastasi, että ”Esihenkilöni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni” kuvaa esihenkilön toimintaa vain vähän.



Kuva 12. Esihenkilön toimintaa kuvaavat väittämät

Työhyvinvointikyselyssä esitettiin kysymyksiä myös esihenkilösuhteeseen liittyen (Kuva 13). 4 (66 %) vastaajista oli täysin sitä mieltä, että keskustelees esihenkilön kanssa ikävistäkin asioista rauhallisesti. 5 (83 %) vastasi, että väite ”Puhun esihenkilölleni ystävällisesti” kuvaa esihenkilösuhdetta täysin. Väite ”Annan esihenkilölleni palautetta rakentavasti” jakaantui niin, että puolet vastasi sen kuvaavan esihenkilösuhdetta täysin ja puolet vain vähän. Myös väite ”Otan nopeasti yhteyttä esihenkilöni, jos tarvitsen tukea” jakaantui niin, että 2 (33 %) vastasi sen kuvaavan esihenkilösuhdetta täysin ja 4 (67 %) vain vähän. 5 (83 %) vastasi, että väittämä ”Teen aktiivisesti esihenkilölleni ehdotuksia työni/työpaikkani kehittämiseksi” kuvaa esihenkilösuhdetta vain vähän.



Kuva 13. Esihenkilösuhdetta kuvaavat väittämät

## 8 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISKOHTEET JA SUUNNITELMA

Tässä kappaleessa kerrotaan työpajojen tulokset. Tiimi valitsi tavoitetähtityöskentelyn avulla viisi työhyvinvoinnin kehittämiskohdetta, jotka olivat ei niin tärkeiden muutosten vähentäminen/lykkääminen, kaikki työntekijät työskentelisivät samassa rakennuksessa, haastavien potilaiden yhteisvastuu, aikaa asioiden yhdessä opiskeluun sekä työkavereiden ja esihenkilön pysyvyys. Kehittämiskohteet ja suunnitelma on kuvattu suunnitelmataulukossa (LIITE 2.)

Ensimmäinen kehittämiskohde on **Ei niin tärkeiden muutosten vähentäminen/ Lykkääminen**. Tämän kehittämisen nähtiin hyödyttävän työntekijöitä niin, että olisi aikaa opetella uutta ja käydä asioita yhdessä läpi. Työnantajan kannalta hyötyjä olisivat se, että työntekijät olisivat tehokkaampia ja vähemmän väsyneitä, eikä ylitöitä tulisi niin helposti. Asiakas hyötyisi osallistujien mielestä niin, että aikoja ei tarvitsisi siirrellä ja työntekijät voisivat keskittyä hoitotyöhön ja olla paremmin läsnä. Esteinä asian kehittämiseksi ovat se, ettei koko hyvinvointialueen asioihin voi vaikuttaa sekä se, että on ristiriitaa siitä, että pitäisi osallistua koulutukseen ja opetella paljon uutta ja kuitenkin potilastyötä pitäisi tehdä paljon. Kehittämistoimenpiteiksi päätettiin, että tietoa muutoksista toivotaan saatavan ajoissa ja yhdessä sovitaan, mitä muutoksia voidaan vähentää tai lykätä ja millä aikataululla. Vastuu tiedottamisesta on pääasiassa esihenkilöllä.

Toiseksi kehittämiskohteeksi valittiin **Kaikki työntekijät työskentelisivät samassa rakennuksessa**. Samassa rakennuksessa työskentely hyödyttäisi työntekijöitä niin, että työkavereiden tuki olisi lähellä, yhteistyö lisääntyisi ja helpottuisi, turvallisuus lisääntyisi ja ymmärrys toisten työstä ja toisilta oppiminen lisääntyisi sekä työskentely olisi jouhevampaa. Työnantaja hyötyisi myös työskentelyn tehokkuuden lisääntymisestä ja työntekijöiden toisiltaan oppimisesta sekä työskentelyn jouhevuudesta, mitkä lisääisivät työhön tehokkuutta. Asiakkaan hoidon jatkuvuus paranisi ja hoito olisi jouhevampaa, ja asiakkaat osaisivat paremmin mennä oikeaan paikkaan. Esteitä samaan rakennukseen pääsemiselle ovat raha ja se, ettei ole tarpeeksi tiloja kaikille sekä korvaushoidon toteuttaminen. Asiasta päätettiin keskustella johdon kanssa. Esihenkilö kertoi, että uusien tilojen etsiminen on ajankohtainen asia, koska nykyisissä tiloissa on havaittu sisäilmaongelmia. Hän aikoo viedä eteenpäin toivetta yhteisistä tiloista.

Kolmas kehitettävä asia on **Haastavien potilaiden hoitamisen yhteisvastuu**. Tästä työntekijät hyötyvät niin, että taakka kevenee, ei jää asioiden kanssa yksin, saa uusia näkökulmia, turvallisuus paranee, tulee "pelivaraa" esimerkiksi sairauslomien suhteen, eikä negatiivinen palaute henkilöidy pelkästään yhteen työntekijään. Työnantajan hyödyiksi nähtiin se, että asiat voivat hoitua tehokkaammin ja nopeammin, työssä jaksaminen paranee ja sairauslomat voivat vähentyä. Asiakkaan olisi suurempi mahdollisuus saada oikeanlaista hoitoa ja asioihin tulisi uusia näkökulmia. Esteinä yhdessä hoitamiseksi voivat olla kiire ja resurssien puute sekä se, että on totuttu hoitamaan itsenäisesti, eikä ole helppoa pyytää apua. Kehittämistoimenpiteiksi sovittiin, että työryhmä sopii yhdessä esihenkilön kanssa käytännöistä, missä tilanteissa työparia voisi pyytää ja sovitaan selkeät käytännöt. Työntekijät ovat vastuussa siitä, että pyytävät tarvittaessa työparia. Esihenkilön toivotaan muistuttelevan tästä.

Neljäs kehitettävä asia on **Aikaa asioiden yhdessä opiskeluun**. Työntekijät hyötyisivät tästä niin, että taidot lisääntyisivät, tulisi varmempi olo, yhdessä olisi mahdollisuus keskusteluun, jolloin tulisi laajempi käsitys asioista, yhteinen ymmärrys lisääntyisi ja yhdessä tulisi tartuttua opetteluun paremmin. Työnantajan hyöty olisi osaava henkilökunta ja asiakkaat hyötyisivät potilasturvallisuuden ja hoidon laadun paranemisena. Esteinä tälle nähtiin ajan ja resurssien puute, opeteltavien asioiden suuri määrä, asioiden jääminen puheen tasolle tai kesken. Ajankäyttöä pohdittiin ja mietittiin, järjestykö samassa tilassa opiskelu. Työryhmä totesi myös, että uusilla työntekijöillä on tarve opetella myös muille tuttuja asioita. Toimenpiteiksi sovittiin, että asian jo osaava voi tarjoutua opastamaan, opetteluun tehdään pienemmissä ryhmissä, jokainen arvioi itse, mihin tarvitsee apua ja tukea. Asioidista sovitaan selkeät käytännöt esihenkilön kanssa.

Viiden kehitettävä kohde on **Työkavereiden ja esihenkilön pysyvyys**. Pysyvyyden hyötyinä työntekijälle todettiin olevan yhteistyön helpottuminen, kun tuntee toisten vahvuudet ja erityisosaamisen. Työnantaja hyötyisi niin, ettei tarvitsisi rekrytoida ja perehdyttää uusia työntekijöitä jatkuvasti ja tiedonkulku helpottuisi. Kun esihenkilö oppisi paremmin tuntemaan työryhmän jäsenet, tunnejohdaminen helpottuisi. Asiakkaat hyötyisivät hoitosuhteen pysyvyydestä, kun työntekijöiden vaihtuvuus vähenisi. Työntekijöiden ammattitaidon lisääntyminen ja hoitopolun selkeytyminen olisivat myös asiakkaiden kannalta hyvä asia. Esteiksi pysyvyyden toteutumiseksi nähtiin se, että on työntekijöiden markkinat, eli on helppo lähteä houkuttelevampien tarjouksien ja parempien etujen perään. Työvälineiden toimimattomuus työsuhteen alussa on haaste uusien työntekijöiden pysyvyydelle. Riittävä ja tehokas perehdytys nähtiin tärkeäksi pysyvyyden kannalta ja sitä päätettiin kehittää perehdytysuunnitelmaa päivittämällä sekä perehdytysasioiden yhdessä opettelulla. Työkiertomahdollisuus toisi vaihtelun mahdollisuuden sitä kaipaaville, joten sitä toivotaan. Työvälineet ja tunnukset, ym. tulisi olla käytössä heti työntekijän aloittaessa. Työyhteisön parantuneen ilmapiirin ylläpitäminen valittiin yhdeksi toimenpiteeksi.

Esihenkilön kanssa käytiin keskustelu työpajojen jälkeen, jolloin kerrottiin suunnitelmista ja toiveista. Hän aikoi keskustella työryhmän kanssa ja sopia kehittämisen käytännöistä viikolla 49. Seurantapalaverin hän järjestää keväällä 2024. Silloin käydään keskustelua, miten kehitettävät asiat ovat toteutuneet ja minkälainen on työhyvinvoinnin tila silloin. Työryhmä seuraa muutosten ja toimenpiteiden toteutumista jatkuvasti. Työhyvinvointikyselyn uusimisesta keskusteltiin ja esihenkilö jäi miettimään, käyttäisikö osia kyselystä jatkossa.

## 9 POHDINTA

### 9.1 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittää työyhteisön työhyvinvointia yhteistyössä tiimin kanssa mielenterveys- ja päihdepalveluiden vastaanottopalveluiden tiimissä. Tavoitteena oli tukea työntekijöiden työhyvinvointia suunnittelemalla tiimin kanssa keinoja työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi ja tekemällä suunnitelma työhyvinvoinnin tueksi. Tärkeä osa opinnäytetyötä olivat työpajat, joissa tiimin jäsenet pääsivät yhdessä miettimään kehittämiskohteita ja pohtimaan keinoja niiden kehittämiseksi sekä kehittämisen hyötyjä ja esteitä.

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan pitää, että työelämän jatkuvat muutokset ja työntekijöiden vaihtuvuus kuormittavat työntekijöitä merkittävästi. Hyvinvointialueuudistus on tuonut mukanaan paljon muutoksia, ja työtapojen yhtenäistäminen suuressa organisaatiossa aiheuttaa tietotulvaa, joka kuormittaa. Lisäksi työyhteisön hyvä yhteishenki nousi yhdeksi todella tärkeäksi voimavaraksi, joka auttaa jaksamaan paremmin työn kuormitusta. Useat tiimin kehittämisideoista liittyivät työyhteisön yhteisöllisyyteen ja yhdessä tekemiseen. Näitä olisi tärkeää kehittää tulevaisuudessakin. Myös hyvä johtaminen nousi esille yhtenä tärkeistä jaksamista tukevista asioista, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota edelleen. Tutkimus osoitti, että työyhteisöstä löytyy paljon ideoita ja ajatuksia, joita kannattaa hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Opinnäytetyössä etsittiin vastausta kysymykseen, millaisena työhyvinvoinnin nykytila ilmenee työyhteisön työntekijöillä. Työhyvinvointikyselyn tuloksista nousi esille sekä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, jotka heikentävät työhyvinvointia että voimavaroja, jotka vaikuttavat työhyvinvointia kohentavasti.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan päätellä, että useat muutokset työssä vaikuttavat voimakkaasti tiimin työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyvinvointialueisiin siirtyminen on aiheuttanut todella paljon muutoksia ja muutoksia tulee olemaan paljon jatkossakin. Muutosten aiheuttama kuormitus tuli esille sekä työhyvinvointikyselyssä että työpajoissa. Työtovereiden ja esihenkilöiden vaihtuvuus nousi myös esille yhtenä suurimpana kuormitusta aiheuttavana asiana.

Tiimin työntekijät toivat esille ristiriitaa siinä, että perustyötä on paljon ja sitä pitäisi tehdä enemmän, mutta samalla pitäisi ehtiä osallistua koulutuksiin ja opetella uusia paljon uusia asioita. Tätä havaintoa tukee Miten Suomi voi- tutkimus, jonka mukaan työntekijöihin kohdistuvia kohtuuttomia ja ristiriitaisia vaatimuksia kannattaa vähentää työn organisoinnilla, esimerkiksi vähentämällä liiallista työmäärää (Suutala, ym. 2023, 15–16).

Tietotulva kuormittaa, koska tietoa tulee paljon ja aikaa asioihin perehtymiseen on vähän. Tätä tuosta tukee myös Larjovuoren, ym. (2021, 63–63) tutkimus, jonka mukaan tietotulva aiheutti kuormitusta ja sen aiheuttamat keskeytykset aiheuttivat levottomuutta ja vaikeuttivat tärkeän ja oleellisen tiedon tunnistamista.

Tämän opinnäytetyön tuloksista nousi esille myös, että työntekijöitä kuormittaa vastuullisen ja vaativan työn huono palkkaus. Myös Coco (2019, 5–6) totesi tutkimuksessaan myös, että lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet sairaanhoitajat totesivat, että työn vaativuutta vastaava palkka lisäisi työn vetovoimaa.

Yhdeksi voimavaratekijäksi nousivat onnistumiset potilastyössä. Samansuuntaisia asioita totesi Wallin (2012, 82) tutkimuksessaan. Hän totesi, että toimiva asiakassuhde on monella tavalla tärkeä asia hoitotyön tekijöille, se on keskeinen arvo ja sillä on merkitystä työhön sitoutumiselle (Wallin 2012, 82). Myös Häggman-Laitila (2019, 309) totesi katsauksessaan, että onnistumiset potilastyössä sekä se, että kokee tuottavansa potilaille hyvää, olivat tärkeä asia työhyvinvoinnin kannalta.

Työhyvinvointikyselyyn vastanneista suurimmalle osalle asiakkaat eivät herätä pelkoa. Tämä tulos oli ristiriidassa mm. Sosiaali- ja terveysalan työolot- tutkimuksen (Laine, ym. 132) kanssa, jossa todettiin, että mielenterveys- ja päihdetyössä koettiin väkivallan uhkaa. Tulokseen saattaa olla vaikutusta sillä, että työhyvinvointikyselyn vastaajamäärä oli pieni, ja työn luonne on sellainen, että asiakkaat tulevat vastaanotolle vapaaehtoisesti.

Opinnäytetyön eri vaiheissa tuli esille, että johtaminen on parantunut uuden esihenkilön myötä. Uuden esihenkilön työtappaa pidettiin hyvänä ja energiaa tuovana. Johtaminen tuli esille yhtenä voimavaratekijöistä. Esihenkilön toimintaa kuvaavat väittämät osoittivat, että pääosin esihenkilön toimintaan ollaan hyvin tyytyväisiä. Tämä tuli esille useita kertoja myös työpajoissa. Useissa aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin (Laschinger & Fida 2014, 19–28; Linna, ym. 2012, 45–46; Mikkola, 2009, 39; Mäkinieniemi, ym. 2015, 20–22; Nelson, ym. 2014, 90–101; Viitala, ym. 2010, 198). Työhyvinvointikyselyn vastauksista nousi esille, että puolet vastaajista toivoi esihenkilöltä enemmän tukea ja kiinnostusta siitä, miten he voivat työssään. Näihin asioihin siis kannattaa kiinnittää jatkossa enemmän huomiota johtamisessa. Tätä havaintoa tukee myös Nuutisen, ym. (2013, 99–110) tutkimus.

Työhyvinvointikyselyn perusteella oli suuri hajonta vaikutusmahdollisuuksiin liittyen. Väite oli ”voin vaikuttaa työhöni riittävästi” Yksi vastasi, että se ei kuvaa lainkaan, kaksi vastasi, että väite kuvaa vain vähän, kahden mielestä se kuvaa melko selvästi ja yhden mukaan kuvaa täysin. Väitteeseen ”voin vaikuttaa työpaikkani asioihin riittävästi” suurin osa vastasi, että väite kuvaa vain vähän. Vastauksen ja aikaisemman tutkimustiedon perusteella (mm. Wallin 2012, 96) vaikutusmahdollisuuksia kannattaisi lisätä, jotta työn pitovoima lisääntyisi. Työn merkityksellisyys, vaikutusmahdollisuudet työhön ja hyvät asiakassuhteet ovat merkittäviä asioita, jotka vaikuttavat työhön sitoutumiseen (Wallin 2012, 96.)

Työilmapiirin parantuminen nousi tutkimuksessa esille sekä työhyvinvointikyselyssä että työpajoissa ja se nähtiin yhdeksi tärkeäksi voimavaraksi työyhteisössä. Ilmapiirin nähtiin vaikuttaneen positiivisesti työhyvinvointiin. Työyhteisön vuorovaikutusta kuvaavista tuloksista nähdään, että vastaajien mielestä työyhteisössä arvostetaan toisten mielipiteitä ja jaetaan osaamista. Työyhteisön yhteisöllisyys nousi esille sekä työhyvinvointikyselyssä että työpajoissa. Samansuuntaisia tuloksia on Miten Suomi voi- tutkimuksessa, jossa todettiin, että yhteisöllisyyden kehittäminen vaikuttaa yksinäisyyden

kokemusta vähentävästi ja yhteisöllisyyden lisääminen parantaa työhyvinvointia (Suutala, ym. 2023, 15–16).

Työhyvinvointikyselyn tuloksista nousi esille myös työyhteisön vuorovaikutuksen haasteita, kuten kuppikuntaisuutta, kielteistä ja uuvuttavaa puhetta sekä vertaistuen puutetta. Kyselyn tuloksista nähtiin, että vastaajista suurimman osan mielestä työyhteisössä puhutaan enemmän kielteisistä kuin myönteisistä asioista. Vastauksista nähtiin, että rakentavan palautteen antaminen on melko vähäistä. Kehittämistä on siis edelleen, vaikka työilmapiiri onkin kohentunut. Tätä tulosta tukee myös Kivimäen (2011, 32) tutkimus, jossa tuotiin esille, että toimivassa työyhteisössä on tärkeää taito antaa palautetta sekä vastaanottaa sitä, sekä vastuullinen vuorovaikutus.

Työn hyviä puolia nostettiin voimavaratekijöiksi. Omalle ammattitaidolle ja persoonallisuudelle sopiva työ, työn selkeys, uuden oppiminen antavat energiaa ja innostavat. Suurimmalle osalle vastaajista oman työn tavoite on selkeä. Samansuuntaisia tuloksia saivat myös Larjovuori, ym. (2021, 32) ja Hakanen, ym. (2012, 76–77). Larjovuoren, ym. (2021, 32) mukaan työroolin selkeys vaikuttaa positiivisesti kokemukseen työn imusta. Kokemukset ammatillisesta pystyvyydestä oli Hakasen, ym. (2012, 76–77) tutkimuksen mukaan yksi keskeisistä työn imuun vaikuttavista voimavaroista. Heidän tutkimuksensa mukaan myös työn kehittävyydellä ja itsenäisyydellä oli vaikutusta työn imuun.

Opinnäytetyön tuloksista nousi esille, että suurin osa vastaajista näki työn olevan merkityksellistä. Työn merkityksellisyyden vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu useammassa tutkimuksessa, mm. Scanlan & Hazelton (2019); Larjovuori, ym. (2021) & Putus, ym. (2013). Scanlan & Hazelton (2019, 581) totesivat työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden lisäävän työhyvinvointia. Larjovuoren, ym. (2021, 32) mukaan työn merkityksellisyys lisää työn imua. Putus, ym. (2013) totesivat, että mielenkiintoinen ja innostava työ vähentää työstressiä.

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia myös kysymyksiin mitkä työhyvinvoinnin kehittämiskohteet nousivat tärkeimmiksi ja millaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi suunnitellaan. Työpajoissa kehittämiskohteet löytyivät tiimin yhteistyönä ja niihin mietittiin yhdessä toimenpiteet, joita he lähtevät toteuttamaan.

Yhdeksi kehitettävistä asioista valittiin ei niin tärkeiden muutosten vähentäminen/ lykkääminen. Toimenpiteiksi tähän sovittiin, että tiimissä sovitaan yhdessä, mitä voidaan vähentää tai lykätä ja millä aikataululla. Tämän kehittämiskohteen tärkeyttä tukee myös Larjovuoren, ym. (2021, 46) tutkimus, jossa todettiin, että organisaation kehittämisprojektit, joita toteutetaan kiireen keskellä, ovat kuormittavia, ja jos kehittämistä on paljon, se lisää kuormitusta viemällä aikaa perustyöstä.

Tiimi päätti yhdeksi kehittämiskohteeksi pyrkiä löytämään aikaa yhdessä uusien asioiden opiskeluun. Sovittiin, että jokainen itse arvioi, mihin tarvitsee tukea ja asian osaava voi opastaa. Tähän päätettiin sopia esihenkilön kanssa selkeät käytännöt, jotta se toteutuisi. Myös Pennasen (2015, 64) tutkimuksessa korostui hoitohenkilöstön tarve hyvin suunnitellulle ja tarkoituksenmukaiselle viestinnälle. Hän totesi myös, että asioiden yhteinen käsittely voi auttaa jäsentämään tietoa.

Työkavereiden ja esihenkilön pysyvyys valittiin työpajoissa yhdeksi kehittämiskohteeksi. Vaihtuvuuden vähentämiseen kannattaa keskittyä, koska sillä on tiimin mukaan useita positiivisia vaikutuksia,

kuten yhteistyön helpottuminen, johtamisen helpottuminen, kun esihenkilö ja työntekijät tulevat tutuiksi toisilleen ja hoitosuhteiden pysyvyys, mikä olisi sekä asiakkaiden että työntekijöiden kannalta hyvä asia. Yhdeksi toimenpiteeksi työntekijöiden pysyvyyden lisäämiseksi tässä opinnäytetyössä valittiin työyhteisön parantuneen ilmapiirin ylläpitäminen. Työntekijöiden veto- ja pitovoimaan voidaan aikaisempien tutkimusten mukaan vaikuttaa monilla tavoilla. Nuutisen, ym. (2013, 101) mukaan työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin panostaminen lisää työn pitovoimaa. Laitisen, ym. (2023, 9) mukaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri on pitovoimatekijä. Työkavereiden ja esihenkilön pysyvyyteen vaikuttaviksi toimenpiteiksi valittiin myös uusien työntekijöiden hyvä perehdytys ja toimivat työvälineet. Tiimi totesi, että uuden työntekijän on tärkeää kokea olevansa tervetullut ja työskentelyn alun pitää olla mahdollisimman toimiva. Cocon (2019, 10) tutkimuksessa tuli myös esille hyvä perehdytys yhtenä työpaikan vetovoimaa parantavana asiana.

Tiimi valitsi yhdeksi kehittämiskohteeksi haastavien potilaiden hoitamisen yhteisvastuun. Työpajassa todettiin, että työparityöskentely vaatii selkeitä yhdessä sovittuja käytäntöjä, jotta se toteutuu. Se nähtiin työtaakkaa keventävänä työskentelytapana. Tiimi sopii yhdessä esihenkilön kanssa yhteiset käytännöt työparityöskentelyyn. Larjovuori, ym. (2021, 59–60) totesivat tutkimuksessaan samansuuntaista, eli että työparityöskentely vähentää kuormitusta, kun vastuu ei ole ainoastaan yhdellä työntekijällä.

Yhteisöllisyyden lisääminen tuli esille tämän opinnäytetyön tuloksista ja yhdeksi kehittämiskohteeksi tiimi valitsi toiveen, että saisivat työskennellä samassa paikassa. Työyhteisön yhteisöllisyys nähtiin yhtenä työhyvinvointia tukevana voimavarana. Samassa rakennuksessa työskentelyllä nähtiin olevan paljon hyviä puolia sekä työntekijöiden, asiakkaisen että organisaation kannalta. He totesivat, että tätä on toivottu jo pitkään, mutta se ei ole toteutunut. He näkivät hyötyjä niin paljon, että halusivat edelleen viedä tätä asiaa eteenpäin, vaikka uskoivat, ettei se toteutuisi. Yhteisöllisyyden kehittämistavoitetta tukevat mm. Mertalan & Terävän (2016b, 41 ja Pennasen (2015, 52–58) havainnot yhteisöllisyyden positiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin ja työn tekemiseen. Keskustelussa esihenkilön kanssa tuli esille, että uusia tiloja pitää alkaa etsiä ja hän aikoo viedä tiimin perustelut eteenpäin, kun uusia tiloja etsitään.

## 9.2 Opinnäytetyöprosessin tarkastelua

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi alkukevällä 2023, jolloin käytiin muutamien tahojen kanssa keskustelua aiheesta. Työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat kiinnostaneet opinnäytetyön tekijää jo pitkään, joten tämä aihe tuntui heti kiinnostavalta ja innostavalta. Työhyvinvointiin liittyviin asioihin perehtyminen oli alkanut jo aiemmin opintoihin liittyvien tehtävien parissa, joten teoreettista viitekehystä oli aluksi helppo lähteä toteuttamaan. Myöhemmin tiedon rajaaminen ja valinta osoittautui haastavaksi, koska tutkimustietoa on todella paljon. Tutkimuksiin perehtyminen vei yllättävän paljon aikaa.

Työhyvinvointikyselyksi valikoitui valmis kysely, koska sopiva vapaasti käytettävä kysely löytyi. Se nopeutti ja helpotti prosessia paljon, kun ei tarvinnut lähteä miettimään kysymyksiä alusta asti itse. Kysymykset valittiin tutkimuskysymyksiin, teoreettiseen viitekehykseen ja työn luonteeseen sopivaksi. Kysely osoittautui hyväksi valinnaksi sen toimivuuden ja selkeyden vuoksi. Se oli hyvä ja mo-



nipuolinen. On hienoa, että on olemassa tällainen vapaasti käytettävissä oleva tutkimustietoon perustuva kysely, josta voi käyttää osia sen mukaan, mikä soveltuu kuhunkin tarpeeseen. Työyhteisössä on mahdollista käyttää kyselyä tai osia siitä jatkossakin työhyvinvoinnin seurantaan.

Työhyvinvointikyselyn analysointivaihe oli todella mielenkiintoinen. Etenkin sisällön analyysin teko oli innostavaa. Oli hienoa huomata, miten analyysi lähti pikkuhiljaa syntymään, kun vastauksia luki lukuisia kertoja ja aineisto tuli tutuksi.

Tavoitetähtityöskentely toimi hyvin tässä opinnäytetyössä. Jokainen työyhteisön jäsen sai tasapuolisesti ehdottaa kehitettäviä asioita ja äänestyksellä tehty kehitettävien asioiden valinta oli tasapuolinen ja reilu. Asioita pohdittiin monipuolisesti ja tavoitetähtityöskentelyn kysymykset olivat tässä hyvänä apuna. Työskentelyn tuloksena syntyi hyviä perusteita kehittämisen tärkeydestä. Hyvien perusteluiden hyöty tuli konkreettisesti esille keskustelussa esihenkilön kanssa. Hän totesi, että on todella hyvä, että asioita on perusteltu niin hyvin, ja hän voi hyödyntää niitä, kun vie asioita eteenpäin.

Työpajojen pitäminen oli todella mukavaa. Niiden suunnittelu ja pitäminen oli todella opettavaista. Se osoitti myös, että tämäntyyppinen työskentely olisi jatkossakin todella mieleistä. Osallistujat antoivat työpajoista positiivista palautetta ja niistä jäi tunne, että kaikki saivat tuoda mielipiteensä julki ja löydettiin asioita, joiden kehittämällä on todellakin merkitystä tiimin työhyvinvointiin. Hyvät suunnitelmat olivat tärkeitä työpajojen onnistumisen kannalta. Jos tämäntyyppiset työpajat järjestettäisiin uudestaan, toiseen työpajaan voisi varata enemmän aikaa, koska siinä käsiteltäviä asioita oli paljon ja keskustelua syntyi runsaasti. Työpajojen jälkeinen keskustelu tiimin esihenkilön kanssa oli tärkeä ja oli hienoa huomata, että hänkin innostui työpajoissa sovittujen asioiden kehittämistä ja ymmärsi niiden merkityksen tiimille. Tuli sellainen tunne, että opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat ja se oli oikeasti merkityksellinen.

Työhyvinvoinnin kehittäminen jatkuu työyhteisössä. Esihenkilö huolehtii seurannasta järjestämällä kokouksen, jossa käydään läpi kehitettävät asiat, ja miten asiat ovat kehittyneet. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella on tärkeää kiinnittää jatkossa huomiota voimavaratarkkijoiden, kuten parantuneen työilmapiirin ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen sekä kuormittavien tekijöiden vähentämiseen. Työpaikan pitovoimaan panostamalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuden aiheuttamaan kuormitukseen. Tietotulvan, jatkuvien muutosten ja liiallisen työmäärän hallinta on myös tärkeää jatkossa tämän opinnäytetyön tulosten perusteella. Kehittämiseenkin tulisi varata riittävästi aikaa, jotta siitä ei tulisi yksi kuormittava asia lisää. Jatkuva seuranta on tärkeää, jotta kehittäminen ei unohdu.

Opinnäytetyö osoitti tekijälleen entistä selkeämmin, että työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä työ olisi todella mielenkiintoista ja mielekästä. Innostus kehittämistä oli yksi tärkeä syy lähteä opiskelemaan, ja siihen on tullut oppia runsaasti. Työpajojen pitäminen jännitti todella paljon, mutta niiden järjestäminen oli todella mukavaa, ja oli hienoa huomata, että se tuntui hyvin luontevalta. Vaikka prosessi oli työläs ja välillä usko meinasi loppua, se oli todella antoisa ja asiantuntijuutta kehittävä. Tiedonhankintataidot, kielitaito, työpajojen fasilitointitaito, tutkimusmenetelmäosaaminen ja asioiden organisointitaidot kehittyivät opinnäytetyöprosessin aikana todella paljon. Opiskelutaidot ja tekijälle sopivat työskentelytavat hioutuivat loppuun asti, joten tulevaisuudessa opiskelu on tehokkaampaa ja

helpompaa. Itsensä johtaminen oli opintovapaan aikana melko helppoa, mutta töihin palaamisen jälkeen se oli hieman haasteellisempaa, koska aikaa oli vähemmän ja työ vei myös voimia. Prosessi olisi voinut olla vielä antoisampi, jos opinnäytetyön olisi tehnyt yhdessä toisen opiskelijan kanssa. Usein olisi kaivannut mahdollisuutta päästä keskustelemaan asioista.

### 9.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusaiheen valintakin on tutkimuseettiä (Sarajärvi & Tuomi 2009, 129). Tutkimusaihe tuli toiveena Keski-Suomen hyvinvointialueen mielenterveys- ja päihdepalveluiden palvelupäälliköltä. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja sen kehittämisestä on puhuttu paljon, mutta edelleen aihe on hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen. Hyvinvointialueudistus on tuonut uusia tarpeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja tutkimuksen tulokset osoittivat, tarvetta kehittämiselle on paljon.

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen. Työhyvinvoinnin varmistaminen on otettu yhdeksi Keski-Suomen hyvinvointialueen Strategisista menestystekijöistä (Keski-Suomen hyvinvointialue 2030 julkaisuaika tuntematon). Miten Suomi voi- tutkimuksen tuoreet tulokset osoittivat työhyvinvoinnin kehittämisen erittäin tärkeäksi, koska työhyvinvointi heikentyi korona-aikana ja on heikentynyt edelleen (Suutala, ym. 2024).

Tieteellisen tutkimuksen eettinen hyväksyttävyyden ja luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden edellyttää, että tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö sisältää rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimukseen, tulosten tallentamiseen ja esittämiseen sekä tutkimuksen ja tutkimustulosten arviointiin liittyen. Tutkimuksessa tulee soveltaa eettisyyttä tiedonhankinnassa sekä tutkimus- ja arviointimenetelmissä. Avoimuus ja vastuullinen tiedeviestintä on osa tutkimustyötä. Toisten tutkijoiden saavutuksia kunnioitetaan ja niihin viitataan asianmukaisesti. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tulee tehdä tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia noudattaen. Tutkimusluvut haetaan tarvittaessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Ennen tutkimuksen aloittamista haettiin tutkimuslupa Keski-Suomen hyvinvointialueelta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tämä oli tiimin tiedossa. Tietosuojeseloste lähetettiin osallistujille sähköpostilla ja suostumusta tutkimukseen osallistumiselle kysyttiin työhyvinvointikyselyn alussa. Lisäksi tietosuojeseloste oli luettavissa työpajassa ja suostumusta osallistumiseen pyydettiin kirjallisesti työpajassa heiltä, jotka eivät olleet vastanneet työhyvinvointikyselyyn. Tutkimuksen osallistujille kerrottiin, että heillä on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa vaan.

Linkki työhyvinvointikyselyyn lähetettiin työyksikön esihenkilön kautta sähköpostilla, joten kyselyyn voi vastata täysin anonymisti. Kyselyssä ei kysytty henkilötietoja tai muita yksilöiviä tietoja. Työyksikköä ei yksilöidä raportissa, joten osallistujien anonymiteetti säilyy.

Opinnäytetyöprosessin aikana huolehdittiin tarkkuudesta, rehellisyydestä ja huolellisuudesta kaikissa vaiheissa. Kyselylomakkeena käytettiin tieteellisesti testattua ja hyväksyttyä kyselyä. Muita tutkijoita kunnioitettiin ja heidän aineistoihin viitattaessa käytettiin asianmukaisia lähdeviittauksia. Opinnäytetyöprosessi ja tutkimuksen tiedonkeruun ja analysoinnin vaiheet kuvattiin avoimesti ja rehellisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta on tärkeää, että tulokset, menetelmät ja tiedonkeruu dokumentoidaan riittävän tarkasti (Kananen 2014, 134).

Opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa- ohjeistusta sekä Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Oy 2019; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Suomessa kaikkien tieteenalojen tutkijoita ohjaavat yleiset eettiset periaatteet. Niitä ovat mm. tutkittavien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä se, ettei tutkittaville aiheudu merkittävää haittaa, vahinkoa tai riskejä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Näitä periaatteita noudatettiin koko tutkimuksen ajan.

Tieteellisen tutkimuksen tuloksien tulee olla oikeita ja niihin pitää voida luottaa. Luotettava tutkimus edellyttää, että tutkitaan oikeita asioita tutkimuksen tavoitteisiin ja kysymyksiin nähden, ja käytettävät tutkimusmenetelmät ja mittarit ovat tarkoituksenmukaisia. (Kananen 2014, 125.) Työhyvinvointikyselyn kysymykset valittiin niin, että niillä saataisiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tässä onnitiin hyvin. Kysymykset olivat selkeitä ja se vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen vähentämällä kysymysten väärin ymmärtämisen riskiä. Työpajat toimivat myös hyvin, jotta löydettiin tiimin toivotut kehittämiskohteet sekä saatiin tehtyä suunnitelma, johon tiimin jäsenet sitoutuivat.

Tutkimustuloksiin vaikutti tiimin työntekijöiden vaihtuvuus opinnäytetyön aikana aikana sekä työhyvinvointikyselyyn vastanneiden henkilöiden pieni määrä. Vähäiseen vastaajien määrään oli vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuudella kyselyn vastausaikana. Työpajoihin osallistuminen oli aktiivista ja niissä osallistujat saivat tuoda toiveensa ja mielipiteensä kehittämiskohteista esille. Työpajoissa oli mukana myös uusia työntekijöitä, jotka olivat tulleet tiimiin vasta työhyvinvointikyselyn vastausajan jälkeen. Nämä kaikki asiat vaikuttivat opinnäytetyön tuloksiin. Aluksi oli ajatus, että työhyvinvointikysely olisi mahdollista toistaa myöhemmin ja sen avulla seurata kehittämisen tuloksia, mutta tulokset eivät olisi verrattavissa keskenään työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi. Kysely tai osia siitä on kuitenkin mahdollista ottaa säännölliseen käyttöön jatkossakin, ja kehitystä voi seurata pidemmällä aikavälillä, jos vastaajien vaihtuvuus ei ole niin suuri.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida myös tutkijan puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Opinnäytetyön tulosten tulkintaan saattoi olla vaikutusta sillä, että opinnäytetyön tekijä tekee samaa työtä eri yksikössä. Työn ja siihen liittyvien ilmiöiden tuttuus ja omat kokemukset myös motivoivat tekemään opinnäytetyötä eettisesti ja paneutuen. Koko opinnäytetyöprosessin ajan tekijä tiedosti eettiset haasteet ja pyrki toimimaan objektiivisesti. Työpajoissa työn ilmiöiden tuntemisesta oli hyötyä, koska opinnäytetyön tekijällä oli ymmärrys asioista, joita osallistujat toivat esille. Positiivista vaikutusta saattoi olla myös sillä, että osallistujat tiesivät, että opinnäytetyön tekijä ymmärtää työn luonteen, eikä ole täysin ulkopuolinen.

Toimintatutkimuksellisella tutkimusotteella ei pyritä yleistämiseen vaan ilmiön ymmärtämiseen ja selittämiseen. Tuloksia ja tulkintaa voidaan pitää paikkansa pitävinä vain tutkittavan tapauksen suhteen. Se edellyttää, että tulkinnat tehdään oikein. (Kananen 2014, 137.) Opinnäytetyön tuloksissa ei siis ole pyritty yleistämiseen, vaan tulokset kertovat tutkimukseen osallistuneen tiimin tilanteesta.

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen oli vaikutusta asiasanojen valinnalla, tiedonhankintataidoilla sekä kielitaidolla. Työhyvinvoinnista on tehty todella paljon tutkimusta, joten tiedon rajaaminen ja valinnat vaikuttivat käsitteiden määrittelyyn ja teoreettisen viitekehyksen muodostumiseen. Myös kielitaito saattoi vaikuttaa tiedonhakuun.

Tutkijan pitää varmistaa tutkimusaineiston säilyttäminen ja hävittäminen niin, etteivät tiedot leviä väriin paikkoihin (Vilkkä 2015, 47). Opinnäytetyöhön liittyvät tiedot säilytettiin opinnäytetyön tekijän tietokoneella, joka on suojattu salasanalla. Muistitikkua ja tulostettuja dokumentteja säilytettiin lukollisessa kaapissa. Tutkimusaineisto säilytettiin siihen asti kunnes opinnäytetyö oli valmis, arvioitu ja julkaistu Theseuksessa. Tämän jälkeen aineisto hävitettiin poistamalla tiedostot tietokoneelta ja muistitikulta ja polttamalla dokumentit.

#### 9.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset

On tärkeää, että työntekijöiden oma ääni saadaan kuuluviin työhyvinvoinnin kehittämisessä. Jokaisessa työyksikössä on omanlaiset tarpeet kehittämisen suhteen, joten olisi hienoa, jos samantyyppistä kehittämistyötä voitaisiin laajentaa muihinkin Keski-Suomen hyvinvointialueen työyksiköihin. Työntekijöillä on paljon hyviä ajatuksia kehittämisen suhteen ja niitä on tärkeää hyödyntää. Tällainen työyksikkökohtainen työhyvinvoinnin kehittäminen olisi hyvä ottaa jatkuvaksi käytännöksi niin, että olisi säännöllinen seuranta ja kehitettäviä asioita päivitettäisiin säännöllisesti. Kehitettäviä asioita voisi olla vähän kerrallaan, jotta niiden käsittely ei veisi liikaa resursseja ja aikaa.

Veto- ja pitovoiman varmistaminen on yksi Keski-Suomen hyvinvointialueen strategisista menestystekijöistä (Keski-Suomen hyvinvointialue julkaisuaika tuntematon). Näihin asioihin liittyen yksi jatkotutkimusaihe olisi koko Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstölle tehtävä kysely, jossa selvitetäisiin, millaiset asiat lisäisivät henkilöstön mielestä veto- ja pitovoimaa. Kyselyn tuloksia voitaisiin hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä yhdeksi keskeiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi asiaksi nousi henkilöstön vaihtuvuus. Tähän asiaan olisi tärkeää panostaa, jotta henkilöstöpula ei lisääntyisi entisestään.

Liian suuri työmäärä ja sen aiheuttama kuormitus nousi tutkimuksen edetessä esiin useammassa vaiheessa. Lisääntynyt resurssipula aiheuttaa osaltaan työmäärän lisääntymistä. Olisi hyvä tutkia, millainen määrä potilastyötä mielenterveys- ja päihdetyötä tekeville henkilöstölle olisi kohtuullinen, huomioiden nykyisen työelämän haasteet ja jatkuvat muutokset työssä. Opinnäytetyön osallistujat toivat esille muutoksien ja uusien asioiden opettelemisen aiheuttaman kuormituksen sekä ristiriidan sen suhteen, että potilastyötä pitäisi tehdä tietty määrä ja sen lisäksi on paljon asioita, joihin pitäisi ehtiä perehtyä. Olisiko aika selvittää, mikä on riittävä ja kohtuullinen työmäärä, jotta työntekijät voivat hyvin ja jaksavat tehdä työtä tulevaisuudessakin?

## LÄHTEET

- Aiken, Linda H., Sloane, Douglas M., Bruyneel, Luk, Van den Heede, Koen. & Sermeus, Walter. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2013) 143-153. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020748912004105>. Viitattu 18.6.2023.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Oy 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%c3%84YTET%c3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Viitattu 12.6.2023.
- Coco, Kirsi 2019. Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Kysely tehyläisille sairaanhoitajille. Tehyn julkaisusarja B: 1/19. Grano Oy 2019. [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijät\\_erikoissairaanhoidossa\\_-\\_kysely\\_tehyläisille\\_sairanhoitajille\\_id\\_14430.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijät_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehyläisille_sairanhoitajille_id_14430.pdf). Viitattu 17.6.2023.
- Delgado, Cynthia, Roche, Michael, Fethney, Judith & Foster, Kim 2021. Mental health nurses' psychological well-being, mental distress, and workplace resilience: A cross-sectional survey. *International Journal on Mental Health Nursing* (2021) 30. 1234-1247. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0e9a2a00-6d16-4cc0-abcb-b53d7e574a20%40redis>. Viitattu 27.1.2024.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.
- Hakanen, Jari, Harju, Lotta, Seppälä, Piia, Laaksonen, Anna ja Pahkin, Krista 2012. Innostuksen spiraali. Inspi-Hanke. Työterveyslaitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 9.10.2023.
- Heikkilä, Marja & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2014. Työhyvinvointia työpaikoille – opas terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseen pientyöpaikoilla. Työurien jatkamisen tuki- hanke 2012–2014. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Lahti: Esa Print Oy. [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/Tyohyvinvointi\\_tyopaikoille\\_opas\\_korjattu.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/Tyohyvinvointi_tyopaikoille_opas_korjattu.pdf). Viitattu 25.5.2023.
- Heikkilä-Tammi, Kirsi 2023. Työhyvinvoinnin laaja-alainen malli. Hyvinvoiva hoiva – tietoa ja työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen ikäihmisten hoivapalveluissa. Tampereen yliopisto. <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/mita-on-tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-laaja-alainen-malli/>. Viitattu 4.3.2024.
- Heikkilä-Tammi, Kirsi, Larjovuori, Riitta-Liisa, Bordi, Laura, Ahola, Salla & Manka, Marja-Liisa Julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Viitattu 4.2.2024.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Häggman-Laitila, Arja 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus, -katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 32(4) file:///C:/Users/Omis-taja/Downloads/99153-Artikkelin%20teksti-171186-1-10-20201020%20(1).pdf. viitattu 30.5.2023.
- Jääskeläinen, Arja 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen\\_actaE\\_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y). Viitattu 17.6.2023.

- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Suomen yliopistopaino Oy.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Yliopistopaino Oy.
- Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Yliopistopaino Oy.
- Keski-Suomen hyvinvointialue julkaisuaika tuntematon. Keski-Suomen hyvinvointialuestrategia 2030. Aluevaltuuston hyväksymä 14.6.2022. [https://hyvaks.fi/sites/default/files/2023-02/Strategiakuva\\_hyvaks.pdf](https://hyvaks.fi/sites/default/files/2023-02/Strategiakuva_hyvaks.pdf). Viitattu 14.6.2023.
- Keski-Suomen hyvinvointialue julkaisuaika tuntematon. Mielensterveys- ja päihdepalvelut. <https://hyvaks.fi/palvelumme/mielensterveys-ja-paihdepalvelut>. Viitattu 6.6.2023.
- Kivimäki, Riikka 2011. Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden ja terveysalan paikat työhyvinvointia kehittämässä. Tampereen yliopisto: Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 87/2011. Working Papers. PDF- tiedosto. <https://core.ac.uk/download/pdf/250105489.pdf>. Viitattu 7.6.2023.
- Laine, Marjukka, Kokkinen, Lauri, Kaarlela-Tuomaala, Anu, Valtanen, Elisa, Elovainio, Marko, Keinänen, Mika & Suomi, Reima 2010. Sosiaali- ja terveysalan työolot. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Helsinki: Työterveyslaitos. [file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/SOTE\\_tyoolot2010\\_www3.pdf](file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/SOTE_tyoolot2010_www3.pdf). Viitattu 24.5.2023.
- Laitinen, Jaana, Selander, Kirsikka, Toivanen, Minna, Yli-Kaitala Kirsi, Nevanperä, Nina & Korkiakangas, Eveliina 2023. Työyhteisön psykologinen turvallisuus tukee työstä palautumista ja vähentää työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkiva hoitotyö 21(2). 3–10.
- Larjovuori, Riitta-Liisa, Kinnari, Ismo, Nieminen, Hannu & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2021. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. Verkkojulkaisu. TEOT\_Ty\_hyvinvointi\_esimiehet\_m\_ss\_organisaatiossa\_hankkeen\_loppuraportti\_30062021.pdf (tuni.fi). Viitattu 7.4.2024.
- Laschinger, Heather K. & Fida, Roberta. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1, 19–28. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058614000059>. Viitattu 8.3.2024.
- Lauri, Sirkka 2006. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, Marita & Vehviläinen-Julkunen, Katri. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 114–117.
- Leeman, Lars, Nousiainen, Marko, Keto-Tokoi, Anna & Isola, Anna-Maria 2022. Osallisuuden kokemus aikuisväestössä. Teoksessa Karvonen, Sakari, Kestilä, Laura & Saikkonen, Paula (toim.) Suomalaisien hyvinvointi 2022. Terveystieteiden ja terveysalan paikat. Helsinki: Punamusta oy. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145692/Suomalaisien%20hyvinvointi%202022%20verkko.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Viitattu 25.5.2023.
- Lindholm, Maria 2021. Insight into undesired loas factors at work now and tomorrow. Findings from different professions and working conditions. University of Oulu. Tampere: PUNAMUSTA. <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/36841/isbn978-952-62-2914-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 6.4.2024.
- Linna, Anne, Elovainio, Marko, Virtanen, Marianna & Kivimäki, Mika 2012. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa T. Oksanen (toim.). Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 45–54.

- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Marshman, Cameron, Hansen, Alison, & Munro, Ian. 2022. Compassion fatigue in mental health nurses: A systematic review. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 29(4), 529-543. <https://doi.org/10.1111/jpm.12812>. Viitattu 7.12.2023.
- Mertala, Sirpa & Terävä, Kimmo 2016a. Yhteisöllinen työhyvinvointi ja työnohjaus psykiatrisissa asu-  
mispalveluissa. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 89/2016. Helsinki: Unigrafia. [https://kuntoutussaa-  
tio.fi/assets/files/2016/10/Yhteis%C3%B6llinen-ty%C3%B6hyvinvointi-ja-ty%C3%B6nohjaus-psyki-  
atrisissa-asu-  
mispalveluissa-tutkimuksia-89.pdf](https://kuntoutussaa-<br/>tio.fi/assets/files/2016/10/Yhteis%C3%B6llinen-ty%C3%B6hyvinvointi-ja-ty%C3%B6nohjaus-psyki-<br/>atrisissa-asu-<br/>mispalveluissa-tutkimuksia-89.pdf). Viitattu 11.8.2023.
- Mertala, Sirpa & Terävä, Kimmo 2016b. Yhteisöllinen työhyvinvointi. YTY- hankkeen havaintoja psy-  
kiatrisesta asumiskuntoutuksesta. Kuntoutus 2. 36–41. file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/113354-  
Artikkelin%20teksti-218797-1-10-20220104.pdf. Viitattu 18.6.2023.
- Mikkola, Leena 2009. Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Prologi.  
Puheviestinnän vuosikirja 2009. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22824/Pro-  
logi2009\\_26-47\\_Mikkola.pdf](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22824/Pro-<br/>logi2009_26-47_Mikkola.pdf). Viitattu 11.2.2024.
- Mäkinieniemi, Jaana-Piia, Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka Marja-Liisa 2015. Miten kuntaesimies voi pa-  
ranta työhyvinvointia? KAKS – Kunnallisan Kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro  
92. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy. [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/miten-kunta-  
esimies-voi-parantaa-tyohyvinvointia.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/miten-kunta-<br/>esimies-voi-parantaa-tyohyvinvointia.pdf). Viitattu 12.6.2023.
- Nelson, Katia, Boudrias, Jean-Sebastian, Brunet, Luc, Marin, Denis, De Civita, Mirella, Savoie, Andre  
& Alderson, Marie 2014. Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The  
mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90–101.  
Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work cli-  
mate at the individual level of analysis - ScienceDirect. Viitattu 8.3.2024.
- Nuutinen, Sanna, Heikkilä-Tammi Kirsi, Manka, Marja-Liisa & Bordi, Laura 2013. Vuorovaikutteinen  
johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organi-  
saatiossa. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tam-  
pere: Tampereen Offsetpalvelu Oy. [https://oma.tsr.fi/api/projects/12c3c58c-fb36-4f63-864e-  
99706b8b3743/attachment/ecb2fb80-0ed9-4c50-b7ac-66a2889467d0](https://oma.tsr.fi/api/projects/12c3c58c-fb36-4f63-864e-<br/>99706b8b3743/attachment/ecb2fb80-0ed9-4c50-b7ac-66a2889467d0). Viitattu 23.8.2023.
- Oksanen, Tuula & Virtanen, Marianna 2012. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa Oksanen,  
Tuula (toim.) 2012. Hyvinvointihavainnot – Tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos. Tampere:  
Tammerprint.
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pekkarinen, Laura & Pulkkinen, Johanna M 2022. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Kevan  
tutkimuksia 1/2013. PDF-tiedosto. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-  
ja-julkaisut/julkisen\\_alan\\_tyohyvinvointi\\_2022.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-<br/>ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf). Viitattu 10.8.2023.
- Pennanen, Eveliina 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksenmerkityksestä  
hyvinvoinnille. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015. 52–74. [https://journal.fi/prologi/arti-  
cle/view/95903/54301](https://journal.fi/prologi/arti-<br/>cle/view/95903/54301). Viitattu 10.3.2014.
- Pennonnen, Marjo 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.
- Perko, Kaisa & Kinnunen, Ulla 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutki-  
mus kunta-alalla. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/94622>. Viitattu  
9.3.2024.

Puttonen, Sampsa, Hasu, Mervi & Pahkin Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 23.5.2023.

Putus, Tuula, Vilén, Liisa, Suominen, Eetu & Atosuo, Janne 2013. Loppuraportti Työsuojelurahaston projektiin #210375. Turun yliopisto, Kliininen laitos, Työterveyshuollon oppiaine. Turku: Painosalama Oy. Verkkojulkaisu. Loppuraportti\_TSRstressitutkimus\_yhteenveto\_2023.pdf (utu.fi). Viitattu 14.8.2023.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. E-Kirja. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. isbn9789522166494.pdf (turkuamk.fi). Viitattu 7.12.2023.

Scanlan, Justin & Hazelton, Tamoura 2019. Relationships between job satisfaction, burnout, professional identity and meaningfulness of work activities for occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal* 2019. 66, 581-590. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0c0361c6-463b-4164-a393-51466d253281%40redis>.

Schaufeli, Wilmar B., Salanova, Marisa, Gonzalez-Roma, Vicente, & Bakker, Arnold B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3. PDF-tiedosto 71–92. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1023/A:1015630930326> Viitattu 13.4.2024.

Singh, Jasmeet, Karanika-Murray, Maria, Baguley, Thom, & Hudson, John. (2020). A Systematic Review of Job Demands and Resources Associated with Compassion Fatigue in Mental Health Professionals. *International journal of environmental research and public health*, 17(19), 6987. <https://doi.org/10.3390/ijerph17196987>. Viitattu 3.12.2023.

Sinokki, Marjo 2011. Social factors at work and the health of employees. *Studies in social security's health*. 115. Kela Research department. Helsinki.

Sommovigo, Valentina, Setti, Ilaria, Argentero, Piergiorgio & O'Shea, Deidre 2017. The impact of customer incivility and verbal aggression on service providers: A systematic review. *Review Article. Work* 62. (2019)59-86. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9bbeac4-8106-468d-8cdc-10327445c746%40redis>. Viitattu 11.2.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 23.5.2023.

Steed, Laurens Bujold, Swider, Brian, Keem, Sejin & Liu, Joseph 2021. Leaving work at work: A meta-analysis on employee recovery from work. *Journal of Management* 47. *Leaving Work at Work: A Meta-Analysis on Employee Recovery From Work - Laurens Bujold Steed, Brian W. Swider, Sejin Keem, Joseph T. Liu, 2021 (savonia.fi)*. Viitattu 14.4.2024.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.

Suutala, Sampo, Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2024. Miten Suomi voi- tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Suomen kestävän kasvun ohjelma. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Viitattu 11.3.2024.

Suutala, Sampo, Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2023. Miten Suomi voi- tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Suomen kestävän kasvun ohjelma. Työterveyslaitos. *Miten Suomi voi -tutkimusjulkistus syksy 2023 (1).pdf*. Viitattu 19.11.2023.



Taittonen, Maria, Janhonen, Minna, Johanson, Jan-Erik, Nikkilä, Riku, Pirttilä, Ilkka 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Aineistoraportti tiimitutkimusosiosta. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134934/Sosiaalinen\\_paaoma\\_ja\\_hyvinvointi\\_tyorganisaatioissa\\_Tiimiaineistoraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134934/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinvointi_tyorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 9.3.2024.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. PDF-julkaisu. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf). Viitattu 19.12.2023.

Moilanen, Seija 2023. Tavoitteena sopiva työkuormitus. Työturvallisuuskeskus. Verkkojulkaisu. Tavoitteena sopiva työkuormitus - Työturvallisuuskeskus (ttk.fi). Viitattu 13.4.2024.

Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738>. Viitattu 17.6.2023.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 23.8.2023.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Juva: Bookwell Oy.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoB – Books on Demand.

Virtanen, Anniina 2021. Teachers` Recovery Processes. Investigatin the role of different breaks from work for well-being and health among Finnish teachers. Tampere University. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/135176/978-952-03-2189-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 23.8.2023.

Virtanen, Anniina, Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 10.8.2023.

Wallin, Outi 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66905/978-951-44-8818-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 3.12.2023.

## LIITE 1: TYÖHYVINVOINTIKYSELY

## TYÖHYVINVOINTIKYSELY

**1. Suostumus osallistua tieteelliseen tutkimukseen, jossa henkilötietojani ei käsitellä**

- Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa esimerkiksi jättämällä kyselyn kesken. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle minkäänlaisia kielteisiä seuraamuksia. Olen saanut tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen, joissa on riittävät tiedot tutkimuksesta, kerättävästä tiedosta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Minulta ei kerätä henkilötietoja, eikä myöskään epäsuoria tunnisteita, joista minut voitaisiin tunnistaa. Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

**2. Jos paras mahdollinen työhyvinvointi on luku 10 niin mikä luku kuvaa tämänhetkistä työhyvinvointiasi?****3. Miten hyvin seuraavat tunnetilat kuvaavat omaa työmielialaasi?**

- 1= Ei kuvaa ollenkaan**  
**2= Kuvaa vain vähän**  
**3= Kuvaa melko selvästi**  
**4= Kuvaa täysin**

	1	2	3	4
Energisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarmokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspiraatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väsymys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tylistyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turhautuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välinpitämättömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressaantuneisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat työtäsi ja omaa suhdettasi siihen.**

**1= Ei kuvaa lainkaan**

**2= Kuvaa vain vähän**

**3= Kuvaa melko selvästi**

**4= Kuvaa täysin**

	1	2	3	4
Työni tavoite on minulle selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, mitä saan työssäni aikaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmäärä on minulle sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tehdä työni niin hyvin kuin haluan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on sopivan vaativaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työhöni riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työpaikkani asioihin riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin oppia työssäni sopivasti uusia asioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tekemälläni työllä on merkitystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumiset asiakkaiden kanssa auttavat jaksamaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tehdä asiakastyötä niin, että se on linjassa arvojeni/periaatteideni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat eivät herätä minussa pelkoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Mitkä asiat työssäsi väsyttävät ja kuormittavat sinua?**

---



---



---



---



---

**6. Mitkä asiat työssäsi innostavat sinua ja tuovat sinulle energiaa?**



**10. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat työpaikkanne vuorovaikutusta?****1= Ei kuvaa lainkaan****2= Kuvaa vain vähän****3= Kuvaa melko selvästi****4= Kuvaa täysin**

	1	2	3	4
Arvostamme toistemme mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme osaamistamme keskenämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annamme palautetta toisillemme rakentavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustamme toisiamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme ystävällisiä toisillemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhumme enemmän myönteisistä kuin kielteisistä työhön liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emme arvostele toisiamme selän takana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydämme anteeksi toisiltamme tarpeen mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Seuraavassa esitetään esihenkilösi toimintaan liittyviä väittämiä. Arvioi, miten hyvin ne kuvaavat esihenkilösi toimintaa****1= Ei kuvaa ollenkaan****2= Kuvaa vain vähän****3= Kuvaa melko selvästi****4= Kuvaa täysin**

	1	2	3	4
Esihenkilöni tukee minua riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni puhuu minulle ystävällisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kannustaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
Esihenkilöni toiminta on reilua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on riittävästi tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni ottaa palautetta vastaan työstään rauhallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Seuraavassa esitetään väittämiä, jotka kuvaavat sinun ja esihenkilösi suhdetta. Arvioi, miten hyvin seuraavat väitteet kuvaavat toimintaasi.**

**1= Ei kuvaa ollenkaan**

**2= Kuvaa vain vähän**

**3= Kuvaa melko selvästi**

**4= Kuvaa täysin**

	1	2	3	4
Keskustelen esihenkilöni kanssa ikävistäkin asioista rauhallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan nopeasti yhteyttä esihenkilööni, jos tarvitsen lisää tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esihenkilöäni hänen työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen aktiivisesti esihenkilölleni ehdotuksia työni/työpaikkani kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhun esihenkilölleni ystävällisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan esihenkilölleni palautetta rakentavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## LIITE 2: SUUNNITELMATAULUKKO

Kehittämiskohde	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
EI NIIN TÄRKEIDEN MUUTOSTEN VÄHENTÄMINEN/LYKKÄÄMINEN	<p><b>Itselle</b> Aikaa opetella uutta ja käydä yhdessä läpi</p> <p><b>Työnantajalle</b> Tehokkaampia ja vähemmän väsyneitä työntekijöitä</p> <p>Ei tulisi ylitöitä niin helposti.</p> <p><b>Asiakkaalle</b> Aikoja ei tarvitsisi siirrellä.</p> <p>Työntekijät voisivat keskittyä hoitotyöhön ja olla paremmin läsnä.</p>	<p>Koko hyvinvointialueen asioihin ei voi vaikuttaa</p> <p>Ristiriitaa, kun pitäisi osallistua koulutuksiin, ym. ja potilastyötä pitäisi kuitenkin olla paljon.</p>	<p>Yhdessä sopien, mitä voidaan vähentää tai lykätä ja millä aikataululla</p> <p>Ajoissa tieto muutoksista</p>	<p>Tiedotus, esihenkilö</p> <p>Yhdessä esihenkilön ja työntekijöiden kanssa sopimista</p>	<p>Keskustelua palaverissa vk 49</p> <p>Jatkuva seuranta</p> <p>Seurantapalaveri 18.4.2.2024 klo 9</p>
KAIKKI TYÖNTEKIJÄT TYÖSKENTELISIVÄT SA-MASSA RAKENNUKSESSA	<p><b>Itselle</b> Työkavereiden tuki</p> <p>Yhteistyö</p> <p>Turvallisuus</p> <p>Ymmärrystä toisten työstä</p> <p>Toisilta oppiminen lisääntyisi</p> <p>Jouhevuus</p> <p><b>Työnantajalle</b> Mahdollisuus lisätä työparityöskentelyä</p> <p>Tehokkuutta työhön</p> <p>Toisilta oppiminen</p>	<p>Raha</p> <p>Ei tarpeeksi tiloja kaikille</p> <p>Korvaushoidon toteuttaminen</p>	<p>Keskustelua johdon kanssa</p>	<p>Työryhmä keskustele johdon kanssa.</p> <p>Esihenkilö vie asiaa eteenpäin</p>	<p>Keskustelua palaverissa vk 49</p> <p>Seurantapalaveri 18.4.2024</p>

	<p>Jouhevuus</p> <p><b>Asiakkaalle</b></p> <p>Osaisi mennä oikeaan paikkaan.</p> <p>Hoidon jatkuvuus paranisi.</p> <p>Jouhevuus</p>				
<p>HAASTAVIEN POTILAIDEN HOITAMISEN YHTEISVASTUU</p>	<p><b>Itselle</b></p> <p>Keventää taakkaa.</p> <p>Ei jää yksin.</p> <p>Saa uusia näkökulmia.</p> <p>Turvallisuus paranee.</p> <p>Pelivaraa esim. sairauslomien suhteen</p> <p>Negatiivinen palaute ei henkilöidy yhteen työntekijään.</p> <p><b>Työnantajalle</b></p> <p>Asiat voivat hoitua tehokkaammin tai nopeammin.</p> <p>Työssä jaksaminen paranee.</p> <p>Sairauslomat ehkä vähenevät.</p> <p><b>Asiakkaalle</b></p> <p>Suurempi mahdollisuus saada oikeanlaista apua.</p> <p>Uusia näkökulmia</p>	<p>Kiire, riittääkö resurssit?</p> <p>Totuttu tekemään itsenäisesti, eikä ole helppoa pyytää apua.</p>	<p>Työparin pyytämisen</p> <p>Sovitetaan yhdessä käytännöistä ja siitä, missä tilanteissa voisi pyytää työparia.</p> <p>Tiimissä päätöksiä käytännöistä.</p>	<p>Esihenkilö voisi muistutella</p> <p>Työntekijöillä vastuu pyytää apua ja tukea, kun sitä tarvitsee.</p>	<p>Käytäntöjen sopiminen vk 49</p> <p>Seuranta toteutumisesta kevään palaverissa 18.4.2024</p>



<p><b>AIKAA TYÖYHTEISÖSSÄ UUSIEN ASIOIDEN YHDESSÄ OPISKELUUN</b></p>	<p><b>Itselle</b> Taidot lisääntyvät.</p> <p>Tulee varmempi olo.</p> <p>Yhdessä mahdollisuus keskusteluun ja tulee laajempi käsitys.</p> <p>Yhdessä tulisi paremmin tartuttua opetteluun.</p> <p>Yhteinen ymmärrys asioista lisääntyy.</p> <p><b>Työnantajalle</b> Osaava henkilökunta</p> <p><b>Asiakkaalle</b> Potilasturvallisuus ja hoidon laatu paranevat</p>	<p>Ajanpuute ja resurssit</p> <p>Uutta opittavaa on paljon.</p> <p>Asiat saattavat jäädä kesken/ puheen tasolle.</p> <p>Järjestykö se, että ollaan samassa tilassa opiskelemissa?</p> <p>Uusilla työntekijöillä tarve opetella toisille tuttuja asioita/ ajankäyttö.</p>	<p>Asian osaava voi tarjoutua opastamaan.</p> <p>Opettelu pienemmissä ryhmissä.</p> <p>Oma arvio, mihin apua ja tukea tarvitsee.</p> <p>Selkeiden käytäntöjen sopiminen tiimissä.</p>	<p>Työntekijät</p> <p>Esihenkilö</p>	<p>Käytäntöjen sopiminen vk 49</p> <p>Seuranta kevään palaverissa 18.4.2024</p>
<p><b>TYÖKAVEREIDEN JA ESIHENKILÖN PYSYVYYS</b></p>	<p><b>Itselle</b> Yhteistyö helpottuu, kun tuntee toisen vahvuudet ja erityisosaamisen</p> <p><b>Työnantajalle</b> Jatkuvan perehdyttämisen tarve vähenee</p> <p>Tiedonkulku helpompaa</p> <p>Kun esihenkilö tuntee alaisensa, tunnejohtaminen helpompaa</p> <p>Ei jatkuvaa rekrytointia</p>	<p>Työntekijöiden markkinat, helppo lähteä houkuttelevien tarjouksien perään, jos muualla paremmat edut</p> <p>Työvälineiden toimimattomuus alussa</p>	<p>Työkiertomahdollisuus vaihtelua kaipaaville</p> <p>Sisäinen perehdytys riittävä ja tehokas. perehdytys suunnitelman päivittäminen ja yhdessä opettelu</p> <p>Työvälineet, tunnukset, ym. heti, kun työntekijä tulee</p> <p>Työyhteisön parantuneen ilmapiirin ylläpito</p>	<p>Tiimi keskustelelee esihenkilön kanssa.</p> <p>Tiimissä sovitaan perehdytys suunnitelman päivittämisestä.</p> <p>Palaute Isteille edelleen/ esihenkilö?</p> <p>Kaikki työyhteisön jäsenet huolehtivat omalta osaltaan työilmapiirin ylläpidosta</p>	<p>Käytännönasioista sopiminen tiimissä vk 49</p> <p>Seurantapalaveri 18.4.2024</p>

	<b>Asiakkaalle</b>  Työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen, pysyvyys hoitosuhteessa  Hoitopolku selkiytyy  Työntekijän ammattitaidon lisääntyminen				
--	---	--	--	--	--