

Työhyvinnön muotoilu

Persoonakortit työhyvinnön kehittämiseen

LAB-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja (YAMK), palvelumuotoilu
2024
Essi Järvinen-Piira

Tiivistelmä

Tekijä Järvinen-Piira, Essi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 52	
Työn nimi Työhyvinvoinnin muotoilu Työhyvinvoinnin muotoilu persoonakorttien avulla		
Tutkinto Sairaanhoidaja (YAMK), sosiaali- ja terveysala		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Päijät-Hämeen hyvinvointialue, Päijät-Hämeen keskussairaala, päivystysosasto		
Tiivistelmä <p>Työhyvinvointi koostuu terveyden, turvallisuuden, työn, työn mielekkyyden sekä työhyvinvoinnin kokonaisuudesta. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat työntekijöiden ammattitaito, työyhteisön ilmapiiri sekä motivoiva ja hyvä johtaminen. Työ on suuri osa ihmisen elämää ja se vaikuttaa näin ollen ihmisten jokapäiväiseen hyvinvointiin.</p> <p>Sosiaali- ja terveystalouden suuret muutokset, kuten työvoimapula ja sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistus, heijastuvat suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin. Alan ammattilaisilta odotetaan mukautumiskykyä, muutosmyönteisyyttä sekä taitoja työhyvinvoinnin edistämiseen. Palvelumuotoilun menetelmät sopivat tarvepohjaisten ja oikea-aikaisten palveluiden ja toimintojen kehittämiseen. Palvelumuotoilu perustuu asiakasymmärryksen kartoitukseen, jossa asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat ensisijaisia kehittämisen kohteita. Palvelumuotoilun työmenetelmissä korostuvat käytännönläheisyys, visuaalisuus sekä erilaiset kehittämisen työmenetelmät. Työmenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi persoonaprofiileja, jotka toimivat empatiatyökaluna käyttäjien asemaa ja ymmärrystä varten.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa ja ryhmitellä erilaisia työhyvinvoinnin tarpeita ja käyttää muotoilun keinoja näitä tukevien persoonaprofiilien luomiseen. Tavoitteena oli luoda Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosastolle persoonakortit työssä jaksamisen tukemiseksi. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden sekä ideointityöpajan avulla ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Persoonakorttien visualisoinnin apuna käytettiin tekoälyä.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntyi viisi persoonaprofiilia, jotka kuvaavat päivystysosaston työssä jaksamista tukevia sekä kuormittavia tekijöitä. Haastatteluiden aineistosta viisi esiin nousuttua teemaa ja näistä muokattua persoonaprofiilia olivat työvuorosunnittelu, työyhteisö, esihenkilötyö, palautuminen sekä kuormittavuus. Persoonaprofiileja voidaan jatkossa hyödyntää uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytyksessä sekä osaston työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, palvelumuotoilu, persoonakortti		

Author	Type of Publication	Published
Järvinen-Piira, Essi	Thesis, HUAS	2024
	Number of Pages	
	52	
Title of Publication		
Design of occupational wellbeing		
Design of occupational wellbeing using personality cards		
Name of Degree		
Master's Degree, Social and Health Care		
Name, title and organization of the client		
Päijät-Häme welfare area, Päijät-Häme Central Hospital, emergency department		
Abstract		
<p>Occupational wellbeing is an entity that includes health, safety, work, meaningfulness of work and wellbeing at work. Factors that increase wellbeing at work are the professional skills of the employees, the atmosphere in the work community, and motivating and good management. Work is a big part of human life and that's why it affects people's wellbeing.</p> <p>Major changes in the social and health sector, such as the labor shortage and restructuring of the social and health care sector, are directly reflected in the employees' occupational wellbeing at work. Professionals in the field are expected to have adaptability, a willingness to change and skills to foster occupational wellbeing. Service design methodology is suitable for the development of need-based and timely for services and functions. Service design is based on the mapping and understanding the customer needs and focusing on those in the development process. Service design work methods emphasize practicality, visuality and various methods of development. Personality profiles, for example, can be used as an empathy tool for positioning and understanding the users.</p> <p>The purpose of the thesis is to identify different groups and needs to support occupational wellbeing by designing personality profiles. The objective was to create persona cards for the emergency department of Päijät-Häme Central Hospital to support wellbeing at work. The research was conducted by running theme interviews and by facilitating an ideation workshop. The collected information was analyzed utilizing content analysis as key methodology. Artificial intelligence was used to help visualize the personal cards.</p> <p>As an outcome, five personality cards were created to illustrate the supportive factors of occupational well-being in the emergency department. The five themes that were identified from the interviews and were the basis for the personality profiles were shift planning, work community, supervisory work, recovery and workload. In the future, personal profiles can be used in the orientation of new employees and students and in the development of the department's occupational wellbeing.</p>		
Keywords		
Occupational wellbeing, development of occupational wellbeing, service design, persona card		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat	3
2.1	Työhyvinvointi osana kohdeorganisaation strategiaa	3
2.2	Kohdeorganisaatio	5
2.3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
3	Työhyvinvointi.....	7
3.1	Työhyvinvointi osana työssä jaksamista	7
3.2	Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla	8
4	Työhyvinvoinnin muotoilu ja muutokset.....	11
4.1	Työhyvinvoinnin haasteet	11
4.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	13
5	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	16
5.1	Kehittämisen menetelmät	16
5.2	Palvelumuotoilu.....	18
5.2.1	Palvelumuotoiluprosessi	20
5.2.2	Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä.....	23
6	Opinnäytetyön toteutus	25
6.1	Kehittämistehtävän vaiheet ja aikataulu.....	25
6.2	Aineiston keruu	26
6.2.1	Löydä ongelma	27
6.2.2	Määritä ongelma	28
6.2.3	Kehitä ratkaisu	29
6.2.4	Tuota ratkaisu	31
6.3	Aineiston analysointi	32
7	Opinnäytetyön tulokset.....	37
7.1	Johdanto	37
7.2	Työhyvinvointia tukevat tekijät	37
7.3	Työhyvinvointia kuormittavat tekijät	40
7.4	Työpajan tulokset.....	41
8	Päivystysosaston persoonakortit.....	43
9	Pohdinta	46
9.1	Tulosten tarkastelu.....	46

9.2	Eettisyys ja luotettavuus	49
9.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat	51
Lähteet.....		53

1 Johdanto

Suurin osa täysi-ikäisistä aikuisista viettää noin puolet valveillaoloajastaan työelämässä. Työ on suuri osa ihmisen elämää ja sillä nähdään olevan suuri merkitys ihmisen terveydelle. Tehty palkkatyö ylläpitää työntekijän elintasoja, joka edistää terveyttä ja hyvinvointia. Työntekijän terveyttä ja työhyvinvointia uhkaa kuitenkin työn aiheuttava kuormittavuus. Työn kuormittavuus on siirtynyt vuosien saatossa fyysisestä kuormittavuudesta psykososiaaliseen työkuormitukseen. Psykososiaaliset työolot kattavat psyykkiset tekijät, kuten työn ominaisuudet, organisoinnin, työn määrän sekä tahdin, työn oppimis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työsuhteen varmuuden, saadun palautteen sekä työn arvostuksen. Sosiaaliset tekijät puolestaan määrittävät vuorovaikutuksen työyhteisössä, yhteistyön, tiedonkulun toimivuuden, asiallisuuden, esihenkilön johtamistaidot, johdonmukaisuuden sekä kohtelun tasارvoisuuden. (Ahola ym. 2011, 159–160.)

Sosiaali- ja terveysala on yksi suurimmista työllistäjistä Suomessa työllistäessään yli kuudenneksen Suomen kaikista työikäisistä henkilöistä. Alalla vallitsee suuret haasteet, jotka pohjautuvat palvelutarpeen kasvuun, työvoimapulaan, lainsäädännöllisiin uudistuksiin, henkilöstön runsaaseen eläköitymiseen, huonoon palkkaukseen sekä työn kuormittavuuteen. Yleisin syy työntekijän alanvaihtoon on työn psyykinen kuormittavuus tai huono palkkaus. (Airila ym. 2023, 9–11.) Työhyvinvoinnin kehittäminen sekä tämän muotoileminen tarkoittavat tiivistetysti niitä toimenpiteitä sekä muutoksia, jotka parantavat työnteon edellytyksiä. Työhyvinvoinnin jatkuva sekä säännöllinen kehittäminen ja mittaaminen ovat tärkeitä toimintoja organisaation toiminnan kannalta. Työhyvinvoinnin kehittäminen sekä työhyvinvoinnin muotoilu tulisi olla ennalta suunniteltua, kustannustehokasta, ennakoitua sekä vaikuttavaa. (Vänskä 2022, 141–144.)

Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä pyrkii kehittämään, toteuttamaan sekä suunnittelemaan palveluita yhteiskehittämisen keinoin. Lähtökohta palvelumuotoilussa perustuu palveluiden muotoiluun sekä luomiseen. Muotoilu- sekä luomistyössä voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ymmärtämällä heidän toiveet, tarpeet sekä tavoitteet. (Ojasalo ym. 2015, 71.)

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimi Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosasto. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa erilaisia ryhmiä ja tarpeita työhyvinvoinnin tukemiseksi muotoilun keinoin laatimalla persoonaprofiileja. Tavoitteena oli luoda Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosastolle persoonakortit työssä jaksamisen tukemiseksi. Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosaston työssä jaksamista tukevia ja kuormittavia tekijöitä ei ole aikaisemmin tutkittu. Työ osastolla on kiireistä sekä ajoittain kuormittavaa tämän laajan potilasmateriaalin vuoksi. Osaston työntekijät kokivat

tarpeelliseksi työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksen sekä persoonaprofiilien laatimisen työhyvinvoinnin tukemiseksi.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Työhyvinvointi osana kohdeorganisaation strategiaa

Työhyvinvoinnilla nähdään olevan monta määritelmää ja näkemystä siitä, mitä sen tulisi sisältää. Käsitteen määrittely on hankalaa työhyvinvoinnin moniulotteisuuden sekä työhyvinvointikokemuksen yksilöllisen rakentumisen vuoksi. Karkeasti jaoteltuna työhyvinvoinnin vaikutus voidaan jakaa kahteen osaan; työntekijään vaikuttava työhyvinvointi, kuten työntekijän elämänlaatu ja terveys sekä organisaation toimintaan vaikuttava työhyvinvointi, kuten toiminnan tuottavuus ja laatu, kustannustaso sekä kilpailu- ja uudistumiskykyisyys. (Larjovuori ym. 2021, 16–19.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi esiintyy turvallisuuden, terveyden, työn ja sen mielekkyyden sekä hyvinvoinnin kokonaisuutena. Työhyvinvoinnin kasvulla on suora vaikutus työhön sitoutumiseen sekä tuottavuuteen. Näin ollen jaksaminen työssä lisääntyy työhyvinvoinnin myötä. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat työyhteisön ilmapiiri, motivoiva ja hyvä johtaminen sekä työntekijöiden ammattitaito. Työssä jaksamisen edistäminen nähdään kuuluvan johtajien lisäksi niin työntekijöille kuin koko organisaatiolle. (Sosiaali- ja terveysministeriö a.) Työturvallisuuskeskus puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin terveelliseksi, turvalliseksi, mielekkääksi, merkitykselliseksi sekä tuottavaksi työksi, joka toteutetaan yhteistyössä organisaation sekä ammattitaitoisten työntekijöiden kanssa. Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaan työhyvinvointi edistää tavoitteiden saavuttamista, arjen sujumista, työyhteisön vetovoimaisuutta, onnistumista työyhteisön tuloksellisena jäsenenä, positiivista työntekijäkokemusta sekä joustavuutta. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työpaikan, johtamisen, työn sekä työyhteisön käytössä olevat käytänteet sekä rakenteet. (Työturvallisuuskeskus.)

Päijät-Hämeen keskussairaalan henkilöstöohjelman 2023–2025 tavoitteena on ohjata Päijät-Hämeen hyvinvointialueen henkilöstön työntekoa sekä johtamista. Ohjelman yksi kolmesta tärkeästä tavoitteesta on nostaa henkilöstön työhyvinvointi kaikkien tuntemaksi keskeiseksi käsitteeksi hyvinvointialueen strategiakaudella. Edellytys tämän tavoitteen saavuttamiseksi on toteuttaa laadittua henkilöstöohjelmaa toimeenpanossa täysimääräisesti (ylempänä, tavoitteen perässä). Henkilöstöohjelman toteuttaminen on jokaisen työntekijän sekä hyvinvointialueen ammattilaisen vastuulla. Ohjelman tavoitteena pyritään turvaamaan henkilöstön työkyky sekä riittävyys, edistää ammattilaisten osaamista, urapolun kehittämistä, perehdytystä sekä laadukasta rekrytointia. Henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen tarkoituksena on kuunnella aktiivisesti, oikeudenmukaisesti sekä tasapuolisesti henkilöstöä, toteuttaa matalan kynnyksen reagoitua, pyrkiä avoimeen vuorovaikutukseen sekä lisätä

positiivista työntekijäkokemusta. Vapaa-ajan sekä työn yhteensovittaminen nähdään tärkeäksi osaksi työn kuormittavuuden vähentämisessä. Työhyvinvoinnin lisääminen antaa mahdollisuuden kehittää omaa ammattitaitoa sekä osaamista, selkeitä tavoitteita sekä ammattitaidon arvostamista. Henkilöstöohjelmalla pyritään huolehtimaan hyvinvointialueen henkilöstön työkyvystä sekä työhyvinvoinnista. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023b, 2–12, 27.)

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vuonna 2022 toteuttama henkilöstökysely työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä keräsi yhteensä 276 vastausta. Kysely laadittiin kaikkien yhdistyneiden organisaatioiden, kaupunkien sekä kuntien yhteistyönä, joihin kuuluivat Päijät-Sote, Pela, Heinola, Sysmä, Eteva sekä opiskeluhuolto. Kyselyn tulokset analysoitiin osana henkilöstöohjelman valmistelutyötä. 62 % kyselyyn vastanneista edusti Päijät-Sotea, 46 % vastanneista oli työskennellyt organisaatiossa, kaupungissa tai kunnassa yli 10 vuotta ja 13 % vastanneista työskenteli esihenkilöasemassa. Henkilöstökyselystä kävi ilmi, että henkilöstöjohtamisessa oltiin tyytyväisiä säännölliseen henkilöstöinfojen sekä kuukausipalaverien kautta toteutuneeseen viestintään sekä tiedottamiseen, lähiesihenkilötyöhön sekä luottamukseen henkilöstön osaamisessa. Lähiesihenkilöt koettiin helposti lähestyttävänä, huomiointtavina sekä kuuntelevina esihenkilöinä. Lähiesihenkilöiden työskentely nähtiin kokonaisuudessaan hyväksi, joustavaksi sekä reiluksi. Kehittämisen kohteiksi kyselyssä nousivat henkilöstön kuunteleminen, viestintä ja tiedottaminen sekä yleinen johtaminen ja esihenkilötyö. Osa kyselyyn vastanneista koki, että heidän mielipiteidensä sekä toiveidensa kuunteleminen oli heikosti mukana päätöksenteossa sekä vastavuoroisen palautteen antaminen oli puutteellista. Viestintä ja tiedottaminen nähtiin yleisellä tasolla epäselväksi sekä epäjohtonmukaiseksi. Tiedonkulku oli katkonaista sekä puutteellista. Esihenkilötyöskentely nähtiin kyselyn vastauksien perusteella pinnalliseksi. Esihenkilön huono tavoitettavuus, läsnäolo sekä ajanpuute henkilöstölle nousi kyselyssä esille. Esihenkilön nähtiin ajoittain perehtyneen alaan ja henkilöstön työhön heikosti. Näiden kokemusten nähtiin vaikuttavan henkilöstön työhyvinvointiin merkittävästi. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023b, 25–26.)

Työntekijöiden resursointi työtehtäviin, kilpailukykyisempi palkkaus ja työedut sekä henkilöstön kuunteleminen ja ammattitaidon arvostaminen nähtiin osaksi Päijät-Hämeen hyvinvointialueen ratkaisua kohti henkilöstön parempaa työhyvinvointia. Esihenkilön tulisi arvostaa työntekijöiden laajaa asiantuntijuutta sekä ottaa huomioon ja kuunnella työntekijöiden toiveet ja ajatukset. Työntekijöiden itseohjautuvuutta ja osaamista kohtaan tulisi kasvattaa lisää luottamusta. Palkkauksen suhteen tulisi pyrkiä palkkaharmonisaatioon sekä palkkaus tulisi muuttaa vastaamaan työn vaatuvuutta. Palkitsemisjärjestelmään sekä työsuhde-etuihin toivotaan kehitystä. Työkuormaa pyritään kohtuullistamaan ja hyviä tiimirakenteita pyritään tukemaan. Työntekijöiden vaihtuvuuteen toivotaan parempaa reagoitua ja määräaikaiset työntekijät tulisi vakinaistaa. Näillä muutoksilla Päijät-Hämeen hyvinvointialue

näkee saavuttavansa vakiintuneen aseman sosiaali- ja terveysalan parhaana julkisena työnantajana. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023b, 27.)

Päijät-Hämeen keskussairaalan henkilöstöohjelman 2023–2025 työhyvinvoinnin tukemisen tavoite puoltaa vahvasti päivystysosaston työhyvinvoinnin kehittämistarpeita. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen on koko hyvinvointialueen kehittämisen tavoite, ja tästä syystä ajankohtaista myös päivystysosastolla. Päivystysosaston työhyvinvoinnin kehittäminen ja muotoilu auttaa koko henkilöstöohjelman strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

2.2 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimi Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosasto. Tutkijalla on pitkä työhistoria kyseiseltä osastolta ja tästä syystä oman osaston työhyvinvoinnin kehittäminen ja muotoilu oli luontevaa. Opinnäytetyön aihe valikoitui päivystysosaston henkilökunnan toiveesta. Päivystysosaston henkilökunta oli avoin ja innokas kehittämään osaston toimintatapoja ja käytänteitä, joka mahdollisti opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden toteuttamisen. Henkilökunta toivoi opinnäytetyön aiheen käsittelevän työhyvinvointia sekä tuovan esille aiheita, mitkä tekijät tukevat ja mitkä tekijät kuormittavat työssä jaksamista.

Päijät-Hämeen keskussairaala toimii Suomen toiseksi suurimpana keskussairaalana. Päijät-Hämeen hyvinvointialueeseen kuuluva Päijät-Hämeen keskussairaala järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluita kokonaisvaltaisesti Päijät-Hämeen asukkaille. Päijät-Hämeen hyvinvointialueeseen kuuluvat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Orimattila, Padasjoki sekä Sysmä. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023a.) Päijät-Hämeen keskussairaalan palveluksessa työskentelee 2900 alan ammattilaista. Erikoissairaanhoidon palvelujen tuottajana Päijät-Hämeen keskussairaala on seitsemänneksi suurin. Päijät-Hämeen keskussairaalan toiminta liitetään Helsingin yliopistollisen sairaalan HUS erityisvastuualueeseen. (Päijät-Sote a.)

Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosasto tarjoaa noin yhdestä kolmeen vuorokauden kestävästä hoitoa sekä seurantaa sitä tarvitseville potilaille. Päivystysosasto toimii 28 paikkaisena usean erikoisalan osastona. Potilaat saapuvat päivystysosastolle pääsääntöisesti Akuutti 24:stä. Myös korva-, nenä- ja kurkkusairauksista kärsivät potilaat siirretään poliklinikalta päivystysosastolle, mikäli lyhyt osastojakso on tarpeen potilaan hoidon kannalta. Potilaan tarvitessa pidempää hoitojaksoa tai erikoissairaanhoidoa, siirretään hänet sairaalan muulle osastolle tai perusterveydenhuollon vuodeosastolle. Päivystysosastolla työskennellään moniammatillisissa työryhmissä. (Päijät-Sote b.)

2.3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa erilaisia ryhmiä ja tarpeita työhyvinvoinnin tukemiseksi muotoilun keinoin laatimalla persoonaprofiileja.

Opinnäytetyön tavoite oli luoda Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosastolle persoonakortit työssä jaksamisen tukemiseksi.

Tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle muodostui kaksi tutkimuskysymystä:

- Mitkä tekijät tukevat työhyvinvointia?
- Mitkä tekijät eivät tue työhyvinvointia?

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvointi osana työssä jaksamista

Työ- ja elinkeinoministeriön toteuttaman Työolobarometri 2023 tutkimuksen mukaan työn fyysisen kuormittavuuden kokemukset ovat pysyneet hyvin tasaisina viimeisen parinkymmenen vuoden ajan. Tutkimuksen mukaan 37 % palkansaajista koki työn fyysisesti raskaaksi ja työn heikentävän työhyvinvointia. Tämä osuus tarkoittaa työntekijäammateissa kahta palkansaajaa kolmesta. Työn fyysinen kuormittavuus korostui teollisuusalalla sekä kuntien että hyvinvointialueiden palkansaajilla. Ikä nähtiin suureksi tekijäksi työn fyysisen kuormittavuuden heikentäjäksi. Työn henkisen kuormittavuuden nähtiin nousevan pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen mukaan yhä useampi koki työnsä kuormittavan henkisesti ainakin jonkin verran. Henkisesti raskaaksi työnsä koki kaksi palkansaajaa kolmesta. Työn henkisestä kuormittavuudesta kärsivät eniten naiset, alle 35-vuotiaat, julkisen sektorin työntekijät sekä toimihenkilöt. Korkea työuupumuksen riski oli 16 % palkansaajista sekä 17 % palkansaajista koki hyvinvointia kuormittavaa haitallista stressiä. Työuupumusoireilun koetaan taantuneen koronavuosien jälkeen. (Lyly-Yrjänäinen 2024, 120–121.)

Työhyvinvointi koostuu kahden sanan yhdistelmästä, työ ja hyvinvointi. Sana työ voi tarkoittaa päivä-, jakso-, kausi-, vuoro-, kesä-, jousto- tai ylityötä. Sana työ voi saada merkityksensä myös sen keston mukaan, esimerkiksi osa-aikatyö, pätkätyö tai lisätyö. Työnkuva muuttaa muotoaan maailman muutoksen mukana. (Vänskä 2022, 14–15.) Sana hyvinvointi nähdään taas yksilön henkilökohtaiseksi kokemukseksi hänen terveydestään, sosiaalisista suhteistaan sekä identiteetistään. Hyvinvointi voidaan jakaa aineettomaan hyvinvointiin sekä aineelliseen hyvinvointiin. Elinympäristö, terveys, perhesuhteet, onnellisuus ja ihmissuhteet määritellään aineettomaksi hyvinvoinniksi. Työympäristössä aineeton hyvinvointi esiintyy muun muassa työhyvinvointina, työilmapiirinä sekä työssä jaksamisena. Aineellinen hyvinvointi esiintyy esimerkiksi varallisuutena tai tuloina. Hyvinvoinnin koetaan olevan ihmisen tärkein ohjenuora sekä voimavara elämässä, jonka vuoksi sitä pyritään parantamaan ja kehittämään jatkuvasti. (Kaasalainen 2017, 18–19.)

Työhön liittyvät psykososiaaliset terveysvaikutukset näkyvät usein vasta voimakkaan ja pitkäaikaisen altistuksen seurauksena. Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat usein yhteydessä työntekijän muihin yksilöllisiin tekijöihin tai ympäristötekijöihin. Psykososiaalisista työoloista on kuvattu useita teoreettisia malleja. Ahola ym. (2011) ovat koonneet yleisimpiä psykososiaalisten työolojen teoreettisia malleja teokseen *Sosiaaliepideemiologia*, erot väestön terveydessä ja terveyteen vaikuttavat sosiaaliset tekijät. Tunnetuimpana psykososiaalisten työolojen teoreettisena mallina tunnetaan työn vaatimusten ja hallinnan malli (job

demand-control model). Teoreettisen mallin mukaan psyykkiset vaatimukset työssä sekä työntekijän työn vaikuttamisen ja hallinnan mahdollisuudet nähdään liittyvän merkittävästi työntekijän terveyteen. Työn vaatimusten ja hallinnan mallissa työntekijän henkistä hyvinvointia pidetään yhtenä suurimpana organisaation voimavarana ja jonka ylläpitämistä on välttämätöntä vaalia. Työntekijän henkistä hyvinvointia voidaan ylläpitää kehittämällä työtä työntekijän kannalta toivottuun, mielekkääseen sekä itsenäisempään suuntaan. Työntekijän riski sairastumiseen nähdään mallin mukaan olevan sitä suurempi, mitä suuremmat ovat työn psyykkiset vaatimukset ja mitä pienemmät ovat tarjotut hallinnan mahdollisuudet. (Ahola ym. 2011, 159–160.)

Toinen tunnettu psykososiaalisten työolojen teoreettinen malli on ponnistelupalkitsevuusmalli (efford-reward model). Tämä malli korostaa oikeudenmukaisuuden sekä tasapuolisuuden merkitystä työntekijän sekä organisaation välillä. Tämän toteutuessa työn katsotaan olevan työntekijän terveydelle edulliseksi. Ponnistelun ja palkitsemisen malli huomioi työntekijän subjektiivisen kokemusmaailman sen mukaan, miten se vaikuttaa työntekijän ponnisteluun työssä. Mallissa terveysvaikutukset määrittyvät ponnistelusta saatavista vastikkeista, kuten työssä koettu turvallisuus, arvostus ja työstä saatu taloudellinen korvaus. Kahden tunnetun työolotekijöiden teoreettisten mallien lisäksi muita malleja ovat työn vaatimukset ja voimavarat-malli (job demand-resources model), työssä koettu oikeudenmukaisuusmalli (organizational justice model), sosiaaliset tekijät työssä-malli (demand-control-support model), epävarmuus työssä-malli sekä työn ja muun elämän yhteensopivuusmalli (work-family conflict model). (Ahola ym. 2011, 161–162, 164–165.)

3.2 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla

Työterveyslaitoksen syksyllä 2023 tekemät Mitä kuuluu? ja Hyvinvointialueiden työhyvinvointikyselyt tutkivat 11 Suomen hyvinvointialueen työhyvinvoinnin tilaa. Kyselyihin vastasi yhteensä 68 400 hyvinvointialueen työntekijää, jolloin vastausprosentti oli 55 %. Kyselyiden perusteella selvisi, että alan työvoimapula, koronapandemia, talousongelmat sekä pitkittyneet sote-muutokset kuormittivat sosiaali- ja terveysalan henkilöstöä. Henkilöstöstä suurimman osan työkyky oli alentunut ja vain pieni osa alan henkilöstöstä palautui kyselyn mukaan hyvin. 38 % kyselyyn vastanneista koki työpaineita, joista suurin osa oli esihenkilö- tai johtoasemassa. Työpaineiden lisäksi työntekijät kokivat kiireen sekä aikapaineen kuormittaviksi tekijöiksi. 87 % työntekijöistä panostivat voimavarioihinsa sekä työkykyynsä, mutta suurin osa heistä koki saavansa työstään vähäistä palkitsevuutta. 48 % kyselyyn vastanneista koki, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia työssään. Kolme neljästä sosiaali- ja terveysalan työntekijästä koki oikeudenmukaista ja tasapuolista lähiesihenkilötyötä ja kaksi kolmasosaa hyvinvointialueiden työntekijöistä koki työyhteisön toimivaksi. Työyhteisön

toiminnassa korostui tiedon jakamisen sujuvuus. 35 % kyselyyn vastanneista hyvinvointialueiden työntekijöistä koki palautuvansa työpäivästä ja 38 % alueiden työntekijöistä koki työkykynsä alentuneeksi. Puolet kyselyyn vastanneista oli kokenut uhka- ja väkivaltatilanteita viimeisen 12 kuukauden aikana. (Laitinen ym. 2024, 15–43.)

Sosiaali- ja terveysalan työhyvinvoinnin voimavaroiksi kuvataan työn merkityksellisyys, hyvä esihenkilötyö ja johtaminen, kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työyhteisö. Voimavaratekijöillä tarkoitetaan asioita, jotka edistävät työntekoa sekä sen sujuvuutta, työhyvinvointia sekä työntekijän motivoituneisuutta. Samalla ne helpottavat vaatimusten kohtaamista työssä. Sosiaali- ja terveysalalla työn merkityksellisyys syntyy asiakkaiden hoivista ja auttamisesta. Yhteiskunnallisesti merkityksellinen työ motivoi työntekijöitä alalla. Oikeudenmukainen, tasapuolinen sekä hyvä esihenkilötyö ja johtaminen lisää työntekijöiden työhyvinvointia. Vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi työaikoihin sekä työhön motivoivat työntekijää. Lisäksi hyvä työyhteisö tukee työntekijän työmotivaatiota sekä työssä jaksamista, jolloin työntekijä kokee osallisuutensa työyhteisöön ja tulleeensa arvostetuksi. (Airila ym. 2023, 33–36.)

Ojala ym. (2016) kuvaavat pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvoinnin tutkimuksessaan tärkeimmiksi ensihoitajien työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi hyvän esihenkilötyön, keskinäisen auttamisen ensihoitajien keskuudessa, toisten tukemisen, vapaamuotoisen yhdessäolon sekä mahdollisuuden ensihoitotyön ansiokkaaseen tekemiseen. Kommunikaatiota ja kollegiaalisuutta pidettiin tutkimuksen mukaan merkittävänä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Hyvän ilmapiirin nähtiin vähentävän työn psyykkistä kuormittavuutta ja parantavan työntekijöiden työhyvinvointia. Huumorilla nähtiin olevan positiivinen merkitys työssä jaksamiseen. Hyvä esihenkilötyö heijastui suoraan työntekijän työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin. Näiden lisäksi työntekijän onnistuminen työssään vaikutti myös työntekijän työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan ongelmiin painottuvan lähestymistavan sijaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota ensihoitajien työhyvinvointia parantaviin tekijöihin. Hyvän esihenkilötyön ja ensihoitajien välisen kollegiaalisuuden kehittämisen katsotaan vähentävän työn kuormittavuutta. Toimivia ja jo käytössä olleita sisäisiä toimintamalleja tulisi kehittää ja uusien toimintamallien luomista tulisi jatkaa. (Ojala ym. 2016, 329–332.)

Alan suuret muutokset, kuten vuonna 2023 tammikuussa voimaan astunut sote-uudistus, heijastuvat suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin. Toimintaympäristön muutos luo uusia osaamistarpeita alalle. Alan ammattilaisilta odotetaan mukautumiskykyä, taitoja työhyvinvoinnin edistämiseen sekä muutosmyönteisyyttä. (Airila ym. 2023, 11–13.) Sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset sekä uudistukset kuormittavat työntekijöitä. Jotta

hyvinvointialueuudistukset pääsevät tavoitteisiinsa, tulee työntekijöiden työkykyyn sekä työssä jaksamiseen kiinnittää huomiota. (Laitinen ym. 2024, 15–16.)

4 Työhyvinvoinnin muotoilu ja muutokset

4.1 Työhyvinvoinnin haasteet

Sosiaali- ja terveysalan työhyvinvoinnin haasteet liittyvät usein työn kuormittavuuteen. Työn kuormittavuuden taustalla nähdään olevan sosiaali- ja terveysalan uudistukset, väestörakenteen muutos, merkittävä työvoimapula sekä talouden puutteellinen kantokyky järjestää sosiaali- ja terveysalan palveluita. Näiden lisäksi kehittyvä teknologia, vallitsevat megatrendit sekä näiden leviäminen alalle luo uusia haasteita, jolloin työntekijöiltä vaaditaan mukautumiskykyä ja työskentelytapojen muutosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Työn kuormittavuus vaihtelee suuresti työympäristön ja työn luonteen mukaan. Sosiaali- ja terveysalalla kärsitään työn fyysisestä kuormittavuudesta, jolloin työn kuorma altistaa riskukselle työntekijöiden liikunta-, verenkierto- ja hengityselimistöt. Yleisimmät fyysistä kuormitusta aiheuttavat tilanteet ovat hankalat työasennot, toistuvat toispuoleiset liikkeet, käsin tehtävät siirrot sekä nostot, runsas kävely, puutteellinen tauotus sekä seisoen tehtävä työ. Sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden fyysistä työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä ovat yleisimmin potilaiden liikkumiseen ja siirtymiseen avustaminen sekä kumarat työasennot. Fyysisen kuormittavuuden lisäksi työntekijöiden työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä ovat epäergonomiset työajat, aikapaine, kiire ja henkilöstövaje. Sosiaali- ja terveysalalla työ on yleisesti vuorotyötä. Työtä tehdään aamu-, iltä-, yö-, ja viikonloppuvuoroissa. Vuorotyötä tekevillä työntekijöillä nähdään olevan suurentunut riski sydän- ja verisuonitauteihin, kohonneeseen stressiin, väsymykseen, hermostuneisuuteen sekä unettomuuteen. Työajoilla on merkittävä vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. (Airila ym. 2023, 15–17, 19, 21.)

Alalla on myös runsaasti psykososiaalisesti kuormittavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin negatiivisina ilmentyminä esiintyy sairauspoissaolot, työtapaturmat, ammattitaudit, työkyvyttömyys sekä stressikokemukset. Sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijät kuuluvat ammattiryhmään, jossa enemmistö kokee työn melko tai erittäin raskaaksi. Nämä kuormitusta lisäävät tekijät voivat liittyä esimerkiksi työyhteisöön ja sen toimintaan, johtamiseen, työn sisältöön, työjärjestelyihin sekä työn lisääntyneeseen kognitiiviseen kuormittavuuteen. Sosiaali- ja terveysalan työntekijät joutuvat kohtaamaan ajoittain myös väkivaltaa, väkivallan uhkaa sekä rauhattomuutta. Työhyvinvointia kuormittavien tekijöiden kirjo on alalla laaja. Kuormittavuuden lisäksi sosiaali- ja terveysalan työntekijät kokevat ajoittain työn eettisiä haasteita. Eettiset haasteet liittyvät usein vaatimuksiin sekä odotusten ristiriitaisuuteen eri tahojen välillä, asiakkaiden auttamiseen ja kohtaamiseen sekä työssä tehtäviin päätöksiin. Alan eettisenä arvona toimii hyvä huolenpito, jota ei ole aina ulkoisten tekijöiden vuoksi mahdollista

toteuttaa. Erilaiset työmoraaliset ristiriidat saattavat johtaa työntekijän eettiseen kuormitukseen. (Airila ym. 2023, 11–13, 21–23.)

Sosiaali- ja terveysalan yhdeksi haasteeksi koetaan myös lisääntyneet sairauspoissaolot. Haasteet työhyvinvoinnissa ja kokemus omasta työkyvyttömyydessä nähdään ennakoivan työntekijän myöhempiä sairauspoissaoloja. Viime vuosina heikentynyt työkyky heijastuu työkyvyttömyyseläkkeiden määrään. Sosiaali- ja terveysalalla miespuoliset työntekijät kokevat työkykynsä paremmaksi kuin naispuoliset työntekijät. Kaikista alan työntekijöistä 28 % arvioi työkykynsä normaalia alemmaksi tai heikoksi. (Airila ym. 2023, 41.) Laine (2019) kuvaa Pro Gradu -tapaustutkimuksessaan sosiaali- ja terveysalan organisaation työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen välistä yhteyttä. Tutkimuksen kohteena olivat eri vanhustenhuollon, erikoissairaanhoidon sekä lastensuojelun yksiköt. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että koettu työhyvinvointi vaikuttaa sosiaali- ja terveysalan sairauspoissaoloihin yksiköstä huolimatta. Mitä parempana työhyvinvointi yksikössä koettiin, sitä vähemmän sairauspoissaoloja ilmeni. (Laine 2019, 26, 36.) Työhyvinvoinnilla nähdään siis olevan suuri vaikutus työntekijöiden työkykyyn ja alalla on vielä paljon kehitettävää työntekijöiden työhyvinvoinnin saralla (Airila ym. 2023, 21–26).

Työhyvinvoinnin haasteet voivat erota eri ikäisten työntekijöiden keskuudessa. Kouvonen ym. 2024 kuvaavat Työolosuhteet ja mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot: monimetelmällinen tutkimus nuorista sote-alan työntekijöistä-tutkimushankkeen loppuraportissaan nuorten sote-alan työntekijöiden sairauspoissaolojen syitä. Tutkimuksen mukaan mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen riski on kohonnut 19–39-vuotiailla sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä. Viiden vuoden seurannassa sairauspoissaoloja oli yhteensä 16 % 19–39-vuotiailla naistyöntekijöillä. Tutkimushankkeen loppuraportista selviää, että nuoren sosiaali- ja terveysalan työntekijän elämän ja työn kuormitustekijät vaikuttavat työntekijän kokemaan työkykyyn sekä mielenterveyteen yhdessä. Aiemmat terveyshaasteet sekä työn henkinen kuormittavuus lisäsi mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen määrää yhdessä työn ja perheen yhdistämisen haasteen kanssa. Keskeisesti sairauspoissaolojen määrään vaikutti myös epäsuotuisat työolosuhteet. Tärkeäksi nähtiin ennaltaehkäisevien toimenpiteiden kehittämistä sosiaali- ja terveysalan työpaikoille. (Kouvonen ym. 2024, 15–18, 23–24.)

Alan nuoret työntekijät liittivät ammatillisen murtumisen, tuen puutteen sekä strukturoimatoman kaaoksen osaksi mielenterveysongelmiinsa. Ammatillisen murtumisen haasteen keskiöön nousi toiminnan tehostamisvaatimukset sekä huonot resurssit. Ammatillinen murtuminen koettiin haasteena toteuttaa ammattiaan tarkoituksenmukaisesti, suurena vastuuntuntona, eettisenä kuormituksena, vaikuttamismahdollisuuksien puutteena sekä

kyvyttömyytenä tehdä työtään ansiokkaasti sekä hyvin. Ammatillisen murtumisen ratkaisuksi sekä tarpeeksi nähtiin suojeleva ja työntekijöiden puolia pitävä esihenkilö. Strukturoimaton kaaos kuvasi selviytymistä työstä, josta puuttui ohjeistukset, pysyvyyden tunne, työn organisointi, työrauha, tarvittavat resurssit sekä henkilöstö. Työtä luonnehdittiin jatkuvana strukturoimattomana kaaoksena sekä tulipalojen sammutteluna. Strukturoimattoman kaaoksen ratkaisuksi ja tarpeeksi tunnistettiin aktiivinen ja ratkaisukeskeinen esihenkilötyö, joka puuttuu työpaikan ja työyhteisön ongelmiin. Tuen puuteteemassa työntekijät kuvasivat epävarmuuden tunnetta sekä ammatillisen tuen puutetta. Tuen puutteeseen vaikuttivat liiallinen työkuorma, puutteellinen perehdytys, kollegiaalisen tuen puuttuminen, haastavat työtilanteet sekä tilanteiden huono jälkikäsitely. Tuen puutteen ratkaisuksi korostui välittävän ja läsnä olevan esihenkilön tarve. (Kouvonen ym. 2024, 15–18, 23–24.)

Suur-Uski (2024) kuvaa tutkimuksessaan ”Dual trajectories of short-term and long-term sickness absence and their social- and health-related determinants among women in the public sector” kuitenkin, että useimpien työntekijöiden sairauspoissaololuvut eivät nouse iän myötä. Lällä ei tutkimuksen mukaan nähty olevan merkitystä sairauspoissaolojen määrään. Sosiaali- ja terveysalalla nähtiin olevan suuri määrä sairauspoissaoloja suhteessa muihin aloihin. Tähän vaikutti naisvaltainen ala, sekä henkisesti että fyysisesti raskas työ, vaativa toimenkuva, vuorotyö, henkilöstöpula, tartuntatautien mahdollisuus sekä eettiset ongelmat. Nämä kaikki vaikuttivat työntekijän motivaatioon ja sairauspoissaolojen määrään. Sairauspoissaoloihin vaikutti myös alempi ammattiluokka tai huonompi terveyskäyttäytyminen. Yli 70 % työntekijöistä, jotka hakivat sairauslomaa, olivat rutiinityöntekijöitä tai ruumiillista työtä tekeviä työntekijöitä. Korkeammassa ammattiluokassa työskentelevillä työntekijöillä nähtiin olevan paremmat mahdollisuudet muokata työnkuvaansa myös sairaana. Tutkimuksen havainnot heijastavat yleisiä terveyseroja ammattiluokkien välillä. (Suur-Uski 2024, 325–327.)

4.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikoilla perustuu asetettuun lakiin työturvallisuudesta (Työturvallisuuslaki 738/2002). Laki pyrkii parantamaan ja kehittämään työntekijöiden työolosuhteita sekä työympäristöä työkyvyn ylläpitämiseksi. Lain avulla pyritään torjumaan ja ehkäisemään ammattitauteja, työtapaturmia sekä henkisiä ja fyysisiä terveyshaittoja. Työturvallisuuslainsäädännön lisäksi työhyvinvoinnin kehittämistä sekä parantamista on huomioitu myös esimerkiksi kestävä Suomi 2020-strategiassa. Kestävä Suomi-strategian tarkoituksena oli nostaa terveys ja hyvinvointi päätöksenteon osa-alueeksi, avustaa elämän eri osa-alueiden tasapainossa sekä sosiaaliturvan rahoituksen stabiloinnissa ja mahdollistaa pidempää tyuria työhyvinvoinnilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen onnistuminen on paljon muutakin, kuin laki työturvallisuudesta tai sosiaalisesti kestävä Suomi 2020-strategia. Työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään osaksi työn päivittäistä toimintaa sekä johtamista ja tämä liitetäänkin vahvasti organisaation kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen on työn kokonaisvaltaista kehittämistä ja yhteistyötä, jossa sosiaaliset suhteet, johtaminen, työ, työolosuhteet, työyhteisön tiimityö, työntekijän omat elämäntavat, asenteet sekä ajattelu korostuvat. Organisaation strategian tulisi aina ohjata työn kehittämistä eikä toisinpäin, jolloin organisaation on mahdollista keskittyä työhyvinvoinnin kehittämisessä oleelliseen. (Työturvallisuuskeskus; Joki 2021.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on laaja käsite, joka voidaan jakaa yksilö, työyhteisö ja organisaatio tasolle. Työhyvinvoinnin kehittäminen sisältää muun muassa työntekijän psyykkisen ja fyysisen suorituskyvyn kehittämisen, työympäristön ja itse työn kehittämisen, itsensä johtamisen, työelämän joustojen huomioimisen, tavoitetasoihin vaikuttamisen, oman työn suunnittelun ja sen kehittämisen, työnteon sujumuuden, työolosuhteiden ja työn sisällön kehittämisen, toiminnallisten käytäntöjen sekä tavoitteiden selventämisen ja näiden kehittämisen. (Työturvallisuuskeskus; Joki 2021.)

Sosiaali- ja terveystieteen työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeä toiminto on työhyvinvoinnin mittaaminen. Yleisesti suomalaisia sosiaali- ja terveystieteen työntekijöitä tavoitetaan laajasti hyvinvointitutkimuksissa. Työterveyslaitoksen erilaiset kyselyt ja tutkimukset, kuten Kunta -10-tutkimus, Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely ja henkilöstön hyvinvointitutkimus keskittyvät sosiaali- ja terveystieteen ammattilaisten työhyvinvointiin, terveyteen sekä työyhteisöön. Työhyvinvoinnin tutkimukset ja mittaukset antavat tärkeää tietoa alan työntekijöiden työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi nähdään olevan yhteydessä kykyyn suoriutua annettavista tehtävistä ja työstä vaaditulla tavalla. (Saari ym. 2022, 99, 110.)

Larjovuori ym. (2021) esittävät Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa-tutkimuksessaan seitsemän teemaa tutkimushavaintojensa pohjalta työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Nämä seitsemän teemaa ovat työn selkeyttäminen ja hallinta, työkuorman säätely, kasvun ja osaamisen kehittäminen, yhteisöllisyyden kasvattaminen, tietotulvan rajoittaminen, toimiva ja tasapuolinen päätöksenteko sekä toimivat konfliktiratkaisut sekä jännitteiden hallinta. Nämä teemat nousivat esiin tutkimushavainnoissa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimuksen haastatteluiden mukaan oma-aloitteisuus, vuorovaikutuksen halukkuus, kyky huomioida organisaation tavoitteet sekä etu, taito edistää yhteistä päämäärää sekä vastuunkanto nähtiin työntekijätasolla hyödyllisiksi taidoiksi työhyvinvoinnin kannalta. (Larjovuori ym. 2021, 24–36.)

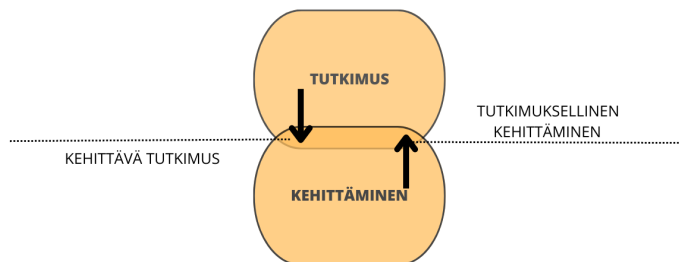
Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä palveluiden saatavuus, asiakaskeskeisyys, oikeudenmukaisuus, saavutettavuus, korkeatasoinen toiminta ja osaaminen, vaikuttavuus,

valinnanvapaus sekä potilasturvallisuus ovat keskeisiä kehittämisen kohteita. Alan palveluita kehitettäessä tulee huomioida asiakkaiden itsemääräämisoikeus sekä oikeus osallistua ja vaikuttaa käyttämiensä palveluiden toteutukseen ja suunnitteluun. (Ahonen 2017, 14–15, 26.)

5 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

5.1 Kehittämisen menetelmät

Kehittämistä kuvataan konkreettisen toiminnan muutoksena, joka perustuu ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Kehittämistoimintaa kuvaa hyvin projekti, jonka systemaattista etenemistä seurataan tämän ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamisen pohjalta. Kehittämistoiminta jäsenyy jokaisen projektin kohdalla omanlaisekseen, riippuen kehitettävän toiminnan laajuudesta, organisaatiosta, kohteesta, organisointitavasta sekä lähtökohdista. Kehittämistoimintaa voi esiintyä organisaation tai yrityksen sisäisenä toimintana tai vaihtoehtoisesti ulkoisia konsultteja, verkostoja tai yrityksiä hyödyntäen. Yleisesti kehittämistoiminta tapahtuu organisaatiossa, yrityksessä tai työyhteisössä johtajakeskeisesti, mutta kehittäminen voi olla myös koko henkilöstön yhteistä, suunniteltua toimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 17.)

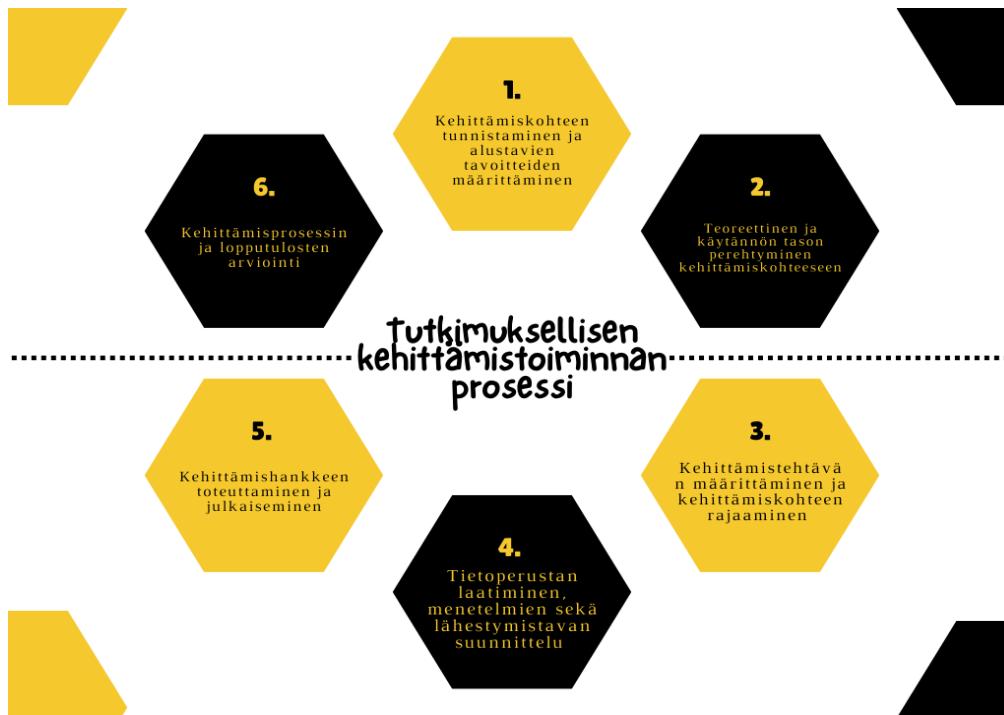


Kuvio 1. Tutkimuksen ja kehittämisen risteyskohta (mukailtu Toikko & Rantanen 2009.)

Tutkimuksellista kehittämistä tapahtuu silloin, kun kehittämistä sovelletaan tutkittuun tietoon. Tutkimuksellinen kehittäminen sisältää konkreettisen kehittämistoiminnan kuin myös tutkimuksellisen lähestymistavan. Tämä nähdään tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkana. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännössä esiintyneet haasteet ja ongelmat ohjaavat tiedon hankintaa, tuotantoa sekä tutkimuksellisuutta. Käytännön toimintaympäristö ohjaa tiedon tuottamista, jonka apuna käytetään erilaisia tutkimuksellisia menetelmiä sekä asetelmia. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan pääpaino on esiin

nousseen ongelman tai haasteen kehittäminen, jonka apuna hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 19, 22.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta pohjautuu yritysten tai organisaatioiden käytännössä esiin nousseiden haasteiden ja ongelmien kehittämiseen ja ratkaisuun, uudistamaan vanhoja käytäntöjä sekä luomaan uutta tietoa työelämän malleista ja käytänteistä. Kehittämistoiminnan apuna käytetään monipuolisesti erilaisia kehittämisen menetelmiä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamista. Tietoa kerätään systemaattisesti sekä kriittisesti arvioimalla tätä käytännössä ja teoriassa. Aktiivinen vuorovaikutus eri sidosryhmien sekä toimijoiden kanssa on korostunutta tutkimuksellisessa kehittämisessä. Toiminnasta kirjoittaminen sekä esittäminen toimijoille sekä sidosryhmille kehittämistoiminnan eri vaiheissa on toiminnalle hyvin yleistä. (Ojasalo ym. 2015, 18.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta perustuu käytännön parannusten sekä uusien ratkaisujen tuottamiseen. Kehittämistoiminta perustuu uusien ideoiden, tuotteiden, käytäntöjen, palvelun toteuttamisen ja tuottamisen sekä käytännön ongelmien ratkaisuun. Toiminta on lähtöisin organisaation tai yrityksen kehittämistarpeesta tai halusta saada toimintaan muutosta. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoituksena on kehitellä, luonnostella ja ottaa käyttöön suunniteltuja ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Kehittämistoiminta ei perustu vain esiin nousseiden haasteiden ja ongelmien ratkaisuun, vaan pitää sisällään myös niiden kuvaamisen ja välittämisen yleiseen keskusteluun. Tutkimuksellisuus toimii tämän apuna. Tutkimuksellisen tiedontuotannon sekä asetelmien avulla kehittämistoiminnassa syntyneet johtopäätökset sekä tulokset pyritään nostamaan ylemmälle keskustelun tasolle muun muassa käsitteelliseen muotoon. (Toikko & Rantanen 2009, 22.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta etenee prosessina, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan. Vaiheet etenevät järjestelmällisesti pyrkimyksenä säännöllinen kriittisyys, analyttisyys, järjestelmällisyys, eettisyys, aktiivisuus ja vuorovaikutuksellisuus eri sidosryhmien kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 24.)



Kuvio 2. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi (mukailtu Ojasalo ym. 2015.)

5.2 Palvelumuotoilu

Organisaation fyysisten sekä psyykkisten resurssien sekä voimavarojen oikea aikainen sekä suuntainen kohdentaminen takaa taloudellisten varojen riittävyyden myös tulevaisuudessa. Palveluiden tuottamisessa on tärkeää huomioida, että ne antavat todellista hyötyä yritykselle, organisaatiolle kuin myös asiakkaalle. Epäselvät strategiat, päämäärättömyys sekä väärät ratkaisut aiheuttavat turhaa taloudellista sekä aikaa vievää kuormaa työntekijöille sekä koko organisaatiolle. Tarpeeton ja turhaan tehty työ on kallista, epäinhimillistä eikä kohota työntekijän työmotivaatiota. Asiakas tarvitsee palveluita, jotka tarjotaan kohtalaisella hinnalla, helposti sekä lähellä. Palveluiden kehittämisen keskiössä on toimivien palveluiden aikaansaaminen. Toimivuus määritellään sen mukaan, tarkastellaanko palvelun toimivuutta asiakkaan, johdon, työntekijän vai koko organisaation kannalta. (Ahonen 2017, 14–15; Ojasalo ym. 2015, 71–72.)

Vuonna 2020 Suomen terveydenhuollon menot ylsivät yhteensä 22,9 miljardiin euroon. Menot kasvoivat edelliseen vuoteen verrattuna 3,6 %. Tämä tarkoittaa, että jokaista Suomen asukasta kohden menot olivat 4138 euroa vuonna 2020. Taloudellisten menojen kasvua esiintyi etenkin erikoissairaanhoidon avohoidossa yhteensä 16,8 % sekä perusterveydenhuollon avohoidossa 12,1 %. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023.)

Palveluiden tarve on muuttanut muotoaan viime vuosien aikana. Elämme aikaa, jolloin tarve määrittelee palvelun. Asiakkaiden voimaantuminen ja valinnanvapaus palveluiden käyttäjinä on kasvanut merkittävästi. Hyvin toimivat palvelut tulevat kasvamaan ja huonosti toimivat palvelut pyyhkiytyvät pois. Globalisoitumisen sekä digitalisoitumisen vuoksi organisaatioilla ei ole enää mahdollisuutta piiloutua virheidensä tai toimimattomien palveluidensa taakse. Vahva sosiaalisen median kulttuuri nostaa organisaatioiden toimivat sekä toimimattomat palvelut arvostelujen kohteeksi. Yrityksen kyky uusiutua ja toteuttaa uusia, aitoja innovaatioita on tärkeämpää, kuin koskaan aikaisemmin. (Ahonen 2017, 8, 12.)

Palvelumuotoilu määritellään työmenetelmänä, jonka tarkoituksena on kehittää, toteuttaa ja suunnitella palveluita yhteiskehittämisen keinoin. Palvelumuotoilun lähtökohta perustuu palveluiden muotoiluun ja luomiseen. Muotoilu- ja luomistyössä voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin ymmärtämällä heidän toiveet, tarpeet sekä tavoitteet. (Ojasalo ym. 2015, 71.) Kehittämiseen osallistetaan niin asiakkaat kuin eri sidosryhmät. Palvelumuotoilun avulla palveluista kehitetään entistä laadukkaampia, toimivampia sekä kestävämpiä. Palvelumuotoilun avulla kehittämisen yksi tarkoitus on tuottaa lisäarvoa palvelua käyttävälle asiakkaalle sekä palvelun tarjoajalle ja tuottajalle. Palvelumuotoilun ydin perustuu asiakasymmärrykseen, asiakkaan kokemusten ymmärtämiseen ja tätä kautta yhteiskehittämiseen. Asiakasymmärryksen sekä palvelumuotoilussa käytettyjen eri työmenetelmien avulla pyritään ymmärtämään, mitä ja miten palveluja tulisi kehittää. Pilotoinnin avulla selvitetään, vastaako palvelu asiakkaiden tarpeita ja toiveita vai onko palvelusta mahdollista saada entistäkin toimivampi. (Ahonen 2017, 34; Ojasalo ym. 2015, 71–72.)

Palvelumuotoilussa korostuvat visuaalisuus sekä käytännönläheisyys, jolloin palveluita kehitetään eri työmenetelmiä ja iteratiivista kehittämistä hyödyntäen. Palvelumuotoilu sopii parhaiten oikea-aikaisten ja tarvepohjaisten palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluita kustannustehokkaasti, mutta ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta. Onnistunut palveluiden kehittäminen mahdollistaa asiakkaalle toimivan, entisestään saatavamman, positiivisten kokemusten sekä laadukkaamman palvelun. (Ahonen 2017, 6–7,15; Ojasalo ym. 2015, 71–72.)

Palvelun tarpeen määrittelyyn tarvitsemme asiakasymmärrystä. Kokonaisvaltainen asiakasymmärrys vaatii meiltä asiakkaan tarpeen ja tilanteen todellista ymmärtämistä. Kokonaisvaltainen syvä ymmärrys säästää taloudellisia resursseja sekä luo parempia palveluita. Kun asiakas kokee tullessa kuulluksi, huomatuksi sekä arvostetuksi, hän hakeutuu palvelun pariin uudelleen sitä tarvitessaan. (Ahonen 2017, 8.)

Palvelumuotoilun vahvuus nähdään sen tehokkuudessa sekä skaalautumisessa. Kehittämisen menetelmät palvelevat niin pienempää yritystä, kuin myös isoa organisaatiota.

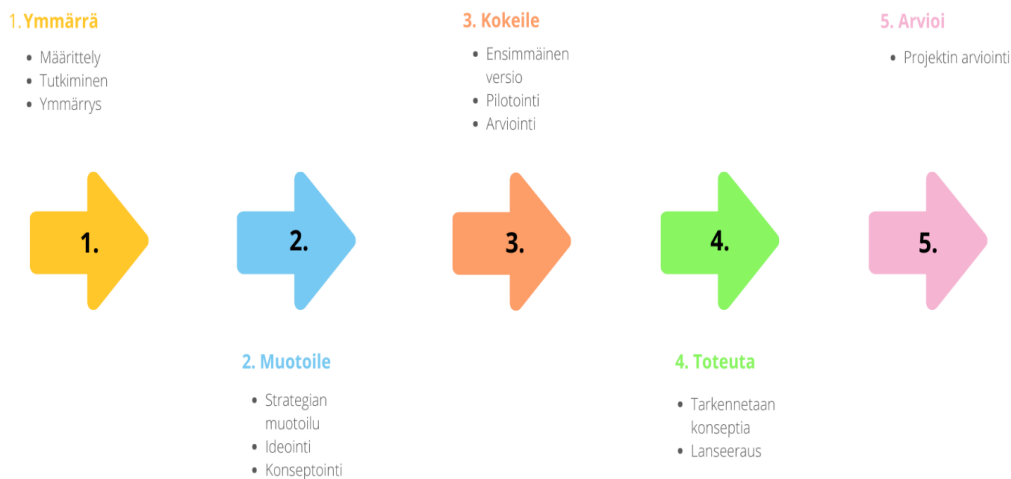
Palveluiden kehittämisen menetelmänä palvelumuotoilu tarjoaa monipuolisia työmenetelmiä, asiakasymmärrystä sekä yhteiskehittämistä. Yhdessä nämä luovat hyvät lähtökohdat palveluiden oikeasuuntaiseen kehittämiseen. (Ahonen 2017, 25.)

5.2.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi tarkoittaa palvelumuotoilussa käytettävää toistuvia toimintoja ja loogisesti etenevää prosessia. Prosessit sisältävät erilaisia vaiheita, jotka suoritetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelumuotoiluprosessi etenee luovan ongelmanratkaisun periaatteiden mukaisesti. Prosessia voidaan havainnollistaa toimintarungon avulla, jota jokainen palveluiden kehittäjä voi soveltaa omaa tarkoitusta parhaiten palvelevaksi. Palveluiden kehittäminen ei ole koskaan samanlaisena toistuva, kiveen hakattu prosessi. Mallia ja toimintarunkoa täytyy soveltaa eri tilanteissa haluttujen palveluiden kehittämiseksi. Toimintarungon ydin pysyy aina samanlaisena, mutta käytännön sovellukset vaihtelevat jokaisen palvelun kehittäjän taustan ja henkilökohtaisten näkemysten mukaan. (Tuulaniemi 2011, 55, 126–128.)

Palvelumuotoiluprosessissa käytetään erilaisia työmenetelmiä, joiden avulla uudistetaan ja kehitetään haluttua palvelua tai luodaan täysin uusi palvelu. Jokaisessa prosessin osiossa on käytössä omat menetelmänsä, jotka auttavat kyseisen osion onnistunutta läpiviäntä. Palvelumuotoiluprosessin yleinen piirre on tämän iteratiivisuus, jossa toistetaan uudelleen prosessin osia, joiden tulokseen ei olla tyytyväisiä. Toistoja tehdään niin pitkään, kunnes haluttu tavoite on saavutettu. Palvelumuotoiluprosessin luominen alkaa asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja tavoitteiden tarkastelusta. Esiin nostetaan palvelun ongelmakohdat sekä organisaation kipupisteet. Prosessiin osallistetaan asiakas, palvelun tarjoaja ja tuottaja sekä mahdolliset muut sidosryhmät. Palvelumuotoiluprosessi on yhteisöllinen ja osallistava keino kehittää tai luoda uusia palveluita. (Ahonen 2017, 45–46, 75.)

Ahonen (2017, 76–77.) on kuvannut kirjassaan *Palvelumuotoilu* Sotessa palvelumuotoiluprosessimallin, joka on tarkoitettu sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Kyseinen palvelumuotoiluprosessimalli myötäilee yleisesti käytössä olevaa prosessimallia. Palvelumuotoiluprosessi jakautuu viiteen eri osioon, joissa jokaisella osiolla on tärkeä rooli palvelun kehittämisen onnistumisen kannalta.



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi 1 (mukailtu Ahonen 2017.)

Tuulaniemi (2011) on vastaavasti esittänyt kirjassaan Palvelumuotoilu omia näkemyksiään sisältävän palvelumuotoiluprosessimallin. Tuulaniemi kuvaa prosessimallissaan, että kyseisen palvelumuotoiluprosessimallin pääpiirteet ovat samanlaiset kaikkien eri palvelumuotoilijatoimijoiden kesken. Esittämänsä palvelumuotoiluprosessimalliin Tuulaniemi on lisännyt oman näkemyksensä aiheesta. (Tuulaniemi 2011, 126.)



Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi 2 (mukailtu Tuulaniemi 2011.)

Määrittelyvaihe kuvaa ja määrittelee ongelmaa, jota olemme ratkaisemassa. Määrittelyvaiheessa asetetaan tavoitteet kehittämistoiminnalle, jotka palvelun tilaaja on asettanut, kerätään palvelun nykytilasta sekä kipupisteistä tietoa, rajataan tutkittavaa ongelmaa sekä asetetaan mittarit kehittämisen toiminnalle. Määrittelyvaiheessa pyritään saamaan kokonaisvaltainen, rajattu kuva ongelmasta tai kehitettävästä kohteesta. (Innanen 2018; Tuulaniemi 2011, 57, 129.)

Tutkimusvaiheessa pyritään rakentamaan yhteinen ymmärrys kehittämisen kohteesta, käytettävissä olevista resursseista, toimintaympäristöstä sekä käyttäjätarpeista esimerkiksi keskusteluiden, haastatteluiden tai asiakastutkimuksen avulla. Kyseisessä vaiheessa pyritään saamaan selville asiakkaan, palvelun tarjoajan sekä tuottajan motiivit, toiveet, tarpeet, unelmat sekä tavoitteet kehitettävälle palvelulle. On yritettävä saada selville kohderyhmän tai organisaation piilossa olevat toiveet sekä tarpeet palvelulle. Tutkimisen avulla pyritään luomaan kokonaisvaltainen näkemys kehitettävästä kohteesta. Kokonaisvaltainen näkemys auttaa asian syvällisen ymmärtämisen syntymisessä. (Tuulaniemi 2011, 57, 129; Ahonen 2017, 82.)

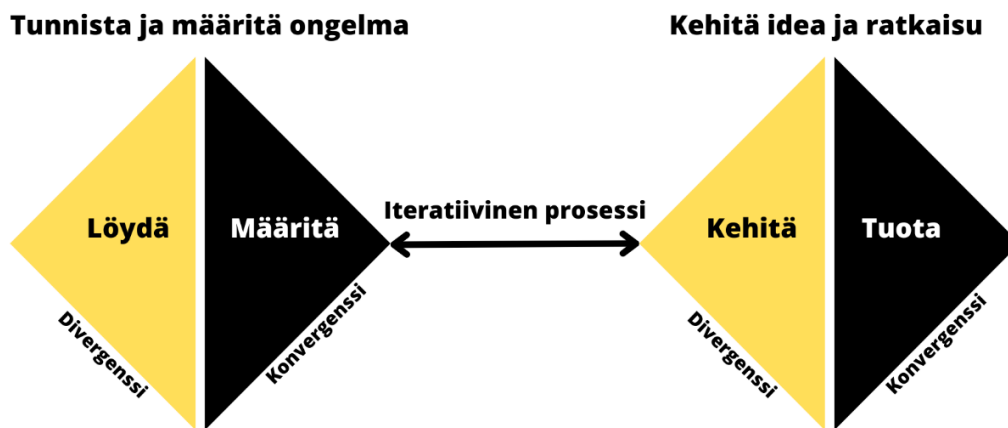
Suunnittelussa pyritään ideoimaan ja konseptoimaan erilaisia ratkaisuja kehitettävälle kohteelle. Suunnitteluvaiheessa valitaan innovatiivisia sekä luovia menetelmiä palvelun kehittämisen menetelmiksi. Ideoita ja ratkaisuehdotuksia palvelun kehittämiseen saattaa tässä vaiheessa olla useita. Tarkoituksena on menetelmien avulla luoda ratkaisut projektin alkuperäiseen tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös prototyypin nopea testaaminen asiakkailla. (Tuulaniemi 2011, 62, 129; Ahonen 2017, 86.)

Tuotantovaihe koostuu palvelukonseptin julkaisusta sekä markkinoinnista. Tuotantovaiheen tarkoituksena on luoda prototyypistä toimiva versio, jota lähdetään viemään asiakkaille kehitettäväksi sekä testattavaksi. Vaiheen aikana kuullaan myös asiakkaiden kommentit prototyypin toimivuudesta sekä kokemuksista. Samaan aikaan suunnitellaan palvelun virallista tuottamista. (Tuulaniemi 2011, 78, 129; Ahonen 2017, 92.)

Arviointivaihe koostuu koko palvelun kehittämissuunnitelman arvioinnista. Arvioinnilla pyritään selvittämään, onko asetetut tavoitteet saavutettu ja onko projektille suunniteltu visio toteutunut. Palvelun kehittämisen onnistumista mitataan erilaisin mittarein, kuten asiakastytyväisyyskyselyin. (Tuulaniemi 2011, 99–100; Ahonen 2017, 104.)

Palvelumuotoilun tunnetuin malli on British Design Councilin esittämä tuplatimantti (the double diamond). Tuplatimantin idea perustuu kahteen timanttiin, jotka hioutuvat kehitystyön aikana. Malli on luotu visuaaliseksi esitykseksi suunnittelu- ja innovaatioprosesseihin, jossa iteratiivisuus on vahvasti läsnä. Tuplatimanttimalli kuvaa myös selkeästi divergentin sekä konvergentin ajattelumallin. Divergentti kuvaa ajattelua, jossa pyritään löytämään

mahdollisimman monta erilaista ratkaisuvaihtoehtoa. Divergenttijaottelu pyrkii avoimeen ideointiin sekä tiedon keruuseen. Konvergenttijaottelu pyrkii puolestaan esittämään vain yhden oikean ratkaisun. Tässä ajattelussa pyritään arvioimaan sekä analysoimaan tietoa mahdollisimman paljon, jotta tästä saadaan kerättyä paras kiteytetty näkökulma. (Design Council 2021.)



Kuvio 5. Tuplatimanttimalli (mukailtu Design Council 2021.)

5.2.2 Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä

Palvelumuotoilu tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmänä on kohtalaisen uusi. Sitä käytetään julkisen sektorin, yritysten sekä organisaatioiden kehittämistyössä. Palvelumuotoilun suosion kasvamisen takana nähdään olevan yritysten ja organisaatioiden taloudellinen paine sekä asiakaslähtoisempi ajattelumaailma. Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä nähdään mullistaneen palveluiden kehittäminen kokonaisuudessaan tämän aidon, kokemuksellisen sekä syvällisen asiakasnäkökulman vuoksi. Menetelmänä palvelumuotoilu nostaa käyttäjäkeskeisyyden keskiöön, jolloin palvelun käyttäjien sekä toimijoiden tarpeet, toiveet, tilanteet ja toiminta on kehittämiselle ominaista. Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille sekä organisaatioille heidän määrittelemän ongelman ja haasteen kehittämiseksi ja mahdolliseksi ratkaisemiseksi helposti käytettäviä työkaluja sekä menetelmiä, selkeän prosessin sekä asiakaslähtöisen lähestymistavan. Muotoiluprosessin avulla voidaan tarjota yrityksille sekä organisaatioille nopeasti testattavia aineettomia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun avulla yritysten sekä organisaatioiden toiminnasta pyritään saamaan entistä taloudellisempaa, eettisempää, kestävämpää, toimivampaa sekä ekologisempaa, joka lopulta

vaikuttaa strategian, palveluympäristön, liiketoiminnan, prosessien sekä asiakaskontaktien eri tasoilla. (Ojasalo ym. 2015, 71–72.)

Palvelumuotoilussa korostuu laaja tiedonkeruu. Tällöin asiakkaiden ja muiden toimintaan vaikuttavien osapuolten toimintaa tarkkaillaan ja havainnoidaan, heitä rohkaistaan kertomaan asioita sekä keskustelemaan kehittämisen kohteena olevasta ongelmasta, heitä kannustetaan uusien ajatusten sekä ideoiden luomiseen sekä osallistetaan yhteiskehittämiseen. Laajan tiedonkeruun sekä osallistavan yhteiskehittämisen lisäksi palvelumuotoilulle yleistä on visualisointi sekä prototypointi. Syntyneitä ideoita pyritään parhaan mukaan visualisoimaan esimerkiksi kuvien ja taulukoiden avulla sekä tämän jälkeen prototypoimaan esimerkiksi mallikappaleiksi. Palvelumuotoilu sopii niin yrityksen kuin organisaation tämänhetkisen toiminnan kehittämiseen tai uuden toiminnan luomiseen niiden koko elinkaaren ajaksi. (Ojasalo ym. 2015, 72.)

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Kehittämistehtävän vaiheet ja aikataulu

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta jakautui opinnäytetyössä kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin kohdeorganisaation työhyvinvoinnin nykytilaa sekä työn kuormitustekijöitä vapaaehtoisten teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina päivystysosastolla marraskuussa 2023. Haastatteluista ilmoitettiin noin kaksi kuukautta ennen haastatteluiden toteutumista osastonhoitajan kautta. Haastattelut olivat vapaaehtoisia ja ne toteutettiin kahdessa osassa mahdollistaen sekä aamu- että ilta-vuoron osallistumisen haastatteluihin. Haastatteluihin osallistui yhteensä 12 työntekijää, jotka olivat ammanteiltaan sairaanhoitajia, lähihoitajia, sairaanhoitajaopiskelijoita sekä farmaseutteja. Työkokemusta heillä oli kertynyt muutamasta kuukaudesta kymmeneen työvuoosiin päivystysosastolla. Teemahaastattelut toteutettiin alustavan haastattelurungon avulla. Teemahaastattelun avuksi suunnitellut teemat sekä haastattelurunko auttoi haastattelun loogisessa etenemisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään työhyvinvoinnin koetut eroavaisuudet sekä osastolla työskentelevät erilaiset työpersoonat. Teemahaastatteluiden aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen ja analyysin avulla muotoiltiin viisi käyttäjäpersoonaa osastolle.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toinen vaihe oli ideointityöpajat. Ideointityöpajat toteutettiin huhtikuussa 2024. Työpajojen järjestämisestä lähetettiin kutsu työntekijöille osastonhoitajan kautta. Ideointityöpajaan osallistui osaston kiireen sekä kuormittavuuden vuoksi kaksi sairaanhoitajaa. Ideointityöpajojen tarkoituksena oli haastatteluiden aineistoon perustuen työstää esiin nousseita aiheita tarkemmin työntekijätasolla. Tavoitteena oli perehtyä esiin nousseisiin persoonaprofiileihin sekä työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Ideointityöpajat toteutettiin vapaaehtoisina ryhmäkeskustelutyöpajoina, jotka pyrkivät esittämään työssä jaksamisen kehittämisehdotuksia persoonaprofiileille ja näin ollen polkua parempaan työssä jaksamiseen.



Kuvio 6. Opinnäytetyön aikataulu

6.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä käytetty tuplatimanttimalli on palvelumuotoilussa yleisesti käytetty menetelmä, joka soveltuu moneen. Tuplatimanttimallin iteratiivisuus puolsi opinnäytetyön etenemistä. Tuplatimantissa esiintyy kaksi timanttia, josta ensimmäinen timantti kuvaa ongelman tunnistamista ja toinen timantti ongelman ratkaisemista. Timantin päävaiheet jakautuvat neljään: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Löydä- ja määritä-vaiheet auttavat ymmärtämään kehitettävää ongelmaa ja ratkaisemaan sen. Löydä-vaiheessa vietetään aikaa ihmisten kanssa, joihin ongelmat vaikuttavat. Määritä-vaihe pyrkii määrittämään esiin nousseen ongelman kokonaisuudessaan. Tuplatimanttimallin ensimmäisellä puoliskolla tutkitaan ja analysoidaan valittua prosessia mahdollisimman tarkasti. Timantin toinen puoli perustuu luovuuteen. Kehitä-vaiheessa rohkaistaan palvelun kehittäjää ideoimaan ja suunnittelemaan määriteltyä ongelmaa yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Tässä vaiheessa luodaan erilaisia ratkaisumalleja ongelman ratkaisemiseksi. Kehitä-vaiheessa tärkeänä osana on syvälinen asiakasymmärrys kehitettävän palvelun tarpeesta. Tuota-vaihe perustuu konseptin, idean tai prototyypin tuottamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaiheen tärkeä

ominaisuus on myös prototyypin, idean tai konseptin arviointi. (Koivisto ym. 2019, 42–43; Design Council 2021.)

6.2.1 Löydä ongelma

Opinnäytetyön laadullinen lähestymistapa toteutettiin kohdeorganisaatiossa tehtyinä teemahaastatteluina. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkastelu, jonka tavoitteet esitetään yleisesti kuvailevassa muodossa. Ihmisten näkemysten ja kokemusten kuvaaminen edellyttää kokonaisvaltaista ymmärrystä ihmiselämästä sekä heidän tuntemistaan kokemuksistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tulee huomioida empatian, käytännön sekä teorian yhteys tämän luotettavuuden tarkastelussa. Teoria pyrkii esittämään yleiset lainalaisuudet, kun taas käytäntö saattaa vaihdella kontekstista toiseen. Empatia on puolestaan jokaisen omakokema ymmärrys tilanteesta. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadullisen tutkimuksen tavoite pyrkii esitettävän ilmiön selittämiseen, kuvaamiseen, ymmärtämiseen sekä tulkintaan. Laadullinen tutkimus pyrkii usein myös soveltamaan sekä mallintamaan valittua ilmiötä. Ilmiö liittyy usein psyykkisiin, sosiaalisiin sekä kulttuurisiin yhteyksiin. Laadullisen tutkimusprosessin pääpaino sijaitsee käsitteiden, aineiston sekä teorian vuorovaikutuksessa. (Pitkäranta 2014, 33.) Teorian tärkeys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen. Laadullinen tutkimus koostuu tutkimusongelman määrittelystä, aineiston keräämisestä sekä aineiston analysoimisesta. Aineiston tutkimusongelman määrittelyssä tutkija pyrkii keräämään mahdollisimman paljon tietoa tutkimusongelmasta huomioiden eri näkökulmat asialle. Tutkimusongelman määrittelyn apuna voidaan käyttää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja ja kyselyjä. (Puusa & Juuti 2020.)

Opinnäytetyön aihe valikoitui osaston työntekijöiden tarpeesta. Opinnäytetyön aihetta karotettiin työntekijätasolta huhti-toukokuussa 2023. Osaston työntekijöiden mielipiteitä osaston kehittämistarpeista kuultiin laajasti vuorovaikutustilanteissa sekä osaston viestiryhmässä. Opinnäytetyölle oli tavoitteena löytää aihe, jonka osaston työntekijät kokivat ajankohtaiseksi sekä tarpeelliseksi.

Osaston kehittämisen kohteeksi määräytyi työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Työhyvinvointi sekä työssä jaksaminen ovat henkilökohtaisia käsitteitä, joista jokaisella on oma ajatus sekä kokemus. Minkä toinen työntekijä kokee raskaaksi, saattaa toinen työntekijä kokea saman täysin normaaliksi. Työhyvinvoinnin nykytila osastolla oli keskusteluiden sekä viestien perusteella hyvin vaihteleva. Tämä toimi suurena motivaattorina opinnäytetyön aiheelle, jonka pyrkimyksenä oli selvittää päivystysosaston työntekijöiden tarkempi

työhyvinvoinnin nykytila ja siihen vaikuttavat tekijät sekä kehittää osaston työssä jaksamista persoonakorttien avulla.

6.2.2 Määritä ongelma

Opinnäytetyön laadullinen aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joissa haastattelun teemat, alustava haastattelurunko sekä lisäkysymykset laadittiin ennalta. Osa lisäkysymyksistä muuttui teemahaastattelun luonteen sekä etenemisen mukaan. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla annettiin haastateltaville vastaamisen vapaus ja haastattelun eteneminen teeman mukaan ilman ennalta, tarkasti määriteltyjä ja toteutettuja kysymyksiä.

Haastattelu toimii laadullisen tutkimuksen yleisimpänä aineistonkeruumenetelmänä. Yleisesti haastattelu määritellään ihmisten väliseksi keskusteluksi, jolle on asetettu ennalta määritetty tavoite. Haastattelu aloitetaan tutkijan toimesta ja se muovautuu haastattelun teeman tai tyyppin mukaan. Haastattelun avulla pyritään keräämään aineisto, jonka avulla pystytään tekemään tutkittavasta ilmiöstä uskottavia päätelmiä. Tavoiteltavaa on, että tutkija pääsee haastattelun avulla kiinni haastateltavan tai haastateltavien mieltymyksiin, ajatuksiin, odotuksiin, toiveisiin, tavoitteisiin, mielihaluihin sekä kokemuksiin. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvin joustava ja soveltuu näin useisiin eri tilanteisiin ja kehittämisen kohteisiin. (Puusa & Juuti 2020.)

Teemahaastattelulle on yleistä, että haastateltavat ovat kokeneet tai läpikäyneet saman asian tai prosessin. Heille on muodostunut läpikäydystä asiasta tai prosessista oma mielipide, odotus, ajatus, kokemus, tavoite, toive tai mielihalu. Tutkija puolestaan on selvittänyt tutkimuksen kohteena olevasta asiasta oleelliset tekijät tutustuen aiheen tietoperustaan ennalta. Teemahaastattelussa aihe sekä lähtökohta ovat ennalta päätettyjä. Tutkija kuljettaa teemahaastattelua mukanaan kuitenkin tämän sisältöön suuremmin puuttumatta. Teemahaastattelu etenee ennalta määritettyjen teemojen, haastattelurungon sekä tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa haastateltavia kannustetaan puhumaan teeman aiheesta vapaamuotoisesti lisäkysymyksiä apuna käyttäen. Teemahaastattelun onnistumisen taustalla nähdään tutkijan tietämys, ymmärrys ja hyvä perehtyneisyys tutkimusongelmaan sekä haastateltavien aktiivisuus haastattelussa. (Puusa & Juuti 2020; Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Teemahaastattelun tarkoitus ei ole jutella ilman tavoitetta tai tarkoitusta. Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään vastauksia asetettuun tutkimuskysymykseen tai määriteltyyn ongelmaan. Teemahaastattelun on tarkoitus edetä tutkimustehtävän mukaisesti. Tästä syystä

teemahaastattelulle on hyvä suunnitella haastattelurunko, joka ohjaa tutkijaa haastattelussa. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosaston työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin kahdessa osassa saman päivän aikana tammikuussa 2024. Kutsu haastatteluihin lähetettiin päivystysosaston osastonhoitajalle noin kahta kuukautta ennen haastatteluja. Osastonhoitaja jakoi kutsun osaston työntekijöille marraskuussa 2023, ja muistutteli haastattelujen toteutumista osaston palaverissa. Osallistuminen haastatteluihin oli vapaaehtoista. Vapaaehtoisuutta painotettiin haastatteluiden alussa. Haastattelut nauhoitettiin aineiston analysoinnin vuoksi. Lupa nauhoitukseen varmistettiin jokaiselta haastatteluun osallistuneelta henkilöltä. Tunnin pituisiin haastatteluihin osallistui yhteensä 12 haastateltavaa, 6 työntekijää haastattelua kohden. Haastatteluihin osallistui sairaanhoitajia, lähihoitajia, sairaanhoitajaopiskelija sekä farmaseutti. Heidän työvuotensa päivystysosastolla vaihtelivat kahdesta kuukaudesta kymmeneen vuoteen. Haastatteluiden moniammatillisuus sekä vaihtelevat työvuodet kohdeorganisaatiossa lisäsivät aiheen monipuolista keskustelua sekä eri näkökulmia työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.

Haastattelija oli perehtynyt työnhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tietoperustaan laajasti ennen haastatteluja. Haastattelija työskentelee itse päivystysosastolla, joten kohdeorganisaatio sekä työyhteisö olivat tuttuja hänelle entuudestaan. Haastattelijan kollegiaalisuus auttoi luomaan avoimen sekä luottamuksellisen keskusteluyhteyden haastateltavien kanssa, jolloin puhetta teeman ympärillä syntyi runsaasti. Haastattelija kiinnitti huomiota omaan rooliinsa haastattelutilanteessa, jolloin rooli pysyi ulkopuolisena eikä haastattelijan omat kokemukset, näkemykset tai mielipiteet vaikuttaneet haastattelun etenemiseen.

6.2.3 Kehitä ratkaisu

Ideointityöpaja tarkoittaa sovittuna aikana toteutettua ideointiryhmää, jonka tarkoituksena on ideoida ennalta määritettyä aihetta. Ryhmän osallistujat määrittävät etukäteen ja kutsutaan suunniteltuun ideointityöpajaan. Ideointityöpajassa toiminnan vetäjänä toimii fasilitaattori, joka toimii yksilö-, prosessi- ja ryhmätasolla. Fasilitaattorin tehtävänä on toimia ideointityöpajan johtajana tarjoamalla tietoa, valitsemalla toimintoja ja menetelmiä sekä tallentamalla ja analysoimalla työpajan tuloksia. Fasilitaattorin tehtävänä on motivoida, innostaa sekä sitouttaa työpajan osallistujia. Ideointityöpajassa käytetään ennalta sovittuja kehittämisen menetelmiä ideoinnin apuna. Menetelmiä on lukuisia, joista fasilitaattorin tulee valita yksi tai useampi sopiva menetelmä työpajan toteuttamiseksi. (Stickdorn ym. 2018, 125, 392–393.)

Stickdorn ym. (2018, 397–399.) esittävät teoksessaan *This is service design doing* menestyksekkään ideointityöpajan ominaisuuksia. Ideointityöpajan luominen alkaa työpajan osallistujien kokoamisella. On tärkeää osallistaa ideointityöpajaan eri sidosryhmiä, joilla on vaikutusta tavoitteiden ja tulosten vaikuttavuuteen. Ennen työpajan suunnittelua tulee toiminnalle määrittää tavoite. Tämä määräytyy usein toimeksiannon sekä organisaation tai yrityksen toiveiden pohjalta. Ideointityöpajan fasilitoijan tulee suunnitella työpajan runko sekä aikataulu ennen työpajan toteutusta. Työpajan suunniteltu runko sekä käytettävät ideointimenetelmät auttavat toivottuun tavoitteeseen pääsemistä. Ideointityöpajaan on tärkeää luoda turvallinen tila. Palvelumuotoilu ja siinä käytettävät kehittämisen menetelmät ovat monille tuntemattomia ja saattavat tästä syystä aiheuttaa epämukavan olon työpajassa. Ideointityöpajasta on tärkeää luoda turvallinen tila, jossa epäonnistumiset sekä onnistumiset ovat tervetulleita. Turvallisen tilan luomisessa tulee huomioida myös tilan fyysiset ominaisuudet, kuten rauhallisuus sekä mukautuneisuus työpajan toimintaan.

Työpaja tulee aloittaa turvalliselta alueelta. Työpajaan osallistuvat henkilöt tulee perehdyttää työpajan toimintaan, tavoitteisiin sekä käytäntöön hukuttamatta heitä kuitenkaan suureen tietomäärään heti työpajan alussa. Työpajan fasilitaattorin on hyvä ansaita osallistujien luottamus työpajassa. Konservatiivisen ja kovan aloituksen sijaan työpajan aloituksessa voidaan käyttää apuna fasilitoijan omaa persoonaa sekä pehmeyttä. Työpajaan on syytä luoda rento ja avoin tunnelma heti alkuun. Prosessin suunnan antaminen vähentää ideointityöpajan hämmennystä ja epämukavuutta. Suunta helpottaa osallistujia työpajaan osallistumisessa, motivoituneisuudessa sekä sitoutuneisuudessa. Työpajassa kannustetaan osallistujia luovuuteen sekä avoimuuteen valittuja kehittämisen menetelmiä apuna käyttäen. (Stickdorn ym. 2018, 399–402.)

Ideointityöpaja toteutettiin Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosastolla huhtikuussa 2024. Kutsu ideointityöpajaan lähetettiin osastonhoitajalle reilu kuukausi ennen ideointityöpajan toteutusta. Osastonhoitaja jakoi kutsun työntekijöille helmikuussa 2024. Työpaja toteutettiin vapaaehtoisena toimintana, jonne kaikki halukkaat olivat tervetulleita. Osaston kiireellisen sekä kuormittavan tilanteen vuoksi ideointityöpajaan osallistui kaksi osaston työntekijää. Osallistuneet työntekijät olivat ammatiltaan sairaanhoitajia. Ideointityöpajan alussa keskusteltiin työpajan toimintaperiaatteista sekä toiminnasta. Fasilitaattori julkaisi teema-haastattelun pohjalta tehdyt viisi persoonaa: Paula Palautuminen, Kaija Kuormittavuus, Tarja Työvuorosunnittelu, Esko Esihenkilötyö ja Tytti Työyhteisö. Ideointityöpajan tarkoituksena oli ideoida jokaisen luodun persoonan kohdalla, mitkä tekijät tukevat persoonan työhyvinvointia ja mitkä tekijät eivät. Osallistujille jaettiin kynät sekä post-it-lappuja. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ideoitiin fasilitaattorin vetämänä. Työhyvinvointia tukevat

sekä tukemattomat asiat eroteltiin persoonan kohdalla erivärisillä post-it-lapuilla. Niukasta osallistujamäärästä huolimatta aineistoa persoonakorttien ympärille syntyi tarvittava määrä.



Kuva 1. Ideointityöpajan aiheiden teemoittelu

6.2.4 Tuota ratkaisu

Ideointityöpajan kehittämisen menetelmänä käytettiin käyttäjäprofiilien työkalua. Havainnollistavien ja mielikuvituksellisten persoonien ja profiilien esittäminen toimi hyvänä empatia-työkaluna käyttäjien ymmärtämistä ja asemaa varten. Profiilien sekä persoonien avulla on mahdollista saavuttaa parempi ymmärrys palveluiden suunnitteluun vaikuttavista ominaisuuksista sekä tekijöistä. Luodut persoonat ja profiilit ovat visuaalisesti ja osittain keskenään toteutettuja palveluiden käyttäjiä, jotka auttavat kehitystyön alkuun pääsemisessä. Ideoidut käyttäjäprofiilit auttavat hahmottamaan palvelun käyttäjien tyypillisiä piirteitä sekä ominaisuuksia mielikuvituksellisin keinoin. (Innokylä 2021.)

Työkalun käyttäminen alkaa profiilin tai persoonan määrittelyllä. Tämä perustuu todellisiin havaintoihin palvelun tai toiminnan käyttäjästä, joka puolestaan perustuu esitettyyn tutkimusaineistoon, kuten haastatteluun. Esiin nousseille profiileille tai persoonille ideoidaan persoonallisia taipumuksia sekä piirteitä. Luotujen taipumusten sekä piirteiden avulla kehitetään sekä havainnoidaan palvelua. Profiili tai persoona sisältää usein nimen, persoonan kuvauksen, elämäntavat, käyttäytymistavat sekä tyypilliset tavoitteet. Ideoidusta profiilista tai persoonasta luodaan persoonakortti. Persoonakortti kuvaa esitettyä persoonaa ja tämän elämää. (Innokylä 2021.)

Käyttäjäpersoonien määrittely perustui teemahaastatteluihin, jotka toteutettiin Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosastolla tammikuussa 2024. Teemahaastattelut toimivat tutkimusaineistona sekä pohjana palvelun ja käyttäjien toiminnasta. Teemahaastatteluiden aineistojen pohjalta luotiin osastolle viisi käyttäjäpersoonaa. Käyttäjäpersoonien luomisen jälkeen ideointityöpajassa ideoitiin persoonille persoonalliset taipumukset sekä piirteet. Luoduille persoonille pyrittiin määrittelemään seuraavat ominaispiirteet: nimi, ikä, rooli, kokemus palvelun käytöstä, tavoitteet palvelusta, miten käyttää palvelua, miksi käyttää palvelua, mitä haasteita kohtaa palvelussa, pelot ja ei toivotut kokemukset palvelun käytössä. Niukan työpajaosallistujamäärän sekä osaston kiireen vuoksi kaikkia ominaispiirteitä ei työpajoissa saatu määritettyä. Tutkija määrittä persoonien nimet, iät sekä roolit itsenäisesti työpajojen jälkeen.

Persoonakortit luotiin Canva prossa olevan henkilöprofiilitekoälyn avulla. Persoonakorttien etunimet valikoituivat sattumanvaraisesti tutkijan toimesta persoonan sukupuoli huomioiden. Sukunimet siirtyivät teemoista, jotka nousivat esille aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Jokaiselle viidelle persoonalle määriteltiin niiden nimeen sopivia persoonallisia piirteitä. Tekoälyyn ilmoitettiin sisällönanalyysissä esiin nousseita teemoja, kuten ”kuormittunut, väsynyt, uupunut”. Tekoäly loi annettujen sanojen pohjalta persoonan. Persoonien sukupuoli valikoituivat sattumanvaraisesti. Persoonia luodessa huomioitiin selkeä ja yhdenmukainen visualisointi. Persoonakorttien kuvittamisen jälkeen korteille lisättiin aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä kunkin persoonan kohdalla nousseet työssä jaksamista tukevat sekä kuormittavat tekijät tekstimuodossa.

6.3 Aineiston analysointi

Teemahaastatteluista kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata ilmiö tiivistetyssä sekä yleistettävässä muodossa. Tämä sopii muun muassa haastatteluiden, keskustelujen, dialogien, raporttien, artikkeleiden sekä puheiden dokumentoimiseen. Sisällönanalyysi määrittää esitettävän ilmiön inhimillistä merkitystä, jonka tarkoituksena on kuvata dokumentin sisältöä

sanallisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi eli induktiivinen aineiston analyysi etenee yksittäisistä havainnoista kohti laajempaa yleistystä tai teoriaa. (Sarajärvi & Tuomi 2017.) Aineiston analyysin luokittelu perustuu kerättyyn aineistoon, eikä sille ole määritelty valmista luokittelurunkoa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ydin perustuu aineiston luokitteluun, joka kuvaa tarkastelun kohteena olevaa aihetta sekä ilmiötä. Aiheiden ja ilmiöiden kuvatut luokat ja kategoriat toimivat aineistolähtöisen sisällönanalyysin lopputuloksena. (Elo ym. 2022, 216, 218.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi sekä aineiston teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen, pelkistämisen (redusoinnin) tarkoituksena on poistaa kaikki turha sekä tutkimukselle tarpeeton ja epäolennainen aineisto. Redusoinnissa tiivistetään sekä pilkotaan aineistoa osiin. Redusoinnin aikana tehtyä haastattelua kuunnellaan sekä litteroidaan sana sanalta. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Tutkimusaineisto tulee asettaa muotoon, jossa aineiston tutkiminen on mahdollista. Tutkimuksissa, joissa on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää, tulee analysoidava aineisto olla teksti- tai kuvamuodossa. Haastatteluiden kautta kerätyn aineiston kohdalla tämä tarkoittaa puheen muuttamista tekstimuotoon. Tätä toimintoa kutsutaan litteroinniksi. Aineistoa litteroidessa tulee varmistaa, että litterointi vastaa haastateltavien suullisia lausumia kokonaisuudessaan. Haastateltavien puhetta ei saa muuttaa litteroinnin aikana. Aineiston litteroinnissa tulee puheen lisäksi huomioida haastateltavien ilmeet, eleet, puheen tauotus, ilmaisut sekä monet muut haastattelussa esille nousseet asenteet. Litteroidessa tutkija käy vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa ja määrittää tutkimusongelman kannalta riittävän aineiston. Tutkimusaineiston litterointi helpottaa aineiston analysointia. Litterointi nähdään työlääksi ja aikaa vieväksi vaiheeksi, mutta tarkasti tehtynä se kuvastaa tutkimuksen luotamuksellisuutta. (Vilkkä, 2021.)

Dokumentteihin sekä haastatteluiden aineistoon perehdytään, pelkistettyjä ilmauksia etsitään sekä listataan (Sarajärvi & Tuomi 2017). Aineistosta pyritään löytämään ne ilmaisut, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistosta kerätään tutkimuskysymyksiin vastaavat alkuperäisilmaisut, jotka pelkistetään tiivistetyiksi ilmaisuiksi. Alkuperäisilmaisuja pelkistäessä tulee kiinnittää huomiota, ettei tutkija tee aineistosta omaa tulkintaa eikä aineiston sisältö muutu. Aineiston pelkistämävaiheessa sen sisältö on hyvä lukea useampaan kertaan läpi. (Elo ym. 2022, 219–220.)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
No ainakin suurin (tuki työhyvinvoinnille) varmaan on se työ tai työvuorosuunnittelu ja siihen vaikuttaminen. Se on aika suuri osa.	Ergonominen työvuorosuunnittelu vaikuttaa fyysiseen työhyvinvointiin
(Työvuorosuunnittelu vaikuttaa) Kaikkeen yhdessä. Kun elämäntilanteet muuttuu, että ei elämä mee aina samalla rytmillä, niin että on voinut vaikuttaa siihen työvuorosuunnitteluun.	Työvuorosuunnittelu vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin
Työvuorosuunnittelu (vaikuttaa työstä palautumiseen), niin että sen saa itse suunnitella.	Autonominen työvuorosuunnittelu vaikuttaa työstä palautumiseen
Palautuu ihan hyvin sen takia että on pystynyt itse rytmittämään sitä työntekoa vähän ja niitä pitkiä päiviä.	Ergonominen, autonominen työvuorosuunnittelu auttaa työstä palautumisessa

Kuva 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Haastattelun redusointi aloitettiin muuttamalla puhe kirjalliseen muotoon. Haastattelua litteroidessa poistettiin kaikki ylimääräinen, kuten täytesanat, henkilöiden nimet sekä epäolennainen tieto haastattelun näkökulmasta. Aineiston litteroinnin jälkeen aineistosta alleviivattiin kehittämistoiminnalle oleellinen tieto. Alleviivattu tieto jaettiin tutkimuskysymysten alle eri värikoodein, mitkä tekijät tukevat työhyvinvointia ja mitkä tekijät eivät tue työhyvinvointia. Lopuksi alleviivattu tieto jaoteltiin taulukkoon tiiviimpään muotoon ja alkuperäiset ilmaukset muutettiin pelkistetympään muotoon.

Pelkistämisen eli redusoinnin jälkeen siirrytään aineistolähtöisen sisällönanalyysin toiseen vaiheeseen, aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin. Tiivistämisen jälkeen aineisto koodataan. Koodauksen apuna voidaan käyttää esimerkiksi alleviivaustekniikkaa. Aineiston koodaus toimii tutkijan apuvälineenä koko aineiston analysoinnin ajan. Aineiston koodaus alleviivaustekniikkaa apuna käyttäen auttaa hahmottamaan aineiston ja hallitsemaan tämän kokonaisuutta. (Elo ym. 2022, 219–220.) Aineiston ryhmittelyssä pyritään löytämään aineiston erilaisuuksia sekä samankaltaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään omaksi alaluokaksi ja nimetään alaluokkaa kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyssä on tärkeä ottaa huomioon, että alaluokkien nimet kuvastavat niihin liitettyjä

pelkistettyjä ilmauksia tarkasti ja konkreettisesti. (Sarajärvi & Tuomi 2017; Elo ym. 2022, 220–221.) Aineiston ryhmittely oli opinnäytetyön aikaa vievin osuus. Haastatteluiden materiaaleja oli paljon, joten aineiston ryhmittely oli ajoittain jopa haastavaa. Aineiston ryhmittelyssä apuna käytettiin muistilapputekniikkaa sekä alleviivaustekniikkaa. Aineistosta alleviivattiin samankaltaisuudet sekä erilaisuudet eri värein. Alleviivaus auttoi laajan aineiston hallinnassa. Tämän jälkeen samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ja kommentit ryhmiteltiin muistilappujen avulla. Alaluokat nimettiin asiaa kuvaavilla käsitteillä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääloukka
No ainakin suurin (tuki työhyvinvoinnille) varmaan on se työ tai työvuorosunnittelu ja siihen vaikuttaminen. Se on aika suuri osa.	Ergonominen työvuorosunnittelu vaikuttaa fyysiseen työhyvinvointiin	Työvuorosunnittelu vaikuttaa työhyvinvointiin	Toimiva työvuorosunnittelu →
(Työvuorosunnittelu vaikuttaa) Kaikkein yhdessä. Kun elämäntilanteet muuttuu, että ei elämä mee aina samalla rytmillä, niin että on voinut vaikuttaa siihen työvuorosunnitteluun.	Työvuorosunnittelu vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin		
Työvuorosunnittelu (vaikuttaa työstä palautumiseen), niin että sen saa itse suunnitella.	Autonominen työvuorosunnittelu vaikuttaa työstä palautumiseen	Työvuorosunnittelu vaikuttaa työstä palautumiseen	
Palautuu ihan hyvin sen takia että on pystynyt itse rytmittämään sitä työntekoa vähän ja niitä pitkiä päiviä.	Ergonominen, autonominen työvuorosunnittelu auttaa työstä palautumisessa		

Kuva 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Aineiston ryhmittelyn eli klusteroinnin jälkeen on aineistolähtöisen sisällönanalyysin viimeinen vaihe. Aineiston teoreettisten käsitteiden luomisessa eli abstrahoinnissa pyritään käsitteellistämään dokumentoitu aineisto. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisen dokumentoinnin käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. (Sarajärvi & Tuomi 2017.) Ryhmittely jatkuu alaluokkien muuttamisella yläluokiksi ryhmittelemällä keskenään samansisältöiset alaluokat. Abstrahointia, eli yhdistelevää luokittelua, jatketaan niin pitkään, kuin se on mahdollista tai kun se on tutkimuskysymysten ja tutkimuksen kannalta oleellista. (Elo ym. 2022, 220–221.) Aineistolle syntyi yhteensä viisi pääloukkaa, jotka jakautuivat työhyvinvointia tukeviin ja kuormittaviin tekijöihin. Työhyvinvointia tukeviksi pääloukiksi muodostui toimiva työvuorosunnittelu, hyvä työyhteisö ja hyvä esihenkilötyö. Työhyvinvointia kuormittaviksi pääloukiksi muodostui työn kuormittavuus ja työstä palautuminen. Opinnäytetyön yhdistävät luokat syntyivät ongelmitta hyvän pohjatyön ansiosta. Aineiston yhdistäviksi luokiksi, ja näin ollen myös persoonien teemoiksi, muodostuivat työvuorosunnittelu, työyhteisö, esihenkilötyö, kuormittavuus sekä palautuminen.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
No ainakin suurin (tai työhyvinvointille) varmaan on se työ tai työvuorosunnittelu ja siihen vaikuttaminen. Se on aika suuri osa.	Ergonominen työvuorosunnittelu vaikuttaa fyysiseen työhyvinvointiin	Työvuorosunnittelu vaikuttaa työhyvinvointiin	Toimiva työvuorosunnittelu	Työvuorosunnittelu
[Työvuorosunnittelu vaikuttaa] Kaikkein yhdessä. Kun elämäntilanteet muuttuu, että ei elämä meee aina samalla rytmillä, niin että on voinut vaikuttaa siihen työvuorosunnitteluun.	Työvuorosunnittelu vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin			
Työvuorosunnittelu (vaikuttaa työstä palautumiseen), niin että sen saa itse suunnitella.	Autonominen työvuorosunnittelu vaikuttaa työstä palautumiseen	Työvuorosunnittelu vaikuttaa työstä palautumiseen		
Palautuu ihan hyvin sen takia että on pysynyt itse rytmittämällä sitä työntekoa vähän ja mikä pitää päiviä.	Ergonominen, autonominen työvuorosunnittelu auttaa työstä palautumisesta			

Kuva 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista

7 Opinnäytetyön tulokset

7.1 Johdanto

Teemahaastatteluisa vastattiin kehittämistoiminnan tutkimuskysymyksiin: mitkä tekijät tukevat työhyvinvointia ja mitkä tekijät eivät tue työhyvinvointia. Teemahaastatteluiden keskeiseksi työssä jaksamista tukeviksi teemoiksi nousivat työvuorosuunnittelu, työyhteisö sekä esihenkilötyö. Työssä jaksamista kuormittavina teemoina esiintyivät työstä palautuminen sekä työn kuormittavuus. Jokaisen esiin nousseen teeman ympärillä keskustelua syntyi kiinnostavasti. Osa teemoista nähtiin haastatteluiden mukaan sopivan sekä työssä jaksamista tukeviksi että kuormittaviksi tekijöiksi. Tästä esimerkkinä hyvä, oikeudenmukainen ja autonominen työvuorosuunnittelu nähtiin tukevan työntekijän työssä jaksamista, kun taas huonosti suunnitellut työvuorot puolestaan kuormittivat työntekijän työssä jaksamista.

7.2 Työhyvinvointia tukevat tekijät

Teemahaastatteluisa keskeiseksi teemaksi nousi työvuorosuunnittelu ja sen tärkeys työssä jaksamisessa. Ergonominen työvuorosuunnittelu koettiin työssä jaksamisen kivijalaksi. Aiheeseen palattiin haastatteluiden aikana useaan kertaan. Työvuorosuunnittelun tärkeyttä sivuttiin useassa kohdassa haastatteluiden aikana, molemmissa ryhmissä. Autonominen sekä ergonominen työvuorosuunnittelu koettiin tukevan muuttuvia elämäntilanteita sekä vapaa-aikaa ja näin ollen vaikuttavan työhyvinvointiin.

”No ainakin suurin (tuki työhyvinvoinnille) varmaan on se työ tai työvuorosuunnittelu ja siihen vaikuttaminen. Se on aika suuri osa.”

”Työvuorosuunnittelu vaikuttaa) kaikkeen yhdessä. Kun elämäntilanteet muuttuu, että ei elämä mee aina samalla rytmillä, niin että on voinut vaikuttaa siihen työvuorosuunnitteluun.”

Toimivan työvuorosuunnittelun nähtiin vaikuttavan myös työstä palautumiseen. Työntekijät kokivat työn ajoittain hyvinkin raskaaksi ja palautumisen hankalaksi. Työvuorosuunnittelulla oli suuri vaikutus työn kuormittavuuteen sekä työstä palautumiseen. Työntekijät kuvasivat jokaisen olevan yksilöitä, jolloin työvuorojen ja –putkien identtinen suunnittelu ei tukenut työntekijän palautumista. Toisen työskennellessä lyhyitä työputkia, toinen saattoi haluta tehdä työvuorot pidemmässä jaksossa. Työvuorojen yksilöllinen ja autonominen suunnittelu koettiin tukevan työssä jaksamista.

”Työvuorosunnittelu (vaikuttaa työssä palautumiseen), niin että sen saa itse suunnitella.”

”Palautuu ihan hyvin sen takia, että on itse pystynyt rytmittämään sitä työntekoa vähän ja niitä pitkiä päiviä.”

Toisena työssä jaksamista tukevana teemana nähtiin työyhteisö. Osaston työntekijät kokivat osaston työyhteisön erityisen hyväksi. He kokivat, että kollegalta saa tukea ja apua tilanteen sitä vaatiessa. Toimivan työyhteisön merkitys korostui työntekijöiden mielestä psyykkisen sekä fyysisen jaksamisen tukena. Kuormittavien työasioiden läpikäyminen aina työvuoron aikana työyhteisön tukemana on mahdollistanut sen, ettei työasioita tarvitse viedä työvuoron jälkeen kotiin. Kollegiaalinen tuki korostui myös fyysisesti raskaamman potilasmateriaalin kanssa, sillä potilassiirtoihin tai potilaiden kuntouttamiseen työyhteisö koki saavansa apua työyhteisöltä.

”Täytyy sanoa, että on ollut hyvä työyhteisö.”

”Sillä (työyhteisöllä) on merkitystä, koska just nimenomaan, että pystyy jättää töihin työasiat ja että pystyy työkavereiden kanssa purkaa asioita ja sun oma jaksaminen niitten työvuorojen puitteissa on kunnossa, niin se tukee sitä jaksamista.”

Opiskelijat ja uudet työntekijät kokivat osaston työyhteisön erityisen hyväksi. Tämä korostui perehdytyksen sekä vastaanottavuuden osa-alueilla. Lämmin vastaanotto opiskelijoita ja uusia kollegoja kohtaan koettiin hyväksi. Osaston työyhteisöä kuvailtiin lämpimäksi. Opiskelijat sekä uudet työntekijät kokivat saaneensa hyvän perehdytyksen.

”Alusta lähtien ihan opiskelijasta lähtien on otettu hyvin vastaan ja oon sanonukki, että on ollut sellanen eka työyhteisö, jossa on viihtyny niinku tosi hyvin.”

”Mää koin saavani hyvän perehdytyksen ja sitten porukka otti tosi hyvin vastaan. Tänne on helppo tulla ja tietää, ettei täällä oo sellasta nihkeetä. Aina pystyy keneltä vaan apua.”

Kolmantena työssä jaksamista tukevana teemana esiintyi hyvä esihenkilötyö. Osaston työntekijät kokivat osaston esihenkilötyön hyväksi. Työntekijät kokivat saaneensa tukea ha-
keutuessaan esihenkilön kanssa keskustelemaan psyykkisesti kuormittavista asioista ja
esihenkilön tukevana näihin tilanteisiin oli lähdetty etsimään ratkaisuja. Työntekijät kokivat,
että heitä on kuunneltu ja kuultu esihenkilötasolta. Osaston esihenkilö on ollut avoin keksi-
mään ratkaisuja työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseksi.

*“No omalta kohdalta esimies anto tukea silloin, kun piti tai että sai silloin apua ja ke-
vennystä.”*

“Mä koen, että mua on monta kertaa kuunneltu ja kuultu. Se on ollut tosi kiva asia.”

*“Itsellä on kanssa se, että kun on joutunut menemään juttelemaan asioista, niin on-
saanut sieltä sitten tukea ja yhdessä sitten mietitty niitä keinoja siihen omaan jaksam-
miseen, niin joo se on ollut semmoinen tuki.”*

Esihenkilön nähtiin tukevan myös osaston kehitystyötä. Osastolla käynnissä olevat osapro-
sessit pyrkivät kehittämään osaston toimintaa. Työntekijöillä on mahdollisuus antaa ää-
nensä kuuluviin liittyen osaston kehitykseen muun muassa osaprosessin kautta. Osaston
esihenkilö kannustaa osaston työntekijöitä aktiiviseen osaprosessitoimintaan. Esihenkilön
nähtiin tukevan työntekijöiden työssä jaksamista myös osaston kuormittavissa tilanteissa.
Osastolle järjestettiin ylimääräistä hoitohenkilökuntaa esihenkilön toimesta työn kuormitta-
essa sekä tilanteen vaatiessa.

*“Meillähän on ne osaprosessit ja prosessit, mitkä tietyllä tapaa ajaa meidän asiaa. Me
saadaan kehittää osaston toimintaa ja tuoda esille niitä osaston*

*ongelmakohtia näissä osaprosessipalaverissa. Niin sinnehän pystyy tuomaan asi-
oita esille. Ja sitä kautta me ollaan saatu muutamia asioita pikkuhiljaa muutettua.”*

*“Toki meilläkin kun oli kunnolla kuormittavampaa ja raskaampi hoitosta potilasta ja
useampi erkka, niin silloin saatiin ylimääräistä hoitohenkilökuntaa.”*

7.3 Työhyvinvointia kuormittavat tekijät

Työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä koettiin työstä palautuminen sekä työn kuormittavuus. Sekä fyysinen että psyykkinen työstä palautuminen koettiin ajoittain hankalaksi. Rannan työvuoron jälkeen rauhoittuminen oli hankalaa, sillä mieli ja keho kävivät ylikierroksilla. Työstä palautuminen koettiin hitaammaksi kuin aikaisemmin. Työstä palautumiseen vaikuttivat myös epäergonominen työvuorosuunnittelu sekä viiveellä osaston suureen kuormitus-tilanteeseen reagoiminen.

“No mä oon huomannut, että palaudun jotenkin tosi paljon hitaammin.”

“Ja vaikkei niitä työasioita sillee pyörittele mut huomaa, että käy kierroksilla sitten jos on ollut raskaita päiviä niin sitten se tavallaan oma rauhoittuminen on tosi vaikeata vaikkei nyt olisikaan käynyt mitään sellaista isompaa.”

“Se ehkä vähän tulee niinku jälkijunassa mutta että viiveellä reagoitiin siihen miten väsynyttä väki on niin vähennettiin potilaspaikkoja. Niin se on vähän, vaikkein se sitä materiaalia muuta mutta se vähän keventäis.”

“Mulle tulee mieleen toi työvuorosuunnittelu. Että se ei toteudu aina. Että se menee välillä miten sattuu.”

Työasiat saattoivat tulla työntekijän mukana kotiin ja jopa uniin saakka. Iltavuorojen jälkeen nukkumaan käyminen koettiin ajoittain hankalaksi. Tapahtumat töissä saattoivat valvottaa työntekijää. Työstä palautuminen vaikutti myös työntekijän fyysiseen työssä jaksamiseen.

“No mä ainakin valvoskelen töiden takia paljonkin ja pyörii varsinkin, jos on äskettäin tapahtunut jotain.”

“Iltavuoron jälkeen on kyllä aika vaikeaa se nukkumaan käyminen.”

Toisena työssä jaksamista kuormittavana tekijänä koettiin työn kuormittavuus. Osaston potilasmateriaali koettiin ajoittain hyvinkin raskaaksi. Potilaat olivat fyysisesti sekä psyykkisesti raskashoitaisia. Työssä jaksamiseen vaikutti myös tehty potilasjako hoitohenkilökunnan kesken. Aina tasapuolinen potilasjako ei työntekijöiden mukaan ole toteutunut.

“Joo nimenomaan potilastyö on raskasta. Materiaali on raskasta.”

“Ihan hirveesti vaikuttaa jaksamiseen myös potilasjako. Niin että kaikilla on niitä raskaita ja kevyitä, ettei yhdellä oo niitä raskaita (potilaita).”

“Joo kenttähoitajat on tosi kovilla, se on sairasta.”

Työn fyysinen kuormittavuus koettiin suuremmaksi kuin työn psyykinen kuormittavuus. Työntekijät kokivat, että työtä tehdään oman terveyden uhalla. Oman kehon altistaminen kovalle fyysiselle kuormalle koettiin päivittäiseksi rasitteeksi. Osaston työntekijät kokivat myös tekevänsä laaja-alaisesti työnkuvaan kuulumattomia töitä.

“Välillä sitä mieltii, ettei tässä oo mitään järkeä, että mää ensinnäkin rikon yhden potilaan tähden tai parin.”

“Sitä mää oon paljon miettinyt tässä työssä jaksamisessa, että kenttähoitaja tekee ihan hirveesti asioita, mitä ei periaatteessa tarvis. Me tehdään sihteerin hommia, kotiuttuvan hommia, koordinoivan hommia, sen lisäksi ne tekee ite niitä hommiaan. Sen lisäksi me ollaan putkimiehiä, sähkömiehiä, ruokamiehiä, ihan mitä tahansa ne tarvii niin me ollaan.”

7.4 Työpajan tulokset

Työpaja toteutettiin huhtikuussa 2024. Osaston kiireellisen tilanteen sekä työvoimapulan vuoksi työpajaan osallistui vain kaksi osaston sairaanhoitajaa. Ideointityöpajassa saatiin tarvittava aineisto kasaan, mutta työpajalle ominainen ideointi ja keskustelu jäi vähäisen osallistujamäärän vuoksi niukaksi. Lisäksi tutkija täydensi ideointityöpajan aineistoa lisäämällä persoonille nimet, iät sekä roolit, sillä nämä jäivät osaston työntekijöiden kiireellisen työtilanteen vuoksi tekemättä.

Tarja Työvuorosuunnittelun työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi ideoitiin työpajassa työvuorojen joustavuus, autonomisuus sekä toiveet ja niiden toteuttaminen. Työvuorosuunnittelun autonomisuus ja tämän tärkeys nousi useasti työpajassa esille. Tarja Työvuorosuunnittelun työhyvinvointia kuormittavat tekijät olivat liian pitkät sekä muiden suunnittelemat työvuorot. Tarja Työvuorosuunnittelun persoona pyrkii tavoitteellisesti suunnittelemaan työvuoronsa autonomisesti ja ergonomisesti välttämällä pitkiä työvuoroputkia. Tämä tukee Tarja Työvuorosuunnittelun työhyvinvointia.

Tytti Työyhteisön työhyvinvointia tukee huolehtiva, huumorintajuinen, kuunteleva, kannustava ja avoin työyhteisö, jossa autetaan toisia. Työyhteisön välillä annettu vertaistuki ja turvallinen ilmapiiri tukee Tytti Työyhteisön työhyvinvointia. Tytti kaipaa ympärilleen sopivasti huumorintajuisia ja hulluja työkavereita. Tytti Työyhteisön työhyvinvointia kuormittaa ilkeily, töykeys, auttamattomuus, kyräily, toisten tekemisten kyttääminen sekä selän takana puhuminen. Tytti Työyhteisön työssä jaksamista edistää huumorintajuinen ja kuunteleva työyhteisö.

Esko Esihenkilötyön työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi määriteltiin tukeva, joustava, läsnä oleva ja kannustava esihenkilö, joka pitää ”oven auki”. Esko Esihenkilötyön työhyvinvointia kuormittaa töykeä, välinpitämätön ja ”liian ylöspäin johtoon kallellaan” oleva esihenkilö, joka ei osaa ottaa työntekijöiden elämäntilanteita huomioon. Esko Esihenkilötyön työhyvinvointia tukee läsnä oleva ja kannustava esihenkilö.

Paula Palautumisen työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi ideoitiin lepo, uni, harrastukset, autonominen työvuorosuunnittelu sekä loma. Paula Palautumisen työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi määriteltiin vaikeat potilascaset, jotka jäävät mietityttämään, raskaat potilaat, pitkät työputket, aikaisin vahvistetut työvuorolistat sekä yövuorot. Paula Palautumisen persoonana tavoittelee työssään ergonomisesti suunniteltuja työvuoroja, vapaa-aika ja lepo huomioiden. Tämä auttaa Paulaa palautumaan työstään.

Kaija Kuormittavuuden työhyvinvointia tukee vertaistuki, työn joustavuus, esihenkilön tuki, työkaverit sekä autonominen työvuorosuunnittelu. Kaija kokee työn kuormittavuuden ajoittain nujertavan hänet. Kaija Kuormittavuuden työhyvinvointia järjestyttää raskashoitoiset potilaat, pitkät työvuorot sekä työvuorojen joustamattomuus. Kaija Kuormittavuus pyrkii purkamaan työkuormitustaan autonomisen työvuorosuunnittelun sekä vertaistuen avulla.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla nousseet viisi teemaa muuttuivat persooniksi, jotka saivat työpajoissa tarvitsemansa piirteet sekä ominaisuudet ympärilleen. Käyttäjäpersoonat muokkautuivat hahmoiksi, jotka auttavat päivystysosaston työntekijöitä ymmärtämään työssään kuormittavia sekä tukevia tekijöitä.

8 Päivystysosaston persoonakortit

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi viisi persoonakorttia. Persoonakortit kuvaavat osaston työssä jaksamisen teemoja: mitkä tekijät tukevat ja mitkä tekijät kuormittavat päivystysosaston työntekijöiden työssä jaksamista. Persoonakortit auttavat päivystysosaston henkilökuntaa tunnistamaan osaston työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin nykytilaa, erilaisia ryhmiä ja tarpeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Persoonakortit antavat ratkaisuja työssä jaksamisen kehittämiseksi eri teemojen kohdalla. Haastatteluiden avulla esiin nousseet teemat antavat myös osastolle mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa tukemalla työntekijöiden työhyvinvointia paremmin. Persoonakortteja voidaan hyödyntää myös osaston opiskelijoiden ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Opiskelijoiden ja uusien työntekijöiden ymmärtäessä osaston työhyvinvoinnin nykytilan, voivat he ennakoivasti kiinnittää paremmin huomiota omaan työssä jaksamiseensa.



Kuva 5. Persoonakortti 1

Tytti Työyhteisön työhyvinvointia tukee kunnioittava, kuunteleva, huumorintajuinen sekä huolehtiva työyhteisö. Tytti toivoo työyhteisön olevan avoin sekä auttavainen ja jossa on turvallinen ilmapiiri. Tytin työssä jaksamista kuormittaa ilkeät ja töykeät työkaverit, jotka eivät auta toisiaan. Selän takana puhuminen, kyräily ja toisten tekemisten kyttäily kuormittaa Tytin työhyvinvointia. Tytti toivoo olevansa kuuntelevan ja huumorintajuisen työyhteisön jäsen.



Tytti Työyhteisö, 25v.
Lähihoitaja

Kuva 6. Persoonakortti 2



Esko Esihenkilötyö, 50v.
Sairaanhoitaja YAMK

Esko Esihenkilötyön työhyvinvointia tukee joustava, läsnäoleva, kannustava sekä kuunteleva esihenkilö. Esko kokee esihenkilön tuen tärkeäksi osaksi työhyvinvointia. Hyvä esihenkilö pitää Eskon mielestä aina "oven auki". Välinpitämätön, poissaoleva sekä töykeä esihenkilö ei tue Eskon työhyvinvointia. Esihenkilö, joka ei pidä omien työntekijöidensä puolta tai joka ei osaa ottaa työntekijöidensä elämäntilanteita huomioon, kuormittaa Eskon työssä jaksamista. Esko toivoo läsnäolevaa sekä kannustavaa esihenkilöä työhönsä.


Kuva 7. Persoonakortti 3

Paula Palautumisen työhyvinvointia tukevat vapaa-aika, harrastukset sekä ihmissuhteet. Paula kokee tärkeäksi levon, unen sekä säännöllisen loman. Työssä jaksamista tukee myös autonominen työvuorosunnittelu. Paula kuormittuu pitkistä työputkista, raskashoitaisista potilaista sekä vaikeista potilastapauksista. Paulan työssäjaksamiseen vaikuttaa epäergonominen työvuorosunnittelu. Paula pyrkii suunnittelemaan työvuoronsa ergonomisesti vapaa-aika ja lepo huomioiden.



Paula Palautumisen, 35v.
Sairaanhoitaja

Kuva 8. Persoonakortti 4



Kaija Kuormittavuuden työhyvinvointia tukevat autonominen työvuorosunnittelu, työn joustavuus sekä vertaistuki. Kaija kokee hyvän esihenkilötyön sekä työkaverit suurena tukena työssä jaksamisessa sekä palautumisessa. Kaija kuormittuu raskashoitaisista potilaista. Työvuorojen joustamattomuus sekä pitkät työputket lisäävät Kaijan kokemaa työn kuormittavuutta ja heikentää työhyvinvointia. Kaija pyrkii keventämään kuormitusta autonomisen työvuorosunnittelun sekä hyvän vertaistuen avulla

Kaija Kuormittavuus, 55v.
Lähihoitaja

Kuva 9. Persoonakortti 5

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa erilaisia ryhmiä ja tarpeita työhyvinvoinnin tukemiseksi muotoilun keinoin laatimalla persoonaprofiileja. Tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle muodostui kaksi kysymystä, joihin etsittiin vastauksia: Mitkä tekijät tukevat työhyvinvointia? Mitkä tekijät eivät tue työhyvinvointia? Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosastolle persoonakortit työssä jaksamisen tukemiseksi. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan avulla saatiin kerättyä aineisto, jonka ansiosta tunnistettiin erilaisia ryhmiä ja tarpeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Näiden avulla laadittiin persoonakortit osaston työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen käsitteenä tarkoittaa työhyvinvoinnin parantamista, muutosta, arviointia, uudistamista, uudistumista, muotoilua, kehitystä ja paremmaksi muuttamista. Työhyvinvoinnin kehittäminen alkoi jo 100 vuotta sitten painottuen työturvallisuuteen sekä ammattitaitoihin. Tämän jälkeen työhyvinvoinnin kehittämisen painopisteet ovat muuttuneet henkiseen työsuojeluun, työkykyä edistävän toiminnan tukemiseen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen. (Vänskä 2022, 52–54; Nuutinen ym. 2015, 143–161.) Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvoinnin kehittäminen ja muotoilu on erityisen tärkeää työvoimapulan, muuttuvan toimintaympäristön sekä työn kuormittavuuden vuoksi. Sosiaali- ja terveysalalla työn organisointi, vaikutusmahdollisuuksien parantaminen, esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen, työn muokkaaminen sekä riittävästä palautumisesta huolehtiminen vähentää työn kuormittavuutta sekä vahvistaa ja edistää työntekijöiden työkykyä. (Airila 2023, 53–54.) Keinoja alan työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä muotoiluun on useita ja ala tarvitseekin nyt yhteiskehittämistä, työhyvinvoinnin mittaamista ja nykytilan selvityksiä kehittyäkseen. Haasteita työhyvinvoinnin kehittämislle asettaa työntekijöiden erilaiset näkemykset, kokemukset ja odotukset työtä kohtaan sekä yleiset työelämän muutokset. Kehittäminen perustuu työhyvinvoinnin nykytilan kartoitukseen ja analysointiin, haluttujen muutosten määrittelyyn, suunnitteluun sekä toteuttamiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii jatkuvaa mittaamista ja tutkimista organisaation toiminnassa.

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja muotoilu Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosastolla puoltaa organisaation henkilöstöohjelman 2023–2025 tavoitteita. Henkilöstöohjelman tavoite on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen sekä henkilöstön riittävyden ja työkyvyn tukeminen. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023b, 2–12, 27.) Kohdeorganisaatio näkee työhyvinvoinnin kehittämisen sekä muotoilun tärkeäksi ja tavoitteelliseksi toiminnassaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen muotoilun keinoin oli ajankohtainen aihe opinnäytetyölle

kohdeorganisaatiossa strategiakauden tavoitteiden vuoksi. Kohdeorganisaatio tuki strategiallaan opinnäytetyön kehittämistoiminnan tavoitteen saavuttamista. Myös päivystysosaston työntekijöiden sekä osastonhoitajan osallisuus ja aktiivisuus opinnäytetyön toteutuksessa tuki opinnäytetyön toteutusta ja tavoitteen saavuttamista.

Teemahaastattelun avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään keräämään aineisto, jonka avulla pystytään tekemään tutkittavasta ilmiöstä uskottavia päätelmiä. Teemahaastattelu etenee tutkijan johtamana ennalta määritettyjen teemojen sekä haastattelurungon avulla. Teemahaastattelussa haastateltavat ovat kokeneet tai läpikäyneet saman asian tai prosessin. (Puusa & Juuti 2020; Sarajärvi & Tuomi 2017.) Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen nykytila päivystysosastolla oli tutkimuksen mukaan vaihteleva. Teemahaastatteluihin osallistuneet työntekijät olivat työskennelleet päivystysosastolla hyvin eri mittaisia työvuosia. Tämä vaikutti selvästi siihen, miten työhyvinvointi osastolla koettiin ja mikä tämän nykytila oli. Jokaisella teemahaastatteluun osallistuneella työntekijällä oli kuitenkin kokemus tutkittavasta ilmiöstä, eli osaston työhyvinvoinnista. Sen minkä toinen työntekijä tunsi osastolla toimivan ja edistävän työhyvinvointia, toinen saattoi kokea tämän kuormittavaksi tekijäksi.

“Mulle tulee mieleen toi työvuorosuunnittelu. Että se ei toteudu aina. Että se menee välillä miten sattuu.”

“Palautuu ihan hyvin sen takia, että on itse pystynyt rytmittämään sitä työntekoa vähän ja niitä pitkiä päiviä.”

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa erilaisia ryhmiä ja tarpeita työhyvinvoinnin tukemiseksi. Teemahaastatteluiden avulla saatiin kerättyä aineisto, jonka avulla erilaisten ryhmien ja niiden työhyvinvoinnin tukemisen tarpeiden määrittely oli mahdollista. Aineistosta onnistuttiin ryhmittelemään eri tekijöitä ja tarpeita, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin.

“No ainakin suurin (tuki työhyvinvoinnille) varmaan on se työ tai työvuorosuunnittelu ja siihen vaikuttaminen. Se on aika suuri osa.”

“Täällä on niin hyvä porukka, että pystyy niistä asioista mitkä niin kun kuormittaa, niin pystyy niitä käymään työkavereiden kanssa läpi.”

“Se kuorma on enemmän fyysistä kuin psyykkistä.”

“Tosi raskaita potilaita.”

Yleinen havainto teemahaastattelussa oli, että pidempään päivystysoastolla työskentelevillä työntekijöillä oli suuremmat valmiudet työn kuormittavuuden sekä palautumisen hallintaan. Teemahaastatteluissa esiin nousi kuitenkin selvät teemat ja ryhmät, joiden ympärillä haastattelu pyöri riippumatta kertyneistä työvuosista tai ammattinimikkeestä. Nämä teemat olivat toimiva ja autonominen työvuorosuunnittelu, työn kuormittavuus ja palautuminen, esihenkilötyö ja toimiva työyhteisö.

Ideointityöpaja pyrkii määrittelemään ennalta määritettyä aihetta sovittuna ajankohtana. Fasilitaattorin vetämän työpajan tehtävänä on innostaa, motivoida ja sitouttaa työpajan osallistujia. Ideointityöpajassa pyritään ideoimaan luovasti ja monipuolisesti eri menetelmiä apuna käyttäen. Menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi post-it-lappumenetelmää. (Stickdorn ym. 2018, 125, 392–393.) Työhyvinvoinnin muotoilu kohdeorganisaatiossa tehdyn työpajan avulla oli haastavaa vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Ideointityöpaja toteutui sovittuna ajankohtana ja työntekijöitä työpajaan osallistui kaksi. Työpajassa käytettiin post-it-lappumenetelmää, joiden avulla ideoitiin persoonaprofiileille erilaisia ominaisuuksia. Ideointityöpajalle ominainen ideoiden esiin tuominen, luovuus, monipuolisuus ja idearikkaus jäi vaillinaiseksi. Työpajassa ideoitiin tarvittava aineisto persoonakorttien laatimiseksi. Fasilitaattori joutui osallistumaan työpajaan normaalista poiketen ideoimisen edistämiseksi. Fasilitaattori ei kuitenkaan tuonut esille omia mielipiteitään tai ajatuksiaan työpajan aikana, mutta joutui aloittamaan useasti keskustelun ja ideoinnin aiheen parissa. Ideointityöpaja puolsi opinnäytetyön tarkoitusta tunnistaa erilaisia ryhmiä ja tarpeita työhyvinvoinnin tukemiseksi. Ideointityöpajan aineisto muokkautui persoonakorteiksi.

Mielikuvituksellisten sekä havainnollistavien persoonien luominen tutkitun aineiston pohjalta toimii hyvänä empatiatyökaluna käyttäjien ymmärtämistä ja asemaa varten. Muotoillut persoonat mahdollistavat paremman ymmärryksen tutkittuun ilmiöön vaikuttavista ominaisuuksista sekä tekijöistä. Persoonakortit toimivat esimerkiksi halutun kehitystyön alkuun pääsemisessä. (Innokylä 2021.) Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysoastolle persoonakortit työssä jaksamisen tukemiseksi. Tavoite toteutui viiden persoonakortin muotoilulla: Tarja Työvuorosuunnittelu, Tytti Työyhteisö, Esko Esihenkilötyö, Paula Palautuminen ja Kaija Kuormittavuus. Persoonaprofiilit visualisoitiin tekoälyn avulla ja apuna käytettiin persoonan ominaisuuksia sekä esiin nousseita tarpeita. Ideointityöpajassa pyrittiin luomaan jokaiselle persoonalle oma persoonallisuus ja ominaispiirteet kerätyn aineiston pohjalta. Tutkija joutui kuitenkin keksimään persoonille nimet, iät sekä ammatit työpajan jälkeen. Näitä ominaisuuksia ei saatu ideoitua työpajan aikana.

Opinnäytetyö osoitti, että työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen on erityisen tärkeää sosiaali- ja terveysalalla. Aihe ei kuitenkaan ole suoraviivainen kehittää ja se luo omat haasteensa, sillä jokainen kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti. Alan haasteiden, kuten palkkauksen ja työvoimapulan vuoksi, työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeys korostuu. Työhyvinvoinnin kehittäminen muotoilun keinoin osallistaa erilaiset persoonat kehittämään tutkittavaa ilmiötä, jolloin kehittäminen tehostuu ja tapahtuu osallistujalähtöisesti eikä autoritäärisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisessä muotoilua apuna käyttäen osallistujat kokevat saavansa enemmän vaikutusmahdollisuuksia saadessaan äänensä kuuluviin. Kun osallistuva työntekijä kokee tulleen kuulluksi, työmotivaatio sekä työhyvinvointi kasvaa (Ahonen 2017, 7–8, 15; Ojasalo ym. 2015, 71–72).

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisesti hyvän tieteellisen käytännön (htk) periaatteet koostuvat rehellisyydestä, luotettavuudesta, vastuunkannosta ja arvostuksesta. Hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyy hyvät tieteelliset menettelytavat, jotka ohjaavat käytännön toteutumista koko sen elinkaaren ajan. Menettelytapojen noudattamatta jättäminen voi johtaa esimerkiksi loukkausepäilyyn tai oikeusprosessiin. Hyvät tieteelliset menettelytavat jaetaan kahdeksaan toiminta-alueeseen: 1. toimintaympäristö 2. koulutus, ohjaus ja mentorointi 3. tieteellisen työn tekeminen 4. ennakointi ja eettisyys 5. tutkimusaineiston hallinta ja käsittely 6. yhteistyö 7. julkaiseminen, tekijyys, viestintä 8. arviointi ja asiantuntijatehtävät. Hyvien tieteellisten menettelytapojen toteuttaminen vaatii henkilöstön sekä organisaation johdon panostamista ja sitoutumista. (Tutkimuksellinen neuvottelukunta 2023, 11.)

Hyvän tieteellisen käytännön vastaista toimintaa esiintyy piittaamattomuuden sekä vilpin muodossa. Htk:n vastainen toiminta rikkoo tämän peruseriaatteita sekä saattaa vahingoittaa tieteellisen toiminnan laatua, uskottavuutta, yhteistyötä sekä tekijyyttä. Htk:n vastainen toiminta saattaa olla myös lain vastaista, joka johtaa mahdollisesti oikeus- ja viranomaisprosesseihin. (Tutkimuksellinen neuvottelukunta 2023, 16–17.)

Sosiaali- ja terveysalan toimintaa ohjaavat useat lait. Toiminta perustuu ihmisarvon luomiseen sekä ihmisen kunnioittamiseen. Valinnanvapaus, ihmisoikeudet, itsemääräämisoikeus sekä muut ihmisen perusoikeudet määrittävät sosiaali- ja terveysalan toimintaa. Eettisyys korostuu sosiaali- ja terveysalalla jokaisella tasolla. Lainsäädännön sekä eettisten periaatteiden ja arvojen toteuttamisen tulee tukea sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistä sekä pyrkimystä parempaan terveyteen ja hyvinvointiin. (Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta 2018, 5–7.)

Opinnäytetyön tekijällä on velvollisuus noudattaa tutkijan eettisiä sääntöjä, joissa korostuvat huolellisuus, tarkkuus sekä rehellisyys. Ihmisarvon kunnioitus on jokaisen tutkimuksen eettinen lähtökohta. Tiedonhankinnan tulee noudattaa yleisesti hyväksytyjä tapoja ja työ on toteutettava annettujen ohjeiden mukaisesti. Jokaisella tutkimukseen osallistuvalla tulee olla valinnanvapaus osallistumisesta ja osallistujia tulee tiedottaa rehellisesti tutkimuksen sisällöstä ja tämän etenemisestä. Tutkimuksen raportoinnin tulee olla realistista sekä totuudenmukaista. Käytetyt menetelmät sekä toimintatavat tulee kirjata raporttiin tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–27.)

Tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Tutkija oli tehnyt tiedonhaun ennen teemahaastatteluja luotettavista ja ajantasaisista lähteistä. Tiedonhaku antoi tutkijalle konkreettisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Opinnäytetyön tutkija toimi teemahaastatteluissa tutkijan asemassa ollen ulkopuolinen ja jättäen omat mielipiteensä sekä ajatuksensa ilmaisematta. Näin ollen haastattelun aineisto perustuu täysin työntekijöiden kokemuksiin ja on tällöin luotettava. Teemahaastatteluissa vallitsi toisia kunnioittava ilmapiiri ja tutkimuksen eettisiä periaatteita noudatettiin. Teemahaastattelut olivat vapaaehtoisia ja haastatteluista sekä työpajoista ilmoitettiin hyvissä ajoin osaston työntekijöille. Teemahaastatteluiden ja työpajojen sisällöstä ja tämän etenemisestä kerrottiin avoimesti. Kaikille halukkaille mahdollistettiin työvuorolistallisesti osallistuminen haastatteluihin sekä työpajoihin. Haastatteluihin osallistuneiden anonymiteettia kunnioitettiin.

Aineistolähtöistä sisällönanalyysia tehdessä tutkija pyrki keskittymään tutkimuksen luotavuuteen sekä eettisyyteen. Tutkija pelkisti aineiston niin, että se kuvasi mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa aihetta. Tutkija muokkasi sanasta sanaan haastattelun aineiston kirjalliseen muotoon ja litteroi sen poistaen vain tarpeettomat täytesanat ja äännähdykset sekä toteutti aineiston luokittelussa säännönmukaisuutta. Persoonakortit toteutettiin visuaalisesti täysin tutkijan toimesta tekoälyä apuna käyttäen. Kuvia ei ole näin ollen plagioitu. Persoonakorttien sisältö perustuu teemahaastatteluihin, tehtyyn sisällönanalyysiin sekä toteutettuun työpajaan.

Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosastolla työskentelee työvuorolistan mukaan yhteensä noin 50 henkilöä. Heistä osa on vanhempainvapaalla, opintovapaalla tai muulla hyväksytyllä poissaolojaksolla. Osa heistä on myös varahenkilöstöä. Osastolla aktiivisesti työskentelevien työntekijöiden määrä on siis huomattavasti alle 50. Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä 12 henkilöä. Haastatteluihin osallistuneiden prosentuaalinen osuus koko osaston henkilöstöstä oli 24 %, mukaan lukien työvuorolistan poissaolijat. Teemahaastatteluissa osallistujien määrää tärkeämpänä on aineiston laatu. Työpajojen osalta tutkimuksen validiteetti kärsi vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Fasilitaattori joutui ohjaaman

keskustelua useampaan kertaan vastauksien saamiseksi. Fasilitaattori piti kuitenkin omat mielipiteensä pois työpajasta.

Eettisyys tulee huomioida opinnäytetyötä tehdessä tämän jokaisessa vaiheessa. Tutkimusetiikka määrittää yleisten sääntöjen sekä ohjeiden noudattamisen. Epärehellinen toiminta esiintyy piittaamattomuutena sekä vilppinä työtä tai sen toimintaa kohtaan. Työskentelyn tulee olla vilpitöntä sekä rehellistä koko prosessin ajan. (Vilkkä 2021.) Opinnäytetyö toteutettiin rehellisesti sekä luotettavasti. Piittaamattomuutta, epärehellistä toimintaa tai vilppiä ei opinnäytetyöprosessissa esiintynyt.

Luotettavuus perustuu tutkimuksen tai opinnäytetyön loogisuuteen, jossa on selkeästi kuvattu kehitettävä tai tutkittava kohde. Raportissa kuvataan selvästi työssä tai tutkimuksessa käytettävät menetelmät sekä lähestymistavat. Tulokset esitetään johdonmukaisesti sekä rehellisesti. Lopussa raportoidaan mahdolliset kehittämisideat sekä tutkimuksen johtopäätökset. Saadut tulokset tulee vastata todellisuutta ja nämä tulee olla yleistettävissä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sovellettavuudella, tutkimuksen neutraalisuudella, pysyvyydellä sekä totuusarvolla. Raportin tulee sisältää laadullisen tutkimuksen vaiheet. Tehtyjen haastattelujen teemat sekä kysymykset tulee esiintyä raportissa. Tutkijan tulee olla käyttänyt monipuolisesti ajantasaisia lähteitä tutkimusta ja opinnäytetyötä tehdessään. (Hyväri & Vuokila-Oikonen 2016.)

Opinnäytetyö on toteutettu täysin LAB ammattikorkeakoulun YAMK:n opinnäytetyöohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyössä kuvattiin tutkittava ilmiö luotettaviin ja ajantasaisiin lähteisiin perustuen. Raportissa on kuvattu luotettavasti kehittämisen menetelmät, tulokset sekä jatkokehittämisideat. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä.

9.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Tämä opinnäytetyö perustui Päijät-Hämeen keskussairaalan päivystysosaston työhyvinvoinnin nykytilan selvitykseen sekä erilaisten ryhmien ja tarpeiden kartoitukseen. Aineistosta saatiin nostettua viisi teemaa eli viisi työhyvinvoinnin persoonaprofiilia. Luotuja persoonaprofiileja voidaan hyödyntää työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Luodut persoonat kuvaavat, mitkä tekijät tukevat ja mitkä tekijät kuormittavat kyseisen henkilön työssä jaksamista. Persoonaprofiileja voidaan hyödyntää myös osaston uusien työntekijöiden sekä opiskelijoiden perehdytyksessä. Persoonien avulla he tunnistavat uutena työntekijänä osaston työhyvinvointia tukevat sekä kuormittavat tekijät. Näin ollen he pystyvät ennaltaehkäisemään omaa työn kuormittavuuttaan sekä kehittämään työhyvinvointiaan. Jatkokehittämisideana on jatkokehittää jokaista persoonaprofiilia yksilöllisesti ja miten luodut persoonaprofiilit voisivat kehittää omaa työhyvinvointiaan. Opinnäytetyö mahdollistaa myös

päivystysosastolle työhyvinvoinnin kehittämisen esiin nostettujen persoonaprofiilien ja teemojen osalta sekä työssä jaksamisen tukemisen ja kuormittavuuden ennaltaehkäisemisen.

Lähteet

Ahola, K., Väänänen, A., Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2011. Psykososiaaliset työolot. Teoksessa Sosiaaliepideemiologia: Väestön terveyserot ja terveyteen vaikuttavat sosiaaliset tekijät. Laaksonen, M. & Silventoinen, K. (toim.) Helsinki: Gaudeamus.

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa: Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palveluiden kehittämiseen. 2. painos. Nummela: Painokiila Oy.

Airila, A. & Savinainen, M. 2023. Sosiaali- ja terveysala – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2023. Varma. Viitattu 5.7.2024. Saatavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-sosiaali-ja-terveysala.pdf>

Desing Council. 2021. The double diamond. A universally accepted depiction of the desing process. Viitattu 19.9.2023. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede. 34 (4). Viitattu 16.3.2024. Saatavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustanneosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Ellibs.

Hyväri, S. Vuokila-Oikkonen, P. 2016. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Osallistuvan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Viitattu 30.2023. Saatavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Blogijulkaisu 8.12.2018. Viitattu 19.9.2023. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Innokylä, 2021. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Viitattu 27.9.2023. Saatavissa: <kayttajaprofiilit-ja-persoonat>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7 uudistettu painos. Helsinki: Kauppa-mari.

Kaasalainen, S. 2017. Hyvinvointi tulevaisuuden työyhteisössä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 6.9.2023. Saatavissa: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/134951/Diplomity%C3%B6_Kaasalainen_Sami.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Ellibs.

Kouvonen, A., Heinonen, N., Katainen, A., Harkko, J. & Salonsalmi, A. 2024. Työolosuhteet ja mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot: monimenetelmällinen tutkimus nuorista sote-alan työntekijöistä. Helsingin yliopisto. Tutkimushankkeen loppuraportti. Viitattu 25.7.2024. Saatavissa: <https://oma.tsr.fi/api/projects/9378d9bf-9d72-418e-b7dd-c26dcb594902/attachment/42fded3b-7b93-4791-a475-2bf2e127bef1>

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 7.9.2023. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Laine, S. 2019. Työhyvinvoinnin yhteys sairauspoissaoloihin. Tapaustutkimus sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Itä-Suomen yliopisto. Pro Gradu. Viitattu 6.9.2023. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20339/urn_nbn_fi_uef-20190117.pdf

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, H. ym. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatioissa. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Viitattu 31.8.2023. Saatavissa: https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf

Laitinen, J., Delander, K., Ervasti, J. & Kivimäki, M. 2024. Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. Työterveyslaitos. Viitattu 6.7.2024. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148158/TTL_978-952-391-148-2.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M. & Feldt, T. 2021. Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 4.11.2023. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76661/99646-Artikkelin%2520teksti-198683-1-10-20210608.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2024. Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Helsinki 2024. Viitattu 2.7.2024. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ojala, A-M., Kyngäs, H. & Päätaalo, K. 2016. Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. Hoitotiede. Viitattu 5.7.2024. Saatavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128374/77497>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: E-oppi Oy. Ellibs.
- Puusa, A, & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Ellibs.
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue a. 2023. Mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointialue? Viitattu 9.10.2023. Saatavissa: [tietoa-hyvinvointialueesta](#)
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue b. 2023. Henkilöstöohjelma 2023–2025. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa: <https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2023/02/Henkilostoohjelma-2023-2025-v1-1.pdf>
- Päijät-Sote a. Yleistietoa Päijät-Hämeen keskussairaala. Viitattu 24.8.2023. Saatavissa: <https://paijat-sote.fi/laakariin-ja-hoitoon/sairaala/>
- Päijät-Sote b. Päivystysosasto, Viitattu 29.8.2023. Saatavissa: <https://paijat-sote.fi/laakariin-ja-hoitoon/sairaala/vuodeosastot/paivystysosasto/>
- Saari, E., Koivisto, T., Koskela, I., Käsälä, M., Rudman, V. & Turunen, J. 2022. Enemmän aikaa empatialle. Hoivatyön teknologiavälitteinen viestintä ja työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 10.7.2024. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145000/TTL-978-952-391-022-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibs.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 31.8.2023. Saatavissa: [työhyvinvointi](#)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden strategia. Viitattu 7.9.2023. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223250.pdf?sequence=1>

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Applying service design thinking in the real word. A practitioner's handbook. Canada: O'Reilly Media.

Suur-Uski, J. 2024. Dual trajectories of short-term and long-term sickness absence and their social- and health-related determinants among women in the public sector. University of Helsinki. Oxford University Press. Viitattu 25.7.2024. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/107e4400-3607-4720-99e5-dcae299283d9/content>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023. Terveydenhuollon menot ja rahoitus 2020. Tilastoraportti 18/2023. Viitattu 18.9.2023. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146539/TR18_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 30.10.2023. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Toimialaraportti: Sote-uudistus tuo suuria muutoksia sekä henkilöstölle että yrityksille. Viitattu 10.7.2024. Saatavissa: <https://tem.fi/-/toimialaraportti-sote-uudistus-tuo-suuria-muutoksia-seka-henkilostolle-etta-yrityksille>

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuus. Työhyvinvointi. Viitattu 31.8.2023. Saatavissa: [tyohyvinvointi](https://tyohyvinvointi.fi/)

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Juvenes Print.

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta. 2018. Sosiaali- ja terveysalan eettiset periaatteet –ovatko ne validea tulevaisuudessa? Viitattu 30.10.2023. Saatavissa: <https://etene.fi/documents/1429646/12259990/ETENE+julkaisu+46+Eettiset+perusteet%2C+kausijulkaisu/5a137eb6-6e68-8f50-96bb-ac844397343e/ETENE+julkaisu+46+Eettiset+perusteet%2C+kausijulkaisu.pdf>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. Ellibs.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 12.9.2023. Saatavissa:

<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>