



## **Työn voimavarat valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa**

Linda Helenius

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus, tradenomi YAMK

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Master-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Linda Helenius
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työn voimavarat valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 60 + 20
<p>Valtionhallinnon organisaatiot ovat olleet pitkään staattisia, muutos on ollut vähäistä ja henkilöstön vaihtuvuus pientä. Kuitenkin nykypäivänä organisaatiot ovat uusien haasteiden edessä, kun suuri osa henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle samalla, kun virastot yhdistyvät ja työnteon tavat muuttuvat. Tämän murroksen keskellä myös työympäristöön liittyvät haasteet ovat korostuneet, kun työuupumuksen oireiden esiintyvyys on lisääntynyt ja työntekijöiden odotukset työpaikoilla kasvaneet. Tämän vuoksi valtionhallinnon organisaatioissa on alettava kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden hyvinvointiin, jotta uusia työntekijöitä voidaan houkutella ja nykyiset työntekijät pitää.</p> <p>Työn voimavaroilla tarkoitetaan työssä olevia tekijöitä, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista, työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä sekä työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään missä määrin työn voimavaroja tuodaan esille valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa sekä millaisia erilaisia työn voimavaroja niissä tuodaan esille.</p> <p>Tutkimus on rajattu niin, että siinä pyritään selvittämään nykyhetken tilanne, ei etsimään syitä sille miksi näin on. Lisäksi tutkimus on rajattu niin, että se koskee ainoastaan työpaikkailmoituksissa nähtävissä olevaa viestintää. Tutkimuksessa ei siis selvitetä sitä, miten työpaikoilla sisäisesti työn voimavarat näkyvät. Teoreettiseen viitekehykseen on rajattu näkökulmat niin, että ne sopivat kyseiseen kehitystyöhön parhaalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvointiin liittyvä teoria toimii selkärankana teoriaosuudelle, mutta sen ollessa niin laaja käsite on rajauksen avulla päädytty siihen, että siinä painotetaan työn voimavarojen kehittämistä ja johtamista organisaatioissa. Kyseistä aihepiiriä tutkimalla on löydettävissä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineiston analysointimenetelmänä on käytetty dokumenttianalyysiä. Lähestymistapana on ollut tapaustutkimus. Tutkimusaineistona on ollut 112 valtionhallinnon organisaation työpaikkailmoitusta. Tutkimus on toteutettu kevään 2024 aikana.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että valtionhallinnon organisaatiot toivat esille yhdestä kahteentoista voimavaraa työpaikkailmoituksissaan. Noin puolet organisaatioista mainitsi yli viisi voimavaraa ja loput alle viisi voimavaraa. Yleisimmät esille tuodut voimavarat olivat valtion virastojen yleiset edut sekä etätömahdollisuus. Keskeinen havainto tutkimuksessa on se, että joidenkin organisaatioiden ilmoituksissa voimavaroja on tuotu esille monipuolisesti, kun taas toiset organisaatiot eivät niitä juurikaan mainitse. Erot ilmoituksissa saattavat johtua esimerkiksi organisaatiokulttuurista tai rekrytointikäytännöistä. Kehitysehdotuksena on se, että valtionhallinnon organisaatioille järjestettäisiin koulutuskampanja siitä, miten työn voimavarat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen. Organisaatioiden strategiseksi tavoitteeksi tulisi saada korkeatasoisten työnhakijoiden rekrytointi sekä nykyisten työntekijöiden sitouttaminen.</p>
<b>Asiasanat</b> Työn voimavarat, työhyvinvointi, organisaation kehittäminen, johtaminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet .....	2
1.2	Työn rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Raportin eteneminen .....	3
2	Menestyvä organisaatio.....	4
2.1	Organisaation menestysketju .....	4
2.2	Työn imu on onnistuneen työntekijäkokemuksen lopputulos .....	5
2.3	Työn imu on yhteydessä työhyvinvointiin.....	6
2.4	Työn voimavarat vahvistavat työn imua.....	8
2.4.1	Työtehtävän voimavarat.....	11
2.4.2	Työn järjestelyn voimavarat .....	12
2.4.3	Sosiaaliset voimavarat .....	13
2.4.4	Organisatoriset voimavarat .....	14
2.5	Yhteenveto.....	16
3	Työn voimavarojen kehittäminen ja johtaminen organisaatiossa .....	18
3.1	Kehittämällä ja johtamalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin .....	18
3.2	Työn voimavarojen kehittämisessä huomioitavia seikkoja .....	19
3.2.1	Kriittinen ajattelu kunniaan .....	20
3.2.2	Keinoja kehittämiseen.....	20
3.3	Työn voimavarojen johtamisessa huomioitavia seikkoja.....	22
3.3.1	Esihenkilö ja johto toimivat esimerkkinä muille.....	24
3.3.2	Moderni johtaminen tuottaa työniloa.....	25
3.3.3	Johtajan tulee tuntea itsensä voidakseen johtaa muita .....	27
3.4	Yhteenveto.....	28
4	Lähestymistapa, menetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	30
4.1	Lähestymistapa .....	30
4.2	Aineiston hankintamenetelmät .....	34
4.3	Aineiston analysointimenetelmät .....	35
4.4	Tutkimuksen toteutus .....	37
5	Tulokset.....	40
5.1	Missä määrin työn voimavaroja tuotiin esille.....	40
5.2	Mitä erilaisia työn voimavaroja tuotiin esille .....	41
5.2.1	Työtehtävän voimavarat.....	42
5.2.2	Työn järjestelyn voimavarat .....	42
5.2.3	Sosiaaliset voimavarat .....	43

5.2.4	Organisatoriset voimavarat .....	44
5.3	Työpaikkailmoitukset, joissa voimavaroja mainittiin eniten.....	44
6	Pohdinta.....	47
6.1	Tutkimuksen tuloksista .....	47
6.2	Tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.....	49
6.3	Johtopäätökset ja tulosten soveltaminen käytäntöön.....	50
6.4	Onnistumiset ja haasteet .....	54
6.5	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset .....	55
6.6	Oman ammatillisen kehittymisen reflektointi .....	56
Lähteet.....		57
Liitteet.....		61
Liite 1.	Työtehtävän voimavarat.....	61
Liite 2.	Työn järjestelyn voimavarat.....	64
Liite 3.	Sosiaaliset voimavarat .....	67
Liite 4.	Organisatoriset voimavarat .....	70
Liite 5.	Kilpailu- ja kuluttajaviraston työpaikkailmoitus .....	75
Liite 6.	Ruokaviraston työpaikkailmoitus .....	77
Liite 7.	Kanta-Hämeen käräjäoikeuden työpaikkailmoitus .....	79

# 1 Johdanto

Tämä tutkimuspainotteinen opinnäytetyö on ilmiölähtöinen ja siinä tutkitaan ilmiötä nimeltä työn voimavarat valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, missä määrin ja mitä työn voimavaroja valtionhallinnon organisaatiot tuovat esille työpaikkailmoituksissaan. Valtionhallinnon organisaatiot ovat olleet pitkään staattisia, muutos on ollut vähäistä ja henkilöstön vaihtuvuus on ollut pientä. Nykypäivänä virastot yhdistyvät, henkilöstö eläköityy ja työnteontavat muuttuvat, jolloin myös valtionhallinnon organisaatiot joutuvat muuttamaan toimintatapojaan säilyttääkseen osaavan työvoiman sekä rekrytoimaan uusia osaavia työntekijöitä.

Työn voimavaroilla tarkoitetaan työssä olevia tekijöitä, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista, työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä sekä työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 134.) Työn voimavarat on jaettu tätä tutkimusta varten neljään kategoriaan: työtehtävän voimavarat, työn järjestelyn voimavarat, sosiaaliset voimavarat ja organisatoriset voimavarat. Jaottelemalla työn voimavaratekijät neljän kategorian alle, on niitä helpompi tutkia systemaattisesti.

Suuri määrä työntekijöitä erityisesti julkisella sektorilla on jäämässä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tämän vuoksi organisaatioissa kuten valtion virastoissa, joissa työurat ovat olleet pitkiä ja eläköitymisbuumi on edessä, tulee johdon alkaa kiinnittää erityistä huomiota siihen, että työn voimavarat ovat kunnossa, jotta uusia työntekijöitä voidaan houkutella ja nykyiset työntekijät pitää. Valtiolla on vuoteen 2030 mennessä eläköitymässä yksi kolmasosa työntekijöistä, eli yhteensä 35000 henkilöä (Keva 2022). Lisäksi työntekijöiden odotukset työpaikoilla ovat kasvaneet. Työntekijät odottavat enenevässä määrin, että työpaikan työkalut ja prosessit toimivat sujuvasti. Työnantajien on kyettävä täyttämään nämä vaatimukset, jotta ne pitäisivät yllä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työn imua, jotta ne saisivat pidettyä kiinni työntekijöistään sekä rekrytoitua uusia työntekijöitä kilpailusta huolimatta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 119.) Edellä mainittujen seikkojen lisäksi opinnäytetyön aihe on ajankohtainen sillä tutkimusten mukaan jo useampi kuin joka neljäs suomalainen työntekijä kärsii työuupumuksen oireista. Erityisen huono tilanne on nuorilla aikuisilla työntekijöillä. Erityisesti työhön perehdyttämisen tärkeys ja turvallisuuden tunne uuteen työpaikkaan saapuessa korostuu nuorten työntekijöiden keskuudessa. Hyvällä esihenkilötyöllä ja työyhteisöllä, joka tukee työntekijöitä, voidaan työntekijöiden tilannetta parantaa. (Hytönen, T. & Pennanen, R. 20.3.2023.)

Valtiolla työskentelee noin 80000 henkilöä yli sadassa organisaatiossa. Valtiolla on vuonna 2024 käynnistetty yhteinen henkilöstöstrategia, jossa valtion henkilöstöjohtamista on tarkoitus uudistaa yhdenmukaisemmaksi. Virastot ovat tuoneet esille sen, että he kaipaavat valtionhallinnon yhteisiä tavoitteita sekä tukea henkilöstöjohtamiseen voidakseen kehittää omia virastojaan. Kyseinen

strategia ulottuu vuoteen 2030 saakka. Toimivaa valtionhallintoa voidaan pitää kansallisena menestystekijänä, jonka tehtävänä on palvella kansalaisia, yrityksiä ja yhteisöjä. Osaava ja sitoutunut henkilöstö on tässä avainasemassa. (Valtioneuvosto 2024.) Myös tästä juuri käynnistetystä henkilöstöstrategiasta on nähtävissä, se kuinka suuri tarve tällä hetkellä valtionhallinnon organisaatioilla on siihen, että he saavat tukea henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi voidaan huomata se, että keinoja kehittämiseen on alettu valtiolla miettiä laajemminkin.

Aihe on valikoitunut yllä olevien seikkojen perusteella, joista käy ilmi, että tulevaisuuden työelämä on murroksen edessä eläköitymisen sekä työntekijöiden odotusten vuoksi. Kuten edellä käy ilmi, paljon on kuitenkin tehtävissä työn voimavarojen kehittämiseksi ja tämän vuoksi työni teoriaosuus käsittelee työn voimavarojen kehittämistä ja johtamista. Aiheen valintaan on lisäksi vaikuttanut koulutusohjelmani sekä työpaikkani. Koulutusohjelmani suuntautuminen on johtajuus ja henkilöstövoimavarat. Työn voimavarat ovat tärkeässä roolissa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Lisäksi olen työskennellyt valtiolla kaksitoista vuotta ja työskentelen siellä edelleen, siksi aihepiiri erityisesti valtionhallinnon organisaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna kiinnosti minua. Tutkittavaksi kohteeksi on tärkeää valita tapaus, joka kiinnostaa tutkijaa (Eriksson & Koistinen 2014, 26).

## **1.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet**

Tutkimusongelmana on selvittää, millä tavoin työn voimavarat näkyvät valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa. Tutkimuksessa halutaan selvittää myös sitä, onko osa valtionhallinnon organisaatioista sellaisia, että työn voimavaroja ei syystä tai toisesta tuoda juurikaan esille työpaikkailmoituksissa. Lopputuloksena saadaan tietoa siitä, mitä valtionhallinnon organisaatiot viestivät työpaikkailmoituksissaan työn voimavaroista potentiaalisille työnhakijoille. Tarkoituksena on saada kokonaiskuva valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoitusten tämänhetkisestä tilanteesta liittyen työn voimavaroihin. Tutkimuksessa on mukana 112 valtionhallinnon organisaatiota, joista suurin osa on valtion virastoja.

## **1.2 Työn rajaukset ja tutkimuskysymykset**

Tutkimus on rajattu niin, että siinä tarkastellaan ainoastaan työpaikkailmoituksissa olevaa tietoa työn voimavaroista. Tutkimuksessa ei siis selvitetä sitä, miten työpaikoilla sisäisesti työn voimavarat näkyvät. Tutkimus on rajattu, niin että siinä pyritään ainoastaan selvittämään nykyhetken tilanne, ei etsimään syitä sille miksi näin on. Teoreettiseen viitekehykseen on rajattu näkökulmat niin, että ne sopisivat kyseiseen kehitystyöhön parhaalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvointiin liittyvä teoria toimii selkärankana teoriaosuudelle, mutta sen ollessa niin laaja käsite on rajauksen avulla päädytty siihen, että siinä painotetaan työn voimavaroja, sillä kyseistä aihepiiriä tutkimalla on löydettävissä työkaluja tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset:

K1. Missä määrin työn voimavaroja tuodaan esille valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa?

K2. Millaisia erilaisia työn voimavaroja tuodaan esille valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa?

### **1.3 Raportin eteneminen**

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, jossa perehdytään työn kannalta keskeisiin käsitteisiin, eli työhyvinvointiin, työn imuun, työntekijäkokemukseen sekä työn voimavaroihin sekä siihen, miten ne linkittyvät toisiinsa. Teoriaosuus jatkuu luvulla, jossa paneudutaan edellä mainittujen tekijöiden kehittämiseen ja johtamiseen työpaikoilla. Työhyvinvointia voi lähestyä negatiivisesta tai positiivisesta lähtökohdasta riippuen siitä tarkastellaanko enemmänkin työhyvinvointiin liittyviä ongelmia kuin selvitetään sitä, miten työhyvinvointia voisi parantaa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään työhyvinvoinnin myönteiseen puoleen ja tuodaan esille keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, eli siihen mitä voidaan tehdä sen sijaan että tarkasteltaisiin, mikä on vialla. Mankan (2013, 65) mukaan työelämä tutkimus on jo kauan keskittynyt selvittämään miksi työntekijät eivät voi hyvin. Tämä pessimistinen ajattelutapa voi johtaa pahimmillaan opittuun avuttomuuteen. Optimistisella ajattelulla taas voidaan saavuttaa toiminnallinen aktiivisuus ja keskimääräistä parempi terveys.

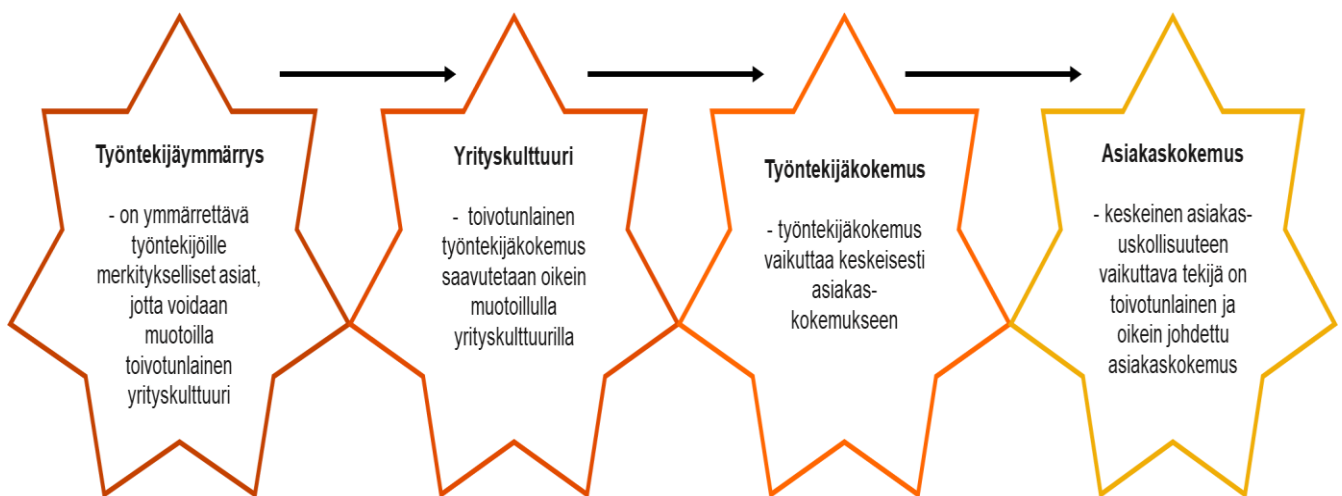
Opinnäytetyö jatkuu luvulla, jossa paneudutaan tutkimuksen lähestymistapaan ja tutkimusmenetelmiin sekä perustellaan tutkimuksessa tehdyt valinnat. Ensin kerrotaan tapaustutkimuksesta ja laadullisesta tutkimuksesta, jonka jälkeen paneudutaan dokumenttianalyysin ja sisällönanalyysiin. Tämän jälkeen esitellään keskeisimmät tutkimustulokset. Lopuksi pohdintaluvussa käydään läpi kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä reflektoidaan omaa oppimista.

## 2 Menestyvä organisaatio

Tässä luvussa käydään läpi organisaation menestykseen vaikuttavaa teoriaa. Aluksi kerrotaan mistä eri osatekijöistä organisaation menestysketju koostuu. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin työntekijäkokemukseen, työn imuun sekä työn voimavaroihin ja niiden vaikutukseen työhyvinvoinnille. Kaikki nämä eri elementit kytkeytyvät toisiinsa ja vaikuttavat organisaation menestykseen. Tämän työn pääteoriaosuus liittyy työn voimavaroihin, joten kyseinen osuus painottuu tässä luvussa. Työn voimavarat on jaoteltu Jari Hakasen Työn imu -kirjan mukaisesti neljään eri kategoriaan: työtehtävän voimavaroihin, työn järjestelyn voimavaroihin, sosiaalisiin voimavaroihin ja organisatorisiin voimavaroihin. Jokainen eri kategoria ja siihen liittyvät voimavarat käydään yksityiskohtaisesti läpi, sillä työn tutkimusosuus koostuu näiden eri kategorioiden ja niihin liittyvien voimavarojen ilmenemisen tarkastelusta. Tämä luku päättyy yhteenvetoon, jossa luvun keskeiset teemat kootaan yhteen.

### 2.1 Organisaation menestysketju

Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi lisää tuottavuutta ja tuottavuus lisää työhyvinvointia (Virtanen & Sinokki, 140). Kuten kuvasta 1 havaitaan, organisaation menestykseen vaikuttaa loppupeleissä eniten asiakaskokollisuus. Asiakaskokollisuuteen vaikuttaa vahvimmin, se kuinka hyvin asiakkaiden odotukset toteutuvat. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden kokemus organisaatiosta on keskeinen yksittäinen asia, joka vaikuttaa asiakaskokemukseen. Yrityskulttuuriin avulla voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja johtaa sitä. Oikeanlaisen yrityskulttuurin luominen vaatii työntekijäymmärrystä. Näistä osatekijöistä muodostuu yrityksen menestysketju. (Luukka 2019, 116-117.)



Kuva 1. Organisaation menestysketju (mukaiillen Luukka 2019, 117)



Työntekijäymmärrys tarkoittaa kaikkea sitä tietoa, jota työntekijöistä voidaan saada ja sen myötä johtaa heitä paremmin (Luukka 2019, 119). Yrityskulttuuri on näkymättömissä oleva sosiaalinen järjestys, joka muokkaa asenteita. Kulttuuriset normit määrittelevät sen, mitä työyhteisössä arvostetaan ja mitä väheksytään. Kun kulttuuri on linjassa arvojen, pyrkimysten ja tarpeiden kanssa voidaan sen avulla aikaansaada valtavasti energiaa, jonka avulla organisaatio saadaan menestymään. (Garvin, Edmonson & Gino 2008, 111.) Työntekijäkokemus on työntekijän henkilökohtainen kokemus työpaikastaan (Luukka 2019, 128). Asiakaskokemuksella tarkoitetaan kaikkia asiakaassa herääviä ajatuksia ja tunteita, kun hän on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (Huhta & Myllyntaus 2021, 35). Yrityskulttuuri, joka on rakennettu työntekijäymmärryksen varaan tuottaa parhaan mahdollisimman työntekijäkokemuksen. Työntekijät puolestaan tuottavat asiakkaille samanlaisen kokemuksen, joka heillä on organisaatiosta. (Luukka 2019, 136.)

## 2.2 Työn imu on onnistuneen työntekijäkokemuksen lopputulos

Työntekijäkokemus voidaan nähdä osana ihmiskokemusta. Ihmiskokemus viittaa kaikkiin tunteuksiin ja ajatuksiin, joita ihminen kokee elämänsä aikana. Työnantajilla on mahdollisuus vaikuttaa ihmiskokemukseen vaikuttamalla työntekijäkokemukseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 125.) Aikaisemmin yritysten ei ole tarvinnut panostaa työntekijäkokemuksen samalla tavoin kuin nykyään. Pitkään vallalla ollut käsitys siitä, että työntekijöihin ei tarvitse investoida samalla tavalla kuin tuotantolaitoksiin tai tuotekehitykseen on alkanut pikkuhiljaa muuttamaan työtahdin kasvun, osaamistarpeiden lisääntymisen sekä kasvavien burnoutlukujen vuoksi. (Mellanen & Mellanen 2020, 111.) Työntekijäkokemus syntyy tilanteissa, joissa työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset kohtaavat työarjen ja organisaatiokulttuurin, jolloin syntyy tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta (Luukka 2019, 128).

Vaikka työntekijäkokemus on moniulotteinen kokonaisuus, on sitä silti tärkeä pyrkiä hahmottamaan, jotta sitä on mahdollista johtaa tavoitteellisesti. Työntekijäkokemus koostuu työntekijän työhön, työympäristöön ja organisaatiosta työnantajana liittyvistä ajatuksista ja tunteista työnantajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kahdella tasolla. Sillä voidaan tarkoittaa työntekijän kokonaisarviota vuorovaikutuksesta työnantajan kanssa tai sillä voidaan tarkoittaa jotain yksittäistä vuorovaikutustapahtumaa. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä yritetään parantaa kokonaisarviota keskittymällä yksittäisiin työhön liittyviin hetkiin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-121.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 119) jakavat työntekijäkokemuksen kahteen osa-alueeseen.

- 1) se on käytännön työkalu työntekijöille merkityksellisten työn voimavarojen sekä työn vaatimusten johtamiseen, ja
- 2) ajattelu-, johtamis- ja kehittämismalli, jossa työntekijät ovat keskiössä

Työntekijäkokemuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin, mikä työntekijöitä motivoi, mitä he pitävät tärkeänä ja mitä he tarvitsevat suoriutuakseen työstään mahdollisimman hyvin. Työntekijäkokemustyön avulla voidaan lisätä työn voimavaroja työntekijöitä ja vähentää työn vaatimuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 133.) Työntekijäkokemusta tulee johtaa, jos siitä halutaan toivotunlaista. Pyrkimällä tuntemaan ja ymmärtämään työntekijöitä on johdolla mahdollisuus vaikuttaa työntekijäkokemukseen. (Luukka 2019, 129.)

### 2.3 Työn imu on yhteydessä työhyvinvointiin

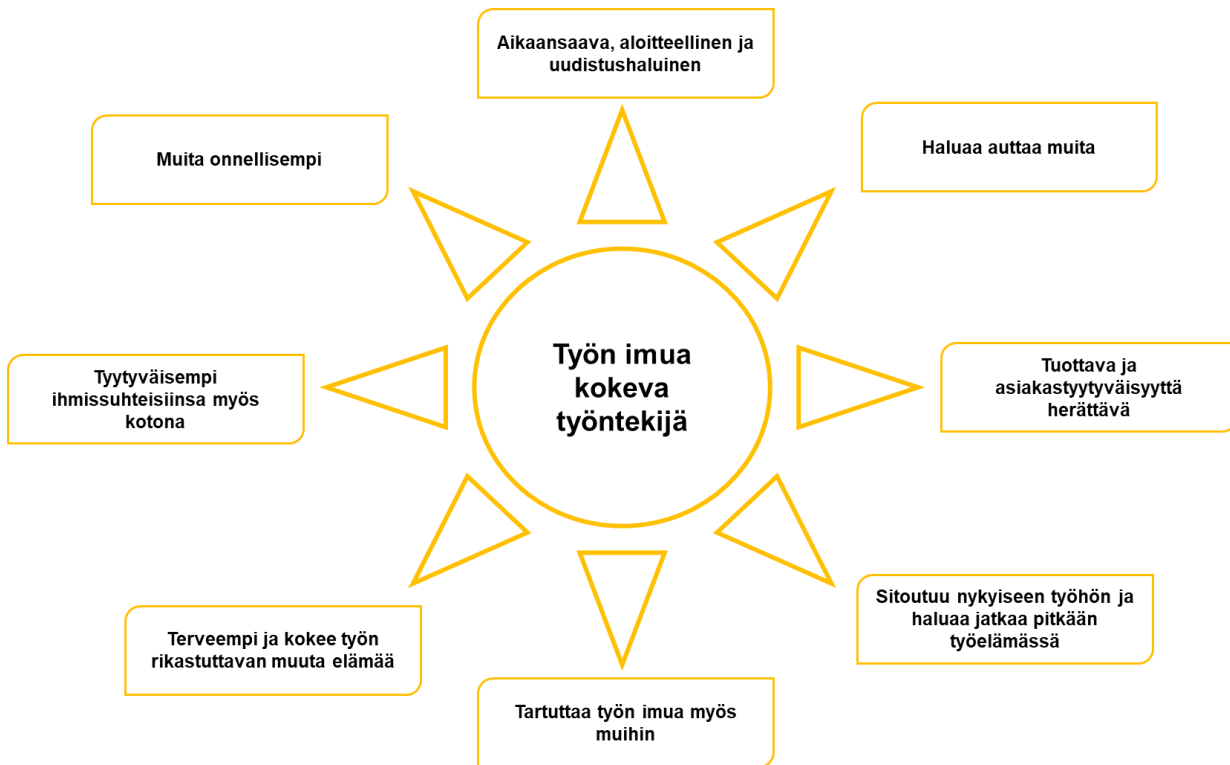
Työn imulla (engagement) tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotilaa, jonka aikana työntekijä kokee työnsä innostavana sekä merkityksellisenä. Työntekijä myös haluaa sitoutua työhön. Työn imu on tavallaan vastavoima työn vaatimuksille. (Schaufeli & Bakker 2004, 294.) Työn imu on lopputulos, kun työntekijäkokemuksen kehittämisessä on onnistuttu (Huhta & Myllyntaus 2021, 133). Lisäksi työn imu on organisaatioiden strateginen kilpailuetu (Hakanen 2011, 69).

Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Roma ja Bakker (2002, 74-75) määrittelevät työn imun suhteellisen pysyväksi ja positiiviseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työntekijä kokee itsensä tarmokkaaksi ja omistautuneeksi sekä uppoutuu työhön. Tarmokkuus kuvaa energisyyttä, vireyttä sekä sinnikkyyttä sekä halua panostaa työhön. Omistautuminen kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä, haasteellisuudesta, innostavuudesta ja ylpeyden tunteesta työtä kohtaan. Uppoutuminen kuvaa keskittymisen tilaa, josta on vaikea irtautua ja joka tuottaa nautintoa.

Kaikki työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa työilmapiiriin ja hyvinvointiin työssä. Työn imua voi pitää yllä olemalla optimistinen myös hankalissa tilanteissa, olemalla tukena työkavereille sekä ottamalla vastuuta omasta käytöksestään. Ristiriitoihin tulisi suhtautua rakentavasti. Anteeksi antaminen, ystävällisyys sekä se, että on luotettava mahdollistavat työyhteisön hyvinvoinnin. (Virtanen & Sinokki 2014, 213.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 132) toteavat, että työn imu ei ole työntekijän ominaisuus, vaan se syntyy työntekijän ja ympäristön yhteisvaikutuksessa. Hakanen (2011, 42) tuo puolestaan esille sen, kuinka työn imussa toimii vastavuoroisuuden periaate, sillä silloin kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, haluaa työntekijä tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

Työn imu ei tarkoita sitä, että työ olisi aina hauskaa eikä se itsessään toimi työn imevänä ominaisuutena. Ei kuitenkaan ole harvinaista kokea työn imua, ja sitä on myös mahdollista kokea kaikenlaisissa töissä. Loistaakseen työssään tulisi työntekijän kokea työn imua vähintään kerran viikossa. Kuten kuvasta 2 näkyy, tuo työn imua kokeva työntekijä lisäarvoa työpaikoille monin eri tavoin. (Hakanen 2011, 41.)



Kuva 2. Työn imua kokeva työntekijä (Hakanen 2011, 41)

Pennonen (2021, 110) mainitsee yhdeksi työhyvinvoinnin perusedellytyksistä työolot. Työolot voivat joko edistää tai ehkäistä työhyvinvointia, ja ne vaikuttavat myös työyhteisön toimintaan sekä tuloksellisuuteen. Työturvallisuudesta huolehtimalla mahdollistetaan kunnolliset työolot, jolloin työpaikka on turvallinen. Tällöin fyysiset sekä psykososiaaliset työolot ovat kunnossa, työkuormitus on sopivalla tasolla työn järjestelyt toimivat ja työyhteisö on toimivat. Virtanen & Sinokki (2014, 141) korostavat sitä, kuinka hyvinvointi nojaa turvallisuudentunteeseen sekä luottamukseen. Työhyvinvoinnin osa-alueista eli työturvallisuudesta, työkyvystä, työssä jaksamisesta, henkisestä hyvinvoinnista, turvallisuudentuneesta ja tuloksellisuudesta muodostuu moniulotteinen kokonaisuus, jossa syy-seuraussuhteet vaikuttavat kaikkiin suuntiin.

Yksilön työhyvinvoinnin voi nähdä selkeästi työn tuloksissa, esimerkiksi siinä millaista palvelua asiakas saa. Kun laatu on hyvää, on asiakas tyytyväinen, mikä johtaa tuloksellisuuden kasvamiseen. (Virtanen & Sinokki 2014, 189.) Manka (2013, 73) tuo esille, kuinka työhyvinvointi muodostuu yksilön, työpaikan, esihenkilön sekä kollegoiden välisestä positiivisesta ja aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Se ilmenee työntekijässä näkyvänä työnä ja työn imuna. Organisaatiolle tämä tuottaa lisäarvoa, sillä hyvässä ilmapiirissä on mahdollisuus olla luova ja se houkuttelee osaavaa työvoimaa.

Yksi perinteisimmistä työhyvinvoinnin kuvaajista on työtyytyväisyys, jonka avulla kuvataan sitä, kuinka paljon työntekijät pitävät työstään tai eivät pidä (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2005, 58). Korkea hyvinvoinnin tila antaa mahdollisuuden kasvattaa myönteisyyttä, laatua, energisyyttä sekä menestystä työyhteisössä (Hakanen 2011, 41).

Työhyvinvointi vaihtelee ajasta, paikasta ja yksilöstä riippuen. Työ voi hyvinvointia lisäämällä tehdä ihmisen elämästä merkityksellistä. (Virtanen & Sinokki 2014, 9.) Pennonen (2011, 34) kertoo, että työn imun on osoitettu edistävän työntekijän terveyttä, onnellisuutta sekä työsuorituksia. Työhyvinvoinnissa on keskeistä kohtuullisuus, minkä vuoksi on oltava tasapaino yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. (Virtanen & Sinokki 2014, 189.)

## **2.4 Työn voimavarat vahvistavat työn imua**

Työn voimavaroilla tarkoitetaan työssä olevia tekijöitä, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista, työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä sekä työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä. Ne koostuvat esimerkiksi työn tekemistä tukevasta työympäristöstä, kunnollisista työvälineistä, sosiaalisesta tuesta työpaikalla, henkisesti turvallisesta työympäristöstä, osallistavasta kulttuurista sekä työn merkityksellisyydestä. Työntekijäkokemuksessa pyritään vahvistamaan ja kasvattamaan kyseisiä elementtejä, sillä ne vahvistavat työn imua. Työn voimavarat toimivat ikään kuin työntekijäkokemuksen rakennuspalikoina. (Huhta & Myllyntaus 2021, 134.)

Hakanen (2011, 49-50) kertoo, että työn voimavarat muodostuvat työn fyysisistä, psykologisista, sosiaalisista sekä organisatorisista piirteistä, joiden avulla on mahdollista kohdata ja vähentää työssä koettuja vaatimuksia, ja jotka tukevat työn tavoitteiden saavuttamista. Tällä tavoin ne motivoivat työntekijöitä ulkoisesti. Tämän lisäksi työn voimavarat motivoivat myös sisäisesti vastamalla työntekijän psykologisiin perustarpeisiin itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä sekä pärjäämisestä. Tästä seuraa se, että työn voimavarat saavat aikaan henkilökohtaista kasvua, oppimista sekä työssä kehittymistä. Työn voimavarat energisoivat työntekijöitä sisäisen ja ulkoisen motiivoinnin myötä, jolloin ne myös lisäävät sekä pitävät yllä työn imua. Suomalaisilla työpaikoilla on paljon potentiaalia kehittää tätä vajavaisesti hyödynnettyä potentiaalia vahvistamalla työn voimavarakiteijöitä. Mankan (2013, 71) mukaan työn voimavaroja lisäävillä toimilla voidaan lisätä työhyvinvointia. Hakanen (2011, 50) toteaa vielä, että työn voimavaroja voidaan pitää syynä sille, että ihmisillä on mahdollisuus ja halu tehdä työssä parhaansa.

Virtanen ja Sinokki (2014, 190) luettelevat työn voimavaroiksi esimerkiksi työn suunnittelun osallistumisen, mielekkäät työtehtävät, materiaalsen ja ei-materiaalsen palkitsevuuden, työn varmuuden, esihenkilöiden ja kollegoiden tuen sekä mahdollisuuden kehittyä. He mainitsevat myös, kuinka voimavarat aikaansaavat työn imua ja kokemuksen työhön sitoutumisesta. Pennonen

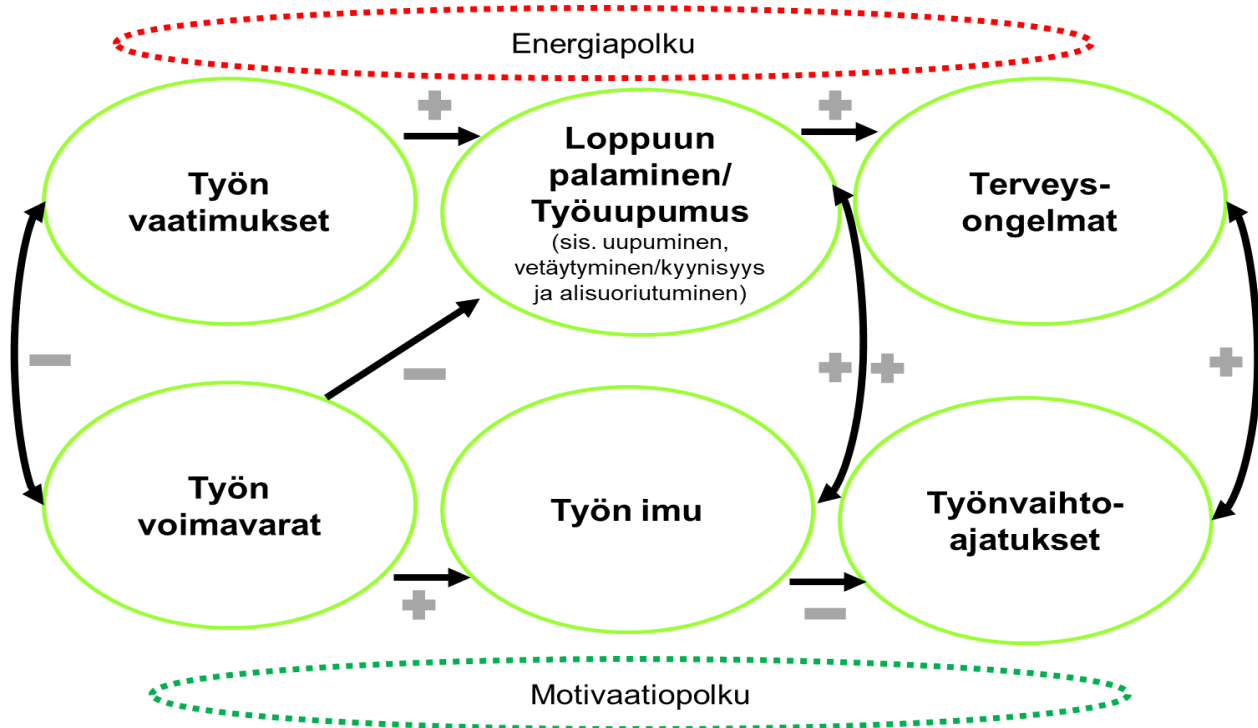
(2021, 34) mainitsee esimerkkeinä työn voimavaratekijöistä työn kehittävyden, esimiehen tuen, arvostuksen sekä myönteiset asiakaskontaktit ja kertoo näiden olevan yhteydessä työn imuun.

Mäkikangas ja muut (2005, 58) puolestaan esittävät, että jako työn vaatimusten ja voimavarojen välillä ei ole yksiselitteinen, sillä riippuu työntekijästä, miten työn piirteet tulkitaan. Esimerkiksi työn haasteellisuus voidaan nähdä joko vaatimustekijänä tai voimavaratekijänä tai molempina. Myös Pennonen (2021, 112) tuo esille näkemyksen siitä, että koska ihmiset kokevat asiat eri tavoin, voi työn voimavaroilla ja vaatimuksilla olla erilaisia merkityksiä. Esimerkiksi joku voi kokea työn sisällön tärkeänä voimavarana, kun taas toiselle sosiaaliset kontaktit ovat tärkeämpi voimavara.

Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli ovat vuonna 2001 esittäneet mallin, jonka avulla työstä voidaan löytää tekijät, jotka altistavat työssä uupumiselle. Työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands-Resources, JD-R) mallissa esitetään, kuinka työ pitää sisällään vaatimuksia ja voimavaroja. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaation liittyviä tekijöitä, joiden kohtaaminen vaatii työntekijältä jatkuvaa fyysistä ja henkistä panosta. Ne eivät ainoastaan vähennä työn vaatimusten kielteisiä vaikutuksia ja auta saavuttamaan työtavoitteita, vaan ne voivat myös stimuloida henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä ja positiivista työn imun tilaa. Esimerkiksi meteli, työmäärä, työn vaativuus, tyytymättömyys palkkaan, tyytymättömyys urakehitykseen, ihmissuhdeongelmat työssä, kiire sekä työyhteisön ristiriidat voidaan nähdä työn vaatimustekijöinä. (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli 2001, 501-502.) Työn vaatimukset eivät aina ole kielteisiä, mutta ne saattavat muodostua stressitekijöiksi silloin kun työntekijä joutuu pitkään ponnistelemaan yli oman jaksamisensa (Schaufeli & Bakker 2004, 4).

Alkuperäinen työn vaatimusten ja voimavarojen malli esittää, miten työssä uupuminen on seurausta kahdesta prosessista. Ensimmäisessä prosessissa työn pitkään kestäneet liialliset vaatimukset, johtavat siihen, että työntekijä ei pysty enää palautumaan, mikä johtaa ylikuormittumiseen ja lopulta työuupumukseen. Toisessa prosessissa työn voimavarat puuttuvat, minkä vuoksi työn vaatimukset kasvavat liian suuriksi, mikä hankaloittaa työtavoitteiden saavuttamista ja johtaa lopulta vetäytymiskäyttäytymiseen. (Demerouti ym. 2001, 502).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallista on myöhemmin kehitetty uusi versio (kuva 3). Tässä mallissa näkyy kaksi prosessia, jossa ensimmäistä kutsutaan energiapoluksi (energia vähenee) ja toista prosessia motivaatiopoluksi (motivaatio kasvaa). Tämä versio kuvaa sitä, miten työn vaatimukset ja loppuun palamisesta johtuvat terveysongelmat johtavat siihen, että työnvaihtoajatukset lisääntyvät (energiapolku). Kun taas työn voimavarat ja työn imu puolestaan vähentävät työnvaihtoajatuksia (motivaatiopolku). Nämä polut voivat myös yhdistyä, jolloin esimerkiksi työn voimavarat vähentävät työssä jaksamiseen liittyviä ongelmia. (Schaufeli & Bakker 2004, 297-298.)



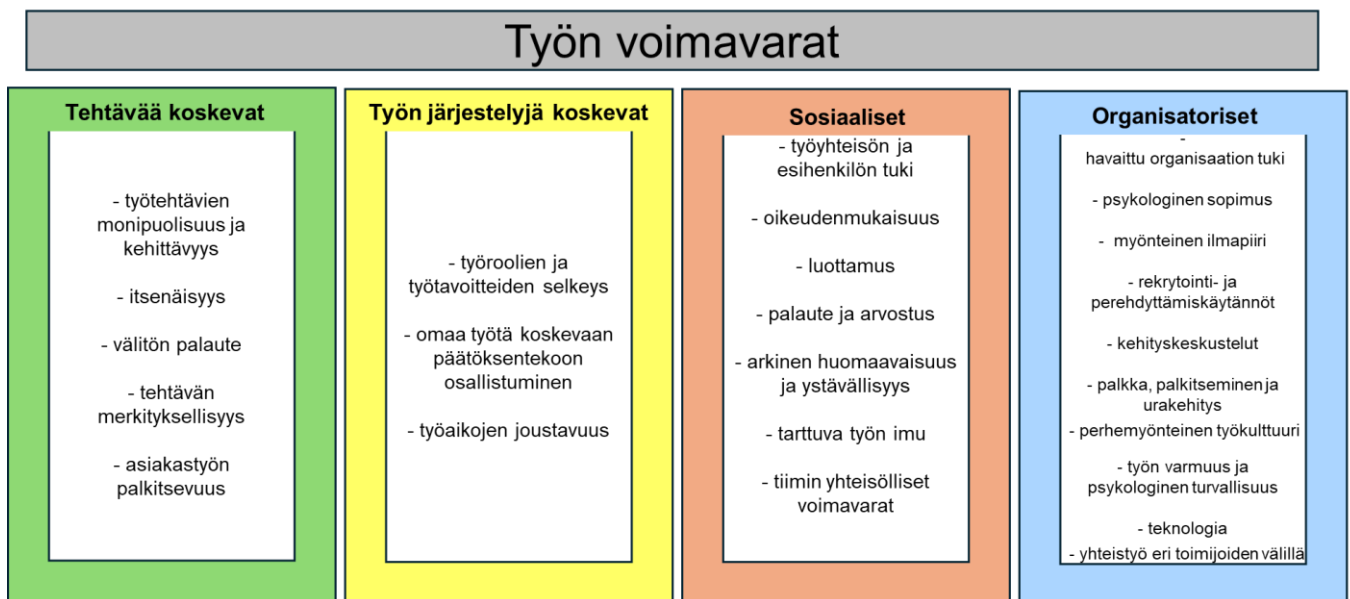
Kuva 3. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (mukaillen Schaufeli & Bakker 2004, 297)

Mallille on esitetty myös kritiikkiä myöhempinä vuosina. Schaufeli ja Taris (2013, 55) esittävät kritiikkiä mallille siitä syystä, että se kertoo siitä minkälainen työ ja henkilökohtaiset piirteet johtavat mihinkin psykologiseen tilaan ja lopputulokseen, mutta se ei kuitenkaan kerro siitä miksi näin tapahtuu. Koska malli antaa ainoastaan hyvin rajoittuneen kuvauksen näistä psykologisista mekanismeista, voidaan se nähdä huomattavana rajoittavana tekijänä mallille. Schaufeli ja Taris toteavat kuitenkin, kuinka tämä asia on helposti korjattavissa sillä, että mallin vierelle on helppo piirtää vaihtoehtoisia teoreettisia viitekehyksiä. Lisäksi Schaufeli ja Taris tuovat esille sen, kuinka mallin vahvuutena on se, että se kuvaa selkeästi, miten vaatimukset, resurssit, psykologiset tilat ja tulokset liittyvät toisiinsa. He toteavat myös, että malli toimii käytännöllisenä apuvälineenä monenlaisissa ammatillisissa ympäristöissä työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi.

Pennonnen (2021, 112) tuo esille sen, että jos työn voimavaratekijät eivät ole kunnossa kääntyvät ne kuormitustekijöiksi. Tärkeää on siis, että työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa. Työn vaatimusten ja voimavarojen välinen epäsuhta johtaa suurempaan palautumisen tarpeeseen työpäivän jälkeen, mikä uhkaa pahimmillaan työkykyä. Manka (2008, 286) puolestaan toteaa uupumuksen tien johtavan riittämättömyyden tunteeseen, kyynisyyteen sekä siihen, että ammatillinen itsetunto heikkenee. Kun taas työn ilon polku antaa energiaa, saa työn tuntumaan mielekkäältä sekä lisää keskittymistä, mikä puolestaan johtaa siihen, että asioita saadaan aikaan.

Bakker & Leiter (2010, 127-128) kertovat kuinka työn imu kokemus sekä työn voimavarat vahvistavat toisiaan. Kun työn voimavarat ovat kunnossa vahvistuu työn imun kokemus, jolloin myös työntekijän työn voimavarat vahvistuvat. Kyseinen positiivinen kierre toimii vastavuoroisesti. Se ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että molempien toteutuminen lisäisi toista pitkällä tähtäimellä. Työn voimavarat ja työn imu kytkeytyvät toisiinsa hyvinvointia tukevalla tavalla, sillä ne lisäävät henkilökohtaisia resursseja, tuottavat positiivisia tunteita sekä kasvattavat suorituskykyä.

Hakanen (2011, 51) jakaa työn voimavarat neljään kategoriaan. Nämä kategoriat ovat työtehtävän voimavarat, työn järjestelyn voimavarat, sosiaaliset voimavarat sekä organisatoriset voimavarat. Näiden kategorioiden alle hän on luetellut tarkemmin esimerkkejä erilaisista voimavaratekijöistä, joiden avulla työstä voi selvitä ja kokea työn imua. Työn voimavarat ovat tärkeitä hyvälle työsuoritukselle ja työhyvinvoinnille. Hakanen toteaa myös, että työn voimavarat saattavat vaihdella eri töissä ja eri aikoina ja jokaisessa työssä on omanlaisiaan voimavaroja. Jokaisen kategorian alle Hakanen on luetellut esimerkkejä kyseisen kategorian voimavaroista (kuva 4).



Kuva 4. Työn voimavarat (Hakanen 2011, 49-69)

### 2.4.1 Työtehtävän voimavarat

Työtehtävätason voimavaroja voidaan monissa ammateissa pitää keskeisinä tekijöinä työn imun ja mielekkyyden kokemiselle. Joissain tapauksissa näitä voimavaroja heikentävät kuitenkin työn sosiaalisten tai organisatoristen voimavarojen puuttuminen. Oma työ voi tuntua merkitykselliseltä,

mutta samalla on mahdollista kokea, että muut työpaikalla eivät anna sille tarpeeksi arvostusta. (Hakanen 2011, 52.)

*Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys* antaa työntekijälle mahdollisuuden omien taitojen, kokemusten sekä potentiaalinen hyödyntämiseen. Parhaimmassa tapauksessa työntekijä pääsee tekemään työtä, jossa hän saa hyödyntää omia vahvuuksiaan. Työssä kehittyminen valaa uskoa omaan pystyvyyteen, mikä lisää työn imua. *Itsenäisyys* työpaikalla antaa eväät innostukselle ja uudistushakuisuudelle. (Hakanen 2011, 52-53.) Pennanen (2021, 112) mainitsee, että usein työntekijät eivät motivoitu työssä, joka on täysin ulkoapäin ohjattua.

Työssä olisi tärkeää saada *välitöntä palautetta* omasta toiminnastaan, jotta on mahdollista huomata kaikki se, mitä työpäivän aikana on saanut aikaan ja antaa siitä tunnustusta itselleen. *Tehtävän merkityksellisyyden* huomaa usein siinä, miten oma työ vaikuttaa muiden ihmisten elämään. (Hakanen 2011, 53-54.) Työ muuttuu usein mielekkääksi silloin, kun osallistumme merkityksellisten tehtävien toteuttamiseen. Juuri nämä tehtävät ovat usein haastavia, mutta juuri merkityksellisyys tuo niihin innostuksen tunteen. Merkityksellinen työ voi pitää sisällään seuraavia elementtejä: uuden oppiminen, yhdessä inspiroituminen, luova ajattelu, kyky kyseenalaistamiseen, organisaation ja sen jäsenten kehittäminen sekä vapaus ja joustavuus. (Malmelin, 2023, 53-54.) *Asiakastyön palkitsevuus* on merkittävä työn voimavara. Vuorovaikutus sekä mahdollisuus auttaa toisia on monelle tärkeä syy tehdä kyseistä työtä. Jo lyhytkestoisessa asiakaspalvelutilanteessa on mahdollista saavuttaa palkitsevia sekä myönteisiä tunteita. (Hakanen 2011, 54.)

#### 2.4.2 Työn järjestelyn voimavarat

Työn järjestelyjä koskevien voimavarojen avulla työtä on mahdollista tehdä parhaalla mahdollisella tavalla. Kyseiset voimavarat auttavat siinä, että työntekijä pääsee hyödyntämään tehtävätason voimavaroja ja nauttimaan niiden tuomasta energiasta jokapäiväisessä työssään. Työjärjestelyjä koskevat voimavarat ovat sidoksissa hyvään johtamiseen. (Hakanen 2011, 55.)

Kun *työroolit ja tavoitteet ovat selkeitä*, on työstä mahdollista suoriutua myös muutosten keskellä. Selkeät ääriviivat työlle mahdollistavat luovan sekä innostavan työskentelyn. (Hakanen 2011, 55.) Myös Manka (2015, 118) kiinnittää huomiota siihen, kuinka tavoitteiden avulla työntekijän on mahdollista priorisoida työntekoaan myös kiireen keskellä niin, että tavoitteet toteutuvat.

Hakanen (2011, 55) tuo esille sen, että kun työntekijät otetaan mukaan *omaa työtä koskevaan päätöksentekoon* esimerkiksi niin, että on mahdollisuus päättää missä järjestyksessä työtehtäviään tekee, vahvistuu työntekijöiden vastuunotto omasta työstään ja sen kehittämisestä. On tärkeää, ottaa työntekijät yksilöllisesti huomioon, koska silloin he voivat paremmin ja ovat motivoituneempia.



Kun työnantaja on tarvittaessa valmis *joustamaan työajoissa* työntekijän elämäntilanteen mukaan, ovat myös työntekijät valmiimpia joustamaan työpaikan hyväksi.

### 2.4.3 Sosiaaliset voimavarat

Sosiaalisten voimavarojen avulla on mahdollista rakentaa ja vahvistaa työyhteisön työn imua päivittäin. Nämä voimavarat ovat usein ilmaisia ja jokainen työntekijä voi myös omalta osaltaan vaikuttaa työn imun syntymiseen itsessään ja muissa. (Hakanen 2011, 56.)

*Työyhteisön ja esihenkilön tuki* voi erityisesti haastavissa tilanteissa muodostua keskeisimmäksi voimavaraksi työlle, kun työntekijä huomaa, ettei ole vaikeuksien keskellä yksin. *Oikeudenmukaisuus* on yksi keskeisistä johtamiseen liittyvistä voimavaroista, jonka avulla varmistetaan esimerkiksi se, että kaikki työntekijät tulevat kuulluiksi ja, että päätöksentekoprosessit ovat läpinäkyviä. (Hakanen 2011, 57.) Oikeudenmukainen esihenkilö ylläpitää ja luo työhyvinvointia (Virtanen ja Sinokki 2014, 148). Myös Pennonen (2021, 125) pitää osaavan esihenkilön tunnusmerkkinä sitä, että hän on oikeudenmukainen sekä tasa-arvoinen.

*Luottamus* lisää halua toimia työyhteisön hyväksi ja ihannetapauksessa se läpäisee koko työyhteisön (Hakanen 2011, 58). Jotta työyhteisössä on mahdollista käydä avointa ja uteliasta keskustelua vaikeistakin asioista, on luottamuksen kokemus keskeisessä roolissa (Malmelin 2023, 134). Luottamus kannustaa ideoimaan ja lisää uskallusta heittää erikoisiakin ajatuksia ilmaan. Se auttaa ihmisiä kysymään ja kyseenalaistamaan sekä mahdollistaa toisten auttamisen, osaamisen jakamisen kokeilemisen sekä virheiden korjaamisen. Luottamus on yksilökeskeinen ja henkilökohtainen asia, ja se pohjautuu enemmän tunteelle kuin järjelle. (Ojala 2019, 260.) Laitinen, Vuorinen ja Simola (2021, 268) tuovat esille, kuinka luottamuksen avulla luodaan avoimuutta, jonka avulla on helpompi ymmärtää muita.

Kun työntekijä toimii epäitsekästä työpaikan hyväksi esimerkiksi ponnistelemalla ja joustamalla, on tärkeää, että tämä huomioidaan. Myönteinen ja *palautte ja arvostuksen osoittaminen* tehdystä työstä vahvistaa tunnetta arvostuksesta ja työyhteisöön kuulumisesta, mikä vahvistaa myös yhteisöllisyyttä. (Hakanen 2011, 59.) Ihmiset toivovat saavansa arvostusta työpaikan ihmissuhteissa. Hyvin merkitykselliseksi koetaan juuri esihenkilöltä saatu arvostus. Kun ihminen kokee olonsa arvostetuksi, pyrkii hän ponnistelemaan tavoitteidensa eteen ja alkaa loistaa. Tämä lisää myös halua kehittyä, jonka seurauksena myös ammatillinen itsetunto kasvaa. (Virtanen & Sinokki, 149-150.)

Erityisesti kiireisessä työrytmissä *arjen huomaavaisuudella ja ystävällisyydellä* on mahdollista voimaannuttaa työkavereita helposti työn lomassa. Ne lisäävät yhteenkuuluvuuden ja inhimillisyyden tunnetta työarjessa. Myönteisessä ilmapiirissä *työn imu* ja innostus työntekijöiden kesken *tarttuu*. (Hakanen 2011, 59-60.) Myös Manka (2013, 77) toteaa, että mitä suurempi osa työyhteisöstä

kokee olonsa hyvinvoivaksi, sitä enemmän se vaikuttaa koko ryhmän hyvinvointiin. *Tiimin yhteisöllisillä voimavaroilla* viitataan tilanteeseen, jossa yhteiset tavoitteet omaavat tiimit sekä toisiinsa linkittyvät työtehtävät luovat tilanteen, jossa yleensä yksilöllisinä ilmiöinä toimivat voimavarat muodostavat yhteisöllisen tason voimavaroja. Näitä ovat esimerkiksi tiimin käsitys siitä mihin se pystyy ja tiimin jäsenten keskeinen luottamus. (Hakanen 2011, 60.)

#### 2.4.4 Organisatoriset voimavarat

Työn organisatoriset voimavarat tarjoavat johtamiselle ja henkilöstöhallinnolle mahdollisuuden ylläpitää ja vahvistaa työn imua. Organisatoristen voimavarojen on oltava tasapainossa työn innostavuuden keskeisten lähteiden, kuten tehtävä- ja vuorovaikutustason voimavarojen kanssa, tukeakseen niiden toteutumista työssä. (Hakanen 2011, 61.)

*Havaitulla organisaation tuella* tarkoitetaan sitä, mikä työntekijän käsitys on siitä, kuinka paljon hänen työpanostaan ja työhyvinvointiaan arvostetaan. Työntekijä on motivoituneempi ja haluaa antaa parhaansa silloin, kun hän kokee, että saa työlleen vastineeksi tunnustusta, välittämistä ja palkkiota. Kun työntekijä kokee olevansa tärkeä ja arvostettu tekemässään tehtävässä, kokee työntekijä työn imua eikä uuvu helposti. (Hakanen 2011, 62.) Myös Virtanen ja Sinokki (2014, 147) toteavat arvostuksen ja luottamuksen ilmapiirin mahdollistavan innostuksen ja oppimisen.

Työntekijän ja työnantajan välillä voidaan nähdä olevan työsopimuksen lisäksi *psykologinen sopimus*. Työntekijälle tämä tarkoittaa käsitystä siitä, mitä hänelle on luvattu työpanoksen vastineeksi. Organisaation epäsuorat tai selkeät lupaukset esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksista ja määräaikaisuuksien jatkoista muodostavat toteutuessaan psykologisen lupauksen. Psykologinen lupaus rikkoutuu, jos lupaukset eivät toteudu. *Myönteinen ilmapiiri* työpaikalla syntyy, kun työntekijät ja esihenkilöt kannustavat toisiaan ja työkulttuuri on uudistusmielinen. Tällöin koko työyhteisön toiminta muodostuu energisoivaksi sekä työn imua vahvistavaksi. (Hakanen 2011, 62-63.)

*Rekrytointi- ja perehdyttämiskäytäntöihin* panostaminen tarjoaa mahdollisuuden työn imun kasvatamiseen. Työntekijän potentiaali on tärkeää tunnistaa rekrytointivaiheessa ja uudelle työntekijälle on perehdyttämisvaiheessa kerrottava mikä työssä on suotavaa ja mikä ei. Uudelta työntekijältä on tärkeää kuulla arvioita siitä, mitkä ovat uuden työn voimavaroja ja hän voikin toimia arvokkaana peilinä työyhteisölle. (Hakanen 2011, 64.) Perehdytykselle tulee varata aikaa ja siihen tulee panostaa. Näin työntekijä saadaan tekemään niitä asioita, jotka ovat organisaatiolle aidosti tärkeitä ja hän oppii myös tekemään asiat oikein, jolloin työntekijästä tulee myös mahdollisimman pian tuotava. (Luukka 2019, 304.) Työhyvinvoinnin tukena toimivat onnistuneet *kehityskeskustelut*, jossa asetetaan työlle tavoitteet sekä seurataan niiden toteutumista. Kehityskeskusteluissa tulee myös olla mahdollisuus antaa palautetta puolin ja toisin. (Virtanen & Sinokki, 157-158.) Silloin kun

kehityskeskustelut tukevat aitoa vuoropuhelua, muodostavat ne arvokkaan työn voimavaran. Tärkeää olisi keskustella erityisesti siitä, mikä työssä on innostavaa. (Hakanen 2011, 65.)

Ulkoiset palkitsemisen tavat kuten *palkka, palkitseminen ja uranäkymät* ovat tärkeitä työn voimavaroja siitä huolimatta, että aineettomat voimavarat ovatkin ensisijaisia voimavaroja työn imulle. Oikeudenmukainen palkitseminen ohjaa työntekijää toimimaan kohti organisaation päämäärää. Uudet uranäkymät muodostavat tärkeän voimavaran, sillä ne ehkäisevät työssä kyllästymistä. (Hakanen 2011, 65-66.) Myös Luukka (2019, 359, 362) tuo esille oikeudenmukaisen ja kilpailukykyisen palkkauksen merkityksen. Työntekijän tulee saada oikeudenmukaista palkkaa suhteessa markkinaan ja työkavereihinsa. Liian alhaisella palkalla työntekijä ei ole sitoutunut. Palkka ei monellekaan ole se syy miksi töissä viihdytään tai työtä tehdään hyvin, mutta monelle se on kuitenkin perimmäinen syy työnteolle. Kulttuurin tulisi olla sellainen, että työntekijät pystyvät luottamaan siihen, että heidän panostuksensa työhön näkyy automaattisesti palkassa. Palkka ei itsessään motivoi, mutta voidaan kuitenkin sanoa, että huono palkkaa toimii motivaatiota heikentävänä tekijänä.

*Perhemyönteinen työkuulttuuri* viestittää työntekijälle työpaikan inhimillisistä arvoista sekä tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia, mikä puolestaan vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Työpaikat, joilla on perhemyönteinen työkuulttuuri panostavat virallisiin toimintamalleihin ja käytäntöihin, joilla työn ja muun elämän yhteensovittaminen mahdollistetaan. Muodollisten sopimusten lisäksi perhemyönteisyys välittyy organisaation ja johdon epävirallisissa asenteissa. (Hakanen 2011, 67.) Virtanen ja Sinokki (2014, 154) toteavatkin, että työpaikan hyvinvointiin vaikuttavat myös työpaikan ulkopuoliset tekijät.

Kun työ koetaan *varmaksi ja psykologisesti turvalliseksi* vapautuu työntekijältä energiaa toimia luovasti ja aloitteellisesti (Hakanen 2011, 67-68). Myös Huhta ja Myllyntaus (2021, 182-183) tuovat esille sen, kuinka työpaikalla on tärkeää ymmärtää työntekijöiden tarve psykologiselle turvallisuudelle, eli esimerkiksi sille, että virheiden tekeminen on turvallista, riskejä uskalletaan ottaa, kysymyksiä uskalletaan kysyä ja uusia ideoita voidaan tuoda ilmi. Malmelin (2023, 79) näkee epäonnistumiset mahdollisuutena kehittyä sekä oppia uutta ja tämän vuoksi niihin voi toisinaan olla jopa hyödyllistä pyrkiä. Epäonnistumisten hyödyt kannattaa tunnistaa, jolloin oppeja voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

*Teknologia* on hyvin toimiessaan tärkeä työn voimavara tukiessaan työn sujuvuutta ja edistäänsään kommunikaatiota (Hakanen 2011, 69). Erityisesti tietotyössä ja monipaikkatyössä korostuu hyvien työvälineiden sekä hyvin toimivien ohjelmistojen merkitys. Työssä on helpompaa onnistua silloin kun vuorovaikutus onnistuu sujuvasti työkavereiden ja asiakkaiden kanssa työntekoa tukevilla välineillä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 191.) Hakanen (2011, 69) toteaa, että kaikkia organisaation toimijoita yhdistää halu edistää koko työyhteisön hyvinvointia ja, että *yhteistyötä* on mahdollista

edistää juuri yhteisillä toimilla. Myös Huhta ja Myllyntaus (2021, 182) painottavat sitä, kuinka työpaikalla on tärkeää tukea työpaikan ihmissuhteita ja tunne-elämää mahdollistamalla työarjessa ihmisten välinen kiireetön kohtaaminen sekä yhteistyö.

## 2.5 Yhteenveto

Menestyäkseen organisaation tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten työntekijä voi. Lisäämällä työntekijän tyytyväisyyttä työhön, voidaan saavuttaa huomattavaa kilpailuetua, sillä asiakkaalle välittyy sama kokemus kuin työntekijöille. Pyrkimällä ymmärtämään mitä työntekijä tarvitsee, eli lisäämällä työntekijäymmärrystä voidaan rakentaa parempaa ja aidompaa organisaatiokulttuuria. Kun työntekijä voi hyvin, eli työntekijäkokemus on hyvä, haluaa hän panostaa organisaatioon, mikä puolestaan lisää organisaation menestystä.

Työntekijäkokemus muodostuu työntekijän ja työnantajan välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Pyrkimällä johtamaan näitä vuorovaikutushetkiä mahdollisimman hyvin, pystyy työnantaja vaikuttamaan siihen, että työntekijä kokee sekä työn että organisaation positiivisena. Työn imun yksi tärkeimpiä seurauksia on työhön sitoutuminen ja työn mielekkääksi kokeminen. Työnantajan kannattaa siis panostaa toimiin, jolla työn imua saadaan kasvatettua. Työntekijä, joka uskoo organisaatioon ja viihtyy työssään voi henkisesti paremmin, jolloin hän myös suoriutuu työtehtävistään tehokkaammin. Hyvinvoiva työntekijä levittää positiivista energiaa ympärilleen ja vahvistaa näin työn imun kokemusta koko organisaatiossa.

Työn voimavarat, ovat niitä tekijöitä, joihin panostamalla työnantaja pääsee konkreettisesti vaikuttamaan työn imun kokemukseen. Lisäämällä työn voimavaroja työarjessa, voidaan helpottaa työntekijöiden työssä kokemaa kuormitusta. Työn voimavarojen kokeminen vaihtelee yksilön mukaan. Tämän vuoksi johdon onkin tärkeää pyrkiä ymmärtämään työntekijöitään, ja sitä mitä asioita he pitävät arvossa ja mitkä asiat tuottavat heille positiivisia kokemuksia.

Työtehtävän voimavarat tulevat näkyville päivittäisessä työssä. Työtehtävien ollessa merkityksellisiä sekä tarpeeksi itsenäisiä, voidaan vahvistaa työntekijän kokemusta siitä, että hän pärjää ja kokee, että on oikeassa paikassa työssä. Palautteen saaminen ja onnistunut yhteistyö asiakkaiden kanssa vahvistaa entisestään työntekijän arvostusta työtään kohtaan.

Työn järjestelyn voimavarat toimivat selkärankana kaikelle organisaatiossa tapahtuvalle toiminnalle. Kyseisiin voimavaroihin panostamalla voidaan lisätä työntekijän hallinnan tunnetta päivittäisessä työssä. Kun puitteet työnteolle tukevat itse työtehtävistä suoriutumista, voi työntekijä rauhassa keskittyä työtehtäviinsä ja saada aikaan hyviä tuloksia.

Sosiaaliset voimavarat liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ihminen tarvitsee muita onnistuakseen työssään. Ryhmän tuki on ensisijaisen tärkeää työssä pärjäämiselle ja työn imun tuntemiselle. Jaettu ilo ja tekemisen meininki tarttuu, kun yhdessä pystytään luomaan arjen keskelle positiivisia arvostavia kohtaamisia. Oikeudenmukaisuutta ja luottamusta vahvistamalla esihenkilö osoittaa, että työpaikalla arvostetaan näitä tekijöitä ja kohtaamiset ihmisten välillä muodostuvat myönteisiksi ja turvallisiksi.

Organisatorisia voimavaroja kehittämällä johtajille ja henkilöstöhallinnolle tarjoutuu oiva paikka vaikuttaa työntekijöiden työn imun edistämiseen. Organisaation tulee luoda rakenteita, joilla konkreettisesti pystytään näyttämään työntekijöiden arvostus. Kouluttautumismahdollisuudet ja oikeudenmukainen palkkaus ovat tärkeässä roolissa. Lisäksi organisaation tulisi tukea työn- ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä psykologista turvallisuutta. Näin työntekijän henkisiä voimavaroja säästyy itse työn tekoon. Hyvin toimiva rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelut sekä toimivat järjestelmät ovat myös tärkeässä asemassa, joilla voidaan vaikuttaa positiiviseen työkokemukseen. Myönteinen ilmapiiri työpaikalla sekä psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että työntekijä kokee olonsa turvallisiksi ja näin ollen pääsee myös tekemään työtään vapautuneesti ja ilon kautta.

### 3 Työn voimavarojen kehittäminen ja johtaminen organisaatiossa

Tässä luvussa paneudutaan siihen miksi työn voimavarojen kehittäminen ja johtaminen on tärkeää ja siihen mitä sillä voidaan saavuttaa. Lisäksi luvussa käydään läpi konkreettisia keinoja, joilla kehittämistä ja johtamista voidaan toteuttaa. Kehittämisosuudessa tuodaan erityisesti esille kriittisen ajattelun tärkeyttä. Johtajuusosiossa tärkeänä teemana on moderni johtajuus sekä johtajan itsetuntemus. Luku päättyy yhteenvetoon, jossa luvun keskeiset teemat kootaan yhteen.

#### 3.1 Kehittämällä ja johtamalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin

Kun työpaikalla huomataan, että jokin asia on pielessä, sille toivottavasti pyritään tekemään jotain. Usein työpaikoikoilla jää kuitenkin huomaamatta se, mikä ei sinänsä ole huonosti, mutta jonka avulla työn tekemistä olisi mahdollista energisoida. On myös tärkeää oppia tunnistamaan vahvuuksia ja pyrkiä vahvistamaan niitä entisestään, jolloin niiden avulla voidaan jopa kannatella työyhteisöjä vaikeimpina aikoina. (Hakanen 2011, 50.) Manka (2015, 108) tuo esille sen, kuinka työhyvinvointi ei synny itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista, joka pitää sisällään strategista suunnittelua, henkilöstön voimavaroista huolehtimista sekä työhyvinvointitoiminnan arviointia. Organisaatio voi hyvin silloin kun se on rakenteeltaan joustava, kehittyy ja siellä voi toimia turvallisesti.

Kun halutaan palkata osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa, on tärkeää miltä työnantaja työhyvinvoinnin edistäjänä ulospäin näyttää (Virtanen & Sinokki 204, 140). Työyhteisön arvot vaikuttavat siihen, miten työtä tehdään. Jos työpaikalla sankaruutena nähdään sen, että tehdään pitkiä päiviä, ollaan väärällä polulla. Työn ilon ylläpitämiseksi tulisi jokaisessa työyhteisössä laatia selkeät pelisäännöt. (Manka 2013, 287.)

Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen on koko työyhteisön asia, on päävastuu siitä aina kuitenkin johdolla (Pennonen 2021, 25). Myös Virtanen ja Sinokki (2014, 36) toteavat, että vaikka työhyvinvointi on yksilöllinen kysymys, niin edellytykset sille luodaan työpaikalla. Puusa, Mönkkönen ja Kuittinen (2011, 96) tuovat kuitenkin esille sen, että vaikka esihenkilö olisi kuinka aktiivinen ja sitoutunut hyvänsä ei hän pysty muuttamaan koko työyhteisön toimintaa, ellei hän onnistu saamaan koko yhteisöä toimimaan samasuuntaisesti.

Työntekijäkokemusta tulee johtaa, jos halutaan että se on hyvää ja toivotunlaista. Jotta työntekijäkokemusta voidaan johtaa, on tunnettava työntekijät sekä ymmärrettävä heitä. (Luukka 2019, 129.) Työhyvinvoinnin tavoitteet ja keinot riippuvat organisaatiosta. Tärkeää on, että työhyvinvoinnin tavoitteet on huomioitu läpi organisaation eli johtamisessa, strategisessa suunnittelussa, henkilöstöpolitiikassa sekä toiminnanohjauksessa ja prosesseissa. (Virtanen & Sinokki 2014, 108.)

Johtamisen tutkimuksessa puhutaan huomiolähteisyyden teoriasta, jonka mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mihin organisaatioiden päätöksenteossa kiinnitetään huomiota. Tämä ohjaa organisaation toimintaa ja menestystä. Huomiolähtöinen tapa tarkastella asioita perustuu siihen, kuinka kaikki pohjautuu sille, mihin ihminen kiinnittää huomionsa. Esimerkiksi töissä toimintaa ohjaa se, mihin työntekijät ja esihenkilöt huomionsa kiinnittävät. (Malmelin 2023, 58-59.) Hakanen (2011, 51) tuo esille sen, kuinka työn voimavarat eivät usein maksa mitään, suhdanteet eivät vaikuta niihin ja niitä on mahdollista kehittää ja parantaa työyhteisössä milloin vain.

### 3.2 Työn voimavarojen kehittämisessä huomioitavia seikkoja

Jos organisaatiolla on toiveena uudistua, on olennaista, että organisaation jäsenet kykenevät muuttamaan ajattelutapojaan ja vapautumaan aikaisemmista rajoittavista näkemyksistään. Uuden luominen vaatii irrottautumista vakiintuneista periaatteista ja käytännöistä, jotka usein ylläpitävät vanhaa toimintamallia, rajoittaen näin luovuutta ja hidastaen uudistumista. (Malmelin 2023, 48.)

Organisaatiot rakennetaan usein niin, että työntekijöillä on selkeät toimenkuvat ja vastuut, mikä johtaa usein siihen, että työntekijällä ei ole mahdollisuutta keskittyä muuhun kuin varsinaisiin työtehtäviin. Avoin ajattelu ja luova vuorovaikutus jää siis varsinaisten työtehtävien jalkoihin. Työyhteisön, joka haluaa uudistua, tulee panostaa siihen, että kaikille työntekijöille jää aikaa avoimeen ajatteluun. Yritysten kulttuureissa painottuu yleensä tehokkuus ja tuloksellisuus eikä avoimuus uudelle. Seuraavaksi on esitelty tapoja, joilla on mahdollista varata aikaa myös muuhun kuin arjen työhön: kokouksissa tulee keskittyä menneisyyden sijasta tulevaisuuteen, kokouksissa on oltava jokin tavoite (tavoite voi olla myös ideointi) sekä ajan arvostaminen. Avoimelle ajattelulle on siis järjestettävä tilaa sekä kunnioitettava myös muiden aikaa, jotta huomio voidaan keskittää merkityksellisiin asioihin. (Malmelin 2023, 67-70). Myös Manka (2013, 85) tuo esille sen, kuinka oppiminen vaatii ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta sekä innovatiivista ilmapiiriä. Jännittyneessä ilmapiirissä oppimisilmapiirikin köyhtyy. Osaamisen jatkuva kehittäminen mahdollistaa sen, että organisaatiosta tulee oppiva organisaatio, joka pystyy selviytymään myös muutosten keskellä. Oppivassa organisaatiossa yksöiden, ryhmien ja koko organisaation oppiminen perustuu siihen, että oppiminen on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Tärkeää on, siis määritellä millaista osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Henkilöstövoimavarojen suunnittelu, osaamisen johtaminen, henkilöstön mukaanotto sekä palkitseminen ja tunnustusten antaminen on vahvassa yhteydessä siihen, minkälaiseksi työ koetaan. Nämä toimenpiteet vaikuttavat siihen, miten työntekijä työssään jaksaa, millaisia oppimiskokemuksia hän saa, kuinka turvalliseksi ja mahdollistavaksi hän työyhteisönsä tuntee ja kuinka hän näkee työnsä lopputuloksen merkityksen. (Virtanen & Sinokki 2014, 123.)

### 3.2.1 Kriittinen ajattelu kunniaan

Nykypäivän kompleksisissa organisaatioissa erilaisten näkökulmien kohtaamisissa muodostuu jännitteitä. Niitä tulisi kuitenkin ajatella luonnollisena osana arkea ja pitää jännitteitä enemmänkin mahdollisuutena luoda ja kehittää uutta kuin uhkana. Jännitteiden hyödyntämistä voidaankin pitää johtamistaitona ja niiden hallintaa tulee pitää tärkeänä osana yrityksen menestystä. (Talja, Nieminen & Lanne 2021.) Avoimuus on tärkeää saada koko työyhteisöä koskevaksi, jotta ihmiset voivat yhdessä kasvaa (Malmelin 2023, 113).

Kyseenalaistaminen on avartavaa kriittistä ajattelua ja keskustelua, joka tukee luovaa vuorovaikutusta. Kriittisyys on pyrkimystä ymmärtää miksi asiat ovat niin kuin ovat, se on aktiivista ja syvälistä pohdiskelua. On siis tärkeää, että sitä ei nähdä arvosteluna eikä moitteena, kuten usein käy. Eriävät mielipiteet auttavat löytämään uusia näkökulmia, välillä on hyödyllistä tuulettaa myös omia ajatuksiaan. Työyhteisössä kriittisyyteen voi kannustaa käyttämällä erilaisia kysymisen tekniikoita. Esimerkiksi toistuvat miksi-kysymykset ovat usein hyödyllisiä, jotta päästään ongelman juurisyille. (Malmelin 2023, 85, 107-110.) Myös (Garvin ym. 2008, 111) ovat sitä mieltä, että oppimisen kannalta on tärkeää, että työntekijöitä ei vähätellä tai syrjäytetä, kun he ovat eri mieltä kollegojensa tai auktoriteettihahmojen kanssa tai jos he kysyvät naiiveja kysymyksiä. Sen sijaan työntekijöiden pitäisi tuntea olonsa mukavaksi ilmaistessaan omia ajatuksiaan työhön liittyen.

Malmelin puolestaan (2023, 115) tuo esille kriittisen näkökulman liialliseen vapauteen ja avoimuuteen. Ilman johdonmukaisuutta liiallinen avoimuus ja vapaus voivat johtaa organisaation kaaokseen. Tämän vuoksi organisaatiossa on tärkeää löytää tasapaino avoimuuden ja järjestyksen välillä. Näin on mahdollista toimia sekä luovasti, että tavoitteellisesti.

### 3.2.2 Keinoja kehittämiseen

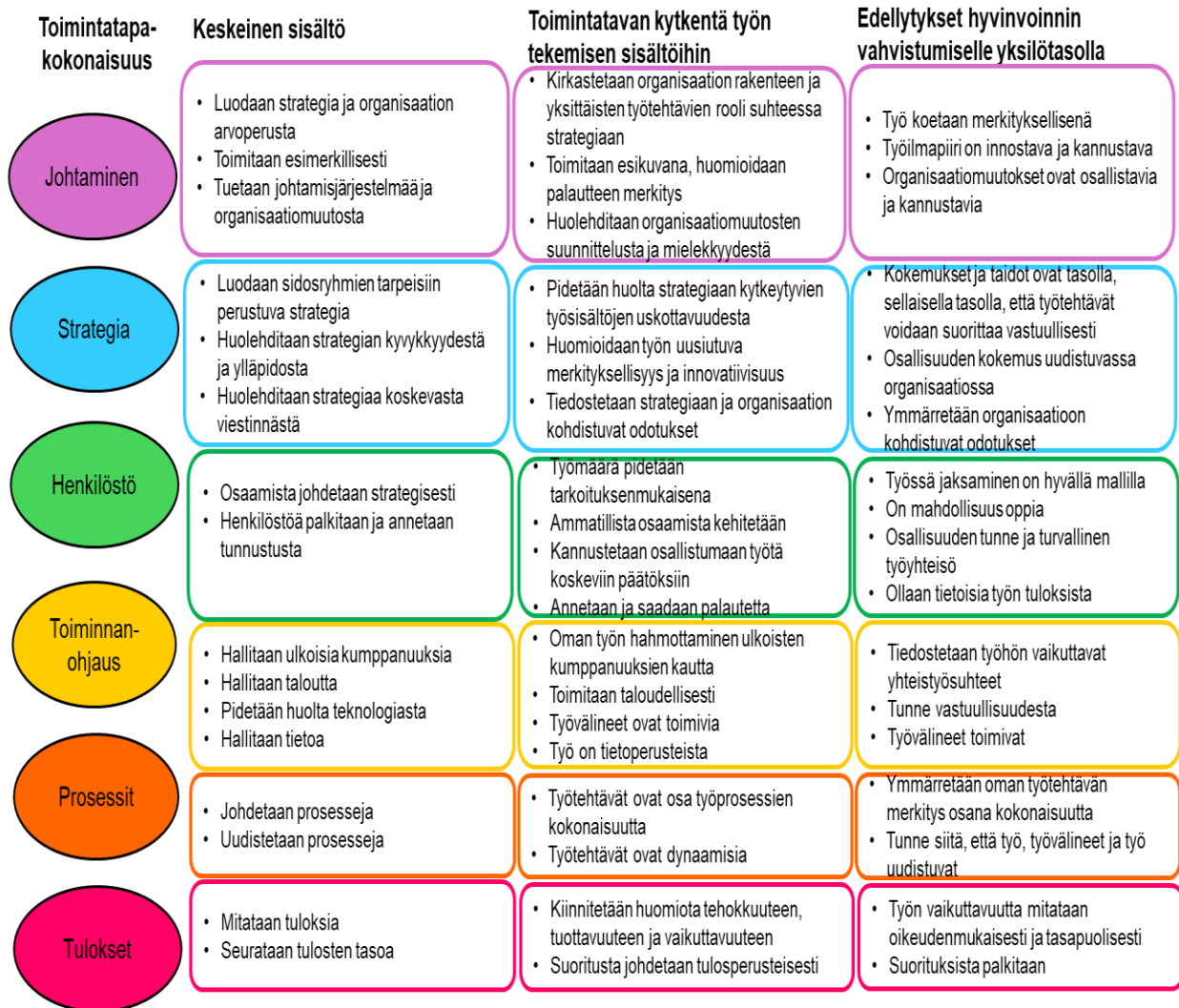
Työn voimavarojen vahvistaminen alkaa siitä, että työn voimavarat tunnistetaan (Hakanen 2011, 73-74) ja jakaa voimavarat olemassa oleviin, uinuviin, puuttuviin sekä kielteisiin. Olemassa olevat voimavarat ovat jo toimivia voimavaroja, joissa huomio tulee kiinnittää niiden ylläpitämiseen. Uinuvat voimavarat eivät vielä ole kunnolla käytössä, esimerkiksi työntekijällä olevat taidot, joita ei vielä ole huomattu, mutta joista olisi hyötyä työssä. Puuttuvat voimavarat ovat voimavaroja, joita tarvittaisiin, mutta joita ei nykytilanteessa ole. Kielteisiä voimavaroja ovat voimavarat, joita on liikaa, esimerkiksi liian itsenäinen työ, jolloin työntekijä ei saa tukea tarpeeksi.

Työntekijäkokemusta voidaan kehittää, keskittymällä parantamaan yksittäisiä vuorovaikutushetkiä työntekijän ja työnantajan välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että suunnitellaan tavoitteellisesti työsuhteen elinkaaren aikana tapahtuvat kohtaamispisteet yhdessä työntekijän kanssa. Näin voidaan luoda ylivertaista arvoa työntekijälle. Tämä arvo näkyy yleensä organisaatiossa monin tavoin.



Työntekijän tyytyväisyys työhön, hyvinvointi sekä työn imu lisääntyvät, kun työntekijät kokevat, että heidän tarpeitaan kuullaan. Tällöin he myös sitoutuvat työnantajaan ja organisaatio myös erottuu muistaa työnantajista, mikä on tärkeää, kun kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa. Liiketoimintahyöty näkyy kahdella tavalla. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia sekä sairastavat vähemmän, jolloin syntyy vähemmän henkilöstökustannuksia. Hyvinvoivat työntekijät myös saavuttavat tavoitteet paremmin ja tuottavat näin lisäarvoa asiakkaalle, mikä heijastuu positiivisena asiakaskokemuksena. Hyvä asiakaskokemus kasvattaa liikevaihtoa. Kun työntekijäkokemuksen kehittämiseen panostetaan, saa organisaatio mahdollisuuden kehittyä entistä työntekijälähtöisemmäksi, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstöön liittyvät toimenpiteet pystytään kohdistamaan oikeille alueille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121-124.)

Organisaation toimintatavat linkittyvät vahvasti työn tekemisen sisältöihin työyhteisö sekä yksilötasolla (kuva 5). Johtaminen on tässä tärkeässä roolissa erityisesti silloin kun mietitään, millä ehdoin työtä tehdään ja sen myötä syntyvää työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvointia vahvistetaan. Johtamista ei kuitenkaan tule painottaa muiden tekijöiden kustannuksella. Toimiva strategia takaa sen, että työtehtävät eivät ajansaatossa muutu turhaksi näennäistyöksi. Työn toiminnanohjauksella ja tulosten mittaamisella puolestaan varmistetaan se, että työ on tuloksellista. Eri toimintatavat siis vaikuttavat kokonaisuutena siihen millainen yksittäisen työtehtävän rooli ja sisältö on sekä työpaikan hyvinvointikokemukseen. Tärkeää on huomata se, että organisaatioissa on usein eroja ja syynä tähän voidaan usein pitää yrityskulttuuria. Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että vaikka toimintatapoja muutettaisiin, ei se aina tarkoita sitä, että yrityskulttuuri muuttuisi yhtä nopeasti. (Virtanen & Sinokki 2014, 131-132.)



Kuva 5. Organisaation toimintatapojen kytkeytyminen työn tekemisen sisältöihin ja yksilön hyvinvointikokemuksiin (mukaillen Virtanen & Sinokki 2014, 133)

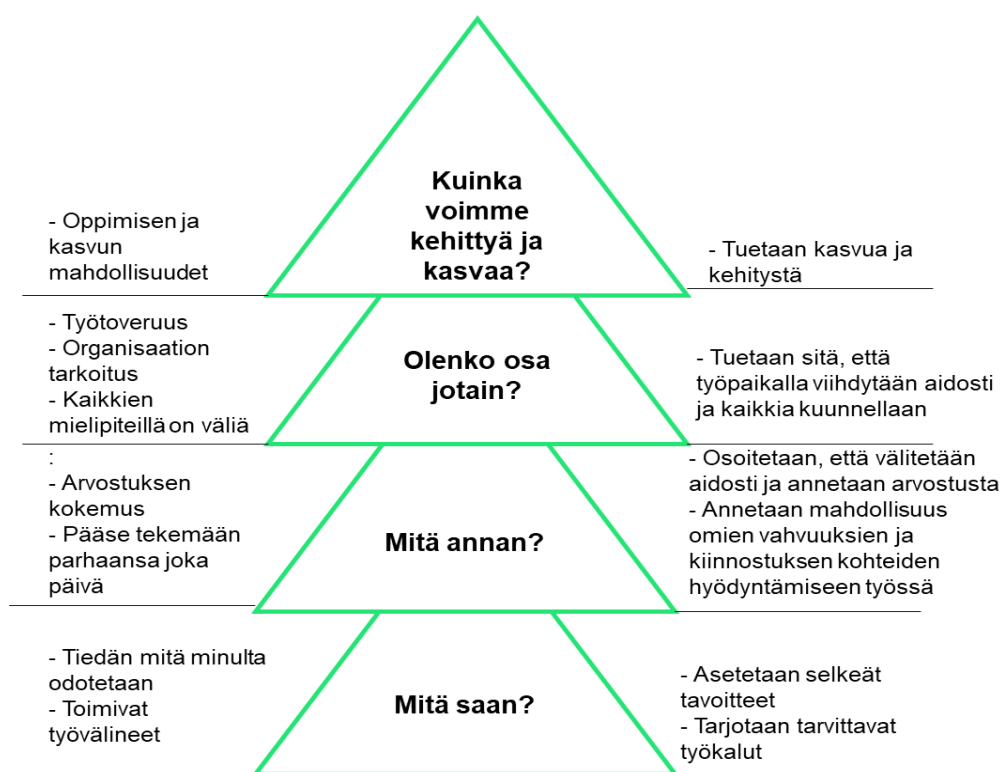
Organisaatiot voivat myös kannustaa työn tuunaamiseen. Työn tuunaamisen ideana on se, että työ saadaan sopimaan paremmin työntekijälle ja omia vahvuuksia pääsee hyödyntämään ja työn imu sitä myöten kasvaa. Työtä voi tuunata esimerkiksi lisäämällä työn haastevaatimuksia, kuten siirtymällä tekemään uusia itseä kiinnostavia työtehtäviä. Työtä tuunaamalla työ kuvastaa paremmin tekijäänsä itseään ja sitä kautta myös palkitsee aiempaa enemmän. (Hakanen 2020, 29, 32.)

### 3.3 Työn voimavarojen johtamisessa huomioitavia seikkoja

Johtamista ja organisaatioiden toimintaa painotetaan eri teoriasuuntauksissa eri näkökulmista. Aikaisemmin yksilöt on nähty järkipärisin syin ja kannustimin hallittavana koneiston osana, kun taas nykyisin halutaan tietää mitä yksilöt ajattelevat ja kuinka heidän osaamistaan vahvistetaan.

Avainasemassa on työntekijän ja esihenkilöiden välinen vuoropuhelu. Korkealla tasolla oleva työhyvinvointi auttaa organisaatiota menestymään. (Virtanen & Sinokki 2014, 46.)

Fleming ja Asplund (2007, 161-167) esittelevät kirjassaan neljä ulottuvuutta työntekijöiden kokemalle työn imulle (kuva 6). Nämä ulottuvuudet koostuvat siitä mitä työntekijä saa organisaatiolta, mitä hän antaa organisaatiolle, kokeekohan hän olevansa osa organisaatiota ja kuinka organisaatio voi auttaa häntä kehittymään ja kasvamaan. Johtajan kyky täyttää työntekijöiden emotionaaliset vaatimukset, vaikuttaa suoraan siihen kuinka tehokas työyhteisö on. Työyhteisö, joka täyttää nämä ehdot työn imulle toimii huomattavasti korkeammalla tasolla, kuin työyhteisö, joka ei näihin yllä. Nämä elementit koostuvat ihmisten perustarpeista tulla nähdyksi sekä osallistumisen kokemuksesta. Kuvion oikealla puolella on kerrottu, mitä johto ja esihenkilöt voivat tehdä vahvistaakseen näitä elementtejä.



Kuva 6. Neljä ulottuvuutta työntekijöiden kokemalle työn imulle (Fleming & Asplund 2007, 161-167)

Mitä saan? -kohdassa työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja hänellä on käytössään toimivat työvälineet. Esihenkilö ja johto huolehtivat tästä asettamalla selkeät tavoitteet sekä tarjoamalla tarvittavat työvälineet. Mitä annan? -kohdassa työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja hän pääsee päivittäin tekemään parhaansa työssään. Johto ja esihenkilöt huolehtivat tästä osoittamalla, että työntekijästä välitetään aidosti ja häntä arvostetaan. Lisäksi työntekijälle annetaan mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kiinnostuksen kohteita työssään. Olenko osa jotain? -kohdassa

työntekijä kokee, että hän kokee työoveruutta, ymmärtää organisaation olemassaolon tarkoituksen sekä kokee, että hänen mielipiteillään on merkitystä. Johdon ja esihenkilöiden tulee huolehtia tästä varmistamalla, että työpaikalla viihdytään aidosti ja kaikkia kuunnellaan. Kuinka voimme kehittyä ja kasvaa? -kohdassa työntekijällä on mahdollisuus oppia ja kasvaa. Johdon ja esihenkilöiden tulee siis tukea kasvua ja kehitystä. (Fleming & Asplund 2007, 161-167.)

### **3.3.1 Esihenkilö ja johto toimivat esimerkkinä muille**

Johdon näyttämä esimerkki hyvinvointikokemusten kannalta on tärkeä, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon sekä sen tavoitteisiin. Hyvällä johtajuudella taataan se, että jokainen yksilö kokee työtehtävänsä merkitykselliseksi organisaation tavoitteiden kannalta sekä osaksi kokonaisuutta. Esihenkilöiden ja johdon merkitys työyhteisön hyvinvoinnille on tärkeässä asemassa. Esihenkilö vaikuttaa erityisesti vuorovaikutustaidoillaan siihen päästäänkö tavoitteisiin. Hyvä johtaminen edistää työssä onnistumista ja innostumista. (Virtanen & Sinokki 2014, 119-120, 147.)

Onnistunutta johtajuutta kuvastaa se, että johtaja pystyy vaikuttamaan positiivisesti henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Johtaja on parhaimmillaan ihmissuhdesuuntautunut, eli ymmärtää alaisten tunteita ja kuuntelee ideoita sekä tehtäväsuuntautunut, eli kehittää ja ylläpitää organisaation rakenteita. (Mäkikangas ym. 2005, 315-316.) Vaikka johtaminen nähdään nykypäivänä enemmän ja enemmän koko työyhteisöä osallistavana toimintana, jossa kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus kehittää taitojaan itsensä sekä työyhteisön osaamisen kehittämiseksi, on vastuu muutoksen läpiviennillä edelleen johdolla. (Puusa ym. 2011, 114.)

Linjaesihenkilöt ovat ratkaisevassa asemassa oppimisen edistämässä osastoillaan. Esihenkilöiden on tärkeää huolehtia myös siitä, että työntekijät voivat käyttää ja kehittää myös työn ulkopuolella oppimiansa asioita työssään. Hr:n tehtävänä on olla esihenkilöiden apuna ja tukena tässä tehtävässä. (Armstrong & Taylor 2020, 398.) Myös Laitinen ja muut (2021, 266) kiinnittävät huomiota siihen, kuinka esihenkilö toimii merkittävänä vaikuttajana organisaation oppimisen kannalta. Kun esihenkilö kehittää itseään, viestii hän myös muille siitä, että kehittämistä arvostetaan.

Osaaminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan luovia, koetaan työn imua, ihmiset haluavat auttaa toisiaan ja vastuuta otetaan oma-aloitteisesti. Hyvä yhteishenki ja myönteinen ilmapiiri lisäävät taloudellista tulosta. Tuottavuuden kannalta keskeistä on yhdessä ideointi, osaamisen jakaminen sekä oppiminen. Näiden avulla voidaan kehittää innovaatioita ja uudistua. Johtamisen näkökulmasta on keskeistä ymmärtää aikaisempaa syvällisemmin se, millä tavoin työyhteisön hyvinvointi sekä tuottavuus linkittyvät toisiinsa. Työelämän tämänhetkisiä haasteita on

mahdollista ratkaista kohtaamisten varmistamisella, työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisella sekä mahdollistamalla työssäoppiminen. (Sinervo 2023.)

### 3.3.2 Moderni johtaminen tuottaa työniloa

Johtajuustutkimusten mukaan suurimmat kehittämiskohteet ovat ihmisten johtamisen taidoissa. Esihenkilön tulee varmistua siitä, että työolot ja resurssit ovat kunnossa, jotta työtehtäviä pystytään hoitamaan. Esihenkilön tulee lisäksi pystyä motivoimaan työntekijöitä kohti yhteistä tavoitetta. Tällaista johtajuutta on kutsuttu valtauttavaksi, jaetuksi, aidoksi tai voimaannuttavaksi johtamiseksi. (Manka 2013, 96.)

Transformationaliseen johtamiseen kuuluu se, että esihenkilö on kiinnostunut organisaationsa hyvästä ja pystyy inspiroimaan työntekijöitä ylittämään odotukset. Hän pystyy omakohtaisilla kokemuksilla vetoamaan työntekijöiden arvoihin, tunteisiin ja asenteisiin. Tämänkaltainen johtajuus myös kannustaa optimismiin, sillä sen pyrkimyksenä on valaa uskoa tavoitteiden saavuttamiseen. Transformationaalinen johtajuus antaa hyvän tarkastelupohjan muille johtamisteorioille, jotka tuovat siihen lisää sävyjä ja painotuksia. (Manka 2013, 98, 111.)

Aitoa johtajuutta voidaan kuvata johtamiskäyttäytymisenä, joka käyttää hyödykseen myönteisiä psykologisia voimavaroja sekä vahvistaa myönteistä eettistä ilmapiiriä. Aidot esihenkilöt toimivat avoimesti, selkeästi, ovat kiinnostuneita työntekijöiden tekemistä aloitteista sekä antavat palautetta. Alaisista tulee tämän myötä tehokkaita, optimistisia sekä luottavaisia. Myönteinen vuorovaikutus johtaa muun muassa siihen, että työntekijät haluavat auttaa toisiaan vapaaehtoisesti ja ovat sitoutuneita. (Manka 2013, 98-99.)

Monissa organisaatioissa havaitaan ristiriita asiantuntijoiden itsenäisyyden sekä avuntarpeen välillä. Asiantuntijoiden itsenäisyys vaihtelee. Osa asiantuntijoista kaipaa esihenkilön tukea, kun taas toiset haluavat mieluummin pyytää kollegoiltaan apua. Yritys nimeltä Vincit Oyj on keksinyt ratkaisun yllä olevaan ongelmaan ja muuttanut esihenkilötyön esihenkilöpalveluksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijälle on mahdollisuus hankkia esihenkilöpalveluita oman tarpeensa ja halunsa mukaan. Työntekijä saa itse päättää, mitä hän tarvitsee, jolloin hän myös ottaa itse vastuun tilaamansa palvelun käytöstä ja sen mahdollisimman tehokkaasta soveltamisesta. (Ojala 2019, 260.)

Myös Hakanen (2011, 76) tuo esille idean palvelevasta johtamisesta. Nykyajan työelämässä yhä useampi on oman työnsä paras asiantuntija, jolloin johtajan rooliksi muodostuu työyhteisön palveleminen. Palveleminen ei tarkoita sitä, että roolit kääntyisivät pääläelleen tai valta-asetelma katoaisi, vaan sitä että johtaja toimii työyhteisön hyväksi ja on roolimallina muille. Ydinajatuksena on se, että johtajalla tulee olla halu palvella, josta syntyy tietoinen halu johtaa, sillä esihenkilö on

henkilö, jolla on parhaat mahdollisuudet työyhteisön palvelemiseen. Palveleva johtaja toimii seuraavin tavoin:

- on sitoutunut työntekijöidensä palvelemiseen, jotta saavutetaan parhaat työtulokset
- huomaa ja vastaa työntekijöidensä tarpeeseen
- pyrkii löytämään työntekijöidensä vahvuudet edistämällä heidän ammatillista ja henkilökohtaista kehitystä
- toimii valmentajana sekä rohkaisee ideoimaan
- kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyttä

Samaa mieltä on myös Luukka (2019, 308, 310, 398), joka pitää johtamisessa tärkeimpänä asiana sitä, että johtaja ymmärtää toimivansa palveluammattissa ja että hän on olemassa tiimiään varten. Palvelevan johtajan tulisi tukea työntekijöiden kehitystä ja saada heidät voimaan hyvin organisaatiossa. On myös otettava huomioon, että suurin osa tiedosta, jota organisaatio tarvitsee toimiakseen, on siinä rajapinnassa, jossa asiakkaat kohdataan. Valtaa päättää asioista ei kuitenkaan usein ole tällä tasolla. Organisoitumisen ja johtamisen tulisi lähteä siitä, että tieto ja valta olisivat lähellä toisiaan. Tämä tarkoittaisi ihannetapauksessa sitä, että henkilö, jolla sillä hetkellä on paras tietoa asiasta, voisi tehdä asiasta päätöksen. Johdon tehtäväksi jäisi tulevaisuuden suunnan näyttäminen. Voimaantuneet (empowered) työntekijät, jotka sitoutuvat tavoitteisiinsa huolehtivat sujuvasti arjen pyörittämisestä. Systemaattinen vuoropuhelu ihmisten ja osastojen välillä toimii ja valta sekä sen myötä tuleva vastuu ovat harmoniassa keskenään. Luukka tuo esille myös sen, kuinka työntekijöitä, jotka kokevat olevansa osallisia ja arvostettuja ei enää tarvitse käskää. Työntekijät alkavat toimia aloitteellisesti, eivätkä heidän työroolinsa enää rajoita tekemistä. He haluavat auttaa muita ja etsivät lisähaasteita.

Sydänmaanlakka (2017, 137-138) puolestaan käyttää termiä älykäs johtaminen kertoessaan johtajuudesta, jonka tehtävänä on saada yksilöt, tiimit ja organisaatiot kukoistamaan. Toimintaympäristöjen monimutkaistuesssa johtajan tulisi hallita kolmen i:n johtamisperiaate, jossa johtajan on osattava inspiroitua, inspiroida ja innovoida. Johtajalla tulee olla kyky organisoida yhteistyötä, jotta luovuus ja innovatiivisuus kasvavat. Älykkään johtamisen keskeisimpiä teemoja ovat: tasapainoinen johtajuus, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus sekä monella tasolla toimiva johtaminen. Tasapainoinen johtajuus pyrkii tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin väliseen tasapainoon. Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys luo perustan älykkäälle johtamiselle, ihminen nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana sekä merkitystä hakevana olentona. (Sydänmaanlakka 2017, 143-144.) Organisaatiot tulee nähdä avoimina systeemeinä, jotka elävät koko ajan ja, joilla on kyky toimia itseohjautuvasti. Hierarkiat tulee purkaa ja on alettava toimimaan tasavertaisissa verkostoissa. On siirryttävä johtajakeskeisyydestä jaettuun johtamiseen. Johtajia tarvitaan edelleen, mutta heidän roolinsa on toimia ennen kaikkea mahdollistajina. (Sydänmaanlakka 2009, 147.)

Laitinen ja muut (2021, 266-267) taas näkevät esihenkilön roolin valmentajana, jonka päämääränä on tuottaa organisaatiolle hyötyä kannustamalla henkilöitä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Valmentamisessa tärkeänä nähdään lisäksi työntekijöiden voimaantuminen. Valmennusprosessi on voimakkaasti sidoksissa työn tekemiseen sekä työssäoppimiseen. Valmentaja tukee työssäoppimisen prosessia opettamisen sijasta. Valmentavaa johtajuutta kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Esimerkiksi Ladyshewsky (2010, 294) pitää valmentavaa johtamista haasteellisena silloin kun johtajalla on muitakin rooleja kuin valmentavan johtajan rooli sekä lisäksi useita alaisia. Johtajan aika ei tällöin yksikertaisesti riitä valmentavaan johtamiseen. Alle kahdeksan henkilön tiimeissä valmentavan johtamisen on kuitenkin todettu vielä toimivan.

### 3.3.3 Johtajan tulee tuntea itsensä voidakseen johtaa muita

Martikainen & Tuokko (2022, 21) tuovat esille ajatuksen, jonka mukaan johtaja on ensin opittava tuntemaan itsensä voidakseen johtaa muita. Johtaminen vaatii jatkuvaa itsetuntemuksen kasvattamista sekä itsensä kehittämistä. Tällöin kasvaa myös kyky oppia tuntemaan muita paremmin, minkä myötä johtaminen kehittyy. Myös Sydänmaanlakka (2009, 151) mainitsee johtamisen lähtökohdaksi itsensä johtamisen. Voidakseen johtaa muita tulee ensin osata johtaa itseään, sekä on tunnettava omat vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Kehittyminen ja kasvu, eli uudistuminen ovat avaintekijöitä itsensä johtamisessa. Uudistuakseen johtajan on tunnettava itsensä, luotettava itseensä sekä osattava reflektoida itseään. (Sydänmaanlakka 2019, 155.) Itsetuntemus koostuu siitä, että on kykyä tarkkailla ja seurata itseään ulkopuolisen silmin. Puutteellinen itsetuntemus toimii taustatekijänä monelle nykyjohtajien ongelmista. Itsetuntemus voi välillä aiheuttaa kipua, omia heikkouksiaan on usein tuskallista myöntää. Itsetuntemusta ei opeteta kauppakorkeakouluissa tai teknillisissä yliopistoissa. Vaikka ihmiset on opetettu pärjäämään omillaan, on todellista vahvuutta myöntää heikkoutensa. Herkkyys ja vahvuus yhdistelmänä muodostavat parhaimmillaan hyvän tilannetajun ja karisman. (Martikainen & Tuokko 2022, 22, 133.) Itse-reflektion avulla on mahdollista oppia tuntemaan paremmin omaa kehoa, mieltä, arvoja sekä tunteita (Sydänmaanlakka 2009, 55). Myös Pennonen (2021, 13-14) on sitä mieltä, että itsetuntemusta pystyy harjoittelemaan ja sitä myöten kehittymään siinä. Tämä vaatii kuitenkin pysähtymistä, sillä kiireessä on helppo toimia totuttujen tapojen mukaisesti. Päivittäin on hyvä varata aikaa sen pohtimiselle mitä on tehnyt ja mitä ajatuksia tunteita päivän aikana on herännyt. Lisäksi tietoista läsnäoloa harjoittamalla on mahdollista kehittää itsestään tietoiseksi tulemistä, eli itsetuntemusta. Tässä auttaa pysähtyminen hetkeen.

Tietoisen läsnäolon eli mindfulnessin vaikutuksista työhön on olemassa runsaasti kokemuksia. Mindfulness-harjoituksia ei alun perin ole kehitetty suorituskykymme kehittämiseen, vaan siihen, että tutustuisimme omaan mieleemme ja löytäisimme merkityksellisen suhteen elämäämme. Kuitenkin

on huomattu, että harjoitettu mieli on vakaa, avoin ja uudistumiskykyinen ja, että otollisessa mielentilassa on helpompi kohdata haastavatkin tilanteet levollisesti, luovasti ja muut huomion ottaen. Tietoista läsnäoloa harjoittamalla voidaan tutkitusti parantaa muun muassa seuraavia työelämän osa-alueita: keskittymiskykyä, tiedon prosessointia, luovaa ongelmanratkaisua, mielen joustavuutta, tunneälyä, vuorovaikutusta, yhdessä onnistumista ja stressinkäsittelyä. Työhyvinvoinnin sekä organisaation suorituskyvyn parantamisessa mindfulness toimii siis hyödyllisenä työkaluna niin yksilö kuin organisaatiotasolla. (Wihuri 2014, 30-33.)

Kuten johtamisessa yleensäkin, myös itsensä johtamisessa on syytä lähteä liikkeelle tavoitteista, joihin pyritään. Kun oman elämän suunta on selvillä, on sitä kohti helpompi päästä. Itsensä johtaminen on syvällistä tutustumista itseensä. Vasta sen jälkeen, kun oppii tuntemaan itsensä, on mahdollista kohdata aidosti myös toiset. Voidakseen pitää muista huolta on ensin osattava pitää itseltään huolta. Itsensä johtaminen luo siis perustan kaikelle muulle johtamiselle, sillä vakaan perustan päälle on hyvä rakentaa muuta johtamista. (Sydänmaanlakka 2019, 155-156.)

### 3.4 Yhteenveto

Työn voimavaroihin on nykypäivän työelämässä kiinnitettävä entistä enemmän huomiota ja niitä on syytä johtaa ja kehittää systemaattisesti. Tällä tavoin voidaan houkuttaa uusia työntekijöitä ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä ja saada heidät voimaan paremmin ja kukoistamaan työssään, jolloin myös tuottavuus kasvaa. Keskittymällä työpaikan ja työntekijöiden vahvuuksiin ja johtamalla niitä systemaattisesti voidaan edistää työhyvinvointia.

Usein ajatellaan, että työntekijä on hyödyllinen ainoastaan silloin kun hän on suorittamassa hänelle annettuja työtehtäviä, eikä käytä aikaa turhaan miettimiseen. Tärkeää olisi huomata, kuinka ainoastaan ajallisesti tarpeeksi väljä työskentely mahdollistaa luovan ajattelun ja sitä myötä myös toiminnan kehittämisen. Jos asiat tehdään kiireessä aina samalla tavalla ja aikaa kehittämiseen ei jää, vaipuu organisaatio ennen pitkää tehottomuuteen muiden organisaatioiden kiitäessä ohi. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että perustehtävien lisäksi jokaisella työntekijällä olisi aika ajoin aikaa ja mahdollisuus ajattelulle ja toiminnan kehittämiseen. Organisaation sisällä on siis tärkeää luoda mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen työyhteisössä sekä kannustaa kaikkia luovaan ajatteluun.

Kriittistä ajattelua ei tulisi pelätä, vaan se tulisi pikemminkin nähdä lahjana. Kun organisaatio on tarpeeksi turvallinen, uskaltavat ihmiset kysyä ja kyseenalaistaa. Ainostaan ajatuksia tuulettamalla voidaan toiminnassa huomata tarvittavat kehityskohteet ja näin päästä niitä kehittämään. Työnantajan tulisi arvostaa kehitysehdotuksia, vaikka ne olisivatkin välillä esitetty kriittiseen sävyyn. Kehitysehdotukset kertovat siitä, että työntekijät välittävät työpaikastaan ja haluavat tehdä siitä entistä paremman. Kehitysehdotuksia olisi siis tärkeää kuunnella herkällä korvalla ja ymmärtää se, että



vain sellaisessa organisaatiossa, jossa on tarpeeksi korkea psykologinen turvallisuus, näitä kehitysehdotuksia ylipäänsä halutaan ja uskalletaan tuoda esille. Johdonmukaisella toiminnalla pystytään takaamaan avoimuuden ja järjestyksen välinen tasapaino.

Nykyaikaisia organisaatioita kehitettäessä on samanaikaisesti muistettava ottaa huomioon johtaminen, strategia, henkilöstö, toiminnanohjaus, prosessit sekä tulokset. Kun nämä elementit saadaan toimimaan rinnakkain, on organisaatio entistä kilpailukykyisempi. Organisaatiot kehittyvät ja muuttuvat kiihtyvään tahtiin, jolloin on tärkeää, että niin johto kuin työntekijät ovat valmiita omaksumaan uusia asenteita, toimintatapoja ja ajatuksia. Huolehtimalla siitä, että työn voimavaroja ylläpidetään, varmistetaan se, että työntekijät pysyvät mukana aiempaa moniulotteisemmassa työympäristössä.

Organisaatioissa on pikkuhiljaa alettu ymmärtämään paremmin kuinka tärkeä rooli johtajalla ja esihenkilöllä on siinä, että työntekijä innostuu työssään ja pystyy tekemään siinä parhaansa. Tuella ja arvostamalla työntekijöitä voidaan vahvistaa työn imua ja sitä kautta lisätä työtehoa. Esihenkilö ja johto toimivat esimerkkinä muille. Osaamisen kehittämisessä esihenkilöt toimivat avainasemassa, tukea tarvitaan kuitenkin hr:stä. Osaaminen vahvistaa työhyvinvointia, mikä omalta osaltaan lisää työntekijöiden luovuutta ja yhteistyöhalukkuutta. Myönteinen ilmapiiri mahdollistaa halun jakaa opittua tietoa ja näin ollen myös kehittää organisaatiota, mikä johtaa kasvavaan tuottavuuteen.

Johtajan tulisi ensisijaisesti haluta auttaa organisaatiota ja omia alaisiaan onnistumaan työssään. Johtajaksi tulisikin hakeutua sellaisia henkilöitä, joilla on aito halu kuunnella ja auttaa työntekijöitä. Palveleva johtaja on kiinnostunut siitä, miten hän pystyy mahdollisimman hyvin varmistamaan sen, että työntekijät saavat tarvittavat henkiset ja fyysiset resurssit työssä onnistumiselle. Kun työtehtävät ovat enenevässä määrin, työntekijöiden itsensä hallussa, jää esihenkilön rooliksi toimia valmentajana ja mahdollistajana. Organisaation johdon tulisi kiinnittää huomiota siihen, ettei yhdellä esihenkilöllä ole liian monta alaista, jotta valmentavaa johtajuutta on aidosti mahdollista toteuttaa.

Johtajalla tulee olla riittävästi nöyryyttä ja viisautta ymmärtää, että hänen johtamisensa pohjautuu sille, kuinka hyvin hän tuntee itsensä. Lentokoneessakin happinaamari asennetaan ensin omille kasvoille, minkä jälkeen vasta autetaan muita. Näin varmistetaan se, että kaikki saavat apua eikä auttajasta tule autettava. Johtajan tulisi olla riittävän rohkea, jotta välillä haastavakin itsetutkiskelu ei jäisi puolitiehen, vaan johtajalla olisi aidosti kyky ymmärtää itseään ja sitä kautta myös muita. Johtajan ei tarvitse olla yli-ihminen, mutta koska esimerkin merkitys on niin vahva, voi hyvän itsetuntemuksen omaava johtaja valaa uskoa alaisiinsa ja lisätä myös heidän ymmärrystään itsestään. Omasta toiminnastaan tietoiset ihmiset muodostavat työyhteisön, jossa omaa toimintaa osataan peilata ja ymmärretään sen vaikutus muihin. Osataan siis nähdä oman toiminnan merkitys kokonaisuudelle ja sitä myötä otetaan vastuu omasta toiminnasta, jolloin koko työyhteisö alkaa loistaa.

## 4 Lähestymistapa, menetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin siihen, mitä tutkimukseen valitulla lähestymistavalla ja menetelmillä tarkoitetaan ja miksi juuri kyseiset lähestymistavat ja menetelmät on valittu tutkimukseen. Ensin kerrotaan tapaustutkimuksesta ja laadullisesta tutkimuksesta, jonka jälkeen paneudutaan dokumenttianalyysiin ja sisällönanalyysiin. Tämän jälkeen kerrotaan tarkemmin kyseisen tutkimuksen toteuttamisesta.

Tutkimuskysymyksiin on hyvä palata tutkimustyön aikana, jolloin työn näkökulma ja tavoite pysyvät selkeinä koko prosessin ajan (Kananen 2017, 60). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

K1. Missä määrin työn voimavaroja tuodaan esille valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa?

K2. Millaisia erilaisia työn voimavaroja tuodaan esille valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa?

### 4.1 Lähestymistapa

Ennen kuin päätetään mitä menetelmiä kehittämistyössä käytetään, on tärkeää miettiä, millaisen lähestymistavan kehittämistyölleen valitsee. Kehittämistyössä lähestymistavan valinnalla on sama tarkoitus kuin tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusstrategian valinnalla. Tutkimusstrategioita voivat olla esimerkiksi tapaustutkimus tai toimintatutkimus. Edellä mainitut lähestymistavat sopivat muutettuna hyvin myös kehittämistyöhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 51.) Tutkimusta kannattaa tehdä sellaisella lähestymistavalla, jonka avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Eriksson & Koistinen 2014, 2).

Tapaustutkimusta tulisi monimuotoisuutensa takia luonnehtia tutkimusstrategiaksi tai lähestymistavaksi pikemmin kuin metodologiaksi tai metodiksi. Tapaustutkimuksia voidaan tehdä monenlaisista lähtökohdista sekä monenlaisin tavoittein, minkä vuoksi sille on haastavaa antaa yhtä yleispätevää määritelmää. Tapaustutkimuksessa aineistoa on mahdollista analysoida monilla erilaisilla analyysimenetelmillä. Kun tutkimuksessa keskeisiä kysymyksiä ovat mitä, miten tai miksi, kannattaa lähestymistavaksi valita tapaustutkimus. (Eriksson & Koistinen 2014, 4-5.) Tässä tutkimuksessa analysoidaan valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksia. Tutkimuksessa pyritään selvittämään millä tavoin työn voimavarat näkyvät valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa.

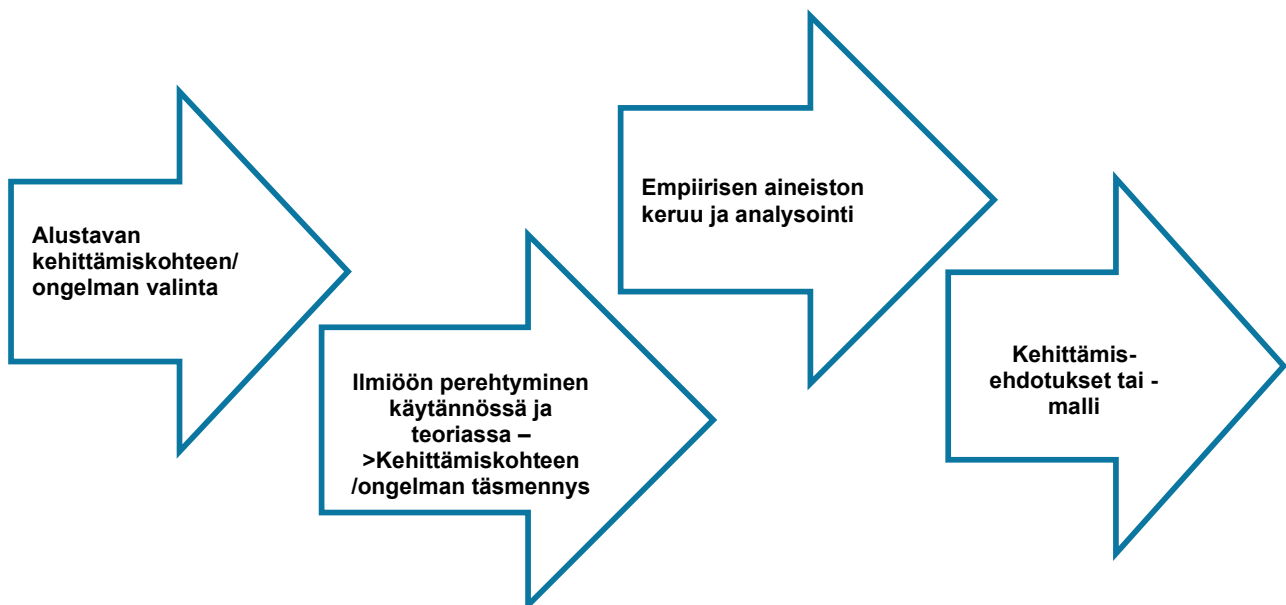
Tapaustudkimus kannattaa valita lähestymistavaksi silloin, kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita (Ojasalo ym. 2018, 52, 136.) Myös tässä opinnäytetyössä on ollut tavoitteena tuottaa kehittämissuhteita- ja ideoita.

Tapaustudkimuksen avulla tuotetaan tietoa ilmiöstä. Tarkoituksena on tutkia ilmiötä sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustudkimuksessa on mahdollisuus tutkia ilmiön monimuotoisuutta. Tärkeämpää on saada selville valitusta kohteesta paljon kuin suuremmasta joukosta vähän. Tietoa pyritään saamaan syvällisesti keskittymällä yhteen tapaukseen useiden sijasta. Tapauksia sinänsä voi olla monta, mutta ideana on ymmärtää kohde yhtenä kokonaisuutena, eli tapauksena. Tapaus voi olla esimerkiksi jokin toiminto, prosessi tai organisaatio. (Ojasalo ym. 2018, 52-53.) Tutkijat ovat erimielisiä siitä, mikä voi olla tapaus. Oleellista tapaukselle on kuitenkin se, että sen pystyy rajaamaan riittävän selkeästi muusta kontekstista. (Eriksson & Koistinen 2014, 5-6.) Tapaustudkimuksessa aineistoa kerätään usein luonnollisissa tilanteissa esimerkiksi analysoimalla kirjallisia aineistoja, kuten yritysten raportteja (Ojasalo ym. 2018, 55). Tapausta rakennetaan usein tutkimuksen kuluessa, mutta on hyvä miettiä jo tutkimuksen alussa, kuinka laajaa kokonaisuutta on mahdollista tutkia yhdessä tutkimushankkeessa. Tapauksen rakentaminen on prosessi, joka jatkuu koko tutkimuksen ajan. (Eriksson & Koistinen 2014, 6.) Tutkimus tehdään ilmiölähtöisenä tapaustudkimuksena. Tutkimuksessa tutkitaan ilmiötä, jonka nimi on työn voimavarat valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa. Tässä tutkimuksessa tapaus on pystytty rajamaan niin, että tapaus on työpaikkailmoitus. Pohdin paljon sitä, onko minulla resursseja tutkia yli sataa työpaikkailmoitusta. Päädyin kuitenkin siihen, että haluan saada mahdollisimman kattavan kuvan niin monesta valtionhallinnon organisaatiosta kuin mahdollista ja olin valmis panostamaan ajallisesti tutkimukseen.

Tapaustudkimus voidaan jaotella intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Ekstensiivisessä tapaustudkimuksessa vertaillaan useita eri tapauksia ja pyritään löytämään selityksiä. Ekstensiivisen tapaustudkimuksen tavoitteena on selittää ilmiöitä tai kehittää uutta teoriaa käyttämällä empiirisenä materiaalina useampia tapauksia ja vertailemalla niitä. Ekstensiivisessä tapaustudkimuksessa huomio tulee kiinnittää ennen kaikkea teoreettisiin käsitteisiin eli vähemmälle huomiolle jätetään pyrkimys tosielämän ja tapaustoimijoiden omien näkökulmien ymmärtämiseksi. Kun tapauksia on useampi, on selvää, että kutakin tapausta ei voida käsitellä kovin syvällisestä. Ekstensiivisessä tapaustudkimuksessa onkin usein kyse minitapauksista, varsinkin jos ne esitetään hyvin rajatusti tai täsmennetyksi. Kritiikkiä ekstensiiviselle tapaustudkimukselle voidaan siis antaa siitä, että analyysi on usein yksinkertaistavaa, mekanistista ja konteksti on puutteellinen. (Eriksson & Koistinen 2014, 20.) Tutkimukseen on valittu ekstensiivinen tapaustudkimus, sillä mukaan tutkimukseen on haluttu saada useita valtionhallinnon organisaatiota, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva ilmiöstä nimeltä työn voimavarat valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa. Lisäksi eri

organisaatioita on haluttu vertailla keskenään. Ekstensiivinen tapaustutkimus soveltuu juuri tällaiseen tutkimusasetelmaan hyvin. Heikkous näkyy kuitenkin juuri siinä, ettei useita tapauksia ole mahdollista käsitellä yhtä monipuolisesti ja syvällisesti kuin yhtä tapausta olisi.

Tapaustutkimus etenee vaiheittain. Tapaustutkimuksessa ensimmäinen askel on yleensä alustavan kehittämiskohteen valinta. Usein kehittäjällä on ilmiöstä jo jotain aiempaa tietoa, minkä perusteella kehittämistehtävä on valikoitunut. Tämän lisäksi kehittäjän tulee kuitenkin ensin perehtyä aiheeseen syvällisemmin, jotta todellisen kehittämistehtävän saa määriteltä. Kehittämiskohde täsmentyy usein prosessin edetessä, mikä on luonnollinen osa kehittämisprosessia. Tämän jälkeen päästään miettimään täsmentäviä kysymyksiä, joiden avulla lähdetään etsimään tarvittavaa taustamateriaalia. Kuten kuvasta 7 näkyy, seuraava vaihe on empiirisen aineiston keruu ja aineiston analysointi. Viimeinen vaihe sisältää kehittämis ehdotukset tai kehittämismallin. (Ojasalo ym. 2018, 54.) Tutkimus etenee tavanomaisen tapaustutkimuksen mallin (kuva 7) mukaisesti. Alustava kehittämiskohde työlle on valittu tutkimuksen alussa. Tutkimusongelmaksi on määriteltä, millä tavoin työn voimavarat näkyvät valtion virastojen työpaikkailmoituksissa. Tämän jälkeen on perehdytty työn voimavaroihin liittyvään teoretietoon sekä siihen, miten työn voimavaroja voidaan organisaatioissa kehittää ja johtaa. Aineiston keruu ja analyysi on ollut seuraava vaihe ja tämän jälkeen on esitetty kehittämis ehdotuksia.



Kuva 7. Tapaustutkimuksen tavanomainen eteneminen (mukaillen Ojasalo ym. 2018, 54)

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus ei aina tarkoita sitä, että tehdään osallistuvaan havainnointiin perustuvaa kenttätutkimusta tai pienen ryhmän teemahaastatteluita. Aineistoa on mahdollista tuottaa monin eri tavoin, tai sitä voi analysoida valmiista aineistoista, kuten kirjoista tai lehtiartikkeleista. (Alasuutari 1999, 27.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineistoksi on valittu valmis kirjallinen materiaali poiketen monista muista opinnäytetöistä, joissa aineistoksi on valittu perinteisesti haastattelu.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 17) tuovat esille sen, että laadullista tutkimusta voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, minkä vuoksi laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa on otettava aina huomioon se, että oppaissa ei välttämättä aina puhuta samasta asiasta, vaikka niissä käytettäisiinkin termiä ”laadullinen tutkimus”. Laadullinen tutkimus ei ole aina ymmärtämään pyrkivää, vaan tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden tiedon hankinta, jonkin ilmiön kuvaus, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkinta tai kyseenalaistaminen. (Puusa & Juuti 2011, 48.)

Alasuutari (1999, 87-89) kuvaa sitä, kuinka laadullinen aineisto koostuu näytteistä, eli toisin sanoen se voidaan nähdä palana tutkittavaa maailmaa. Palaa ei kaikkine piirteineen ole mahdollista saada tutkijan pöydälle mahtumaan, mutta sitä on silti mahdollista tarkastella pienemmässäkin koossa. On tärkeää ymmärtää, millaisesta näkökulmasta tuo pala on lohkaistu ja että se on näyte tutkimuksen kohteena olevasta kulttuurista. Kulttuurinen paikka ei kuitenkaan rajoita näkökulmaa siihen, mistä aineisto kertoo tai mitä se heijastaa. Analyysimahdollisuuksien rajana on käytännössä vain tutkijan oma luovuus ja mielikuvitus.

Masonin (1996, 5-6) mukaan laadullinen tutkimus on parhaimmillaan silloin kun se:

- on järjestelmällisesti sekä huolellisesti toteutettu
- on strategisesti toteutettu, mutta samalla joustava sekä asiayhteyteen sopiva
- sisältää tutkijan kriittistä itsetutkiskelua, eli tutkija ymmärtää oman roolinsa prosessissa
- tuottaa yhteiskunnallisia selityksiä älyllisiin arvoituksiin
- tuottaa yleistettäviä yhteiskunnallisia tai laajemmin merkityksellisiä selityksiä
- toteutetaan eettisesti

Alasuutarin (1999, 50-51) mukaan laadullinen tutkimus koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta. Ensimmäisessä vaiheessa, joka alkaa osittain jo ennen aineiston keräämistä, määritellään muuttujat ja koodit ja kerätty aineisto koodataan sekä tehdään tarvittavat tilastolliset analyysit. Toinen vaihe koostuu tulosten tulkinnasta. Havaintojen pelkistämisessä pyritään keskittymään tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin ja arvoituksen ratkaisemisessa pyritään selittämään tutkimuksen tuloksia ymmärrettävästi muuhun tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen viittaamalla.

## 4.2 Aineiston hankintamenetelmät

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä tehdään kirjallisesta aineistosta, kuten esimerkiksi raporteista, www-sivuista tai markkinointimateriaaleista. Dokumenteiksi katsotaan kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Tarkoituksena on käsitellä dokumentteja systemaattisesti ja laatia selkeä, sanojen avulla tehty kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Dokumenttianalyysin vahvuus on, sen herkkyys asiayhteydelle, eli sen avulla pääsee lähelle sitä, miten kehittämisen kohteena oleva ilmiö näyttäytyy luonnollisessa ympäristössään. (Ojasalo ym. 2018, 136.)

Tutkimukseen käytettävissä oleva aika on rajallista, joten valitessa tapausta, jota lähdetään tutkimaan, on tärkeää miettiä myös käytännöllisiä asioita tutkimuksellisten asioiden lisäksi. Miten tapausta siis ylipäänsä tutkitaan, esimerkiksi onko aineiston saaminen mahdollista tai ovatko haastattavat halukkaita vastaamaan kysymyksiin. (Eriksson & Koistinen 2014, 26.) Myös Mason (1996, 71, 76) kehottaa pohtimaan onko tutkimusta varten saatavilla sopivaa materiaalia ja onko tutkijalla myös pääsy kyseiseen materiaaliin. Mason tuo esille myös sen, kuinka kaikki dokumentit eivät ole sellaisia, jotka ovat jo olemassa, vaan osa dokumenteista muodostuu tutkimuksen edetessä syntyneistä materiaaleista, kuten päiväkirjoista, taulukoista tai listoista. Dokumenttianalyysia voidaan siis tehdä jo olemassa olevasta materiaalista sekä tutkimuksen aikana syntyneestä tutkijan luomasta materiaalista. Mason huomauttaa lisäksi, että dokumentit voivat tekstin lisäksi sisältää muitakin elementtejä, kuten kuvia, graafeja tai videoita. Tutkimukseen on valittu dokumenttianalyysi juuri siksi, että dokumentit, eli tässä tapauksessa työpaikkailmoitukset ovat helposti saatavilla. Tutkittava materiaali on koko ajan saatavilla, eikä tarvitse miettiä esimerkiksi sitä haluavatko tutkittavat henkilöt vastata haastattelukysymyksiin. Tutkimuksessa on päädytty siihen, että ensin analysoidaan jo valmiina olevia materiaaleja, eli työpaikkailmoituksia. Tämän jälkeen käytetään analyysin apuna Excel-muotoon muodostettua taulukkoa ja sen sisältöä, eli analysoidaan myös tutkimuksen aikana syntyneitä materiaalia.

Kun tutkimukseen valitaan dokumentteja, on hyviä miettiä sitä, kuinka yksityiskohtaista tietoa dokumenteista on saatavilla, tarvitaanko niiden tulkitsemiseksi muuta materiaalia, miksi kyseiset dokumentit on luotu, kuka dokumentit on luonut ja mihin tarkoitukseen niitä on käytetty sekä sitä ovatko dokumentit autenttisia ja luotettavia. Näitä asioita pohtimalla tutkimusta varten on mahdollista saada mahdollisimman arvokasta ja juuri kyseiseen tutkimukseen sopivaa materiaalia. (Mason 1996, 76.) Tutkimukseen on valittu dokumentit sillä perusteella, että niiden avulla nähdään autenttisesti se, mitä organisaatiot viestivät työn voimavaroista työpaikkailmoituksissaan. Kyseiset materiaalit on luotu, jotta työnhakija saisi tietoonsa asioita organisaatioista ja, että työpaikalle saataisiin uusia työntekijöitä. Materiaalista ei voi suoraan päätellä toteutuvatko kaikki esille tuodut voimavarat

oikeasti organisaatioissa. Tämä ei toisaalta ole tutkimuksen tarkoituksenaan. Tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan selvittää mitä työn voimavaroja organisaatiot haluavat syystä tai toisesta tuoda esille.

Aineistoa kerätessä on tärkeää miettiä aineiston luonnetta sekä erityisesti sitä mitä oikeasti halutaan tietää ja voivatko kyseiset dokumentit vastata tähän kysymykseen. Lisäksi on tärkeää miettiä millä tavalla näiden dokumenttien oletetaan vastaavan kysymyksiin. Oletetaanko niiden esimerkiksi kirjaimellisesti tuottavan tietoa tutkitusta ilmiöstä, ollaanko kiinnostuneita niiden rakenteesta ja kirjoitusasusta vai halutaanko niitä tutkia taustamateriaalina. Dokumentteja voidaan tutkia myös sillä ajatuksella, että niiden takaa pyritään löytämään merkityksiä, esimerkiksi erilaisista käytänteistä ja normeista. (Mason 1996, 74-75.) Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavoin työn voimavarat näkyvät valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa, eli työpaikkailmoituksia tutkitaan sillä ajatuksella, että niistä saadaan kirjaimellisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Dokumentteja analysoimalla voidaan myös nähdä suoraan se, millä tavalla työn voimavaroihin organisaatioissa suhtaudutaan ja pidetäänkö niitä mainitsemisen arvoisina.

Analyysiä on mahdollista tehdä monin eri tavoin. Laadullisen tutkimuksen yleisen mallin avulla, voidaan hyvin kuvata myös dokumenttianalyysin päävaiheita, joita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden löytäminen ja niiden tulkinta sekä kaikissa vaiheissa tapahtuva kriittinen tarkastelu. (Ojasalo ym. 2018, 138.) Dokumenttianalyysiä on tässä tutkimuksessa tehty laadullisen tutkimuksen yleisen mallin avulla.

### **4.3 Aineiston analysointimenetelmät**

Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja sen avulla luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Esimerkiksi iso pino yritysten markkinointimateriaalia tai litteroituja haastatteluja voidaan sisällönanalyysin avulla järjestää tiiviiksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi. Analyysin myötä on mahdollista lisätä informaatioarvoa, sillä sen avulla voidaan luoda selkeyttä aineistoon, jonka jälkeen siitä on helpompi tehdä johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2018, 136.)

Dokumenttianalyysiä voidaan tehdä kahdella eri analyysitavalla: sisällön analyysillä (dokumenttien sisällön kuvaaminen sanallisesti) ja sisällön erittelyllä (dokumenttien analyysi määrällisesti). Tavat eivät ole toisiaan poissulkevia. Sisällön analyysissä on myös mahdollista saada sanallisesti kuvattua aineistosta määrällisiä tuloksia esimerkiksi laskemalla, kuinka usein tietty avainsana ilmenee tutkimusmateriaalissa. (Ojasalo ym. 2018, 137.) Tässä tutkimuksessa analyysiä tehdään sisällön analyysin avulla, eli työpaikkailmoitusten sisällöstä kerrotaan sanallisesti.

Aineistoa käsitellään loogisen päättelyn ja tulkinnan avulla. Aluksi aineisto hajotetaan osiin, tämän jälkeen käsitteellistetään ja kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Ennen analysointia on tehtävä valinta siitä, tullaanko analysoimaan vain ilmisisältöä vai myös piilossa olevia viestejä. Kehittämistehävä määrittelee sen mitä analyysiyksikköä käytetään, eli käytetäänkö esimerkiksi sanaa, sanayhdistelmää vai ajatuskokonaisuutta. (Ojasalo ym. 2018, 137.) Tutkimukseen on valittu analysointitavaksi ilmisisällön analyysi. Tutkimuksessa analysoidaan siis sitä, mitä työn voimavaroja työpaikkailmoituksissa tuodaan esille ja kuinka paljon niitä tuodaan esille.

Aineiston sisältöä voidaan analysoida aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Ojasalo ym. 2018, 139). Kun aineistoa luokitellaan perustuen aikaisempaan viitekehukseen, eli teoriaan tai käsitejärjestelmään, on sisällönanalyysi teorialähtöistä. Ensimmäisessä vaiheessa tulee muodostaa analyysirunko. Analyysirunko muodostetaan strukturoidusti, jolloin aineistosta kerätään sellaisia asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. Näin on mahdollista testata, kuinka aikaisempi teoria tai käsitejärjestelmä ilmenee uudessa kontekstissa. Kategorioiden muodostamisen jälkeen sisällönanalyysiä voidaan jatkaa aineiston kvantifiointilla. Aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia tulee esille. Kvantifiointin avulla voidaan laadulliseen tutkimukseen saada erilaista näkökulmaa. Ongelmaksi on usein muodostunut se, että laadulliset aineistot ovat yleensä niin pieniä, että kvantifiointi ei välttämättä tuo uutta tietoa tutkimustulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113, 121.) Tutkimuksessa on käytetty apuna kvantifiointia, jonka avulla on saatu määrällisiä tuloksia. Tämä on toteutettu laskemalla, kuinka paljon eri kategorioiden voimavaroja tuodaan esille, kuinka usein tietyt voimavarat ilmenevät sekä kuinka monta voimavaraa organisaatiot tuovat esille työpaikkailmoituksissaan. Näin on saatu suoraan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistoa oli niin paljon, että kvantifiointi sopi hyvin analysointitavaksi.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä on tehty teorialähtöisesti, eli käytetään aiemmin muodostettua teoretietoa tutkimuksen pohjana. Tutkimuksen analyysirunko on muodostettu strukturoidusti. Strukturoitu lähestymistapa auttaa selvittämään miten valittu teoria, eli työn voimavarat näkyvät työpaikkailmoituksissa. Työn teoriaisuus käsittelee työn voimavaroja ja niiden merkitystä työhyvinvoinnille. Analyysirunko on muodostettu niin, että työn voimavarat on jaettu neljään kategoriaan Jari Hakasen Työn imu -kirjan mukaisesti. Nämä kategoriat ovat työtehtävän voimavarat, työn järjestelyn voimavarat, sosiaaliset voimavarat ja organisatoriset voimavarat. Jokaisen kategorian alle on lueteltu kuhunkin kategoriaan kuuluvia voimavaroja. Voimavarat on poimittu Jari Hakasen kirjasta. Lisäksi mukaan on poimittu sellaisia voimavaroja, jotka eivät esiinny Hakasen kirjassa, mutta on mainittu ilmoituksissa. Tutkimuksessa mukana olevat voimavarat, joita ei löydy Hakasen kirjasta ovat: etätyömahdollisuus, monimuotoinen työyhteisö, yhdenvertaisuus, työympäristö, henkilöstön hyvinvointi sekä valtionhallinnon organisaatioissa yleisesti käytössä olevat edut, joihin sisältyy muun muassa lounas- liikunta- kulttuuri- ja työmatkaetu sekä pitkät lomat.



Tutkimusaineiston analyysin lisäksi tulee tulokset tulkita ja selittää. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissä esille tulleiden merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Synteesien avulla kootaan yhteen pääseikat ja niiden avulla on mahdollista vastata asetettuihin ongelmiin. Laadittujen synteesien avulla voidaan muodostaa johtopäätöksiä. Osa tutkijoista on sitä mieltä, ettei analyysia ja tulkintaa voi erottaa toisistaan erillisinä vaiheina. He ovat sitä mieltä, että tulkintaa tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa luonteenomaisesti koko tutkimusprosessin ajan. Osa tutkijoista taas pitää vaiheita erillisinä. (Puusa 2011, 123-124.) Kritiikkiä sisällönanalyysille voidaan antaa siitä syystä, että usein tutkimuksissa analyysi kuvataan hyvin, mutta mielekkäät johtopäätökset puuttuvat. Menetelmät tulisikin nähdä ennen kaikkea työvälineinä, joiden tarkoituksena on tuottaa tietoa päätöksenteon helpottamiseksi arjessa. Tutkijan tehtävänä on tehdä johtopäätökset ja perustella ne. Lisäksi kritiikkiä voidaan kohdistaa analyysiprosessin mekaanisuuteen, jossa vaarana on, että jotakin oleellista häviää systematiikan vuoksi. Tätä voidaan ehkäistä sillä, että tutkija palaa kerta kerran jälkeen takaisin aineistoon ja testaa omia ajatuksiaan ja tulkintojaan suhteessa siihen. (Ojasalo ym. 2018, 144.) Pohdintaluvussa paneudutaan tulosten tulkintaan.

#### **4.4 Tutkimuksen toteutus**

Kuten Ojasalo ja muut (2018, 138) kertovat laadullisen tutkimuksen yleisessä mallissa päävaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, toistuvien rakenteiden tunnistaminen aineistosta sekä aineiston tulkinta. Jokaiseen vaiheeseen kuuluu kriittinen tarkastelu, jonka tarkoituksena on havaita ja korjata eri vaiheissa mahdollisesti esiintyviä virheitä. Kriittisen tarkastelun avulla tulosten laatu ja luotettavuus paranevat. Alla on kuvattu tutkimuksen päävaiheet. Kaikissa alla esille tuoduissa vaiheissa on pyritty jatkuvaan kriittiseen tarkasteluun. Liitteistä 1-4 näkyy kaikki tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot sekä voimavarojen esiintyminen organisaatioittain.

Tutkimus lähti liikkeelle aineiston keruusta. Työpaikkailmoituksia kerättiin valtiolle.fi palvelusta, johon kaikki valtionhallinnon organisaatiot lisäävät avoinna olevat työpaikkansa. Ilmoitukset kerättiin tammikuun 2024 aikana. Tutkimukseen otettiin mukaan yksi ilmoitus/organisaatio, sillä työpaikkailmoituksia tutkiessa kävi ilmi, että kunkin organisaation työpaikkailmoitukset on laadittu työn voimavarojen osalta samalla kaavalla kaikissa viroissa. Ilmoituksia kertyi 112 kappaletta. Kaikki ilmoitukset otettiin talteen, jotta tiedot eivät häviä ja tallennettiin Word-muodossa myöhempää analyysiä varten.

Tämän jälkeen tutkimus jatkui aineiston pelkistämällä, eli kerätty aineisto käytiin läpi. Aluksi keskityttiin aineiston rajaamiseen. Tutkimuksessa määriteltiin tarkkaan se, mitä osioita työpaikkailmoituksissa analysoidaan. Aineisto rajattiin niin, että työpaikkailmoituksesta valittiin analysoinnin

kohteeksi työn voimavarat. Työn voimavarat jaettiin neljään kategoriaan, jotka ovat työtehtävän voimavarat, työn järjestelyn voimavarat, sosiaaliset voimavarat sekä organisatoriset voimavarat.

Työ jatkui toistuvien rakenteiden tunnistamisella. Ilmoituksista löytyi seuraavia toistuvia rakenteita:

- maininta työtehtävän voimavarasta
- ei mainintaa työtehtävän voimavarasta
- maininta työn järjestelyn voimavarasta
- ei mainintaa työn järjestelyn voimavarasta
- maininta sosiaalisesta voimavarasta
- ei mainintaa sosiaalisesta voimavarasta
- maininta organisatorisesta voimavarasta
- ei mainintaa organisatorisesta voimavarasta

Toistuvia rakenteiden tunnistaminen auttoi siinä, että tutkimukseen pystyttiin löytämään merkitykselliset tiedot yli sadasta työpaikkailmoituksesta. Lisäksi toistuvien rakenteiden tunnistaminen auttoi hahmottamaan mitkä voimavarat esiintyvät missäkin ilmoituksessa.

Tämän jälkeen tutkimusta varten kehitettiin koodausjärjestelmä, jonka avulla eri kategorioihin kuuluvat voimavarat saatiin luokiteltua omiksi kategorioikseen. Koodausjärjestelmän avulla jokainen ilmoituksissa esiintyvä voimavara saatiin erottumaan. Koodausjärjestelmäksi kehitettiin värikoodaus, jossa värejä oli neljä. Vihreä koski työtehtävän voimavaroja, keltainen työn järjestelyn voimavaroja, punainen sosiaalisia voimavaroja ja sininen organisatorisia voimavaroja. Työpaikkailmoitukset luettiin huolellisesti läpi useaan kertaan, jotta kaikki niissä esiintyvät voimavarat löydettiin. Työpaikkailmoituksista poimittiin voimavarat ja jokainen voimavara merkattiin jollain neljällä väristä Word-tiedostomuotoon tallennettuun työpaikkailmoitukseen. Merkitsemistapa on nähtävillä liitteissä 5-7.

Tutkimuksen aikana törmäsin siihen, että jouduin pohtimaan sitä, mikä lasketaan voimavarasta mainitsemiseksi ja mikä ei. Suurin osa voimavaroista oli mainittu selkeästi, jolloin minun ei tarvinnut miettiä sitä onko kyseinen voimavara mainittu vai ei. Eli suurin osa voimavaroista on ollut sellaisia, että ne on täytynyt tuoda ilmoituksissa selkeästi esille, jotta ne on otettu mukaan tutkimukseen. Jos voimavarasta ei ole ollut selkeää mainintaa, ei sitä ole katsottu kyseisestä voimavarasta maininnaksi. Osa sosiaalisista ja organisatorisista voimavaroista oli kuitenkin sellaisia, että vaikka niistä ei olisikaan ollut täysin selkeää mainintaa, olen ottanut ne mukaan tutkimukseeni. Olen näiden voimavarojen kohdalla katsonut, että vaikka ei ole käytettykään juuri samaa sanaa, niin maininnat ovat selvästi työni teoriaosuuteen peilaten riittävä osoitus siitä, että kyseinen voimavara ilmenee. Jotta tutkimukseni luottavuus säilyisi, olen seuraavaksi maininnut ne voimavarat, jotka on poimittu mukaan ilmoituksista siitä huolimatta, että niistä ei ole ollut selkeää mainintaa. Lisäksi olen

maininnut esimerkin siitä, millaisessa muodossa ne ovat ilmoituksissa tulleet esille. Kyseisiä voimavaroja on kuusi. Yhteensä voimavaroja oli tutkimuksessa mukana 33.

- Työyhteisön ja esihenkilön tuki (esimerkki ”kannustava työyhteisö”)
- Työn imun tarttuvuus (esimerkki ”mahdollisuus päästä mukaan innostuneeseen ja sitoutuneeseen työyhteisöön”)
- Tiimin yhteisölliset voimavarat (esimerkki ”tulet osaksi kokenutta ryhmää”)
- Havaittu organisaation tuki (esimerkki ”henkilöstö on viraston tärkein voimavara”)
- Työpaikan myönteinen ilmapiiri (esimerkki ”tarjoamme työn mukavassa työyhteisössä”)
- Psykologinen turvallisuus (esimerkki ”avoin ja rento ilmapiiri”)

Kaikki organisaatiot ja niissä esiintyvät voimavarat koottiin samalla Excel-taulukkoon, josta on helppo havainnoida mistä kategoriasta ja mitä voimavaroja mikäkin organisaatio toi esille. Nämä Excel-taulukot ovat nähtävissä liitteissä 1-4. Aluksi Excel-taulukkoon merkittiin jokaisen organisaation esille tuomat voimavarat kategorioittain. Tämän jälkeen laskettiin kuinka monta tietyn kategorian voimavaraa mikäkin organisaatio tuo esille ja merkittiin määrä taulukkoon. Taulukosta näkee selvästi mitä voimavaroja mikäkin organisaatio tuo esille sekä sen, kuinka monta voimavaraa kustakin kategoriasta tuodaan esille. Taulukkoon merkattiin vihreällä fontilla organisaatiot, jotka ovat tuoneet eniten kyseisen kategorian voimavaroja esille. Taulukkoon merkattiin punaisella fontilla, ne organisaatiot, jotka eivät ole tuoneet yhtään kyseisen kategorian voimavaraa esille.

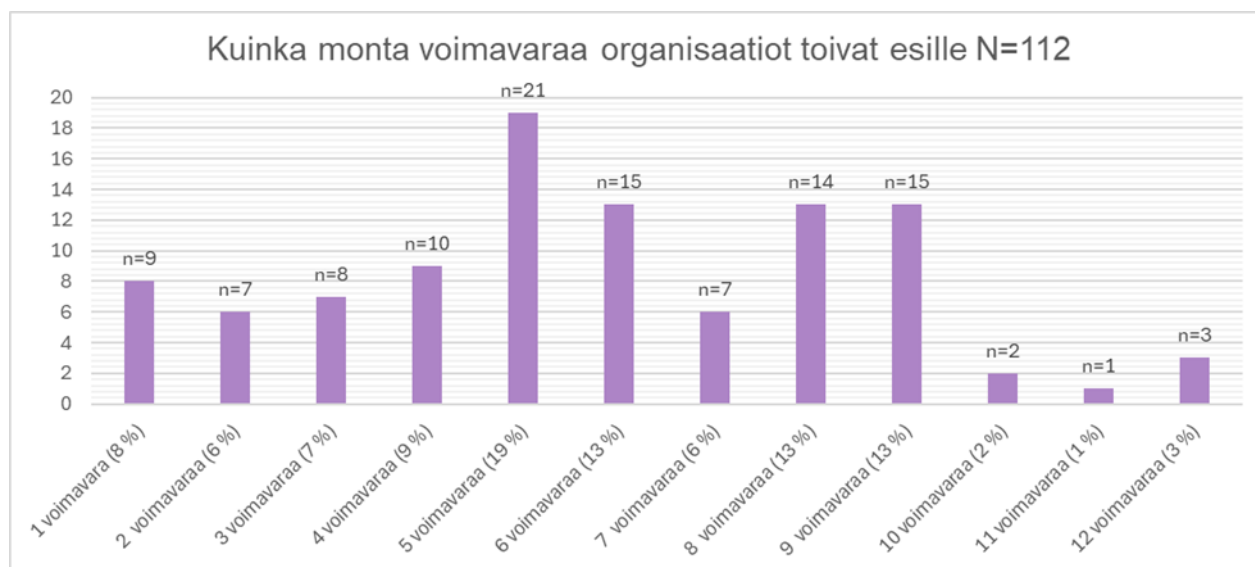
Lopuksi Excel-taulukkoon viety koodattu data analysoitiin ja tarkasteltiin mitkä voimavaratekijät ovat yleisimpiä ja korostuvat eniten ilmoituksissa ja kuinka monta voimavaraa organisaatiot tuovat esille. Lisäksi analysoitiin sitä, poikkeavatko esille tuodut voimavarat muiden organisaatioiden voimavaroista sekä sitä mitkä organisaatiot tuovat eniten voimavaroja esille. Tässä käytettiin apuna kvantifiointia.

## 5 Tulokset

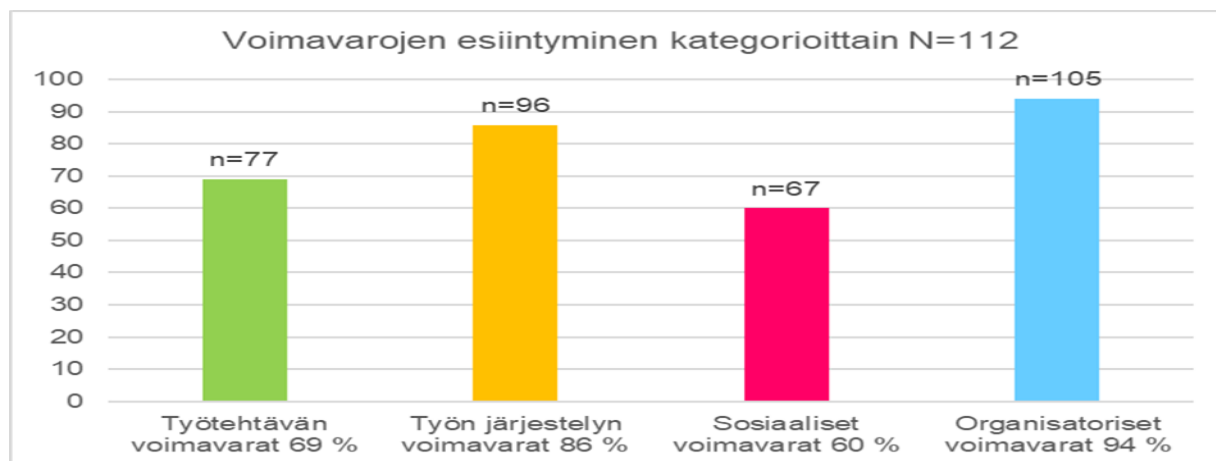
Tässä luvussa esitellään työn tulokset. Aluksi kerrotaan missä määrin työn voimavaroja tuotiin esille ja tämän jälkeen kerrotaan millaisia erilaisia työn voimavaroja tuotiin esille. Tulokset on esitetty lajittelemalla tulokset kategorioittain tehtävää koskeviin, työn järjestelyjä koskeviin, sosiaalisiin sekä organisatorisiin voimavaroihin, jolloin on helppo nähdä miten minkäkin kategorian voimavarat ilmoituksissa näkyvät. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyyssissä käytettiin yhtenä menetelmänä kvantifiointia. Aineistosta on muun muassa kuinka usein mikäkin voimavara esiintyy sekä kuinka monta voimavaraa tuodaan esille. Kvantifioinnin avulla tutkimustuloksiin oli helppo löytää konkreettisia vastauksia, sekä saada tutkimustulokset selkeästi näkyville. Lisäksi tuloksissa on erikseen nostettu esille organisaatioita, jotka ovat tuoneet paljon voimavaroja esille. Liitteissä 1-4 on nähtävissä kaikki työpaikkailmoituksissa esille tuodut voimavarat organisaatiokohtaisesti.

### 5.1 Missä määrin työn voimavaroja tuotiin esille

Organisaatiot toivat työpaikkailmoituksissaan esille yhdestä kahteentoista voimavaraa (kuva 8). Voimavaroja tuotiin siis kappalemäärältään melko vaihtelevasti esille. Viisi voimavaraa oli yleisin määrä voimavaroja, joita tuotiin esille. Noin puolet organisaatioista toi alle viisi voimavaraa esille ilmoituksissaan ja noin puolet toi yli viisi voimavaraa esille ilmoituksissaan. Liitteessä 5 on nähtävillä ilmoitus, jossa on tuotu esille 12 voimavaraa. Liitteessä 6 on nähtävillä ilmoitus, jossa on tuotu esille viisi voimavaraa ja liitteessä 7 on nähtävillä ilmoitus, jossa on tuotu esille yksi voimavara.



Kuva 8. Esille tuotujen voimavarojen määrä



Kuva 9. Voimavarojen esiintyminen kategorioittain

Kuvasta 9 on nähtävissä se minkä kategorian voimavaroja organisaatiot toivat esille työpaikkailmoituksissaan. Eniten tuotiin esille organisatorisia voimavaroja, toiseksi eniten tuotiin esille työn järjestelyn voimavaroja, kolmanneksi eniten tuotiin esille työtehtävän voimavaroja ja vähiten tuotiin esille sosiaalisia voimavaroja.

Työtehtävän voimavaroja oli tutkimuksessa mukana yhteensä kuusi. Organisaatioista 35, eli 31 % oli sellaisia, etteivät ne tuoneet yhtään työtehtävän voimavaraa esille työpaikkailmoituksessaan. Muut organisaatiot toivat esille yhdestä neljään työtehtävän voimavaraa työpaikkailmoituksessaan.

Työn järjestelyn voimavaroja oli tutkimuksessa mukana yhteensä neljä. Organisaatioista vain 16, eli 14 % oli sellaisia, etteivät ne tuoneet yhtään työn järjestelyn voimavaraa esille työpaikkailmoituksessaan. Muut organisaatiot toivat esille yhdestä kolmeen työn järjestelyn voimavaraa työpaikkailmoituksessaan.

Sosiaalisia voimavaroja oli tutkimuksessa mukana yhteensä yhdeksän. Organisaatioista 45, eli 40 % ei tuonut yhtään sosiaalista voimavaraa esille ilmoituksessaan. Muut organisaatiot toivat esille yhdestä kuuteen sosiaalista voimavaraa työpaikkailmoituksessaan.

Organisatorisia voimavaroja oli tutkimuksessa yhteensä 14. Ainoastaan 7 organisaatiota, eli 6 % organisaatioista oli sellaisia, etteivät ne tuoneet yhtään organisatorista voimavaraa esille työpaikkailmoituksessaan. Muut organisaatiot toivat esille yhdestä kuuteen organisatorista voimavaraa työpaikkailmoituksessaan.

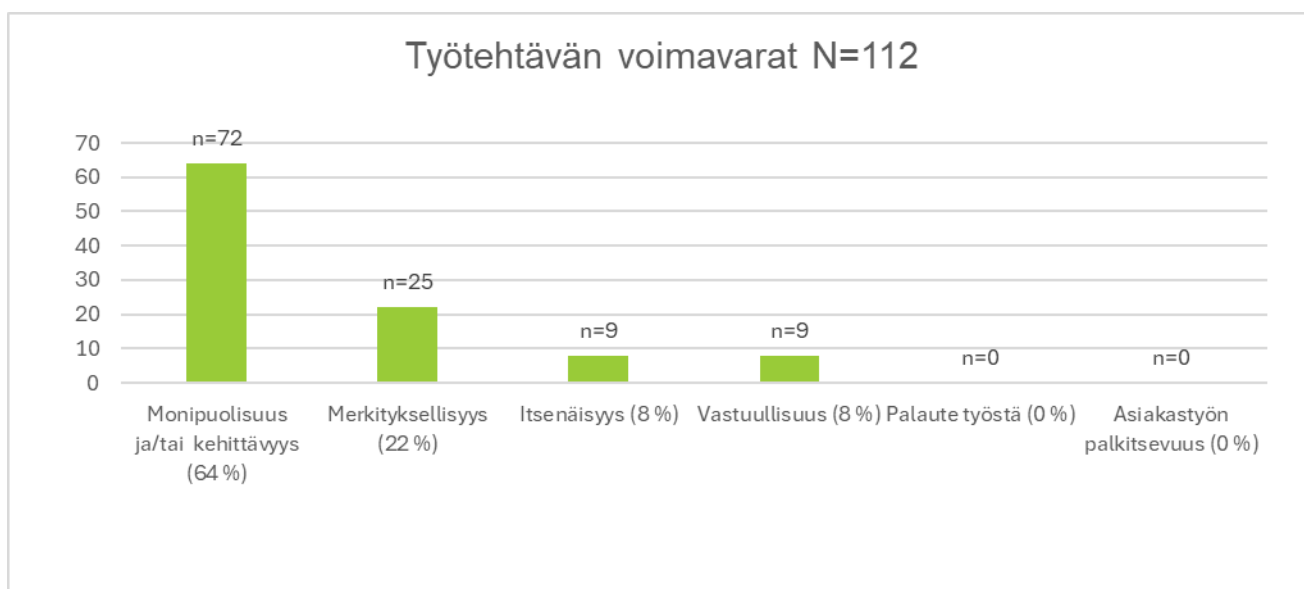
## 5.2 Mitä erilaisia työn voimavaroja tuotiin esille

Eniten esille tuotu voimavara oli valtionhallinnon organisaatioiden yleiset edut ja toiseksi eniten esille tuotu voimavara oli etätyömahdollisuus. Kolmanneksi yleisin esille tuotu voimavara oli

työtehtävien monipuolisuus ja/tai kehittävyys. Seuraavaksi on esitetty kategorioittain eri voimavarojen ilmeneminen työpaikkailmoituksissa.

### 5.2.1 Työtehtävän voimavarat

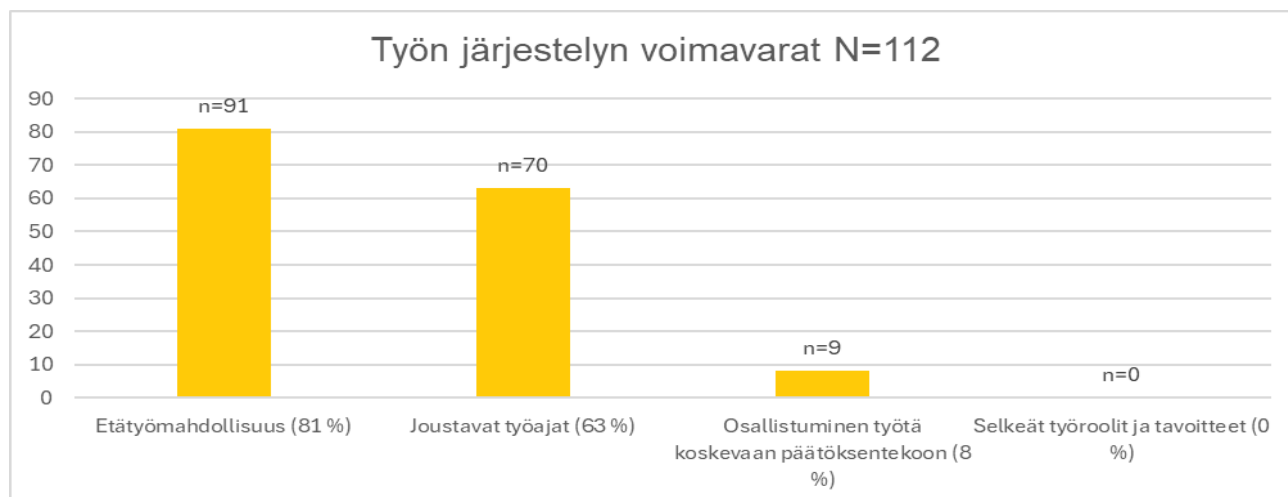
Kuten kuvasta 10 näkyy, toiset työtehtävän voimavarat korostuivat ilmoituksissa enemmän kuin toiset. Suurin osa organisaatioista toi työtehtävien monipuolisuuden ja/tai kehittävyden esille työpaikkailmoituksessaan. Tämän jälkeen eniten esille tuotu työtehtävän voimavara oli tehtävän merkityksellisyys. Muutama maininta oli myös työtehtävien itsenäisyydestä ja vastuullisuudesta. Mikään organisaatioista ei maininnut palautetta työstä ja asiakastyön palkitsevuutta työpaikkailmoituksessaan.



Kuva 10. Työtehtävän voimavarat

### 5.2.2 Työn järjestelyn voimavarat

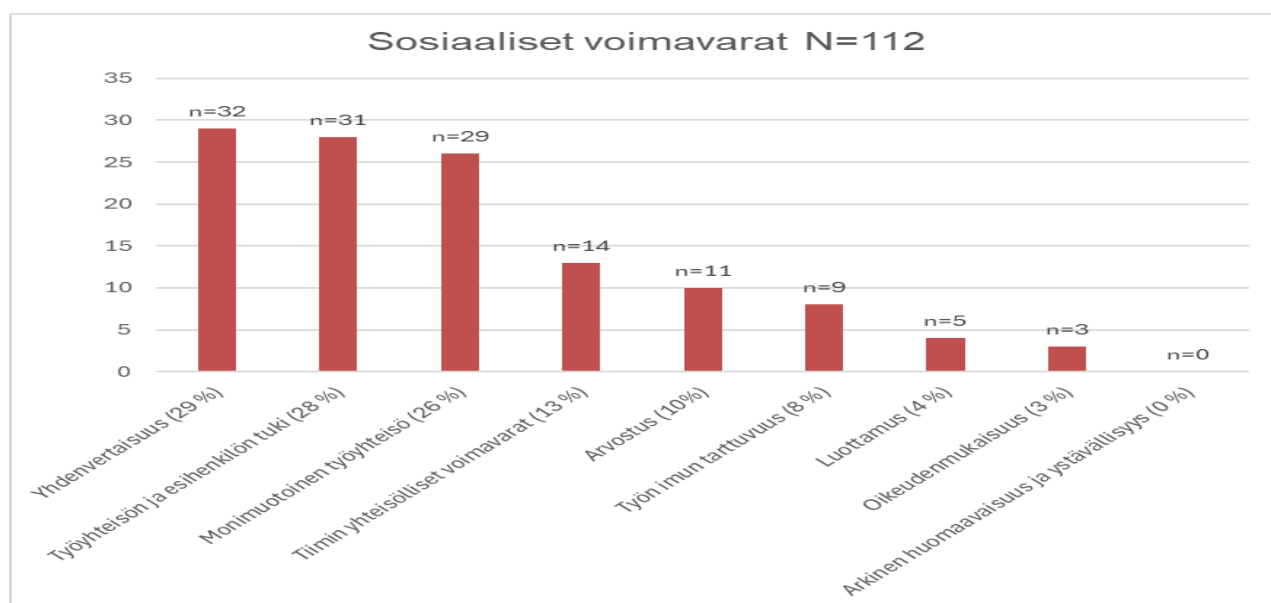
Työn järjestelyn voimavarojen osalta erottui selvästi kaksi voimavaraa. Suurin osa organisaatioista toi etätömahdollisuuden esille työpaikkailmoituksessaan. Joustavat työajat oli toiseksi eniten mainittu työn järjestelyn voimavara. Vain harva toi osallistumisen työtä koskevaan päätöksentekoon esille työpaikkailmoituksessaan. Mikään organisaatioista ei tuonut esille selkeitä työrooleja ja tavoitteita työpaikkailmoituksessaan. Työn järjestelyn voimavarojen ilmeneminen on nähtävissä kuvassa 11.



Kuva 11. Työn järjestelyn voimavarat

### 5.2.3 Sosiaaliset voimavarat

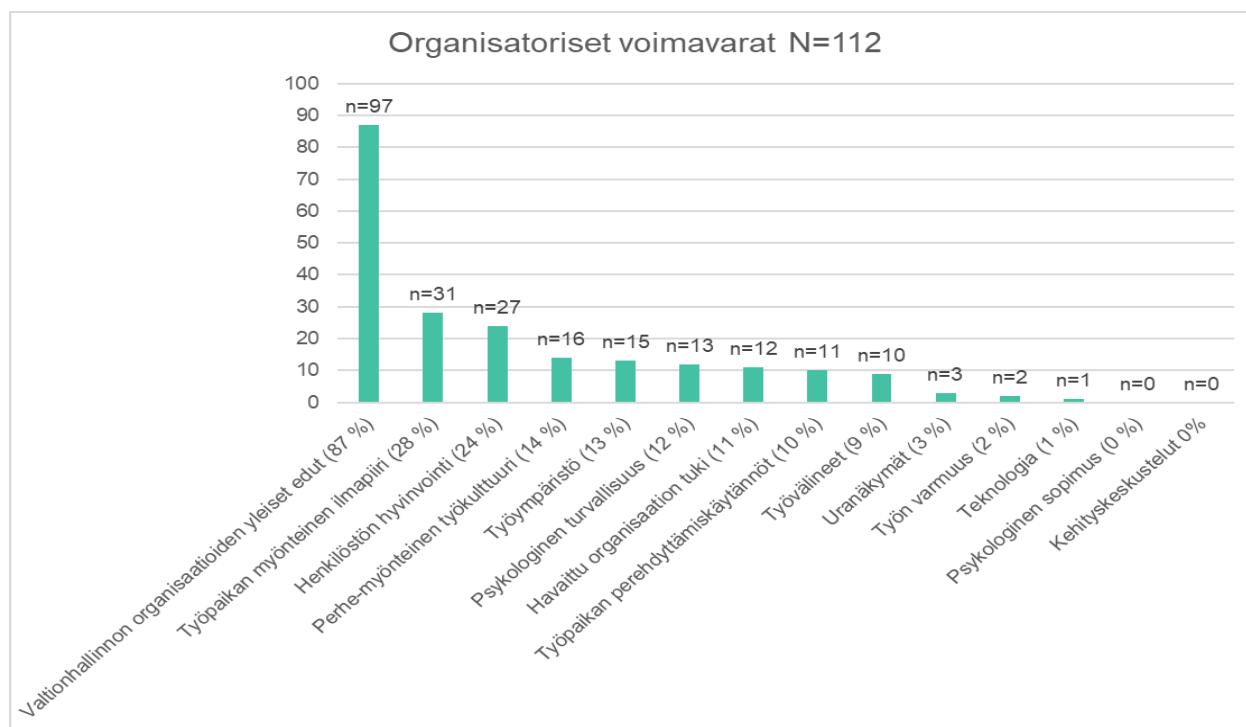
Mikään sosiaalisista voimavaroista ei esiintynyt selvästi muita voimavaroja enemmän. Kolme eniten esille tuotua sosiaalista voimavaraa olivat: yhdenvertaisuus, työyhteisön ja esihenkilön tuki sekä monimuotoisuus. Tämän jälkeen eniten esille tuotuja voimavaroja olivat tiimin yhteisölliset voimavarat ja arvostus. Palautetta, joka oli niputettu yhteen arvostuksen kanssa ei mainittu missään ilmoituksessa. Mikään organisaatio ei myöskään maininnut arkista huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä. Sosiaalisten voimavarojen esiintyminen on nähtävissä kuvassa 12.



Kuva 12. Sosiaaliset voimavarat

### 5.2.4 Organisatoriset voimavarat

Ylivoimaisesti yleisin esille tuotu organisatorinen voimavara oli valtionhallinnon organisaatioiden yleiset edut. Seuraavaksi eniten esille tuotuja organisatorisia voimavaroja olivat työpaikan myönteinen ilmapiiri sekä henkilöstön hyvinvointi. Muutamat organisaatiot toivat esille perhemyönteisen työkuultuuriin, työympäristön, psykologisen turvallisuuden, havaitun organisaation tuen, työpaikan perehdyttämiskäytännöt (rekrytointikäytäntöjä ei mainittu) ja työvälineet. Uranäkymät mainittiin kolmessa ilmoituksessa ja työn varmuus kahdessa ilmoituksessa. Teknologia tuotiin esille vain yhdessä ilmoituksessa. Palkkausta tai palkkioita ei mainittu muutoin, kuin ilmoittamalla euromääräinen kuukausipalkka sekä yleisiä rahanarvoisia valtionhallinnon organisaatioiden etuja. Valtionhallinnon organisaatioiden yleiset edut on merkitty erillisenä organisatorisena voimavarana. Mikään organisaatioista ei tuonut psykologista sopimusta eikä kehityskeskusteluja esille ilmoituksissa. Organisatoriset voimavarat ovat nähtävissä kuvassa 13.



Kuva 13. Organisatoriset voimavarat

### 5.3 Työpaikkailmoitukset, joissa voimavaroja mainittiin eniten

Eniten voimavaroja kaikista kategorioista yhteensä toivat esille Kilpailu- ja kuluttajavirasto, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus sekä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus. Kyseiset organisaatiot toivat esille 12 voimavaraa työpaikkailmoituksissaan.



Kilpailu- ja kuluttajavirasto toi työpaikkailmoituksessaan työtehtävän voimavaroina esille tehtävät, joissa pääsee kehittämään omaa työtään, ammattitaitoaan ja osaamistaan sekä työn merkityksellisyyden. Työn järjestelyn voimavaroina tuotiin esille joustava työaika ja etätyömahdollisuus. Sosiaalisena voimavarana tuotiin esille kannustavat työkaverit, mikä katsottiin osoitukseksi työyhteisön tuesta. Lisäksi mainittiin yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden arvostaminen. Organisatorisina voimavaroina mainittiin mukava työyhteisö, avoin ja rento ilmapiiri, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, modernit toimitilat, hyvinvoiva henkilöstö sekä yleisiä valtionhallinnon organisaatioiden yleisiä etuja. Organisaatio toi monipuolisesti esille voimavaroja kaikista neljästä kategoriasta. Voimavaroja oli selvästi tunnistettu paljon.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus toi työpaikkailmoituksessaan työtehtävän voimavaroina esille hyvät koulutus- ja kehitysmahdollisuudet jatkuvasti uudistuvassa organisaatiossa. Työn järjestelyn voimavaroina mainittiin joustava etätyömahdollisuus ja liukuva työaika. Sosiaalisina voimavaroina tuotiin esille se, että yhteistyötä arvostetaan sekä toivotetaan työntekijä tervetulleeksi mukaan osajien yhteisöön, näitä voidaan pitää osoituksena työyhteisön tuesta sekä tiimin yhteisöllisistä voimavaroista. Ilmoituksessa mainittiin myös, että työskentely on innostavaa, mikä kertoo työn imun tarttuvuudesta. Lisäksi mainittiin, että yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta työyhteisössä arvostetaan. Organisatorisina voimavaroina tuotiin esille se, että organisaatio hyödyntää automaatiota edistyksellisesti. Tämä on ainoa organisaatio, joka tuo teknologian esille ilmoituksessaan. Lisäksi organisatorisena voimavarana mainittiin se, että virastossa on mukava tehdä töitä. Lisäksi mainittiin yleisiä valtionhallinnon organisaatioiden etuja, kuten kattava työterveyspalvelu sekä liikunta- ja kulttuurietu. Organisaatio toi melko monipuolisesti esille voimavaroja kaikista neljästä kategoriasta. Voimavaroja oli selvästi tunnistettu paljon. Erityisesti sosiaaliset voimavarat korostuivat tässä ilmoituksessa.

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus toi työtehtävän voimavaroina esille työpaikkailmoituksessaan monipuolisen, mielenkiintoisen ja vastuullisen työn, jossa on mahdollisuus kehittyä ja luoda uutta. Työn järjestelyn voimavarana mainittiin mahdollisuus vaikuttaa sekä joustavuus työajoissa. Sosiaalisena voimavarana mainittiin, että työntekijä saa tueksi ammattitaitoiset tekijät ja organisaation, jossa toisia autetaan menestymään. Nämä kertovat työyhteisön tuesta ja tiimin yhteisöllisistä voimavaroista. Lisäksi sosiaalisina voimavaroina mainittiin, että työkuultuuri rakentuu luottamukselle ja arvostukselle ja, että työpaikalla on mukava tehdä töitä. Ilmoituksessa tuodaan monipuolisesti esille voimavaroja kaikista neljästä kategoriasta. Organisatorisina voimavaroina mainittiin havaittu organisaation tuki, psykologinen turvallisuus, työvälitteet sekä valtionhallinnon organisaatioiden yleisiä etuja. Voimavaroja tuotiin melko tasapuolisesti esille kaikista kategorioista. Kuitenkin erityisesti sosiaaliset voimavarat korostuivat tässä ilmoituksessa, sillä kyseisiä voimavaroja mainittiin paljon.

Eniten työtehtävän voimavaroja toivat esille Etelä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri, Kaakkois-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri sekä Lounais-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri. Kyseiset organisaatiot toivat esille neljä työtehtävän voimavaraa työpaikkailmoituksessaan. Nämä voimavarat olivat: työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys, tehtävän merkityksellisyys sekä työtehtävien vastuullisuus.

Eniten työn järjestelyn voimavaroja toivat esille Geologian tutkimuskeskus. Digi- ja väestötietovirasto, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus sekä Patentti- ja rekisterihallitus. Kyseiset organisaatiot toivat esille kolme työn järjestelyn voimavaraa työpaikkailmoituksessaan. Kyseiset organisaatiot toivat työn järjestelyn voimavaroina esille osallistumisen työtä koskevaan päätöksentekoon, joustavat työajat sekä etätömahdollisuuden.

Eniten sosiaalisia voimavaroja toi esille Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, joka toi esille kuusi sosiaalista voimavaraa. Nämä voimavarat olivat: työyhteisön ja esihenkilön tuki, luottamus, palaute ja arvostus, tiimin yhteisölliset voimavarat, monimuotoisuus sekä yhdenvertaisuus.

Eniten organisatorisia voimavaroja toi esille Tuomioistuinvirasto. Kyseinen organisaatio toi esille kuusi organisatorista voimavaraa työpaikkailmoituksessaan. Nämä voimavarat olivat: havaittu organisaation tuki, perhemyönteisyys, työvälineet, valtionhallinnon organisaatioiden yleiset edut, työympäristö sekä henkilöstön hyvinvointi.

## 6 Pohdinta

Tässä viimeisessä luvussa esitetään synteesejä tutkimuksen tuloksista sekä tehdään niistä johtopäätöksiä. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi reflektoidaan omaa ammatillista kehittymistä.

Koska tulkinta ei ole sama asia kuin analyysi, tulee tutkijan tulkita tulokset analyysin jälkeen. Tulkinnassa on tarkoitus tuoda kohdeilmiöstä esille jotain uutta. Tulkintaa voidaan tehdä aiempaan teoriaan tai tutkimukseen nojaten. Tulkinnassa tulisi käyttää apuna mielikuvitusta, eli kykyä löytää mahdollisia maailmoita. Tulkinta voidaan nähdä erillisenä vaiheena, mutta on tärkeää ymmärtää tulkinnan alkavan jo tutkimusongelmaa muodostaessa ja jatkuvan läpi koko tutkimuksen ajan. Merkityksen luomisen taktiikoina voidaan käyttää esimerkiksi toistuvien rakenteiden tunnistamista, uskottavien selitysten näkemistä, ryhmittelyä, laskemista sekä kontrastien ja vertailujen tekemistä. Kehittäjän tulee siis muodostaa havainnoista ja osatuloksista synteesejä, joiden avulla keskeiset tulokset kootaan yhteen ja joiden avulla vastataan asetettuihin kysymyksiin. Johtopäätökset ja kehittämissuosituksiset annetaan näiden synteeseiden pohjalta. (Ojasalo ym. 2018, 143-144.)

### 6.1 Tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään missä määrin ja millaisia erilaisia työn voimavaroja valtionhallinnon organisaatiot tuovat esille työpaikkailmoituksissaan. Tutkimustuloksista oli havaittavissa, että kaikki organisaatiot olivat huomioineet voimavarat ainakin jollain tavalla ilmoituksissaan. Voimavaroja tuotiin kuitenkin kappalemäärältään melko vaihtelevasti esille. Organisaatioiden välillä on selkeitä eroja, sillä voimavaroja tuotiin esille yhdestä kahteentoista. Organisatorisia voimavaroja mainittiin eniten ja sosiaalisia voimavaroja vähiten. Ilmoituksista oli löydettävissä Jari Hakasen Työn imu -kirjassa mainitsemia voimavaroja. Tutkimukseen oli lisäksi otettu mukaan voimavara kirjan ulkopuolelta, sillä kyseiset voimavarat toistuivat useissa ilmoituksissa. Valtionhallinnon organisaatioiden yleiset edut sekä etätyömahdollisuus osoittautuvat suosituimmiksi voimavaroiksi. Nämä voimavarat ovat sellaisia, että lähes jokaisessa valtionhallinnon organisaatiossa ne on otettu yhteisesti käyttöön.

Työtehtävän voimavarojen osalta selvisi, että työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys mainitaan reilusti yli puolessa ilmoituksia. Teoreettisen viitekehyksen mukaan työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys mahdollistaa sen, että työntekijä pääsee hyödyntämään omia taitojaan, kokemuksiaan sekä potentiaaliaan, eli parhaimmassa tapauksessa pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan työssään. Työssä kehittyminen taas antaa uskoa omaan pystyvyyteen, mikä puolestaan lisää työn imua. (Hakanen 2011, 52.) Näin ollen tutkimustulokset osoittavat, että valtionhallinnon

organisaatiot painottavat työpaikkailmoituksissaan työtehtävien monipuolisuutta ja kehittävyttä, mikä on linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa, joka korostaa työtehtävien voimavarojen merkitystä työntekijöiden kokemalle työn imulle. Erityisesti kehittymismahdollisuuksia tuotiin ilmoituksissa runsaasti esille, mikä kertoo siitä, että valtionhallinnon organisaatiot haluavat pysyä kehityksessä mukana.

Työn järjestelyn voimavaroista useimmin esiintyivät etätömahdollisuus ja joustavat työajat. Etätömahdollisuus antaa työntekijöille enemmän kontrollia työaikatauluistaan ja työympäristöstään, mikä voi johtaa parempaan työn ja vapaa-ajan tasapainoon ja vähentää työstä aiheutuvaa stressiä. (Gajendran & Harrison 2007, 1538.) Tutkimustulokset osoittavat siis, että valtionhallinnon organisaatiot painottavat työpaikkailmoituksissaan sekä etätömahdollisuutta, että joustavaa työaikaa, mikä on linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa, joka korostaa työn järjestelyn voimavarojen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle. Suurin osa valtionhallinnon organisaatioista on siirtynyt työnteontapojen suhteen nykyaikaan. Korona-aika vauhditti siirtymistä etätöhen ja muutos näyttää jääneen pysyväksi. Suurimmalla osalla valtionhallinnon organisaatioista on käytössä hybridityö, jossa työntekijät voivat itse päättää milloin työskentelevät toimistolla ja milloin kotona.

Sosiaalisina voimavaroina mainittiin useimmiten yhdenvertaisuus, työyhteisön tuki ja monimuotoisuus. Työyhteisön tuki voi erityisesti haastavissa tilanteissa muodostua keskeisimmäksi voimavaraksi työlle (Hakanen 2011, 57). Sosiaalisia voimavaroja tuotiin kuitenkin kategorioita vertaamalla kaikista vähiten esille. Tämä voidaan nähdä selvänä puutteena. Vaikuttaisi siltä, että sosiaalisten voimavarojen tärkeyttä ei ehkä ole ymmärretty aivan samalla tavalla kuin muiden voimavarojen tärkeyttä. Teoreettisen viitekehyksen mukaan sosiaalisten voimavarojen avulla on mahdollista rakentaa ja vahvistaa työyhteisön työn imua päivittäin (Hakanen 2011, 56). Organisaatiot voisivat siis hyötyä paljonkin siitä, että lisäisivät panostustaan sosiaalisiin voimavaroihin.

Organisatorisissa voimavaroissa korostui se, miten lähes kaikki organisaatiot toivat valtionhallinnon organisaatioiden yleiset edut esille ilmoituksessaan. Organisatorisia voimavaroja tuotiin kategorioitain vertaamalla eniten esille. Sinänsä on hyvä, että organisaatiot pitävät valtionhallinnon organisaatioiden yleisiä etuja tärkeinä ja mainitsemisen arvoisena. Kyseisen voimavaran esille tuominen ei kuitenkaan erota valtionhallinnon organisaatioita toisistaan, sillä edut ovat joka paikassa samankaltaiset. Muita organisatorisia voimavaroja mainitaan huomattavasti vähemmän. Teoreettisen viitekehyksen mukaan erityisesti organisatoriset voimavarat ovat sellaisia, johon johdolla on mahdollisuus vaikuttaa (Hakanen 2011, 61). Olisi tärkeää, että valtionhallinnon organisaatiot ymmärtäisivät myös muiden kuin organisatoristen voimavarojen tärkeyden ja sen, kuinka juuri näihin voimavaroihin olisi johdolla mahdollisuus vaikuttaa ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia.

## 6.2 Tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen toisiinsa kytkeytyvän käsitteen avulla. Kyseiset käsitteet ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Laadullinen tutkimus tulee siis toisin sanoen toteuttaa laadukkaasti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127).

Tutkimuksen uskottavuus pohjautuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Uskottavuus rakentuu tutkijoiden noudattamalle hyvälle tieteelliselle käytännölle, johon kuuluvat rehellinen ja huolellinen työskentely, avoimuus tiedon hankinnassa ja arvioinnissa sekä muiden tutkijoiden kunnioittaminen ja heidän saavutustensa tunnustaminen. Tutkijoiden on myös raportoitava tutkimustyönsä yksityiskohtaisesti ja tieteellisesti asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132-133.) Tutkimusraportin lukijan tulee onnistua tutkimuksen sisäisen logiikan seuraamisessa, sekä myös kyetä arvioimaan tutkimuksen kokonaisuutta. Tutkijan on siis parhaansa mukaan kyettävä kuvaamaan eri vaiheet ja perustella tekemänsä valinnat. (Puusa & Juuti 2020, 74.) Myös tämän opinnäytetyön teossa on pyritty siihen, että työskentely on ollut rehellistä ja huolellista. Kaikki tutkimuksen vaiheet on kerrottu avoimesti ja työskentelylle on varattu riittävästi aikaa, jotta kaikki työskentelyvaiheet on saatu raportoitua mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Muiden tutkijoiden tekemää työtä on kunnioitettu kiinnittämällä huomiota siihen, että lähdeviittaukset ovat kunnossa.

Tutkimuksessa on pyrittävä objektiivisuuteen, vaikka täydellinen objektiivisuus on lähes mahdotonta saavuttaa. Tärkeää on se, että tutkimusta voidaan lukea niin, että tutkimuksessa tehdyt ratkaisut ymmärretään ja vakuututaan tutkijan vilpittömyydestä tiedonhankinnassa ja tulkinnessa. Tutkijan tulee ennen kaikkea olla tietoinen siitä, että hänen subjektiivisuutensa voi vaikuttaa tutkimukseen. Tutkijan tulee pyrkiä siihen, että hän erottaa itsensä tutkimuskohteesta, niin että omat oletukset ja toiminta tutkimuksen aikana eivät vaikuta tutkimuskohteeseen ja tutkimustulokseen. Tärkeää on se, että tutkija ymmärtää milloin objektiivisuuden toteutuminen on vaarantumassa, jolloin hän voi tästä avoimesti raportoimalla taas lisätä objektiivisuutta. (Aaltio & Puusa 2020, 178-179.) Koko tutkimuksen läpi pyrin siihen, että olin tietoinen siitä, että työskentelyni valtiolla sekä koulutussuuntautumiseni saattaa vaikuttaa tutkimuksen sisältöön. Uskon, että se että ymmärsin tämän voivan vaikuttaa tutkimuksen kulkuun, antoi minulle kyvyn tarkastella omaa toimintaani tutkijana jatkuvasti, niin että pystyin tutkimusta tehdessäni olemaan mahdollisimman objektiivinen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää ideaa siirrettävyydestä. Tällöin pohditaan sitä, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossain toisessakin tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia uudelleen myös siellä. Luotettavuuden arviointiin vaikuttaa myös se, kuinka läpinäkyväksi tutkija tekee omat päättelynsä tuloksia analysoitaessa ja tulkitessa. (Aaltio & Puusa 2020, 181.) Tutkimukseni olisi helposti siirrettävissä esimerkiksi niin, että

tutkittaisiin valtionhallinnon organisaatioiden verkkosivuja ja tarkasteltaisiin miten voimavarat näkyvät siellä. Opinnäytetyön alkuvaiheessa mietinkin pitkään sitä, tulisiko minun työpaikkailmoitusten lisäksi tutkia myös verkkosivuja. Pian huomasin kuitenkin, että tutkittavaa materiaalia tulee jo työpaikkailmoituksista niin paljon, että tutkimus olisi paisunut kohtuuttoman suureksi, jos olisin vielä ottanut verkkosivut mukaan tutkimukseen. Lisäksi koin, että pelkästään työpaikkailmoituksia tutkimalla sain jo vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa osa voimavaroista on otettu mukaan tutkimukseen, vaikka niistä ei ole selkeää mainintaa. Kyseisiä voimavaroja on kuusi, eli 18 % kaikista voimavaroista, kun voimavaroja on yhteensä 33. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tämä seikka on tuotu esille aikaisemmassa luvussa. Lisäksi luotettavuuden kannalta olennaista se, että yli 80 % voimavaroista on otettu mukaan tutkimukseen, vain jos niistä on ollut selkeä maininta.

On myös huomioitava, että työpaikkailmoituksia ei ole alun perin luotu tutkimuksen materiaaliksi, vaan ne on luotu ensisijaisesti palvelemaan rekrytointiprosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että osa ilmoituksista saadusta aineistosta voi olla epätäydellistä tai harhaanjohtavaa, sillä ilmoitusten sisältö saattaa enemmänkin heijastaa rekrytointin tarpeita ja strategioita kuin objektiivista ja kokonaisvaltaista kuvaa työn voimavaroista.

Kun tutkimuksessa noudatetaan eettisiä periaatteita koko tutkimuksen läpi, voidaan tutkimuksen todeta olevan eettinen. Tämän lisäksi tutkimuksen tulisi aiheuttaa hyviä asioita sen kohteena oleville. Tutkimuksesta ei siis saa koitua haittaa tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Tutkimuksessa on pyrittävä totuudellisuuteen, eli tutkimusetiikan on oltava kunnossa kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa (Aaltio & Puusa 2020, 181). Tässä tutkimuksessa on koko tutkimuksen läpi pyritty siihen, että eettiset periaatteet toteutuvat. Raportissa on kuvattu kaikki tutkimuksen vaiheet läpinäkyvästi. Aineisto on hankittu kaikille näkyvistä julkisista lähteistä. Tutkimus on pyritty tekemään positiivisesta näkökulmasta ja niin, että tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot saavat hyötyä tutkimuksesta. Organisaatiot, jotka ovat tuoneet työn voimavaroja eniten esille on mainittu tuloksissa. Opinnäytetyössä on annettu organisaatioille kehitysehdotuksia siitä, miksi työn voimavarojen huomioiminen on tärkeää.

### **6.3 Johtopäätökset ja tulosten soveltaminen käytäntöön**

Tutkimuksen valmistumisen kannalta ensisijaista on se, että tutkija pystyy aineistonsa esiteltyään muodostamaan perustellun idean siitä, mitä tutkimuksen perusteella asiasta voisi väittää. Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset nousevat siis esille asetelmasta, jossa tutkimuksen päätelmiä peilataan työn teoreettiseen viitekehykseen, eli jo aiemmin tiedettyyn. Keskeisimpiä tutkimustuloksia ovat myös teoreettiset johtopäätökset, joiden avulla on mahdollista vastata

tutkimuskysymyksiin. Keskeisessä asemassa on tutkijan kyky esittää loogisia perusteluja tekemiensä johtopäätösten eli tutkimusten tulosten tueksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaksi tutkijaa ei voi ikinä päätyä täysin samoihin lopputuloksiin, vaikka heillä olisi käytössään sama laadullinen aineisto. Ihmiset tekevät havaintoja sekä tulkitsevat niitä eri tavoilla. Tutkimuksen valmistuttua tutkijan tulisivatkin miettiä ennen kaikkea sitä, vastaako tutkimus sille asetettuihin kysymyksiin. (Puusa 2011, 124.)

Kaikki valtionhallinnon organisaatiot syöttävät työpaikkailmoituksensa samaan järjestelmään valtiolle.fi -palvelussa ja niissä kaikissa on samanlainen rakenne. Analysoidessani valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksia huomasin, että ilmoituksissa on tietyt vakiokohdat, jotka toistuvat ilmoituksista toiseen. Esimerkiksi ”Säädetyt kelpoisuusvaatimukset -osio”, ”Hakijalta odotamme” -osio ja ”Tarjoamme sinulle” -osio. Voimavaroja organisaatiot toivat suurimmaksi osaksi esiin ”Tarjoamme sinulle” -osiossa. Myös muissa kohdissa voimavaroja saatettiin mainita.

Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatiot mainitsevat yhdestä kahteentoista työn voimavaraa työpaikkailmoituksissaan. Useimpien organisaatioiden ilmoitukset sijoittuvat näiden ääripäiden välille. Tämä vaihtelevuus herättää kysymyksiä siitä, miksi kaikki organisaatiot eivät ilmoita laajaa valikoimaa työn voimavaroja, vaikka heillä olisi mahdollisuus tehdä niin ”Mitä tarjoamme” -osiossa, joka on vakioitu kaikissa ilmoituksissa. Voidaan pohtia useita syitä, miksi organisaatiot eivät hyödynnä täysimääräisesti tätä kohtaa ilmoituksissaan.

Organisaation kulttuuri ja arvot voivat vaikuttaa siihen, kuinka paljon painoarvoa annetaan työn voimavaroille työpaikkailmoituksissa. Organisaatiot, jotka pitävät työn voimavaroja keskeisenä osana työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista, saattavat olla motivoituneempia tuomaan nämä asiat esille työpaikkailmoituksissaan. Joidenkin organisaatioiden osalta näkyy selvästi se, että voimavarojen tärkeys on ymmärretty ja niitä on haluttu tuoda monipuolisesti esille. Osassa organisaatioiden ilmoituksista huokuu se, että voimavaroja ei pidetä tärkeinä tai ainakaan mainitsemisen arvoisena asiana. Näissä ilmoituksissa huomio kiinnittyy siihen, että voimavaroja on tuotu huonosti esille. Se miten ja mitä työn voimavaroja organisaatiossa painotetaan, liittyy muun muassa organisaatiokulttuuriin ja se kertoo yrityksen arvoista, sekä osoittaa sen millaisessa asemassa työntekijät ja heidän arvostuksensa organisaatiossa ovat.

Mielenkiintoa herättää Kantolan, Lehdon ja Viitalan artikkeli (2023, 282-285), jossa he tuovat esille sen kuinka suomalaisten kuntajohtajien näkemykset henkilöstöjohtamisen arvosta vaihtelevat. Osa johtajista kokee henkilöstöresurssien olevan strategian kannalta merkityksellisiä ja niiden avulla vastataan palveluhaasteisiin ja uudistutaan. Kun taas osa johtajista näkee henkilöstön oikeastaan vain kulueraanä. Monet johtajat myös kokevat henkilöstöjohtamisen olevan heille vieras osa-alue, eivätkä he halua olla mukana sen kehittämisessä. Olisi tärkeää, että yhä useampi johtaja myös

julkisella alalla ymmärtäisi henkilöstön strategisen merkityksen organisaation menestymiselle. Kantolan, Lehdon ja Viitalan artikkelin perusteella, voidaan nähdä se, miten, ylimmän johdon asenteet vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen hyvin vahvasti. Esihenkilöt voivat toki omalta osaltaan vaikuttaa paljonkin työn voimavarojen kehittämiseen, mutta jos ylimmän johdon asenne ja sitä myötä organisaatiokulttuuri ei tue tätä, on työ huomattavasti vaikeampaa. Myös ylimmän johdon tulisi ymmärtää, että panostamalla työn voimavarakelijöiden kehittämiseen ja johtamiseen saadaan aikaan hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö.

"Mitä tarjoamme" -osio voidaan toisaalta myös tulkita eri tavoin organisaatiosta riippuen. Vaikka useimmat organisaatiot kokevat sen olevan paikka, johon listataan työn voimavaroja, joidenkin organisaatioiden tulkinta saattaa olla suppeampi tai erilainen. Työpaikkailmoituksista huomaa, että jotkut organisaatiot käyttävät tätä osiota siihen, että ne kertovat siinä organisaation arvoista, työn suorittamiseen käytettävistä resursseista tai markkinoivat erilaisia projekteja, jotka eivät välttämättä liity suoraan työn voimavaroihin, mutta saattavat tarjota lisäarvoa potentiaaliselle työnhakijalle. Tämä saattaa johtua erilaisista sisäisistä ohjeistuksista tai rekrytointiprosessien painotuksista.

Lisäksi organisaation viestintästrategia ja resurssointi voivat vaikuttaa siihen, kuinka laajasti voimavaroja tuodaan esille. Organisaatiot, joilla on vahva viestintästrategia ja resursseja panostaa työpaikkailmoitusten laatimiseen, voivat käyttää enemmän aikaa ja huomiota yksityiskohtaisten voimavaraluetteloiden laatimiseen. Toisaalta organisaatiot, joilla on rajalliset resurssit tai joille rekrytointi-ilmoitusten standardisointi ei ole prioriteetti, saattavat tyytyä vähäisempään määrään tietoa.

Näiden syiden yhteisvaikutus saattaa selittää sen, miksi työn voimavarojen ilmoittamisessa on havaittavissa suurta vaihtelua valtionhallinnon organisaatioiden välillä, vaikka kaikki ilmoitukset on luotu samassa järjestelmässä. Tässä kontekstissa on tärkeää huomata, että työn voimavarojen mainitseminen ei ole pelkästään rekrytointistrategian tekninen yksityiskohta, vaan se heijastaa myös organisaation laajempaa viestintä- ja henkilöstöpolitiikkaa.

Pohdinta siitä, miksi tietyt työn voimavarat esiintyvät useammin kuin toiset valtionhallinnon organisaatioiden työpaikkailmoituksissa, avaa kiinnostavia näkökulmia sekä organisaatioiden että työnhakijoiden tarpeisiin ja odotuksiin. Ilmoitusten laatijat saattavat valita voimavarat sen perusteella, joiden he uskovat houkuttelevan parhaiten työntekijöitä. Esimerkiksi työn joustavuus ja vapaa-aika ovat nykyään keskeisiä tekijöitä, joita monet työnhakijat arvostavat ja etsivät (Egerová, Kutlák & Eger 2021, 56). Tämä heijastaa laajempia yhteiskunnallisia ja kulttuurisia muutoksia työelämässä, jossa työn ja vapaa-ajan tasapainon ja työn joustavuuden ja merkityksen on korostunut.

Lisäksi tietyt voimavarat saattavat olla helpommin kommunikoitavissa ja konkretisoitavissa työpaikkailmoituksissa. Esimerkiksi konkreettiset edut, kuten terveydenhuolto ja ammatillisen kehityksen



mahdollisuudet, ovat helposti listattavissa ja selkeästi ymmärrettäviä. Nämä voimavarat ovat myös usein standardoituja ja helposti vertailtavissa muihin työpaikkoihin, mikä tekee niistä tehokkaita työkaluja rekrytointimarkkinoinnissa. On myös huomioitava se, että organisaatioiden strategiat ja resurssit voivat vaikuttaa siihen, mitkä voimavarat korostuvat työpaikkailmoituksissa. Suuremmilla organisaatioilla on usein enemmän resursseja tarjota laajempia ja monipuolisempia voimavaroja, ja ne voivat siksi tuoda esille useampia etuja. Toisaalta pienemmät organisaatiot saattavat keskittyä korostamaan muutamia keskeisiä voimavaroja, jotka ne kokevat erityisen vahvoiksi tai erottuviksi. Lisäksi organisaatioiden strateginen painotus esimerkiksi innovaatioon, tai henkilöstön sitouttamiseen voi ohjata sitä, mitkä voimavarat nostetaan esiin.

Tutkimuksen tulokset voivat toimia herätyksenä organisaatioille, jotka eivät juurikaan tuo työn voimavaroja esille. Tulevaisuudessa kyseisten organisaatioiden voi olla vaikeampaa rekrytoida uusia työntekijöitä sekä pitää vanhoja työntekijöitä, elleivät myös ne ala panostaa enemmän työn voimavarioihin. Organisaatiot, jotka ovat panostaneet työn voimavarioihin, tulevat todennäköisesti tulevaisuudessa houkuttelemaan enemmän työntekijöitä.

Tuloksista näkee sen mitkä voimavarat ovat valtionhallinnon organisaatioissa eniten esillä ja pystyy vertailemaan oman organisaation voimavaroja muiden organisaatioiden voimavarioihin, mikä mahdollistaa mahdollisten kehitysalueiden tunnistamisen. Esimerkiksi, jos jokin tietty voimavara, kuten joustavat työajat tai mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen korostuu useissa ilmoituksissa, organisaatiot voivat harkita näiden voimavarojen painottamista myös omissa käytännöissään. Tuloksista on myös helppo nähdä miten voimavarat jakautuvat neljän kategorian välillä ja mitkä voimavarat ovat sellaisia, jotka tulevat usein esille. Näin on helppo havaita se, jos jokin kategoria jää katveeseen. Tutkimus ei kuitenkaan kerro sitä toteutuvatko voimavarat aidosti työpaikoilla.

Vaikka tutkimuksella ei ole toimeksiantajaa, voivat tutkimustulokset herättää keskustelua työn voimavarojen merkityksestä valtionhallinnon organisaatioissa. Kuten johdantoluvussa mainittiin ovat valtion virastot tuoneet esille sen, että he kaipaavat tukea henkilöstöjohtamiseen. Valtiolla on tänä vuonna käynnistetty yhteinen henkilöstöstrategia, joka ulottuu vuoteen 2030 saakka. (Valtioneuvosto 2024.) Opinnäytetyöstäni voisi olla hyötyä tämän henkilöstöstrategian kehittämisessä. Tämä vaatisi kuitenkin sen, että kyseinen opinnäytetyö löytäisi tiensä valtionhallinnon organisaatioiden tietoisuuteen. Koska työskentelen valtiolla, minulla on mahdollisuus tuoda opinnäytetyöni tulokset tietoon ainakin omassa organisaatiossani ja jos tulokset herättävät mielenkiintoa, on tietoa mahdollisuus jakaa laajemminkin muihin organisaatioihin.

## 6.4 Onnistumiset ja haasteet

Tutkimusta varten onnistuttiin löytämään ajankohtainen aihe, sillä valtionhallinnon organisaatioista on eläköitymässä suuri määrä työntekijöitä seuraavien kymmenen vuoden aikana. Tutkimuksen etuna voidaan pitää kohtuullisen suurta tutkimusaineistoa. Suurin osa valtionhallinnon organisaatioista on mukana tutkimuksessa. Lisäksi kaikki organisaatiot ovat samalla tavoin edustettuina riippumatta siitä minkä kokoisia organisaatiot ovat. Tutkimuksen avulla saatiin hyvää dataa siitä kuinka paljon ja mitä erilaisia voimavaroja ilmoituksissa tuodaan esille. Tuloksia on helppo lukea, sillä kaikki tieto on näkyvissä liitteenä olevissa Excel-taulukoissa.

Tutkimuksessa on pyritty selvittämään missä määrin sekä millaisia erilaisia työn voimavaroja valtionhallinnon organisaatiot tuovat esille työpaikkailmoituksissaan. Tutkimuksen avulla tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joten työn tavoitteet saavutettiin. Lisäksi tulosten avulla pystyttiin vertailemaan eri valtionhallinnon organisaatioita keskenään, mikä entisestään syvensi tutkimuksen avulla saatua tietoa. Vaikka opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa, sen tulokset ja teoriatieto tarjoavat arvokasta lisäarvoa valtionhallinnon organisaatioille ja esihenkilöille.

Tutkimukseen valikoitunut suuri määrä organisaatioita aiheutti jonkin verran ongelmia. Kerättävää ja analysoitavaa materiaalia oli todella paljon, minkä vuoksi aineiston keruu ja analysointi oli aikaa vievää. Tähän haasteeseen oli kuitenkin varauduttu jo heti tutkimuksen alusta alkaen, minkä vuoksi näiden vaiheiden toteuttamiselle oli varattu runsaasti aikaa. Myöskään mihinkään yksittäiseen organisaatioon ei ehtinyt paneutua tarkemmin, tämä ei toisaalta ollut tutkimuskysymysten kannalta olennaistakaan. Tutkimukseen olisi voitu ottaa vähemmän organisaatioita. Esimerkiksi niin, että työpaikkailmoituksia olisi kerätty vain kahden viikon ajanjaksolla koko kuukauden sijasta. Näin kokonaisuus olisi ollut helpommin hallittavissa ja eri organisaatioita olisi voinut tutkia yksityiskohtaisemmin sekä tehdä enemmän vertailua organisaatioiden välillä. Nyt tutkimusmateriaali oli niin iso, että tulosten esittäminen selkeässä ja tiiviissä muodossa tuotti jo huomattavan määrän materiaalia. Yksityiskohtaisempi tarkastelu olisi paisuttanut opinnäytetyön turhan laajaksi ja sen luettavuus olisi kärsinyt.

Tutkimukseen kerätty aineisto koostuu yksinomaan valtiolle.fi-palvelun työpaikkailmoituksista. Tutkimuksen näkökulma rajautuu siis ainoastaan yhteen lähteeseen, mikä saattaa rajoittaa tutkimuksen monipuolisuutta ja syvyyttä. Tutkimusta olisi voitu täydentää esimerkiksi niin, että tutkimukseen olisi haastateltu valtionhallinnon organisaatioiden johtohenkilöitä. Haastattelujen kautta saadut näkökulmat olisivat voineet antaa lisätietoa työn voimavarojen merkityksestä valtionhallinnon organisaatioissa. Haastattelemalla olisi myös voitu saada tietoa siitä, pitävätkö valtionhallinnon organisaatioiden johtohenkilöt tutkimustuloksia hyödyllisinä oman toimintansa kehittämisessä.

## 6.5 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Työn teoriaosuus yhdessä tutkimustulosten kanssa tarjoaa valtionhallinnon organisaatioille arvokasta tietoa työn voimavaroista. Esihenkilöille ja organisaatioiden johdolle tämä opinnäytetyöraportti voi toimia hyödyllisenä oppaana, erityisesti jos aihepiiri ei ole ennestään tuttu. Työn teoriaosuutta lukemalla saa nopeasti melko kattavan kuvan siitä, miten organisaatiot ja esihenkilöt voivat vahvistaa työn voimavaroja työpaikalla. Tämä voi auttaa organisaatioita ymmärtämään paremmin työn voimavarojen merkitystä ja kehittämään käytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että työn voimavaroja voitaisiin tuoda työpaikkailmoituksissa esille paljon enemmänkin. Organisaatioiden organisaatiokulttuuria voisi kehittää entistä työntekijäystävällisemmäksi panostamalla työn voimavaroihin. Työn teoriaosuus käsittelee nimenomaan sitä, miten johtamalla ja organisaatiota kehittämällä on mahdollista panostaa työn voimavaroihin ja sitä kautta parantaa työntekijäkokemusta sekä sitä myötä myös tuloksellisuutta.

Kehitysehdotuksena on se, että organisaatiot pyrkisivät tunnistamaan voimavaransa ja panostaisivat niihin entistä paremmin, sillä voimavarat vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden motivaatioon, työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen. Näin välittyisi mielikuva siitä, että voimavaroihin halutaan panostaa ja niiden tärkeys on ymmärretty. On tärkeää, että organisaatiot tunnistavat työhön liittyviä voimavaroja, jotta työntekijät saadaan sitoutettua työhön ja voidaan houkutella uusia organisaatioon sopivia työntekijöitä.

Valtionhallinnon organisaatioille, erityisesti johtotehtävissä toimiville henkilöille voisi järjestää koulutuskampanjan siitä, miksi eri voimavarojen esille tuominen on tärkeää sekä rekrytoinnin, että työntekijäkokemuksen kannalta. Tiedon levittäminen voisi auttaa organisaatioita kehittämään käytäntöjään ja vahvistamaan työn voimavaroja, mikä puolestaan edistäisi työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation menestystä. Organisaatioiden strategiseksi tavoitteeksi tulisi saada korkeatasoisten työnhakijoiden rekrytointi sekä nykyisten työntekijöiden sitouttaminen.

Olisi mielenkiintoista tietää toteutuvatko ilmoituksissa esille tuodut voimavarat aidosti työpaikoilla. Eli jatkotutkimusehdotus olisi se, että selvitetäisiin esimerkiksi kyselyllä tai haastattelulla työntekijöiltä kokevatko he, että työpaikkailmoituksissa mainitut voimavarat toteutuvat työpaikalla. Lisäksi voitaisiin tutkia sitä, miten johto suhtautuu työn voimavaroihin ja mitä millaisia keinoja organisaatioilla on vahvistaa työn voimavaroja työpaikoilla. Kehittämispainotteisen opinnäytetyön voisi tehdä laatimalla valtionhallinnon organisaatioille koulutuskampanjan liittyen työn voimavaroihin. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, mitkä voimavarat ylipäänsä ovat tärkeitä rekrytoitaville henkilöille ja nykyisille työntekijöille.

## 6.6 Oman ammatillisen kehittymisen reflektointi

Opinnäytetyön tekemisen myötä olen kehittänyt laajan valikoiman taitoja ja osaamista, jotka ovat arvokkaita tulevaisuuden työelämässä. Prosessin aikana opin muun muassa projektijohtamisesta, itseni johtamisesta sekä opin soveltamaan teoreettista tietoa käytännön työhön ja tunnistamaan ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Opinnäytetyön tekeminen vaatii kykyä soveltaa hankittua teoreettista tietoa käytännön tutkimustyöhön.

Opinnäytetyöprosessin myötä opin paljon kehittämistyön eri osa-alueista sekä siitä, miten kehittäminen toteutetaan. Opinnäytetyön suunnittelu ja projektin hallinta olivat keskeisiä osa-alueita oppimisessa. Esimerkiksi tutkimussuunnitelman laatiminen, aineiston kerääminen ja analysointi sekä raportointi edellyttivät tarkkaa suunnittelua ja organisoitua. Näiden taitojen oppiminen konkreettisesti opinnäytetyöprosessin aikana vahvistaa kykyäni suunnitella ja toteuttaa monimutkaisia tutkimus- ja kehittämisprojekteja myös jatkossa.

Työn teoriaosuuden kirjoittaminen antoi minulle syvällistä tietoa työn voimavarojen ja työhyvinvoinnin merkityksestä organisaatioille. Teoriaosuudessa painottunut johtamisen ja kehittämisen näkökulma avasi minulle uusia ajattelutapoja ja näkökulmia organisaatioiden johtamisen ja kehittämisen prosessien ymmärtämiseen. Pääsin laajentamaan osaamistani siitä, miten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan ylläpitää oikeanlaisen johtamisen ja kehittämistyön avulla.

Opinnäytetyöprosessi vahvisti myös itsensä johtamisen taitojani. Opinnäytetyön tekeminen vaatii kykyä itsenäiseen työskentelyyn, ongelmanratkaisuun sekä aikataulunhallintaan. Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niissä pysyminen oli keskeinen osa opinnäytetyöprosessia. Tiesin, että projekti tulee olemaan iso, sillä ajallisesti Haaga-Helia on määritellyt, että siihen tulisi käyttää 800 työtuntia. Alussa tekemäni aikataulusuunnitelma piti ja työ valmistui aikataulussa. Tein myös aina viikoksi eteenpäin kirjoitussuunnitelman, jotta tiesin aina kirjoittamaan ryhtyessäni mihin keskityn, tämä mahdollisti työskentelyrytmin pysymisen säännöllisenä sekä työn systemaattisen etenemisen. Kyky asettaa selkeitä tavoitteita ja ajanhallintaan panostaminen auttoi minua pysymään motivoituneena ja keskittymään työssä olennaiseen.

Opinnäytetyön tekeminen tarjosi minulle merkittävän tilaisuuden ammatilliseen kasvuun ja kehittämiseen. Opinnäytetyöprosessissa oppimieni taitojen avulla pystyn tulevaisuudessa edistämään organisaation kehittämistä sekä sitä kautta tuomaan lisäarvoa työyhteisölleni. Minulle on myös aina ollut tärkeää ihmisten hyvinvointi työpaikalla. Opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut entisestään tätä näkemystäni ja tehnyt aiheen vieläkin tärkeämmäksi minulle. Tulevaisuudessa haluaisin panostaa työelämässä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyön kautta hankittu osaaminen ja oppimiskokemukset ovat arvokas voimavara tulevaisuuden urapolullani.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos, s. 177-188. Gaudeamus. Helsinki.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere
- Armstrong, M. & Taylor, S. 2020. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. London.
- Bakker, A. & Leiter, M.P. 2010. Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology. Press. Hove.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. Journal of applied psychology, 86, 3, s. 499-512. Luettavissa: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>. Luettu: 18.1.2024.
- Egerová, D., Kutlák, J. & Ludvik, E. 2021. Millennial job seekers' expectations: How do companies respond? Economics & Sociology, 14, 1, s. 46-60. Luettavissa: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-1/3>. Luettu: 30.5.2024.
- Elo, A. & Feldt, T. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s., 315-316. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014:11. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>. Luettu: 7.2.2024.
- Fleming, H. & Asplund, J. 2007. Human Sigma. Managing The Employee-Customer Encounter. Gallup Press. New York.
- Gajendran, R.S., & Harrison, D. A. 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of applied psychology, 92, 3, s. 1524-1541. Luettavissa: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>. Luettu: 27.5.2024.

- Garvin, D. Edmondson, A. & Gino, F. 2008. Is yours a learning organization. Harvard business review. 86, 3, s. 109-116. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/5440662\\_Is\\_Yours\\_a\\_Learning\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/5440662_Is_Yours_a_Learning_Organization). Luettu: 25.1.2024.
- Hakanen, J. 2020. Omaa työtä merkityksellistämässä. Työn tuuli, 1, s. 29-37. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf). Luettu: 26.1.2023.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021 Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki.
- Hytönen, T. & Pennanen, R. 20.3.2023. Nuoret uupuvat jo pian päästyään työelämään – Noora Lehtinen, 22, saa lyhentää työaikaansa, jotta jaksaa. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20022339>. Luettu: 12.2.2024.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kantola, J., Lehto, K. & Viitala, R. 2023. "From strategic weapon to underperformer"- leader perceptions on human resource management in Finnish municipalities. International Journal of Public Leadership, 19, 4, s. 276-289. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2023-0045>. Luettu: 5.2.2024.
- Keva. 2021. Joka kolmas kunnan ja valtion työntekijä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Luettavissa: <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-kolmas-kunnan-ja-valtion-tyontekija-elakkeelle-seuraavan-kymmenen-vuoden-aikana/>. Luettu: 7.2.2024.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. Simola, A. 2021. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. 3. painos. Tietosanoma. Helsinki.
- Ladyshevsky, R.K. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development, Leadership & organization development journal, 31, 4, s. 292-306. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/01437731011043320>. Luettu: 14.2.2024.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Alma Talent. Helsinki.
- Malmelin, N. 2023. Avoimuus uudelle. Tammi. Helsinki.
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.
- Manka, M-L. 2013. Työnilo. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

- Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum. Helsinki.
- Martikainen, J. & Tuokko, T. Vahvan johtajan tauti - Kun vahvuudesta tuleekin suurin heikkous. 2022. Value Books Oy.
- Mason, J. 1996. Qualitative Researching. Sage Publications. Lontoo.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s. 56-74. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2019. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat, s. 114-124. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 94-116. Unipress.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat, s. 47-57. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos, s. 61-74. Gaudeamus. Helsinki.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Tammi. Helsinki.

Schaufeli, W.B & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 3, s. 293-315. Luettavissa: <https://doi.org/10.1002/job.248>. Luettu: 18.1.2024.

Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. 2013. A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, 26, 2, s. 43-68. Luettavissa: [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4). Luettu: 18.1.2024.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 1, 71-92. Luettavissa: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. Luettu: 18.1.2024.

Sinervo, T. 2023. Työelämä muuttui pysyvästi. Miten tästä eteenpäin? *Tradenomi*, 2, s. 13-14.

Sydänmaanlakka, P. 2017. *Continuous Renewal the Only Way to Survive*. Pertec.

Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum.

Talja, H., Nieminen, M. & Lanne, M. 2021. Organisaatioparadoksi: Pirullinen ongelma vai johtajan kumppani? *Työn tuuli*. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_022021\\_a4\\_20211203\\_.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022021_a4_20211203_.pdf). Luettu: 26.2.2024.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.

Valtioneuvosto 2024. *Valtiolle yhteinen henkilöstöstrategia – valtion henkilöstöjohtamista uudistetaan yhdenmukaisemmaksi*. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/valtiolle-yhteinen-henkilostostrategia-valtion-henkilostojohtamista-uudistetaan-yhdenmukaisemmaksi>. Luettu: 22.2.2024.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma. Helsinki.

Wihuri, A. 2015. *Mindfulness työssä*. Talentum. Helsinki.



## Liitteet

### Liite 1. Työtehtävän voimavarat

Hallinnonala	Organisaatio	Yht	Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys	Itsenäisyys	Paalautyö	Tehävän merkittävyyttä	Asiakastyön paljuus	Työtehtävien vastuullisuus
Eduskunta	Ulkopoliittinen instituutti	1	x					
Maa- ja metsätalousministeriö	Luonnonvarakeskus	1	x					
Maa- ja metsätalousministeriö	Maanmittauslaitos	1	x					
Maa- ja metsätalousministeriö	Maa- ja metsätalousministeriö	3	x			x		x
Maa- ja metsätalousministeriö	Ruokavirasto	1	x					
Oikeusministeriö	Etelä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	4	x	x		x		x
Oikeusministeriö	Helsingin hallinto-oikeus	0						
Oikeusministeriö	Helsingin hovioikeus	0						
Oikeusministeriö	Helsingin käräjäoikeus	3	x			x		x
Oikeusministeriö	Itä-Suomen hovioikeus	0						
Oikeusministeriö	Itä-Uudenmaan käräjäoikeus	0						
Oikeusministeriö	Kaakkois-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	4	x	x		x		x
Oikeusministeriö	Kanta-Hämeen käräjäoikeus	0						
Oikeusministeriö	Keski-Suomen käräjäoikeus	0						
Oikeusministeriö	Korkein hallinto-oikeus	1	x					
Oikeusministeriö	Korkein oikeus	0						
Oikeusministeriö	Lounais-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	4	x	x		x		x
Oikeusministeriö	Länsi- ja Sisä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	0						
Oikeusministeriö	Länsi-Uudenmaan käräjäoikeus	0						
Oikeusministeriö	Oikeusministeriö	1	x					
Oikeusministeriö	Onnettomuustutkintakeskus	1				x		
Oikeusministeriö	Pirkanmaan käräjäoikeus	0						
Oikeusministeriö	Pohjois-Karjalan käräjäoikeus	0						
Oikeusministeriö	Pohjois-Savon käräjäoikeus	0						
Oikeusministeriö	Pohjois-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	3		x		x		x
Oikeusministeriö	Rikosseuraamuslaitos	2	x			x		
Oikeusministeriö	Syyttäjälaitos	3	x	x		x		
Oikeusministeriö	Tietosuojavaltuutetun toimisto	0						
Oikeusministeriö	Tuomioistuinvirasto	1	x					
Oikeusministeriö	Ulosottolaitos	1	x					
Oikeusministeriö	Vakuutusosasto	2	x					x

Oikeusministeriö	Yhdenvertaisuusvaltuutetun toimisto	1	x					
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Helsingin eurooppalainen koulu	0						
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Helsingin ranskalais-suomalainen koulu	0						
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Kansallisarkisto	1	x					
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Kotimaisten kielten keskus	1	x					
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Museovirasto	1	x					
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Opetushallitus	2	x			x		
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Opetus- ja kulttuuriministeriö	1	x					
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Suomalais-venäläinen koulu	0						
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Suomen Akatemia	1	x					
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Suomenlinnan hoitokunta	1	x					
Puolustusministeriö	Puolustusministeriö	1	x					
Puolustusministeriö	Puolustusvoimat	1	x					
Sisäministeriö	Helsingin poliisilaitos	1	x					
Sisäministeriö	Hämeen poliisilaitos	1	x					
Sisäministeriö	Hätäkeskuslaitos	1	x					
Sisäministeriö	Itä-Suomen poliisilaitos	1	x					
Sisäministeriö	Itä-Uudenmaan poliisilaitos	1	x					
Sisäministeriö	Kaakkois-Suomen poliisilaitos	1	x					
Sisäministeriö	Keskusrikospoliisi	1	x					
Sisäministeriö	Lapin poliisilaitos	1	x					
Sisäministeriö	Lounais-Suomen poliisilaitos	1	x					
Sisäministeriö	Länsi-Uudenmaan poliisilaitos	1	x					
Sisäministeriö	Maahanmuuttovirasto	3	x	x		x		
Sisäministeriö	Oulun poliisilaitos	2	x			x		
Sisäministeriö	Poliisiammattikorkeakoulu	0						
Sisäministeriö	Poliisihallitus	3	x	x				x
Sisäministeriö	Rajavartiolaitos	2	x			x		
Sisäministeriö	Sisä-Suomen poliisilaitos	1	x					
Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö	Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus	1	x					
Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö	Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö	1	x					
Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö	Säteilyturvakeskus	2	x			x		
Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos	1	x					
Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö	Valtion koulukodit	1	x					
Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö	Vankiterveydenhuollon yksikkö	2	x			x		
Työ- ja elinkeinoministeriö	ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus	0						
Työ- ja elinkeinoministeriö	Energiavirasto	2	x			x		
Työ- ja elinkeinoministeriö	Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	1	x					
Työ- ja elinkeinoministeriö	Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto	0						
Työ- ja elinkeinoministeriö	Geologian tutkimuskeskus	0						
Työ- ja elinkeinoministeriö	Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto	1	x					
Työ- ja elinkeinoministeriö	Innovaatorahoituskeskus Business Finland	2	x			x		

<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Kainuun elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Kainuun työ- ja elinkeinotoimisto	1	x					
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Kilpailu- ja kuluttajavirasto	2	x			x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Lapin työ- ja elinkeinotoimisto	1	x					
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Patentti- ja rekisterihallitus	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	1	x					
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	1	x					
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	1				x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimisto	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	0						
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Turvallisuus- ja kemikaalivirasto	2	x		x			
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö	1	x					
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2	x		x			
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimisto	2	x			x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	1				x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto	2	x			x		
<b>Ulkoministeriö</b>	Ulkoministeriö	0						
<b>Valtioneuvoston kanslia</b>	Oikeuskanslerinvirasto	1	x					
<b>Valtioneuvoston kanslia</b>	Valtioneuvoston kanslia	0						
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Digi- ja väestötietovirasto	0						
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto	2	x			x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Pohjois-Suomen aluehallintovirasto	2	x			x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Tilastokeskus	1	x					
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Tulli	1	x					
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtiokonttori	1				x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion taloudellinen tutkimuskeskus	0						
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus	1	x					
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus	2	x					x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtiovarainministeriö	1	x					
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Verohallinto	1	x					
<b>Ympäristöministeriö</b>	Suomen ympäristökeskus	1	x					
<b>Ympäristöministeriö</b>	Ympäristöministeriö	1	x					

## Liite 2. Työn järjestelyn voimavarat

Hallinnonala	Organisaatio	Yht.	Sel- keät työroo- lit ja tavoit- teet	Osallistu- minen työtä kos- kevaan päätök- sentekoon	Jous- tavat työajat	Extra: Etätö- mahdol- lisuus
Eduskunta	Ulkopoliittinen instituutti	2			x	x
<b>Maa- ja metsätalousministeriö</b>	<b>Luonnonvarakeskus</b>	<b>0</b>				
Maa- ja metsätalousministeriö	Maanmittauslaitos	2			x	x
Maa- ja metsätalousministeriö	Maa- ja metsätalousministeriö	2			x	x
Maa- ja metsätalousministeriö	Ruokavirasto	1			x	
Oikeusministeriö	Etelä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	2			x	x
Oikeusministeriö	Helsingin hallinto-oikeus	1				x
Oikeusministeriö	Helsingin hovioikeus	1				x
Oikeusministeriö	Helsingin kärjäoikeus	1				x
Oikeusministeriö	Itä-Suomen hovioikeus	1				x
Oikeusministeriö	Itä-Uudenmaan kärjäoikeus	1				x
Oikeusministeriö	Kaakkois-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	2			x	x
<b>Oikeusministeriö</b>	<b>Kanta-Hämeen kärjäoikeus</b>	<b>0</b>				
Oikeusministeriö	Keski-Suomen kärjäoikeus	1				x
Oikeusministeriö	Korkein hallinto-oikeus	2			x	x
<b>Oikeusministeriö</b>	<b>Korkein oikeus</b>	<b>0</b>				
Oikeusministeriö	Lounais-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	2			x	x
Oikeusministeriö	Länsi- ja Sisä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	2			x	x
Oikeusministeriö	Länsi-Uudenmaan kärjäoikeus	1				x
Oikeusministeriö	Oikeusministeriö	2			x	x
Oikeusministeriö	Onnettomuustutkintakeskus	1				x
Oikeusministeriö	Pirkanmaan kärjäoikeus	1			x	
Oikeusministeriö	Pohjois-Karjalan kärjäoikeus	1			x	
Oikeusministeriö	Pohjois-Savon kärjäoikeus	1				x
Oikeusministeriö	Pohjois-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	2			x	x
Oikeusministeriö	Rikosseuraamuslaitos	2			x	x
Oikeusministeriö	Syyttäjälaitos	2			x	x
Oikeusministeriö	Tietosuojavaltuutetun toimisto	2			x	x
Oikeusministeriö	Tuomioistuinvirasto	2			x	x
Oikeusministeriö	Ulosottolaitos	1				x
Oikeusministeriö	Vakuutus oikeus	1				x
Oikeusministeriö	Yhdenvertaisuusvaltuutetun toimisto	1				x
<b>Opetus- ja kulttuuriministeriö</b>	<b>Helsingin eurooppalainen koulu</b>	<b>0</b>				
<b>Opetus- ja kulttuuriministeriö</b>	<b>Helsingin ranskalais-suomalainen koulu</b>	<b>0</b>				
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Kansallisarkisto	2			x	x
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Kotimaisten kielten keskus	1				x
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Museovirasto	2			x	x

Opetus- ja kulttuuriministeriö	Opetushallitus	2			x	x
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Opetus- ja kulttuuriministeriö	2			x	x
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Suomalais-venäläinen koulu	0				
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Suomen Akatemia	1				x
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Suomenlinnan hoitokunta	0				
Puolustusministeriö	Puolustusministeriö	2			x	x
Puolustusministeriö	Puolustusvoimat	2			x	x
Sisäministeriö	Helsingin poliisilaitos	1				x
Sisäministeriö	Hämeen poliisilaitos	0				
Sisäministeriö	Hätäkeskuslaitos	2			x	x
Sisäministeriö	Itä-Suomen poliisilaitos	1				x
Sisäministeriö	Itä-Uudenmaan poliisilaitos	2			x	x
Sisäministeriö	Kaakkois-Suomen poliisilaitos	2			x	x
Sisäministeriö	Keskusrikospoliisi	2			x	x
Sisäministeriö	Lapin poliisilaitos	0				
Sisäministeriö	Lounais-Suomen poliisilaitos	0				
Sisäministeriö	Länsi-Uudenmaan poliisilaitos	0				
Sisäministeriö	Maahanmuuttovirasto	2			x	x
Sisäministeriö	Oulun poliisilaitos	0				
Sisäministeriö	Poliisiammattikorkeakoulu	1				x
Sisäministeriö	Poliisihallitus	2			x	x
Sisäministeriö	Rajavartiolaitos	2			x	x
Sisäministeriö	Sisä-Suomen poliisilaitos	0				
Sosiaali ja terveysministeriö	Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus	2		x		x
Sosiaali ja terveysministeriö	Sosiaali- ja terveysministeriö	1				x
Sosiaali ja terveysministeriö	Säteilyturvakeskus	2			x	x
Sosiaali ja terveysministeriö	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos	0				
Sosiaali ja terveysministeriö	Valtion koulukodit	0				
Sosiaali ja terveysministeriö	Vankiterveydenhuollon yksikkö	2		x	x	
Työ- ja elinkeinoministeriö	ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus	1			x	
Työ- ja elinkeinoministeriö	Energiavirasto	2			x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2			x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto	0				
Työ- ja elinkeinoministeriö	Geologian tutkimuskeskus	3		x	x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto	2			x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Innovaatiorahoituskeskus Business Finland	2			x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2			x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto	2			x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Kainuun elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2			x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Kainuun työ- ja elinkeinotoimisto	2			x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2			x	x
Työ- ja elinkeinoministeriö	Kilpailu- ja kuluttajavirasto	2			x	x

<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Lapin työ- ja elinkeinotoimisto	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Patentti- ja rekisterihallitus	3	x	x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	1			x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimisto	1		x	
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Turvallisuus- ja kemikaalivirasto	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimisto	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2		x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto	2		x	x
<b>Ulkoministeriö</b>	Ulkoministeriö	1			x
<b>Valtioneuvoston kanslia</b>	Oikeuskanslerinvirasto	2	x		x
<b>Valtioneuvoston kanslia</b>	Valtioneuvoston kanslia	2		x	x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Digi- ja väestötietovirasto	3	x	x	x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto	2		x	x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Pohjois-Suomen aluehallintovirasto	2		x	x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Tilastokeskus	1			x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Tulli	1			x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtiokonttori	2	x		x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion taloudellinen tutkimuskeskus	1			x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus	3	x	x	x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus	2	x	x	
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtiovarainministeriö	2		x	x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Verohallinto	2		x	x
<b>Ympäristöministeriö</b>	Suomen ympäristökeskus	2		x	x
<b>Ympäristöministeriö</b>	Ympäristöministeriö	2		x	x







<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	<b>Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto</b>	0								
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Kainuun elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Kainuun työ- ja elinkeinotoimisto	2	x			x				
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Kilpailu- ja kuluttajavirasto	3	x						x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	<b>Lapin työ- ja elinkeinotoimisto</b>	0								
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Patentti- ja rekisterihallitus	1						x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	3	x					x		x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	4	x						x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	<b>Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimisto</b>	0								
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	<b>Turvallisuus- ja kemikaalivirasto</b>	0								
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	0								
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	3	x						x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	<b>Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimisto</b>	0								
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2							x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto	2							x	x
<b>Ulkoministeriö</b>	<b>Ulkoministeriö</b>	0								
<b>Valtioneuvoston kanslia</b>	Oikeuskanslerinvirasto	1				x				
<b>Valtioneuvoston kanslia</b>	Valtioneuvoston kanslia	1								x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	<b>Digi- ja väestötietovirasto</b>	0								
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto	3	x					x	x	
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Pohjois-Suomen aluehallintovirasto	3	x					x	x	
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Tilastokeskus	2	x						x	
<b>Valtiovarainministeriö</b>	<b>Tulli</b>	0								
<b>Valtiovarainministeriö</b>	<b>Valtiokonttori</b>	0								
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion taloudellinen tutkimuskeskus	1						x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	<b>Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus</b>	6	x		x	x			x	x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus	3	x		x				x	
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtiovarainministeriö	1						x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Verohallinto	4	x		x	x		x		
<b>Ympäristöministeriö</b>	Suomen ympäristökeskus	3	x						x	x
<b>Ympäristöministeriö</b>	<b>Ympäristöministeriö</b>	0								

## Liite 4. Organisatoriset voimavarat

Hallinnonala	Organisaatio	Yht.	Havaittu organisaation tuki	Psykologinen sopeutus	Työaikamyyntien ilmiöpiiri	Työaikana (rekrytointi) - ja perehdyttämissäytännöt	Kehtyksen selut	(Palikka, palkitseminen), uranäkymät	Perhe- myöntien työ kulttuuri	Työnvaruus	Psykologinen turvallisuus	Teknologiat	Työvälineet	Extra: valtion hallinnon organisaatioiden yleiset edut	Extra: Työmpäristö	Extra: Henkilöstön hyvinvointi
Eduskunta	Ulkopoliittinen instituutti	4											x	x	x	x
Maa- ja metsätalousministeriö	Luonnonvarakeskus	2			x											x
Maa- ja metsätalousministeriö	Maanmittauslaitos	2							x							x
Maa- ja metsätalousministeriö	Maa- ja metsätalousministeriö	1												x		
Maa- ja metsätalousministeriö	Ruokavirasto	3								x				x		x
Oikeusministeriö	Etelä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	1												x		
Oikeusministeriö	Helsingin hallinto-oikeus	0														
Oikeusministeriö	Helsingin hovioikeus	1												x		
Oikeusministeriö	Helsingin käräjäoikeus	5			x	x		x		x				x		
Oikeusministeriö	Itä-Suomen hovioikeus	0														
Oikeusministeriö	Itä-Uudenmaan käräjäoikeus	2											x	x		
Oikeusministeriö	Kaakkois-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	1												x		
Oikeusministeriö	Kanta-Hämeen käräjäoikeus	1												x		
Oikeusministeriö	Keski-Suomen käräjäoikeus	0														
Oikeusministeriö	Korkein hallinto-oikeus	3				x								x	x	
Oikeusministeriö	Korkein oikeus	1												x		
Oikeusministeriö	Lounais-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	2							x				x			
Oikeusministeriö	Länsi- ja Sisä-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiri	1												x		
Oikeusministeriö	Länsi-Uudenmaan käräjäoikeus	1												x		





<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	3	x						x					x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	1												x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	1												x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	5			x	x							x	x	x	
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	4	x		x					x				x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2				x								x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimisto	4	x		x					x				x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	1												x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Turvallisuus- ja kemikaalivirasto	5					x	x						x	x	x
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö	2						x						x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	2			x									x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimisto	4				x			x		x			x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	1												x		
<b>Työ- ja elinkeinoministeriö</b>	Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto	3			x					x				x		
<b>Ulkoministeriö</b>	Ulkoministeriö	1												x		
<b>Valtioneuvoston kanslia</b>	Oikeuskanslerinvirasto	1	x													
<b>Valtioneuvoston kanslia</b>	Valtioneuvoston kanslia	2												x		x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Digi- ja väestötietovirasto	3											x	x		x
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto	2							x					x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Pohjois-Suomen aluehallintovirasto	2							x					x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Tilastokeskus	4			x					x				x	x	
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Tulli	1												x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtiokonttori	1												x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion taloudellinen tutkimuskeskus	2	x											x		
<b>Valtiovarainministeriö</b>	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus	3			x						x			x		



## Liite 5. Kilpailu- ja kuluttajaviraston työpaikkailmoitus



Haemme harjoittelijoita Kilpailu- ja kuluttajaviraston (KKV) kuluttaja-asiaiden vastuualueelle kuluttaja-asiamiehen valvontatoiminnan Kuluttajansuoja 1, 2 ja 3-yksiköihin Helsinkiin. Kuluttaja-asiamiehen valvonta kohdistuu erityisesti markkinoinnin ja sopimusehtojen sekä asiakassuhteessa noudatetun menettelyn lainmukaisuuteen. Yksikköjen keskeisimpiin tehtäviin kuuluu myös kuluttajaoikeudelliseen lainsäädäntöön vaikuttaminen.

Harjoittelijana pääset osallistumaan kuluttaja-asiamiehen valvontatoimintaan muun muassa tekemällä oikeudellisia taustaselvityksiä sekä avustamalla lakimiehiä kotimaisten ja kansainvälisten tehtävien hoitamisessa. Työtehtäviesi sisältöön voivat vaikuttaa myös opintosi ja muuta kautta hankitut valmiutesi kyseisiin tehtäviin.

Harjoittelu kestää lähtökohtaisesti neljä kuukautta (5 pv/vk) ja ajoittuu aikavälille touko-joulukuu 2024. Harjoittelu on mahdollista suorittaa myös osa-aikaisesti (3–4 pv/vk), jolloin harjoittelujakso kestää 5–6 kuukautta. Kerro hakemuksessasi ensisijaisen toiveesi harjoittelun ajankohdasta ja kestosta. Haettavina ovat sekä kesän että syksyn harjoittelujaksot.

Tarjoamme kannustavan ja mukavan työyhteisön sekä tehtäviä, joissa pääset kehittämään omaa osaamistasi. Voit työskennellä virastolla tai etänä oman valintasi mukaan.

Pyydämme liittämään hakemukseen ajantasaisen opintosuoritusotteen.

### Hakijalta odotamme

Harjoittelijalta odotamme oikeustieteen maisterivaiheessa olevien opintojen lisäksi kiinnostusta kuluttajaoikeudellisiin kysymyksiin, hyvää suullista ja kirjallista ilmaisutaitoa sekä ruotsin ja englannin kielen taitoa. Arvostamme oma-aloitteisuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja sekä tietoteknisiä ja tiedonhankinnan taitoja.

Tarjoamme sinulle Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on kaiken toimintamme kulmakivi. Meillä pääset kehittämään omaa työtäsi ja ammattitaitoasi. Joustava työaika ja etätömahdollisuus helpottavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tarjoamme myös muun muassa lounasedun sekä laadukkaan työterveyshuollon.

### Selvitykset

Virkaan tai tehtävään valittavasta henkilöstä tehdään hakijan suostumuksella suppea henkilöturvallisuusselvitys (turvallisuusselvityslaki 726/2014). Menettelystä ja selvityksen kohteen oikeuksista löytyy tarkempia tietoja osoitteessa [www.supo.fi](http://www.supo.fi).

### Yhteystietomme

Kristiina Vainio, ryhmäpäällikkö, [kristiina.vainio@kkv.fi](mailto:kristiina.vainio@kkv.fi) (soittopyynnot sähköpostiin)  
Annina Huolman, ryhmäpäällikkö, [annina.huolman@kkv.fi](mailto:annina.huolman@kkv.fi) (soittopyynnot sähköpostiin)

### Hakemuksen lähettäminen

Toivomme hakemukset ensisijaisesti sähköisinä Valtiolle.fi-palvelun kautta. Voit kuitenkin hakea tätä työpaikkaa myös toimittamalla hakemuksesi kirjaamon postiosoitteeseen. Sekä hakemuksessa että kirjekuoressa tulee mainita haettavan tehtävän ID-numero. Kirjeen tulee olla perillä hakuajan päättymiseen mennessä.

- Kilpailu- ja kuluttajaviraston kirjaamo

Kilpailu- ja kuluttajaviraston kirjaamo PL 5 00531 Helsinki

#### Työnantaja

Kilpailu- ja kuluttajavirastossa (KKV) teet merkityksellistä työtä kuluttajien ja toimivien markkinoiden hyväksi. Vaikutamme koko suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointiin. Toimimme arvojemme mukaisesti riippumattomasti, vastuullisesti ja etsien parhaita ratkaisuja yhdessä, koko viraston osaamista hyödyntäen. Meitä on noin 230 asiantuntijaa 17 paikkakunnalla. Päätoimipaikkamme on Helsingissä, **moderneissa toimitiloissa**. Meillä **pääset tekemään monipuolista**, ajan hermolla olevia ja usein myös ainutlaatuisia tehtäviä kuluttajien aseman ja kilpailun toimivuuden parantamiseksi. Kansainvälinen yhteistyö on olennainen osa toimintaamme. Työmme perustuu tutkittuun tietoon. **Olemme ylpeitä osaamisestamme ja työmme merkityksestä**. Motivaatiota lisäävät kannustavat työkaverit sekä **avoin ja rento ilmapiiri**. **Arvostamme työyhteisössämme yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta**. KKV:n kuluttajavastuualue vahvistaa kuluttajan asemaa markkinoilla ja varmistaa, että yritysten ja kuluttajien oikeudet kaupankäynnissä ovat tasapainossa. Kuluttaja-asiamies valvoo markkinoinnin ja sopimusehtojen lainmukaisuutta. Kuluttajille ja yrityksille tarjotaan myös tietoa ja työkaluja, joilla ne voivat kehittää omaa osaamistaan, sekä sovitteluaupua riitatilanteisiin. Tutustu toimintaamme: [kkv.fi](https://www.kkv.fi)

<https://www.kkv.fi>

#### Sijainti

Helsinki

Toimipisteet **TUTUSTU TYÖNANTAJAAN**

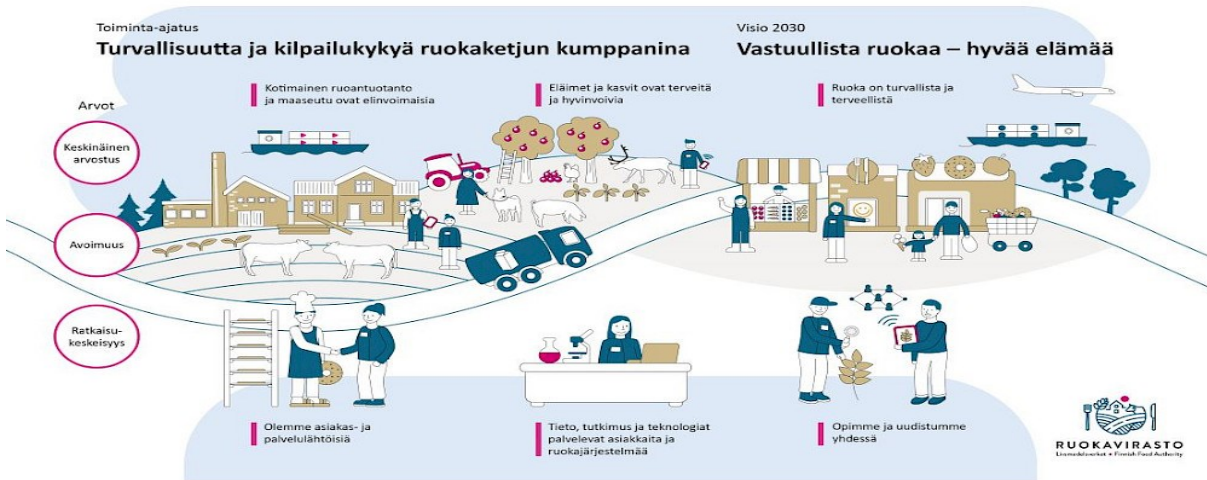
Perustiedot

Muut tehtävään liittyvät tiedot

- **Etätyö:** Mahdollisuus työskennellä etänä
- **Virka perustettu:** Virka on viraston yhteinen.
- **Määräaikaisuuden peruste:** Harjoittelu
- **Työaikamuoto:** Virastotyöaika
- **Palkkauksen peruste:** Emme edellytä harjoittelutukea.



## Liite 6. Ruokaviraston työpaikkailmoitus



Haemme tutkijaa määräaikaiseen hankkeeseen, jossa kehitetään etäpatologisia menetelmiä poroilla ja suunnitellaan porojen terveyteen liittyvää tutkimusta yhteistyöverkostossa.

Tutkijan tehtävä on sijoitettu Ruokaviraston eläinterveystutkimuksen yksikköön, villi- ja vesieläinpatologian jaostoon, Oulun toimipaikkaan. Tutkijan tehtävä sisältää porojen kuolinsyyden selvittämistä ja tutkimista, kuin myös yhteistyötä muiden Ruokaviraston tutkijoiden kanssa eläintautitutkimukseen ja diagnostiikkaan liittyen. Tutkija osallistuu tutkimushankkeen suunnitteluun, analysointiin ja raportointiin, sekä tutkimushankkeen hallintaan ja yhteistyöverkoston kehittämiseen. Tehtävään kuuluu myös tutkimusalaan liittyvää viestintää ja kouluttamista. Tehtävä voi sisältää myös erikoistumisopinointiin ja/tai väitöskirjatyöhön liittyvän tutkimuksen tekemistä porojen etäavauksista ja tautidiagnostiikasta. Määräaikainen tehtävä alkaa aikaisintaan 1.2.2024 tai sopimuksen mukaan ja kestää enintään 18 kuukautta.

### Hakijalta odotamme

Parhaat edellytykset tehtävässä menestymiseen antaa ylempi korkeakoulututkinto luonnontieteiden alalta (esim. eläinlääketieteen lisensiaatti), sekä kokemus ja osaaminen eläinten taudeista ja eläinten obduktioista. Tietämys porotaudeista ja porojen hoidosta katsotaan eduksi. Tehtävä edellyttää hyvän tieteellisen käytännön mukaisia työtapoja, hyvää projektinhallintaa ja yhteistyötaitoja.

Tehtävässä tarvitaan myös erinomaista suomen kielen taitoa, hyvää englannin kielen taitoa sekä perustason kielitaitoa ruotsista.

Tarjoamme sinulle Valtio on työnantajana vakaa ja turvallinen. Meillä voit järjestellä työsi joustavasti. Tarjoamme sinulle liikunta- ja kulttuuriedun, tuetun lounasruokailun sekä kattavat työterveyshuollon palvelut ja valtion lomaedut. Työhyvinvoinnin ohella haluamme tukea osaamisesi kehittämistä

### Selvitykset

Virkaan tai tehtävään valittavasta henkilöstä tehdään hakijan suostumuksella suppea henkilöturvallisuusselvitys (turvallisuusselvityslaki 726/2014). Menettelystä ja selvityksen kohteen oikeuksista löytyy tarkempia tietoja osoitteessa [www.supo.fi](http://www.supo.fi).

### Yhteystietomme

Tiina Kokea-aho  
jaostopäällikkö, villi- ja vesieläinpatologian jaosto 040 489 3380 [tiina.korkea-aho@ruokavirasto.fi](mailto:tiina.korkea-aho@ruokavirasto.fi)  
Antti Oksanen  
Tutkimusprofessori, villi- ja vesieläinpatologian jaosto +358 44 561 6491 [antti.oksanen@ruokavirasto.fi](mailto:antti.oksanen@ruokavirasto.fi)  
Minna Nylund  
Erikoistutkija villi- ja vesieläinpatologian jaosto +358 40 489 3393 [minna.nylund@ruokavirasto.fi](mailto:minna.nylund@ruokavirasto.fi)

### Hakemuksen lähettäminen

Toivomme hakemukset ensisijaisesti sähköisinä Valtiolle.fi-palvelun kautta. Voit kuitenkin hakea tätä työpaikkaa myös toimittamalla hakemuksesi kirjaamon postiosoitteeseen. Sekä hakemuksessa että kirjekuoressa tulee mainita haettavan tehtävän ID-numero. Kirjeen tulee olla perillä hakuajan päättymiseen mennessä.

- Ruokavirasto

Ruokavirasto PL 100 00027 Ruokavirasto kirjaamo@ruokavirasto.fi

#### Työnantaja

Ruokavirasto on maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto, jonka tehtävänä on elintarvikkeiden ja maa- ja metsätalouden tuotantopanosten turvallisuuden ja laadun, eläinten terveyden ja hyvinvoinnin sekä kasvinterveyden edistäminen, valvonta ja tutkimus sekä Euroopan unionin yhteisen maatalouspolitiikan mukaisten toimenpiteiden, unionin rahoittamien maaseudun kehittämistoimien ja näitä täydentävien kansallisten toimenpiteiden toimeenpanotehtävät.

#### Sijainti

Oulu

#### Toimipisteet

[TUTUSTU TYÖNANTAJAAN](#)

#### Perustiedot

#### Muut tehtävään liittyvät tiedot

- **Etätö:** Ei mahdollisuutta työskennellä etänä
- **Virka perustettu:** Virka on viraston yhteinen.
- **Määräaikaisuuden peruste:** Työn luonne
- **Määräaikaisuuden perusteen lisätietoja:** Projekti; Porojen etäraadonavaus PORAUS
- **Työaikamuoto:** Virastotyöaika
- **Koeaika:** Tehtävän täytössä voidaan soveltaa enintään kuuden kuukauden koeaikaa.
- **Palkkauksen peruste:** Tehtävän palkkaus määräytyy Ruokaviraston palkkausjärjestelmän vaativuustason 7,5 mukaisesti, jolloin tehtäväkohtainen palkanosaa on 3246,13 euroa kuukaudessa. Lisäksi maksetaan henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvaa palkanosaa, joka on enintään 50 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Aloittavalla henkilöllä se on pääsääntöisesti 14-20 % välillä.

## Liite 7. Kanta-Hämeen kärjäoikeuden työpaikkailmoitus



Tule ammattikorkeakouluharjoittelijaksi kärjäoikeuteen !

Ammattikorkeakoulussa oikeustradenomin opintoihin kuuluvan työharjoittelun suorittaminen kärjäoikeudessa antaa opiskelijalle monipuolisen kuvan kärjäoikeuden toiminnasta. Kolmen kuukauden mittaisen työharjoittelujakson aikana opiskelija pääsee perehtymään kärjäoikeuden toimintaan ja saa kokemusta muun muassa kärjäsihteerin ja haastemiehen tehtävistä.

Kärjäsihteerin tehtäviin kuuluvat kärjäoikeuden kirjaamo- ja lainkäyttötehtävät, kuten lainkäyttöasioiden kirjallinen valmistelu, pöytäkirjan pitäminen istunnossa sekä erilaiset kirjaamistehtävät. Haastemiehen tehtäviin kuuluu tiedoksiantotehtäviä ja muita haastemieskanslian tehtäviä.

Säädetyt kelpoisuus- ja kielivaatimuksetKielitaitovaatimukset

- Suomi
  - Suullinen osaaminen: Erinomainen
  - Kirjallinen osaaminen: Erinomainen

Hakijalta odotamme

Hakijan tulee olla oikeustradenomiopiskelija.

Hakijalta toivomme kiinnostusta tuomioistuintehtäviä kohtaan. Arvostamme tarkkuutta, oma-aloitteellisuutta ja järjestelmällistä otetta työskentelyyn.

**Tarjoamme sinulle Tarjoamme kattavan työterveyshuollon, liikunta- kulttuuri- ja hyvinvointiedun sekä lounasedun (ePassi)**

Selvitykset

Virkaan tai tehtävään valittavasta henkilöstä tehdään hakijan suostumuksella suppea henkilöturvallisuusselvitys (turvallisuukselvityslaki 726/2014). Menettelystä ja selvityksen kohteen oikeuksista löytyy tarkempia tietoja osoitteessa [www.supo.fi](http://www.supo.fi).

Yhteystietomme

Merja Lehtoranta

Kärjäsihteerin

029 56 47374

[merja.lehtoranta@oikeus.fi](mailto:merja.lehtoranta@oikeus.fi)

Hallintosihteeri  
029 56 47320  
mai-britt.nyman-vappula@oikeus.fi

#### Hakemuksen lähettäminen

Toivomme hakemukset ensisijaisesti sähköisinä Valtiolle.fi-palvelun kautta. Voit kuitenkin hakea tätä työpaikkaa myös toimittamalla hakemuksesi kirjaamon postiosoitteeseen. Sekä hakemuksessa että kirjekuoressa tulee mainita haettavan tehtävän ID-numero. Kirjeen tulee olla perillä hakuajan päättymiseen mennessä.

- Kanta-Hämeen käräjäoikeus

Kanta-Hämeen käräjäoikeus Arvi Kariston katu 5 13100 Hämeenlinna

#### Työnantaja

Käräjäoikeudet käsittelevät riita-, rikos ja hakemusasioita. Kanta-Hämeen käräjäoikeuden tuomiopiiriin kuuluvat Forssa, Hattula, Hausjärvi, Humppila, Hämeenlinna, Janakkala, Jokioinen, Loppi, Riihimäki, Tammela ja Ypäjä. Käräjäoikeuden palveluksessa on noin 50 henkilöä. Käräjäoikeuden kanslia ja istuntopaikka sijaitsevat Hämeenlinnassa.

#### Sijainti

Hämeenlinna

Toimipisteet [TUTUSTU TYÖNANTAJAAN](#)

#### Perustiedot

Muut tehtävään liittyvät tiedot

- **Etätyö:** Ei mahdollisuutta työskennellä etänä
- **Virka perustettu:** Virka on viraston yhteinen.
- **Määräaikaisuuden peruste:** Harjoittelu
- **Työaikamuoto:** Virastotyöaika
- **Työaikamuodon selite:** Liukuva työaika
- **Palkkauksen peruste:** Harjoittelusta maksetaan 1700 €/kk