

Työhyvinvointia työstä, työyhteisöstä ja elämän tasapainosta

Työhyvinvointiin liitetyt voimavarat ja kuormitustekijät sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinot

Mari Rantanen & Anna Wallin & Jari Eskola

Johdanto

Työelämässä on meneillään useita, työn tapoja, muotoja ja työkuultuuria koskevia muutoksia, joiden vaikutukset kohdistuvat laajasti talouteen, työmarkkinoiden eri toimijoihin, yksilöihin, työyhteisöihin ja organisaatioihin (Pentikäinen 2014). Suomessa työelämän murrokseen liittyy suuri huoli riittävän työpanoksen määrän ylläpitämisestä samalla kun työvoiman tarjonta laskee suurten ikäluokkien jäädessä työelämän ulkopuolelle. Työvoiman tarjontaa heikentää edelleen myös se, etteivät ihmiset ole juurikaan valmiita jatkamaan vapaaehtoisesti työelämässä pidempään tai pidentämään työaikojaan. (Alasoini 2010; Alasoini ym. 2012; Pentikäinen 2014.) Työurien pituuden kannalta keskeistä onkin työkyvyttömyyden mahdollisimman tehokas ehkäisy: työssä jatkaja pidentää työuraansa 1–2 vuodella kun taas työkyvyttömyyseläkkeelle joutuvan ura saattaa lyhentyä yli kymmenellä työvuodella. Lisäksi menetämme Suomessa vuosittain noin 41 miljardia euroa työpahoinvoinnin kustannuksiin (esim. työkyvyttömyyseläkkeet, sairauspoissaolot, sairaana työskentely). (Kauppinen 2013.) Yhteiskunnan hyvinvoinnin ja toimivuuden näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvointiin panostaminen onkin erittäin perusteltua, ja työhyvinvoinnin edistäminen on syystäkin nostettu yhdeksi tulevaisuuden

työn kehittämisstrategian päätavoitteeksi (Työelämän kehittämisstrategia 2020, 2017).

Organisaatioiden menestymisen näkökulmasta työhyvinvointi puolestaan luo edellytyksiä työyhteisön tuottavuuden ja kilpailukyvyn kehittämiseen (ks. esim. Ahonen 2013, 12–15; Ojala & Ahonen 2003, 51–69). Työhyvinvoinnin tiedetään olevan yhteydessä kilpailukykyä säilyttäviin tekijöihin, kuten tuottavuuteen, työn laatuun, palvelukykyyn, luovuuteen ja innovaatioihin sekä yksilön terveyteen ja työkykyyn (esim. Huss 2005). Kilpailuaseman säilyttämiseksi yritystoiminnan tulee uusiutua investointien kautta, joka edellyttää osaavaa työvoimaa, korkeatasoista koulutusjärjestelmää, kehittyneitä työorganisaatioiden toimintamalleja sekä ennen kaikkea positiivisen työasenteen ylläpitämistä – työhyvinvoinnin merkitystä unohtamatta (Pentikäinen 2014). Tulevina vuosina yhteistä menestyville julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin organisaatioille onkin se, että ne ovat panostaneet huomattavasti työhyvinvoinnin kehittämiseen (Virtanen & Sinokki 2014, 237).

Työnteon tavoissa, ammattirakenteissa ja työmuodoissa tapahtuvat muutokset asettavat haasteita paitsi työ- ja elinkeinopolitiikalle ja organisaatioille, myös yksilöiden työssä jaksamiselle (Pyöriä 2007, 45–50). Jopa seitsemän kymmenestä palkansaajasta joutuu työskentelemään nopeassa tahdissa ja tiukkojen aikataulujen mukaan (Kandolin & Tuomivaara 2007, 72), ja monille työ on muuttumassa työajoiltaan ja suorituspaikoiltaan väljemmäksi (Hakanen 2004). Puhutaan rajattomasta uudesta työstä, jossa yhdistyy vapaa-ajan ja sosiaalisen elämän piirteitä ja työ näyttääytyy henkisenä jatkuvuutena kronologisen jatkuvuuden sijaan (Vähämäki 2003). Työolosuhteiden ja työsopimusten moninaistuessa yksilöiltä odotetaan yhä enemmän kokonaisvaltaisempaa vastuun ottamista toiminnasta, työn monipuolisesta hallinnasta ja kehittämisestä. (Hakanen 2004; Allvin & Aronsson 2001.)

Epätavallisten työsuhdemuotojen normalisoituessa työn kuormittavuuteen liittyvät muutokset työolosuhteiden kiristyessä ovat asettaneet uusia tarpeita tutkimukselle (Pyöriä 2007, 50). Viime aikoina tutkimuksessa on korostunut positiivinen ja voimavarakeskeinen näkökulma (Mäkinen ym. 2014), kuten positiivinen psykologia (ks. esim. Fredrickson 2015) ja psykologinen hyvinvointi (Robertson & Cooper 2011). Myös työuupumuksen, työstressin,

työn ja perheen yhteensovittamisen, varhaisen eläköitymisen (Mäkinieniemi ym. 2014) sekä työn vaatimuksiin kohdistettua työhyvinvointitutkimusta on tehty runsaasti (Pyöriä 2007). Lisäksi työhyvinvoinnin tutkimuksessa suuntaukse-
na on näyttäytynyt sen systemisempi luonne sekä kokonaisvaltaisempi tarkastelutapa osana laajempaa toimintaympäristöä (Laine 2013; Hakanen 2004).

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme työhyvinvointia yksilön omien merkit-
tyksenantojen kautta, ja ottaen huomioon työhyvinvoinnin käsitteen tarkas-
telussa korostettu kokonaisvaltaisuus, dynaamisuus ja subjektiivisuus. Mää-
rittelyissä työhyvinvointi on alettu ymmärtämään laajana, monitieteisenä ja
kokonaisvaltaisena ilmiönä, jonka eri osa-alueet liittyvät kiinteästi toisiinsa,
jotka vaikuttavat hyvinvoinnin kokemuksiin eri tavoin (Laine 2015; Manka
2012; Virolainen 2012; Hakanen 2004). Aikaisemmin 1900-luvun alkupuol-
iskolla työhyvinvoinnilla tarkoitettiin lähinnä työntekijöiden suojelua fysi-
kaalisilta, kemiallisilta ja biologisilta tekijöiltä. Myöhemmin työhyvinvoinnin
määrittely on siirtynyt lääketieteellisestä ja fysiologisesta näkökulmasta nykyi-
seen kokonaisvaltaiseen ja monitieteelliseen tarkastelutapaan, jossa näyttäytyy
ilmiön kompleksisuus ja subjektiivinen tunnekokemus, joka syntyy tulkinta-
na tietystä sosiaalisessa kontekstissa ja tilanteissa siihen liitettyjen tulkintojen
kautta. (Laine 2013, 42.) Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on havaittu muiden
työelämän ulkopuolisten elämäntapahtumien heijastuminen työelämään
ja vaikutukset työssä koettuun työhyvinvointiin ja päinvastoin (Kinnunen
2009). Työhyvinvointi ymmärretään nykyään kontekstisidonnaisena ja ko-
konaisvaltaisena ilmiönä, eikä sen tarkastelua ole syytä irrottaa työntekijän
muusta elämästä. Vaikka työ- ja vapaa-aika ovatkin erillisiä, ei niitä voi koko-
naan erottaa toisistaan. Ihminen on kokonaisuus, joka tuo mukanaan työpai-
kalleen koko persoonansa ja yksityiselämänsä, ja vastaavasti hän tuo työpaikal-
taan mukanaan työssä saadut kokemukset ja tunteet, joten ei ole yhdentekevää
millaiseksi yksilö oman työnsä kokee. Työhyvinvointi muodostuu paitsi itse
työstä ja sen ympärille liittyvistä tekijöistä, myös työn ulkopuolisista tekijöis-
tä. (Viitala 2004, 130, 164.)

Työhyvinvoinnin määritelmiä on useita ja ne näyttäytyvät usein suhteessa
sitä määrittävään substanssiin, valtaan, intressiin tai professioon (Laine 2013,
46). Työterveyslaitos (2017) korostaa määritelmässään työhyvinvoinnin mää-

rittymistä turvallisen, terveellisen ja tuottavan työn kautta, jossa työntekijät ja työyhteisöt ovat ammattitaitoisia sekä sen kontekstuaalisuutta organisaation hyvien johtamiskäytäntöjen kautta. Lisäksi määrittelyssä korostuu työn mielekkyys, palkitsevuus sekä elämänhallinnan näkökulma. Virolainen (2012, 11–12) on lisännyt kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin määrittelyyn työorganisaatioiden ja yhteiskunnallisen päätöksenteon merkityksen asettaessaan työn tekemisen puitteet ja mahdollisuudet yksilölle fyysisen, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden lisäksi.

Tutkimuksessa hyödynnämme kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin määritelmää erityisesti Laineen (2013, 71, 100) esittämän määrittelyn kautta, jossa näyttäytyy ilmiön yleinen luonne. Kokonaisvaltaisen työhyvinvointi rakentuu muun elämän tilanteiden ja kokonaishyvinvoinnin välisessä vuorovaikutuksessa, johon vaikuttaa arvosidonnaisesti erilaiset intressit sekä työhyvinvointiin liitetyt aikaisemmat merkitykselliset kokemukset (Laine 2013, 100). Määrittely sisältää oletuksen työhyvinvoinnin subjektiivisesta ja kokemuksellisesta luonteesta (subjektiivisuus), sen yhdistymisestä jatkuvaan muutokseen (dynaamisuus) sekä työympäristöön sijoittuen (kontekstuaalisuus) (Laine 2013, 42).

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua kokonaisvaltaista hyvinvoinnin tilaamme, johon ovat vaikuttamassa työkykymme ja terveytemme, persoonallisuutemme ja yksilölliset reaktiotapamme, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti nähtynä sekä työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen ja työnantajapolitiikka. Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä muutoksille sitä määrittävien tekijöiden muuttuessa, mutta se on persoonallisuusrakenteemme kautta myös sidoksissa pysyviin reaktiotapoihimme. (Laine 2013, 100.)

Määritelmä jatkuu huomiolla siitä, että työhyvinvointiin liitetyt tapahtumaketjut ja prosessit voivat joko tukea voimavarojen saavuttamista tai altistaa voimavarojen menettämiselle, kuten työuupumukselle (Laine 2013, 100). Hakasen (2004, 292) mukaan voimavaroja voidaan tarkastella psykologisten ilmiöiden spiraalimaisina ketjuina uupumuksen kehittymisen tai hyvinvointia vahvistavien tekijöiden suhteen, jotka liittyvät työssä jaksamiseen ja siinä jatkamiseen.

Työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta on tarkasteltu Karasekin JDC-mallin (1979) mukaan sekä siihen lisätyn sosiaa-

lisen tuen JDCS-mallien (Johnson & Hall 1988; Karasek & Theorell 1990) kautta. Hakanen (2004) on laajentanut työhyvinvoinnin voimavarojen ja vaatimusten tutkimusta organisaatiokontekstin ulkopuolelle ja tarkastellut etenkin uupumusta aiheuttavia tekijöitä suhteessa elämäntilanteeseen, yksityiselämään ja persoonallisuuteen. JD-R mallin (Bakker & Demerouti 2006) avulla voidaan tarkastella ja tunnistaa henkilöstöresurssien johtamisen keskeisiä kehittämiskohteita suoriutumiskyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseksi yksilö-, työyhteisö- tai organisaatiossa. Työn vaatimukset esiintyvät laadullisina (ristiriitaiset tavoitteet, rooliristiriidat) tai määrällisinä (työn määrä) suhteessa työn hallintaan. Työn hallinnalla tarkoitetaan hallinnan kokemusta; taitojen, kykyjen, harkinnan ja päätöksenteon vapautta omaan työhön liitettynä (Laine 2013, 166). Työn vaatimusten ja työn hallinnan suhde voi muodostaa kuormittamattoman työn tai kuormittavan työn, jotka ovat yhteydessä uupumukseen tai työn imuun (Karasek & Theorell 1990; Leiter & Maslach 2000).

Tutkimuksessa tarkastelemme työikäisten aikuisten työhyvinvointiin liittämiä tilanteita, tekijöitä ja työhyvinvoinnin edistämisen keinoja. Tarkastelemme tutkimuskysymyksiä edellä esitellyn Laineen (2013) työhyvinvoinnin mallin pohjalta ja pohdimme, millaisena työhyvinvoinnin määrittelmä näyttäytyy kerrottujen tarinoiden valossa. Tutkimuksessa huomioimme työhyvinvoinnin määrittelyssä sen kokonaisvaltaisen luonteen ja selvitämme työhyvinvoinnin kokemukseen liitettyjä tekijöitä sekä työelämän että oman elämän näkökulmista. Tarkemmin määriteltynä etsimme vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaisia voimavara- ja kuormitustekijöitä sekä tilanteita liitetään työhyvinvointiin osana työelämää ja omaa elämää?
- (2) Millaisia keinoja hyödynnetään työhyvinvoinnin edistämiseen ja kuormittavista tilanteista selviytymiseen?

Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineisto (N=75) kerättiin eläytymismenetelmällä talvella 2016–2017 Pirkanmaan alueella yli 25-vuotiailta aikuisilta. Tutkimukseen osallistumisen ainoana kriteerinä oli yli 25 vuoden ikä. Vastaajilta ei tiedusteltu tar-

kempia taustatietoja esimerkiksi iän, sukupuolen tai työkokemuksen suhteen, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tehdä vertailua vastaajien kesken vaan tarkastella ilmiötä sisällöllisellä tasolla. Eläytymismenetelmä valittiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella vastaajien näkemyksiä, mielikuvia ja uskomuksia työhyvinvoinnista heidän omien merkityksenantojensa kautta sekä lähestyä ilmiötä tarinallisesta näkökulmasta. Kuten narratiivisessakin tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa ajatellaan, että ihmiselle on tyypillistä muodostaa tarinallisia tulkintoja koetuista asioista. Nämä tulkinnat eivät kerro ainoastaan vastaajan omista kokemuksista. (Ks. Hänninen 1999; Valkonen 2014, 104.)

Tutkimuksessa käytettiin kahta kehyskertomusvariaatiota, joissa vastaajia ohjeistettiin eläytymään Kainon työelämässä tai omassa elämässä tapahtuneisiin muutoksiin, jotka ovat vaikuttaneet hänen työhyvinvointiin. Kehyskertomuksiin rakennettiin variaatio työelämän ja oman elämän tapahtumien välille, koska tutkimuksessa oli tarkoitus tarkastella työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti eri tulokulmista. Tutkimuksessa käytetyt kehyskertomukset olivat seuraavat:

- 1) *Kainon työelämässä erilaiset tapahtumat ovat vaikuttaneet Kainon työhyvinvointiin. Kerro tarina tapahtumista sekä keinoista, joiden avulla hän on jatkanut eteenpäin.*
- 2) *Kainon omassa elämässä erilaiset tapahtumat ovat vaikuttaneet Kainon työhyvinvointiin. Kerro tarina tapahtumista sekä keinoista, joiden avulla hän on jatkanut eteenpäin.*

Kehyskertomus laadittiin mahdollisimman lyhyeksi ja vähän johdattelevaksi, jotta vastaajalla oli mahdollisuus tuottaa tarina vapaasti omien käsitystensä, mielikuviansa, kokemustensa ja ajatustensa pohjalta, ja siten mahdollistaa myös uusien ilmiöön liittyvien avautusten ilmeneminen (ks. Eskola 1997, 5–6, 27–31). Kehyskertomuksen päähenkilön nimeksi valittiin sukupuolineutraali Kaino, jotta vastaajat saivat mieltää päähenkilön vapaasti joko naiseksi tai mieheksi – tai vaihtoehtoisesti olla kokonaan ottamatta kantaa sukupuolen suhteen.

Aineistonkeruu toteutettiin neljässä osassa. Ensimmäinen osa kerättiin sähköisinä vastauksina sähköpostin, Facebookin ja Google Docs -linkin väli-

tyksellä (n=15/75), ja toinen osa koottiin kahden päivän aikana lähestymällä vastaajia henkilökohtaisesti Tampereen yliopiston kampuksella, ja pyytämällä heitä osallistumaan tutkimukseen (n=40/75). Aineiston kolmas ja neljäs osa kerättiin kahden eri työpaikan aineistonkeruutilaisuuksissa Pirkanmaalla (n=20/75).

Kehyskertomusversiot annettiin vastaajille vuorotellen ja sattumanvaraisesti. Käsin kirjoitetut tarinat (n=60) kirjoitettiin A4-kokoiselle paperille, johon oli valmiiksi tulostettu ohje ja kehyskertomusteksti. Aineistonkeruun yhteydessä vastaajille kerrottiin tutkimuksen aiheena olevan työikäisten aikuisten työhyvinvointi ja että tutkimuksessa käytetään eläytymismenetelmää. Vastaajia ohjeistettiin eläytymään lomakkeella esitettyyn kertomukseen ja kirjoittamaan tarina sen synnyttämien ajatusten ja mielikuvien perusteella. Kaikille vastaajille korostettiin osallistumisen ja vastaamisen vapaaehtoisuutta ja kerrottiin, että vastauksia käytetään ainoastaan tutkimuksellista tarkoitusta varten. Tarinoiden kirjoittamiseen käytettiin aikaa keskimäärin 25 minuuttia, ajan vaihdella 10–35 minuutin välillä. Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla aineisto sanatarkasti yhdeksi tiedostoksi. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 25 sivua (fontti Arial, fonttikoko 11, riviväli 1), tarinoiden pituuden vaihdella 250 sanasta jopa 778 sanaan.

Aluksi aineisto koodattiin ja järjesteltiin kehyskertomuksittain, jonka jälkeen vastauksista koottiin erilliseen taulukkoon tutkimuskysymysten kanalta relevantteja suoria sitaatteja. Aineisto teemoiteltiin teoriasidonnaisesti ja kvantifioitiin. Analyysiyksikköinä toimivat sanat, lauseet ja pidemmät ajatuskokonaisuudet. Yksittäisistä sitaateista muodostettiin aineistolähtöisesti teemoja, jotka kuvasivat työhyvinvointiin liitettyjä voimavara- ja kuormitustekijöitä, sekä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen. Teemat luokiteltiin teoriasidonnaisesti Laineen (2013) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin määritelmän mukaisesti ja aineisto kvantifioitiin laskemalla kuinka monessa tarinassa kukin teema esiintyi. Työelämä ja oma elämä -kehyskertomusvariaatioiden vastauksissa työhyvinvoinnin teemat esiintyivät usein ristiin riippumatta kehyskertomusten näkökulmasta. Tästä syystä tulokset esitetään seuraavaksi teemoittain sen sijaan, että tuloksia tarkasteltaisiin kehyskertomuksittain.

Tulokset

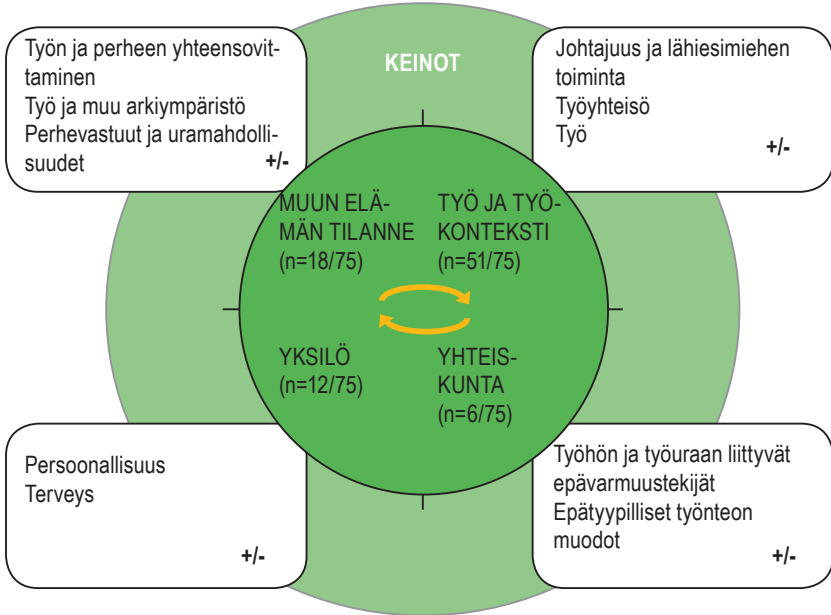
Kainon työnkuva muuttui ja lisääntyneet työt, jatkuva kiire ja epäselvä työnkuva aiheuttivat sen, että Kaino uupui työssä. Kaino otti asian puheeksi esimiehensä kanssa. Esimies suhtautui asiaan ymmärtävästi ja Kainon työnkuva muutettiin selvemmäksi. Kaino kävi myös työterveyshuollossa työuupumuksen takia. Keskustelu työpsykologin kanssa selkeytti asioita ja auttoi eteenpäin. (TYÖ123)

Työhyvinvointi rakentui kertomuksissa eri työhyvinvoinnin osa-alueiden *dynaamisesta, kontekstuaalisesta* ja *subjektiivisesti* koetusta kokonaisuudesta, joihin erilaiset yksittäiset tapahtumat ja tilanteet, tapahtumien peräkkäisyys ja tekijät kiinnittyivät. Edellä esitetty aineistoesimerkki kuvaa kertomusten tyyppillistä rakennetta; kertomuksissa kuvattiin yksittäisiä tapahtumia ja tekijöitä kiinnittyneinä kontekstiinsa, joiden seurauksena subjektiivisesti koettu hallinnan tunne hetkellisesti heikentyi tai menetettiin kokonaan. Kertomukset etenivät näiden jo tapahtuneiden tai meneillään olevien muutosten kuvailusta kohti tilanteen selvittämistä ja ratkaisemista eri keinoin. Työhyvinvointiin liitetyt tapahtumat ja tekijät liittyivät yksilöön itseensä, työhön ja työkontekstiin, yhteiskuntaan tai muun elämän tilanteeseen (ks. kuvio 1). Tulokset esitetään aluksi näiden teemojen mukaan jaoteltuina, ja lopuksi tuloksia tarkastellaan verraten tarinoita kehyskertomuksittain¹.

Yksilö (n=12/75)

Yksilöön liitettyjen ominaisuuksien, kuten persoonallisuuden, terveydentilan ja iän merkitys näyttäytyi kertomuksissa sekä työhyvinvointia edistävinä että heikentävinä tekijöinä, ja niiden merkitys korostui etenkin olosuhteiden muuttuessa yllättäen. Ihmisen *persoonallisuus* (n= 8/75) liitettiin tarinoissa työhön asennoitumiseen, työn tekemiseen sekä yksilölle ominaiseen tapaan suhtautua uusiin tilanteisiin. Työyhteisössä ”hyväksi tyyppiä” kuvattu persoonallisuus omai taidon tarttua haasteellisiin tilanteisiin ja ratkoa ongelmat sujuvasti kaikkien kanssa hyvässä hengessä heti niiden ilmaantuessa. Persoonallisuus kytkettiin tarinoissa myös yksilön kasvuun ja lapsuuteen siten, että

¹ TYÖ1-alkuiset tunnisteet viittaavat Työelämä-kehyskertomukseen ja OMA2-alkuiset Oma elämä -kehyskertomukseen



Kuvio 1. Työhyvinvointiin liitetyt kuormittavat ja voimavaroja tuottavat tekijät

”hyvä lapsuus” koettiin voimavaraksi elämän myöhemmissä vaiheissa, kun taas yksinäisyyttä lapsuudessa kokeneet kertoivat ujuudesta sekä ystävyyssuhteiden luomisen vaikeudesta, joka näyttäytyi työpaikalla haasteena luoda sosiaalista verkostoa itselleen.

Tarinoissa hyvä ammatillinen itsetunto rakentui mielekkään työn, osaamisen, työn hallinnan tunteen ja *sydämen sivistyksen* (TYÖ116) kautta, ja sen koettiin vahvistavan itseluottamusta sekä auttavan ristiriitatilanteiden selvittämisessä. Koetusta asiantuntijuudesta oli apua esimerkiksi esimiestyössä, kun toimittiin *laiskojen alaisten kanssa* (TYÖ108), koska oman osaamisen ja itsesäätelytaitojen avulla yksilö saattoi korjata tilanteen paremmaksi. Asiantuntijatehrävissä uusien ja vastuullisten ongelmanratkaisutilanteiden kautta mahdollistuu oman asiantuntijuuden vahvistamisen kokemus. Työssä viihtymiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen liittyy läheisesti eri osatekijöiden

kautta syntyvä asiaankuuluvan tietämys, luottamus, varmuuden tunne sekä tilannesidonnan toimintakyky (Isopahkala-Bouret 2008, 89–90).

Toisaalta luonteenpiirteet, kuten tunnollisuus ja avoimuus, näyttäytyivät kertomuksissa myös työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä tietyissä konteksteissa. Avoimuus kääntyi ongelmalliseksi johtamiskulttuurin suhtautuessa kielteisesti työpaikan ongelmista ja kehittämiskohteista kerrottaessa. Tunnollisuus puolestaan kuormitti tilanteissa, kun työntekijä työmäärän kasvaessa jatkoi työtään, kunnes lopulta uupui. Uupumuksesta seurasi useiden kuukausien sairausloma, eikä paluu työelämään onnistunut tämän jälkeen helposti tai johti työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkäyttäytymisen ja persoonallisuuden piirteiden tutkimuksessa on havaittu joidenkin luonteenpiirteiden poikkeuksellisen korostuneisuuden muuttavan niiden vaikutuksia ja merkityksiä työntekijälle epäedullisiksi (Laine 2013, 56).

Uupumuksen kokemuksista eteenpäin jatkamisessa vastaajat kertoivat keinoiksi sosiaalisen verkoston ja työyhteisön tuen merkityksen sekä asiantuntijoiden, kuten psykoterapian avun. Liikuntaharrastuksen aloittaminen uudelleen, kouluttautuminen ja alan vaihtaminen edistivät myös tilanteista selviytymistä. Pitkältä sairauslomalta palattaessa työajan joustot ja työtehtävien keventäminen, fyysisen työympäristön kohentaminen, työyhteisön ja esimiehen osoittama ymmärrys auttoivat jaksamaan työssä ja koettiin työuraa pidentävinä keinoina.

Terveyden (n= 8/75) osalta kerrottiin tilanteista, joissa yllättävä sairastuminen, loukkaantuminen tai työperäiset vaivat aiheuttivat poissaoloa, vaikeuttivat työssä suoriutumista tai muuttivat työssä olemisen ehtoja: *Kainolla todettiin paha psoriasis. Hänen pitää viettää aikaansa etelän auringossa vuosittain useita viikkoja, jotta tauti ei pahentuisi* (TYÖ122). Työnantajan suhtautuminen työntekijän yllättävään tilanteeseen oli ratkaisevassa asemassa psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Joustamattomuus työolosuhteissa tai työajoissa lisäsivät negatiivisia tunteuksia ja johti työpaikan vaihtohalukkuuden lisääntymiseen tai kyynistymiseen. Vastaavasti työnantajan joustaminen työajoissa, työn määrässä tai työn tavoitteissa koettiin myönteisenä ja lisäsi työhön sitoutumista: *Työnantaja siirsi hänet kevyempiin toimistosiiivoustöihin.*

Ystävät ja työtoverit (esim. mukava esimies) auttavat Kainoa jaksamaan töissä vielä muutaman vuoden (OMA227).

Työntekijän ikä asetti myös haasteita työhyvinvoinnille, kun työssä jaksaminen, yleinen toimintakyky ja työstä palautuminen ei enää ollut aiemmalla tasolla. Vastauksissa näyttäytyivät ikään liittyvät työstä palautumisen haasteet niin teollisuustyössä kuin asiantuntijatyössäkin. Työnantajan tarjoamat joustot ovat osoittautuneet tärkeiksi työhön sitoutumiselle ja työtyytyväisyydelle (Parzefall & Hakanen 2010), ja myös kertomuksissa työnantajan joustava suhtautuminen ja toiminta edistivät hyvinvointia ja työuran jatkumista: *Työpaikan huomattava iän myötä tulevien 3-vuorotöiden vaikeudet, eli palautumisen työvuorojen välillä hänelle palkattiin ”kisälli”, joka opettelee samoja töitä, samalla hänet siirrettiin päivävuoroon. Ensi vuonna Kaino pääsee osa-aikaiseen työhön, johon hän itse pyrki vapaaehtoisesti (TYÖ128).* Ikäjohtamisen näkökulmasta arvostava esimiestyö korostuu yli 50-vuotiailla; tehtyä työtä huomioidaan arvostusta (Nuutinen ym. 2013) ja hyväksytyksi tulemista osoittaen (Hakanen 2014, 292). Kokoneen työntekijän osaamiselle voidaan osoittaa arvoa työnopastajan tai työhön perehdyttäjän roolissa vahvistaen myös osaamisen ja työn hallinnan kokemuksia, joiden on osoitettu olevan myönteisissä yhteyksissä työhyvinvointiin (Laine 2015, 30–34).

Työ ja työkonteksti (n=51/75)

Johtajuuden ja lähiesimiehen toiminnan voidaan vastausten (n= 14/75) mukaan vahvistaa liittyvän läheisesti koettuun työhyvinvointiin. Kuten myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu (ks. esim. Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2003; Hakanen 2004; Nuutinen ym. 2013), hyvää johtajuutta kuvaavina ominaisuuksina oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus liitettiin vastauksissa merkittävinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Epäoikeudenmukainen esimiestoiminta ilmeni tarinoissa esimerkiksi palautteen antamisen ja palkitsemisen yhteydessä, jossa työyhteisön jäseniä kohdeltiin eri tavoin: *Kaino ei saa koskaan mitään palautetta, korkeintaan haukut, jos on tehnyt väärin, kun samaan aikaan viereisen työpisteen Matti saa kyllä kehuja jatkuvasti ja sen myötä myös palkan korotuksen (TYÖ132).* Epäoikeudenmukainen johtaminen liitettiin lupausten pettämiseen ja eriarvoisiin kehittymismahdollisuuksiin: ... sa-

maan aikaan aloittaneet työtoverit etenivät urallaan ja saivat haastavampia työtehtäviä ja ylennyksiä (TYÖ134). Tyytymättömyys lähijohtamiseen ja työssä kehittymisen mahdollisuuksiin johtivat vastauksissa usein työpaikan tai alan vaihtoon. Vastaavasti työhyvinvointia vahvasti *työssä kehittymisen mahdollisuuksien* (TYÖ139) tarjoaminen mielekkäiden projektitöiden, palkitsemisen, tunnustusten tai kannustavan ja rohkaisevan palautteen muodossa.

Esimiehen viestintätaitojen ja -tapojen merkitys hyvinvointia kuormittavina tekijöinä ilmeni etenkin tilanteissa, joihin liittyi sisällöllistä epäselvyyttä tai viestinnällisiä puutteita. Esimiehen toiminnassa viestinnän ja vuorovaikutuksen tavat voidaan liittää arvostukseen tai sen puuttumiseen työyhteisöä ja heidän asiantuntijuuttaan kohtaan: *Pomoksi on tullut nuori innokas innovaattori, joka paistattelee oman ”karismansa” lumoissa, eikä kuuntele alaisten näkemyksiä kuin korkeintaan näennäisesti* (TYÖ111). Johtajan karismaattisuudessa ja viestinnässä on keskeistä se tapa, miten viesti näyttäytyy ja välittyy alaisille (Manka 2011).

Työhyvinvointia vahvistavina ja esimiestoimintaan liitettyinä myönteisinä kokemuksina kerrottiin tilanteet, joissa esimies toimi aktiivisesti, ja selvitti tai ratkaisi asiaankuuluvasti työyhteisössä ilmenneitä ristiriitoja ja ongelmia, toimi joustavasti ja tasapuolisesti työyhteisön jäseniä kohtaan, edistäen työntekijöiden hyvinvointia työn voimavaratekijöiden kautta (Perko & Kinnunen 2013). Aineistossa lähiesimiehen toiminta koettiin voimavaroja vahvistavaksi sellaisissa tilanteissa ja toimissa, jotka kehittivät tai säilyttivät yhteisöllisyyttä, paransivat työskentelyilmapiiriä sekä tarkensivat yhteisiä toimintakäytäntöjä. Vuorovaikutus- ja keskustelutilanteet näyttäytyivät usein keskeisenä avaimena esimiehen toimintaa, luottamuksen rakentumista ja hyvinvointia edistävinä tekijöinä. Esimiehen tutustuessa työyhteisön jäseniin, on hänen helpompaa tunnistaa poikkeava käyttäytyminen ja puuttua siihen: [esimies] *pani merkille Kainon ongelmat ja otti ne esille. Onneksi näin, sillä stressin painama työntekijä ei välttämättä pysty hakemaan apua, tai edes tiedosta, että pitäisi hakea apua, vaan painaa ja ryntää väkisin eteenpäin.* (TYÖ139)

Työyhteisöön liitetyissä (n = 20/75) kertomuksissa näyttäytyi työyhteisön muutoshaasteet, tilanteet työyhteisön jäsenten välillä, työyhteisön vallitseva ilmapiiri sekä ihmissuhteet. Hyvinvointia edistävää työyhteisöä kuvattiin

muun muassa avoimeksi, kiinteäksi, läheiseksi, perheen tapaiseksi, kokemuksia jakavaksi, ymmärrystä antavaksi ja ilmapiiriltään kannustavaksi. Nämä kuvaukset vahvistavat aiempien tutkimusten havaintoja, joissa on todettu, että työyhteisöstä välittyvällä sosiaalisella pääomalla, luottamuksellisuudella (Koivumäki 2008) sekä vuorovaikutuksella (Järvinen 2008; Virolainen 2012, 192) on työhyvinvoinnin kannalta keskeinen merkitys hyvinvoinnin kokemuksiin. Sosiaalinen pääoma ilmenee ryhmään kuulumisen tunteena, luottamuksena, yhteisinä arvoina ja normeina sekä yhteistyötä edistävinä verkostoina horisontaalisesti ja vertikaalisesti (Oksanen 2009). Työyhteisön ilmapiiri ja sosiaalinen tuki toimivat voimavaroina vaativissakin olosuhteissa (Bakker & Demerouti 2006) ja niiden puuttuminen lisää työkyvyn menettämisen riskiä (Sinokki 2011).

Toisaalta hyvän työyhteisön kokemuksesta heikensi tarinoissa työpaikalla syntyneet kollegojen väliset kilpailutilanteet asiakaspalvelussa, työyhteisön ”pik-kunarsitit” sekä muutoksen ja epävarmuuden aiheuttama kiristynyt ilmapiiri. Aineistossa esiintyi viisi työpaikkakiusaamistapausta, jotka näyttäytyivät kertomuksissa osaamisen vähättelynä hoitoalalla, totuuden muuntamisena ja niiden kertomisena työyhteisössä ja sen ulkopuolella muunnettuna totuutuksina, toteutumattomina uralupauksina, ”simputuksena” tai työkollegojen aiheuttamana työuran etenemiseen liittyvinä estämissyynä epäillessään esimiehen suosivan henkilöä. Tunnollisuus, osaaminen sekä työtehtävien kehittyminen aiheuttivat työyhteisön jäsenten keskuudessa kateutta ja negatiivisuutta, jonka seurauksena suhtautuminen ja asenne työyhteisön jäsentä kohtaan muuttuu negatiiviseksi:

... ahkera Kaino pärjäsi työssään hyvin, ja pääsi esimiestensä suosioon... sai myös vastuullisia tehtäviä... hänet nimitettiin varavastaavaksi esimiehensä ”oikeaksi kädeksi”. Tämän seurauksena 10 v + firmassa olleet muut työntekijät polttivat hihansa. Kaino sai osakseen työpaikkakiusaamista ja syrjintää. Kaino vaadittiin ottamaan luottamusmiehen tehtävä. Tämä oli yksi vanhojen työntekijöiden painostuskeino siihen, että Kainon ja esimiesten väliin saatiin luotua tietty ”kuilu”, mitä Kaino ei voinut ylittää. Näin saatiin aikaiseksi myös se, ettei Kaino etenisi työssään liian nopeasti. Kaino ei tällä hetkellä tiedä, mitä tehdä. (TYÖ121)

Kolmessa vastauksessa tilanteet liitettiin uuteen työyhteisön jäsenen, perehdyttämiseen, yhteisöön liittymiseen sekä yhteisesti sovittujen perehdytystapa-
pojen merkitykseen. Väärinymmärryksiä syntyi, kun uuteen työntekijään ei
työsuhteen alussa voinut tutustua ja työntekijään liitettiin kuvitteellisia omi-
naisuuksia. Toimintakäytäntöjen epäselvyyksistä johtuen syntyi ylimääräisiä
laatuongelmia ja kustannuksia.

Työhön liittyvistä tekijöistä (n= 28/75) aineistossa korostui työn sisällön,
työkontekstin, työuupumuksen ja työn hallinnan merkitys työhyvinvoinnil-
le. Työtehtävien keskeinen vaikutus työhyvinvointiin näyttäytyi työn sisällön
selvyyden, merkityksellisyuden ja työn tarkoituksellisuuden kautta joko kuor-
mittavana tai voimavaroja vahvistavana tekijänä. Työn sisällön merkityksel-
lisyys muodostui voimavaroja tuottavaksi tekijäksi tilanteessa, joka muutoin
oli epävarma tai kuormittava, ja vastaavasti työn merkityksettömyyden koke-
mukset ja työn muuttuminen rutiiniksi johtivat irtisanoutumiseen sekä työt-
tömyyteen: ... *kun työstä oli tullut rutiinia eikä uutta ollut hetkeen tapahtunut,
alkoi Kainoa tylsistyttää. Työt eivät olleet enää kiinnostavia ja palkkakaan ei
motivoinut. ... Lopulta Kaino päätti irtisanoutua.* (TYÖI31)

Tulos vahvistaa aiemman tutkimuksen havaintoa, jossa monotoninen ja
tarkoitukseton työ sekä huonot yhteistyösuhteet tuhoavat joustavuuden, psy-
kologisen hyvinvoinnin sekä fyysisen terveyden (Robertson & Cooper 2011).
Työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeistä on työn mielekkääksi kokeminen,
joka lisää työtyytyväisyyden ja työstä nauttimisen tunnetta vähentäen erilais-
ten stressitekijöiden vaikutuksia (Virolainen 2012, 85). Työn sisällön kehit-
tämisen keinoista tärkeimpänä esitettiin asian puheeksi ottamisen merkitys
kehityskeskusteluissa sekä työnkuvan sopivuuden muuttaminen mielekkääm-
mäksi. Työn mielekkyyttä lisättiin työtä rikastamalla uuden työprojektin,
haasteellisemman työn osa-alueen, uuden vastualueen tai vaikutusmahdol-
lisuuksien avulla.

Työkontekstissa, ja erityisesti organisaation toimialalla tapahtuneet muu-
tokset, kuten saneeraukset, yritysostot, fuusiot tai uudelleenjärjestelyt, vai-
kutukset työhyvinvointiin koettiin kielteisinä. Työtehtävien selkeys, mielek-
kyys ja vaikuttamismahdollisuudet liitettiin heikentyneisiin työn hallinnan
tuntemuksiin etenkin muutosten seurauksena. Organisaatiomuutoksia ja

irtisanomisia seuranneet epäselvyydet työnkuvissa ja työryhmissä sekä vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen lisäsivät epätietoisuutta ja koettiin vievän voimavaroja. Työn vaatimusten kasvaessa ja työn sisällön muuttuessa toimialan kansainvälistyessä tai YT:iden seurauksena syntyi haasteita työn hallinnan suhteen, kun ... *ei enää oikein tiennyt, mitä häneltä odotettiin ja mitä kaikkea hänen työnkuvaansa oikeastaan kuuluikaan* (TYÖ103). Työn sisällön vaatimusten ja hallinnan välinen tasapaino näyttäytyi vastauksissa useiden muutosten samanaikaisuutena, joista äitiyslomalta palannut toimihenkilö kertoi: *Kaino sai tehtäviä, joita ei osannut, eikä halunnut ja esimiehet vaihtuivat tiuhaan tahtiin. Oli yt-kierroksia ja työtiimin henki huono ja ilmapiiri keho* (TYÖ102). JDCS-mallin (Johnson & Hall 1998) mukaan työntekijälle on haitallisin juuri tilanne, jossa esiintyy useita voimavaroja kuormittavia tekijöitä, vähäisiä työn hallinnan mahdollisuuksia ja vähän sosiaalista tukea.

Työn sisällön vaatimusten laskiessa työn mielekkyyden koettiin heikenevän käyttämättä jääneen osaamisen näkökulmasta: *Kainosta on tullut ns. downgrade. Hän on ennen ollut tiimin esimies, mutta nyt hän on tiimin jäsen ja hänen entisestä alaisestaan on tullut hänen esimiehensä* (TYÖ101). Robertson ja Cooper (2011) korostavat psykologisen hyvinvoinnin yhteydessä työn mielekkyyden ja merkityksen myönteisiä tunnekokemuksia (eudaimonic).

Kasvanut työn määrä, kiire ja työkuvaan liittyvät epäselvyydet johtivat monissa vastauksissa pidentyneisiin työpäiviin, jaksamis- ja palautumisongelmiin sekä uupumukseen. Kaikissa tapauksissa toipuminen alkoi aluksi sairaslomalla. Lisäksi työterveyden asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut toivat tukea toipumiseen ja auttoivat palautumista edistäviin elämäntapoihin.

Voimavaroja sekä työn hallinnan tunnetta vahvistivat lisäksi työhön paluun yhteydessä sovitut työn uudelleenjärjestelyt, opintovapaan tarjoama mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, työn osa-aikaistaminen sekä omien rajojen löytäminen ja asettaminen. Uuden työn oppimista edisti puolestaan kannustava työnopastus, joka vahvisti luottamuksen tunteita työssä suoriutumiseen sekä hyvinvoinnin kokemuksia. Toisaalta myös puutteellinen perehdyttäminen kulutti voimavaroja, kun olisi *kaivannut mentoria jonka kanssa keskustella asioista ja ajatuksista* (TYÖ123). Työn hallinnan kannalta tärkeäksi muodostui oppimiskokemukset ja tilanteet, jotka vahvistivat Kai-

non itsesäätelytaitoja, joita tarvittiin erityisesti omien rajojen tunnistamisessa ja työ- ja vapaa-ajan erottamisessa: Voimavaroja saattoi yllättäen löytyä omien etujen puolustamisesta seuranneesta itseluottamuksen vahvistumisen tunteesta; ... *hän oli uskaltanut ja kyennyt puolustamaan omia oikeuksiaan itselleen vieraalla kielellä hankalaa esimiestä vastaan. Tämän ajattelu antoi Kainolle monessa tiukassa paikassa voimaa - hän pystyisi vielä paljon muuhunkin kun oli tästä kaikesta jo selvinnyt* (TYÖ103).

Yhteiskunta (n= 6/75)

Työhyvinvointi liitettiin yhteiskuntaan laajemmin ainoastaan kuudessa kertomuksessa ja vain kielteisessä, voimavaroja kuluttavassa merkityksessä. Näissä tarinoissa taloudellinen taantuma sekä yhteiskunnassa meneillään olevat rakenteelliset muutokset ja uudistukset, kuten sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistus ja työsopimuksia määrittävät (uudet) lakimuutokset, aiheuttivat *työuraan ja työhön liittyvää epävarmuutta* (n= 3/75) Uudistukset aiheuttivat tarinoissa työmäärän lisääntymistä, uusia osaamisvaatimuksia ja työn tehostumista ja tarkkailua:

Stressiä on luonut koventuneet tavoitteet ja lisääntynyt tarkkailu ja raportointi sekä itsearviointien ja asiakaspalautteen käyttöönotto. Pienemmällä porukalla ja vähemmällä rahalla pitäisi saada aikaan jopa parempia tuloksia samalla kun kuntalaisten ja asukkaiden määrä kasvaa (TYÖ112).

Kokemus oman työn sisällön merkityksellisyydestä toi vastapainoa ja vahvisti voimavaroja muuten raskaaksi koetussa ja uupumustakin aiheuttaneessa tilanteessa. Positiivinen suhtautuminen ja sopeutuminen tilanteeseen auttoivat selviämään muutoksista. Yhteiskunnalliseen päätöksentekoon haluttiin myös osallistua ja vaikuttaa kuntavaalien kautta asettumalla ehdokkaaksi. Aktiivisuus näyttäytyy toimijuutena elämän solmukohdissa, kun mahdollisilta tunneet muut toiminnan tavat vähenevät (Åkerblad 2015, 131). Henkilökohtaisen toimijuuden mekanismina Bandura (2006, 165) näkee yksilön uskomukset kyvyistään ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa toiminnan ehtoja kontrolloiviin tapahtumiin.

Epätavalliset työnteon muodot (n= 4/75) ja työn prekarisoituminen ilmenivät vastauksissa myös työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä. Kauppinen

(2013) tarkastelee työn pirstaloitumisen ilmiötä työkyvyttömyyden ja työurien pidentämisen näkökulmasta erittäin keskeisenä tekijänä, koska työelämä on jakautunut kahtia työntekijäryhmien tyytyväisyyden osalta; tyytyväisiin ja työn mielekkyyden heikentämiin. Työn lisäksi työyhteisöt sirpaloituvat, sosiaalisen tuen määrä heikkenee ja uhkatekijänä ilmenee työntekijöiden kiinnittymisen puute, joka altistaa psyykkisille ongelmille. (Emt.) Määräaikaisten työsuhteiden jatkumisen epävarmuus aiheutti huolta ja stressiä, ja osa-aikaisen sekä nollatyösopimuksen vähäiset työtunnit aiheuttivat taloudellisia vaikeuksia. Nollasopimuksen yhteydessä näyttäytyi työnantajan valta-aseman ja oikeuksien kautta syntynyt työtilausten päättymiseen johtanut tilanne, kun *Uusi myymäläpäällikkö ei hänestä ei ilmeisesti pitänyt ja se näkyi hänen työtunneissaan* (TYÖ117) ja työntekijä jatkoi työsuhteessa ilman työtunteja ja palkkaa. Määräaikaisten työn jatkumiseen tai päättymiseen liittyvä problematiikka näyttäytyi puolestaan monimutkaisena kokonaisuutena, jonka vaikutukset heijastuivat työelämän ulkopuolelle, kuten tekniikan alalla työskentelevän toimihenkilön tarinassa:

Tilanne on stressaava, koska esimiehelle tulisi antaa mahdollisimman hyvä kuva ennen suositusten pyytämistä, keskeneräisiä hommia on runsaasti ja samalla pitäisi löytää uusi työpaikka, mutta kilpailukielto-kohda työsopimuksessa tuntuu häiritsevän prosessia. Lisäksi kotona odottaa tyttöystävä, koira ja lapsikin on tulossa kesällä (OMA225).

Epävarmaan työtilanteeseen haettiin apua hakeutumalla uuteen työpaikkaan, jatkokouluttautumalla tai hakeutumalla opiskelemaan alaa, jonka nähtiin tarjoavan paremmat työmahdollisuudet.

Muun elämän tilanne (n=18/75)

Elämän ruuhkavuosien aikana näyttäytyi useita kuormittavia ja voimavaroja lisänneitä tekijöitä joko erikseen tai samanaikaisesti. Erityisesti *työn ja perheen yhteensovittamisen* (n= 6/75) vaikeus pienten lasten perheissä heijastui työelämään väsymyksenä ja keskittymisen puutteena. Vähäisten yöunien yhdistyminen vapaa-ajalla tehtäviin projekteihin, kuten talon rakentamiseen – johti omaan palautumiseen tarvittavan vapaa-ajan puuttumiseen ja liikuntaharrastusten päättymiseen, jolloin myös työ koettiin normaalia kuormitta-

vampana. Työn ja perheen yhteensovittamista edisti työnantajan myönteinen suhtautuminen tilanteeseen ja joustava suhtautuminen työn tuloksen hetkel-
lisesti heikentyessä: *Onneksi on hyviäkin päiviä, jolloin työtä jaksaa tehdä normaalisti. Esimies on suhtautunut tilanteeseen melko ymmärtäväisesti ja suostunut tilapäisesti katsomaan sormien läpi Kainon työtehoa* (OMA207). Tarinoissa nähtiin tärkeänä, että työympäristö sopeutuu työntekijän erilaisiin elämäntilanteisiin, ja työnantajan ymmärryksen myötä armollisuus omaa jaksamista kohtaan sekä toiveikkuus tilanteen kohentumisesta vahvistuivat. Havainto tukee aiempia tutkimuksia, joissa on todettu molemminpuolisen jouston heijastuvan työntekijöiden hyvinvointiin, työn ja kotiasioiden helpompaan yhdistämiseen (Kandolin 2006) sekä työurien pidentämiseen (Kandolin & Tuomivaara 2012).

Työ ja muu arkiympäristö (n= 15/75), jossa erityisesti ihmissuhteiden päättyminen tai alkaminen, liitettiin työhyvinvoinnin kokemuksiin joko kuormittavana tai sitä vahvistavana tekijänä sen mukaan, minkälaiset tunteukset muutokseen liitettiin. Työelämän ulkopuolisten tapahtumien vaikutus työhyvinvointiin näyttäytyi voimakkaimmin tunteisiin vaikuttaneiden tapahtumien ja tilanteiden kautta. Etenkin omassa, vanhemman tai lapsen terveydentilassa tapahtuneet muutokset, kuten vakava sairastuminen tai kuolema, aiheuttivat huolta, unettomuutta sekä mielialan heikkenemistä, jotka siirtyivät työelämään yleisenä väsymyksenä, keskittymiskyvyn puutteena, työkavereihin kohdistuneena ärtymyksenä tai työhön liitettyinä jaksamisongelmina. *Kaino on vaimoineen juuri saanut perheenisäystä ja syntynyt vauva kärsi synnytyksessä hapenpuutteesta, josta jäi pysyvä vaurio vauvalle. ... Kaino on surullinen tapahtumista, mutta pyrkii jatkamaan eteenpäin positiivisin mielin. Työssä Kainon on kuitenkin vaikea keskittyä ja hän puhuu asiasta esimiehensä kanssa, jotta voisi hieman vähentää työtehtäviään* (OMA216).

Perhevastuiden ja uramahdollisuuksien muuttuminen liitettiin työhyvinvointiin ainoastaan kahdessa kertomuksessa (n= 2/75). Perheen perustaminen liitettiin molemmissa kertomuksissa työurasta luopumiseen mutta suhtautuminen tähän muutokseen vaihteli. Toisessa kertomuksessa koettiin haikeutta lupaavan työuran menettämisestä, kun taas toisessa kuvattiin perheen perustamisen vaikuttaneen omiin arvoihin siten, että työura siirtyi tois-

sijaiseksi ja työ muuttui vähitellen välineeksi ansaita rahaa perheen vapaa-aikaa varten; *Kaino huomasi nauttivansa isyydestä enemmän kuin haasteiden voittamisesta työpaikalla* (OMA237). Tämä tukee myös aiemman tutkimuksen havaintoja siitä, että vanhemmuuden myötä omat elämänarvot ja työstä saadun palkitsevuuden merkitys saattavatkin muuttua sisäisestä ulkoiseksi (Johnson 2005).

Muun elämän tilanteiden käsittelyyn vaikutti, nähtiinkö tilanteet mahdollisuutena, uhkana tai neutraaleina elämään liittyvinä tapahtumina. Avoin ilmapiiri, ymmärryksen osoittaminen sekä luottamukselliset suhteet työpaikalla koettiin tärkeiksi voimavaroiksi vaikeiden tilanteiden yhteydessä. Omien voimavarojen, työkyvyn ja hyvinvoinnin kohentamiseksi käännyttiin usein työterveyspalvelujen puoleen, osallistuttiin kuntoutukseen sekä muutettiin elämäntapoja aloittamalla uudelleen liikuntaharrastus, kiinnittämällä huomiota terveelliseen ruokavalioon sekä säännölliseen ateriarhythmiin työaikana. Sairasloma näyttäytyi myös monissa tilanteissa rauhoittavana keinona. Vapaa-ajalla voimavaroja vahvistavina tekijöinä koettiin perheen yhteiset ulkoiluhetket sekä asioista keskusteleminen puolison tai ystävien kanssa.

Työhyvinvointi keuhkertomusvariaatioiden kautta tarkasteltuna

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus ja sen siirtovaikutukset näyttäytyivät eri variaatioiden kautta kahdesta eri näkökulmasta: Työhyvinvoinnin subjektiivinen kokemus siirtyy joko voimavarana tai kuormittavana tunnetilana työelämästä omaan elämään ja päinvastoin (ks. myös Viitala 2004, 130, 164.)

Työelämä-variaatioissa työhyvinvointiin liitettiin yhteiskunnallisia, organisatorisia, työn merkityksiin sekä sosiaalisiin suhteisiin liitettyjä tilannetekiöitä ja tapahtumia, joiden vaikutukset heijastelivat joka viidennessä vastauksessa myös omaan elämään sosiaalisten suhteiden heikkenemisenä tai muina ongelmina. Työelämä-variaation vastauksissa työhyvinvointiin liitettiin eniten työkonteksti, jossa sosiaaliset suhteet sekä työn merkitys korostuivat. Työelämässä työhyvinvointiin liitetyt kuormittavat tapahtumat heijastelivat usein omaan elämään ja näyttäytyivät vapaa-ajan laadun ja määrän heikkenemisenä; vapaa-ajan määrä väheni, sosiaalinen kanssakäyminen ja elämäntavat muutuivat usein huonompaan suuntaan. Organisaation toimialan epävarmuudet

heijastelivat työelämästä omaan elämään etenkin taloudellisina huolina. Työelämän muutoksissa ihmissuhteet ja yhteistyön sujuvuus toimivat voimavaroja vahvistavina *vaikeuksien opettaessa vetämään yhtäköyttä* (OMA123). Toisaalta yksilön omat voimavarat, innostava työelämä sekä hyvä työyhteisö edesauttoivat omassa elämässä tapahtuneiden menetysten sekä ristiriitojen yli; *on tärkeää, että työympäristö mukautuu työntekijän erilaisiin elämäntilanteisiin* (OMA216). Työelämä-variaatioissa työhyvinvoinnin edistämisen keinot liittyivät työkontekstissa töiden uudelleenorganisoimiseen tai -järjestelyyn sekä sosiaalisen pääoman kehittämiseen vuorovaikutuksellisuutta lisäämällä.

Oma elämä -variaation vastauksissa työhyvinvointiin liitettiin sosiaalisten suhteiden ja ruuhkavuosien tasapainottelun onnistuminen työelämän ja oman elämän välissä. Hallinnan kokemus omasta ammattitaidosta ja osaamisesta sekä kehittymismahdollisuudet työssä esiintyivät merkityksellisinä oma elämä -variaation vastauksissa työhyvinvointiin liitettynä (vrt. Laine 2013, 166). Työelämässä uudet ihmissuhteet poistivat aikaisemmin työelämän ulkopuolella koettuja yksinäisyyden kokemuksia. Oman elämän tasapaino, positiivinen asenne ja voimavarat siirtyivät myönteisenä siirtovaikutuksena omasta elämästä työelämään; työhön ja työyhteisöön.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksessa tarkasteltiin aikuisten työhyvinvointiin liitettyjä tekijöitä työelämässä ja omassa elämässä voimavarojen ja kuormitustekijöiden suhteen sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinoja. Aineistossa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus näyttäytyy työelämän ja oman elämän vuorovaikutteisuuksena. Työelämäkontekstissa työhyvinvointiin liitettynä korostui etenkin työhön ja sosiaalisiin suhteisiin, työyhteisöön ja lähiesimiehen toimintaan liitetyt kokemukset, kun taas omassa elämässä työhyvinvointiin liitettiin läheisimmin läheisiin ihmisiin kohdistuneet tilanteet ja etenkin voimakkaasti tunteisiin vaikuttaneet tekijät (ks. Hakanen 2004 ym.). Työhyvinvoinnin luonteen voidaan ajatella syntyvän subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena työelämän tekijöiden integroitua osaksi omaa vapaa-aikaa ja päinvastoin ja näyttävätyvän Laineen (2014; 2015) esittämän kokonaisvaltaisen työhyvin-

voinnin mallin mukaisesti. Samoin työhyvinvoinnin luonteen dynaamisuus esiintyi Laineen (2014; 2015) tutkimuksessa subjektiivisesti koetun hyvinvoinnin kokemuksen tilan muuttumisena pahoinvoinnista hyvinvoinniksi ja päinvastoin.

Työhyvinvoinnin määrittelyn osalta tutkimuksemme vahvistaa saman, minkä Laine (2013, 100) on aiemmin todennut: *Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä muutoksille sitä määrittävien tekijöiden muuttuessa*. Työhyvinvoinnin määrittelyn osalta aineistossamme korostui työkontekstiin, työelämämuutoksiin, epävarmuuteen sekä omaan elämänhallintaan liitettyjen osa-alueiden kokemuksellisuus voimavarojen ja kuormitustekijöiden suhteen. Laineen esittämään malliin verrattaessa tutkimusaineistossa ei esiintynyt suoraan elämäntapoihin tai sukupuolirooleihin liitettyjä tekijöitä. Tutkimuksessamme työympäristön fyysiset tekijät eivät myöskään esiintyneet aineistossa korostuneesti. Aineistossa esiintyi vain yksi fyysiseen työympäristöön liitetty maininta sisäilmaongelmista, jonka vastaaja koki tärkeäksi, mutta vähäisemmäksi, kuin työyhteisön aiemmat ilmapiiriongelmat. Laineen mallissa esitetyt yksilön terveelliset elämäntavat liitettiin tutkimuksessamme työhyvinvoinnin edistämisen keinojen yhteyteen.

Tutkimus on tuottanut käsityksiä ja konkreettisia esimerkkejä tilanteista ja tekijöistä, joiden kautta työhyvinvoinnin kokemuksen voidaan ajatella näytettyvän aikuisille, sekä esimerkkejä erilaisista keinoista, joiden on kerrottu edistäneen työhyvinvointia. Eläytymismenetelmällä ilmiön tarkastelu kahden näkökulman kautta vahvistaa koetun työhyvinvoinnin merkitysten syntyvän työelämän ja oman elämän toisiinsa kietoutuvista ja vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimusaineistomme muodostuessa eläytymismenetelmällä kerätyistä kolmannessa persoonassa muodostetuista kertomuksista, vastauksissa yhdistyy merkityksellisiä kokemuksia omasta elämästä, sekä muista merkityksellisiksi koetuista työhyvinvoinnin tekijöistä (ks. Hänninen 1999; Valkonen 2014, 104). Aineisto antaa viitteitä kokemuksista ja käsityksistä, joiden kautta työhyvinvoinnin kokemuksen ajatellaan muodostuvan. Aineiston sisällöllinen rikkaus mahdollistaisi aiheen tarkastelun useamman eri tieteenalan näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella aineistoa tarkemmin esimerkiksi arvojen, merkitysten, elinikäisen oppimisen (esim. Mezirov), työn luon-

teen prekarisoitumisen, työn tehokkuuden ja tuottavuuden (ks. esim. Ahonen 2013), yhteisöllisyyden ja sosialisiaation, työssä oppimisen, perehdyttämisen, hiljaisen tiedon, henkilöstönkehittämisen tai yhteiskunnallisen päätöksenteon vaikuttavuuden näkökulmista. Tutkimusaineisto antaa myös viitteitä työelämän polarisoitumiseen viittaavasta työelämä tutkimuksen tarpeesta.

Tutkimuksen perusteella voidaan vahvistaa työhyvinvoinnin kokemuksen syntyvän subjektiivisena, kokonaisvaltaisena ja dynaamisena tunnetilana, joka näyttäytyy kontekstuaalisena tilanteissa ja ympäristössä, jota lainsäädäntö sekä yhteiskunnan työlle asettamat ehdot, rakenteet ja puitteet määrittävät (ks. Laine 2014; 2015). Tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa eri keinojen edistävän subjektiivista kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin kokemusta ja vahvistavan yksilön voimavaroja; psykologista, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia yhteiskunnan, organisaation tai yksilön oman toiminnan kautta. Tutkimuksemme antoi viitteitä voimavarojen kehittymisen tai niiden menettämisen olevan yhteydessä työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vahvistaen Hakasen (2004, 292) aiemmin tehneen havainnon.

Tutkimuksemme mukaan työhyvinvoinnin kokemus syntyy työpaikoilla työarjessa osana työyhteisön sosiaalista järjestelmää, dynaamista ja muuttuvaa organisaatiota, johtamista ja yhteisiä arvoja ja näyttää aineiston perusteella ilmenevän etenkin työpaikan sosiaalisten suhteiden, lähijohtamisen sekä työn mielekkyyden kautta. Tutkimuksen tuloksissa työn sisällön merkitys korostuu sekä voimavaroja lisäävänä tai kuormittavana tekijänä ja työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeisenä tekijänä. Työn merkitystä ja mielekkyyttä lisäävinä keinoina aineistossa korostui etenkin osallistumis-, vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksien lisääminen, jotka lisäsivät työhyvinvoinnin osalta keskeisiä onnistumisen, mielekkyyden ja hyvinvoinnin kokemuksia (ks. myös Virtanen & Sinokki 2014). Organisaatioissa muutosjohtaminen ja epävarmuuden hallinta liitettiin vastauksissa läheisesti koettuun työhyvinvointiin; työhön sitoutumiseen, työpaikan vaihtohalukkuuteen ja työkykyyn. Vahva yhteisöllisyyden kokemus sekä esimiehen arvostava johtaminen ja palautetta antava toiminta sekä kannustava johtamistyyli liittyvät työhyvinvoinnin kokemuksiin painokkaasti. Myös tässä tutkimuksessa esimiehen toiminnassa

korostui työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun merkitys (ks. Perko & Kinnunen 2013).

Tutkimuksessamme työelämän epävarmuus sekä jatkuvan muutoksen tila heijastelivat yksilöihin työhyvinvointiin kuormitusta lisäävinä ja työhön sitoutumista heikentävinä tekijöinä (ks. myös Laine 2013, 42; Virolainen 2012, 110; Bakker ym. 2007). Yhteiskunnallisen päätöksenteon yhteys näyttäytyi kuormittavana tekijänä etenkin sosiaali- ja terveystalouden uudistukseen liitettyinä epävarmuutena. Työlakeihin perustuvat nollatyösopimukset, toistuvat määräaikaiset työsuhteet sekä osa-aikatyö lisäsivät epävarmuutta, joiden kerrottiin heijastelleen kuormittavina tekijöinä omaan elämään. Yksilöiden näkökulmasta muuttuvat työolosuhteet ja -markkinat tarjoavat jatkuvan kehittymisen mahdollisuuden lisäksi vaateita, joiden osalta huomion kiinnittäminen etenkin voimavarojen säilyttämiseen korostuu (ks. Hakanen 2004, 292).

Koetun työhyvinvoinnin merkitys ja työorganisaatioiden ilmapiiri näyttävät olevan yhteydessä tuottavuuteen, työn tekemisen tehokkuuteen ja tuottavuuteen etenkin presenteeismien ja työhön sitoutumisen kautta. Tutkimuksemme perusteella voidaan vahvistaa aikaisempia havaintoja siitä, miten työssään hyvinvoivat työntekijät tekevät työtään innostuneemmin, laadukkaammin ja tehokkaammin. Hyväksi koetun työilmapiiriin yhteys suorituskykyyn, palvelun laatuun ja asiakaspalvelutilanteiden sujumiseen sai vahvistusta myös tutkimuksemme kautta (vrt. Petterson ym., Robertson & Cooper 2011, 15–16). Työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta myönteisen vuorovaikutuksen edistäminen sekä toimintakäytäntöiden arviointiin soveltuviin mallien kehittäminen saattaisivat tarjota uusia mahdollisuuksia tilanteiden tarkasteluun.

Työhyvinvoinnin voimavaroja vahvistavina keinoina tutkimuksessamme korostuu vuorovaikutuksen merkitys niin työpaikalla, kuin omalla ajalla. Omassa elämässä elämänhallinnan ja turvallisuuden tuntemuksia vahvisti yksilön oma aktiivisuus; omaa hyvinvointia edistettiin terveellisten elämäntapojen ja uudelleen aloitetun liikuntaharrastuksen avulla, ystäviä tapaamalla sekä vapaa-ajan mielekkyyttä lisäämällä. Työyhteisön myönteinen suhtautuminen ja sosiaalinen tuki lisäsivät yksilöiden voimavaroja myös vaativissa olosuhteissa. Työn sisällön mielekkyys ja merkityksellisyyskokemukset voivat

esiintyä myös voimavaroja lisäävinä tekijöinä kuormittavassa tilanteessa. Työn mielekkyyttä lisäävinä keinoina kerrottiin työn rikastaminen ja laajentaminen; työtyytyväisyys koheni ja työpaikan vaihtoaikheet vähenivät sisäisten motivaatiotekojöiden kautta uusia osa-alueita ja mielekkäitä toimintoja lisäämällä (ks. Robertson & Cooper 2011, 10). Ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta, kuten palkkaa korottamalla, mielekkyyden kokemukset työhyvinvointiin liitettyinä esiintyivät vaikutuksiltaan lyhytaikaisempina. Työn kuormituksen vähentämisen keinoina kerrottiin työn uudelleen organisoiminen, työn tekemisen rytmittäminen, työn keventäminen tai työajan lyhentäminen. Työhyvinvoinnin subjektiivista kokemusta työelämässä voidaan vahvistaa erilaisin työelämän tarjoamin joustoin. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää työn sisällön mielekkyyden tarkasteluun ja arviointiin soveltuvien mallien kehittämistä työelämän tarpeisiin.

Yhteiskunnallisessa päätöksenteossa työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeistä on huomioida muutoksista tiedottaminen ja niiden ennalta-arvattavuus epävarmuustekijöiden vähentämiseksi. Epätyypillisten työsuhdemuotojen lisääntyminen asettaa uusia vaateita paitsi tutkimukselle (ks. Pyöriä 2007), myös työehtojen oikeudenmukaisuuden tarkastelemiseen työntekijöiden näkökulmasta etenkin vastuun ja vallan suhteen. Vaateita kohdistuu etenkin työehtojen selventämiseen ja esimerkiksi nollasopimuksen työaika-rajöiden määrittämiseen.

Omasta elämästä lähtöisin työhyvinvointiin liitettiin voimakkaimmin perheen ja läheisten ihmisten terveyteen tai ihmissuhteisiin kohdistuneet nopeat muutokset ja tunneperäiset kokemukset. Useiden kuormittavien muutosten ja tilanteiden samanaikaisuus työelämässä ja omassa elämässä asettivat haasteita palautumiselle ja työssäjaksamiselle. Tämä havainto vahvistaa koetun työhyvinvoinnin syntyvän myös työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksesta (ks. myös Viitala 2004, 164; Kinnunen 2009). Havaintomme asettaa uusia tutkimushaasteita työelämäntutkimukselle voimavaroja vahvistavien työelämäjous-
tojen lisäämisestä ja yksilöllisten tukimuotojen kombinaatioista ja malleista, jöiden avulla voitaisiin lisätä yksilön voimavaroja työelämän ja muun elämän tasapainon säilyttämiseksi.

Lähteet

- Ahonen, G. 2013. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uusulainen, M. Viluksela & S. Virtanen (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos, 12–15.
- Ahonen, G. 2013. Työelämä ja sen muutos. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uusulainen, M. Viluksela & S. Virtanen (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2012: seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. (Luettu 16.4.2017.)
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. EVA:n raportteja. Helsinki: Taloustieto.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030: miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012.
- Allvin, M. & Aronsson, G. 2003. The future of environment reforms: Does concept of work environment apply within the new economy? *International Journal of Health Services* 33(1), 99–111. DOI:10.2190/1D2L-2HV2-0QLL-4PGW. (Luettu 20.4.2017.)
- Bakker A. B. & Demerouti, E. 2006. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), 309–328. DOI: 10.1108/02683940710733115.
- Bandura, A. 2006. Toward psychology of human agency. *Perspectives on psychological science* 1(2), 164–178.
- Eskola, J. 1997. Eläytymismenetelmäopas. Tampere: TAJU.
- Fredrickson, B. L., Grewen, K. M., Algoe, S. B., Firestine, A. M., Arevalo, J. M. G., Ma, J. & Cole, S. W. 2015. Psychological Well-Being and the Human Conserved Transcriptional Response to Adversity. *PLoS One*, 10 (3): e0121839. DOI:10.1371/journal.pone.0121839.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hänninen, V. 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Väitöskirja. Acta Universitatis Tampereensis 799. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Isopahkala-Bouret, U. 2008. Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus* 28 (2), 84–93.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. 1988. Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross. Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health* 78 (10), 1336–1342.

- Johnson, M. 2005. Family roles and work values: Processes of selection and change. *Journal of Marriage and Family* 67, 352–369. <http://search.proquest.com/helios.uta.fi/docview/219746114/fulltextPDF/D4DE69045A414D9CPQ/1?accountid=14242>. (Luettu 7.4.2017.)
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kandolin, I. 2006. Työaikajoustop ja niiden yhteydet työn organisointiin ja hyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 20 (3), 202–218.
- Kandolin, I & Tuomivaara, S. 2012. Työn tekemisen joustot ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa M. Perkiö-Mäkelä & T. Kauppinen (toim) *Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti* 41. Helsinki: Työterveyslaitos, 27–41.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kauppinen, T. 2013. Työolot ovat parantuneet mutta sirpaloituva työ uhkaa työhyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitoksen tiedote 26/2013. http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote26_2013.aspx. (Luettu 17.4.2017.)
- Kinnunen, U. & Mauno S. (toim). 2009. *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia*. Tampere: Tampereen yliopisto, psykologian laitos.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asian- tuntijaorganisaatioissa. *Acta Electronica Tamperensis* 722. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimaassa. *Annales Universitatis Turkuensis C* 372. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.
- Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus* 35 (1), 30–46.
- Leiter, M. & Maslach, C. 2000. *Preventing burnout and building engagement: a complete program for organizational renewal*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Manka, M-L. 2012. *Työn ilo*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Mäkinieniemi, J-P., Bordi L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S., Laine, N. 2014. *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä hyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita* 2014: 18. Helsinki.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. *Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatioissa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos*. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>. (Luettu 14.4.2017.)
- Oksanen, T. 2009. *Workplace Social Capital and Employee Health*. *Annales Universitatis Turkuensis D* 876. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.

- Parzefall, M.-L. & Hakanen, J. 2010. Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology* 25(1), 4–21. DOI:10.1108/02683941011013849
- Pentikäinen, L. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. *Työ ja yrittäjyys* 30/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Työhyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seuranta tutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013. Työsuojelurahasto. http://www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf. (Luettu 14.4.2017.)
- Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus – kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder. *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos, 44–52.
- Robertson, I. & Cooper, C. 2011. *Well-being, Productivity and Happiness at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Saaranen-Kauppinen, A., Rovio, E., Wallin, A. & Eskola, J. 2011. ”Kaino löysi parin, mutta jatkaa liikunnan harrastamista edelleen” – Sosiaaliset suhteet ja liikunta-aktiivisuus. *Liikunta & Tiede* 48 (6), 18–23.
- Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of employees. *Studies in social security and health* 115. Tampere: Kansaneläkelaitos. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25995/Tutkimuksia115.pdf?sequence=2>. (Luettu 2.5.2017.)
- Työelämän kehittämisstrategia 2020. 2017. http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf. (Luettu 14.4.2017.)
- Työterveyslaitos. 2017. Työhyvinvointi. Työterveyslaitoksen verkkosivut. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>. (Luettu 31.3.2017.)
- Työterveyslaitos. 2017. Työpaikkakiusaaminen. Työterveyslaitoksen verkkosivut. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen>. (Luettu 14.4.2017.)
- Valkonen, J. 2014. Miehen masennuksen tarinallinen kiertokulku. Teoksessa P. Kuusela & M. Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Vähämäki, J. 2003. Kuhnurien kerho. Helsinki: Tutkijaliitto
- Åkerblad, L. 2015. Hämmennystä ja reittivalinnan vaikeutta – prekaari toimijuus. Teoksessa P.A. Kauppi, J. Silvonen & M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) *Toimijuus, ohjaus ja elämäntulkku*. Publications of the University of Eastern Finland, Reports and Studies in Education, Humanities, and Theology 11. Joensuu, 129–144.