



1.2

Mistä puhumme kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä

Pertti Laine

Työhyvinvointi on ollut yhteiskunnallisen keskustelun kohteena jo useita vuosia. Yhteiskunnalliselle agendalle nouseville teemoille näyttää olevan tyypillistä se, että niillä on tietty elinkaarensa, ainakin jos tarkastelemme keskustelun intensiivisintä vaihetta. Niin tuntuisi työhyvinvoinnillekin käyneen. Asian yhteiskunnallinen merkitys tunnustetaan edelleen yleisesti, mutta suurin into sen eteen ponnisteluun tuntuu jotenkin laantuneen. Tällä saattaisi olla yhteyttä aiheen vaikeuteen. Työhyvinvointi on edelleen käsitteellisesti jäsentymätön, siitä muodostuva mielikuva on jossain määrin epämääräinen ja vaikeasti haltuun otettava. Sitä kautta myös työhyvinvoinnin kehittamisestä muodostuu epämääräinen vyyhti, jota on vaikea lähteä purkamaan. Jos jokin asia koetaan hankalaksi, siirrytään mieluummin taas jonkin uuden ja innostavan askareen pariin. Työelämän kehittämisen historiasta löytyy lukuisia esimerkkejä tämän tyyppisestä aaltoliikkeestä.

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella sitä, mistä me oikeastaan puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista – nostaa esille siihen yleisesti liitettuja näkökulmia. Käsittelemme myös jonkin verran sitä, millaisiin kehittämishaasteisiin erilaiset työhyvinvointinäkökulmat johtavat.

Työhyvinvoinnin käsitteen kehityksestä ja sisällöstä

Työhyvinvoinnin käsitteellistä hahmottamista hankaloittaa se, että työhyvinvointiin liittyy erilaisia muodikkaita diskursseja tai näkökulmia, jotka dominoivat ja yksipuolistavat keskustelua. Esimerkkinä voisi nostaa esille viimeaikaisen yksilön elämäntapadiskurssin: työhyvinvointi liitetään yksilön 'kaikkivoipaisiin

mahdollisuuksiin' hallita omaa (työ)elämäänsä ja olla siinä mielessä oman hyvinvointinsa herra. Lehdet ja TV ovat täynnä erilaisia reseptejä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Toinen merkittävä työelämädiskurssi näyttää painottavan esimiehen suurta merkitystä henkilöstönsä hyvinvoinnissa. Vaikka näkökulmat sinänsä ovat oikeita ja tärkeitä, yksipuolisesti tarkasteltuna työhyvinvoinnista ei muodostu oikeaa kuvaa – muita-kin vaikuttavia tekijöitä on lukuisa joukko. Kun työkyvylle on melko hyviä operationaalisia määritelmiä, ei työhyvinvoinnille yhtä ja oikeaa löydy. Tämä on yhteydessä myös käsitteen ikään. Vaikka työelämän hyvinvointikeskustelua on käyty teollistumisen alkuajoista lähtien, on työhyvinvointi käsitteenä (engl. wellbeing at work, work wellbeing, occupational wellbeing, employee wellbeing) vielä kovin nuori: 14:n tietokannan kirjallisuuskatsauksessa edellä mainituilla käsitteillä tehdyssä tieteellisten artikkelien haussa yli 90 % osumista löytyi 2000-luvulta.

Vaikka yhtä ja oikeaa työhyvinvointimäärittelyä ei löydy, otetaan tähän esimerkiksi 'nykyaikaisesta' työhyvinvointimäärittelystä Juniperin määritelmä: "The literature on this subject [defining employee wellbeing, EW] shows EW to be subjective and multidimensional. [...] EW is: that part of an employee's overall wellbeing that they perceive to be determined primarily by work and can be influenced by workplace interventions". Määrittely nostaa esille työhyvinvoinnin subjektiivisuuden (henkilökohtaisen kokemuksen työhyvinvoinnin lähtökohtana ja monimuotoisuuden (monidimensionaalisuuden). Määrittelyssä työhyvinvointi on integroitu ihmisen kokonaishyvinvointiin, kun työhyvinvoinnin (wellbeing at work) sijaan puhutaan työntekijöiden hyvinvoinnista (employee wellbeing). Määrittelyssä halutaan kuitenkin korostaa työperäisiä hyvinvointitekijöitä ja työpaikan mahdollisuuksia niihin vaikuttamisessa. Tarkastelen määrittelyn sisältämiä näkökulmia tarkemmin myöhemmin.

Näkemyks työhyvinvoinnista näyttää laaja-alaistuneen keskustelun edetessä. Työsuojelun ja työturvallisuuden maailmasta on siirrytty stressi- ja työuupumuspainotusten kautta kokonaisvaltaisempaan ja työn ja työyhteisön positiiviset ja motivoivat piirteet huomioon ottavaan työhyvinvointikäsitteeseen. Samalla kun näkemys työhyvinvoinnista on laajentunut, on jouduttu uudentyypisen ongelman eteen: mikä on työhyvinvointikäsitteen suhde muihin lähikäsitteisiin. Seuraavassa tätä käsitetarkastelua jatketaan tutkimalla työhyvinvoinnin uusia integroitumissuuntia ja pohtimalla niihin liittyvien käsitteiden ja työhyvinvoinnin suhdetta.

Työhyvinvointi ja hyvinvointi ja työelämän laatu

Hyvinvoinnin tutkimuksella ja hyvinvoinnin olemukseen liittyvillä pohdinoilla on pitkä historiallinen perinteensä. Yleiskielessä hyvinvointi on yhteydessä erityisesti taloudelliseen vaurauteen ja terveydentilaan. Hyvinvointi määrittyy subjektiivisena kokemuksena: ihminen tulkitsee tilannettaan ja ympäristöään omista lähtökohdistaan. Voidaan puhua subjektiivisesta hyvinvoinnista (subjective wellbeing, SWB). Tämä subjektiivisuuden ja yksilön näkökulma yhdistää hyvinvointipohdinnat myös jo antiikin aikaiseen on-

nellisuusfilosofiaan (mm. Aristoteleen aikaiseen eudaimonismiin) ja myös viimeaikaiseen onnellisuuspohdintaan muun muassa materiaalisen hyvän (raha) ja onnellisuuden yhteydestä. Perinteisessä yleisessä hyvinvointitarkastelussa ja hyvinvointipolitiikassa on totuttu tutkimaan erilaisia osoittimia ja mittareita, jotka kuvaavat hyvinvoinnin objektiivisia edellytystekijöitä. Yleisesti käytetty on ollut bruttokansantuote asukasta kohti, mutta sen käyttöön liittyy ongelmia. Paremman lähtökohdan vertailulle antaa YK:n inhimillisen kehityksen indeksi. Yleinen hyvinvointitutkimus tuo siis subjektiivisuuden näkökulman työhyvinvointikeskusteluun, mutta muistuttaa myös objektiivisista, kontekstuaalisista tekijöistä, joita yksilöt subjektiivisesti tulkitsevat. Nämä molemmat näkökulmat on syytä pitää läsnä työhyvinvointikeskustelussakin, erityisesti kun vertaillaan työhyvinvointia erilaisissa toimintaympäristöissä.

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan usein työelämän laadusta, johon voidaan liittää sellaisia tekijöitä, kuten osaamisen ja työn vaatimusten suhde, vaikutusmahdollisuudet työhön, palkka, alhaiset riskit ja turvallisuus, työn raskaus. Vaikka näitä laatutekijöitä voidaan tarkastella myös objektiivisin mittarein (vaikkapa palkkoja toimialatilastoja vertailemalla), niihin kaikkiin liittyy yksilön tulkinnan näkökulma: miten työntekijä kokee osaamisensa riittävyuden, mahdollisuuden vaikuttaa ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden suhteessa omaan panostukseen (vrt. ns. psykologinen sopimus).

Työhyvinvointia ja työelämän laatua on käsitelty erityisesti, kun on puhuttu työurien pidentämisestä kansantaloudellisen kestävyysvajeen yhteydessä. Työelämän laatua tulee kehittää, jotta ihmiset jaksavat pitempään työelämässä. Työelämän laatu taas on luonnollisesti osa laajempaa elämän laadun näkökulmaa, jota on määritelty muun muassa maailman terveysjärjestön WHO:n kehittämässä mittarissa seuraavien osatekijöiden kautta: (1) fyysinen terveydentila (esim. energisyys, kipu, unenlaatu), (2) psykologinen terveydentila (esim. ajattelu, oppiminen, keskittyminen, tunteet), (3) toimintakyky (liikuntakyky, päivittäiset toiminnot, työkyky), (4) sosiaaliset suhteet (parisuhde, ystävyysuhteet, seksuaalisuus, lähiympäristön tuki), (5) ympäristö (ansiotulot, palvelujen toimivuus, harrastusmahdollisuudet, kotiolo) ja (6) arvot (uskonnollisuus, asenteet, maailmankuva). Työhyvinvoinnin käsitteellinen integroituminen yleisiin hyvinvoinnin, onnellisuuden ja elämän laadun kysymyksiin laajentaa siis käsitteen alaa esimerkiksi perinteisestä työperäisten sairauksien ja työkyvyn maailmasta oleellisesti.

Työhyvinvointi ja muu elämä

Mitä edellä kuvattu kehitys sitten tarkoittaa konkreettisemmin työntekijän ja työpaikan tasolla? Esimerkiksi näkemystä siitä, että ihmisen hyvinvointi määräytyy kokonaisvaltaisesti. Työelämä on työikäisen väestön tärkeä hyvinvoinnin määrittäjä, mutta ei suinkaan ainoa. Yksi keskeinen työhyvinvoinnin viime aikoina korostunut tutkimushaara on tarkastellut työn ja muun elämän suhdetta hyvinvoinnin näkökulmasta. Varhaisempi tutkimus tarkasteli tätä suhdetta erityisesti konfliktin lähteenä (engl. Work–Family Conflict, WFC). Uudemmassa tutkimuksessa vuorovaikutuksia on tutkittu molempiin

suuntiin (engl. work interference with family, WIF–family interference with work, FIW). Samalla on ryhdytty tarkastelemaan myös molempiin suuntiin kulkevia positiivisia vaikutuksia, muun muassa perhe-elämän työelämässä jaksamista tukevia vaikutuksia ja mielekkään työn merkitystä ihmisen kokonaisyhyvinvoinnissa. Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen työelämän joustoja hyödyntäen on tärkeä työhyvinvoinnin johtamisen kohde ja siihen palataan omassa luvussaan.

Työ ja muu elämä kohtaavat myös ihmisten sosiaalisten tarpeiden alueella. Työhyvinvointi kytkeytyy ihmissuhteiden toimivuuteen ja sosiaalisten suhteiden laatuun ja voi heijastua työpaikalta kotiin tai kotoa työpaikalle. Ihmiset muodostavat vuorovaikutuksessa sosiaalisia verkostoja, joiden merkitys hyvinvoinnille on suuri; työpaikan verkostot ovat osa tätä sosiaalista rakennetta ja monille tärkeä tai jopa lähes ainoa väylä läheisille sosiaalisille suhteille. Usein työpaikan ihmissuhteet jatkuvat muun elämän alueelle, joskus nämä verkostot ovat täysin erillisiä.

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia ei aina eroteta käsitteellisesti toisistaan. Kuitenkin on kyse eritasoisista ilmiöistä. Työtyytyväisyyden tarkastelulla on pitkä perinteensä. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden ulottuvuuksien näkeminen erillisinä (eri asiat ja keinot vaikuttavat tyytymättömyyden vähentämiseen tai tyytyväisyyden lisäämiseen) on vaikuttanut myös työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin dimensioiden tarkasteluun pikemminkin ristikkäisinä kuin vastakkaisina ilmiöinä. Työtyytyväisyys voidaan nähdä työhyvinvointia nopeammin muuttavana, välittöminä reaktioina työpaikan tapahtumiin. Ihmisille ovat tuttuja työpaikan ilmapiirin dramaattisetkin muutokset joidenkin yksittäisten tapahtumien ja niiden tulkintojen seurauksena. Pitkään jatkuessaan tyytymättömyys muodostuu hyvinvointitekijäksi tai positiivinen ilmapiiri työpaikan kulttuuriseksi ominaisuudeksi, jolla on myönteisiä työhyvinvointivaikutuksia. Näin ollen työtyytyväisyys tai sen puute ovat työhyvinvointitekijöitä, työhyvinvoinnin rakentumisen osia.

Tämä eronteko on tärkeää muun muassa työhyvinvoinnin mittaamisen kannalta. Työpaikoilla toteutetaan usein 'työtyytyväisyyskyselyjä', joita sitten kuitenkin käsitellään työhyvinvoinnin otsikon alla. Kokonaisvaltaisessa työhyvinvointitarkastelussa työtyytyväisyys – ihmisten yleinen tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunne työpaikalla – on tärkeä hyvinvointitekijä, mutta ei suinkaan ainoa. Tuo tunnetila saattaa olla peräisin hyvinkin pienestä yksittäisestä asiasta, joka sosiaalisen tulkinnan kautta voi saada kohtuuttomat mittasuhteet. Näin ollen tulkinta erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta vaatii varovaisuutta.

Osallisuuden kokemus työhyvinvointitekijänä

Työelämän kehittyessä ja tietovaltaistuessa perinteisten työhyvinvointitekijöiden, esimerkiksi työpaikkojen fysikaalisten ja kemiallisten haittojen ja turvallisuusriskien, tarkastelu on jäänyt vähälle huomiolle. Samaan aikaan

uudentyyppisiä, vähemmän konkreettisia hyvinvointitekijöitä on noussut esille. Yksi tällainen on työntekijöiden tarve tuntea osallisuutta työssä. Kun työelämä kerran muodostaa merkittävän osan ihmisen elämänkaaresta, sitä myös odotetaan muutakin kuin toimeentulon takaamista. Niin kuin työhyvinvointiinkin, osallisuuteen viitataan yleensä kokemuksena, tunnetilana. Osallisuus on tunne mukana olemisesta työn teossa, työtiimissä ja koko organisaatiossa. Osallisuus voidaan siis jäsentää strategiseksi osallisuudeksi (organisaation tavoitteisiin, visioihin ja arvoihin samaistumiseksi), yhteisölliseksi osallisuudeksi (työtiimiin ja työpaikan sosiaalisiin rakenteisiin samaistumiseksi ja kuulumiseksi) ja työntekemiseen liittyväksi osallisuudeksi (samaistumisen kohteena on itse työ ja työprosessi). Muutoksen yhteydessä osallisuus viittaa työntekijöiden mahdollisuuteen kokea olevansa muutoksessa subjekti (aktiivinen toimija) eikä pelkästään sen kohde, objekti. Myös osallisuuden rakentumisessa johtamisella ja esimiehen toiminnalla nähdään olevan suuri merkitys, jopa siinä määrin, että 'osallisuuden johtaminen' voisi muodostua uudeksi johtamisismiksi.

Edellä esille nostettu näkökulma toimii esimerkkinä työhyvinvointikeskustelun muuttumisesta ja laajenemisesta. Kun puhumme työhyvinvoinnista, kytkemme sen yhä useammin edellä mainittuihin työelämän laadullisiin kysymyksiin, jotka realisoituvat usein johtamisen ja työnantajapolitiikan kautta. Kaikkea vastuuta ei voida kuitenkaan kaataa työnantajan niskaan ja siksi laaja-alainen ja objektiivisuuteen pyrkivä keskustelu työhyvinvointivastuista on tarpeen.

Työhyvinvointivastuut ja päätöksenteko

Kun työhyvinvointikeskustelua käydään, pohditaan usein työhyvinvointivastuita. Pelkistäen voidaan sanoa, että vallitsevat diskurssit ovat painottaneet joko yksilön omaa vastuuta hyvinvoinnistaan tai sitten työnantajan vastuuta, joka realisoituu lähinnä johtamisen ja harjoitetun käytännön henkilöstöpolitiikan kautta. Viimemainittu näkökulma on yleensä noussut esille YT-menettelyjen ja irtisanomisten yhteydessä, kun on tarkasteltu niiden hyvinvointivaikutuksia toimenpiteiden kohteiden ohella myös koko organisaatioon. Työelämä on täynnä erilaisia epävarmuuksia, joiden keskellä eläminen luo myös pahoinvointia. Epävarmuuden kokemukset voidaan myös palauttaa yksilötasolle yksilön ominaisuuksiksi ('epävarmuuden sietokyky') ja sitä kautta organisaatiokulttuurin piirteiksi ('meidän organisaatiolle on tyyppillistä jatkuva muutoksessa eläminen ja ihmiset ovat siihen sopeutuneet'). Epävarmuuden kokemisessa on kyse koetun ja halutun työn varmuuden erosta ja sitä kautta epävarmuutta voi esiintyä myös suhteellisen turvallisisissa työympäristöissä. Esille nostettu esimerkki kertoo vastuujattelun moniulotteisuudesta ja haasteellisuudesta.

Tutkimus pyrkii tarkastelemaan työhyvinvointivastuita objektiivisesti ja laaja-alaisesti ja suhteuttamaan vastuun sen kantamisen mahdollisuuksiin. Vastuita on myös määriteltävä lainsäädännössä (esimerkiksi työturvallisuuslaki) ja työelämän laadulliset muutokset ovat luoneet tarvetta sen uudelleenlaajenemiseksi (esimerkiksi turvallisen ja hyvinvointia edistävän työpaikan

käsite). Työhyvinvointivastuuta voidaan siis tarkastella useista näkökulmista, joita ovat johdon strateginen organisaatiovastuu, esimiehen johtamisvastuu käytännön esimiestyöstä, työyhteisön yhteisöllinen vastuu, yksilön oma vastuu (esimerkiksi omista elämäntavoistaan ja työkuormansa säätelystä), asiantuntijoiden asiantuntijavastuu (esimerkiksi toimenpidesuosituksista) ja yhteiskunnan poliittinen ja normatiivinen vastuu työelämän säätelystä. Monet vastuukysymykset ovat palautettavissa ylimmän johdon strategiaan päätöksentekoon resursseista ja niiden suuntaamisesta. Päätökset tuotannollisista investoinneista ja henkilöstörekrytoinneista sisältävät usein hyvinvointinäkökulmia, joita ei sellaisina nosteta esille. Hyvinvointikeskustelulle oli aikaisemmin tyypillistä kohdistuminen vain työterveyshuollon ja työturvallisuusorganisaation perinteisen toimialueen kysymyksiin – nykyään on tyypillisempää hyvinvointinäkökulmien esille ottaminen kaiken päätöksenteon yhteydessä. Kun työhyvinvoinnista tänä päivänä keskustellaan vastuunäkökulmasta, se on (toivottavasti) keskustelua työhyvinvoinnin yhteisvastuullisuuden rakentumisesta.

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Erilaiset näkemykset tai rajaukset työhyvinvoinnista johtavat erilaisiin kehittämisoitteisiin. Esimerkiksi stressiteoriaan pohjautuva tasapainomalli edellyttää yksilön sopeuttamista työn ja toimintaympäristön vaatimuksiin. Vastuunäkökulmasta tämä merkitsee yksilön velvollisuutta sopeutua ja kehittää itseään, jolloin on kyse *sopeuttavasta toimintamallista*. Voidaan puhua myös *kehittävästä toimintamallista*. Tämä tarkoittaa työn ja työympäristön kehittämistä ottamaan paremmin huomioon yksilön hyvinvoinnin vaatimukset. Perinteisen työympäristön kehittämisen ja työsuojelunäkökulmien ohella tarkastelun kohteina ovat muun muassa työkuormituksen kohtuullistaminen, työn sisältö ja mielekkäisyys sekä työpaikan sosiaalisen rakenteen ja johtamisen laadun kysymykset.

Molempia toimintamalleja tarvitaan: yksilön vastuuta omasta itsestään ja työnantajan vastuuta resurssien ja toiminnan suuntaamisesta työhyvinvoinnin edellytystekijöiden kehittämiseen – kumpikaan toimintamalli ei yksin toteutettuna tuo hyviä tuloksia. Edellä jo viitattiin siihen, että yksi viime aikojen vallitseva työhyvinvointidiskurssi on korostanut työntekijän omaa vastuuta itsestään. Pelkästään yksilön elämäntapoja korostava ja coping-mekanismien varaan rakentuva strategia on kuitenkin armoton yksilölle. Ihmisten elämäntilanteet vaihtelevat ja työelämän joustojen ja johtamisen kautta pitäisi olla mahdollista ottaa nämä huomioon. Esimerkiksi pienten lasten vanhemmat tai vanhempiensa omaishoitajat voivat tarvita joustavia työaikajärjestelyjä. Ihmistä pitäisi tukea myös oman työkuormituksensa säätelyssä esimerkiksi varhaisen tuen toimintamalleilla. Näihin kysymyksiin palataan työhyvinvoinnin johtamista käsittelevässä luvussa.

Mistä siis puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä? Pääsääntöisesti hyvin erilaisista ja eritasoisista asioista. Työhyvinvoinnin merkityksen sisäistänyt yritysjohtaja näkee työhyvinvoinnin strategisen merkityksen ja puhuu siitä liiketoiminnan osana. Valistunut esimies ja työ-

kaveri ymmärtävät hyvinvointivastuunsa alaisestaan tai työryhmän jäsenestä ja oman toimintansa merkityksen siinä. Työntekijä ymmärtää omien toimenpiteittensä ja elämäntapojensa merkityksen, mutta osaa vaatia myös työpaikalta hyviä toimintaedellytyksiä ja hyvinvointinäkökulman huomioon ottamista. Kun puhumme työhyvinvoinnista, olisi tärkeää nähdä sen arkinen sidos työhön, mikä tuntuu itsestään selvältä. Työhyvinvointi ei ole erillisten asiantuntijaorganisaatioiden (työterveyshuolto, henkilöstöyksiköt, työsuojeluorganisaatiot) toimintaa, vaan se on kaiken työhön ja työympäristöön liittyvän päätöksenteon ja toiminnan tarkastelua yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta.

Lähteitä

Alasoini T 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Tykes. Raportteja 76. Helsinki.

Amstad F, Meier L, Fasel U, Elfering A & Semmer N 2011. A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169.

Green F 2006. *Demanding Work: the Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton University Press, New Jersey.

Greenhaus JH & Powell GN 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.

Greenhaus JH & Powell GN 2006. When Work and Family Are Allies: A Theory of Work–Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.

Hakanen J 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.

Happonen M, Mauno S, Nätti J & Kinnunen U 1998. Koettu työn epävarmuus: pitkittäistutkimus kolmessa työorganisaatiossa. *Janus* 6(3), 279–298.

Herzberg F, Mausner B & Snyderman B 1958. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hottinen V 2004. Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen. Työsuojelurahaston loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki.

Juniper B 2011. Defining employee wellbeing. *Occupational Health*, 63(10), 25.

Laine P 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja, Turun yliopiston julkaisuja C 372, kasvatustieteiden tiedekunta. Turun yliopisto.

Artikkeli on Valmiina työelämään! kirjasta, jonka voit ladata osoitteesta: valte.fi/kirja.

Laine P & Ollila S 2016. Osallisuuden kokemus hajautetuissa asiantuntijaorganisaatioissa. Kunnallistieteen aikakauskirja, 44(4), 45–63.

Laine P & Rinne R 2015. Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. International Journal of Wellbeing, 5(2), 91–108.

Moisio P, Karvonen S, Simpura J & Heikkilä M (toim.) 2008. Suomalaisten hyvinvointi 2008. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Helsinki.

Mäkinen J-P, Bordi L, Heikkilä-Tammi K, Seppänen S & Laine N 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki.

Mäkitalo J 2005. Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi. Teoksessa Paso E, Mäkitalo J & Palonen J (toim.) Viimeinen tykykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja Eläkevakuutusyhtiö Tapiola. Kolmas painos. Art-Print.

Nars K 2006. Raha ja onni. Tammi, Helsinki.

Petersitzke M 2009. Supervisor Psychological Contract Management. Gabler, Saksa.

Simonen L 2008. Naiset ja raha. Matkalla arjen vaurauteen. Gummerus, Jyväskylä, Voimapaja.

WHO 2018. Administration of the WHOQOL instruments. Saatavissa: http://depts.washington.edu/seaqol/docs/WHOQOL_Info.pdf.

”Osallisuus on tunne mukana olemisesta työn teossa, työtiimissä ja koko organisaatiossa.”