

Ulla Pyykkönen ja Ani Vainio

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN YKSITYISESSÄ SOSIAALIPALVELU-  
ALAN YRITYKSESSÄ

Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen yksityisessä sosiaalipalvelualan yrityksessä

Ulla Pyykkönen, Ani Vainio  
Opinnäytetyö  
Kevät 2019  
SKJ17sy  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

---

Tekijät: Ulla Pyykkönen ja Ani Vainio

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen yksityisessä sosiaalipalvelualan yrityksessä

Työn ohjaajat: TtT Kati Päätaalo, TtT yliopettaja Pirkko Sandelin

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2019

Sivumäärä: 76 + 3

---

Tämä kehittämistyö tehtiin sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman 30 opintopisteen opinnäytetyönä. Kehittämistyö sai alkunsa yhteistyöorganisaatiossa syntyneestä tarpeesta jännevöittää organisaation työhyvinvointityötä. Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä tiiviissä yhteistyössä organisaation johdon ja henkilöstön kanssa. Kehittämistyön tavoitteena oli parantaa yhteistyöorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Työn tarkoituksena oli kuvata yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin nykytila, löytää ja nimetä työhyvinvoinnin kehittämismuutokset sekä laatia työhyvinvointisuunnitelma yhteistyöorganisaation käyttöön.

Kehittämistyön tietoperustaan kerättiin tietoa työhyvinvoinnin kokonaisuudesta, siihen vaikuttavasta lainsäädännöstä, työhyvinvoinnin strategisesta merkityksestä sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Päivi Rauramon kehittämä Työhyvinvoinnin portaat –malli toimi työn viitekehyksenä.

Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen tausta-aineistona oli yhteistyöorganisaatiossa toteutettu henkilöstökysely, sairauspoissaolotilastot sekä työterveyshuollon raportit. Henkilöstökyselyn vapaapalautteet analysoitiin sisällönanalyysillä. Henkilöstökyselyn janakysymysten analyysissä hyödynnettiin käytetyn kyselyohjelman raportteja. Kehittämistyön toisessa vaiheessa valittiin työhyvinvoinnin kehittämismuutokset yhteistyössä organisaation johtoryhmän kanssa. Kolmannessa vaiheessa laadittiin työhyvinvointisuunnitelma organisaation käyttöön.

Henkilöstökyselyn perusteella yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin tila on hyvä, joskin sairauspoissaoloprosentti on korkeampi kuin toimialalla yleensä. Työhyvinvoinnin kehittämismuutoksiksi valittiin henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tukeminen, koulutussuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen, hyvän työilmapiirin vahvistaminen, esimiestyön tukeminen ja työvuorosuunnittelun kehittäminen. Työhyvinvointisuunnitelmaan valituilla toimenpiteillä tavoitellaan sekä työhyvinvoinnin tilan parantamista, että sairauspoissaoloprosentin laskua. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin valitut toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt sekä seuranta ja arviointi. Mittareina ovat esimerkiksi vuosittain toteutettava henkilöstökysely, sairauspoissaolojen lukumäärä sekä toteutuneiden toimenpiteiden lukumäärä.

Työhyvinvointisuunnitelman toteutumista seurataan valitun aikataulun mukaisesti. Toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan seuraavan henkilöstökyselyn tulosten valmistuttua. Työhyvinvointisuunnitelman malli on hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, työilmapiiri

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Development and Management of Health Care and Social Services

---

Authors: Ulla Pyykkönen and Ani Vainio

Title of thesis: *Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen yksityisessä sosiaalipalvelualan yrityksessä* ('Developing a plan for well-being at work in a private social services business')

Supervisors: Kati Päätaalo, PhD (Health Sciences), and  
Pirkko Sandelin, PhD (Health Sciences), Principal Lecturer

Thesis submitted: Spring 2019

No. of pages: 76 + 3

---

This development project was completed as a 30-credit-unit thesis towards completion of the degree programme in the Development and Management of Health Care and Social Services. The project originated from a need arising in a partner organisation to invigorate the improvement of well-being at work in the organisation. The thesis was completed as developmental research in close cooperation with the management and personnel of the organisation. The goal of the development work was to improve the personnel's well-being at work in the partner organisation. The purpose of the thesis was to describe the current state of well-being at work in the partner organisation, to identify the areas that needed further development, and to draw up a plan for well-being at work for use in the partner organisation.

For a firm knowledge base, information was gathered about the entirety of well-being at work, about relevant legislation, about the strategic significance of well-being at work, and about the managing of well-being at work. For a frame of reference, the model *Työhyvinvoinnin portaat* ('The Stairs of Well-being at Work') developed by Päivi Rauramo was adopted.

The background data for the first stage in the development work consisted of a questionnaire to the personnel carried out in the partner organisation, statistics on sickness absences, and reports from occupational health care. The free-form feedback provided in the questionnaire was analysed by means of content analysis. In the analysis of the scaled-response questions, use was made of the reports provided about the questionnaire programme used. At the second stage in the development work, the areas that needed further development were identified in cooperation with the management group of the organisation. At the third stage, a plan for well-being at work was drawn up for use in the organisation.

The questionnaire to the personnel indicated that the state of well-being at work in the partner organisation was good, although the rate of sickness absences was higher than usual in the line of business. For areas of well-being at work that needed further development, the following were identified: promoting individual well-being at work, drawing up and implementing training schemes, bolstering up the working climate, supporting the managerial work, and developing the rota planning. The measures selected for the plan for well-being at work are aimed at both improving the state of well-being at work and lowering the rate of sickness absences. In the plan for well-being at work, entries were made concerning the measures selected, the timetable, the persons in charge, and the monitoring and assessment procedures. The gauges of the effectiveness of the measures include a questionnaire to the personnel to be carried out annually, the number of sickness absences, and the number of measures carried out.

The materialising of the plan for well-being at work is to be monitored in accordance with the timetable agreed. The effectiveness of the measures is to be assessed after the results of the next questionnaire to the personnel have been analysed. The model of the plan for well-being at work lends itself to use in other organisations as well.

---

---

Keywords: well-being at work, plan for well-being at work, human resources management, managerial work, working climate

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	8
2	TYÖHYVINVOINTI .....	10
2.1	Työhyvinvoinnin erityispiirteitä sosiaali- ja terveysalalla .....	11
2.2	Työn kuormitustekijät .....	11
2.3	Työhyvinvoinnin portaat.....	13
2.3.1	Psykofysiologiset perustarpeet .....	14
2.3.2	Turvallisuuden tarve.....	15
2.3.3	Yhteisöllisyyden tarve .....	15
2.3.4	Arvostuksen tarve .....	16
2.3.5	Itsensä toteuttamisen tarve.....	16
2.4	Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö.....	17
2.5	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	19
2.5.1	Työhyvinvointi strategian näkökulmasta.....	20
2.5.2	Johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä.....	22
2.5.3	Työhyvinvointisuunnitelma työhyvinvoinnin johtamisen työkaluna .....	24
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS .....	26
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	28
4.1	Yhteistyöorganisaation työhyvinvointitoiminnan kuvaus .....	28
4.2	Tutkimuksen kehittämistyön osallistujat, menetelmät ja aineistojen keruu ja analysointi eri vaiheissa.....	29
4.2.1	Työhyvinvoinnin nykytilan analyysi .....	31
4.2.2	Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden tunnistaminen ja työhyvinvoinnin tavoitetason asettaminen .....	35
4.2.3	Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen.....	36
5	TULOKSET.....	38
5.1	Nykytilan analyysin tulokset.....	38
5.1.1	ZEF –janakysymysten tulokset .....	40
5.1.2	Henkilöstöjohtaminen.....	49
5.1.3	Toiminnan johtaminen.....	54
5.1.4	Sairauspoissaolot.....	58
5.2	Kehittämiskohteiden valinta.....	59

5.3	Työhyvinvointisuunnitelma .....	61
5.3.1	Henkilökohtaisen työkyvyn tukeminen .....	61
5.3.2	Koulutussuunnitelmien laatiminen.....	65
5.3.3	Hyvän työilmapiirin tukeminen .....	66
5.3.4	Esimiestyön tukeminen .....	68
5.3.5	Työvuorosunnittelun kehittäminen .....	69
6	POHDINTA .....	72
6.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin arviointi.....	72
6.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus.....	75
6.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys .....	76
6.4	Jatkotutkimushaasteet.....	77
	LÄHTEET .....	79
	LIITTEET.....	84

# 1 JOHDANTO

Työterveyslaitoksen (viitattu 8.12.2017) määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan: *”Turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämän hallintaansa.”*

Työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestymiselle on kasvanut työelämän muuttumisen myötä. Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti sopeutumista vaativia muutoksia, lisäksi on pystyttävä ennakoimaan tulevia muutoksia ja niiden vaatimuksia. Organisaation henkilöstötyöhön merkittävästi vaikuttavia ajankohtaisia asioita ovat globalisaatio, teknologian kehittyminen ja työväestön ikääntyminen. Globalisaation seurauksena työtahti on tiivistynyt ja organisaatiot tavoittelevat aiempaa parempaa tuottavuutta. Myös kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy ja huoli henkilöstön pysyvyydestä kasvaa. Teknologian kehittyminen tuo mukanaan uusia työvälineitä ja tapoja mutta jatkuva muutos voi heijastua negatiivisesti työntekijän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen vaikuttaen työntekijän työhyvinvointiin. (Viitala, Järilström & Uotila 2014, 1-2.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat mielekäs työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Hyvä johtaminen, hyvä työskentelyilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat työn mielekkäänä, merkityksellisenä ja että työ tukee elämän hallintaa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat sekä työntekijän, esimiehen että johdon vastuulla. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen tuloksellisuuteen, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen, henkilöstötyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Hyvin johdettu organisaatio pitää huolta työntekijöidensä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin osatekijöihin kiinnitetään huomioita ja niihin pyritään vaikuttamaan ennalta niin, ettei ongelmia pääse syntymään. Hyvin johdetussa organisaatiossa on hyvä työilmapiiri, joka saa henkilöstön voimaan hyvin ja sitoutumaan organisaatioon. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 8.12.2017; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, viitattu 9.12.2017; Hyppänen 2013, 166.)

Vuonna 2013 hallitus käynnisti rakennepoliittisen toimintaohjelman, jonka tarkoituksena on kestävyysvajeen kaventaminen vaikuttamalla muun muassa työllisyysasteen ylläpitämiseen, sen nostamiseen, työurien pidentämiseen alku- ja loppupäästä sekä työn tarjontaan. Suomessa on kehittynyt

työterveyshuolto, edistynyt kolmikantayhteistyö ja toimivia työhyvinvoinnin kehittämisen malleja sekä paljon erilaisia kehittämishankkeita ja -ohjelmia. Eläkejärjestelmän uudistamisella tavoitellaan entistä pidempiä työuria. Tästä syystä terveyden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvään ennaltaehkäisevään toimintaan tulee panostaa nykyistä enemmän. Työhyvinvoinnin kehittämisen on oltava suunnitelmallista toimintaa, jolle määritellään tavoitteet, vastuut, resurssit ja säännöllinen seuranta sovituin menetelmin. Työterveysyhteistyötä tehdään aktiivisesti huomioiden asiakasyrityksen tavoitteet, kehityskulut, mahdollisuudet sekä uhat. (Valtioneuvoston kanslia 2017, viitattu 8.12.2017.)

Euroopan Unioni (EU) on asettanut Eurooppa 2020 –strategiassa jäsenmailleen viisi yhteistä tavoitetta. Yksi tavoitteista koskee työllisyyden lisäämistä. Tavoitteena on, että 75 % 20-64 –vuotiaista on töissä. (Valtiovarainministeriö 2018, viitattu 28.3.2018.) Yksi keinoista tämän tavoitteen saavuttamiseksi on työhyvinvointiin panostaminen ja sillä tavalla ennen aikaiseen eläköitymiseen vaikuttaminen.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistyön tavoitteena on edistää yhteistyöorganisaation henkilöstön työhyvinvointia. Työn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila, valita työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja laatia työhyvinvointisuunnitelma yhteistyöorganisaation käyttöön. Käsittelemme tässä kehittämistyössä työhyvinvointia johtamisen, lakien ja asetusten sekä työhyvinvointisuunnitelman näkökulmista. Rauramon malli "työhyvinvoinnin portaat" (kuvio 1) toimii tausta-ajatuksena työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työ on ihmiselle tärkeä osa elämää ja se toimii parhaimmillaan hyvinvoinnin lähteenä. Työstä ihminen voi saada toimeentulon, sosiaalisia kontakteja, mielekästä tekemistä ja päästä toteuttamaan itseään. Työhyvinvoinnista vastaa osin työntekijä itse siten, että hän pitää huolta työhyvinvoinnistaan. Työnantajan tulee pitää huolta työn tekemisen edellytyksistä ja tukea työntekijän hyvinvointia. Esimiehillä, työkavereilla ja asiantuntijoilla on myös vastuunsa työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin palveluja tuottavia tahoja ovat työterveyshuolto, työsuojelu, henkilöstötoimen asiantuntijat sekä henkilöstön edustajat ja luottamusmiehet. Näiden tahojen tulisi tehdä laadukasta yhteistyötä. (Suomen sairaanhoitajaliitto ry 2014, 10.)

Työterveyslaitoksen (viitattu 8.12.2017) määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan; *”Turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämän hallintaansa.”* Työhyvinvointi on siis organisaation ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa syntyvä tila, jossa yhteistyössä mahdollistetaan mielekäs työnteko, joka tuottaa tulosta työnantajalle ja työntekijälle. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)

Sosiaali- ja terveysalalla tehtyjen tutkimusten mukaan työhyvinvoinnissa on nähtävissä yhteneväisyyksiä riippumatta siitä missä tehtävässä työskentelee. Hoitotiede -lehdessä (2016) julkaistussa tutkimuksessa tutkittiin pohjois-suomalaisten ensihoitajien työhyvinvointia. Sosiaalilääketieteen aikakauslehdessä (2016) julkaistussa artikkelissa kuvaillaan lääkäreiden työhyvinvointia ja sitä edistäviä tekijöitä. Näiden tutkimusten mukaan työhyvinvointia tulisi edistää positiivisia tekijöitä vahvistamalla ongelmalähtöisen lähestymistavan sijasta. Positiivisia tekijöitä ovat mm. omaan työhön vaikuttamismahdollisuus, suhteet työkavereihin ja asiakkaisiin, työn hallinta, palkitsevyys ja arvostus. (Ojala, Kyngäs & Päätaalo 2016, 328, 332.; Päätaalo & Kauppi 2016, 30-31, 35.)

## 2.1 Työhyvinvoinnin erityispiirteitä sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalan työoloja ja henkilöstön hyvinvointia on selvitetty valtakunnallisen työhyvinvointitutkimuksen avulla vuonna 2010. Tutkimukseen poimittiin 5000 henkilön otokset Tilastokeskuksen työssäkäyntirekisteristä. Sosiaali- ja terveysala on merkittävä työllistäjä Suomessa ja sen palvelut koskevat kaikkia suomalaisia. Toimialalla on menossa sekä ranteellisia että toiminnallisia muutoksia. Keskeisimpiä on palvelu- ja kuntarakenteen uudistaminen, väestön ikääntyminen sekä ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus. (Laine, Kokkinen, Kaarlela, Tuomaala, Valtanen, Elovainio, Keinänen & Suomi, 2011, 5-6.)

Laine ym. (2011, 5) tekemän tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan henkilöstön kokemus omasta terveydentilastaan on pääsääntöisesti hyvä. Hirvonen (2018, 41) sai tutkimuksessaan samansuuntaisen tuloksen, vuorotyötä tekevästä hoitajista 50-59 % koki oman työhyvinvointinsa hyväksi. Työhyvinvointitutkimuksen mukaan eroavaisuuksia löytyi kuitenkin toimialan sisältä. Vanhustyön tekijät arvioivat terveydentilansa huonommaksi kuin muut samalla toimialalla. Hirvosen (2018, 41-42) tutkimuksessa käy myös ilmi, että 46-58 -vuotiaat arvioivat työhyvinvointinsa myönteiseksi. Hoitajista 22-33- vuotiaat arvioivat muita useammin oman työhyvinvointinsa kokonaisuudessaan huonommaksi. Nuorempien hoitajien työhyvinvoinnin kokemuksen voi mahdollisesti selittää perhevastuilla ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen haasteilla.

Sosiaali- ja terveysalan työ on tutkimusten mukaan henkisesti ja fyysisesti raskasta ja myös riittämättömyyden tunnetta esiintyy. Siitä huolimatta työtä pidetään palkitsevana ja mielekkäänä. Eettiin kysymyksiin liittyviä haasteita kohdattiin eniten sosiaalipalveluissa, vuodeosastoilla, vammaishuollossa sekä mielenterveys ja päihdetyössä, missä myös väkivallan uhka on lisääntynyt. (Laine ym. 2011, 5.)

## 2.2 Työn kuormitustekijät

Työkuormitus tarkoittaa henkistä ja fyysistä kuormitusta työssä. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen selvittämään ja arvioimaan kuormitustekijät. Arviointia voidaan tehdä työkuormituksen mittaamiseen kehitetyillä organisaatiotasoisilla mittareilla, ilmapiirikyselyillä, työturvallisuudesta huolehtimisella ja esimies- alaisuuteen ylläpidolla sekä yhteisten pelisääntöjen laatimisella. Työn kuormitustekijät voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin kuormitustekijöihin. Määrällisiä

tekijöitä ovat työmäärä ja kiire ja laadullisia tekijöitä muistin kuormitus, tarkkaavaisuus ja ihmisten kohtaaminen. (Super 2012, viitattu 17.9.2018.)

Sosiaali- ja terveysalan riskiprofiilin (Parantainen ja Laine 2010, 23) mukaan sosiaali- ja terveysalalla keskeisiä kuormitus- ja riskitekijöitä on useita. Työturvallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat psyykkiset, sosiaaliset, fyysiset, biologiset, kemialliset ja fysikaaliset kuormitustekijät. Psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat työstressi, kiire, väkivallan huoli, eettiset ongelmat ja oman persoonan käyttö. Hoitotyössä kuormittavia tekijöitä ovat vuorotyö, sisäilmaongelmat, tuki- ja liikuntaelinten kuormitus ja infektoriski sekä kemikaalit. Työtapaturmien osalta tyypillisiä tapaturmia ovat äkillinen fyysinen kuormittuminen, terävien esineiden aiheuttamat tapaturmat, veritapaturmat sekä erilaiset väkivaltatilanteet. (Parantainen & Laine 2010, 7-8, 20.)

Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010 tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan työn kuormitusta kasvattaa asiakkaiden ja potilaiden moniongelmaisuuuden lisääntyminen. Sen seurauksena vastuu asiakkaista on entistä suurempi ja myös väkivallan uhka on lisääntynyt. Moniongelmaisuuksiin esiintyi etenkin sosiaalipalveluissa sekä mielenterveys- ja päihdetyössä olevilla. Vastuu koettiin raskaimpana vuodeosastoilla ja kotipalveluissa. (Laine ym. 2011,5) Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi haastattelututkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa myös työn sujuvuuteen liittyvät tekijät. Hoitajien stressiä ja työkuormitusta lisäsi tietojärjestelmien toimimattomuus, monien järjestelmien yhteiskäyttö, meluinen työympäristö ja esimerkiksi kirjautumisen keskeytyminen. (Vehko, Hyppönen, Ryhänen, Tuukkanen, Ketola & Heponiemi 2018,1,16.)

Työterveysriskit painottuvat ruumiilliseen ja henkiseen kuormitukseen. Henkilöstöressurssien puute ja perusmiehitys ovat usein minimissään. Lisäksi työympäristön biologiset, kemialliset ja fysikaaliset vaaratekijät ja yötyö ovat toimialan terveydellinen riskitekijä. Fyysistä kuormitusta aiheuttavat raskaat nostot, toistuvat selän kumarat ja kiertyneet asennot, staattiset työasennot sekä usean kuormituksen yhteisvaikutukset. Työskentelyyn liittyy myös paljon seisomista ja kävelyä. Sosiaali- ja terveysalalla työ on usein vuorotyötä, jolla on fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia terveyteen. Terveysriskejä on muun muassa sydän- ja verisuonitaudit, tapaturmat sekä psykosomaattiset oireet kuten krooninen väsymys, hermostuneisuus ja masennus. Myös sosiaalisen elämän haasteita voi esiintyä. (Laine ym. 2011, 5) Hirvosen (2018, 44-45) tekemän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vuorotyötä tekevillä on työstä palautumiseen liittyviä ongelmia. Ongelmia ilmeni etenkin silloin, kun

työvuorojen väli oli alle 11 tuntia, mikä viittaa työvuorosuunnittelun ilta-aamuvuoroyhtälöön. Aamu-  
voroissa esiintyi eniten väsymystä ja heräämisvaikeuksia. Ilta- yövuoroihin liittyi eniten nukahta-  
misvaikeuksia.

Kivimäen, Karttusen, Yrjänheikin & Hintikan (2006,148.) kehittämishankkeessa käy ilmi, että lä-  
hiesimiestyön työn vaatimukset ovat kasvaneet. Työ on vastuullista työtä, jossa osaamisvaatimuk-  
set ovat lisääntyneet. Hallinnollisten tehtävien ja talousvastuun lisäksi työnkuormittavuutta kasvat-  
taa myös alalla lisääntyvä työvoimapula ja väestön ikääntyminen. Esimieheltä odotetaan myös  
strategisen johtamisen taitoja ja tuloksellista kehittämistä perustehtävien lisäksi.

### **2.3 Työhyvinvoinnin portaat**

Rauramon (2012, 9-13) työhyvinvoinnin portaat -mallissa (kuvio 1) työhyvinvoinnin kehittämistä lä-  
hestytään yksilön, työyhteisön ja organisaation näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaat pohjautuvat  
Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaa, jonka hän julkaisi tutkimuksessaan 1943, ”*A Theory of  
Human Motivation.*” Työhyvinvoinnin portaat mallin avulla voidaan kehittää työhyvinvointia yksilön,  
työyhteisön ja organisaation näkökulmasta ja se on kehitetty vertailemalla ja yhdistämällä tunnet-  
tujen työhyvinvoinnin teorioiden ja mallien sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Valit-  
simme työhyvinvoinnin portaat kehittämistyömme tausta-ajatukseksi sen monipuolisuuden vuoksi.  
Portaiden avulla työhyvinvointia voidaan käsitellä sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Yh-  
teistyöorganisaation yksi perustava arvo on yhteisöllisyys. Hyvinvoiva työyhteisö tukee yksilön työ-  
hyvinvointia. Maslowin tarvehierarkiaa käsitellään sosiaali- ja terveydenhuollon peruskoulutuk-  
sessa, mikä edesauttaa samankaltaisen hierarkian mukaisen työhyvinvoinnin kokonaisuuden ym-  
märtämistä.

Portaat on nimetty seuraavasti; psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyy-  
den tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvointi on henkilökohtainen  
kokemus omasta työtilanteesta ja siihen vaikuttavista monista tekijöistä kuten työn sisällöstä, työ-  
motivaatiosta, osaamisen tasosta, voimavaroista sekä henkilökohtaisesta elämäntilanteesta. Myös  
erilaiset henkilökohtaiset odotukset vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. (Suomen sairaan-  
hoitajaliitto 2014, 11.; Rauramo 2012, 8- 9, 15.; Hyppänen 2013, 171.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15.)

### 2.3.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Terveys on hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen perusta. Hyvinvointia haittaavat sairaudet ovat usein ehkäistävissä ja mahdollisesti myös parannettavissa terveellisillä elintavoilla ja työelämässä tehtävällä kehittämistyöllä. Ihminen tarvitsee terveenä pysyäksensä fyysistä kuormitusta. Kuormituksen kokonaisuus muodostuu työn- ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Johtaminen, viestintä ja vuorovaikutus ovat työssä kuormittumisen osatekijöitä. Työntekijöiden välinen tasa-arvo ja työntekijän yksilöllinen huomioiminen parantavat työhyvinvointia. (Rauramo 2012, 27, 43-46.)

### 2.3.2 Turvallisuuden tarve

Työhyvinvoinnin portaiden toinen porras on turvallisuuden tarve. Työssä tarvitaan fyysistä ja henkistä turvallisuutta. Henkiseen turvallisuuteen kuuluu työpaikan ihmissuhteet, joihin ei liity kiusaamista eikä pelkoa. Fyysinen turvallisuus on kokonaisuus, joka kattaa työvälineet, työympäristön ja työntekijöiden turvallisuuden. Turvallisuuteen liittyy myös toimeentulon ja työsuhteen pysyvyys ja jatkuvuus. (Rauramo 2012,70; Virtanen & Sinokki 2014, 159.)

Turvallinen työpaikka syntyy kaikkien organisaatiotasojen yhteistyöllä ja aktiivisella kehittämistoiminnalla. Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään turvallisuuteen, laadunvallintaan, terveyteen ja ympäristöasioihin liittyvää suunnitelmallista kehittämistä ja johtamista. Turvallisuuden tarpeen tyydyttämistä tuetaan tavoitteellisella riskien hallinnalla ja ennaltaehkäisevällä toiminnalla sekä asianmukaisella työsuojelutoiminnalla ja osallistavalla yhteistyöllä. Turvalliseen työyhteisöön kuuluvat myös tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, hyvä tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Tärkeää on, että työyhteisössä valitsee luottamuksen ilmapiiri, jossa myös vaikeat asiat käsitellään suoraviivaisesti. Luottamuksen rakentaminen perustuu työyhteisön kulttuuriin eikä ole pelkästään yksilön vastuulla. Työntekijät, joihin luotetaan tekevät tuloksellisempaa työtä ja voivat paremmin. (Rauramo 2012, 70- 71, 86-86, 97-98.; Virtanen & Sinokki 2014, 160-161.)

Rauramon (2012, 87, 98) mukaan työhyvinvoinnin keskeisiä taustatekijöitä ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, sen sisältöön, kehittämiseen, työoloihin ja -aikoihin. Autonomialla on positiivisia vaikutuksia työviihtyvyyteen ja se vapauttaa myös esimiehen resursseja organisoinnista muihin tehtäviin. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on puututtava terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla. Epäasiallisen käyttäytymisen ilmenemisen muotoja on useita, kuten uhkailu, pelottelu, sukupuolinen ahdistelu ja syrjintä.

### 2.3.3 Yhteisöllisyyden tarve

Kolmannen portaan tarpeet liittyvät tarpeeseen kuulua johonkin yhteisöön kuten työyhteisöön. Yhteisö, jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta ja tulla hyväksytyksi, on kaikille työntekijöille tärkeää. Sosiaalinen hyvinvointi lisää työhön sitoutumista ja työssä viihtymistä sekä lievittää työssä ja elä-

mässä esiintyviä paineita. Luottamus on avainasemassa yhteisöllisyyden kehittymisessä ja avoimuus näkyy vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. Työilmapiiri on yksilön näkemys, joka syntyy tehtyjen havaintojen perusteella. Työyhteisön jäsenten tulee sitoutua työilmapiirin ylläpitämiseen ja tarvittaessa sen kehittämiseen yhteistyössä. Työn todellinen arvo syntyy vuorovaikutustilanteista, keskusteluista, ryhmistä ja verkostoista. Työyhteisön hyvät vuorovaikutustaidot ja -käytännöt ovatkin muodostuneet tärkeäksi kilpailutekijäksi organisaatiolle. Esimiestyön haasteeksi on noussut ihmisten välisten suhteiden ja niiden vaikutuksen ymmärtäminen suhteessa työhön, työn iloon ja imuun sekä tuloksiin. Yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet sekä tuloksesta ja henkilöistä huolehtiminen. (Rauramo 2012, 104-106, 109.; Manka 2011, 90.)

#### **2.3.4 Arvostuksen tarve**

Neljäntenä portaana on arvostuksen tarve. Arvostuksella tarkoitetaan henkilön käsitystä omasta itsestään, toiminnan päämäärästä ja sen ominaisuuksista. Ihminen tarvitsee arvostusta omaa itseään kohtaan ja kokemuksen siitä, että häntä arvostetaan. Työelämässä halutaan saada arvostusta tehdystä työstä, osaamisesta ja ammattitaidosta. Arvostusta toivotaan saatavan työyhteisöltä, lähiesimieheltä, työtovereilta ja asiakkailta. Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävät arvot. Organisaation arvot eivät ole todellisia arvoja, jos ne eivät käytännössä ohjaa työpaikan johtamista, työn järjestelyitä, työn tekemistä ja työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta. Arvostukseen liittyy myös oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Nämä asiat eivät saa olla irrallisia vaan niiden tulee olla osa arjen toimintaa. Työn arvostuksesta seuraa parempi työtyytyväisyys ja luottamus johtoon, joiden seurauksena syntyy parempi tulos. (Rauramo 2012, 124, 133.)

#### **2.3.5 Itsensä toteuttamisen tarve**

Itsensä toteuttamisen tarve on tarvehierarkian ylin porras. Ihmisellä on luontainen tarve kehittää itseään, halu oppia uutta, kehittyä ja löytää itsestään uusia kykyjä. Nämä tarpeet ovat hyvin yksilöllisiä ja vaihtelevia. Oman osaamisen ylläpitäminen on kilpailutekijä työmarkkinoilla, se edistää työhyvinvointia ja parantaa työnhallintaa. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen työpaikoilla on oppimisen mahdollisuuksien luomista koko henkilökunnalle. Tämä edellyttää, että organisaation visio ja tavoitteet ovat selkeät ja osaamisen kehittäminen tavoitteiden kanssa samansuuntaisia.

Työ, joka tarjoaa oppimiskokemuksia, on sopivan haastavaa, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja työssä kehittymistä. (Rauramo 2012, 146-147, 156.)

## 2.4 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö

Työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitoa ohjaa lainsäädäntö (taulukko 1). Työhyvinvoinnin edistäminen on yhteistoimintaa organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Yhteistyössä on hyvä olla mukana asiantuntijoita ja yhteistyökumppaneita kuten työterveyshuolto ja työsuojelu. (Manka ym. 2007, 13.)

Työsopimuslaki 2001/55 on työelämän peruslaki, sitä sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa työn laadusta riippumatta. Laki edellyttää, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän työntekemisen edellytykset ovat kunnossa myös muutostilanteessa. Työnantajan on edistettävä organisaation sisällä henkilöstön välisiä suhteita ja työntekijän mahdollisuuksia kehittyä uralla. (Työsopimuslaki 55/2001, viitattu 4.5.2018.; Manka ym. 2007, 10; Martimo, Antti-Poika & Uitti 2012, 47.)

Työturvallisuuslain 2002/38 tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen, jotta työntekijöiden työkyky voidaan turvata, ehkäistä tapaturmia sekä muita työstä tai työympäristöstä johtuvia haittoja. Lakia täydentävät valtioneuvoston asetukset, päätökset ja alempiasteiset säädökset. Työturvallisuuteen liittyy myös muita lakeja, kuten laki nuorista työntekijöistä (998/1993). Turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tulee työnantajalla olla työsuojelun toimintaohjelma, jonka tarkoituksena on selvittää työpaikan kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. (Työturvallisuuslaki 38/2002 1. 1§, viitattu 4.5.2018.; Manka ym. 2007, 10; Martimo ym. 2012, 47.)

TAULUKKO 1. Keskeisimmät työhyvinvointia ohjaavat lait (Manka 2007, 10.)

Työhyvinvointia ohjaavat lait	Lain tarkoitus
Työsopimuslaki 2001/55	Työntekemisen edellytykset kunnossa
Työturvallisuuslaki 2002/38	Työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen
Työsuojelun valvonta- ja työsuojeluyhteistoimintalaki 2006/44	Työsuojelun säädöksiä noudattaminen Työnantajan ja työntekijän välinen työsuojelun yhteistoiminta
Yhteistoimintalaki 2007/334	Yrityksen ja henkilöstön yhteistoiminta menettelyn edistäminen Työntekijöiden vaikutus mahdollisuuksien parantaminen päätöksien teossa
Työterveyshuoltolaki 2001/1388	Työterveyshuollon järjestäminen Työterveyshuollon toimintasuunnitelma
Työntekijän eläkelaki 2006/395	Eläketurva Oikeus jäädä vanhuuseläkkeelle Oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen
Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta eli tasa-arvolaki 609/1986	Estää sukupuolten välistä syrjintää Edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa Työolojen kehittäminen kaikille sopivaksi
Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325	Yhdenvertaisuuden edistäminen Syrjinnän ehkäisy Syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvan tehostaminen
Sairasvakuutuslaki 2004/1224	Sairauden aiheuttaman lyhytaikaisen työkyvyttömyyden ansion menetyksen korvaaminen. Työterveyshuollon kustannusten korvaaminen

Työsuojelun valvontalain 2006/44 tarkoituksena on varmistaa, että työpaikoilla noudatetaan työsuojeluun liittyviä säädöksiä sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita yhteistoimintana. Yhteistoimintaan osallistuvat työnantaja, työntekijät ja viranomaisvalvonta. Tavoitteena on edistää yhteistoiminnan kautta työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutusta ja mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyttä käsitteleviin asioihin. Työntekijää edustavalla työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asian käsittelyyn, mikäli työntekijä pyytää. Työpaikkaa yleisesti koskevat kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa. (Työsuojelun valvontalaki 44/2006 1.1§, viitattu 4.5.2018.; Manka ym. 2007, 10.)

Työterveyshuollon perustana on Työterveyshuoltolaki. Työterveyshuoltolain 2001/1388 tarkoituksena on työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyössä tehtävä terveyden edistäminen. Yhteistyössä tulee pyrkiä tapaturmien ja työhön liittyvien sairauksien ehkäisemiseen. On myös pyrittävä edistämään työympäristön turvallisuutta sekä työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajalla tulee olla työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa käy ilmi työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet. (Työterveyshuoltolaki 1388/2001 1. 1§, viitattu 4.5.2018.; Manka ym. 2007, 11.)

Sairausvakuutuslaissa säädetään vakuutetun oikeudesta saada korvausta sairauden aiheuttamista kustannuksista ja työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuvien kustannusten korvaamisesta sekä vanhempainvapaiden ajalta kertyvien vuosilomakustannusten korvaamisesta. Vuonna 2012 sairausvakuutuslakia uudistettiin ja työnajalle tuli uusia lainsäädännöllisiä veloituksia. Työnantajan tehtäväksi tuli huolehtia työntekijöiden työkyvyn tukemisesta ja seurannasta yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, tavoitteena jäljellä olevan työkyvyn arvioiminen ja tukeminen. Uudistuksen yhteydessä tuli myös sairauspoissaolojen 30-60-90 sääntö, joka ohjeistaa työnantajaa ilmoittamaan työntekijän sairauspoissaolot työterveyshuoltoon. (Julkisen alan työeläkeosaaja 2018, viitattu 10.9.2018.; Sairausvakuutuslaki 1224/2004 1. 1§.)

## **2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Työhyvinvointi koostuu useista eri osatekijöistä ja siihen voidaan vaikuttaa johtamisella ja esimiestyöllä, työn organisoinnilla ja yhteisillä pelisäännöillä sekä osaamisen lisäämisellä ja tunnustamisella, vuorovaikutteisilla toimintatavoilla ja myönteisellä yrityskulttuurilla. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat tutkimusten mukaan omaan työhön liittyvät vaikutus- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7.)

Pekka Järvinen on kuvannut toimivan työyhteisön perustan (kuvio 2). Työpaikan toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä, se mitä varten työpaikka on olemassa. Perustehtävän toteuttaminen edellyttää, että työntekijöillä on selkeä kuva organisaatiostaan ja yhteiset pelisäännöt. Perustehtävässä onnistuminen luo arvostusta ja työmotivaatiota. Kuunteleva ja osallistuva esimiestyö, hyvä tiedonkulku ja toimiva työyhteisö puolestaan luovat hyvän työilmapiirin. (Järvinen 2001, 27-38.)



Pekka Järvinen (2001). Onnistu esimiehenä

KUVIO 2. Toimiva työyhteisö (Järvinen 2001, 28.)

### 2.5.1 Työhyvinvointi strategian näkökulmasta

Organisaation työhyvinvointityön tulee perustua valittuun strategiaan ja yhteiseen ymmärrykseen siitä, mitä työhyvinvointityö pitää kyseisessä organisaatiossa sisällään. Työhyvinvointi kytketään kustannuksiin, tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja lopulta siihen, kuinka hyvin organisaatio onnistuu perustehtävässään, visioissaan ja kuinka arvot organisaatiossa toteutuvat. Työhyvinvointityön aluksi tulee kartoittaa ja analysoida ne tekijät, jotka liittyvät työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kokonaisuudessa huomioidaan yksilö, työyhteisö, työ ja työympäristö. Henkilöstön työhyvinvoinnin tavoitteena on lisätä henkilöstön osaamista, tavoitetietoisuutta ja tuloksellisuutta. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 8.; Suutarinen & Vesterinen 2010, 19–34.)

Työturvallisuus ja työhyvinvointi tukevat organisaation tuottavuutta ja kannattavuutta sekä vaikuttaa myönteisesti asiakassuhteisiin ja liikevaihtoon. Ne parantavat myös työsuorituksia, ylläpitävät asiallista työyhteisökäyttäytymistä, matalaa poissaoloteheyttä ja vähäistä lähtövaihtuvuutta. Lisäksi osallistavilla työhyvinvointihankkeilla voi olla myönteisiä vaikutuksia toiminnan tuloksellisuuteen. Työturvallisuus ja työhyvinvointi ovat monitahoinen, monitasoinen ja moniaineksinen kokonaisuus.

Tämän vuoksi tulee tietää ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti organisaation päämäärät, tavoitteet ja oikeat periaatteet ja menettelytavat. Kokonaishallinta edellyttää sellaisia toiminnallisia rakenteita, missä työhyvinvoinnin puutteiden perussyyt ja niiden muutostarpeet havaitaan ja kehittäminen voidaan aloittaa. Turvallisuus on työhyvinvoinnin lähtökohta (vrt. työhyvinvoinnin portaat, Maslowin tarvehierarkia). Turvallisuuden toteutuminen edellyttää johtamiselta tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä ja toimivia rakenteita. (Tarkkonen 2016, 39-40, 51-56.)

Suutarisen ja Vesterisen (2010, 59-63) mukaan ”työhyvinvoinnin johtamisen tulee johtaa vaikuttavuuteen, jonka tuloksena on sujuva tuloksellinen työ”. Esimiesten tehtävänä on yhtäaikaaisesti johtaa organisaation tuloksellisuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia. Johtaminen on tärkein henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Organisaation menestys edellyttää hyvän johtamisen lisäksi sitä, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat terveitä ja hyvinvoivia. Ilman hyvinvointia ei synny osaamista eikä innovaatioita. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää asettaa halutut tavoitteet, seurata ja arvioida työntekijän työsuoritusta sekä huolehtia työn hyvästä organisoinnista. Kehittymissuunnitelmat tulisi laatia sekä yksilöllisesti että työyhteisökohtaisesti. Kun huomioidaan molemmat näkökulmat, kunnioitetaan sekä yksilön että työyhteisön työtä ja annetaan työyhteisölle se tuki, jonka se tarvitsee. Johtamisen tulee olla eettistä, oikeudenmukaista ja syrjimätöntä sekä huomioida eri-ikäisten johtamisen erilaiset vaatimukset. (Juuti & Salmi 2014, 180; Virtanen ym. 2014, 46; Suonsivu 2011, 164-169; Tarkkonen 2012, 34, 125.; Suutarinen & Vesterinen 2010, 59-60.)

Suonsivun (2011, 164-169) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstön osaamisen johtamista ja kehittämistä. Osaamisen johtamisessa on arvioitava vastaavatko työntekijän tehtävät hänen osaamistaan ja onko hänen työkuormansa sopiva. Juuti & Salmi (2014, 180) toteavat, että organisaatioiden menestys perustuu ihmisten osaamiseen, hyvään keskinäiseen yhteistyöhön sekä haluun jatkuvasti kehittää organisaation toimintaa. Resilienssillä tarkoitetaan kykyä sopeutua joustavasti uusiin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Resilienssin aikaansaamiseksi johtamisjärjestelmässä täytyy olla tilaa oppimiselle, muutoksille ja joustolle. Työhyvinvointia voidaan luoda ja ylläpitää vain henkilöstön huomioonottavan johtamisen, yhteistoiminnan ja oppimisen keinoin. (Tarkkonen 2016, 56-60.) Virtanen & Sinokki (2014, 46) korostavat myös esimiehen ja työntekijän välisen joustavan ja toimivan vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvoinnin aikaansaamiseksi.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun (35/2008, 88) mukaan esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja sen laatu vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja jaksamiseen. Erityisesti

kuormittavissa tilanteissa suhteiden laatu vaikuttaa työntekijöiden kykyyn sietää stressiä. Hyvin organisoitu työ antaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, sillä työn sopiva mitoitus, vaativuus ja toimivat työmenetelmät eivät kuormita työntekijöitä. Työntekijällä on myös merkittävä rooli työhyvinvoinnissa, hänen tulee olla kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystä sekä myös muiden työntekijöiden hyvinvoinnista. Työntekijän velvollisuus on tuoda esille epäkohdat tai puutteet työssään tai työympäristössään. Hyvä vuorovaikutus ja luottamuksellinen suhde esimiehen kanssa edesauttaa asioiden esille tuomista. (Manka ym. 2007, 12.)

Tarkkonen (2012, 127) jakaa työhyvinvoinnin johtamisen kolmeen ryhmään: ennakoivaan, korjavaan ja välilliseen. Kun työhyvinvoinnin lähtökohta on määritetty organisaation strategiassa, tavoitellaan ennakoivaa työhyvinvoinnin johtamista reagoivan johtamisen sijaan. On paljon helpompi ehkäistä ennalta sitä, ettei työyhteisö joudu kielteisten tunteiden valtaan kuin korjata sellaisen työyhteisön ilmapiiriä, joka on ajautunut jonkin kielteisen tunteen valtaan. Reagoivaa johtamistakin tarvitaan, mutta sen osuuden tulee olla pienempi kuin ennakoivan johtamisen osuus. Ennakoiva johtaminen perustuu yrityksen ja organisaation profilointiin, yksilö- ja organisaatiovoimavaroihin, työympäristön turvallisuuteen ja muutoksen hallintaan. Ennakoitavuus tarkoittaa mahdollisuuksien luomista ja työhyvinvointia suojaavien tekijöiden ylläpitämistä ja vahvistamista. (Tarkkonen 2012, 127; Juuti & Salmi 2014, 246; Suutarinen & Vesterinen 2010, 59-60.)

## **2.5.2 Johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä**

Tarkkosen (2016, 81) mukaan työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä HR-toimintoja ovat henkilöstövoimavarojen yleinen suunnittelu, henkilöstön valintakäytännöt, perehdyttäminen ja työnopastus sekä toimipaikkakoulutus ja muut henkilöstön kehittämisen keinot, yhteistoimintajärjestelmien käyttö ja toimivuus. Tärkeää on myös työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö, työterveyshuolloilta tilattujen ja saatujen palveluiden kokonaisuus, henkilö- ja ikäjohtaminen sekä palkitsemisjärjestelmien laatu. Myös Kesti (2018) listaa hyviä esimieskäytäntöjä ja mainitsee edellä mainittujen lisäksi mm. kehityskeskustelut, varhaisen tuen mallin, koulutussuunnitelman laatimisen ja sisäisen viestinnän. Eri HR-käytäntöjen toteuttamisessa esimiehillä on merkittävä rooli. Heidän toimintansa mukaisesti näissä käytännöissä onnistutaan tai epäonnistutaan.

Tarkkonen (2016, 81–82) nimeää kolme merkityksellistä toimintatapojen aluetta, henkilöstö-, kehittämis- ja riskienhallintapolitiikan, joiden tehtävänä on tukea organisaation organisaatiokyvykkyyttä.

Henkilöstövoimavarojen hankinta, lisääminen ja niiden käyttöä koskevat toimintatavat kuuluvat henkilöstöpolitiikan alueeseen. Toiminnan uudistamista ja muutoksenhallintaa koskeva toimintatapa on kehittämisselitystä ja menetysten estämistä koskeva toimintatapa riskienhallintapolitiikka. Työhyvinvoinnin näkökulmasta kehittämisselityksessä tärkeää on kehittämis- ja muutosmenetelmien ymmärrys sekä muutosprosessien johtaminen, yhteistoiminta ja organisointi.

Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin toteutumiselle on tutkimustiedon perusteella yksiselitteisen selvä. Työhyvinvointiin tehtyjen sijoitusten, kuten erilaisten työhyvinvointihankkeiden, on osoitettu olevan hyvä sijoitus sekä liike- että kansantaloudellisesti. Työeläkevakuutusyhtiö Ilmarisen mukaan yksi työelämän laatuun sijoitettu euro tuottaa kuusinkertaisesti takaisin. Työkyvyttömyydestä johtuvat kustannukset maksavat yritykselle keskimäärin kuusi prosenttia kokonaispalkkasummasta. (Ilmarinen 2018, viitattu 13.4.2018.)

Työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä henkilöstön halu olla töissä, motivaatio, voimavarat, sitoutuminen ja innovaatiot kasvavat ja vähentävät sairaus- ja tapaturmakustannuksia, lisäävät tehollista työaikaa ja kasvattaa yksilötuottavuutta. Johtajan ja esimiehen taito ja halu osoittaa arvostusta ja luottamusta luovat henkilöstölle perusturvallisuuden tunteen, joka on tärkeä työhyvinvoinnin lähtökohta. Ylimmän johdon mukana olo on edellytys turvallisuuden ja työhyvinvoinnin korkean laadun varmistamiseksi. Juuti & Salmi (2014) ovat listanneet kymmenen teesiä (taulukko 2) työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Ylimmän johdon sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen luo kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden, johtamisessa korostuvat vuorovaikutteisuus ja oikeudenmukaisuus. Onnistuakseen työhyvinvoinnin kehittämishankkeet tarvitsevat johdon sitoutumisen hankkeiden käynnistämiseen ja valvontaan. (Manka ym. 2007, 14-15; Juuti & Salmi 2014, 49, 250-251; Virtanen & Sinokki 2014, 147.)

TAULUKKO 2. Työhyvinvoinnin kehittämisen kymmenen teesiä (Juuti & Salmi, 2014, 250-251)

1. ilman jatkuvaa, avointa ja rehellistä uudenlaisen toimintatavan ja keskustelukulttuurin kehittämispyrkimystä hypertodellisuus vie ihmisistä ja organisaatioista voiton
2. olipa asiakkaan rooli mikä tahansa, asiakaskokemus on aina tunnetason prosessi
3. vain työssään hyvinvoivat ammattilaiset voivat tuottaa myönteisiä palvelukokonaisuuksia asiakkaille
4. työssä ilmenevien tunteiden työstäminen antaa ihmiselle mahdollisuuden kasvaa henkisesti
5. jokainen ihminen on arvokas sellaisenaan
6. tunteita aliarvostetaan kulttuurissamme ja etenkin työelämässä
7. työhyvinvoinnin kehittämistoimia tulee kohdistaa yksilöiden ohella myös työyhteisöjen sosiaaliseen ympäristöön
8. vääristyneen kulttuurin korjaamisen tulee lähteä siitä, että vääristymät tunnistetaan, tunnustetaan ja niistä voidaan puhua avoimesti
9. uudenlaisen työskulttuurin rakentaminen on monitasoinen prosessi, johon jokaisen ihmisen, ryhmän, työyhteisön ja organisaation on panostettava koko ajan
10. työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan työhyvinvointistrategian laatimista, työhyvinvoinnin kehittäminen konkretisoituu työyhteisössä uudenlaisina toimintamalleina

### 2.5.3 Työhyvinvointisuunnitelma työhyvinvoinnin johtamisen työkaluna

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella perinteisten johtamisen alueiden ja käsitteiden kautta. Näitä näkökulmia ovat työhyvinvoinnin strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen. Työhyvinvoinnin strategisen johtamiseen liittyvät kysymykset organisaation työhyvinvoinnin todellisuudesta, minkälaista työhyvinvoinnin tasoa tai tilaa halutaan ja mitkä ovat keskeiset työolosuhteisiin vaikuttavat toimintatavat, joilla tavoiteltu lopputulos saavutettaisiin. Työhyvinvoinnin henkilöstöjohtaminen muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, tärkeimpänä menetelmänä kehitys- tai tilannekeskustelu, jossa on riittävän kattava työhyvinvointitilanteen kartoitus ja ratkaisusuosus. Työhyvinvoinnin asiajohtaminen käsittää työhyvinvointia tukevat työolosuhteiden ja töiden yksilökohtaiset järjestelyt. Työhyvinvoinnin hallin-

nollisella johtamisella tarkoitetaan palvelusuhteeseen, yleiseen yhteistoimintaan, viranomaissuhteisiin ja lupamenettelyihin, vakuutusyhtiöihin ja töiden järjestelyihin liittyvien asioiden hoitamista johtamistyön varmistamana. (Tarkkonen 2012, 78-84.)

Jotta työhyvinvoinnin kehittämisestä tulisi riittävän kattavaa, siinä on huomioitava lukuisia organisaation toimintaan liittyviä asioita. Onnistuneet työhyvinvointihankkeet ovat sisältäneet monipuolisesti erilaisia tekijöitä, kuten työn sisällöt, työolot, työtyytyväisyys, jaksaminen, terveelliset elämäntavat, ajankäytön hallinta ja vuorovaikutustaidot. (Juuti & Salmi 2014, 49,191.)

Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä. Tämä kokonaisuus on hallittava niin, että yksittäisistä ja irrallisista tekijöistä muodostuu kokonaisuus. Työhyvinvointisuunnitelma toimii välineenä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tarkkosen (2012, 79) mielestä suositeltavin vaihtoehto työhyvinvoinnin strategiselle johtamiselle on työpaikan oma työhyvinvointiohjelma. Ohjelmaan määritellään tavoitteet ja toimenpiteet ja tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti. Työhyvinvointisuunnitelma (tai –ohjelma) sisältää alkutilanteen kartoittamisen olemassa olevien tai toteutettavien tutkimusten ja tilastojen avulla. Suunnitelmassa määritellään työhyvinvoinnin tulevaisuuden tahtotila, se mitä suunnitelmaan kirjattavilla toimenpiteillä halutaan saavuttaa. Hyvinvointiprosessit kuvataan ja niihin osallistuvien tehtävät ja vastuut kirjataan. Samalla tarkastellaan työhyvinvointiosaamisen tila ja tarvittaessa kirjataan, miten osaamista kehitetään. Suunnitelmaan kirjataan myös, miten, missä vaiheessa ja kuka viestii suunnitelman vaiheista ja etenemisestä. Suunnitelman toteutumisen seuranta ja arviointi ovat myös äärimmäisen tärkeitä toimenpiteitä sekä kirjata että vas-  
tuuttaa. (Hyppänen 2013, 182.; Manka & Heikkilä-Tammi 2010, 17, viitattu 8.5.2018.)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Kehittämistyön tavoitteena on edistää yhteistyöorganisaation henkilöstön työhyvinvointia. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila. Toisen vaiheen tarkoituksena oli valita työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja kolmannen vaiheen tarkoituksena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma yhteistyöorganisaation käyttöön.

Kehittämistyön tutkimuksellisen vaiheen tarkoituksena oli kuvata yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin tila tausta-aineiston tuottaman tiedon perusteella. Tausta-aineistona olivat organisaatiossa marraskuussa 2018 toteutettu koko henkilöstöä koskeva henkilöstökysely, tammi-marraskuun 2018 sairauspoissaolotilastot ja vuoden 2018 kolmen ensimmäisen kvartaalin työterveyshuollon raportit. 2018 henkilöstökyselyn tuloksia verrattiin 2017 henkilöstökyselyn tuloksiin. Tutkimuksellisen vaiheen tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Mikä on yhteistyöorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation työntekijöiden työhyvinvointiin?

Kehittämistyön toisen vaiheen tarkoituksena oli valita työhyvinvoinnin kehittämiskohteet tutkimuksellisen vaiheen tuottaman tiedon perusteella. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden valintaan osallistuivat sekä organisaation johtoryhmä, että koko henkilöstö. Kehittämistyön toisessa vaiheessa etsittiin vastauksia kysymyksiin:

3. Mitkä työhyvinvoinnin kehittämiskohteista ovat ajankohtaisimmat ja tärkeimmät?
4. Mihin kehittämiskohteisiin vaikuttamalla voidaan saavuttaa organisaation strategiassa asetetut työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan tavoitteet?

Kehittämistyön kolmannen vaiheen tarkoituksena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma yhteistyöorganisaation käyttöön. Työhyvinvointisuunnitelmaan kuvattiin valitut työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja niiden tavoitetaso, toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja toimenpiteiden seuranta ja arviointi. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on parantaa yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin tilaa vaikuttamalla näyttöön perustuvan tiedon perusteella valittuihin työhyvinvoinnin kehittämiskohteisiin. Kolmannessa vaiheessa etsittiin vastausta kysymykseen:

5. Millä toimenpiteillä voidaan työhyvinvoinnin kehittämiskohteille asetetut tavoitteet saavuttaa ja parantaa organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa?

## 4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Työhyvinvointisuunnitelma toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluja Pohjois-Suomen alueella tuottavalle organisaatiolle. Kehittämistyön toteutti kaksi sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman 30 opintopisteen opinnäytetyönä.

### 4.1 Yhteistyöorganisaation työhyvinvointitoiminnan kuvaus

Yhteistyöorganisaatio tuottaa Pohjois-Suomen alueella asumis-, koti- ja terveyspalveluja sekä kuntoutusta tukipalveluineen. Organisaation palveluksessa oli 1.1.2018 372 vakituista ja 150 määräaikaista työntekijää. Tyypillisin tehtävänimike on lähihoitaja. Muissa kuin lähi- tai sairaanhoitajan tehtävissä toimii 31 % organisaation työntekijöistä. Organisaation toimintamenot ovat hyvin henkilöstöpainotteisia toimialasta johtuen. Vuoden 2017 tilinpäätöksessä henkilöstökuluprosentti oli 66 %.

Organisaatio on määritellyt neljä strategista tavoitetta, joista yksi on ”Innostavin työpaikka”. Tämän tavoitteen strategiseksi toimenpideohjelmaksi on valittu työhyvinvoinnin kehittäminen, henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen sekä työnantajahoukuttavuuden parantaminen. Organisaatio on määritellyt arvoikseen lähimmäisenrakkauden, yhteisöllisyyden, eettisyyden ja vastuullisuuden. Laaduntunnustusauditoinnissa 2017 ulkoiset auditoijat antoivat erityismaininnan arvojen todeksi elämisestä joka päivässä työssä.

Organisaation työhyvinvointitoimintaa on pyritty ohjeistamaan ja yhdenmukaistamaan. Organisaatiossa käydään kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen yhteydessä työntekijöille laaditaan seuraavan vuoden koulutussuunnitelma vastaamaan sekä organisaation että työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen tarpeisiin.

Organisaation työterveyshuoltosopimus sisältää lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi laajasti myös sairaanhoidon palveluita, sairauspoissaolojen oimailmoituskäytäntö ja varhaisen tuen malli ovat käytössä. Henkilöstön sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia kuten sijaisten palkkakustannuksia ja työterveyshuollon kustannuksia seurataan kuukausittain.

Organisaatiossa pyritään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan erilaisia työ- ja työaikajärjestelyjä työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseksi. Näitä ovat esimerkiksi osa-aikatyö tai terveydellisiin perusteisiin muokattu tai korvaava työ. Toiveet osa-aika- tai korvaavasta työstä ovat viime vuosina lisääntyneet.

Työntekijöillä on mahdollista saada liikunta- ja kulttuuriseteleitä vapaa-ajan virkistystoimintaan. Lisäksi työnantaja on hankkinut paikallisten urheiluseurojen kausikortteja, joiden arvontaan kaikki aktiivisessa työsuhteessa olevat työntekijät voivat osallistua. Henkilöstölle järjestetään vuosittain yhteisiä tapahtumia, kuten kesäjuhlat ja pikkujoulut. Työnantaja muistaa työntekijöitä heidän täyttyessä 50 tai 60 vuotta tai kun 10 tai 20 vuotta organisaation palveluksessa täytyy. Työnantaja on sopinut paikallisten liikkeiden kanssa erilaisia alennuksia henkilöstölleen.

#### **4.2 Tutkimuksen kehittämistyön osallistujat, menetelmät ja aineistojen keruu ja analysointi eri vaiheissa**

Kehittämistyön lähtökohtana on työelämän kehittämistarpeet, ideat, tuotteet ja palvelut. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään perustellun tiedon avulla konkreettisiin muutoksiin. Myös tekstin ja uuden tiedon tuottaminen on keskeistä, vaikka pääpaino on varsinaisen käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyy myös olennaisesti vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa, tiedon tuottaminen ja muutoksen hakeminen käytäntöön. Tutkimuksellisuus tarkoittaa kehittämistyössä ennen kaikkea sitä, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19-21.; Rantanen & Toikko 2009, 19-22.)

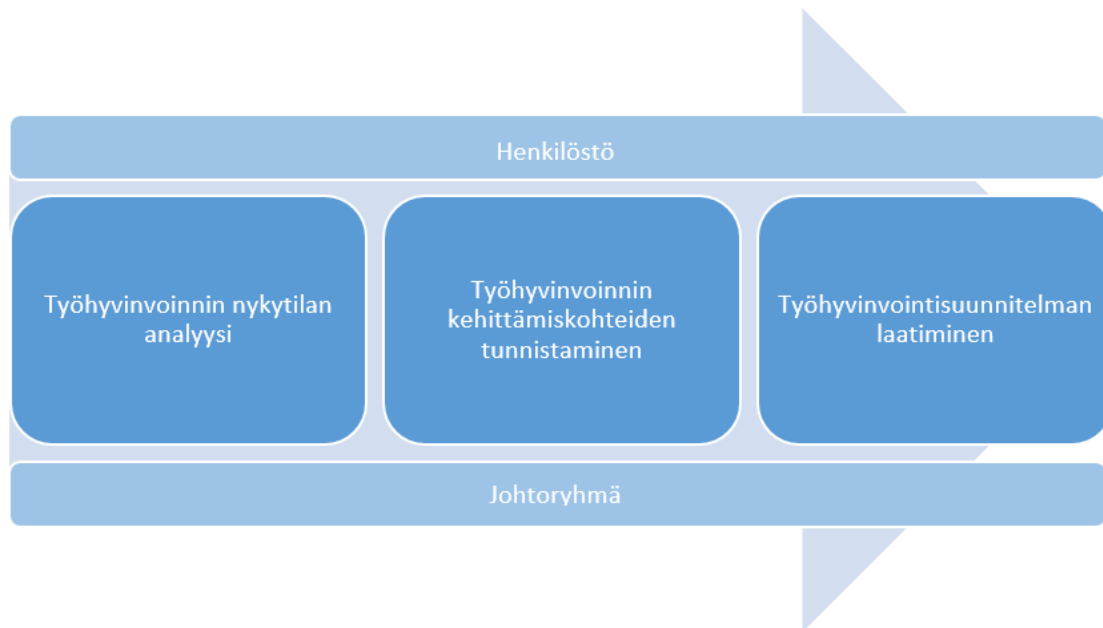
Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö sai alkunsa yhteistyöorganisaation tarpeesta. Työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestymiselle on ymmärretty organisaation johdossa ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on ollut vuosia yksi toimintasuunnitelmien painopisteistä. Monia yksittäisiä toimenpiteitä on tehty, niiden tarkoituksena on ollut työhyvinvoinnin edistäminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole kuitenkaan ollut riittävän suunnitelmallista ja johdonmukaista, jotta sillä olisi saavutettu toivottuja tuloksia. Varsinaisia työhyvinvoinnin toimenpideohjelmia ei ole tehty eikä toimenpiteiden vaikuttavuutta ole arvioitu tai mittareita käytetty suunnitelmallisesti.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on laatia työhyvinvointisuunnitelma, jonka avulla pyritään yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan parempaan organisointiin ja yhdenmukaistamiseen. Tässä kehittämistyössä on ollut mukana organisaation henkilöstö ja johtoryhmä koko kehittämisprosessin ajan.

Organisaatiossa vuosina 2009-2016 tehdyn henkilöstökyselyn haasteena on ollut alhainen vastausprosentti, joten kyselystä saatu informaatio ei ole ollut luotettavaa tai riittävän kattavaa. Henkilöstökysely oli myös vuosien saatossa laajentunut koskemaan myös muuta kuin henkilöstön työhyvinvointia. Kyselyyn oli lisätty kysymyksiä liittyen esimerkiksi markkinointiin. Tämän vuoksi organisaatiossa päädyttiin uudistamaan henkilöstökysely vuonna 2017.

Henkilöstöstä valittu kehittämistyöryhmä oli mukana henkilöstökyselyn uudistamisessa. Uudistamiseen osallistui työntekijöitä kaikista organisaation yksiköistä. Ensin selvitettiin yksinkertaisella kyselyllä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Uudistustyöhön osallistuvat kertoivat, mitkä asiat vaikuttavat heidän omaan työhyvinvointiinsa ja mitä he haluaisivat henkilöstökyselyssä kysyttävän. Lopulliseen kyselyyn valittiin vastausten perusteella 33 kysymystä kuudesta eri aihealueesta. Kyselyn aihealueet ja kysymykset perustuvat löyhästi Rauramon (2009) Työhyvinvoinnin portaat – malliin. Uudistettu kysely toteutettiin ensimmäisen kerran syksyllä 2017. Tässä kehittämistyössä tausta-aineistona oleva kysely lähetettiin kaikille marraskuussa 2018 työsuhteessa olleille työntekijöille. Työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseksi käytettiin ZEF-kyselytyökalulla laadittua kyselyä sekä valmiita tilastoja sairauspoissaoloista ja työterveyshuollon raportteja. ZEF-kyselyn vapaapalautteet analysoitiin sisällönanalysillä.

Yhteistyöorganisaation johtoryhmän kanssa käytiin aktiivista keskustelua koko kehittämistyön prosessin (kuvio 3) ajan. Johtoryhmä valitsi työhyvinvoinnin kehittämiskohteet tulosten ja opinnäytetyön tekijöiden esityksen perusteella. Organisaation työntekijät osallistuivat vastaamalla henkilöstökyselyyn. Työhyvinvointikyselyn tulokset esiteltiin henkilöstölle henkilöstöinfossa ja samalla kerrottiin valmisteilla olevasta työhyvinvointisuunnitelmasta. Henkilöstöä kannustettiin ilmaisemaan mielipiteensä valittuihin kehittämiskohteisiin yksiköittäin (liite 2).



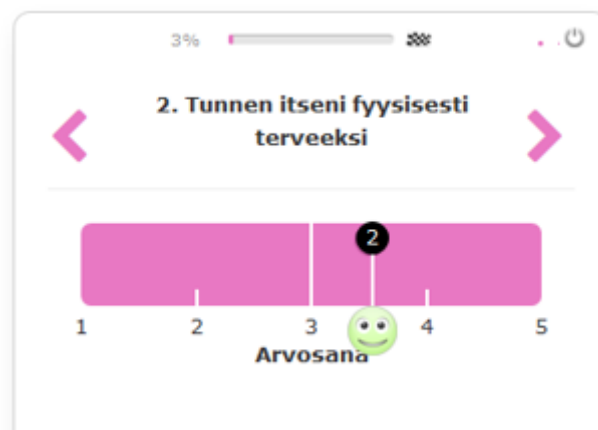
KUVIO 3. Kehittämisprosessin vaiheet

#### 4.2.1 Työhyvinvoinnin nykytilan analyysi

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen aloitettiin yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin nykytilan analyysillä. Nykytilan analyysi tehtiin marraskuussa 2018 toteutetun henkilöstökyselyn (liite 1) ja sairauspoissaolotilastojen antaman tiedon perusteella. Kehittämistyön tekijöiden käytössä oli kolmen ensimmäisen kvartaalin työterveyshuoltoraportit diagnooseineen ja organisaation sairauspoissaolotilastot tammi–marraskuulta 2018. Henkilöstökysely lähetettiin kaikille organisaation työntekijöille, joilla oli voimassa oleva organisaation sähköposti.

Työhyvinvoinnin nykytilan analyysi laadittiin koko organisaatiosta ja jokaisesta liiketoiminta-alueesta erikseen. Liiketoiminta-alueita on kolme; asuminen, hyvinvointi ja terveys sekä talous- ja hallintopalvelut. Vertailua tehtiin suhteessa sekä koko organisaatioon, että toisiin liiketoiminta-alueisiin. Työhyvinvoinnin tilaa verrattiin myös vuoden 2017 työhyvinvointikyselyn tuloksiin, vaikka liiketoiminta-alueiden tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia edellisen vuoden tulosten kanssa liiketoiminta-alueiden sisällöissä ja henkilöstökyselyn vastaajaryhmissä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Koko organisaation tulokset ovat vertailukelpoisia.

Henkilöstökysely toteutettiin ZEF-kyselytyökalulla. Kyselyn vastaajien taustatiedoksi kysyttiin ainoastaan yksikkö, jossa vastaaja työskentelee. Vastaajan ikää, sukupuolta tai työkokemuksen määrää ei kysytty. Kyselyssä oli kuusi kysymysryhmää; henkilökohtainen työkyky/työhyvinvointi, ammatillinen osaaminen/ammattitaidon kehittäminen, oma työyksikkö, esimiestyö, organisaatio ja organisaation johto sekä työn muutokset. Jokaisessa kysymysryhmässä oli sekä janakysymyksiä että mahdollisuus vapaapalautteisiin. Janakysymyksiin (kuvio 4) vastattiin asteikolla 1 - 5, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa. Vastaaja pystyi valitsemaan janalta minkä tahansa kohdan välillä 1 – 5, ei ainoastaan numeroiden määräämää kohtaa. Henkilöstökyselyn janakysymysten vastausten analyysissä hyödynnettiin ZEF-kyselytyökalusta saatavia raportteja. Raporteista saatiin sekä visuaalinen kuva vastausten jakaantumisesta vaihtoehtojen välillä, että jokaisen kysymyksen vastausten keskiarvo.



KUVIO 4. Esimerkki ZEF-janakysymyksistä

Lapin yliopistossa vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen mukaan ZEF-menetelmä poistaa mahdollisiin virhetulkintoihin johtavan asennevääristymän. Ihmisten erilaisuus ja aikaisemmat kokemukset kyselyjen skaaloista vaikuttavat siihen, miten vastaajat tulkitsevat vastauskaalat. ZEF-menetelmä käyttää z-scoring –menetelmää suhteellisten vastauspisteiden laskennassa. Menetelmän avulla ymmärretään, miten vastaaja suhteuttaa ja järjestää vastaukset keskenään. (Ronkainen & Karjalainen 2008, viitattu 14.9.2018.)

Henkilöstökyselyn kysymysryhmissä oli mahdollisuus antaa vapaapalautetta kyseisen kysymysryhmän aiheeseen liittyen. Vapaapalautteen antaminen ei ollut pakollista. Vapaapalautteet annettiin kirjoittamalla kyseiseen kysymysryhmään liittyviä ajatuksia. Hirsijärven ym. (2009,196) mukaan

avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin. Asumisen ja hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueilla vapaapalautetta annettiin kaikissa kysymysryhmissä. Hallinnon liiketoiminta-alueella vapaapalautetta annettiin niin vähän, että siitä ei ollut mahdollista tehdä analyysiä, joihinkin kysymysryhmiin oli annettu vain yksi vapaapalaute tai ei palautetta lainkaan. Hallinnon liiketoiminta-alueen henkilöstökyselyn vastausten analyysi on tehty pelkästään janakysymysten vastauksista. Asumisen sekä hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueiden vapaapalautteet analysoitiin sisällönanalyysillä, jolla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan aikaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Vapaapalautteet analysoitiin liiketoiminta-alueittain ja kysymysryhmittäin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117.)

Sisällönanalyysissä abstrahoinnin (käsitteellistäminen) avulla aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostetaan käsitteistö. Alkuperäisdatan sisältämistä kielellisistä ilmaisuista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Sisällönanalyysin avulla henkilöstökyselyn vapaapalautteista pyrittiin etsimään työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä ja keinoja uhkien vähentämiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2013, 223-225; Hiltunen 2018, viitattu 15.9.2018; Tuomi ym. 2018, 114-115, 122-127.)

Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailemisen avulla pyritään kuvaamaan tutkittavana olevan ilmiön ominaisuuksia tai piirteitä. Vahvalla kuvauksella tarkoitetaan sitä, että tutkija pyrkii kuvaamaan tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteellisesti, heikolla kuvauksella tarkoitetaan faktojen esittämistä. Luokittelun avulla aineiston osia verrataan toisiinsa. Yhdistelyn avulla luokkien väliltä etsitään yhdenmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Tutkijan ajattelutyö ja ymmärrys ovat yhdistelyvaiheessa tärkeitä. Analyysissä tutkijan tavoitteena on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Onnistunut tulkinta on silloin, kun satunnainen lukija omaksuu saman näkökulman kuin tutkija. Tulkintaa tehdään koko tutkimusprojektin ajan. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 145-152.)

Henkilöstökyselyn vapaapalautteita pyydettiin muodossa: ”Mitä muuta haluat sanoa tähän aihealueeseen liittyen?” Jotkin vapaapalautteet olivat sellaisia, että niistä ei käynyt ilmi, mitä palautteella tarkoitettiin. Vapaapalautteella saatettiin viitata johonkin kysymysryhmän janakysymyksen vastaukseen, eikä vapaapalautteessa ollut selitetty, mitä sillä tarkoitettiin. Tällaisia vastauksia olivat esimerkiksi: *”en mitään”, ”olen ollut vain viikon töissä, arvioni perustuu näin lyhyeen kokemukseen”* tai *”Henkisesti”*. Nämä vastaukset jätettiin tämän analyysin ulkopuolelle.

Vapaapalautteiden analysointi aloitettiin sisällönanalyysin mukaisesti redusoimalla eli pilkkomalla aineisto osiin liiketoiminta-alueittain ja kysymysryhmittäin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 114) nimittävät tätä alkuperäisilmausujen pelkistämiseksi. Ensin tunnistetaan tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat ja niitä ilmaisevat lauseet pelkistetään yksittäisiksi ilmauksiksi. Yhdessä ilmaisussa saattoi olla mainittuna monta työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää, minkä vuoksi ilmaisut pilkottiin vielä pelkistetyiksi ilmauksiksi.

Redusoinnin jälkeen aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia (klusterointi). Samankaltaisuudet ryhmiteltiin ja yhdistettiin alaluokiksi. Alaluokat nimettiin niitä kuvaavalla nimillä ja ne pyrittiin muodostamaan niin, että yhdessä alaluokassa olivat vain täsmälleen samaa tarkoittavat ilmaisut. Alaluokkia olivat esimerkiksi ”yhden päivän vapaat”, ”asiakkaiden hoitoisuus”, ”viestintä” ja ”esimiestaidot”. Alaluokat yhdistettiin liiketoiminta-alueittain ja kysymysryhmittäin yläluokiksi, jotka nimettiin niiden sisältöä kuvaavilla nimillä. Yläluokkia olivat esimerkiksi ”työyhteisö”, ”työkuormitus” ja ”työvuoro-suunnittelu”. Lopuksi yläluokista muodostettiin kaksi pääluokkaa. Pääluokat muodostettiin molempien liiketoiminta-alueiden kaikkien kysymysryhmien yläluokista. Pääluokat nimettiin henkilöstöjohtamiseksi ja toiminnanjohtamiseksi.

Kuviossa 5 on kuvattu esimerkki koulutuksiin liittyvästä luokittelupolusta. Pelkistetyt ilmaukset *koulutuksiin pääsy on ollut vähäistä, infoon tai lääkekoulutuksiin hyvin harvoin mahdollisuus osallistua, henkilökunnalla ei ole tietoa koulutuksista ja mihin saa osallistua, ulkopuolisissa koulutuksissa käydään todella vähän ja koulutuksiin on päässyt mukavasti*, muodostivat alaluokan ”koulutuksiin osallistuminen”, joka muodosti yhdessä alaluokkien ”koulutusten määrä” ja ”koulutusten sisältö” yläluokan ”koulutukset”. Koulutukset –yläluokka liitettiin henkilöstöjohtaminen –pääluokkaan.



KUVIO 5. Luokittelupolku

#### 4.2.2 Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden tunnistaminen ja työhyvinvoinnin tavoitteen asettaminen

Jääskeläinen (2013, 144, 168-169) päätyi väitöstutkimuksessaan johtopäätöksiin, joiden mukaan ”osallistujalähtöisesti muodostettu käsitys työhyvinvoinnin tekijöistä on hyvä perusta työyhteisön työhyvinvoinnin muutosten seuraamiselle” ja ”yhteinen keskustelu työhön liittyvistä asioista niin, että kaikki työyhteisön jäsenet tulevat kuulluiksi, tuottaa yhteishengen ja ilmapiirin paranemista”. Jos työntekijä tulee kuulluksi ja näkee henkilöstökohtaisen visionsa osana koko organisaation visiota, sitouttaa se toimimaan vision saavuttamiseksi. Tässä kehittämistyössä haluttiin osallistaa koko organisaation työntekijät mukaan kehittämistyöhön, jotta mahdollisimman moni sitoutuisi työskentelemään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation työntekijät osallistuivat vastaamalla henkilöstökyselyyn ja kommentoimalla valittuja työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Johtoryhmä valitsi henkilöstökyselyn vastauksista nousseiden kehittämiskohteiden joukosta strategisesti tärkeimmät. Organisaatio pyrkii strategiseen tavoitteeseen ”Innostavin työpaikka” mm. työhyvinvointia kehittämällä. Organisaation uudistuneen strategian jalkauttaminen on käynnissä, ensimmäinen jalkauttamiseen liittyvä henkilöstöinfo pidettiin 28.1.2019.

Työhyvinvoinnin nykytilan analyysi valmistui 11.12.2018 ja se esiteltiin yhteistyöorganisaation johtoryhmän kokouksessa 13.12.2018. (taulukko 13). Analyysin perusteella johtoryhmä valitsi viisi keskeisintä työhyvinvoinnin kehittämiskohdetta. Valitut kehittämiskohteet esiteltiin organisaation esimiehille ja henkilöstölle henkilöstöiltapäivässä 19.12.2018.

Organisaation esimiehille lähetettiin ennen henkilöstöiltapäivää sähköpostitse lomake (liite 2) kommentointia varten. Lomakkeessa oli kolme kysymystä:

1. *Ovatko kehittämiskohteet mielestänne sellaisia, joihin on ensisijaisesti hyvä keskittyä? Jos ei, niin miksi?*
2. *Olisiko jokin toinen kehittämiskohde mielestänne ajankohtaisempi tai tärkeämpi? Jos kyllä, niin mikä?*
3. *Näettekö, että näihin kehittämiskohteisiin liittyvillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin? Perustelkaa vastaustanne.*

Lomake lähetettiin yksiköiden esimiehille (20kpl). Esimiehet keräsivät työntekijöiden mielipiteitä valittujen työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden mielekkyydestä ja tärkeydestä. Kommentoinnille varattiin viikko vastausaikaa. Viikon ajateltiin riittävän, koska yksiköissä pidetään viikkopalaverit viikoittain ja kommentointi oli tarkoitus tehdä yksikkönä, ei yksittäisinä vastaajina. Kommentteja saatiin 12 yksiköstä. Kommenttien perusteella työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden valinnassa onnistuttiin.

*Hyviä kehittämiskohteita työhyvinvoinnin tukemiseen (esimerkki vastauksista kysymykseen 1.)*

*Jos näihin kaikkiin puututaan, tehdään jotakin ja ohjeita noudatetaan, pitäisi pystyä vaikuttamaan. (esimerkki vastauksista kysymykseen 3.)*

#### **4.2.3 Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen**

Ennen työhyvinvointisuunnitelman laatimista on tärkeää selvittää, mikä on organisaation missio, visio ja strategia sekä arvomaailma. Työhyvinvointisuunnitelma voi sisältyä koko organisaation strategiaan tai se voi olla erillinen osa strategiaa. Työhyvinvointisuunnitelmaan kerätään yhteen työyhteisön työhyvinvoinnin keskeiset asiat. Muutostarpeiden selvittäminen aloitetaan nykytilan analyysillä ja esiin nousseiden tarpeiden perusteella asetetaan työhyvinvoinnin kehittämistavoitteet. Selvitykseen sisällytetään myös tiedot siitä, millaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin eteen on aikaisemmin tehty ja millaisia käytänteitä organisaatiossa on jo käytössä. (Kivimäki, Karttunen, Yrjänheikki & Hintikka 2006, 232; Rapatti 2007, 25.)

Opinnäytetyön tekijät laativat työhyvinvointisuunnitelman (taulukot 14-18) valittujen kehittämiskohteiden perusteella. Suunnitelmaan kirjattiin työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja -toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilö sekä miten ja milloin toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta arvioidaan. Työhyvinvointisuunnitelmaan valittiin toimenpiteitä, joiden avulla organisaation strategiassa asetetut työhyvinvointitoiminnan tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Toimenpiteiden valinnassa hyödynnettiin näyttöön perustuvaa tietoa. Tutkimuksista etsittiin näyttöä etenkin toimenpiteiden vaikuttavuudesta.

Työhyvinvointisuunnitelman toimenpideoasa esitetään taulukkona (taulukko 3), jota voidaan täydentää esimerkiksi merkinnöillä työhyvinvointisuunnitelman etenemisestä. Taulukkomuotoon päädyt-

tiin sen selkeyden ja helppolukuisuuden vuoksi. Valittu taulukko on opinnäytetyön tekijöiden muokkaama Koulutuskeskus Moolin työhyvinvointisuunnitelman mallista (Koulutuskeskus Mooli, viitattu 2.2.2019.) Tässä raportissa esitetään tulokset sekä tekstimuodossa, että taulukossa. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin tilan paraneminen ja sairauspoissaolojen lukumäärän lasku.

TAULUKKO 3. Esimerkki työhyvinvointisuunnitelman mallista

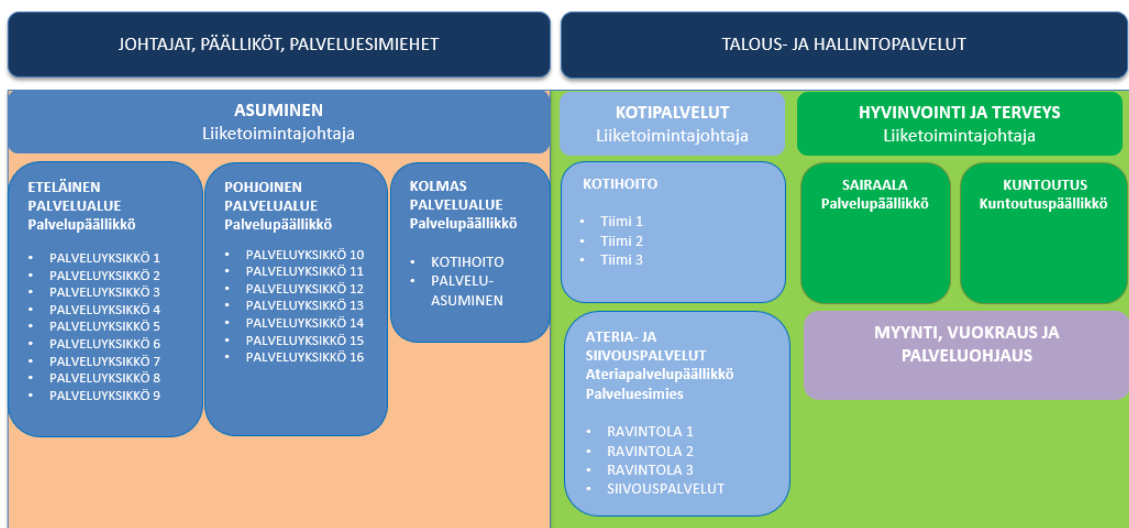
<i>Työhyvinvoinnin kehittämiskohde 1.</i>	<i>Kehittämistoimenpide 1</i>	<i>Aikataulu</i>	<i>Vastuuhenkilö</i>	<i>Seuranta ja arviointi</i>	
	<i>Kehittämistoimenpide 2</i>	<i>Aikataulu</i>	...	...	
	...	...			
<i>Työhyvinvoinnin kehittämiskohde 2.</i>	<i>Kehittämistoimenpide 1.</i>				
	...				
<i>Työhyvinvoinnin kehittämiskohde 3.</i>					
...					

## 5 TULOKSET

### 5.1 Nykytilan analyysin tulokset

Yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin nykytilan analyysi tehtiin marraskuussa 2018 toteutetun henkilöstökyselyn ja vuoden 2018 tammi-marraskuun sairauspoissaolotietojen perusteella. Henkilöstökysely toteutettiin ZEF –kyselytyökalulla ja se lähetettiin yhteensä 443 työntekijälle. Kyselyn aloitti 272 vastaajaa, joista 259 vastasi kyselyn loppuun saakka. Kyselyn vastausprosenttiin otettiin mukaan kyselyn loppuun asti vastanneet, vastausprosentiksi saatiin näin 59 %, joka on 5 % pienempi kuin vuoden 2017 vastausprosentti (64 %).

Organisaation johtoryhmän päätöksen mukaisesti työhyvinvoinnin tilaa tarkasteltiin ensin koko organisaation näkökulmasta ja sitten vertailtiin eri liiketoiminta-alueiden työhyvinvoinnin tilaa. Yksikökohtaisia vertailuja ei johtoryhmän päätöksen mukaisesti tehty. Liiketoiminta-alueiksi tässä tarkastelussa luetaan asuminen, hyvinvointi ja terveys mukaan lukien kotihoitopalvelut (sis. tukipalveluiksi luokiteltavat ateria- ja siivouspalvelut) sekä talous- ja hallintopalvelut (kuvio 6). Talous- ja hallintopalveluista käytetään tässä raportissa nimeä hallinto.



KUVIO 6. Yhteistyöorganisaation henkilöstökyselyn vastaajaryhmät liiketoiminta-alueittain

Asumisen liiketoiminta-alueella, jossa vastaajia on määrällisesti eniten (n=141), vastausprosentti 53 % oli liiketoiminta-alueista alhaisin ja alhaisempi kuin koko organisaation vastausprosentti. Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueen (n=81) vastausprosentti oli 60 % ja hallinnon liiketoiminta-alueen (n=9) 90 % (taulukko 4). Organisaation johdon, päälliköiden ja palveluesimiesten vastauksista muodostettiin oma ryhmä vuoden 2018 kyselyssä. Tämän vastaajaryhmän (n=28) vastausprosentti oli 85 %. Organisaation johtoryhmän toiveesta johdon, päälliköiden ja johtajien muodostaman ryhmän vastaukset käsitellään organisaation sisällä, joten tämän vastausryhmän vastaukset eivät ole mukana tässä analyysissä.

*Taulukko 4. Henkilöstökyselyn vastausprosentti*

<b>Vastaajaryhmä</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Koko organisaatio (n=259)	59 %	64 %
Asuminen (n=141)	53 %	65 %
Hallinto (n=9)	90 %	86 %
Hyvinvointi ja terveys (n=81)	60%	51 %
Johto, päälliköt ja palveluesimiehet (n=28)	84 %	ei vastauksia omana ryhmänä

Vuoden 2018 aikana organisaatiossa toteutettiin organisaatiouudistus, joka vaikuttaa liiketoiminta-alueiden tulosten vertaamiseen edellisen vuoden tuloksiin. Organisaatiouudistuksessa kotihoidon palvelukokonaisuus siirrettiin asumisen liiketoiminta-alueelta hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueeseen. Vuoden 2017 kyselyssä asukas- ja asiantuntijapalveluiden henkilöstö vastasi kyselyyn hajautetusti yksiköissä, vuoden 2018 kyselyssä he muodostivat oman vastaajaryhmänsä. Näiden organisaatiomuutosten vuoksi liiketoiminta-alueiden vastausten vertailu edelliseen vuoteen on suuntaa antava. Vertailu kuitenkin haluttiin tehdä, jotta nähdään, mihin suuntaan liiketoiminta-alueiden työhyvinvointi on kehittynyt.

### 5.1.1 ZEF –janakysymysten tulokset

Kaikkien annettujen vastausten keskiarvot yhtä lukuun ottamatta olivat janan keskiarvon (3) yläpuolella. Tämän perusteella yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin tila on hyvällä tasolla. Janakysymysten tuloksia verrattiin edelliseen vuoteen, vaikka organisaation liiketoiminta-alueiden sisällöissä oli tapahtunut muutoksia. Jos keskiarvojen erotus oli suurempi kuin 0,5, ero katsottiin merkittäväksi. Suurin osa vastausten keskiarvoista oli lähellä edellisen vuoden keskiarvoja, joitakin merkittäviä muutoksia löydettiin. Seuraavassa tarkastellaan janakysymysten vastauksia kysymysryhmittäin.

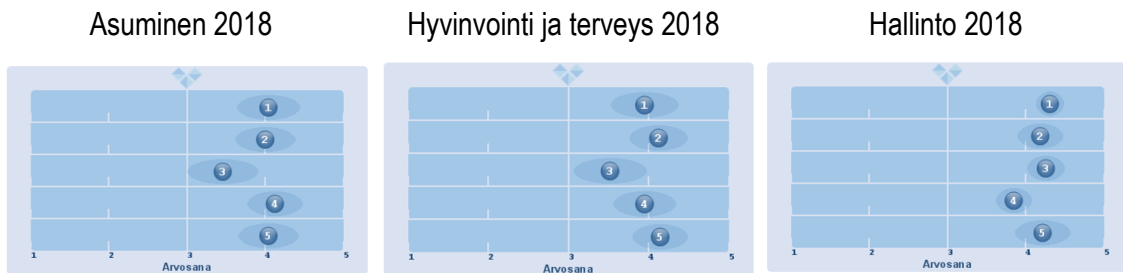
Kysymysryhmässä yksi kysyttiin ainoastaan yksikköä, jossa vastaaja työskentelee. Kysymysryhmän kaksi kysymystä käsittelivät **henkilökohtaista työkykyä/työhyvinvointia**. Vastaajat arvioivat oman henkilökohtaisen fyysisen terveydentilansa kohtuullisen hyväksi (ka 4,03). Työmotivaatio koettiin myös hyväksi (ka 4,07) ja työterveyshuollon riittävyteen ja toimivuuteen oltiin tyytyväisiä (ka 4,07). Työpäivistä palautumisen koettiin toteutuvan hieman heikommin (ka 3,54). Vastausten keskiarvoissa ei ollut merkittävää eroa edellisvuoden vastaaviin keskiarvoihin (taulukko 5).

TAULUKKO 5. ZEF-Henkilökohtainen työkyky -kysymysten vastausten keskiarvot (koko organisaatio)

Kysymys	Ka 2018	Ka 2017
Tunnen itseni fyysisesti terveeksi	4,03	4,02
Työmotivaationi on hyvä	4,07	4,08
Ehdin palautua työpäivistäni tarpeeksi	3,54	3,51
Työterveyshuolto on riittävä ja toimiva	4,07	4,24
Pidän huolta terveydestäni (riittävä uni, ravinto, liikunta)	4,07	4,07

Asumisen ja hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueilla ei ollut suurta eroa henkilökohtaiseen työkykyyn liittyvissä vastauksissa (kuviot 7). Hallinnon liiketoiminta-alueen työntekijöiden vastaukset poikkesivat toisten liiketoiminta-alueiden työntekijöiden vastauksista merkittävästi kysymyksen kolme (työpäivistä palautuminen) kohdalla. Hallinnon liiketoiminta-alueen vastaajat kokivat, että työstä palautuminen on riittävää. Hallinnon työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 4,25, kun se

asumisen liiketoiminta-alueella oli 3,45 ja hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella 3,52. Vuonna 2017 hallinnon liiketoiminta-alueen työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3,77, joten työstä palautuminen koettiin paremmaksi kuin edellisenä vuonna. Muiden liiketoiminta-alueiden työntekijöiden vastauksissa ei ollut merkittävää eroa edelliseen vuoteen.



KUVIO 7. Henkilökohtainen työkyky/työhyvinvointi (liiketoiminta-alueet)

Yhteenveto kysymysryhmän ”Henkilökohtainen työkyky/työhyvinvointi” –kysymysryhmän kysymyksistä:

1. Henkilökohtainen työkyky ja työmotivaatio koettiin pääsääntöisesti hyväksi.
2. Hallinnon liiketoiminta-alueen vastaajien työstä palautuminen oli parantunut edelliseen vuoteen verrattuna.
3. Asumisen ja hyvinvoinnin terveyden liiketoiminta-alueiden vastaajien mielestä työstä palautuminen on heikompaa kuin hallinnon liiketoiminta-alueella.

**Ammatillinen osaaminen** koettiin hyväksi koko organisaatiossa. Oman osaamisen arvioitiin vastaavan työn vaatimuksia (ka 4,29). Kehittämissideat ovat tervetulleita (ka 4,18), mutta niiden toteutuminen ei ole aivan yhtä hyvällä tasolla (ka 3,67). Ergonomiasta huolehditaan hyvin koko organisaatiossa. Henkilöstö kokee myös, että se pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä (ka 3,91), heidän työtään arvostetaan (ka 3,86) ja organisaatio antaa mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen (ka 3,78). Vastauksissa ei ollut merkittävää muutosta edellisen vuoden vastauksiin (taulukko 6).

TAULUKKO 6. ZEF-Ammatillinen osaaminen -kysymysten vastausten keskiarvot (koko organisaatio)

Kysymys	Ka 2018	Ka 2017
Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia	4,29	4,27
Ergonomia on huomioitu työpaikallani	3,84	4,95
Kehittämisideat ovat työpaikallani tervetulleita	4,18	4,18
Kuinka hyvin ideat toteutuvat?	3,67	3,68
Koen, että saan vaikuttaa omaan työhöni	3,91	3,90
Koen, että työpanostani arvostetaan	3,86	3,87
Organisaatio antaa minulle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistani	3,78	3,82

Asumisen ja hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueiden työntekijöiden vastaukset ovat yhtenevät, hallinnon työntekijöiden vastaukset poikkeavat niistä kysyttäessä ergonomian toteutumisesta ja kokemuksesta oman työn arvostuksen saamisesta (kuvio 8). Hallinnon liiketoiminta-alueella ergonomia toteutuu paremmin (ka 4,65) kuin koko organisaation vastaajien mielestä (ka 3,84), kokemus työpanoksen arvostamisesta (ka 3,35) on heikompi (ka 3,86). Hallinnon liiketoiminta-alueen työntekijöiden ergonomiasta on huolehdittu vastaajien mielestä erinomaisesti.

Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella työntekijöiden mielestä kehittämisideoiden toteutuminen (ka 3,70) parantui edelliseen vuoteen verrattuna (ka 3,15). Hallinnon liiketoiminta-alueella koettiin, että kehittämisideat toteutuvat heikommin (ka 3,55) kuin edellisenä vuonna (ka 3,82) ja tunne työn saamasta arvostuksesta on laskenut (ka 2018 3,35, ka 2017 3,72).



KUVIO 8. Ammatillinen osaaminen/ammattitaidon kehittyminen (liiketoiminta-alueet)

Yhteenveto ”Ammatillinen osaaminen/ammattitaidon kehittyminen” –kysymysryhmän kysymyksistä:

1. Koko organisaation tasolla vastaajien ammatillinen osaaminen vastaa työn vaatimuksia ja osaamisen kehittämiseen on mahdollisuus.
2. Työergonomiasta on huolehdittu hyvin koko organisaatiossa, hallinnon liiketoiminta-alueella erinomaisesti.
3. Henkilöstön ilmaisemien ideoiden toteutuminen ja työn arvostuksen kokeminen olivat hallinnon liiketoiminta-alueella heikompaa kuin muilla liiketoiminta-alueilla.

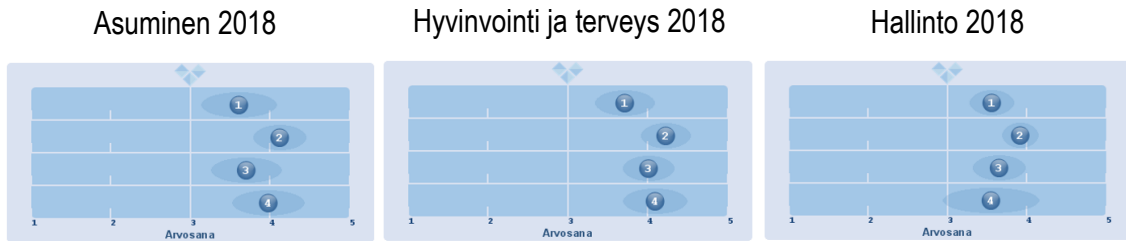
**Omaa työyksikköä** koskevien kysymysten vastauksissa heikoimman arvion sai avointa keskustelukulutturia koskeva kysymys. Häiritseviä asioita ei aina oteta avoimesti puheeksi ja ratkaista. Vastausten keskiarvo oli tässä kysymyksessä yli kolme (ka 3,66), joka tarkoittaa, että vastaajat olivat enemmän samaa kuin eri mieltä väittämän kanssa. Kokemus avun antamisesta ja saamisesta omassa yksikössä ja yksiköiden välillä koettiin toteutuvan hyvin (ka 4,16). Pelisäännöt ovat selkeät ja niitä noudatetaan (ka 3,80) eikä työpaikalla esiinny henkilöstön välisiä ristiriitoja tai kiusaamista (ka 3,99). Vastausten keskiarvot olivat hyvin lähellä edellisen vuoden keskiarvoja (taulukko 7).

TAULUKKO 7. ZEF-Oma työyksikkö -kysymysten vastausten keskiarvot (koko organisaatio)

Kysymys	Ka 2018	Ka 2017
Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan	3,66	3,64
Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille (myös toisille yksiköille)	4,16	4,20
Työpaikallani on selkeät pelisäännöt ja niitä noudatetaan	3,80	3,81
Työpaikallani ei esiinny henkilöstön välisiä ristiriitoja eikä kiusaamista	3,99	3,89

Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueen työntekijöiden vastausten keskiarvot olivat kaikkien kysymysten kohdalla 0,29-0,60 pistettä korkeampia kuin edellisenä vuonna. Eniten oli parantunut pelisääntöjen selkeys ja niiden noudattaminen (ka 2017 3,41, ka 2018 4,01). Hallinnon liiketoiminta-alueen työntekijöiden vastaukset poikkesivat jonkin verran muiden liiketoiminta-alueiden työntekijöiden vastauksista kysyttäessä työpaikalla esiintyvistä henkilöstön välisistä ristiriidoista ja kiusaamisesta (kuviokuva 9). Hallinnon työntekijöiden vastausten keskiarvo (ka 3,55) oli hieman alhaisempi kuin koko organisaation vastausten keskiarvo (ka 3,99). Hallinnon työntekijöiden vastausten keskiarvo oli myös alhaisempi kuin edellisen vuoden vastausten keskiarvo (ka 2017 4,24). Vastausten

perusteella hallinnon liiketoiminta-alueella henkilöstön väliset ristiriidat ja/tai kiusaaminen ovat hieman lisääntyneet.



KUVIO 9. Oma työyksikkö (liiketoiminta-alueet)

Yhteenveto ”Oma työyksikkö” –kysymysryhmän vastauksista:

1. Koko organisaation tasolla ei merkittävää muutosta edellisen vuoden vastauksiin. Oman työyksikön tilanne koettiin hyvänä.
2. Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella oman yksikön työhyvinvoinnin tila parantunut edelliseen vuoteen verrattuna, erityisesti pelisääntöjen selkeys ja niiden noudattaminen.
3. Hallinnon liiketoiminta-alueella henkilöstön väliset ristiriidat ja/tai kiusaaminen lisääntyneet hieman.

**Esimiestyöhön** oltiin organisaatiotasolla tyytyväisiä (taulukko 8). Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella oltiin hieman tyytyväisempiä esimieheltä saatuun tukeen kuin muilla liiketoiminta-alueilla (kuvio 10). Väittämien ”*Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani*” ja ”*Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen*” kanssa oltiin samaa mieltä. Merkittävää muutosta edellisen vuoden vastauksiin ei ollut.

TAULUKKO 8. ZEF-Esimiestyö 1 -kysymysten vastausten keskiarvot (koko organisaatio)

Kysymys	Ka 2018	Ka 2017
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	3,89	3,93
Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani	3,99	3,98
Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen	3,92	3,98



KUVIO 10. Esimiestyö 1 (liiketoiminta-alueet)

Koko organisaation vastaajista 48 % saa riittävästi palautetta työstään esimieheltään ja 63 % työkavereiltaan. 23 % kokee, ettei saa riittävästi palautetta työstään (taulukko 9). Edelliseen vuoteen verrattuna muutosta ei ollut esimieheltä ja työkavereilta saadun palautteen riittävyyteen, mutta riittämättömästi palautetta saavien määrä oli pienentynyt (ka 2017 30,10).

TAULUKKO 9. ZEF-Esimiestyö 2 -kysymysten vastausten prosenttijakaumat (koko organisaatio)

Kysymys	% 2018	% 2017
Saan työstäni riittävästi palautetta esimieheltäni	48	48
Saan työstäni riittävästi palautetta työkavereiltani	63	61
En saa riittävästi palautetta	23	30

Asumisen ja hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueilla lähes 50 % vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta esimieheltään (kuviot 11). Asumisen liiketoiminta-alueen vastaajista 62 % ja hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueiden vastaajista 71 % sai riittävästi palautetta työkavereiltaan. Hallinnon liiketoiminta-alueella vain 22 % sai riittävästi palautetta esimieheltään ja 33 %

työkavereiltaan. Hallinnon vastaajista 56 % ei saanut riittävästi palautetta työstään. Edelliseen vuoteen verrattuna hallinnossa saadun palautteen määrä sekä esimieheltä (2017 37 %) että työkavereilta (2017 43 %) on laskenut. Riittämättömästi palautetta saavien määrä on kasvanut (2017 40 %).



KUVIO 11. Esimiestyö 2 (liiketoiminta-alueet)

Yhteenveto ”Esimiestyö” –kysymysryhmän kysymyksistä:

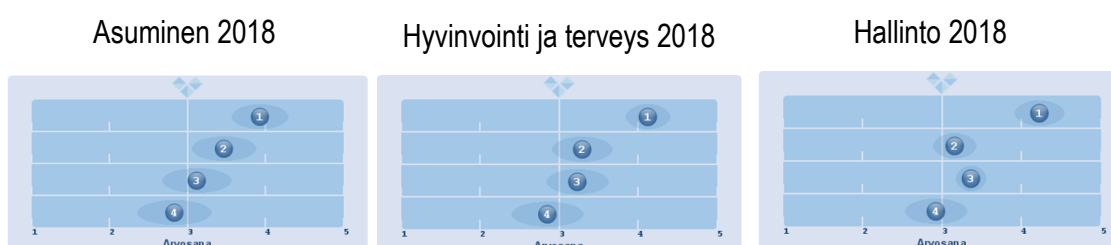
1. Organisaatiossa oltiin tyytyväisiä esimiehen toimintaan.
2. Organisaatiossa riittämättömän palautteen saajien määrä pieneni lähes seitsemän prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna.
3. Hallinnon liiketoiminta-alueella esimieheltä saadun palautteen määrä koettiin vähäiseksi. Lisäksi riittämättömästi palautetta saavien määrä kasvoi yli 15 % edelliseen vuoteen verrattuna.

Organisaatiossa otetaan työturvallisuusasiat hyvin huomioon (ka 4,06). Väitteen ”Tiedonkulku ja yhteistyö on organisaatiossamme toimivaa” kanssa oltiin niukasti samaa mieltä (ka 3,39). Samoin **organisaation johdon** aktiivisuuteen huomioida henkilöstön mielipiteitä ja tarpeita oltiin enemmän samaa kuin eri mieltä, mutta vain hieman (ka 3,19). Vastaajat olivat eri mieltä (ka 2,88) väitteen ”Organisaation johto tunnistaa ja palkitsee tiimien ja yksilöiden hyvät suoritukset”. Edelliseen vuoteen verrattuna hyvien suoritusten tunnistamiseen ja palkitsemiseen oltiin tyytymättömämpiä (taulukko 10). Vuonna 2017 vastaajat olivat juuri ja juuri samaa mieltä väitteen kanssa (ka 2017 3,02).

TAULUKKO 10. ZEF-Organisaatio ja organisaation johto -kysymysten vastausten keskiarvot (koko organisaatio)

Kysymys	Ka 2018	Ka 2017
Organisaatiossamme otetaan työturvallisuusasiat huomioon	4,06	4,09
Tiedonkulku ja yhteistyö organisaatiossamme on toimivaa	3,39	3,56
Organisaation johto huomioi aktiivisesti henkilöstön mielipiteitä ja tarpeita	3,19	3,40
Organisaation johto tunnistaa ja palkitsee tiimien ja yksilöiden hyvät suoritukset	2,88	3,02

Liiketoiminta-alueiden vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja (kuvio 12). Hallinnon liiketoiminta-alueen työntekijät olivat hieman tyytyväisempiä henkilöstön mielipiteiden ja tarpeiden huomioimiseen kuin tiedonkulun ja yhteistyön toimimiseen, asumisen ja hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueiden työntekijöiden vastauksissa suhde oli toisin päin. Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueen työntekijät olivat tyytyväisempiä (ka 2,85) hyvien suoritusten tunnistamiseen ja palkitsemiseen kuin edellisenä vuonna (ka 2017 2,67).



KUVIO 12. Organisaatio ja organisaation johto (liiketoiminta-alueet)

Yhteenveto ”Organisaation ja organisaation johto” –kysymysryhmän vastauksista:

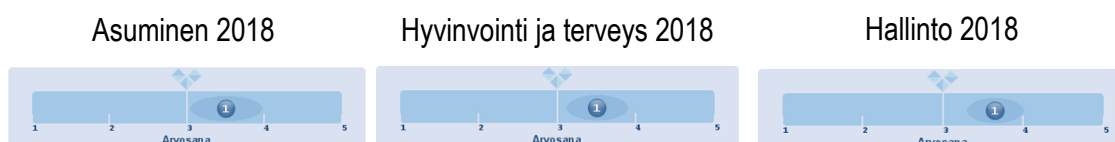
1. Työturvallisuusasioista on huolehdittu hyvin koko organisaatiossa.
2. Tiedonkulun ja yhteistyön toimivuuteen tyytyväisten määrä laskenut edelliseen vuoteen verrattuna.
3. Henkilöstön mielipiteiden huomioimiseen tyytyväisten määrä laskenut edelliseen vuoteen verrattuna.
4. Vastaajien mielestä organisaatio ei tunnista ja palkitse hyvistä suorituksista riittävästi.

Väitteen ”Perehdytys uusiin tehtäviin on mielestäni riittävä” kanssa oltiin samaa mieltä (taulukko 11)). Merkittävää muutosta edellisen vuoden vastauksiin ei ollut (ka 2017 3,65).

TAULUKKO 11. ZEF-Perehdyttämisen riittävyys -kysymyksen vastausten keskiarvot (koko organisaatio)

Kysymys	Ka 2018	Ka 2017
Perehdytys uusiin tehtäviin on mielestäni riittävä	3,51	3,65

Asumisen ja hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueiden työntekijöiden vastausten keskiarvot olivat täsmälleen sama 3,51 (kuvio 13), hallinnon liiketoiminta-alueen työntekijöiden vastausten keskiarvo oli hieman korkeampi (ka 3,65). Asumisen (ka 2017 3,65) ja hallinnon (ka 2017 3,88) liiketoiminta-alueilla vastausten keskiarvo oli hieman edellisvuoden keskiarvoa matalampi, hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella (ka 2017 3,33) hieman korkeampi.



KUVIO 13. Perehdyttämisen riittävyys (liiketoiminta-alueet)

Työkuormitus oli viimeisen vuoden aikana muuttunut 69 prosentilla vastaajista (taulukko 12). Asumisen liiketoiminta-alueella työkuormitus oli muuttunut 78 % mielestä, hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella 51 % ja hallinnon liiketoiminta-alueella 67 % mielestä (kuvio 14). Edelliseen vuoteen verrattuna työkuormitus oli muuttunut asumisen (2017; 65 %) ja hallinnon (2017; 49 %) liiketoiminta-alueella useammilla vastaajilla, hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella muutosta prosenttiosuudessa ei ollut tapahtunut. Kysymysryhmän vapaapalautteissa oli mahdollisuus kommentoida, miten työkuormitus on muuttunut.

TAULUKKO 12. ZEF-Työn muutokset -kysymyksen vastausten prosenttijakauma (koko organisaatio)

Kysymys	% 2018	% 2017
Työkuormitukseni on muuttunut viimeisen vuoden aikana; kyllä	69	62
Työkuormitukseni on muuttunut viimeisen vuoden aikana; ei	31	38



KUVIO 14. Työn muutokset (liiketoiminta-alueet)

Yhteenveto "Työn muutokset" –kysymysryhmän vastauksista:

1. Perehdytyksen riittävyyteen oltiin hieman tyytymättömämpiä kuin edellisenä vuonna, perehdytys koettiin kuitenkin riittäväksi.
2. Työkuormitus oli muuttunut viimeisen vuoden aikana useammalla kuin edellisen vuoden vastaajilla.

### 5.1.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen pääluokka muodostui kaikista niistä yläluokista, joiden katsottiin liittyvän henkilöstöjohtamiseen (kuviot 15 ja 16). Yläluokat muodostettiin henkilöstöjohtamiseen liittyvistä alaluokista, kuten osaaminen, tasapuolisuus ja palaute. Yläluokat muodostettiin henkilöstökyselyn kysymysryhmittäin, joten saman nimisiä yläluokkia saattoi olla useampia. Esimerkiksi esimiehen toimintaa ja työvuorosunnittelua kommentoitiin monen kysymysryhmän vapaapalautteissa. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita tuli selkeämmin esiin vapaapalautteiden analyysissä kuin janakysymysten vastauksissa.

Osa vastaajista koki henkilökohtaisen työkykynsä olevan hyvä ja huolehti siitä liikunnallisella elintavalla, hyvällä ravitsemuksella ja sosiaalisilla suhteilla. Osa vastaajista oli tiedostanut, että voisi

itse panostaa omaan hyvinvointiinsa enemmän. Myös iän ja perussairauksien vaikutukset työkykyyn tunnistettiin. Osa vastaajista koki, että kiireinen ja fyysisesti kuormittava työ vaikuttaa heikentävästi henkilökohtaiseen työkykyyn. Osa vastaajista toi esille, että työnantaja oli huomionnut heikentyneen työkyvyn ja järjestänyt kevennettyä tai osa-aikatyötä.

*Voin erinomaisesti sekä henkisesti että fyysisesti.*

*Säännöllistä liikuntaa pitäisi harrastaa enemmän.*

*Ikä alkaa vaikuttaa fyysiseen jaksamiseen.*

*...Työ kiireistä ja fyysisesti kuormittavaa. Työstä palautuminen hidastunut.*

Osaaminen -yläluokka sisälsi oman osaamisen arviointiin, koulutuksiin, koulutussuunnitelmiin ja työssä kehittymiseen liittyvät alaluokat. Osa asumisen liiketoiminta-alueen vastaajista oli sitä mieltä, että ei pääse hyödyntämään kaikkea ammatillista osaamistaan nykyisessä tehtävässään. Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella oma osaaminen hyödynnettiin paremmin tai mahdollisuus siihen uskottiin olevan olemassa. Vapaapalautteissa esitettiin toivomus, että osaaminen huomioitaisiin myös niin, että voisi työskennellä koulutuksensa mukaisessa asiakastyössä. Satunnainen työskentely toisessa yksikössä koettiin pääosin stressaavaksi. Osa vastaajista oli tyytyväisiä yksikön vaihdokseen. Toisessa yksikössä työskentelyn koettiin myös kasvattavan omaa ammattitaitoa.

*Koen että en pysty hyödyntämään ammatillista osaamistani nykyisessä työssäni ja kaikki se opiskelu ja lisäkoulutus unohtuvat ja menevät hukkaan.*

*Työssäni saan tehdä paljon eri asioita. Voin kehittää itseäni ja ottaa haasteita vastaan.*

*En ole vielä päässyt osoittamaan kaikkea ammatillista osaamistani, uskon kuitenkin, että siihen on mahdollisuus.*

Vastausten perusteella koulutussuunnitelmien laatiminen ja suunniteltujen koulutusten toteutuminen tai koulutuksiin pääseminen eivät toteudu tasa-arvoisesti. Asumisen liiketoiminta-alueen vastaajat kaipasivat koulutusta. Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueen vastaaja toivoivat tietoa koulutuksista. Molempien liiketoiminta-alueiden vastaajat antoivat palautetta organisaation järjestämistä koulutusiltapäivistä. Koulutusiltapäivien sisältö oli vastaajien mielestä huonontunut ja kaikilla työntekijöille ei ole ollut mahdollisuutta osallistua koulutuksiin.

*Kaipaamme mielenkiintoisia koulutuksia.*

*Suunnitellut koulutukset eivät ole toteutuneet.*

*Henkilökunnalla ei ole tietoa koulutuksista ja mihin saa osallistua.*

Palkitseminen -yläluokkaan liitettiin alaluokat, jotka liittyivät tasa-arvoiseen palkkausjärjestelmään ja hyvistä työsuorituksista palkitsemiseen. Palkitsemiseen sisältyy sekä aineellinen että aineeton palkitseminen (kiitos, huomiointi ja positiivinen palaute). Molempien liiketoiminta-alueiden palautteissa oli mainintoja palkkauksen epätasa-arvosta. Osa vastaajista koki, että oma esimies arvostaa henkilöstön osaamista, mutta ylemmältä johdolta arvostusta ei saa. Vastaajat toivoivat enemmän ja asiallista palautetta esimiehiltään.

Vastausten perusteella johdon esittämä kiitos auttaisi jaksamaan työssä ja parantaisi työmotivaatiota. Johdolta toivottiin myös enemmän vuoropuhelua henkilöstön kanssa ja heidän mielipiteidensä kuulemista ennen päätöksentekoa. Moni vastaaja koki epäreiluna sen, että joutaessaan esimerkiksi työajoissa henkilökunta ei saa siitä minkäänlaista korvausta. Hyvistä työsuorituksista palkitsemista ei ollut kummankaan liiketoiminta-alueen vastaajat huomanneet:

*Palkat tasapuolisiksi. Tällä hetkellä yksikössä lähihoitajan tehtävää tekevät työntekijät saavat eri palkkaa.*

*Osa henkilökunnasta saa lisäpalkkaa vastuualueista ja osa ei.*

Työyhteisö ja ilmapiiri –yläluokkiin sisältyvissä alaluokkien ilmaisuissa oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä oman yksikön työilmapiiriin. Töihin on kiva tulla ja työkaverit koettiin kivoiksi. Vaikka haastavia ja nopeasti muuttuvia tilanteita on, niistä selvittää ja työntekijät kokevat sen vahvistavan tiimin yhtenäisyyttä. Yksiköiden välinen yhteistyö ei toiminut yhtä hyvin kuin yksikön sisäinen yhteistyö. Osa molempien liiketoiminta-alueen vastaajista koki kiireen, haastavien asiakkaiden ja potilaiden sekä erimielisyyden asukkaiden hoidosta aiheuttavan eripuraa työntekijöiden välille. Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella yksikön työilmapiiriin koettiin parantuneen edellisestä vuodesta. Joissakin vastauksissa negatiivinen ilmapiiri ja toimintaperiaatteiden puuttuminen tai niihin sitoutumattomuus heikensivät työilmapiiriä.

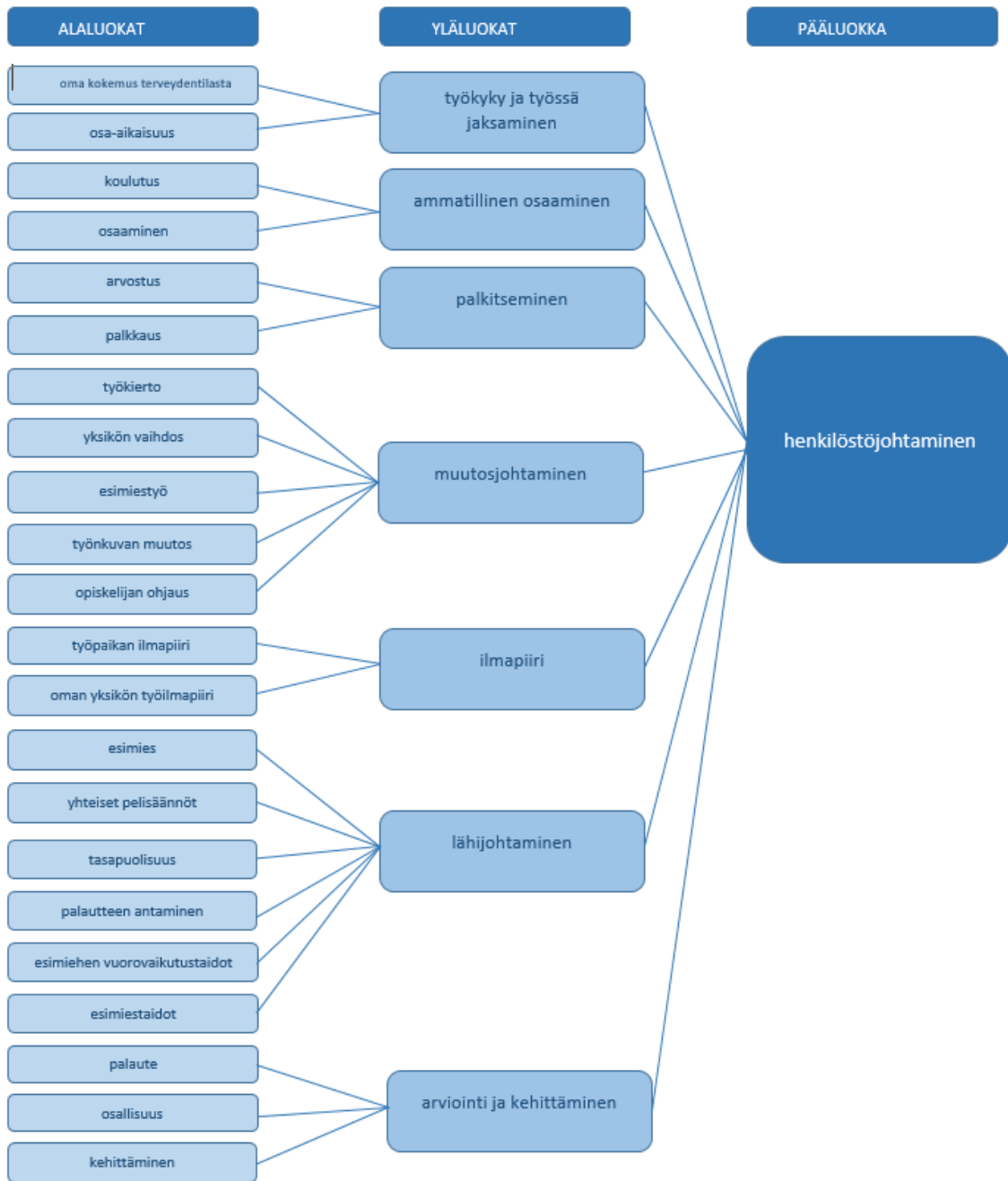
*Aina saa apua muilta työntekijöiltä.*

*Välillä on hankala saada apua muista yksiköistä, mutta meidän apuumme turvataan usein. Ilmapiiri on huomattavasti parantunut vuoden takaisesta.*

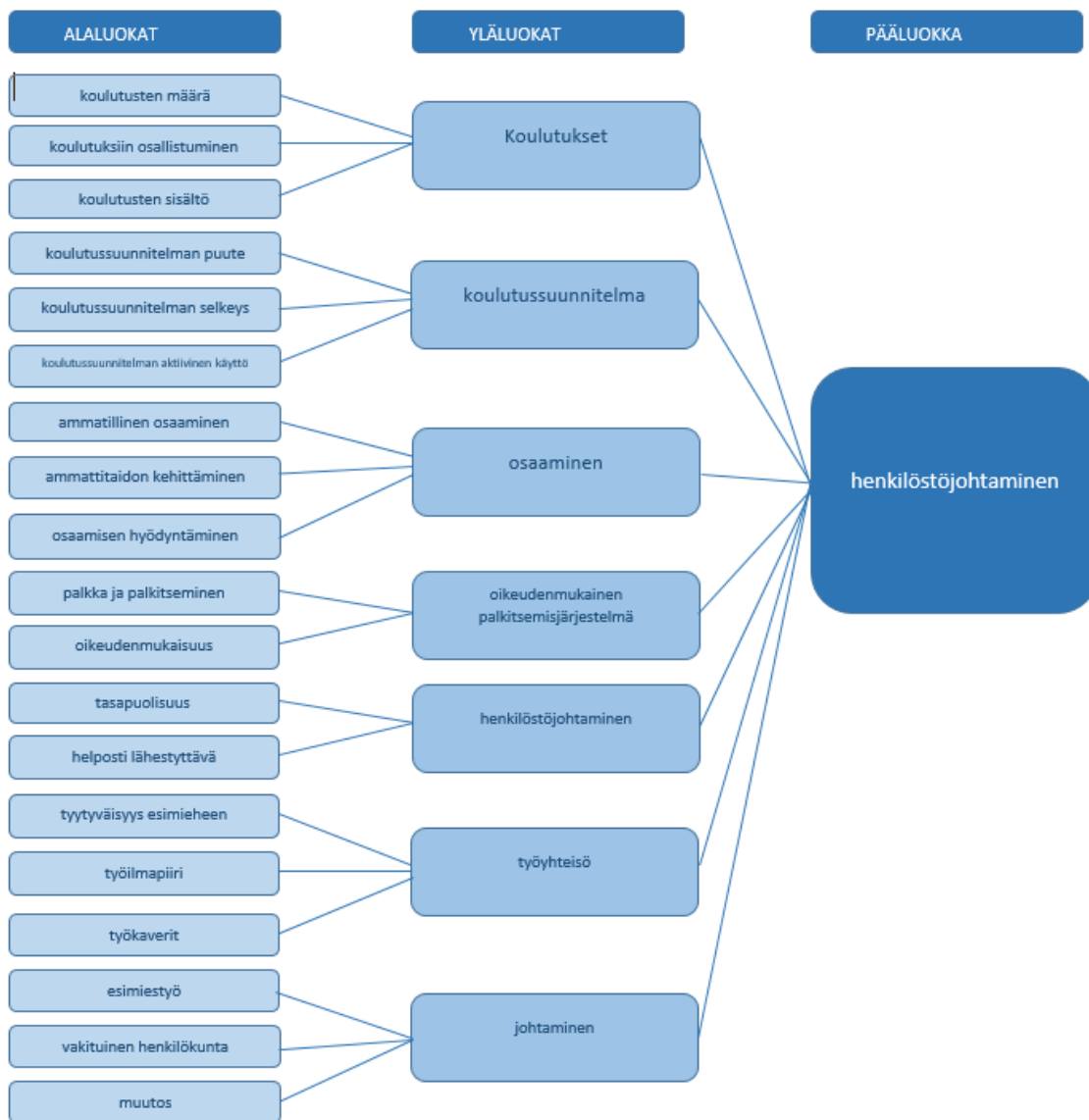
Molempien liiketoiminta-alueiden vapaapalautteissa kommentoitiin esimiesten työskentelyä. Pääosa vapaapalautteen antajista oli sitä mieltä, että esimies on helposti lähestyttävä ja toimii johdonmukaisesti ja selkeästi. Osa vastaajista koki, että esimiehelle on helppo puhua asiasta kuin asiasta. Osa asumisen liiketoiminta-alueen vastaajista koki, että esimiehellä ei ole esimiestaitoja, ja esimiehille voisi järjestää koulutusta ihmissuhdetaidoista. Asumisen liiketoiminta-alueella oltiin myös huolissaan esimiesten työn määrästä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehillä on liikaa töitä, eivätkä he sen vuoksi ehdi olla riittävästi läsnä yksikössä tai tukea riittävästi työntekijöitään. Esimiesten läsnäoloa yksiköissä toivottiin. Vastaajien mielestä viikkopalaverit eivät toteudu kaikissa yksiköissä säännöllisesti. Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella esimiehen koettiin olevan epätasapuolinen ja että esimiehellä on ”omia sääntöjä”. Ristiriitaiset ohjeet tai lupauksen peruminen aiheuttivat hämmennystä henkilökunnassa. Esimiehen ylityöt herättivät myös kummastusta, vastaajien mielestä ylitöitä ei hyväksytä muilta työntekijöiltä.

*Minusta tuntuu, ettei työtämme oteta tarpeeksi vakavasti.*

*Ohjeita annettaessa negatiivinen, jopa uhkaava sävy.*



KUVIO 15. Henkilöstöjohtaminen luokittain (asuminen)



KUVIO 16. Henkilöstöjohtaminen luokittain (hyvinvointi ja terveys)

### 5.1.3 Toiminnan johtaminen

Toiminnan johtamisen pääluokka muodostettiin niistä yläluokista, joiden katsottiin liittyvän toiminnan johtamiseen (kuvio 17 ja 18). Yläluokat muodostettiin alaluokista, joita olivat esimerkiksi kiire, mitoitus ja tiedottaminen. Työvuorosunnittelu, työn sujuvuus ja resursointi –yläluokat liitettiin tähän pääluokkaan, koska niiden lähtökohtana oli työn suunnittelu, vaikka kaikki nämä liittyvät vahvasti myös henkilöstöjohtamiseen.

Työvuorosuunnitteluun liittyvät palautteet koskivat yhden päivän vapaita, työvuorosuunnittelua itsessään, pitkiä työputkia ja yövuoroja. Vastaajat epäilivät, että työvuorolistojen laatimiseen ei panosteta tarpeeksi eikä henkilöstön hyvinvointia huomioida listoja laatiessa. Työvuorolistoihin suunnitellut yhden päivän vapaat koettiin liian lyhyiksi työstä palautumiseen. Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella annettiin palautetta myös työvuorolistojen sekavuudesta, epätasapuolisuudesta ja pätkityistä työvuoroista.

*Todella paljon yhden päivän vapaita, jotka eivät riitä palautumiseen, paljon iltoja peräkkäin...*

*Tällä hetkellä sekavat ja väliin raskaat työvuorolistat kuormittavat ja koen etten ehdi palautua.*

*...Kuitenkaan kaikkien ei tarvitse tehdä öitä. Ei ole tasapuolista!!*

Resursointi herätti myös paljon mielipiteitä. Henkilöstövaltaisessa toiminnassa henkilöstön sijoittelulla on suuri vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseen. Yhteistyöorganisaation toimintamalli, jossa henkilöstöä siirretään nopeastikin yksiköstä toiseen, sai palautetta varsinkin asumisen liiketoiminta-alueen vastaajilta. Asumispalveluissa oltiin huolestuneita henkilöstön vaihtuvuudesta ja väsyneitä jatkuvaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella oltiin tyytyväisiä siihen, että henkilöstöä on vakinaistettu ja sijaisten määrää saatu näin ollen pienennettyä.

*Olisi mielekkäämpää, kun saisi tehdä töitä omassa yksikössä, ettei pomputeltaisi yksiköiden välillä.*

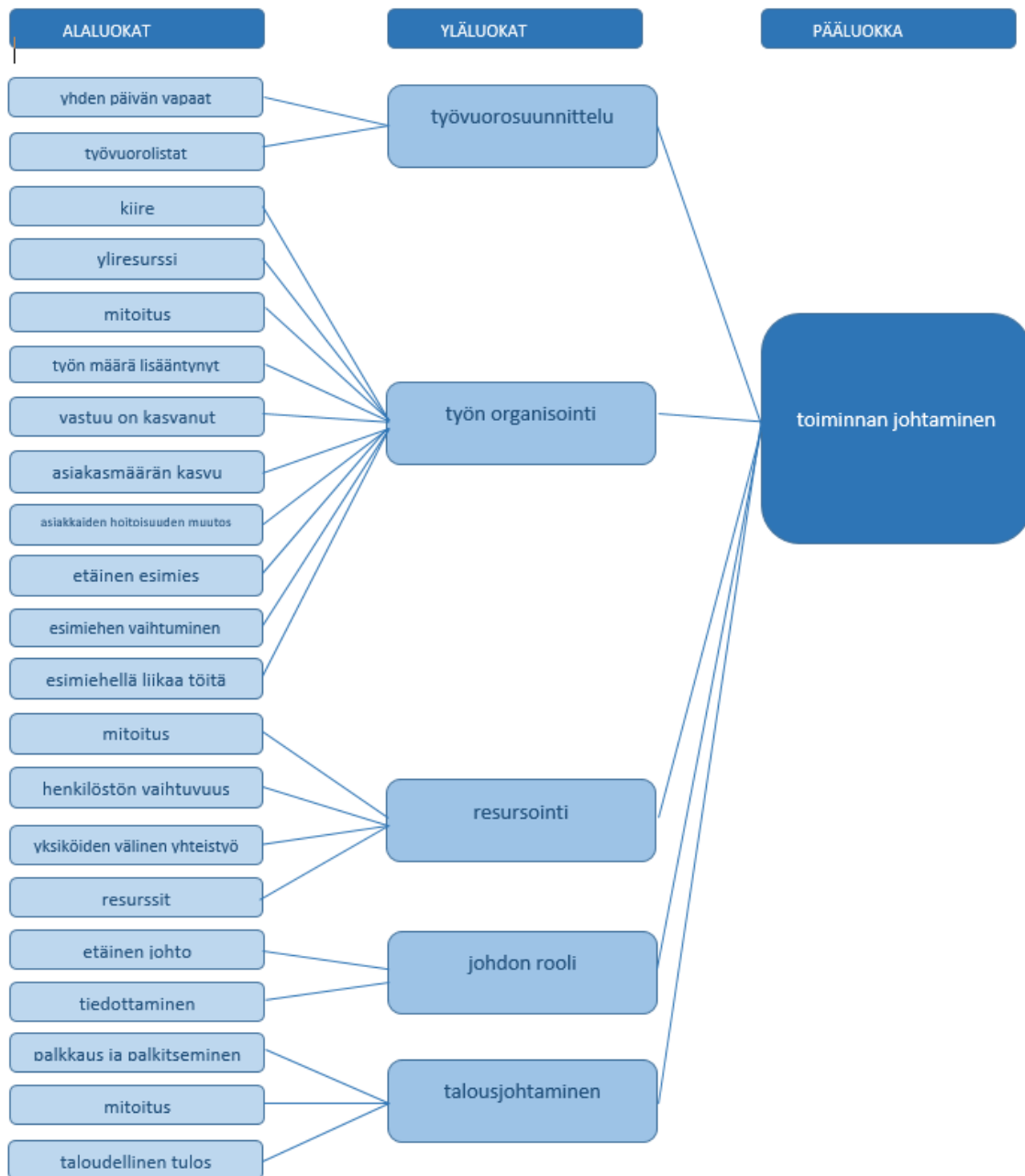
Työn sujuvuuteen ja työn organisointiin liittyvät yläluokat liitettiin myös toiminnan johtamisen pääluokkaan. Asiakkaiden määrän lisääntyminen ja toimintakyvyn lasku olivat muuttaneet usean vastaajan työkuormaa viimeisen vuoden aikana. Useimman vastaajan työkuorma oli lisääntynyt, mutta osa vastaajista kertoi työkuorman vähentyneen. Työkuorman väheneminen liittyi yksikön, tehtävien tai asiakasmateriaalin muutokseen. Osa vastaajista koki työkuormituksen tapahtuneen muutokset positiivisina. Vastuuta ja uusia työtehtäviä oli tullut lisää. Uusien järjestelmien opettelu vaatii resursseja ja hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella koettiin, ettei tietokoneita ole riittävästi kirjaamiseen.

Asiakkaiden toimintakyvyn laskua ei asumisen liiketoiminta-alueen vastaajien mielestä huomioitu riittävästi työntekijämitoituksessa tai toiminnan organisoinnissa. Kiireen koettiin myös pääasiassa lisääntyneen. Vastaajien mielestä työtä tehdään jatkuvassa kiireessä. Kiire ja siitä johtuva ajanpuute aiheuttaa stressiä ja syö motivaatiota. Aikaa ei tuntunut enää riittävän nimetylle oma-asiakkaalle. Kiire lisäsi myös riittämättömyyden tunnetta.

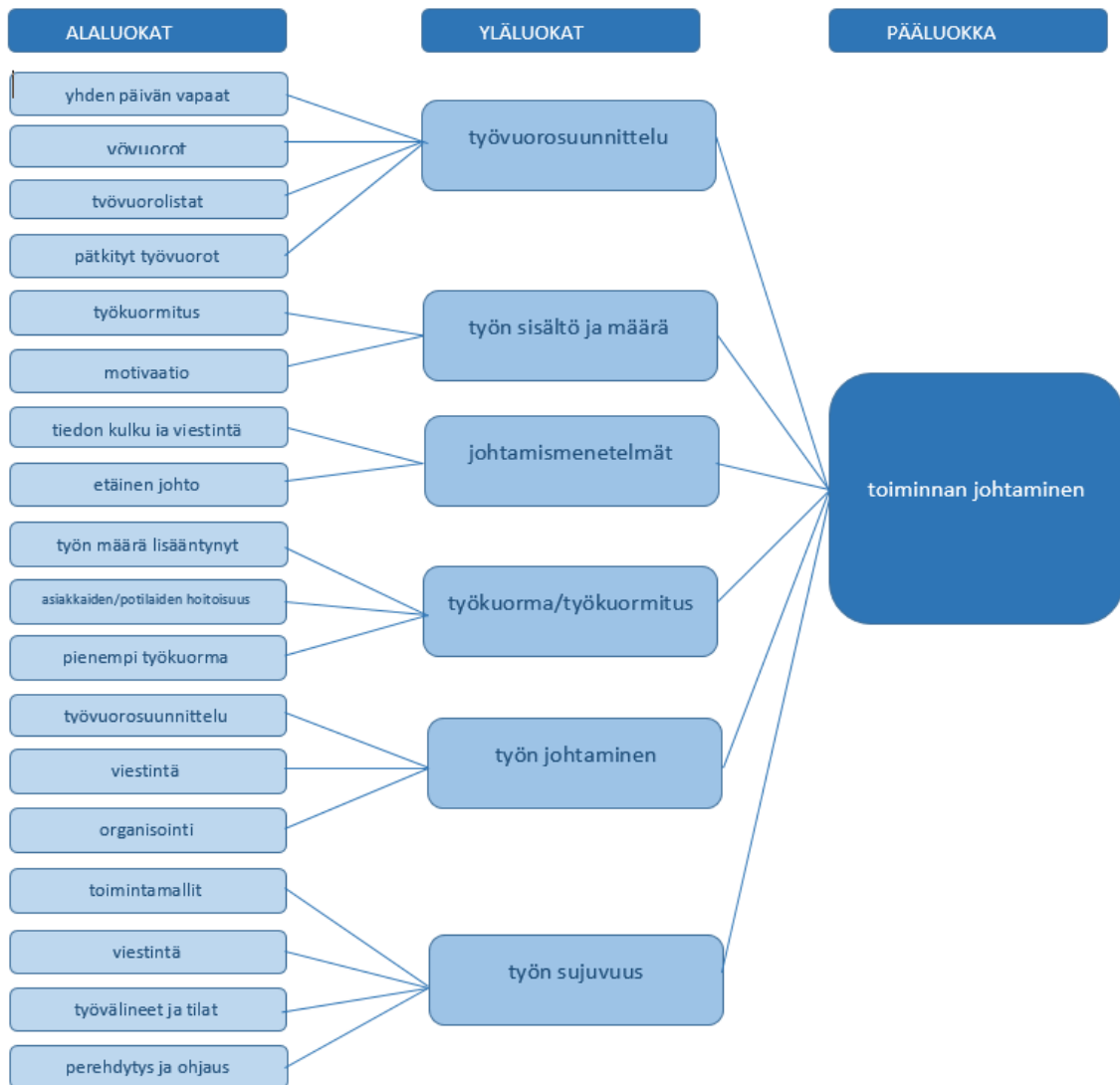
*Asiakkaat tarvitsevat yhä enemmän apua päivittäisissä toiminnoissa, kun sairaudet etenevät. Se ei näy henkilöstömitoituksessa.*

*Työtehtäviä tullut lisää, lisää kuormitusta mutta myös haastetta, jonka koen positiivisena.*

Organisaation johto koettiin sekä asumisen että hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueiden vapaapalautteissa etäiseksi ja tiedottaminen ja viestintä puutteelliseksi. Osa vastaajista epäili, että organisaation ylin johto ei tiedä, mitä yksiköissä tapahtuu ja minkälaista työtä siellä tehdään. Keskusteluysteys johdon ja henkilöstön väliltä puuttuu eikä henkilöstön mielipiteitä kuunnella tarpeeksi. Osa vastaajista toivoi, että johto kävisi yksiköissä esimerkiksi kerran vuodessa tapaamassa henkilökuntaa. Vapaapalautteissa toivottiin myös, että johto kannustaisi henkilöstöä jaksamaan, sen sijaan, että ”Säästöistä ja sairauslomista aina puhutaan.” Rakenteilla olevan organisaation intra-järjestelmän toivotaan tuovan helpotusta tiedonkulkuun.



KUVIO 17. Toiminnan johtaminen luokittain (asuminen)



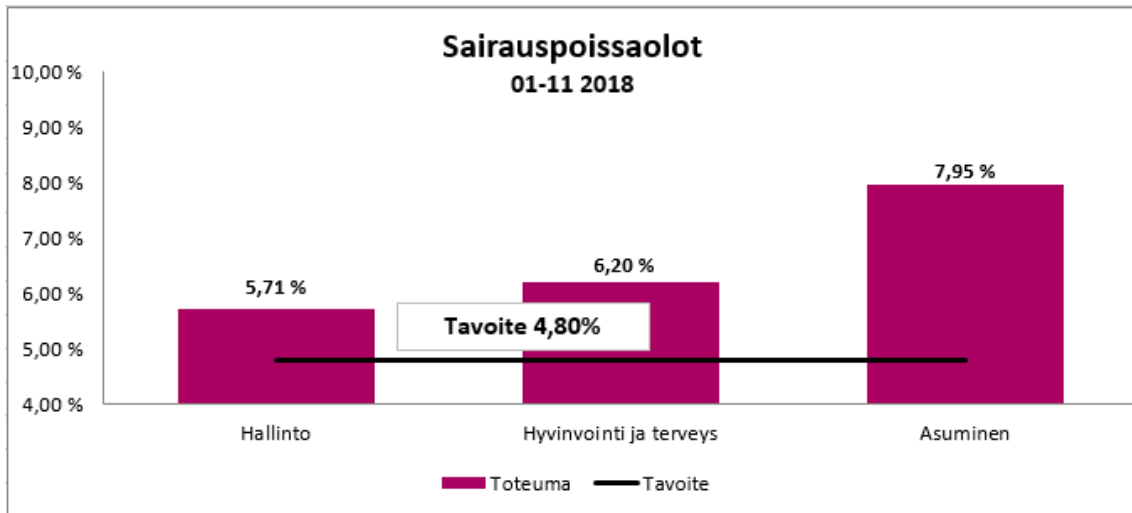
KUVIO 18. Toiminnan johtaminen luokittain (hyvinvointi ja terveys)

#### 5.1.4 Sairauspoissaolot

Koko organisaation vuoden 2018 tammi-toukokuun sairauspoissaoloprosentti on 7,50 %. Asumisen liiketoiminta-alueella sairauspoissaoloprosentti on 7,95 %, hyvinvoinnin ja terveyden liiketoiminta-alueella 6,20 % ja hallinnon liiketoiminta-alueella 5,71 % (kuvio 19). Työterveyshuollon kolmannen kvartaaliraportin mukaan 80% työntekijöistä ei ole ollut sairaana lainkaan tai 1 -3 päivää. 12% työntekijöistä on ollut sairauslomalla 4 -12 päivää ja 8% yli 12 päivää. Suurimmat sairauspoissaolojen aiheuttajat ovat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, hengityselinten sairaudet ja mielenterveyden ja käyttäytymisen sairaudet tässä järjestyksessä. Työterveyshuollon raportin mukaan vuoden

2018 tammi-syyskuun aikana tapahtuneista tapaturmista (34 kpl) 70,6 % tapahtui vapaa-ajalla. Organisaation hallitus on asettanut tavoitteeksi sairauspoissaolojen vähentämisen niin, että poissaoloprosentti laskee vuoteen 2020 mennessä 4,80 prosenttiin.

Organisaation ohjeen mukaan esimiehet ilmoittavat sekä omailmoitus- että muualla kirjoitetut sairauspoissaolot työterveyshuoltoon. On mahdollista, että kaikkia näitä poissaoloja ei ole ohjeen mukaisesti ilmoitettu, joten työterveyshuollon raporteissa voi olla epätarkkuutta. Työterveyshuollon raporttien vertailua edelliseen vuoteen ei voida tehdä työterveyshuollon käyttämän ohjelmiston vaihtumisen vuoksi.



KUVIO 19. Yhteistyöorganisaation sairauspoissaoloprosentti 1-11/2018

## 5.2 Kehittämiskohteiden valinta

Henkilöstökyselyn analyysin jälkeen yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin nykytila esiteltiin organisaation johtoryhmälle. Johtoryhmä oli tutustunut henkilöstökyselyn vastauksiin ennen analyysin tulosten esittämistä, joten he olivat ehdineet muodostaa jonkinlaisen näkemyksen kyselyn tuloksista. Johtoryhmän jäsenet olivat perehtyneet varsinkin johtamiensa liiketoiminta-alueiden vastauksiin. Johtoryhmälle esiteltiin sekä ZEF-janakysymysten että vapaapalautteiden sisällönanalyysin avulla analysoidut vastaukset. Vastauksista nousseet keskeiset tulokset oli koottu taulukkoon (taulukko 13), jonka avulla johtoryhmä saattoi arvioida ja valita keskeisimmät kehittämiskohteet.

TAULUKKO 13. Työhyvinvoinnin nykytilan analyysin keskeiset tulokset

Kysymysryhmä	Keskeiset tulokset
Henkilökohtainen työkyky/työhyvinvointi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Henkilökohtainen työkyky koetaan hyväksi</li> <li>2. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttavat eniten sairauspoissaoloja</li> <li>3. Palautuminen koetaan varsinkin asumisen liiketoiminta-alueella puutteelliseksi</li> <li>4. Työnantaja on tukenut henkilökohtaista työkykyä esim. muokatulla tai korvaavalla työllä</li> <li>5. Työvuorosunnittelu ei kaikilta osin tue työssä jaksamista; yhden päivän vapaat, pitkät työputket</li> <li>6. Työvuorosunnittelu koettiin osin epätasa-arvoiseksi</li> <li>7. Yksikön lyhytaikainen vaihtaminen (sisäinen resurssi) koetaan stressaavana</li> </ol>
Ammatillinen osaaminen/ ammattitaidon kehittäminen	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Henkilöstön osaaminen vastaa tehtäviä</li> <li>9. Mahdollisuus työssä kehittymiseen on olemassa</li> <li>10. Kehittämissideat ovat tervetulleita, niiden käyttöönotto voisi toteutua paremminkin</li> <li>11. Ergonomiasta on huolehdittu hyvin</li> <li>12. Kaikkea osaamista ei hyödynnetä</li> <li>13. Työkierto kasvattaa osaamista ja on kivaa vaihtelua työhön</li> <li>14. Koulutussuunnitelmien laatiminen ja noudattaminen eivät toteudu kaikkien työntekijöiden kohdalla, koulutuksiin osallistuminen epätasaista, sopivista ja sallituista koulutuksista ei ole tietoa</li> <li>15. Talon koulutusiltoapäivien sisältö huonontunut, kaikki eivät voi osallistua koulutuksiin</li> </ol>
Oma työyksikkö	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Oman yksikön työilmapiiri koetaan pääsääntöisesti hyväksi, osassa yksiköitä ilmapiiriin koettiin parantuneen kuluneen vuoden aikana</li> <li>17. Apua pyydetään ja annetaan oman yksikön sisällä, yksiköiden välinen avunanto ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla</li> <li>18. Joissakin yksiköissä erimielisyyttä asiakkaan hoitoon tai yksikön pelisääntöihin liittyen</li> </ol>
Esimiestyö	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Esimiestyöhön ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä</li> <li>20. Esimies tukee ja ottaa huomioon ehdotuksia sekä toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti</li> <li>21. Osa vastaajista koki esimiehen toiminnan epätasa-arvoisena ja käyttäytymisen jopa loukkaavana</li> <li>22. Viikkopalaverit eivät toteudu säännöllisesti kaikissa yksiköissä</li> </ol>
Organisaatio ja organisaation johto	<ol style="list-style-type: none"> <li>23. Työturvallisuusasiat otetaan hyvin huomioon</li> <li>24. Tiedottaminen ja viestintä koetaan osin puutteelliseksi</li> <li>25. Palkitsemista ei juurikaan tapahdu, palkkaus koetaan osin epätasa-arvoisena</li> <li>26. Johto koetaan etäiseksi</li> <li>27. Johdon toivotaan kuuntelevan henkilöstön näkemyksiä ennen päätöksentekoa</li> </ol>
Työn muutokset	<ol style="list-style-type: none"> <li>28. Pehdytys koetaan pääsääntöisesti riittäväksi</li> <li>29. Suurimmalla osalla (69,2 %) työkuorma muuttunut edelliset vuodesta <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaiden toimintakyky laskenut</li> <li>- asiakkaiden määrä kasvanut</li> </ul> </li> </ol>
Sairauspoissaolot	<ol style="list-style-type: none"> <li>30. Korkea sairauspoissaoloprosentti   8,51 %</li> <li>31. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja mielenterveyden häiriöt suurimmat sairauspoissaolojen aiheuttajat</li> </ol>

Tulosten ohella johtoryhmän kanssa keskusteltiin myös alhaisesta vastausprosentista sekä siihen johtaneista mahdollisista syistä. Johtoryhmä on saanut henkilöstöltä viestejä, joiden mukaan henkilöstökyselyyn vastaaminen ei ole johtanut näkyviin toimenpiteisiin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Aikaisempien kyselyiden vastausten perusteella on pyritty parantamaan henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa, mutta toimenpiteistä ei ole välttämättä tiedotettu riittävästi. Jos toimenpiteet eivät ole kohdistuneet juuri omaan yksikköön, henkilöstö on voinut kokea, että kysely ei ole johtanut toivottuihin toimenpiteisiin.

Tulosten esittämisen ja keskustelun jälkeen johtoryhmä valitsi viisi keskeistä työhyvinvoinnin kehittämiskohdetta. Valitut kehittämiskohteet ovat henkilökohtaisen työkyvyn tukeminen, koulutussuunnitelmien laatiminen ja niiden toteutumisesta huolehtiminen, hyvän työilmapiirin vahvistaminen, esi-

miestyön tukeminen ja tasapuolinen ja yhteisöllinen työvuorosunnittelu. Kehittämiskohteiden valinta perustui sekä kyselyn vastauksiin, sairauspoissaolotilastoihin että johtoryhmän näkemyksiin liiketoiminta-alueiden työhyvinvoinnin tilasta. Kehittämiskohteet valittiin tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstökyselyn tulokset esiteltiin yhteistyöorganisaation henkilöstölle koulutusiltapäivässä. Koulutusiltapäivässä esiteltiin koko organisaation kyselyn tulokset, yksikkökohtaiset tulokset jokainen esimies käsittelee oman yksikkönsä henkilöstön kanssa viikkopalaverissaan. Yksikkökohtaisia tuloksia ei käsitellä tässä raportissa. Henkilöstölle kerrottiin työhyvinvointisuunnitelman laatimisesta ja siitä, että toimenpiteillä pyritään kehittämään henkilöstön työhyvinvointia. Heitä kannustettiin osallistumaan valittujen kehittämiskohteiden kommentointiin. Henkilöstöltä toivottiin mielipiteitä siitä, miten hyvin kehittämiskohteiden valinnassa onnistuttiin.

### **5.3 Työhyvinvointisuunnitelma**

Työhyvinvointisuunnitelma (taulukot 14-18) laadittiin valittujen kehittämiskohteiden mukaiseksi. Kehittämistoimenpiteiden valinnassa hyödynnettiin aikaisempaa tietoa. Toimenpiteitä ja tietoa niiden vaikuttavuudesta etsittiin tehdyistä tutkimuksista ja artikkeleista. Suunnitelmaan kirjattiin kehittämiskohteen tavoite, toimenpiteet, aikataulu, vastuhenkilö ja mittarit. Yhteistyöorganisaation johtoryhmä teki työhyvinvointisuunnitelmaan liittyvät päätökset kehittämistyön tekijöiden esityksestä.

#### **5.3.1 Henkilökohtaisen työkyvyn tukeminen**

Henkilökohtaiseen työkykyyn kuuluu fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Vastausten perusteella yhteistyöorganisaation henkilöstö kokee henkilökohtaisen työkyvyn olevan pääsääntöisesti kunnossa. Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2015 työaikatiedustelun mukaan sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksissä työskentelevien sairauspoissaolot olivat 4,60 %. Tiedustelussa kysyttiin yrityksiltä 2015 vuoden aikana toteutuneiden työaikojen ja poissaolojen määriä, tiedot koskivat kokoaikaisia työntekijöitä. (Elinkeinoelämän keskusliitto, viitattu 22.1.2019.)

Yhteistyöorganisaation sairauspoissaoloprosentti on 8,31 %, joka on palvelualojen hieman yli neljää prosenttia huomattavasti korkeampi (Kauhanen 2016, 30). Tosin työterveyshuollon raportin mukaan 80 % työntekijöistä ei ole ollut poissa työstä lainkaan tai 1–3 päivää, joten viidesosa koko

henkilöstöstä aiheuttaa korkean sairauspoissaoloprosentin. Henkilöstökyselyn vastausten voidaan siis ajatella kuvaavan työntekijöiden enemmistön kuvaa henkilökohtaisesta työkyvystä.

Suurin yhteistyöorganisaation sairauspoissaolojen aiheuttaja on tuki- ja liikuntaelinsairaudet, toiseksi eniten poissaoloja aiheuttavat hengityselinten sairaudet ja kolmanneksi eniten mielenterveyden häiriöt. Kauhasen (2016, 30) ja Suonsivun (2014, 18 - 22) mukaan tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja mielenterveyden sairaudet ovat myös suurimmat työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syyt Suomessa. Henkilökohtaisen työkyvyn tukemisen tavoitteena on vahvistaa ja ylläpitää hyvää henkilökohtaista työkykyä ja sairauspoissaolojen väheneminen.

Henkilöstökyselyn vastausten perusteella yhteistyöorganisaation henkilöstön kokemus omasta työkyvystä on hyvä (ka 4,03-4,07). Työstä palautuminen oli ainoa vastauksista, jonka keskiarvo oli alle neljä (ka 3,54). Työstä palautumiseen vaikuttavat työn sisäiset ja ulkopuoliset tekijät. Työn ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, perhetilanne, vapaa-ajan määrä ja laatu sekä uni. Työn sisäisiä tekijöitä ovat työn rakenteelliset ominaisuudet, työn vaatimukset, voimavarojen puute, vaatimusten ja voimavarojen suhde sekä työhön sitoutuminen. Henkilöstökyselyn vastauksissa korostui vuorotyön vaikutus palautumiseen. Työvuorosunnittelulla voidaan vaikuttaa työstä palautumiseen. (Manka 2011, 187.)

Sairauspoissaolojen suurin aiheuttaja on työterveyshuollon raportin mukaan tuki- ja liikuntaelinsairaudet, toiseksi suurin hengityselinsairaudet ja kolmanneksi suurin mielenterveyden häiriöt. Työterveyslaitoksen mukaan tuki- ja liikuntaelinsairauksiin vaikuttavat fyysiset, yksilölliset ja psykososiaaliset tekijät. Fyysisiä tekijöitä ovat työasentoihin, nostoihin, siirtoihin, toistoihin, suureen voiman käyttöön ja staattiseen työhön liittyvät tekijät. Yksilöllisiä tekijöitä ovat mm. ikääntyminen, sukupuoli, ylipaino, tupakointi ja unihäiriöt. Psykososiaalisiin tekijöihin luetaan kuuluvan liian vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, työn liian suuri määrä tai suuret vaatimukset. Työympäristö ja tapaturmat ovat myös mahdollisia tuki- ja liikuntaelinongelmien aiheuttajia. Nämä tekijät joko yksin tai yhdessä muiden tekijöiden kanssa voivat lisätä todennäköisyyttä sairastua (kuvio 20). (Työterveyslaitos, viitattu 3.1.2019.)



KUVIO 20. Tuki- ja liikuntaelinvaivoihin vaikuttavat tekijät Työterveyslaitoksen mukaan (Työterveyslaitos. Viitattu 3.1.2019.)

Toppinen-Tanner, Böckerman, Mutanen, Martimo & Vuori (2016, 1) toteavat tutkimuksessaan, että näyttäisi siltä, että pitkäaikaisten sairauspoissaolojen ennaltaehkäisy on tehokkaampi keino työkyvyn ylläpitämisessä ja säilyttämisessä kuin kuntoutus. Työturvallisuuskeskuksen oppaan Sosiaalialan työsuojelu ja työhyvinvointi (2016, 47) mukaan ennaltaehkäisyllä, kuten hyvällä ergonomialla, voidaan vaikuttaa tuki- ja liikuntaelinvaivojen syntyyn. Samankaltaisiin tuloksiin päätyi tutkimuksessaan myös Kurki (2004, 51). Kurki tutki Tules- ja Aslak –kurssien vaikuttavuutta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että kuntoutuksesta saatava hyöty ylittää noin kolmen vuoden päähän kuntoutuksen loppumisesta. Martimon (2010, 8) mukaan psykososiaalisilla tekijöillä ja työn johtamisella on suurempi vaikutus liikuntaelinvaivan kanssa työssä jatkamiseen kuin fyysisellä vaivalla sinänsä. Tällä psykososiaalisella lähestymistavalla voidaan ehkäistä sairauspoissaoloja ja tukea työkykyä ja työssä jatkamista liikuntaelinvaivasta huolimatta.

Jaben (2012, 188 – 190) haastattelema työterveyslääkäri Kari-Pekka Martimo kertoo myös, että valtaosa tuki- ja liikuntaelinsairauksista paranee nopeammin, mikäli potilas jatkaa päivittäisiä toimiaan lepäämisen sijaan ja että pitkä sairausloma usein pahentaa mielenterveys sairauden ennustetta. Vastuu työkyvyn ylläpitämisestä ja parantamisesta on sekä työntekijällä, esimiehellä että työterveyshuollolla. Näiden kolmen toimijan yhteistyöllä yksilöllisten ratkaisujen löytämiseksi työpäivällä voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa työntekijöiden terveyttä. Yhteisesti sovitun varhaisen tuen mallin avulla tavoitellaan oikea-aikaisia ja oikeita toimenpiteitä mahdollisimman hyvien ratkaisujen löytämiseksi (Hyppänen, 2010, 281). Yhteistyöorganisaatiolla on ollut varhaisen tuen malli käytössään jo pitkään ja esimiehet ovat saaneet koulutusta malliin liittyen. Yhteistyötä työterveyshuollon kanssa on viime vuoden aikana tiivistetty, varsinkin muokatun tai korvaavan työn löytämiseksi.

Jotta löydetään parhaat tavat tukea työntekijän henkilökohtaista työkykyä, täytyy ensin selvittää, mikä on kunkin työntekijän työkyvyn tila. Marja-Leena Manka ym. (2007, 34-35) on kehittänyt Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus –lomakkeen. Lomake käsittelee työhyvinvointia laajemmasta näkökulmasta kuin pelkästään työkyvyn osalta. Lomakkeen avulla jokainen työntekijä voi itse arvioida työhyvinvointinsa tilan.

Henkilökohtaisen työkyvyn tukemisen tavoitteisiin (taulukko 14) pyritään huolehtimalla työergonomiasta yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, ottamalla käyttöön Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus –lomakkeen, huolehtimalla säännöllisistä riskiarvioista, työvuorosunnittelua kehittämällä sekä muokatun työn mallin laatimisella ja käyttöön otolla. Muokattua ja korvaavaa työtä on organisaatiossa pyritty järjestämään, mutta kirjallista mallia käytännöstä ei ole vielä laadittu. Valituista toimenpiteistä vastaavat henkilöstöpäällikkö, palveluesimiehet ja –päälliköt yhdessä henkilöstön kanssa. Toimenpiteiden vaikutusta arvioidaan viimeistään seuraavan henkilöstökyselyn yhteydessä syksyllä 2019.

## TAULUKKO 14. Työhyvinvointisuunnitelma/Henkilökohtainen työkyky/työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kehittämiskohde	Tavoite	Kehittämistoimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö	Mittarit ja arviointi
Henkilökohtainen työkyky	Työntekijät ovat tietoisia henkilökohtaiseen työkykyyn liittyvistä tekijöistä. Jokainen tunnistaa henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tilan ja pyrkii sitä aktiivisesti kehittämään.	Oman työhyvinvoinnin kuntokartoituksen tekeminen kehityskeskusteluun valmistautumisen yhteydessä.		Jokainen työntekijä ja esimies	Työhyvinvoinnin kuntokartoitusten lkm Henkilöstökysely
	Henkilöstökyselyn keskiarvotavoite 4	Tuletko -kartoitukset			Sairauspoissaolotilastot Työterveyshuollon raportit
	Työstä johtuva psyykinen ja fyysinen kuormitus tunnistetaan ja niiden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia ennaltaehkäistään. Riskiarvio tehdään suunnitelman mukaisesti.	Säännöllinen riskien arviointi		Esimies	Riskiarvioinnin toteutuminen
	Työergonomia on kunnossa	Yhteistyö sekä asiakkaiden fysioterapeuttien että työfysioterapeuttien kanssa		Esimies	Ergonomiakonsultaatioiden lkm
	Työstä ehtii palautua työvuorojen välillä, työkuorma on kohtuullinen ja kestettävissä	Asiakkaiden hoitoisuus huomioidaan mitoituksessa		Esimies ja palvelupäällikkö	Henkilöstökysely
	Henkilöstökyselyn keskiarvotavoite 4	Palautumista tukeva työvuorosuunnittelu			
Tuki- ja liikuntaelinsairauksista ja mielenterveydenhäiriöistä johtuvat sairauspoissaolot vähenevät	Varhainen tuki		Esimies	Sairauspoissaolo prosentti	
Sairauspoissaolo prosenttitavoite 4,80%	Yhteistyö työterveyshuollon kanssa		Henkilöstöpäällikkö ja esimies	Työterveyshuollon raportit	
	Muokatus työn mallin laatiminen		Henkilöstöpäällikkö		

### 5.3.2 Koulutussuunnitelmien laatiminen

Koulutussuunnitelmien laatiminen, koulutusten hakeminen ja koulutusten toteutumismerkintöjen tekeminen on yhteistyöorganisaatiossa ohjeistettu. Ohjeita noudatetaan vaihtelevasti ja henkilöstökyselyn vastausten perusteella henkilöstö kokee koulutusten toteutumisen epätasa-arvoisena. Osa henkilöstöstä ei ole saanut ammattitaitoa ylläpitävää tai täydentävää koulutusta organisaation henkilöstöohjelman suosituksen (kolme koulutuspäivää/vuosi) mukaisesti.

Järjestelmällisesti toteutetulla koulutusten suunnittelulla voidaan vaikuttaa henkilöstön ammattitaidon, osaamisen ja ammatillisen identiteetin vahvistumiseen, mikä puolestaan parantaa työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Osaamisen jatkuva kehittäminen tukee myös työyhteisöä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Oppivan organisaation yksilöiden ja ryhmien oppiminen on organisaation tavoitteiden suuntaista. Osaaminen myös keventää työtaakkaa. Työn tekeminen on raskasta, jos osaaminen on vajaata. Työntekijä voi henkisesti paremmin työssä, jossa vaatimukset ja osaaminen ovat tasapainossa. (Suonsivu, 2014, 48; Manka 2011, 84, 120; Hyppänen, 2010, 287.)

Juuti & Salmi (2014, 180) toteavat, että organisaatioiden menestys perustuu ihmisten osaamiseen, hyvään keskinäiseen yhteistyöhön sekä haluun jatkuvasti kehittää organisaation toimintaa. Yhteistyöorganisaatiossa on tarkoitus laatia osaamismatriisi koko organisaation osaamisen tehokkaaksi hyödyntämiseksi. Osaamismatriisin avulla voidaan tarkastella, millaista strategista osaamista organisaatiosta puuttuu ja minkälaista koulutusta tarvitaan, jotta strategiassa asetettuihin tavoitteisiin päästään. Koulutussuunnitelmat (taulukko 15) laaditaan organisaation strategisten tavoitteiden mukaisiksi ja niiden toteutumista seurataan. Koulutussuunnitelmien laatimisesta ja toteutumisesta vastaavat palveluesimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa. Henkilöstöpäällikkö vastaa organisaation koulutuskalenterin laatimisesta.

TAULUKKO 15. Työhyvinvointisuunnitelma/Koulutussuunnitelmien laatiminen

Työhyvinvoinnin kehittämiskohde	Tavoite	Kehittämistoimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö	Mittarit ja arviointi
Koulutussuunnitelma	Työn vaatimukset ja osaaminen ovat tasapainossa.	Koulutussuunnitelma laaditaan kehityskeskustelun ja yksikön tarpeiden perusteella		Esimies	Laadittujen koulutussuunnitelmien lkm
	Jokaiselle pitkäaikaiselle työntekijälle on laadittu henkilökohtainen koulutussuunnitelma.	strategisten tavoitteiden ja osaamismatriisin mukaisiksi ja kirjataan SympaHR-ohjelmaan.			
	Koulutussuunnitelmat laaditaan strategisten tavoitteiden ja osaamismatriisin mukaisiksi.	Työntekijä ja esimies seuraavat suunnitelman toteutumista kehityskeskustelussa sopimallaan tavalla		Työntekijä ja esimies	
	Koulutussuunnitelmien toteutumista seurataan aktiivisesti.	Koulutuskalenterin laatiminen intraan		Henkilöstöpäällikkö	Koulutuskalenteri on valmistunut
	Työntekijöillä on tieto tulevista mahdollisista koulutuksista.				Toteutuneet koulutukset (SympaHR)
	Työntekijöiden koulutuksiin osallistuminen toteutuu tasapuolisesti.				

### 5.3.3 Hyvän työilmapiirin tukeminen

Yhteistyöorganisaatiossa oman yksikön työilmapiiri koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Henkilöstökyselyn vastausten perusteella yksiköiden välisessä yhteistyössä on parannettavaa. Kehusmaan (2011, 116-117) mukaan työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa se, miten hyvin työyhteisötaidot ovat hallussa. Työyhteisötaidoilla hän tarkoittaa sekä alais- että esimiestaitoja. Tukea antava työyhteisö työskentelee yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilmapiiri on avoin ja vaikeistakin asioista uskalletaan keskustella. Ongelmiin etsitään yhdessä ratkaisuja, apua ja tukea annetaan ja saadaan.

Erilaisten roolien merkitys ymmärretään eikä kenenkään työtä vähätellä ja osaamista hyödynnetään monipuolisesti. Myös epäonnistumiset käsitellään yhdessä, syyllisiä ei etsitä. Me- tunne vahvistuu sekä onnistumisten että epäonnistumisten kautta.

Jaben (2012, 114) mukaan esimies on ilmapiirin johtaja. Hän auttaa henkilöstöään selvittämään, tiedostamaan ja muistamaan asioita. Avoin keskustelu rakentaa ja vahvistaa hyvää ilmapiiriä. Pelkkä keskustelu ei kuitenkaan Jaben mielestä riitä, tarvitaan tekoja. Luomalla pelisääntöjä ja toimintamalleja esimies tavoittelee tulosten aikaansaamista yhdessä koko työyhteisön kanssa. Myös Hakonen ja Nylander (2015, 201) esittävät teoksessaan, että tärkeimpiä ellei tärkein yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä on lähijohtaminen. Esimies vastaa työyhteisössä tehtävästä työstä ja siitä millainen ilmapiiri siellä vallitsee. Palkitsevuuden kokemus, viihtyminen ja arvostus työssä syntyy arkipäiväisistä kohtaamisista. Esimies tarvitsee tukea työhyvinvoinnin kehittämistyössään.

Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä synnyttää sosiaalista pääomaa, joka on yksilön ja yhteisön voimavara. Sosiaalinen pääoma vahvistaa luottamusta ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa myös työntekijöiden terveyteen. Vähäisen sosiaalisen pääoman työpaikoilla terveyden heikkenemisen riski on 1,3-kertainen ja masennusoireiden riski 30-50 % keskimääräiseen verrattuna. Sairastumisen riski voi olla jopa 1,8-kertainen. Sosiaalista pääomaa lisäävät vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi. Tämän vuoksi työpaikoilla kannattaa kannustaa toimiin luottamuksen, suvaitsevaisuuden ja vastavuoroisuuden lisäämiseksi. (Manka 2011, 116-118.)

Hyvän työilmapiirin vahvistamisella ja kehittämisellä tavoitellaan yksiköiden välisen yhteistyön parantamista, viikkopalavereiden säännöllistä toteutumista ja sitä, että hyvä työilmapiiri tukee yksiköissä työskentelyä (taulukko 16). Toimenpiteiksi valittiin työyhteisötaitokoulutus, yksiköiden välisten palavereiden pitäminen, säännöllisten viikkopalavereiden toteutumisesta huolehtiminen ja yhdenmukaisen viikkopalaverirungon käyttöönotto sekä yhteiset henkilöstötapahtumat. Henkilöstöpäällikkö, palvelupäälliköt ja palveluesimiehet ovat vastuussa näiden toimenpiteiden käynnistämisestä, ylläpitämisestä, arvioinnista ja seurannasta.

TAULUKKO 16. Työhyvinvointisuunnitelma/Hyvän työilmapiirin tukeminen

Työhyvinvoinnin kehittämiskohde	Tavoite	Kehittämistoimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö	Mittarit ja arviointi
Työyhteisö- ja ilmapiiri	Yksiköiden sisäinen yhteishenki on hyvä ja tukee yksikössä työskentelyä	Koulutus työyhteisötaitoista		Henkilöstöpäällikkö	Henkilöstökysely
	Henkilöstökyselyn keskiarvotavoite 4				
	Yksiköiden välillä pyydetään ja annetaan apua hyvässä hengessä	Yksiköiden väliset palaverit ja toimintakäytännöistä sopiminen		Palvelupäällikkö	Henkilöstökysely
	Henkilöstökyselyn keskiarvotavoite 4				
	Viikkopalaverit toteutuvat säännöllisesti ja niistä kirjataan muistiot	Viikkopalaverit pidetään viikoittain kaikissa yksiköissä, palaverirunko on yhtenäinen		Esimies ja palvelupäällikkö	Toteutuneet viikkopalaverit
		Yhteiset henkilöstötapahtumat ja virkistysiltapäivät			Toteutuneet henkilöstötapahtumat

### 5.3.4 Esimiestyön tukeminen

Yhdeksi työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteeksi valittiin esimiestyön tukeminen. Henkilöstökyselyn vastausten perusteella enemmistö henkilökunnasta on tyytyväinen lähiesimiehensä työskentelyyn. Osa vastaajista toivoi esimiehelleen vuorovaikutuskoulutusta ja tasapuolisuutta suhteessa työntekijöihin.

Mankan (2011, 118-119) mukaan esimiehen oikeudenmukainen toiminta synnyttää luottavaisuutta, joka taas osaltaan vahvistaa sosiaalista pääomaa. Luottamuksen syntyminen edellyttää riittäviä yhteisiä rakenteita ja yhteistä kieltä, jolla työstä puhutaan. Yhteistyöorganisaation yksiköiden asiakkaat ja potilaat ovat erilaisia ja kaikkia toimintoja ei voida sen vuoksi yhdenmukaistaa. Tavoitteena on, että yhteiset käytännöt toteutuisivat kaikissa yksiköissä samalla tavalla. Esimiestyön tukemisella ja esimiesten kouluttamisella tavoitellaan henkilöstön tasapuolista kohtelua, yhtenäisiä toimintakäytäntöjä sekä työhyvinvoinnin paranemista. Yhtenä tavoitteena on myös se, että esimiehet ymmärtäisivät, miten heidän toimintansa vaikuttaa yksikön henkilöstön työhyvinvointiin.

Työhyvinvointiosaamisen ydin on Suonsivun (2014, 167-169) mukaan siinä, että organisaation johto omaa aidon kiinnostuksen työhyvinvoinnin edistämiseen. Hyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa työyhteisön työn kunnioittamista ja tarvittavan tuen antamista. Tarkkosen (2012, 74-77, 125-126) mielestä työhyvinvoinnin luonti, ylläpito ja parantaminen vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista niin yleisjohdon kuin esimiestoiminnan alueilla. Johtamisella saadaan käytännön hyvinvointitoiminnan ratkaisut luoduksi, ylläpidetyksi ja kehitetyksi. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla

saadaan aikaan hyvää tuloksellisuutta ja hyviä henkilöstöseuraamuksia. Johtajat ja esimiehet vaikuttavat omalla esimerkillään johdettaviensa ajatteluun ja toimintaan. ”Se, mikä on merkityksellistä ja tärkeää ja se, mikä on merkityksetöntä ja vähemmän tärkeää välittyy aina työyhteisöön.” Hyvinvoiva esimies tai johtaja jaksaa tehdä tuloksellisesti vaativaa työtään, väsynyt, ahdistunut tai masentunut johtaja tai esimies heijastaa pahoinvointiaan vastuualueelleen.

Esimestyön tukemisen tavoitteiksi asetettiin, että palveluesimiehet tunnistavat esimiehen vastuun ja mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja heillä on riittävä työhyvinvoinnin johtamisosaaminen, esimiehet saavat tukea johdolta ja organisaation asiantuntijoilta. Henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti, organisaatiossa noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä ja esimesten työkuorma on kohtuullinen ja kestävässä (taulukko 17). Toimenpiteiksi valittiin esimies- ja työhyvinvointikoulutus, säännölliset esimies- ja yhteistyöpalaverit sekä yhteisten pelisääntöjen kirjaaminen henkilöstöohjelmaan. Näistä toimenpiteistä vastaavat henkilöstöpäällikkö, HR, palvelupäälliköt ja palveluesimiehet.

TAULUKKO 17. Työhyvinvointisuunnitelma/Esimestyön tukeminen

Työhyvinvoinnin kehittämiskohde	Tavoite	Kehittämistoimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö	Mittarit ja arviointi
Esimestyön tukeminen	Esimiehillä on riittävä esimies- ja työhyvinvointijohtamisosaaminen	Esimies- ja työhyvinvointikorttikoulutus		Henkilöstöpäällikkö	Toteutuneet esimieskoulutukset (lkm)
	Esimiehet saavat tukea johdolta ja organisaation asiantuntijoilta	Säännölliset esimiespalaverit ja yhteistyötapaamiset		Palvelupäällikkö ja HR	Toteutuneet yhteistyöpalaverit (lkm)
	Henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti			Palvelupäällikkö ja esimies	
	Henkilöstökyselyn keskiarvotavoite 4				Henkilöstökysely
	Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit, joita kaikki noudattavat	Pelisäännöt päivitetty henkilöstöohjelmaan		Palvelupäällikkö ja HR	Henkilöstöohjelma
	Esimesten työkuorma on kohtuullinen ja kestävässä			Palvelupäällikkö	Henkilöstökysely
	Henkilöstökyselyn keskiarvotavoite 4				

### 5.3.5 Työvuorosuunnittelun kehittäminen

Henkilöstökyselyssä eniten kommentoitu työhyvinvointiin vaikuttava tekijä oli työvuorosuunnittelu. Yhteistyöorganisaatiossa suurin työntekijäryhmä on lähihoitajat, joista suurin osa tekee kolmivuorotyötä. Osa kotihoidon työntekijöistä tekee kaksivuorotyötä. Yhteistyöorganisaatiossa on aloitettu

valmistelemaan ergonomiseen ja yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä. Tällä hetkellä yksiköiden esimiehet suunnittelevat työvuorot kuudeksi viikoksi kerrallaan. Henkilökunnalla on lupa esittää toivomus kolmen työvuoron kohdalle jokaisessa kolmiviikkoistyövuorolistassa.

Vuoro- ja yötyöllä on todettu olevan vaikutusta psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen sekä sosiaaliseen hyvinvointiin. Taustalla on fysiologisen vuorokausirytmien häiriintyminen epäsäännöllisissä työaikajärjestelyissä ja epäsäännöllisen työn vaikutus henkiseen hyvinvointiin. (Manka 2012, 32-33; Työterveyslaitos 2019, viitattu 22.1.2019.)

Työvuorosuunnittelu on yksi tärkeimmistä lähiesimiehen työkaluista toiminnan johtamisessa ja henkilöstöön kohdistuvassa työhyvinvoinnin tukemisessa. Työvuorosuunnittelun avulla vaikutetaan myös toiminnan taloudelliseen kannattavuuteen siten, että resurssit ovat tehokkaassa käytössä ja varmistetaan riittävä osaaminen kaikissa työvuoroissa. Työvuorosuunnittelun lähtökohtana on lakien, asetusten ja virka- ja työehtosopimusten noudattaminen ja organisaation taloudelliset ja tuotannolliset asiat sekä työntekijöiden yksilölliset tarpeet, terveys ja turvallisuus. Työaika-autonomiassa työvuorosuunnittelussa huomioidaan työnantajan, työntekijän ja työyhteisön näkökulma. Työaika-autonomia on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Autonomiaan liittyy työntekijän vapaus toimia itsenäisesti mutta myös vastuu tekemisistään. Työntekijän vaikutusmahdollisuus työolosuhteisiin, työnsisältöihin ja työaikoihin on osa työajan hallintaa. Työaika-autonomian tavoitteena on lisätä työntekijän työhyvinvointia mahdollistamalla työn- ja vapaa- ajan yhteensovittaminen. Toiminnan näkökulmasta työvuorosuunnittelun tulee olla tarkoituksenmukaista, oikeudenmukaista, joustavaa sekä yhteistoiminnallista. (Baljaskin, Ronkainen, Ronkainen 2011, 27- 28, viitattu 22.1.2019)

Halme, Järvensivu ja Niemi (2018, 29-30, viitattu 22.1.2019) toteavat tutkimuksessaan, että autonomisesta työvuorosuunnittelusta on hyötyä työntekijän hyvinvoinnille. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja suunnitella ajan käyttöä. Tällä on vaikutusta työssä jaksamiseen, työmotivaatioon sekä sosiaalisen ja perhe elämän yhteensovittamiseen. Autonominen työvuorosuunnittelu myös mahdollistaa yksilöllisten mieltymysten toteutumisen työvuorojen suhteen. Baljaskin ym. (2011, 33, 54, viitattu 22.1.2019) tekemässä tutkimuksessa esimiehen tuella, osallistavalla johtamistavalla ja kyvyllä johtaa muutosta on merkittävä rooli työntekijöiden motivoimisessa ja sitouttamisessa työaika- autonomiaan. Autonomisen työvuorosuunnittelun edellytyksenä on, että esimies on myös sitoutunut muutokseen, tämän vuoksi myös esimiestyön tukeminen on perusteltua.

Työaikaergonomialla tarkoitetaan työvuorojen sijoittamista siten, että se tukee työntekijän hyvinvointia ja työssäjaksamista vuorotyössä. Ergonomisella työvuorosuunnittelulla voidaan vaikuttaa työntekijän terveyteen, työssä jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. Ergonomisen työvuorosuunnittelulla voidaan parantaa lepo- ja palautumisaikojen toteutumista. Työterveyslaitos (viitattu 22.1.2019) on laatinut vuorotyön ergonomisiksi kriteereiksi suosituksen, jonka mukaan työvuorosuunnittelun hyviä piirteitä on ennakoitavuus, nopea ja eteenpäin kiertävä suunnittelu sekä yhtenäiset vapaa-jaksot myös viikonloppuisin. Työvuorojen välin tulisi olla vähintään 11 tuntia, yövuoroja peräkkäin vain muutama. Ergonomisen työvuorosuunnittelun vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin voidaan arvioida seuraamalla suositusten mukaisen työvuorosuunnittelun toteutumista. (Hirvonen 2012, 3. viitattu 22.1.2019; Partinen 2012, viitattu 7.1.2019; Superliitto, viitattu 22.1.2019)

Työvuorosuunnittelun kehittämisellä tavoitellaan työhyvinvointia tukevaa tasapuolista työvuorosuunnittelua (taulukko 18). Ergonomisen ja autonomisen työvuorosuunnittelun toivotaan takaavan riittävän palautumisen työvuorojen välillä. Riittävä palautuminen tukee myös henkilökohtaista työhyvinvointia. Työvuorosuunnittelun kehittämisestä vastaavat palveluesimiehet ja päälliköt yhdessä henkilöstöpalvelujen kanssa.

*TAULUKKO 18. Työhyvinvointisuunnitelma/Työvuorosuunnittelun kehittäminen*

Työhyvinvoinnin kehittämiskohde	Tavoite	Kehittämistoimenpide	Aikataulu	Vastuhenkilö	Mittarit ja arviointi
<b>Työvuorosuunnittelu</b>	Työvuorosuunnittelu tukee työhyvinvointia ja jaksamista Työvuorosuunnittelu on tasapuolista	Autonominen/ergonominen työvuorosuunnittelu Ohjeet ja pelisäännöt (Laki ja TES)		Palveluesimiehet HR ja palveluesimiehet	Autonominen ergonominen työvuorosuunnittelu käytössä Henkilöstökysely Suositusten mukaisten lepo- ja palautumisaikojen seuranta Työvuorosuunnittelun kirjalliset ohjeet ja pelisäännöt on laadittu

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin arviointi

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä arviointi kulkee mukana koko prosessin ajan. Kehittämistoiminnassa muodostuu aineistoja, jotka analysoidaan eli arvioidaan jo prosessin aikana. Arviointi on siis suunnitelmallista tiedonkeruuta ja kerätyn aineiston analysointia. Oleellista on, että kerättyjen aineistojen perusteella toimintaa, sen lähtökohtia ja tavoitteita puntaroidaan kriittisesti. Kukin arviointi saattaa muuttaa kehittämistoiminnan perustelua, organisointitapaa, toimintaa ja itsearviointiasetelmaa. Arvioinnin tarkoituksena tässä vaiheessa on siis ohjata kehittämistyötä ja toimia palautteena kehittämistyöhön osallistujille. (Toikko ym. 2009, 82-83; Ojasalo ym. 2014, 47.)

Kehittämistyön tavoitteena oli edistää yhteistyöorganisaation henkilöstön työhyvinvointia. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila. Toisen vaiheen tarkoituksena oli valita työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja kolmannen vaiheen tarkoituksena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma yhteistyöorganisaation käyttöön.

Ensimmäisen vaiheen eli työhyvinvoinnin nykytilan analyysin tutkimuksellisen vaiheen tarkoituksena oli kuvata yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin tila tausta-aineiston tuottaman tiedon perusteella. Tausta-aineistona oli organisaatiossa marraskuussa 2018 toteutettu koko henkilöstöä koskeva henkilöstökysely, tammi-marraskuun 2018 sairauspoissaolotilastot ja vuoden 2018 kolmen ensimmäisen kvartaalin työterveyshuollon raportit. 2018 henkilöstökyselyn tuloksia verrattiin 2017 henkilöstökyselyn tuloksiin. Tutkimuksellisen vaiheen tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Mikä on yhteistyöorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation työntekijöiden työhyvinvointiin?

Henkilöstökyselyn vastausprosentiksi muodostui 59 %, kun se edellisellä vuonna oli 64 %. Kyselyyn vastasi yli puolet organisaation työntekijöistä, joten vastausten voidaan katsoa edustavan vastaajien enemmistöä. Vuonna 2017 kyselyn vastaajia motivoitiin yksikkökohtaisella palkinnolla, jota ei vuoden 2018 kyselyssä ollut. Tämä saattoi vaikuttaa vastausprosentin laskuun. Kaikkien annettujen vastausten keskiarvot yhtä lukuun ottamatta olivat janan keskiarvon (3) yläpuolella. Tämän

perusteella yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin tila on hyvällä tasolla. Janakysymysten tuloksia verrattiin edelliseen vuoteen, vaikka organisaation liiketoiminta-alueiden sisällöissä oli tapahtunut muutoksia. Jos keskiarvojen erotus oli suurempi kuin 0,5, ero katsottiin merkittäväksi. Suurin osa vastausten keskiarvoista oli lähellä edellisen vuoden keskiarvoja, joitakin merkittäviä muutoksia löydettiin. Johtoryhmälle esiteltiin sekä ZEF-janakysymysten että vapaapalautteiden sisällönanalyysin avulla analysoidut vastaukset.

Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat malli valittiin jo suunnitteluvaiheessa tietoperustaan, koska ajatuksena oli hyödyntää mallia työhyvinvointisuunnitelman laadinnassa. Henkilöstökysely oli laadittu ennen opinnäytetyön aloitusta ja keskustelimme organisaation johtoryhmän kanssa mahdollisuudesta laatia uusi kysely tätä kehittämistyötä varten, mutta johtoryhmä päätti, että henkilöstökysely toteutetaan organisaation laatimalla kyselyllä, jotta tuloksia voidaan verrata edellisen vuoden tuloksiin. Kyselyn analysointivaiheessa etsimme tapoja analysoida kyselyn vastauksia Rauramon- työhyvinvoinnin portaiden mukaisesti, mutta emme löytäneet sen tekemiseen sopivaa ja riittävän luotettavaa tapaa. Tästä syystä Rauramon työhyvinvoinnin portaat –mallista muodostui kehittämistyön tausta- ajatus.

Kehittämistyön toisen vaiheen tarkoituksena oli valita työhyvinvoinnin kehittämiskohteet tutkimuksellisen vaiheen tuottaman tiedon perusteella. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden valintaan osallistuivat sekä organisaation johtoryhmä, että koko henkilöstö. Kehittämistyön toisessa vaiheessa etsittiin vastauksia kysymyksiin:

3. Mitkä työhyvinvoinnin kehittämiskohteista ovat ajankohtaisimmat ja tärkeimmät?
4. Mihin kehittämiskohteisiin vaikuttamalla voidaan saavuttaa organisaation strategiassa asetetut työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan tavoitteet?

Vastauksista nousseet keskeiset tulokset oli koottu taulukkoon (taulukko 13), jonka avulla johtoryhmä saattoi arvioida ja valita keskeisimmät kehittämiskohteet. Tulosten esittämisen ja keskustelun jälkeen johtoryhmä valitsi viisi keskeistä työhyvinvoinnin kehittämiskohdetta. Valitut kehittämiskohteet ovat henkilökohtaisen työkyvyn tukeminen, koulutussuunnitelmien laatiminen ja niiden toteutumisesta huolehtiminen, hyvän työilmapiirin vahvistaminen, esimiestyön tukeminen ja tasapuolinen ja yhteisöllinen työvuorosunnittelu. Kehittämiskohteiden valinta perustui sekä kyselyn vastauksiin, sairauspoissaolotilastoihin että johtoryhmän näkemyksiin liiketoiminta-alueiden työhyvinvoinnin tilasta. Kehittämiskohteet valittiin tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Kehittämiskohteiden valintaa voidaan verrata myös tausta-ajatuksena olleeseen Rauramon (2012,15) Työhyvinvoinnin portaat -malliin. Voidaan todeta, että kaikki työhyvinvoinnin portaat ”terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen” tulevat esille valituissa kohteissa.

Koko organisaation kyselyn tulokset esiteltiin yhteistyöorganisaation henkilöstön koulutusiltapäivässä. Henkilöstölle kerrottiin työhyvinvointisuunnitelman laatimisesta ja siitä, että toimenpiteillä pyritään kehittämään henkilöstön työhyvinvointia. Heitä kannustettiin osallistumaan valittujen kehittämiskohteiden kommentointiin. Henkilöstöltä toivottiin mielipiteitä siitä, miten hyvin kehittämiskohteiden valinnassa onnistuttiin. Kommentteja saatiin 12 yksiköstä. Niiden perusteella kehittämiskohteiden valinnassa onnistuttiin.

Kehittämistyön kolmannen vaiheen tarkoituksena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma yhteistyöorganisaation käyttöön. Työhyvinvointisuunnitelmaan kuvattiin valitut työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja niiden tavoitetaso, toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja toimenpiteiden seuranta ja arviointi. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on parantaa yhteistyöorganisaation työhyvinvoinnin tilaa vaikuttamalla näyttöön perustuvan tiedon perusteella valittuihin työhyvinvoinnin kehittämiskohteisiin. Kolmannessa vaiheessa etsittiin vastausta kysymykseen:

5. Millä toimenpiteillä voidaan työhyvinvoinnin kehittämiskohteille asetetut tavoitteet saavuttaa ja parantaa organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa?

Kehittämistyötä arvioitiin sekä työn tekijöiden, organisaation johtoryhmän, että henkilöstön toimesta kehittämistyön eri vaiheissa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön haasteena oli, saadaanko henkilöstö aktivoitua vastaamaan henkilöstökyselyyn. Aikaisempina vuosina toteutettujen työhyvinvointikyselyjen vastausprosentti on jäänyt alle 50 % lukuun ottamatta vuoden 2017 kyselyä. Liian alhainen vastausprosentti ei kerro riittävästi koko henkilöstön työhyvinvoinnista. Haasteena oli myös se, saadaanko henkilöstökyselystä uskottavaa ja johdonmukaista aineistoa ja kuinka aineiston analysointi sisällön analyysin avulla onnistuu niin, että tulokset ovat käyttökelpoisia ja riittävän hyvin hyödynnettäviä. Henkilöstökyselystä saatiin runsas aineisto, etenkin vapaa palautteita. Henkilöstökyselyn tulokset saatiin luokiteltua sisällön analyysin avulla.

Ojasalon ym. (2014,47.) mukaan kehittämistyön aikaansaannoksia arvioidessa kriteereinä voidaan käyttää lopputuloksen käyttökelpoisuutta, hyödyllisyyttä, merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. Valituille kehittämiskohteille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi etsittiin olemassa olevaa tietoa erilaisista työhyvinvointia parantavista toimenpiteistä. Lähes kaikkien toimenpiteiden kohdalla korostui esimiesten työskentely. Esimiehellä on mahdollisuus tukea työhyvinvointia kaikilla työhyvinvoinnin portailla. Organisaation johdon tehtävänä on tukea esimiehiä tässä työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Kun esimiehellä on riittävä osaaminen ja tarvittavat työkalut, hän voi toimia niin, että henkilöstö voi hyvin. Hyvinvoiva henkilöstö on edellytys organisaation menestymiselle. Työhyvinvointisuunnitelma on käyttökelpoinen ja organisaatio on ottanut sen käyttöön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Suunnitelman toteutus ja arviointi sekä vaikuttavuusanalyysi tehdään organisaatiossa, kun valitut toimenpiteet on toteutettu. Työhyvinvointisuunnitelma mallia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa mutta jokaisen organisaation täytyy selvittää juuri sen työpaikan kehittämiskohteet.

## **6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus**

Eskola & Suoranen (2003, 210-211) toteavat, että laadullisen tutkimuksen arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyneen tiedon tulee olla todennukaisuuden lisäksi hyödyllistä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa validiteetti ja reliabiliteetti on pyritty korvaamaan vakuuttavuudella, joka perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tarkastettava vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista kuvaamista. Tutkimustulosten käyttökelpoisuudella arvioidaan sitä, miten hyvin kehittämistoiminnan tulokset ovat hyödynnettävissä. Kehittämistoiminnassa on huomioitava myös sen kontekstuaalisuus. Toisaalla kehitettyä toimintaa voi olla hankala istuttaa toisenlaiseen organisaatioon. (Eskola ym. 2003, 211; Toikko ym. 2009, 121-126.)

Yhteistyöorganisaation henkilöstökysely on laadittu yhteistyössä yhteistyöorganisaation henkilöstön kanssa kyseisen organisaation tarpeita vastaavaksi ennen tämän kehittämistyön alkua. Kyse-

lyssä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia henkilökohtaiseen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Kokemus on aina subjektiivinen ja siihen vaikuttaa jokaisen vastaajan sen hetkinen tilanne. Voi olla, että jollain vastaajalla on vastaushetkellä ollut jokin ongelma, joka on vaikuttanut hänen vastauksiinsa, mutta ongelman poistuessa vastaus olisi toinen. Kyselyn avulla saadaan tietoa kyseisen organisaation henkilöstön vastaushetkisestä työhyvinvoinnista. Tutkimuksen uskottavuutta varmistettiin keräämällä henkilöstökyselyyn vastanneiden kommentteja valituista työhyvinvoinnin kehittämiskohteista.

Janakysymysten väittämät esitettiin niin, että väitetty asia toteutuu hyvin, esimerkiksi ”Tunnen itseni fyysisesti terveeksi” tai ”Työpaikallani on selkeät pelisäännöt ja niitä noudatetaan”. Henkilöstökyselyn janakysymysten vastaukset olivat yhtä lukuun ottamatta janan keskiarvon (3) yläpuolella. Keskiarvon (3) alle jäi vain väittämä hyvien työsuoritusten tunnistamisesta ja palkitsemisesta. Vastausten perusteella vastaajat olivat kaikkien muiden väittämien kanssa samaa mieltä. Vapaapalautteissa annettujen vastausten perusteella asiat eivät välttämättä olleet niin hyvin, kuin janakysymysten vastaukset antoivat ymmärtää. Vapaapalautteiden analyysissä löydettiin selkeitä työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Kun janakysymysten vastauksia verrattiin edellisen vuoden vastauksiin, löydettiin joitakin asioita, joiden vastausten keskiarvo oli laskenut. Sekä janakysymyksistä että vapaapalautteista löydettiin konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämiskohteita.

Tutkimuksen johdonmukaisuutta pyritään todistamaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti aineiston keruu ja analyysi. Aineiston keruu tapahtui sähköisellä kyselyohjelmalla marraskuun 2018 aikana ja sen analyysi aloitettiin välittömästi kyselyn päätyttyä. Analyysi valmistui joulukuun 2018 alussa. Kyselyn vastausprosentti oli 59 %, joka jäi alle asetetun 70 % tavoitteen. Yli puolet kyselyyn saaneista vastasi kyselyyn, joten vastausten voidaan ajatella edustavan kyselyyn saaneiden enemmistöä.

### **6.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys**

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on lähtökohtana hyvän tieteellisen käytännön mukainen toiminta ja yritysmaailman eettiset säännöt. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla voidaan tehdä laadukasta, eettisesti hyväksyttävää tutkimusta ja kehittämistyötä minkä tulokset ovat uskottavia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48.; Vilka 2015, 41- 42.)

Ojasalon ym. (2014, 49) ja Vilkan (2015, 50) mukaan kehittämistyössä tulee huomioida toimeksi-antajan käytänteet, asenteet ja arvot. Tässä kehittämistyössä huomioitiin organisaation missio, visio ja arvoperusta. Opinnäytetyön suunnitelma ja toteutus tehtiin huolellisesti ja noudatettiin hyvän tieteellisen ja kehittämistyön käytännön mukaista toimintaa. Organisaation työntekijät otettiin mukaan kehittämistyöhön analysoimalla heidän antamiaan vastauksia henkilöstökyselyyn ja pyytämällä heiltä kommentteja valittuihin kehittämiskohteisiin. Henkilöstökyselystä ja työhyvinvointiin liittyvästä kehittämishankkeesta tiedotettiin koko organisaation kuukausi-infossa. Organisaation johdoryhmän kanssa käytiin aktiivista keskustelua koko kehittämissuorituksen ajan.

Ojasalon ym. (2014,48) ja Vilkan (2015, 46-47) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös avoimuus ja rehellisyys, jota tulee noudattaa niin käytännön toiminnassa ja raportoinnissa. Yhteistyöorganisaation kanssa käsiteltiin vaitiolovelvollisuuden piiriin kuuluvat asiat kehittämistyöhön ja sen julkaisuun liittyen. Kehittämistyön raportista on poistettu sovitusti organisaation nimi ja kotipaikka organisaation tunnistamisen ehkäisemiseksi. Henkilöstökyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti eikä yksittäisiä vastauksia voi yhdistää vastaajiin. Henkilöstöltä ei pyydetty erillistä suostumusta tieteellisen tutkimuksen tapaan, koska kehittämistyössä ajatellaan, että yrityksen henkilökunta osallistuu kehittämiseen. Henkilöstökysely toteutettiin yhteistyöorganisaation toimesta, kehittämistyön tekijät analysoivat kyselyn vastaukset. Työterveyshuollon toimittamat sairauspoissaolotilastot ovat myös riittävän yleisellä tasolla niin, etteivät yksittäisen työntekijän tiedot paljastu. Vaitiolo- ja intimitteettisuoja noudatettiin kehittämistyön eri vaiheissa.

#### **6.4 Jatkotutkimushaasteet**

Tässä kehittämistyössä toteutettiin kolme vaihetta. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila. Toisen vaiheen tarkoituksena oli valita työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja kolmannen vaiheen tarkoituksena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma yhteistyöorganisaation käyttöön. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on edistää yhteistyöorganisaation henkilöstön työhyvinvointia. Jatkossa organisaation olisi hyvä panostaa työhyvinvointisuunnitelman johdonmukaiseen toteuttamiseen ja sen avulla tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseen. Henkilöstökyselyä olisi hyvä kehittää edelleen, olisi hyvä arvioida onko zef- työkalu tarkoituksenmukainen väline kyselyn toteuttamiseen ja onko kyselyn kysymykset sellaisia, että niiden avulla

saadaan riittävästi tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista. Tärkeää olisi myös arvioida työhyvinvointisuunnitelmaan valittujen mittareiden toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

## LÄHTEET

Baljaskin, P. Ronkainen, A. Ronkainen, T. 2011. Viitattu 22.1.2019. Työaika- autonomian käyttöönotto. Rantasalmen vuodeosastolla ja Savonlinnan terveystieteiden keskuksen vuodeosasto kahdella. <https://docplayer.fi/1485041-Työaika-autonomian-kayttoonotto-rantasalmen-vuodeosastolla-ja-savonlinnan-terveyskeskuksen-vuodeosasto-kahdella.html>

Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 22.1.2019. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Työaikatiedustelun-2015-kuvat.pdf>

Eskola, J. Suoranen, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtamisen rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Helsinki.

Hakonen, A. Nylander, M. (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS- kustannus. Jyväskylä.

Halme, S. Järvensivu, J. Niemi, H. 2018. Viitattu 22.1.2019. Autonominen työvuorosuunnittelu ja sen vaikutukset työhyvinvointiin. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152202/Halme\\_Sanna\\_Jarvensivu\\_Jenna\\_Niemi\\_Hanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152202/Halme_Sanna_Jarvensivu_Jenna_Niemi_Hanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hiltunen, L. Graduaineiston analyysi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.9.2018. [www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/.../5%20aineiston\\_analysointi.ppt](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/.../5%20aineiston_analysointi.ppt)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bookwell. Porvoo

Hirvonen, M. 2012. Ergonominen työvuorosunnittelun vaikutus työhyvinvointiin. Viitattu 22.1.2019. Pohjois- karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymässä. <https://www.sotergo.fi/files/218/Hirvonen.pdf>

Hirvonen, T. 2018. Hoitajien työhyvinvointi vuorotyössä. Kyselytutkimus perusterveydenhuollossa. Pro gradu- tutkielma. Itä- suomen yliopisto. Viitattu 10.2.2019. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20180148/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20180148.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180148/urn_nbn_fi_uef-20180148.pdf)

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Ilmarinen 2018. Viitattu 13.4.2018. <https://www.ilmarinen.fi/parempaa-tyoelamaa/tyokykyjohtaminen/>.

Jabe, M. 2012. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat. Vantaa.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Julkisen alan työeläkeosaaja. Viitattu 10.9.2018. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/liite\\_30\\_60\\_90\\_roolit\\_ja\\_vastuut\\_lahti.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/liite_30_60_90_roolit_ja_vastuut_lahti.pdf)

Jääskeläinen A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä –kehittämishjelman laatiminen. 1. painos. Kauppakamari. Viro.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hyvinvoiva organisaatio tuottaa ja menestyy! Handelskammaren Kauppakamari. Hämeenlinna.

Kesti, M. luento 14.2.2018. Työelämän laatu tuotantotekijänä. Oulu. Viitattu 27.3.2018.

Kivimäki, R, Karttunen, A, Yrjänheikki, L, Huintikka, S. 2006. Hyvinvointia sairaalatyöhön. Terveystenhuollon kehittämishanke. Viitattu 20.2.2019. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71950/Selv200669.pdf?sequence=1>

Koulutuskeskus Mooli. Viitattu 2.2.2019. <https://mooli.fi/wp-content/uploads/2017/03/Ty%C3%B6hyvinvointisuunnitelma.pdf>

Kurki, M. 2004. Missä kunnossa kuntoutukseen, entä kuntoutuksen jälkeen? Tules- ja Aslak –kurssit pystyvyysarvioiden vahvistajina. Miina Sillanpään Säätiön julkaisuja A:6.

Laine, M. Kokkinen, L. Kaarlela- tuomaala, A. Valtanen, E. Elovainio, M. Keinänen, M. & Suomi, R. 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Työterveyslaitos, Helsinki.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. 1. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Manka, M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen.S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön, eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto: Tampere. Viitattu 27.3.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>.

Manka. M-L., Heikkilä-Tammi, K. 2010. Työhyvinvointi tänään. Työhyvinvoinnin tavoitetila ja toimenpidesuunnitelmat. Tampereen yliopisto. Koulutus ja tutkimuskeskus Synergos. Viitattu 8.5.2018. <http://www.uta.fi/projektit/haku/seminaarit/Alue25.2%20ja%209.3.10.pdf>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua -työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

Martimo, K-P. 2010. Musculoskeletal disorders, disability and work. Finnish Institute of Occupational Health. People and Work Research Reports 89.

Ojala, A.M. Kyngäs, H. Päätaalo, K. 2016,28. Pohjoisuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. Hoitotiede.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Parantainen, A. Laine, M. 2010. Työterveys ja turvallisuus sosiaali ja terveysalalla 2000- luvulla. Työterveyslaitos. Viitattu 3.1.2019. <https://docplayer.fi/2770635-Tyoterveys-ja-turvallisuus-sosiaali-terveysalalla-2000-luvulla.html>

Partinen, M. 2012. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. Viitattu 22.1.2019. [https://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk01013](https://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013)

Päätaalo, K. Kauppi, S. 2016: 53. Työhyvinvointi lääkärin työssä- systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti.Tampere.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. painos. Bookwell Oy. Porvoo.

Rapatti,H. 2007. ”Miten ihmees me sitte päästään alkuun?”-Opas pk- yrityksen työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Viitattu 10.2.2019. <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/Miten-ihmees-me-sitte-paastaan-alkuun-opas-pk-yrityksen-tyohyvinvointisuunnitelman-laatimiseksi.pdf>

Ronkainen, S., Karjalainen, A. 2008. Sähköä kyselyyn! Web- kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lapin yliopisto. Rovaniemi. Viitattu 14.9.2018. <https://editor.myzef.com/caritas/editor/doc/material/zef-menetelma.pdf>

Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224.

Tuomi, J. Sarajärvi, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Sosiaalialan työsuojelu ja työhyvinvointi. 2016. 1. painos. Työturvallisuuskeskus.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Viitattu 9.12.2017. <http://stm.fi/tietoa-tyohyvinvoinnista>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIpress. Painettu EU:ssa.

Suomen Sairaanhoidajaliitto ry 2014. Hoitotyön vuosikirja. Työhyvinvoinnin keinot. Bookwell Oy. Porvoo.

Suutarinen, M. Vesterinen, P. toim. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Super. 2012. Mistä on lähihoitajan työhyvinvointi tehty? Viitattu 17.9.2018. <https://docplayer.fi/2383405-Mista-on-lahihoitajan-tyohyvinvointi-tehty.html>

Super. Ergonominen työaikajärjestelmä. Viitattu 22.1.2019. <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyoajat/ergonominen-tyoaikajarjestelma/>

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

Tarkkonen, J. 2016. Näin on tehty aina ennenkin. Tutkimus turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaisuhallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Väitös. Lapin yliopisto. HansaPrint. Turenki.

Toppinen-Tanner, S. Böckerman, P. Mutanen, P. Martimo, K-P. ja Vuori, J. 2016. Preventing Sickness Absence With Career Management Intervention A Randomized Controlled Field Trial. American College of Occupational and Environmental Medicine. Vol 58. Number 12.

Toikko, T. Rantanen, T. 2009, Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy. Työterveyslaitos. Viitattu 8.12.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. Viitattu 3.1.2019. <https://www.ttl.fi>

Työterveyslaitos. Viitattu 22.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/>

Työeläkelaki 19.5.2006/395.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja; Työ ja yrittäjyys. 35/2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojelun valvonta ja yhteistoimintalaki 20.1.2006/44.

Työterveyslaitos. Viitattu 8.12.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/työhyvinvointi/>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2018/738.

Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 8.12.2017. Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta 2017. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79799/38\\_TY-PYKE\\_27042017.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79799/38_TY-PYKE_27042017.pdf)

Valtiovarainministeriö 2018, viitattu 28.3.2018. <http://vm.fi/eurooppa-2020-strategia>

Vehko, T. Hyppönen, H. Ryhänen, M. Tuukkanen, J. Ketola, E. & Heponiemi 2018. Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi - terveydenhuollon ammattilaisen näkemyksiä. Viitattu 4.2.2019. Finnish Journal of Health and Welfare. <https://journal.fi/finjehew/article/view/65387>

Viitala, R. Järnlström, M. & Uotila, T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4- painos. Bookwell Oy, Juva.

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

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334.

## Henkilöstökysely 2018

### Yksikkö, jossa työskentelen

1. Valitse yksikkö, jossa työskentelet

### Henkilökohtainen työkyky / työhyvinvointi

#### Ammatillinen osaaminen / ammattitaidon kehittäminen

#### Oma työyksikkö

#### Esimiestyö

#### Organisaatio ja organisaation johto

#### Työn muutokset

### Henkilökohtainen työkyky / työhyvinvointi

2. Tunnen itseni fyysisesti terveeksi

3. Työmotivaationi on hyvä
4. Ehdin palautua työpäivistäni tarpeeksi
5. Työterveyshuolto on riittävä ja toimiva
6. Pidän huolta terveydestäni (riittävä uni, ravinto, liikunta)
7. Mitä muuta haluat sanoa henkilökohtaiseen työkykyysi liittyen?

### Ammatillinen osaaminen / ammattitaidon kehittäminen

8. Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia

9. Ergonomia on huomioitu työpaikallani
10. Kehittämisideat ovat työpaikallani tervetulleita
11. Kuinka hyvin ideat toteutuvat?
12. Koen, että saan vaikuttaa omaan työhöni
13. Koen, että työpanostani arvostetaan
14. Organisaatio antaa minulle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistani
15. Mitä muuta haluat sanoa ammatilliseen osaamiseesi liittyen?

#### **Oma työyksikkö**

16. Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan

17. Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille (myös toisille yksiköille)

18. Työpaikallani on selkeät pelisäännöt ja niitä noudatetaan

19. Työpaikallani ei esiinny henkilöstön välisiä ristiriitoja eikä kiusaamista

20. Mitä muuta haluat sanoa työyksikkösi liittyen?

#### **Esimiestyö**

21. Saan riittävästi tukea esimieheltäni

22. Saan työstäni riittävästi palautetta

23. Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani

24. Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen

25. Mitä muuta haluat sanoa esimiestyöhön liittyen?

#### **Organisaatio ja organisaation johto**

26. Organisaatiosamme otetaan työturvallisuusasiat huomioon

27. Tiedonkulku ja yhteistyö organisaatiossamme on toimivaa

28. Organisaation johto huomioi aktiivisesti henkilöstön mielipiteitä ja tarpeita

29. Organisaation johto tunnistaa ja palkitsee tiimien ja yksilöiden hyvät suoritukset

30. Mitä muuta haluat sanoa organisaatioon ja sen johtoon liittyen?

#### **Työn muutokset**

31. Pehdytys uusiin tehtäviin on mielestäni riittävä

32. Työkuormitukseni on muuttunut viimeisen vuoden aikana

33. Jos vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä", niin tähän voit kertoa, miten työkuormituksesi on muuttunut.

**Työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteiden kommentointi 23.12.2018 mennessä**

Henkilöstökyselyn vastausten perusteella työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteiksi valittiin (eivät ole tässä listauksessa tärkeysjärjestyksessä):

- 1. Henkilökohtaisen työkyvyn tukeminen**
- 2. Koulutussuunnitelmien laatiminen ja niiden toteutumisesta huolehtiminen**
- 3. Hyvän työilmapiirin vahvistaminen**
- 4. Esimiestyön tukeminen**
- 5. Tasapuolinen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu**

Pyydämme kommentteja valittuihin kehittämiskohteisiin liittyen.

1. Ovatko kehittämiskohteet mielestänne sellaisia, joihin on hyvä ensisijaisesti keskittyä? Jos ei,

2. Olisiko jokin toinen kehittämiskohde mielestänne ajankohtaisempi tai tärkeämpi? Jos kyllä, niin mikä?

3. Näettekö, että näihin kehittämiskohteisiin liittyvillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin? Perustelkaa vastaustanne.