



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Anna Vuoriola

Henkilöstöpoliittinen ohjelma

Tuloksia säätiön työhyvinvoinnin kehittämisestä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden yksikkö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

13.10.2021

Tekijä(t) Otsikko	Anna Vuoriola Henkilöstöpoliittinen ohjelma - Tuloksia säätiön työhyvinvoinnin kehittämisen
Sivumäärä Aika	30 sivua + 7 liitettä 13.10.2021
Tutkinto	Terveydenhoitaja (ylempi AMK), sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat	lehtori Marjatta Komulainen toiminnanjohtaja Varpu Mattlar
<p>Ilmari Helanderin Vanhusten Säätiö (Helander-kodit) tilasi henkilöstöpoliittisen ohjelman Metropolia Ammattikorkeakoululta syksyllä 2020. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Helander-kotien työntekijöiden työhyvinvointia, sen estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Tavoitteena oli luoda ymmärrys, mitä henkilöstön työhyvinvoinnin elementtejä on huomioitava henkilöstöpoliittisen ohjelman laadinnassa.</p> <p>Helander-kodit tukee lähinnä helsinkiläisiä vanhuksia tuottamalla kodinomaista ja turvallista palvelukotiasumista. Henkilökunta huolehtii asukkaiden arjen sujumisesta vuokra-asunnoissa ympäri vuorokauden. Tarjolla on jokapäiväiseen elämään ja hoivaan liittyviä palveluita. Henkilöstön määrä on 94, ja palvelukodit sijaitsevat Haagassa, Maunulassa ja Vuosaessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2021 aikana yhteistyössä Helander-kotien kanssa. Työn teoriaosuudessa perehdyttiin työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen tietopohjaan. Kehittämisprosessi käynnistettiin keräämällä tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilasta sähköisen kyselyn avulla, ja tietoja täydennettiin vapaamuotoisemmalla työpajatyöskentelyllä. Sähköisen kyselyn vastausprosentti oli 52 % ja pajatyöskentelyyn osallistui 20 % henkilöstöstä.</p> <p>Tulosten käsittelyyn käytettiin laadullista, aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Koottujen tietojen perusteella päädyttiin neljään avaintekijään, jotka osaltaan parantavat henkilöstön työhyvinvointia. Näitä ovat henkilöstön työhyvinvoinnin seuranta, henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstön palkitseminen ja henkilöstön työkyvyn tukeminen. Avaintekijöihin liittyen luotiin ehdotuksia henkilöstöjohtajiksi toimenpiteiksi, joiden avulla yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa henkilöstövisio.</p> <p>Työn lopputuloksena syntyi henkilöstöpoliittinen ohjelma, jonka henkilöstöjohtajien toimenpiteitä toteuttamalla yrityksen johto voi mahdollistaa työntekijöiden työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen laatu itsessään ei kehittynyt vielä prosessin aikana, mutta sen kehittämiseksi luotiin selkeät raamit. Helander-kodit päivittää henkilöstöpoliittista ohjelmaa jatkossa vuosittain muiden strategioiden päivityksen yhteydessä.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, yhteistoiminnallinen kehittäminen

Author(s) Title	Anna Vuoriola Personnel Policy Program – Results by Development of Well-Being at Work in Finnish Foundation
Number of Pages Date	30 pages + 7 appendices 13 October 2021
Degree	Master of Health Care (Nursing and Public Health Nursing)
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Senior Lecturer Marjatta Komulainen Executive Director Varpu Mattlar
<p>The Ilmari Helander Foundation for the Elderly (Helander Homes) ordered a personnel policy program from Metropolia University of Applied Sciences in the autumn of 2020. The purpose of this Master's Thesis was to recognise the well-being at work of the employees of Helander homes, the factors that prevent and promote it, and possible development needs. The aim was to create an understanding of which elements of personnel's well-being at work need to be noticed when doing the personnel policy program.</p> <p>The purpose of Helander Homes is to support mainly elderly people in Helsinki by establishing and maintaining home-like and safe service homes. The personnel takes care of the everyday life of the residents in the rental apartments around the clock. The personnel consists of 94 people, and the service homes are in Haaga, Maunula and Vuosaari.</p> <p>This Master's Thesis was made during 2021 in collaboration with the Helander Homes. In the theoretical part of the thesis is presented the knowledge base of well-being at work and personnel management. The development process started by collecting information on the current state of employees' well-being through an electronic survey. The information was supplemented by more informal workshops. The response rate to the electronic survey was 52 % and 20 % of the personnel participated in the workshops.</p> <p>Qualitative, data-driven content analysis was used to process the results. Based on the collected data, four key factors were identified. They would contribute to improving the personnel's well-being at work. These include monitoring personnel's well-being at work as well as educating, rewarding and supporting personnel's work ability. Personnel management proposals were created for the key factors that will enable the company to achieve a personnel vision.</p> <p>The result of this Master's Thesis was the personnel policy program. By following that, the company's personnel management should be able to enable the well-being at work of employees of the company. The quality of human resource management itself did not yet develop during the process, but a clear framework was created for its development. Helander Homes will update the personnel policy program every year in the future.</p>	
Keywords	well-being at work, human resource management, personnel policy program, collaborative development

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi ja sen johtaminen vanhustyössä	2
2.1	Työhyvinvointi ja työkyky	3
2.2	Hyvä johtaminen hoitotyössä	4
2.3	Tiedolla johtaminen ja henkilöstövoimavarojen kehittäminen	7
2.4	Vanhustyön erityispiirteitä	9
3	Ilmari Helanderin Vanhusten Säätiö	11
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys	13
5	Tutkimuksen toteuttaminen	13
5.1	Työturvallisuuskeskuksen Yksilötutka-työhyvinvointikysely ja sen tulokset	14
5.2	Työpajat työhyvinvoinnin kehittämiseksi tuloksineen	18
6	Tuloksena henkilöstöpoliittinen ohjelma	20
7	Pohdinta	23
7.1	Tulosten tarkastelu ja hyödynnettävyys	23
7.2	Prosessin eettisyys ja luotettavuus	24
	Lähteet	27
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedonhaku	
	Liite 2. Infokirje	
	Liite 3. Yksilötutka-kyselyn asteikkokysymysten tulokset	
	Liitteet 4–6. Esimerkkejä aineiston analyysista	
	Liite 7. Henkilöstöpoliittinen ohjelma	

1 Johdanto

Henkilöstö on yksi yritystoiminnan tärkeimmistä resursseista. Henkilöstöjohtaminen vaatii monenlaista osaamista, sillä siinä on huomioitava liiketoiminnan lähtökohtien lisäksi muun muassa henkilöstön työhyvinvointi ja -kyky sekä henkilöstöön kohdistuvat toimialan ja yrityksen omat erityispiirteet ja vaatimukset. Henkilöstöjohtamisen tukena yrityksillä onkin usein käytössään siihen sopivia työkaluja, kuten henkilöstöpoliittinen ohjelma, -strategia ja -suunnitelma.

Työhyvinvointiin vaikuttavat itse työ, sen työyhteisön ilmapiiri ja johto, organisaation ominaispiirteet sekä työntekijän oma käsitys työyhteisöstään. Esimiehen tapa viestiä ja toimia näkyy henkilöstön sitoutumisessa ja motivoitumisessa omaan työhönsä. Lisäksi työpaikan ilmapiiriä muokkaa työntekijöiden välinen kommunikointi. Hyvin johdetussa työyhteisössä työntekijöille annetaan vastuuta ja valtaa työnsä kehittämiseen. Tämä lisää paitsi työntekijöiden työhyvinvointia, myös heidän työnsä tuottavuutta. (Reikko – Salonen – Uusitalo 2010: 69.)

Henkilöstön osallistaminen sitouttaa, motivoi ja mahdollistaa hiljaisen tiedon hyödyntämisen. Henkilöstö tunnistaa usein parhaiten arjen kehittämiskohteet ja osaa ideoida toimivia ratkaisuja. (Ylikahri 2020.) Työhyvinvoinnin edistäminen on aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä työpaikalla. Lisäksi keskeisiä toimijoita tässä ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Myös työterveyshuolto on tärkeä yhteistyökumppani työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Hakanen 2021.)

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. - - Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen. Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Ilmari Helanderin Vanhusten Säätiön (myöh. Helander-kodit) toiminnan perusteena ovat vanhusten yksilöllinen kohtaaminen ja kunnioittaminen sekä kuntoa ylläpitävä, virikkeellinen työote (Ilmari Helanderin vanhusten säätiö 2021). Tärkeimmiksi kehittämisalueiksi

Helander-kodit on nimennyt työilmapiirin kehittämisen, hyvän työergonomian noudattamisen ja henkilöstön omaehtoisen liikunnan ja terveellisten elämäntapojen tiedostamisen ja tukemisen sekä mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen. Keittiötoiminnassa kiinnitetään edellisten lisäksi huomiota laiteturvallisuuteen ja hygieniaan. (Helander-kodit 2017.)

Helander-kodeilla on tarve henkilöstöpoliittiselle ohjelmalle. Sen uskotaan entisestään parantavan säätiön työnantajamielikuvaa ja työntekijöiden työhyvinvointia, jonka positiivinen vaikutus näkyy myös asiakastytyväisyydessä. Asiakkaiden tyytyväisyys ja organisaation kyky toteuttaa tehtäväänsä kytkeytyykin suoraan henkilöstön tyytyväisyyteen (Helkkula 2020). Yhteys tiimityön, työhyvinvoinnin ja potilasturvallisuuden välillä on merkittävä (Welp – Manser 2016). Ohjelman luomiseksi on selvitettävä työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, sen estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Tämän opinnäytetyön rakenne noudattaa työn etenemistä.

2 Työhyvinvointi ja sen johtaminen vanhustyössä

Tiedonhaussa selvitettiin, mitä aiheesta jo tiedetään, ja voiko jo olemassa olevan teoriatiedon pohjalta tehdä joitain suosituksia. Kirjallisuuden fokuoinnissa kriteerit ovat: alkuperäisaineiston julkaisu/hyväksymisvuotena viimeinen kymmenen vuotta (2010–2020), vertaisarvioitu tutkimus (tutkimusartikkeli) ammattijulkaisussa, saatavilla ilmainen ja kokonainen teksti sekä artikkelin otsikossa/tiivistelmässä hakuun valitut sanat. Tiedonhaku on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

Kaikista hakutuloksista valikoitui mukaan yhteensä 14 artikkelia. Lisäksi lähteitä löytyi mm. kyseisten artikkelien lähdeluetteloista, Työhyvinvointiboosterista ja opinnäyteohjaajan avulla. Tutkija luki myös useita henkilöstöpoliittisia ohjelmia ja henkilöstöstrategioita työn tueksi. Näitä olivat mm. Tredu, Miehikkälän ja Laihian Googlestä löytyneet henkilöstöpoliittiset ohjelmat ja Jani Tuliniemen YAMK-opinnäytetyön vuodelta 2019.

2.1 Työhyvinvointi ja työkyky

Kansainvälisissä ja kotimaisissa työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa on todettu työtyytyväisyyden, -terveyden ja -hyvinvoinnin sekä työssä jatkamisen taustalla olevan monia tekijöitä, jotka liittyvät työntekijään, yritykseen ja sen johtamiseen. Erityisesti psykososiaaliset tekijät ovat nykykäsityksen mukaan merkittäviä edellytyksiä työssä jaksamiselle. Näitä ovat muun muassa työntekijän kokemukset kuulluksi tulemisesta ja sosiaalinen tuki työyhteisössä sekä työn hallinta ja palkitsevuus. Toiminnan selkeät tavoitteet ja onnistunut töiden organisointi ovat myös yhteydessä työhyvinvointiin. Henkilöstön ajantasainen ammattitaito, työpaikan myönteinen ilmapiiri sekä oikeudenmukainen esimiestyö rakentavat perustan palveluiden laadun ja taloudellisen tuottavuuden parantamiselle. (Mäkipää ym. 2012.)

Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat ensisijaisesti työyhteisö ja organisaation toimintatavat sekä työntekijän oma työn hallinta ja ominaisuudet suhteessa työn vaatimuksiin. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat yhteiskunnan toimintakulttuuri ja lähiympäristö, vaikka ne ovat työn ulkopuolisia tekijöitä. Työntekijöiden työhyvinvointi on yhteydessä vähäisempiin sairauspoissaoloihin, ja työympäristön ergonomian huomioiminen on yhteydessä tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvien poissaolojen vähenemiseen. Työhyvinvoinnin osatekijöistä mielenterveyspoissaolojen kasvuun on puolestaan yhteydessä oikeudenmukaisen johtajuuden kokemuksen heikentyminen. vanhustenhuollon työntekijöiden koettu työhyvinvointi oli työyhteisötasolla heikompi kuin lastensuojelussa ja erikoissairaanhoidossa. (Laine 2019.)

Työhyvinvointia kehittämällä vaikutetaan tuottavuuteen ja tuottavuutta kehittämällä vaikuttaa työhyvinvointiin. Henkilöstö osallistaminen kuormitus- ja voimavaratekijöiden sekä työn kehittämiskohteiden määrittelyyn tukee sekä uudenlaisten innovatiivisten ratkaisujen löytymistä että henkilöstön osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemusta. (Gröhn – Rekola 2017.) Työntekijän saama tuki organisaatiolta, esimieheltä ja työtovereilta liittyvät positiivisesti psykologiseen hyvinvointiin, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti jopa työturvallisuuteen. (Wong 2018.)

Kokonaisvaltainen käsitys työkyvystä on työhyvinvoinnin perusta. Työkyvyn kannalta tavoitteena on, että työn ja työntekijän omien voimavarojen välillä vallitsee mahdollisimman hyvä tasapaino. Työhyvinvointi syntyy omista kokemuksista suhteessa omaan työ-

hön. (TTK 2012: 5–6.) Ihmisen fyysinen ja psyykkinen toimintakyky voidaan nähdä työkyvyn perustana. Työkykyyn vaikuttavat myös työntekijän ammattitaito ja työhön kohdistuvat asenteet. Lisäksi työkyvyn harkinnassa on arvioitava ihmisen ja työn yhteensopiavuutta ja sitä, mikä olisi ihmisen työkyky toisenlaisissa tehtävissä. (TELA 2021.)

Työkyvyn tukeminen on osa organisaation henkilöstöstrategiaa. Esimiehen tehtäviä ovat työssä selviytymisen seuraaminen ja työkyvyn alenemisen varhainen tunnistaminen sekä tarvittaessa keskusteleminen työkykyasioista ja näiden keskustelujen dokumentointi. Esimies voi pyytää arvioita työntekijän työkyvystä työterveyshuolloilta ja pyytää työterveysneuvottelua. Tällaisessa kolmikantaneuvottelussa kartoitetaan työkykyä tukevia toimenpiteitä yhdessä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kanssa. Muutenkin työterveyshuolto tukee esimiestä ja yritystä työkykyasioissa ja osallistuu työpaikan työkyvyn hallinnan ohjeen tai varhaisen tuen mallin laadintaan. Työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet osallistuvat työpaikan työkyvyn toimintakäytäntöjen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Österbacka 2021.)

Työkykyä voidaan tukea myös tarjoamalla työntekijälle sairausloman sijaan korvaavia työtehtäviä. Tällöin työntekijä tekee jotain muuta työtä kuin työehtosopimuksessa sovitua, joten korvaavan työn tekeminen on vapaaehtoista. Usein mielekäs ja voimavaroille sopiva työ edistää toipumista ja lyhentää sairauspoissaoloa, eikä korvaavan työn tekeminen saa vaarantaa työntekijän paranemista. Korvaava työ on kustannustehokasta: kotona sairastamisen sijaan työntekijän työpanos on toisissa tehtävissä työnantajan käytössä. Omia tehtäviään työntekijä voi tehdä kevennetysti ”muokatussa työssä”: esimerkiksi työtunteja tai työtehtävien määrää muuten voidaan vähentää. (Meritähti 2019.)

2.2 Hyvä johtaminen hoitotyössä

Työntekijöiden kuulluksi tulemisen tunnetta lisäävä organisaatiokulttuuri tuottaa innovatiivisuutta, mikä on yritykselle merkittävä kilpailutekijä. Yrityksissä vuorovaikutuksen mahdollistavat viestintäkäytännöt luovat työntekijöille kuulluksi tulemisen mielikuvan. Molemminpuolinen kuuntelu mahdollistaa avoimen keskustelun ja osallistumisen. Tällöin työntekijöiden itsetunto ja työhön sitoutuminen kasvavat. (Rees ym. 2013.)

Organisaatiot, joilla on pitkän aikavälin strategioita ja tavoitteita, sijoittavat myös henkilöresursseihin. Tämä muodostaa merkittävän kilpailuedun. Henkilöresurssien hallinta

terveydenhuollossa liittyy keskeisesti henkilöstön tehokkaaseen suorituskykyyn. Tehokas henkilöstöhallinto pyrkii parantamaan työntekijän suorituskykyä ja edistää siten myös yrityksen kilpailukykyä ja liiketoimintaa. (Frixou – Chraralambous 2016.)

Työurien pidentäminen on keskeinen kansallinen tavoite, johon pyritään työhyvinvointia ylläpitämällä ja edistämällä. Työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä on hyvä johtaminen, joka tukee myös henkilöstöpoliittisen ohjelman toteuttamista ja henkilöstölähtöistä kehittämistä. Kansallisissa linjauksissa yhdeksi pääkeinoksi työhyvinvoinnin tukemisessa onkin asetettu johtamisen ja esimiestyön parantaminen. (Räfsen 2019.)

Räfsenin pro gradussa (2019) esimiehet määrittivät työhyvinvoinnin tekijöiksi merkityksellisen työn ja työolosuhteet, yksilön ja hänen elämäntilanteensa, jatkuvasti kehittyvän ammatillisen osaamisen sekä hyvin johdetun organisaation. Esimiehet itse kokivat työhyvinvoinnin johtamisen haastavaksi, mutta tärkeäksi ja luonnolliseksi osaksi arkijohtamista. Se nähtiin huolehtimisena paitsi työntekijöiden hyvinvoinnista, myös työn sujuvuudesta ja mielekkyydestä erilaisilla vuorovaikutuksen keinoilla. Tässä organisaation tulisi keskittyä esimiesten mukaan yhteistyöhön, esimiestyön tukeen ja mahdollistamiseen sekä organisaation työhyvinvointitavoitteiden johdonmukaiseen johtamiseen.

Puhan pro gradussa (2013) hoivan ja hoidon lähijohtaminen arvioitiin monilla osa-alueilla hyväksi. Lähijohtajien ja heidän alaistensa arviot henkilöstöhallintoon ja vuorovaikutukseen liittyvillä osa-alueilla erosivat merkitsevästi, sillä lähijohtajien omat arviot olivat selkeästi alaisten arvioiteja korkeammalla. Vuorovaikutuksesta henkilökunnan kanssa alaisilta saivat alhaisemman arvioinnin työntekijöiden arvostaminen ja aktiivinen kuuntelu sekä luotettavuus ja huolenpito. Molemmilta ryhmiltä hyvät arvosanat puolestaan saivat arvo- ja eettinen osaaminen sekä hoito- ja hoivatyön johtaminen.

Toisaalta Harmoisen väitöskirjan (2014) mukaan arvostava johtaminen toteutuu terveydenhuollon organisaatioissa hyvin. Parhaiten toteutuu tasa-arvoisuus ja heikoiten suunnitelmallinen johtaminen. Arvostava johtaminen toteutuu henkilökunnan mukaan heikommin kuin johtajien mukaan. Arvostava johtaminen oli yhteydessä myös työhön sitoutumiseen: mitä enemmän arvostavaa johtamista oli, sitä enemmän työhön sitouduttiin.

Myös kohtaaminen ja kohtaamattomuus liittyvät työntekijän itsensä arvokkaana kokemiseen ja työssä jaksamiseen. Työntekijät toivovat johtajan kohtaavan heidät omasta aloit-

teestaan. Onnistuneessa kohtaamisessa johtajan tulee asettua samalle tasolle työntekijän kanssa ja arvostaa häntä niin ammattilaisena kuin ihmisenäkin. Kohtaamiselle tärkeää ovat kokemukset kuuntelusta, kiireettömyydestä ja aidosta läsnäolosta. Lisäksi tarvitaan ratkaisu- ja päätöskeskeistä johtajuutta sekä molemminpuolista luottamusta. (Vatanen 2019.)

Johtajat pysyvät todennäköisemmin eettisiä arvoja vaalivissa organisaatioissa. Heikompi eettinen kulttuuri on yhteydessä työpaikanvaihdon syistä varsinkin laskeneeseen työhyvinvointiin ja motivaatioon sekä organisaatioon tyytymättömyyteen. Lisäksi eettinen organisaatiokulttuuri kytkeytyy vähäisempiin sairauspoissaolomääriin organisaatiotasolla. (Kangas 2017.) Eettinen organisaatiokulttuuri siis lisää työhyvinvointia ja eettiset arvot toimivat myös organisaation vetovoimaisuutta lisäävänä tekijänä. Myös työntekijöille on tärkeää käydä arvokeskustelua.

HR:n ja vastuullisen johtamisen toimiva rajapinta voi lisätä HR:n panosta vastuulliseen johtajuuteen ja sitä kautta koko organisaation vastuullisuutta ja kestävyyttä. Tällaisen työn mahdollistamiseen tarvitaan kuitenkin niin johdon ja esimiesten kuin HR:n ja työntekijöidenkin yhteistä vuorovaikutusta. Näin ollen vastuullisuus syntyy organisaatioissa osapuolten yhteisen kehittämisen ja vuorovaikutuksen tuloksena, joten tässä työntekijät nähdään aivan yhtä tärkeiksi kuin johto. (Gond – Igalens – Swaen – El Akremi 2011.)

Monikulttuurisen työyhteisön toimivuus vaatii maahanmuuttajien työelämäosaamista, moninaisuuden johtamista, ja työyhteisön ristiriitojen käsittelytaitoja ja molemminpuolista kulttuurista sopeutumista. Esimiesten, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon yhteistyön merkitys korostuu sekä työhyvinvointi- että monikulttuurisuuskysymyksissä. Se on tärkeää erityisesti työkykyarvioissa ja haastavissa puheeksiotoissa. Näkemykset työhyvinvoinnin toteutumisesta ovat samansuuntaiset kantaväestöllä ja maahanmuuttajilla. Käsitteet kuitenkin eroavat maahanmuuttajien osaamisen ja ammattitaidon suhteen, sillä kantaväestö ajattelee näitä tekijöitä riskeinä työhyvinvoinnille. Monimuotoisuus- ja henkilöstöstrategioiden linkittäminen organisaation toimintastrategiaan mahdollistaa työhyvinvoinnin ja monikulttuurisuuden hyvän strategisen johtamisen. (Kujanpää 2017.)

2.3 Tiedolla johtaminen ja henkilöstövoimavarojen kehittäminen

Tiedolla johtaminen perustuu lisääntyvän tietomäärän hyödyntämiseen organisaation kehittämisessä ja päätöksenteossa. Kun valittuna on hyvät mittarit toiminnan seuraamista ja kehittämistä varten, voi mahdolliset muutostarpeet huomata ja toteuttaa nopeasti. (Alakoski 2018.) Organisaation perustehtävän pitää olla todella kirkas. Toiminnassa syntyvää tietoa täytyy hyödyntää järjestelmällisesti toiminnan kehittämisessä. Tavoitteiden toteutumista on voitava seurata, mutta erilaisista on hyötyä vain, jos organisaatiossa voidaan keskustella niistä. Tiedolla johtamisessa tieto itsessään siis ohjaa keskustelua oikeisiin asioihin. (Toikkanen 2019.)

Tiedon määrä, nopeus ja saatavuus on kasvanut huomattavasti, ja tietoa tuotetaan paljon. Ajantasaisen tiedon käyttäminen johtamisen välineenä on tärkeää, ja siinä korostuu tiedonhallinnan prosessi. Saatu ja kerätty tieto tuo toimintaan vaikuttavuutta, ja sen avulla saadaan tukea ja läpinäkyvyyttä päätöksentekoon. Tiedon avulla pystytään seuraamaan toiminnan laatua ja löytämään toiminnasta kohteet, joihin panostamalla voidaan kehittää omaa toimintaa. Tietoa tulee kuitenkin johtaa ja käyttää hyväksi johtamisessa, sillä se ei yksinään kehitä tai muuta toimintaa. (Lamroth 2021.)

Liikkeenjohdon strategia on toimintasuunnitelma, jossa organisaation päätoiminnot, tavoitteet ja toimintaperiaatteet liitetään yhtenäiseksi, tietylle ajanjaksolle ulottuvaksi kokonaisuudeksi. Strategia määrittelee organisaation liiketoimintaa toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet huomioiden. Strategiassa sekä organisaation taloudelliset että henkiset voimavarat kohdistetaan kestävän kilpailuaseman luomiseksi. (Kauhanen 2010: 20–22.)

Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun prosessissa puolestaan määritellään tavoitteet henkilöstövoimavaroille, laaditaan niiden saavuttamiseksi henkilöstöstrategiaa ja kehitetään henkilöstöpolitiikkaa henkilöstöjohtamisen osa-alueille. Kaikki organisaatiot toteuttavat toimintaansa nimenomaan henkilöstön avulla, ja organisaation menestyksen ratkaisevat lopulta henkilöstö ja sen osaaminen. Organisaation tehokkuuteen vaikuttavat olennaisesti oikeat henkilöt oikeaan aikaan oikeissa tehtävissä ja oikealla palkkatasolla. (Kauhanen 2010: 63, 227.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa yhteensopivuusajatteluun ja voimavaralähtöiseen ajatteluun. Yhteensopivuusajattelussa pidetään tärkeänä, että henkilöstöstrategia on liiketoimintastrategian kanssa samansuuntainen, ja että henkilöstöpolitiikka tukee strategisia päämääriä. Voimavaralähtöisessä ajattelussa puolestaan liiketoimintastrategia muodostetaan omien tunnistettujen vahvuuksien ympärille. Henkilöstövoimavarojen johtamisella on suuri merkitys strategian toteuttamisessa, kun strategian painopisteinä ovat henkilöstön kyvykkyys ja osaaminen. Yleensä sekä yhteensopivuusajattelu että voimavaralähtöinen ajattelumalli ovat käytössä. (Viitala 2013: 53–56.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM) tarkoittaa organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, ylläpitoa, motivointi, palkitsemista ja kehittämistä. Jokaisen organisaation pitäisi kyetä saamaan organisaatioon töihin haluamiaan henkilöitä sekä pitää nämä henkilöt organisaatiossa kannustamalla, motivoimalla ja takaamalla heille edellytykset riittäviin työsuorituksiin. Lisäksi organisaation pitäisi voida palkita työntekijät erinomaisista suorituksista, kehittää heitä ja ylläpitää työkykyä. Tällöin työntekijät pystyvät tekemään töitä nyt ja tulevaisuudessa, jolloin yritys mahdollistaa pitkiä ja arvostettuja työuria. Henkilöstövoimavarojen johtamisen voidaan nähdä jakautuvan neljään rooliin: strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, muutoksen johtamiseen, infrastruktuurin johtamiseen ja henkilöstön panoksen johtamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumisen mittareina on perinteisesti pidetty vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja ja työtyytyväisyyttä. (Kauhanen 2010: 16, 215, 220.)

Toisaalta henkilöstövoimavarojen johtamisen ajattelutavat voidaan jakaa kovaan ja pehmeään. Kova HRM näkee rationaalisesti henkilöstön yhtenä monista resursseista, jolloin ajattelussa painottuvat kustannustehokkuus sekä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioiden yhteys. Tällöin henkilöstötoimintojen oleellisimmiksi tehtäviksi ajatellaan esimerkiksi henkilöstön hankinta- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen, jotta henkilöstöä voitaisiin kannustimien avulla ohjata toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Pehmeä HRM puolestaan ajattelee henkilöstöä kustannuksen sijaan voimavarana. Tyytyväisellä ja osaavalla henkilöstöllä ajatellaan olevan merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen. Työntekijät, jotka kokevat voivansa kehittyä ja vaikuttaa asioihin, sitoutuvat paremmin yhteisiin tavoitteisiin. Useimmiten kovaa ja pehmeää ajattelumallia ilmenevät rinnakkain esimerkiksi siten, että johto noudattaa kovempaan linjaa, kun taas henkilöstöammattilaiset näkevät tilanteen pehmeän ajattelutavan kautta. (Viitala 2013: 41–42.)

Organisaation kehittämisen lähestymistapoja on kaksi: teknostruktuurallinen ja inhimillis-prosessuaalinen. Näistä ensimmäisessä päähuomio kiinnitetään organisaation rakenteisiin ja tekniikkaan, toisessa ihmisiin ja prosesseihin, jotka edistävät tarpeiden toteutusta ja päämäärien saavuttamista. Organisaation kehittämisen tavoitteina voidaan nähdä tehokkuus ja laatu, osaaminen ja ammattitaito sekä hyvinvointi ja terveys, jotka kaikki liittyvät toisiinsa. Toiminnan ja tavoitteiden sopeuttaminen muutoksiin toimintaympäristössä on olennaista sekä työntekijän kehittymisen ja terveyden että organisaation selviämisen kannalta. (Kauhanen 2010: 29–30.)

Organisaation kehittämiseen vaaditaan muun muassa jatkuvaa oppimista yksilöiltä ja myös organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. (Kauhanen 2010: 30.) Oppiva organisaatio tarkoittaa organisaatiota, joka jatkuvasti laajentaa kykyään luoda tulevaisuuttaan. Oppiminen nähdään myös luovana, uudistava prosessina. Oppivan organisaation perustekijät ovat systeemijattelu, yksilön pätevyys, ajattelumallit, yhteisen vision rakentaminen ja tiimien oppiminen. (Ylikulppi 2019.) Oppivan organisaation kulttuuriset näkökohdat vaikuttavat positiivisesti ja suoraan myös työntekijöiden työhön sitoutumiseen (Song – Lim – Kang – Kim 2014).

2.4 Vanhustyön erityispiirteitä

Negatiiviset näkökohdat, henkilöstön tyytymättömyys ja sisäisiin organisaatiotekijöihin liittyvät ongelmat vanhusten hoidossa ovat tunnettuja ja dokumentoituja. Lähiesimies on tärkeä toimija hyvän työilmapiiri saavuttamiseksi vanhusten hoidossa, sillä hän vaikuttaa paljon työntekijöiden psykososiaaliseen työympäristöön. Työn palkitsevuuden kokemuksesta ja lähiesimiehen johtamistyyllillä on todettu yhteys. Työntekijöiden kokemassa hyvinvoinnissa ja palkitsemisessa työpaikalla on havaittu eroja: esimerkiksi työntekijän korkeampi koulutustaso lisää hänen tyytyväisyyttään esimiestyöhön. (Keisu ym. 2018.)

Kaarlelan pro gradun (2013) mukaan vanhustenhoito on muutosvaiheessa palveluasumisen lisääntyessä. Merkittävin vanhusten hoidon sairaanhoitajan työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä on työyksiköstä riippumaton työn sisältö. Tyytyväiset sairaanhoitajat myös kehittävät hoitotyön laatua ja omaa osaamistaan. Työtyytyväisyyteen on panostettava sekä työyhteisötaitoja lisäämällä että johtamisosaamista kehittämällä. Riittävät resurssit on varmistettava uusien työntekijöiden perehdytykseen, sairaanhoitajan työnkuvan tulisi olla selvä, ja automaattisen lisäpalkitsemisen perusteena pitäisi olla ammatillinen lisä-

koulutus. Alan vetovoimaisuutta tulisi vahvistaa nuorten saamiseksi alalle ja keinoja työurien pidentämiseen tulisi pohtia ikääntyville työntekijöille tulevaisuuden mahdollista hoitajapulaa ennakoiden.

Terveydenhuollon organisaatioissa on kasvavaa kilpailua terveydenhuollon ammattilaisista. Uusia osaajia tarvitaan alalle eläköitymisten myötä, ja työntekijän valmius sitoutua organisaation toimintaan ja tavoitteisiin on tärkeää. Strategisella johtamisella tuetaan vetovoimaisen, kilpailijoita houkuttelevamman työnantajamielikuvan rakentamista työntekijöiden sitouttamiseen. (Engbers 2019.)

Hirvosen pro gradussa (2018) todetaan, että yli puolet vuorotyötä tekevästä hoitajista arvioi hyväksi sekä oman että työyhteisönsä työhyvinvoinnin. Elämäntilanteen, terveydentilan ja motivaation osa-alueen hoitajat arvioivat myönteisesti. Huolta omasta mielialasta ja stressiä esiintyi hoitajilla psyykkiseen hyvinvointiin liittyen. Hoitajat näkivät myönteisenä osaamisensa, mutta noin viidennes vastanneista koki, ettei omia kykyjä pystynyt hyödyntämään työssä tehokkaasti ja ettei oman ammattitaidon kehittämiseksi ollut järjestetty riittävästi koulutusta. Lisäksi hoitajilla oli melko paljon lyhyitä vuorovälejä työvuo- roissaan, mutta enemmistö koki pystyvänsä tauottamaan työtään. Hoitajat arvioivat työnsä henkisesti ja fyysisesti kuormittavaksi.

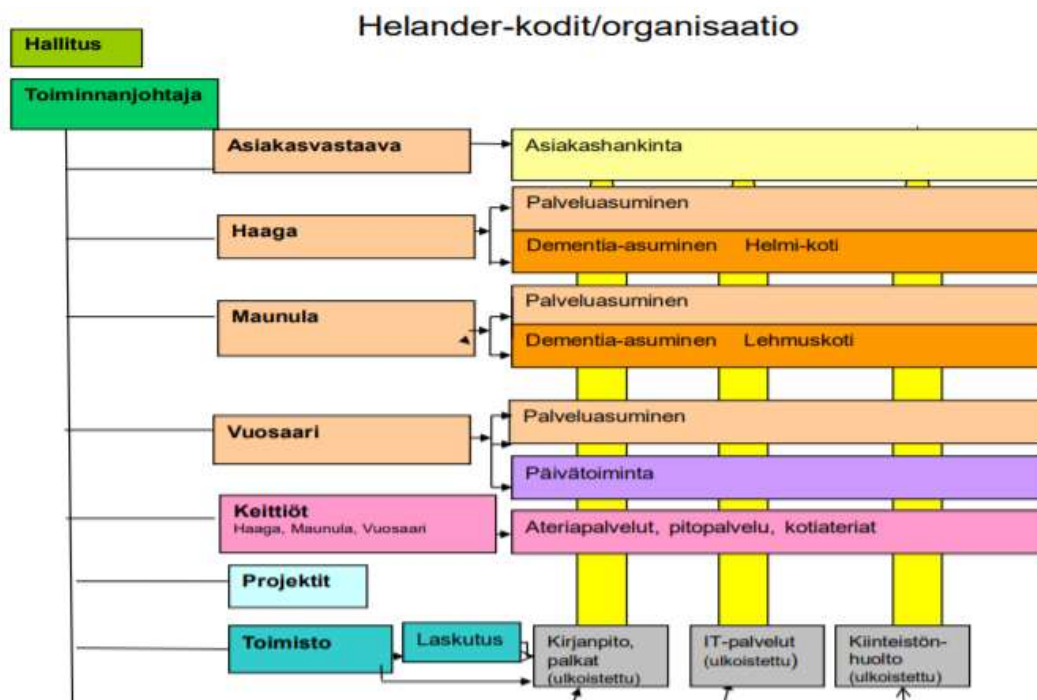
Salorannan pro gradun (2019) tulosten mukaan sitoutuneisuutta tiimien toimintaan ja päämäärähakuisuutta pidetään arvossa moniammatillisissa työryhmissä. Asiakaslähtöisyys on moniammatillisten tiimien työn perusta. Vuorovaikutus, tiedonkulku ja toimiva yhteistyö puolestaan ovat tärkeitä tiimityön johtamisessa. Yhteistyöryhmissä johtajan tehtäväalueeseen kuuluvat yhteistyö muiden kanssa ja hyvän työilmapiirin mahdollistaminen. Moniammatillisten työryhmien johtamista voidaan kehittää antamalla yhteistä aikaa, tasapuolisuudella ja hyvillä ihmissuhdetaidoilla. Johtamiskäytännöissä tulee pyrkiä pois vanhoista hierarkkisista malleista, ja koko työryhmän osaaminen tulisi saada näkyväksi.

3 Ilmari Helanderin Vanhusten Säätiö

Liikemies Ilmari Helander (1882–1975) perusti Ilmari Helanderin Vanhusten Säätiön vuonna 1967 lahjoittaen työurallaan keräämänsä rahat säätiön pohjavaroina. Helander-kodit tukee lähinnä helsinkiläisiä vanhuksia tuottamalla kodinomaista ja turvallista palvelukotiasumista. Henkilökunta huolehtii asukkaiden arjen sujumisesta vuokra-asunnoissa ympäri vuorokauden. Tarjolla on jokapäiväiseen elämään ja hoivaan liittyviä palveluita. (Ilmari Helanderin Vanhusten Säätiö 2021.)

Helander-kotien harraste- ja virkistystoiminta on monipuolista. Asukkaat voivat vapaasti käyttää kuntosalia, kirjastoa ja saunoja sekä oleskelu- ja vaatehuoltotiloja. Lisäksi palvelukodeissa voi osallistua erilaisiin harrasteryhmiin, ohjattuun liikuntaan ja muihin tilaisuuksiin. Palveluasumisen kuukausihinta vaihtelee kodista ja asunnon koosta riippuen 1482–2111 e/kk/hlö. Kuukausimaksuun sisältyvät asunnon vuokran, sähkön ja veden lisäksi viikoittainen saunavuoro, turvajärjestelmät, oman keittiön palvelukodissa valmistamat ateriat, harrasteryhmät sekä avustavan viikkosiivouksen ja liinavaatteiden pesun. Kaikki Helander-kodit on hyväksytty palvelusetelipaikoiksi. (Ilmari Helanderin Vanhusten Säätiö 2021.)

Säätiön palvelukodit sijaitsevat Haagassa, Maunulassa ja Vuosaarella. Haagan palvelukoti jakautuu Hellä- ja Helmi-koteihin, joista Hellä on palvelukoti fyysisesti huonokuntoisille ja Helmi hoitoasumista muistisairaille asiakkaille. Maunulan Helander-kodin yhteydessä toimii 20-paikkainen Lehmuskoti muistisairaille, ja Vuosaarella järjestetään myös Ilmari-päivätoimintaan, jonka kesto on 3–6 tuntia päivässä. Säätiöllä on omat fysioterapeutit, jotka järjestävät myös ryhmämuotoista muistikuntoutusta. Lisäksi palvelukodeissa on tarjolla ateria- ja juhlapalveluita, kampaamo- ja parturipalveluita sekä Haagassa myös kasvo- ja jalkahoitoja. (Ilmari Helanderin vanhusten säätiö 2021.)



Kuvio 1. Organisaatio (Helander-kodit 2017).

Säätiön arvoperustan muodostavat asukkaiden ja heidän omaistensa hyvään liittyvät tekijät kuten vanhuksen kunnioittaminen ja yksilöllinen kohtaaminen, virikkeellinen ja kuntoa ylläpitävä työote sekä hengellinen ja henkinen tuki. Henkilökunnan keskuudessa työn lähtökohtana ovat oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luotettavuus, vastuullisuus, inhimillisyys ja ahkeruus. Arvot ovat vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, voimavaralähtöinen toiminta, turvallisuus ja taloudellisuus. Vision mukaan Helander-kodit on ”laadukkaita ja halutuimpia paikkoja asua ja tehdä työtä”. (Helander-kodit 2017.)

Työntekijöitä säätiöllä on 94. Heistä 35 työskentelee Haagassa, 40 Maunulassa, 17 Vuosaarella ja 2 hallinnossa. Palvelukotien työntekijöistä palveluasumisessa työskentelee 52, muistikodeissa 25 ja keittiöissä 15 työntekijää. Hoitotyöntekijöistä lähihoitajia on 44, hoitoapulaisia 13, sairaanhoitajia ja geronomeja yhdeksän ja hoiva-avustajia viisi. Lisäksi fysioterapeutteja on kolme ja jokaisella palvelukodilla on oma johtaja. Työsuhteista huomattava osa kestää yli kaksi vuotta ja vaihtuvuus on ollut vähäistä. Tutkimusta tehdessä 2 lähihoitajan paikkaa oli avoinna. Hallituksen ja toiminnanjohtajan alaisuudessa ja johtoryhmässä työskentelevät kolme talojen johtajaa, joiden alaisuudessa puolestaan työskentelevät päivittäisestä toiminnasta vastaavat tiimiesimiehet. (Helander-kodit 2017.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilasta ei ole juurikaan ennakkotietoa. Aiemmin työhyvinvointikyselyitä on toteutettu kahden vuoden välein. Edellinen työhyvinvointikysely on toteutettu ennen Covid-19-pandemiaa, eikä sitä hyödynnetä tässä tutkimuksessa. Savolainen ym. toteavat tutkimuksessaan (2021) pandemian lisänneen tiettyjen suomalaisten työntekijöiden ahdistusta. Lisääntynyt ahdistuneisuus voi häiritä työhyvinvointia ja korostaa organisaation roolia osallistavan ja huolehtivan työkuulttuurin ylläpitämisessä sekä tuen tarjoamisessa.

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Helander-kotien työntekijöiden työhyvinvointia, sen estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä mahdollisia kehittämistarpeita sähköisen kyselyn ja vapaamuotoisemman pajatyöskentelyn avulla. Tavoitteena oli luoda ymmärrys, mitä henkilöstön työhyvinvoinnin elementtejä on huomioitava henkilöstöpoliittisen ohjelman laadinnassa. Tutkimuskysymys oli: mitä on hyvä työhyvinvoinnin johtaminen Helander-kodeissa?

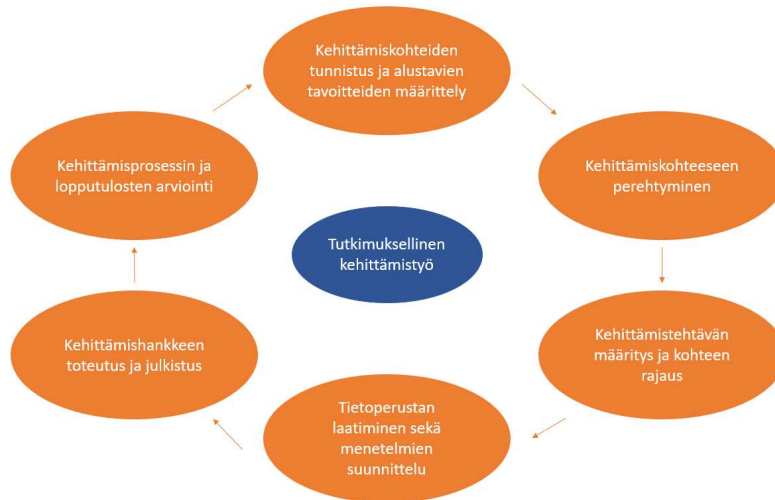
5 Tutkimuksen toteuttaminen

Aloituspalaveri pidettiin tammikuun 2021 lopulla Teamsilla. Tiedonhaku ja tutkimussuunnitelma valmistuivat maaliskuussa. Tutkimus päätettiin toteuttaa kaksivaiheisena: ensin kysely työhyvinvointiin liittyen työyhteisön voimavarojen ja kehittämiskohteiden löytämiseksi, ja sitten pajatyöskentelyä tulosten tarkentamiseksi. Menetelmät tekivät mahdolliseksi työyhteisön ja työntekijöiden kuuntelemisen ja osallistamisen kehittämistyöhön. Eri menetelmillä kootut tulokset myös täydensivät toisiaan.

Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat pohjautuvat laadulliseen lähestymistapaan. Tällöin ilmiö eli työhyvinvointi nähdään työntekijöiden, heidän kokemuksensa ja tulkin-tojen merkityksien kautta. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja nostamaan tietoisuuteen ne työhyvinvoinnin kehittämisalueet, jotka ovat työntekijöiden kokemuksen mukaan merkityksellisiä juuri heidän toimintaympäristössään. (Puusa – Juuti 2020.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) luoma kuvio (2) selvittää tutkimuksellisen kehittämistyön useita vaiheita. Kuviossa kehittämistyö kuvataan lopusta takaisin alkuun jatkuvana prosessina, jossa kehittämiskohteiden tunnistusta ja alustavien tavoitteiden

määrittystä seuraa kohteisiin perehtyminen sekä teoriassa että käytännössä, kohteen rajaus ja kehittämistehtävän määrittäminen, lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu sekä tietoperustan laatiminen. Viimeisen kohdat ovat kehittämishankkeiden toteutus ja julkistus eri muodoissa sekä prosessin ja lopputulosten arviointi. Malli kuvaa hyvin työn prosessia ja auttaa jäsentämään kehittämistyön vaiheita.



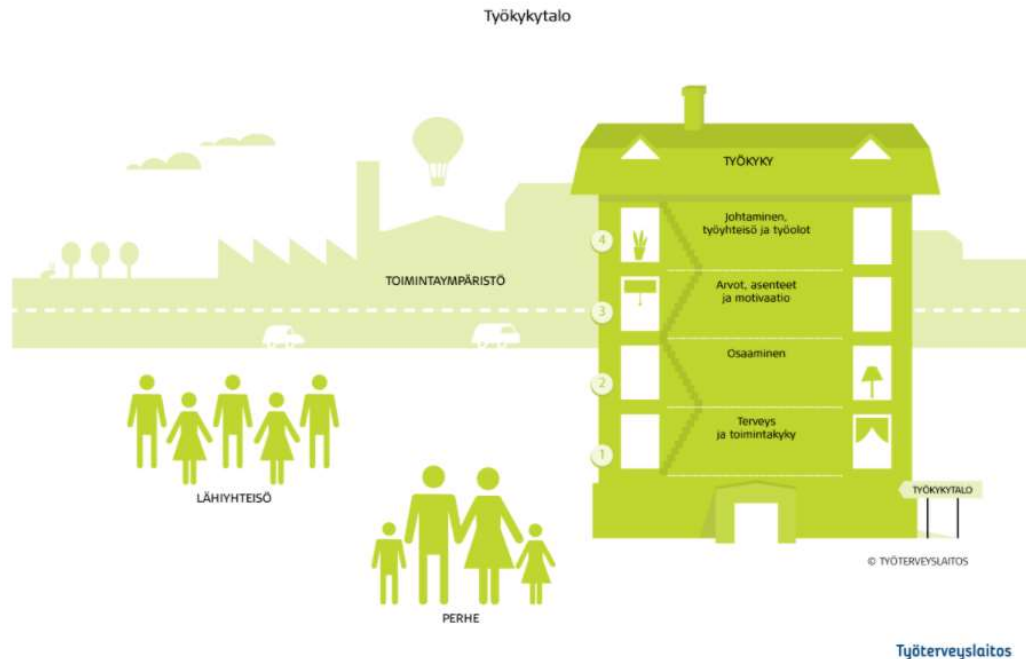
Kuvio 2. Tutkimuksellinen kehittämistyö (mukailtu kuvasta Ojasalo ym. 2014.)

5.1 Työturvallisuuskeskuksen Yksilötutka-työhyvinvointikysely ja sen tulokset

Työhyvinvointikyselynä hyödynnettiin Työturvallisuuskeskuksen Yksilötutka-kyselyä, joka pohjautuu Työterveyslaitoksen Työkykytalo-malliin. Kyselyyn on valmiiksi asetettu 23 kysymystä viidestä eri osiosta, joihin vastaukset arvioidaan asteikolla 1–10. Lisäksi kyselyn käyttäjällä on mahdollisuus lisätä 1–5 avointa tai suljettua kysymystä kyselyn loppuun. (Paukkonen 2021.) Tässä tutkimuksessa kyselyn loppuun lisättiin kolme avointa kysymystä.

Työkykytalossa näkyy neljä toisiinsa kytkeytyvää kerrosta. Näistä alimmaisesta kolme kuvaavat henkilökohtaisia voimavaroja yksilöllä ja neljäs itse työtä, johtamista ja työoloja. Henkilökohtaiset voimavarat jakaantuvat terveyteen ja toimintakykyyn, osaamiseen sekä arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon. Työkykytalo toimii, kun koko työelämän ajan jatkuvasti kehitetään kaikkia kerroksia. Työkykytalon ympärillä ovat myös vapaa-ajan verkos-

tot: perhe, sukulaiset ja ystävät. Lisäksi yksilön työkykyyn vaikuttavat yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. Yksilön työkyvyn vastuu jakaantuu niin yksilön, yhteiskunnan kuin sen yritystenkin välillä. (Pehkonen 2021.)



Kuvio 3. Työkykytalo (© Työterveyslaitos)

Kyselyn vastausaika oli 20.4.–10.5.2021 ja se oli avoinna kaikille Helander-kotien työntekijöille. Tutkimuksesta tiedotettiin erillisissä Teams-palaverieissa sekä johtoryhmää että lähiesimiehiä. Lähiesimiehet tiedottivat työntekijöitä suullisesti mm. viikkopalaverieissa, ja lisäksi taukokuoneisiin jaettiin infokirje tutkimuksesta (Liite 2). Vastauksia kyselyyn tuli 49, eli vastausprosentiksi jäi 52.

Valmiiden asteikkokysymysten lisäksi vastaajilta kysyttiin kolme avointa kysymystä työpajojen ennakkotiedoiksi. Helander-kotien johto toivoi erityisesti tietoa henkilöstön koulutus- ja palkitsemistoiveista sekä säätiön vetovoimatekijöistä työnantajana. Nämä asiat nähtiin myös henkilöstöpoliittisen ohjelman tärkeinä osa-alueina.

Ensimmäinen avoimista kysymyksistä oli ”Millaisia koulutuksia ja mistä aiheista toivoisit jatkossa työnantajaltasi?” Ennen koronapandemiaa koulutuksiin pääsi vapaasti ja mm.

poistumisharjoituksia järjestettiin säännöllisesti. Osaamiskartoitus on ollut aiemmin käytössä osana vuosittaisia kehityskeskusteluja, ja niistä luopumisen jälkeen koulutustarpeita on kartoitettu vuosittaisissa tiimikeskusteluissa.

Tietopääoma on tiedostettu useimpien menestyneiden organisaatioiden keskeisimmäksi voimavaraksi. Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development = HRD) onkin yksi organisaation tapa taata liiketoiminnan määrittelemä osaaminen myös tulevaisuudessa. Osaamisen taso organisaatiossa voidaan mitata osaamiskartoituksella, ja organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan rekrytoimalla tai kehittämällä palveluksessa olevien henkilöiden osaamista. (Kauhanen 2010: 142–149, 152.)

Toinen avoin kysymys oli ”Millaista on mielestäsi hyvä ja oikeudenmukainen palkitseminen?” Helander-kodeissa on aiemmin kokeiltu bonusjärjestelmää. Koronapandemian aikana on maksettu kahdesti koronalisää. Työsuhde-etuina käytössä ovat ePassi, edullinen työpaikkaruokailu sekä mahdollisuus käyttää palvelukotien kuntosaleja ja vuokrata tiloja omaan käyttöön. Lisäksi työntekijät ovat saaneet joululahjat sekä vappu- ja juhannuspussit. Työhyvinvointipäivistä on luovuttu haasteellisten sijaisjärjestelyjen takia.

Palkitseminen on laaja käsite. Siihen liittyvät paitsi taloudelliset (edut ja palkka), myös aineettomat asiat (ura- ja sosiaaliset palkkiot). Palkitseminen on johtamisväline, joka kannustaa henkilöstöä ja tukee organisaation menestystä. Palkitsemisperusteet on valittava oikein, sillä hyvä palkitseminen kannustaa henkilöstöä organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaiseen toimintaan, mikä tukee yrityksen menestystä. Taloudellinen palkitseminen vastaa moniin yrityksen tarpeisiin. Se voi houkutella työnhakijoita ja lisätä kilpailuetua sekä lisätä tuottavuutta pitämällä yrityksessä hyvät työntekijät. Lisäksi taloudellinen palkitseminen voi vahvistaa organisaation rakennetta ja tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Nämä tarkoitukset tukevat toinen toisiaan. Palkan kasvaessa taloudellisten palkkioiden merkitys vähentyy ja muiden tekijöiden tärkeys kasvaa. Aineettomien palkkioiden merkitys siis korostuu tulojen kasvaessa. (Kauhanen 2010: 108, 116, 134.)

Kolmas avoin kysymys oli kaksiosainen, ja siinä kysyttiin organisaation vetovoima- ja voimavaretekkijöitä. ”Miksi olet valinnut juuri nykyisen työnantajasi? Entä mikä saisi Sinut myös jatkossa pysymään samalla työnantajalla?” Voimavarat työssä auttavat työntekijää onnistumaan ja synnyttävät halua tehdä työ hyvin. Voimavarat voivat liittyä työtehtävään,

työn järjestämiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen tai organisaatioon. Erilaiset voimavarat edistävät työn imua, jolloin työntekijä tulee töihin innostuneena, nauttii työstään ja kokee työn mielekkääksi. Työn imu näkyy positiivisesti työntekijän terveydessä ja työsuorituksessa ja sitä kautta yrityksen menestymisessä. (Hakanen – Seppälä – Kaltainen 2021.)

Kyselyssä asteikkokysymysten tulokset olivat alan keskiarvoja paremmat kahta kysymystä lukuun ottamatta. Kehittämiskohteina esiin nousivat toive lisäkoulutuksesta ja se, ettei nykytyötä jaksaisi eläkeikään. Asteikkokysymysten tulokset ovat nähtävissä liitteessä 3.

Avoimiin kysymyksiin tuli hyvin vastauksia. Tulosten tutkimiseen käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä siinä muodossa, että prosessi on raportoitavissa. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan oleellinen tieto esiin lähteestä. Se jaetaan karkeasti seuraaviin osiin: kiinnostuksen kohteen määrittäminen, aineiston läpikäynti, kiinnostavien mainintojen etsiminen ja niiden yhteen kokoaminen, asioiden jakaminen teemoihin ja löydösten tiivistäminen. Analyysin aineistolähtöisyys tarkoittaa analyysin etenevän aineiston eikä teorian ehdoilla. Tällöin tulosten etsiminen kulkee yksittäisestä yleiseen, eli kyseessä on induktiivinen analyysi. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 66–67, 75, 91–93.) Avointen kysymysten analyysi on kuvattu liitteissä 4–6.

Palkitsemiseen liittyen toivottiin parempaa palkkaa ja tasa-arvoisuutta, mutta toisaalta esille nousi ehdotuksia työn vaatavuutta sekä työntekijän osaamista, joustavuutta, työpanosta tai saatua palautetta huomioivasta bonus-/palkkiojärjestelmästä. Muiksi palkitsemiskeinoiksi ehdotettiin kiittämistä, muistamisia juhlapäivinä ja palkallisia vapaapäiviä.

Koulutustoiveita tuli runsaasti, ja niissä mainittiin seuraavia aiheita: haavahoito, lääkahoito, lääkkeetön hoito ja kuntoutus, asiakastyö, työhyvinvointi, työergonomia, ravitsemuskoulutukset sekä palo- ja poistumisharjoitus. Lisäksi useissa vastauksissa mainittiin toivottavan mitä tahansa alaan liittyvää koulutusta. Työn vetovoimatekijöiksi nousivat joustavuus mm. vuorosunnittelussa, hyvä lähijohtaminen, työn monipuolisuus ja mukavat asukkaat, hyvä työyhteisö ja -ilmapiiiri, muutosten vähäisyys, palkkaus sekä yhteiset arvot, arvostus ja luottamus. Vetovoimatekijöihin pureuduttiin syvemmin työpajoissa.

5.2 Työpajat työhyvinvoinnin kehittämiseksi tuloksineen

Yksilötutka-kyselyn tulosten pohjalta toteutettiin otokselle työntekijöitä kaksi 1,5 tunnin työhyvinvoinnin kehittämispajaa. Pajaan 25.5.2021 Haagassa osallistui 6 työntekijää ja pajaan 31.5.2021 Maunulassa 13 työntekijää. Pienimmän, Vuosaaren yksikön työntekijöitä ei päässyt osallistumaan pajatyöskentelyyn välimatkan takia. Osallistuneiden työntekijöiden työnimikkeitä olivat sairaanhoitaja, perus- ja lähihoitaja, hoiva-avustaja, siistijä, kokki, fysioterapeutti ja tiimiesimies. Palvelutaloista oli 8 osallistujaa, ryhmäkodeista 8 ja keittiöstä 1. Lisäksi kaksi osallistuneista työskenteli sekä palvelutalossa että ryhmäkodissa.

Pajatyöskentelyssä hyödynnettiin Työhyvinvointiboosteri-yhteistyöhankkeessa kehitettyä Työhyvinvoinnin työkirjan 1. pajaa, jossa etsitään työhyvinvoinnin kehittämiskohteita voimavarakeskeisesti (Förster – Kokkala – Rekola 2020). Yhdeksän kyselytulosten teemaa jaettiin kolmelle fläpille, jotka oli otsikoitu: ”työ”, ”työntekijä” ja ”työyhteisö”. Työ-otsikon alle nostettiin ”joustavuus esim. vuorosunnittelussa”, ”ei liikaa muutoksia” ja ”mukavat asiakkaat”. Työntekijä-otsikon alle puolestaan nostettiin ”monipuolisen osaamisen hyödyntäminen”, ”yhteiset arvot, työhön sitoutuminen” ja ”työkyky, miten voi jaksaa eläkeikään?” ja Työyhteisö-otsikon alle nostettiin ”hyvä ilmapiiri”, ”arvostus, luottamus” ja ”hyvä lähijohtaminen”. Pajoissa kaikki ryhmät kiersivät kaikki otsikot ja kommentoivat teemojen esiintyvyyttä omassa työssään.

Tutkija toimi pajoissa fasilitaattorina. Fasilitoinnin tavoitteena on helpottaa ja ohjata ryhmän työskentelyä kohti tavoitetta keskittymällä asiasisällön sijaan prosessin ohjaamiseen. Fasilitoinnilla varmistetaan vaikuttava yhteiskehittäminen, jolloin kaikkien työntekijöiden kehittämisehdotukset tulevat huomatuksi. Fasilitointiprosessissa toistuvat tietyt vaiheet eli aloitus, yhteisen ymmärryksen luominen, ratkaisujen ideointi, toimenpiteistä sopiminen ja arviointi. Kokenut fasilitaattori huomioi tilaisuuden onnistumiseen vaikuttavat tekijät, asettaa tavoitteet, laatii aikataulun ja valitsee parhaiten soveltuvat menetelmät. Itse tilaisuudessa hän ohjaa prosessia, motivoi osallistujia ja luo avoimen ilmapiirin. (Nummi 2018.)

Aihe ja aikataulu	Sisältö ja menetelmä
Aloitus, 15 min	Tervetuloa: pajan tavoitteet ja aikataulu. Lämmittelykierros: Jokainen kertoo, kuka on, missä työtehtävässä toimii ja esim. asian, jossa on hyvä omasta tai toisten mielestä.
Yhteinen ymmärrys nykytilasta: vahvuudet ja kehittämistarpeet, 45 min	Ohjeistetaan työskentelyyn, ja jaetaan osallistujat kolmeen ryhmään. Pienryhmät jaetaan esitetyjen fläppitaulujen (3 kpl) äärelle. Ryhmät keskustelevat siitä, miten kirjatut otsikkotason asiat ilmenevät ja näyttäytyvät omassa työssä. Keskustelun jälkeen pienryhmä kirjaa keskeiset asiat paperille siihen liittyvän otsikon alle ja siirtyy seuraavan taulun luokse. Pienryhmät kiertävät kaikki fläpit, aikaa kullakin on 15 min.
Kehittämistarpeiden priorisointi, 15 min	Jokaiselle osallistujalle annetaan kolme post-it -lappua eli "ääntä". Näillä äänestetään kaikesta kirjatusta kolme itselleen tärkeintä työssä ilmenevää asiaa/kehittämiskohdetta.
Palaute ja käytännön asiat, 15 min	Kerätään osallistujilta lyhyt suullinen palaute pajasta, kerrataan jatkosuunnitelma ja kiitetään vielä osallistumisesta.

Kuvio 4. Työpajan rakenne (mukailtu Työhyvinvointiboosterin etenemissuunnitelmasta)

Työ-fläpin äärellä keskusteltiin työntekijöiden vastavuoroisesta joustamisesta myös autonomisessa vuorosuunnittelussa ja useamman peräkkäisen vapaapäivän tärkeydestä, henkilökunnan ja keikkalaisten pysyvyydestä, yhteisten pelisääntöjen ja päätösten tärkeydestä sekä asiakastyön palkitsevuudesta ja toisaalta sekä psyykkisistä että ergonomisista haasteista. Työntekijä-fläpillä esille tuotiin omien vahvuuksien hyödyntämisen mahdollisuuksia, toiveita työntekijöiden palkitsemisesta ja yhteisistä tapahtumista sekä työkyvyn tukea esimerkiksi riittävän henkilöstöresursoinnin, sopivien työvälineiden ja kevennettyjen työmahdollisuuksien muodossa. Työyhteisö-fläpin luona painotettiin asiallisten ja avulaiden työkavereiden tärkeyttä, tasa-arvoisuutta sekä riittävää tiedonkulkua ja palautteenantoa esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Lopussa post-it -äänestyksessä tärkeimmiksi teemoiksi osallistujat nostivat palkitsemisen (12), työilmapiirin (11), hyvän lähijohtamisen (10), joustavuuden (7) ja työkyvyn tuen (7). Palkitsemiseen liittyen esille tuotiin kuitenkin useasti hyvän työilmapiirin ja esimiestyön tärkeys hyvää palkkaakin suurempina vetovoimatekijöinä. Työntekijät kokivat tule-

vansa kuulluksi ja esiintyvät kehitysmuutoksina. Monien päätösten koettiin syntyvän yhdessä, eikä arvostirioita työssä noussut esiin. Oman osaamisen hyödyntämiseen liittyen tuotiin esille ideoita pianonsoitosta leipomiseen ja sisustamiseen sekä toisaalta haavoittamiseen, viriketoimintaan ja muistisairauksiin liittyvään erikoistumiseen.

Kehitysehdotuksiksi nousivat mm. tiedonkulun parantaminen, kehityskeskustelujen järjestäminen kaikille ja korvaavan työn nykyistä kattavampi hyödyntäminen. Toisaalta esimerkiksi tiedonkulkuun nähtiin liittyvän työntekijän oma vastuu: tiimipalaverimuistiot pitäisi jokaisen lukea. Lisäksi toivottiin enemmän aikaa asiakkaille, toiminnanjohtajan säännöllisiä vierailuja eri toimipisteisiin, koko yksikön tai jopa koko säätiön yhteisiä työhyvinvointi-/retkipäiviä sekä älypuhelimia tekstiviestien lähettämisen helpottamiseksi.

6 Tuloksena henkilöstöpoliittinen ohjelma

Yhteistoimintalaki vaatii yritystä laatimaan henkilöstösuunnitelman, jossa kuvataan toimia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi perustuen tuotanto- ja toimintanäkymiin vähintään seuraavaa vuotta koskien. Lisäksi suunnitelmassa tulee näkyä muun muassa henkilöstön rakenne, määrä ja arvio näiden kehittymisestä sekä suunnitelmien ja tavoitteiden seurantamenetelmät. (Yhteistoimintalaki 334/2007 §16.) Yrityksen henkilöstösuunnitelma on auttaa toimimaan henkilöstöstrategian mukaisesti. Tavallisesti henkilöstösuunnittelua tehdään yhdessä yrityksen toimintasuunnitelman kanssa esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. Yleensä henkilöstöstrategian yhteydessä laaditaan myös pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma. (Viitala 2013: 57–63.)

Henkilöstöstrategiassa varmistetaan liiketoimintastrategian tavoitteiden toteutuminen henkilöstöjohtamisen keinoin. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi yrityksessä tarvittavan osaamisen sekä henkilöstön määrän ja rakenteen visiointi. Henkilöstöstrategiassa pitäisi määrittää myös henkilöstövisio, joka kuvaa tarvittavaa osaamista ja henkilöstövoimavaroja suhteessa liiketoimintavisioon. (Viitala 2013: 50–52.)

Henkilöstöstrategian oleelliset osa-alueet ovat muun muassa rekrytointitoimenpiteet, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, työhyvinvointi, henkilöstöjohtamisen kehittäminen sekä tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen arviointi. Henkilöstöstrategiassa kuvataan myös henkilöstöasioihin liittyvät toimintatavat, kuten yrityksen henkilöstöorganisaatio sekä itse tehtävien toimien ja yrityksen ulkopuolelta hankittavien ostopalvelujen suhde. Pienemmissä yrityksissä tehdään usein yksi keskitetty henkilöstöstrategia.

Suuremmissa konserneissa henkilöstöstrategia voi olla liiketoiminta- tai tulosityksikkökoh-
tainen liiketoimintastrategian tapaan. (Viitala 2013: 50–52.)

Tiedonhaun, Yksilötutka-kyselyn ja pajatyöskentelyn pohjalta valmisteltiin henkilöstöpo-
liittisen ohjelman luonnos Helander-säätiölle syksyllä 2021. Henkilöstöpoliittiseen ohjel-
maan liittyviin osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen saatiin hyviä suuntaviivoja jo
Yksilötutka-kyselyn vastauksista. Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys vaikuttivat olevan hy-
vällä tasolla, mutta työssäjaksamiseen liittyvä koettu työkyky erottui vastauksissa muita
heikompana. Henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa päätettiin siis painottaa avaintekijöinä
paitsi jo ennalta tärkeiksi arvioituja työhyvinvoinnin johtamista, osaamisen kehittämistä
ja palkitsemista, myös henkilöstön työkyvyn tukemista.

Avaintekijöihin liittyen tehtiin linjauksia henkilöstöjohdollisiksi toimenpiteiksi yhteistyössä
säätiön johdon kanssa. Työhyvinvoinnin johtamisessa nähtiin tärkeäksi paitsi työhyvin-
voinnin ylläpito nykyisellä, hyvällä tasolla vetovoimatekijät mahdollistamalla, myös sen
jatkoseuranta säännöllisillä hyvinvointikyselyillä. Lähiesimiehiä on jatkossakin tärkeää
kannustaa ja tarvittaessa tarjota lisäkoulutusta työhyvinvoinnin tukemiseen.

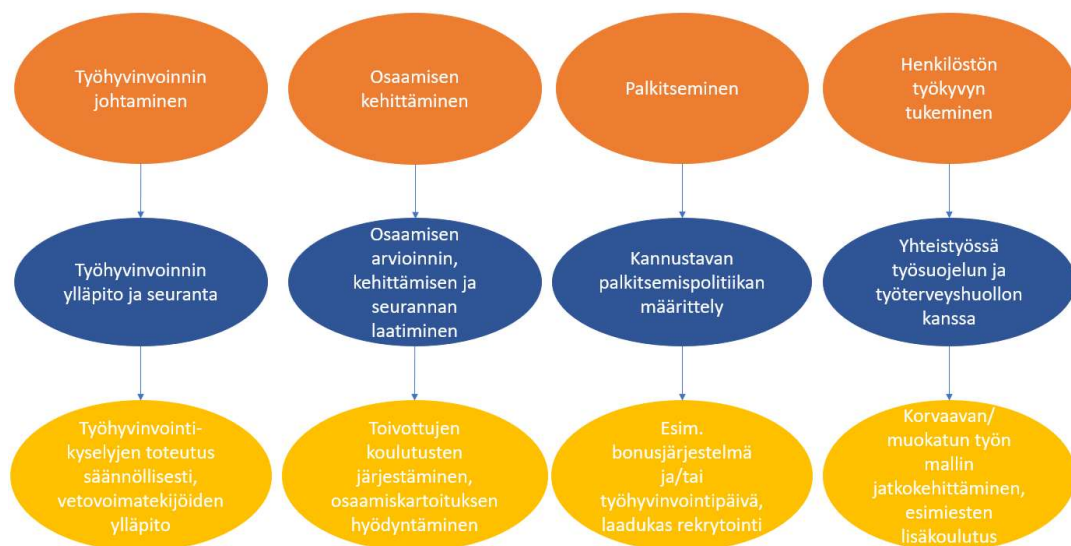
Henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeiksi osiksi nähtiin myös osaamisen arviointi ja
seuranta. Henkilöstön toivomien koulutusten järjestämisen lisäksi voisi hyödyntää jon-
kinlaista henkilökohtaista, täydennettävää osaamismatriisia tai -kartoitusta esimerkiksi
vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Helander-kodeilla onkin ollut vastaava pro-
sessi jo aiemmin käytössä, mutta viime vuosina sen käyttö on hetkittäin unohdettu. Kan-
nustavan palkitsemispolitiikan määrittelyssä voisi huomioida työntekijöiden toiveet esi-
merkiksi palkinto-/bonusjärjestelmästä ja työhyvinvointipäivien järjestämisestä.

Henkilöstön työkyvyn tukemiseen toivottiin korvaavan työn mallin kehittämistä. Nykymal-
lissa korvaavan työn tekeminen on vapaaehtoista, ja esimies osoittaa sitä mahdollisuuk-
sien mukaan. Korvaavina tehtävinä on mm. järjestetty virkistystoimintaa (ulkoilu, lehden
lukeminen), päivitetty hoitosuunnitelmia ja lyhennetty päivää kahdeksasta kuuteen tai
neljään päivätyötuntiin.

Suotavaa on myös lähiesimiesten työkyvyn tuen taitojen kehittäminen, jotta henkilöstö
pysyisi työkykyisenä eläkeikään asti. Sairauslomien puheeksiottoon on jo kehitetty esi-
miehille erillinen lomake, ja HR ilmoittaa tiimiesimiehelle alaisen sairauspoissaolopäivien
kasvusta säännöllisesti. Lisäksi Talojen johtajat ovat käyneet Ilmarisen Työkykymestari-

koulutuksen. Sairauslomia on kuitenkin ollut hieman alan keskiarvoa enemmän painotuen pitkäaikaissairauksiin (syöpä, mielenterveyshäiriöt). Työntekijöiden vaihtuvuus on liittynyt lähinnä eläköitymisiin ja aivan viime vuosina myös äitiys-, hoito- ja opintovapaisiin. Laadukas rekrytointi nähtiin tärkeänä jatkossakin.

Rekrytointi sisältää tekijät, joilla yritys järjestää tarvitsemansa henkilöstöressurssin. Tulevan työntekijän valitseminen vaikuttaa usein suoraan yrityksen toimintaan ja palveluiden laatuun sekä on taloudellisesti merkittävä toimenpide. Onnistuneella rekrytoinnilla saavutetaan usein paljon positiivisia vaikutuksia, kun taas epäonnistunut rekrytointi voi vaikuttaa pitkään negatiivisesti. Tyypillisin rekrytointitilanne on pois lähtevän työntekijän korvaaminen tai kasvaneen työmäärän tasaisempi jakaminen, mutta nykyään rekrytoinnin kautta voidaan myös pyrkiä saamaan yritykseen nopeasti uutta osaamista. (Viitala 2013: 98.)



Kuvio 5. Helander-kotien työhyvinvoinnin avaintekijät ja toimenpide-ehdotukset (Anna Vuoriola 2021)

Henkilöstövisiona pidettiin ”Helander-kodit on alansa halutuin ja laadukkain työnantaja.” Helander-kotien tavoitteeksi asetettiin osaava, sitoutunut, työkykyinen ja hyvin johdettu henkilöstö. Henkilöstöpoliittinen ohjelma julkaistiin tavoitteeseen nojautuvana kahdek-

san dian PowerPoint-esityksenä (liite 7), johon kuuluvat myös Otsikko- ja Kiitos-diat. Esi-tyksen visuaalinen ilme mukaillee yrityksen strategioiden ulkoasua, ja käytetyt kuvat saa-tiin Microsoftin julkisesta, maksuttomasta kuvapankista.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa Helander-kotien henkilöstöjohtamisen laatua ja luoda työntekijöiden työhyvinvointia tukeva henkilöstöpoliittinen ohjelma. Työn teoria-osuudessa perehdyttiin työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen tietopohjaan. Kehittä-misprosessi käynnistettiin keräämällä tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilasta sähköisen kyselyn avulla, ja tietoja täydennettiin vapaamuotoisemmalla työpajatyösken-telyllä.

Koottujen tietojen perusteella päädyttiin neljään avaintekijään, jotka osaltaan parantaisi-vat henkilöstön työhyvinvointia. Näitä ovat henkilöstön työhyvinvoinnin varmistaminen ja seuranta, henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstön palkitseminen sekä henki-löstön työkyvyn tukeminen. Avaintekijöille luotiin ehdotuksia henkilöstöjohdollisiksi toi-menpiteiksi, joiden avulla yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa henkilöstövisio.

Opinnäytetyön valmistuminen ilmoitettiin osallistuneille esimiehille sähköpostitse. Tuotos julkaistaan henkilöstöpäivillä keväällä 2022, ja jatkossa se esitellään uusille työntekijöille osana perehdytystä. Johto huomioi työn tulokset jo vuoden 2022 toimintasuunnitelmaa tehdessä. Toimivan työilmapiirin luomisessa organisaation sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys, ja siten se vaikuttaa suoraan organisaation menestymiseen (Kauhanen 2010: 173). Tiedotus ohjelman valmistumisesta on mahdollista myös Metropolian nettisivuilla sekä Sosiaali- ja terveysalan lehdissä ja muissa julkaisuissa.

Jatkossa yrityksessä voisi entisestään kehittää osaamisen johtamista esimerkiksi kirkas-tamalla tulevaisuuden tarpeita ja luomalla osaamisen kehittämissuunnitelman. Tavoit-teelliseen ja jatkuvaan henkilöstön kehittämiseen liittyy kehittämissuunnitelma, jossa yh-distyvät yksilön ja organisaation tavoitteet. Tavoitteet asetellaan huolellisesti ja realisti-selle tasolle. Lisäksi niiden on kuvastettava sekä yksilölle että organisaatiolle tärkeitä muutoskohteita. Kehittämissuunnitelmassa siis kuvataan, mitä kehittyminen vaatii, ja mi-ten sitä toteutetaan. Yrityksen kannalta on olennaista, että työntekijöiden osaaminen luo

tarkoituksenmukaisen yhdistelmän. (Hätönen 2011: 27, 54.) Lisäksi esimiesten kokemia työkyvyn tuen onnistumisia ja haasteita sekä mahdollisia toimenpidetarpeita voisi karottaa jatkossa erillisellä tutkimuksella.

Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet saavutettiin. Työssä luotiin selvät raamit henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi, vaikkei johtaminen itsessään kehittynyt vielä prosessin aikana. Vastuu ohjelman noudattamisesta jää yrityksen johdolle. Nyt luotu henkilöstöpoliittinen ohjelma on yrityksen ensimmäinen ja laadittu erillisenä prosessina henkilöstö-, kiinteistö- ja sijoitusstrategioiden sekä toimintasuunnitelman jälkeen. Luomisprosessi oli selkeästi reaktiivinen, eli henkilöstöjohtamisen keinoja sovellettiin muiden strategioiden ja toimintasuunnitelman tavoitteisiin ja vaatimuksiin. Tulevaisuuden strategiaprosesseissa henkilöstöpoliittinen ohjelma on huomioitava osana kokonaisuutta. Toiveena onkin, että Helander-kodit päivittää henkilöstöpoliittista ohjelmaa jatkossa vuosittain yhdessä strategioiden kanssa.

7.2 Prosessin eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Sen mukaisesti tutkimuksen toimintatapoina ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus niin tutkimuksessa, tulosten talentamisessa ja esittämisessä kuin tutkimustulosten arvioinnissakin. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa eettiset periaatteet jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat: kunnioittaa tutkitavan itsemääräämisoikeutta, välttää tutkitavan vahingoittamista sekä noudattaa yksityisyyttä ja tietosuojaa. Tutkitavilla on siis oikeus anonymiteettiin, salassapitoon, luottamuksellisuuteen, vahingoittumattomuuteen, tietoon ja itsemääräämiseen. (Varantola 2012: 6–7.)

Tutkimusta ohjasivat myös tutkijan ammattietiikka, opinnäytetyön ohjeet, hyvän tutkimuskäytännön eettiset ohjeet sekä tilaajatahon strategia, arvot ja tutkimusohjeistukset. Metropolia Ammattikorkeakoululla on kattavat eettiset ohjeet opinnäytetyön tutkimussuunnitelmasta, sopimusprosessista, toteutuksesta, rakenteesta ja valmistumisesta. Näiden ohjeistusten noudattaminen helpotti tutkimuksen eettistä toteuttamista. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020.)

Eettisen toimikunnan lausuntoa ei tarvittu. Tutkimuksessa ei poikettu tietoon perustuvan tutkimuksen periaatteista tai puututtu tutkitavien fyysiseen koskemattomuuteen. Osallis-

tuminen tai osallistumatta jättäminen ei aiheuttanut tutkittaville vahinkoa. Erityisen voimakkaita ärsykeitä tai henkistä haittaa ei myöskään esiintynyt. Tutkittavat olivat täysi-ikäisiä. Myöskään tutkijalle itselleen ei aiheutunut turvallisuusriskiä. (Kohonen – Kuula-Luumi – Spoof 2019: 16.)

Mahdollista toimeksiantajan toiveiden ja opiskelijaa sitovien sääntöjen ristiriitaa vähennettiin allekirjoittamalla ennen opinnäytetyötä toimeksiantajan, ammattikorkeakoulun ja opiskelijan kesken yhteistyösopimus, jossa sovittiin keskeisistä opinnäytetyöhön liittyvistä säännöistä. Tietosuoja-asetuksen ja tietosuojalain peruseriaatteena on rekisteröidyn oikeuksien turvaaminen, ja opinnäytetyöprosessissa kiinnitettiin erityistä huomiota henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tietosuojan toteutumiseen. Opinnäytetyössä ilmenevä henkilötietoja olivat Yksilötutka-kyselyn sukupuoli, ikäryhmä ja henkilöstöryhmä. Opinnäytetyö tarkistettiin Turnitin-plagiaatintunnistussjärjestelmässä ennen arviointia. (Arene 2020.)

Osallistujilta kerätyt tiedot pidettiin salassa, ja niistä raportoitiin niin, ettei yksittäisiä osallistujia tunnisteta henkilöiden yksityisyyden suojelemiseksi. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja osallistumisensa voi keskeyttää milloin tahansa. Osallistumiseen pyydettiin suostumus, jonka voi peruuttaa milloin tahansa, ja tutkittaville annettiin riittävästi harkinta-aikaa osallistumispäätöksen tekemiseen. Suostumuksen pyytämisen yhteydessä osallistujalle annettiin tietoa tutkimuksen tavoitteista, tarkoituksesta ja käytännön toteutuksesta sekä henkilötietojen käsittelystä. Osallistujille selitettiin, mitä tutkimukseen osallistuminen käytännössä tarkoitti sekä millaiseksi aineiston elinkaari ja käsittely oli suunniteltu. Myös kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin vastattiin puhelimitse ja sähköpostitse. (Kohonen ym. 2019: 8–9.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetti, että on tutkittu luvattua asiaa. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 136.) Tätä tutkimusta arvioitaessa on huomioitava Yksilötutka-kyselyn alhainen vastausprosentti, 52, sekä se, ettei pajatyöskentelyyn ei osallistunut yhtään Vuosaaren yksikön työntekijää kutsusta huolimatta. Lisäksi opinnäytetyön tekijällä ei ollut laajaa kokemusta fasilitoinnista tai aineiston analysoinnista, mikä voi vähentää tulosten luotettavuutta. Sekä tilaajatahon että ohjaavan opettajan ja oman opintoryhmän kanssa on kuitenkin keskustellen pohdittu tutkimusprosessia ja tuloksia laaja-alaisesti.

Aineistolähtöisen tutkimuksen toteutus on haastavaa, sillä löydökset perustellaan teori-
alla: tuloksiin vaikuttavat aina valittu menetelmä ja hyödynnetyt käsitteet. Myös opinnäy-
tetyössä käytetään teoriaohjaavaa analyysia, jossa on teoreettisia kytkentöjä mm. aiem-
piin tutkimustuloksiin. Tällöin on kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin prosessin lop-
putuloksiin vaikuttavat sekä aineisto että valmiit mallit. (Tuomi – Sarajarvi 2018: 96–97.)
Tutkijalla ei kuitenkaan ollut ennakko-oletuksia tutkimustuloksista. Hänellä ei ole aiem-
paa suhdetta tilaajatahon kanssa, eikä hän ole työllistymässä samalle toimialalle.

Lähteet

Alakoski, Riitta 2018. Tiedolla johtaminen tuo järjestystä tietotulvaan. Lehtiartikkeli. Terveys ja talous 2. 14–15. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<https://mediasepat.fi/Tt201802/#!/article/14/page/1-1>>.

Arene Ammattikorkeakoulujen Rehtorineuvos ry 2020. Ammattikorkeakoulujen opin-
näytetöiden eettiset suositukset. <<http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf>>.

Engbers, Kim 2019. Vetovoimaisen työnantajakuivan rakentaminen strategisen johtamisen näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Luettavissa osoitteessa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20916/urn_nbn_fi_uef-20190504.pdf>.

Frixou, Georgios – Charalambous, George 2016. Human Resources Assessment as a Component of Effective Management - Implications for the Health Sector. International Journal of Caring Science 1 (9). 358–363. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=07711d5c-77a8-452a-a14f-e4b1f1615c7b%40sessionmgr102>>.

Förster, Elina – Kokkala, Carita – Rekola, Leena toim. 2020. Työhyvinvointiboosteri. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, OIVA-sarja 14. Verkkojulkaisu. <<https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/>>.

Gond, Jean-Pascal – Igalens, Jacques – Swaen Valerie – El Akremi, Assaad 2011. The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. Lehtiartikkeli. Journal of Business Ethics 98 (1). 115–132.

Gröhn, Irene – Rekola, Leena toim. 2017. Tuliko onni puun takaa? Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä metsä- ja sote-alalla. Verkkojulkaisu. <<https://www.theseus.fi/handle/10024/133638>>.

Hakanen, Jari 2021. Työhyvinvointi. Työterveyslaitoksen verkkojulkaisu. <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>>. Luettu 27.1.2021.

Hakanen, Jari – Seppälä, Piia – Kaltiainen, Janne 2021. Työn imu. Työterveyslaitoksen verkkojulkaisu. <<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>>. Luettu 29.4.2021.

Harmoinen, Merja 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Luettavissa osoitteessa <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf>>.

Helander-kodit 2017. Näin toimimme Helander-kodeissa. Opas uudelle työntekijälle. Julkaistu 12/2017.

Helkkula, Vesa 2020. Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden perustana. Lehtiartikkeli. Finnanest 53 (3). 253. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <http://www.finnanest.fi/files/helkkula_hyva_johtaminen.pdf>.

Hirvonen, Tiina 2018. Hoitajien työhyvinvointi vuorotyössä. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Luettavissa osoitteessa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19234/urn_nbn_fi_uef-20180148.pdf>.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilmari Helanderin vanhusten säätiö 2021. Verkkodokumentti. <www.ilmarihelanderin-vanhustensaatio.fi>. Luettu 27.1.2021

Kaarlela, Kirsi-Marja 2013. Sairaanhoidtajien työtyytyväisyys vanhustyössä. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Luettavissa osoitteessa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11950/urn_nbn_fi_uef-20130261.pdf>.

Kangas, Maiju 2017. Epäeettinen yrityskulttuuri saa johtajat lähtemään. Lehtiartikkeli. Yritysetiikka 1. 41–42. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <https://bin.yhdistys-avain.fi/1591577/XiwdpkLyxN0Mto2sNWJs0UdGEA/yritysetiikka_2017_01_web.pdf>.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. E-kirja. WSOYpro.

Keisu, Britt-Inger – Öhman, Ann – Enberg, Birgit 2018. Employee effort – reward balance and first-level manager transformational leadership within elderly care. Tutkimusartikkeli. Scandinavian Journal of Caring Science 32. 407–416. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=b2864c3d-fb49-4d6c-be13-4e077051475a%40sdc-v-sessmgr03>>.

Kohonen, Iina – Kuula-Luumi, Arja – Spoof, Sanna-Kaisa (toim.) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Luettavissa sähköisesti osoitteessa <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf>.

Kujanpää, Kirsi 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Luettavissa osoitteessa <<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf>>.

Laihan kunnan henkilöstöpoliittinen ohjelma. Luettavissa osoitteessa <https://www.laihia.fi/files/202/Henkilostopoliittinen_ohjelma.pdf>

Laine, Susanna 2019. Työhyvinvoinnin yhteys sairauspoissaoloihin. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Lääketieteen laitos. Luettavissa osoitteessa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20339/urn_nbn_fi_uef-20190117.pdf>.

Lamroth, Hanna 2021. Tiedolla johtaminen - Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. YAMK-opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Luettavissa osoitteessa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493525/Lamroth_Hanna.pdf>.

Meritähti, Päivi 2019. Sairauslomalle vai hetkeksi toisenlaisiin töihin? Korvaavan työn tekeminen on vapaaehtoista, mutta harva kieltäytyy siitä. Uutisartikkeli. <<https://yle.fi/uutiset/3-11076109>>.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020. Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkoaineisto. <<https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/tutkimusetiikka>>. Luettu 1.10.2020.

Miehikkälän ja Vironlahden henkilöstöpoliittinen ohjelma 2021–2025. Luettavissa osoitteessa <https://www.miehikkala.fi/content/uploads/2021/01/Henkilostopoliittinen_ohjelma_2021-2025.pdf>

Mäkipää, Sanna – Laaksonen, Katriina – Saarinen, Jari – Miettinen Merja 2013. Miten terveydenhuoltoalan vetovoimaisuutta voidaan lisätä? Lehtiartikkeli. Suomen Lääkäri-lehti 67 (13). 160–163. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<https://www-laakari-lehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/pdf/2012/SLL132012-1060.pdf>>.

Nummi, Pepe 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paukkonen, Pasi 2021. Yksilötutka. Työturvallisuuskeskuksen verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka#523cce95>. Luettu 28.1.2021.

Pehkonen, Irmeli 2021. Työkykytalo. Työterveyslaitoksen verkkojulkaisu. <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>>. Luettu 7.3.2021.

Puha, Eija 2013. Hoivan ja hoidon lähijohtajien ja henkilöstön arviointeja johtamisosaamisesta. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Luettavissa osoitteessa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11918/urn_nbn_fi_uef-20130284.pdf>.

Puusa, Anu – Juuti, Pauli 2020: luvut 1-2. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.

Rees, Chris – Alfes, Kerstin – Gatenby, Mark 2013. Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (14).

Reikko, Kai – Salonen, Kari – Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä, lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenus Print Oy. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>>.

Räfsten, Kati 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen osana esimiestyötä. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Luettavissa osoitteessa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21786/urn_nbn_fi_uef-20200045.pdf>.

Saloranta, Jarna 2019. Johtaminen terveydenhuollon moniammatillisissa työryhmissä. Pro Gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Luettavissa osoitteessa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21152/urn_nbn_fi_uef-20190276.pdf>.

Savolainen, Iina – Oksa, Reetta – Savela, Nina – Celuch, Magdalena – Oksanen, Atte 2021. COVID-19 Anxiety – A Longitudinal Survey Study of Psychological and Situational Risks among Finnish Workers. Tutkimusartikkeli. Luettavissa osoitteessa <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7832302/>>.

Song, Ji Hoon – Lim, Doo Hun – Kang, Ingu – Kim, Woocheol 2014. Team performance in learning organizations: Mediating effect of employee engagement. *The Learning Organization* 21 (5). 290-309.

Toikkanen, Ulla 2019. Huomio tiedolla johtamiseen ja dialogiin. Lehtiartikkeli. *Lääkäri-lehti* 74 (33). 1722–1724. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<https://www.laakarilehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/pdf/2019/SLL332019-1722.pdf>>.

TTK = Työturvallisuuskeskus

TTK 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Luettavissa sähköisesti osoitteessa <<https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>>.

Tuliniemi, Jani 2019. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen teollisuuden palveluyrityksessä. YAMK-opinnäytetyö. Kouvola: Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Insinööri (YAMK). Luettavissa osoitteessa <<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/184567/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20Jani%20Tuliniemi.pdf>>.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Porvoo: Tammi.

TELA = Työeläkevakuuttajat TELA ry

TELA 2021. Työkyvyn muodostuminen. Verkkojulkaisu < <https://www.tela.fi/tyokyky>>. Luettu 30.8.2021.

Tredun henkilöstöpoliittinen ohjelma 2019–2021. Tredu 2018. Luettavissa osoitteessa <tampere.cloudnc.fi>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 28.8.2002.

Varantola, Krista – Launis, Veikko – Helin, Markku – Spoof, Sanna Kaisa – Jäppinen, Sanna (toim.) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Verkkojulkaisu. Luettavissa osoitteessa <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>.

Vatanen, Sari 2019. Minä-Sinä vai Minä-Se. Johtajan ja työntekijän kohtaamisia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Luettavissa osoitteessa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21661/urn_nbn_fi_uef-20190745.pdf>.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Welp, Annalena – Manser, Tanja 2016. Integrating teamwork, clinician occupational well-being and patient safety – development of a conceptual framework based on a systematic review. Luettavissa osoitteessa <<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-016-1535-y>>.

Wong, Kenchi 2018. Work support, psychological well-being and safety performance among nurses in Hong Kong. Tutkimusartikkeli. Luettavissa osoitteessa <<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=de1daa92-0d04-44d4-8022-5f3a8adeb54a%40sessionmgr101>>.

Ylikahri, Kati 2020. Osallistava palvelujen tuotteistaminen. Työhyvinvointiboosterin blogikirjoitus. Luettavissa osoitteessa <<https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/osallistava-palveluiden-tuotteistaminen/>>.

Ylikulppi, Laura 2019. Jatkuva parantaminen ja oppiva organisaatio. Pro gradu -tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hallintotieteen laitos. Luettavissa osoitteessa <<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63834/Ylikulppi%2cLaura.pdf>>.

Yhteistoimintalaki 334/2007. Annettu Helsingissä 30.3.2007.

Österbacka, Owe 2021. Työkyvyn tuki. Työterveyslaitoksen verkkojulkaisu. <<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/>>. Luettu 30.8.2021.

Liite 1. Tiedonhaku

Tietokanta	Hakusanat ja rajaus	Osumat	Koko teksti saatavilla	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän ja koko tekstin perusteella valitut
Medic	henkilöstövoimavar*	20	6	1	1
	työhyvinvoin*	148	68	6	2
	henkilöstöjohtami* (väitöskirja tai gradu)	92	72	10	7
	yhteistoiminnalli* AND kehittämi*	5	2	1	0
	henkilöstöstrategia* OR henkilöstöohjelma* OR "henkilöstöpoliittinen ohjelma" OR henkilöstöpolitiik*	5	2	0	0
Pubmed	"wellbeing at work"	45	16	2	1
	"personnel strategy" OR "personnel policy program"	0	0	0	0
CINAHL	"wellbeing at work"	30	16	1	1
	human resource management (artikkeleista, subject: nursing management)	43	16	1	1
	human resource management (artikkeleista, subject: personnel management)	28	12	1	1
	"personnel strategy" OR "personnel policy program"	0	0	0	0
Emerald Insight	"personnel strategy" OR "personnel policy program"	0	0	0	0

Liite 2. Infokirje

Tiedote YAMK-opinnäytetyöhön osallistumisesta

Teen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä Helander-kotien henkilöstöpoliittista ohjelmaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Helander-palvelukotien työntekijöiden työhyvinvointia, sen estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Tavoitteena on luoda ymmärrys, mitä henkilöstön työhyvinvoinnin elementtejä on huomioitava henkilöstöpoliittisen ohjelman laadinnassa.

Opinnäytetyö toteutetaan Työturvallisuuskeskuksen Yksilötutka-nettikyselyllä kaikille työntekijöille sekä pajatyoşkentelynä kahdelle pienemmälle työntekijäryhmälle.

Yksilötutka-nettikyselyt ovat auki 20.4.-10.5.2021. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 20 minuuttia, ja vastaamalla hyväksyt tulosten käytön osana tutkimusta.

Työhyvinvointikyselyyn voi vastata osoitteessa <https://urly.fi/21fy> tai oheisella QR-koodilla.



Kyselyvastauksia tarkentavat 1,5 tunnin työpajat järjestetään touko-kesäkuussa, ja näihin nimetyille työntekijöille tulee erillinen kutsu.

Opinnäytetyölle on pyydetty lupa Ilmari Helanderin Vanhusten Säätiöltä. Kyselyyn vastaaminen ja mahdollinen pajoihin osallistuminen ovat palkallista työaikaa. Osallistuminen on vapaaehtoista, ja osallistumisen voi keskeyttää syytä ilmoittamatta milloin tahansa. Osallistuminen tai osallistumatta jättäminen ei vaikuta työsuhteeseen. Toivon Sinun kuitenkin osallistuvan tutkimukseen, sillä samalla on mahdollisuus vaikuttaa säätiön tulevan henkilöstöpoliittisen ohjelman sisältöön.

Kysely- ja paja-aineistoa käsittelee ainoastaan tutkija. Tutkimustulokset julkaistaan teemoittain raportoituna, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa raportista. Opinnäytetyön valmistuminen ja tulosten raportointi ajoittuvat syksylle 2021.

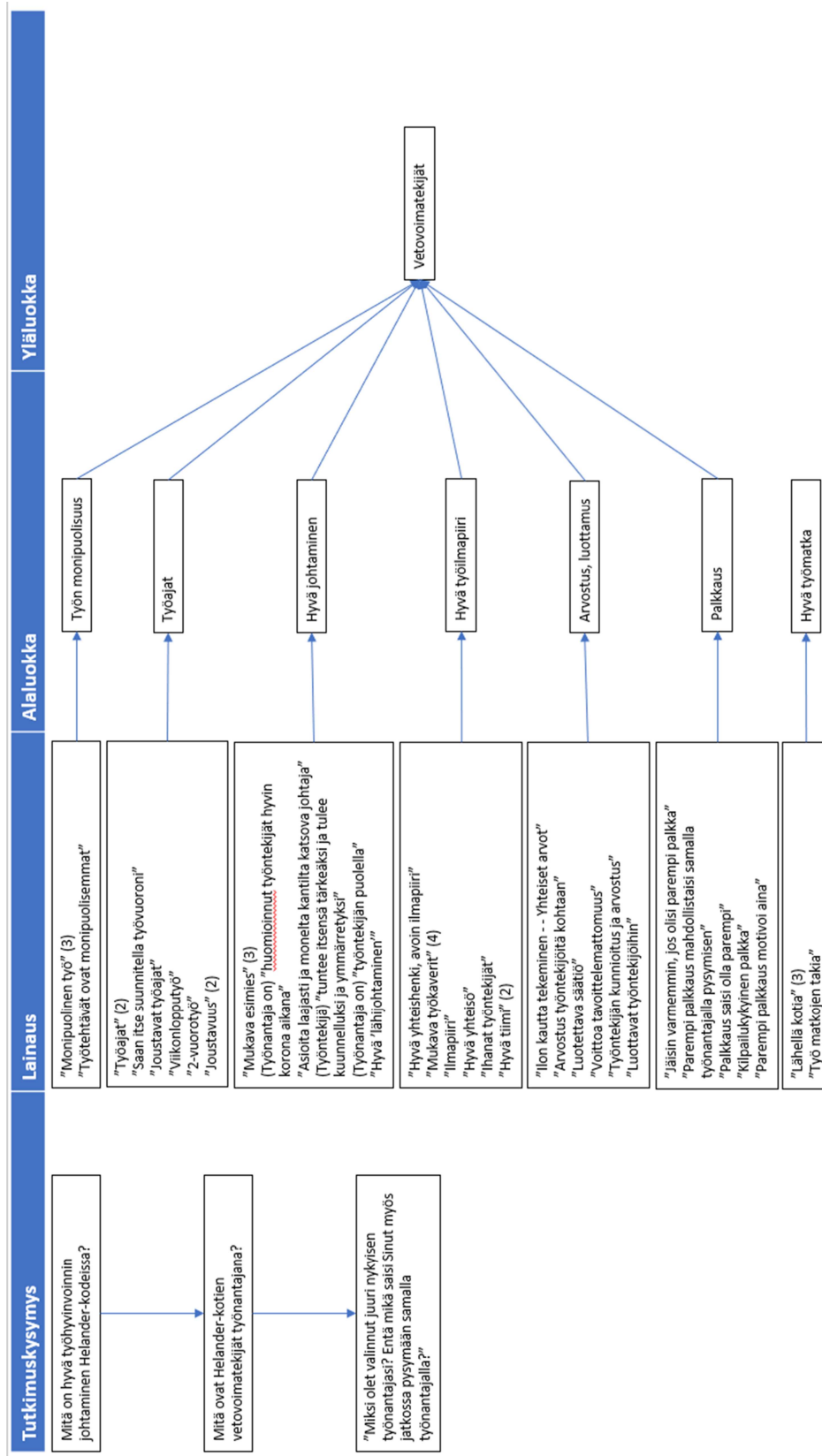
Lisätiedot

Anna Vuoriola, opinnäytetyön tekijä
Metropolia Ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelija
Terveydenhoitaja (AMK), Työterveyshoitaja

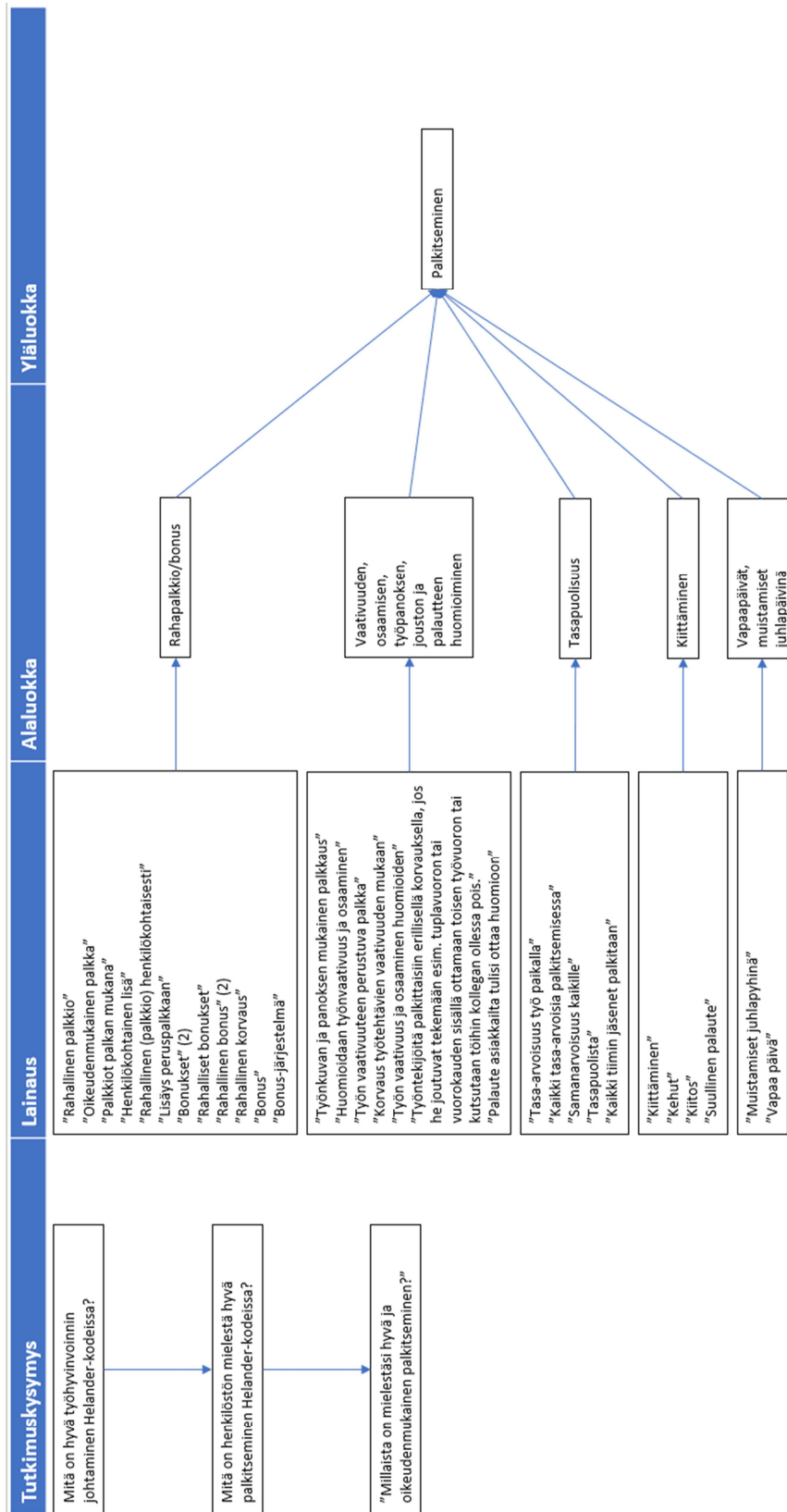
Liite 3. Yksilötutka-kyselyn asteikkokysymysten tulokset

Työhyvinvointi-indeksi		8,5	Hyvä
Työkyky-arvio		7,9	Hyvä
Terveys ja toimintakyky		8,6	Hyvä
Terveystila		8,5	Hyvä
Toimintakyky		8,7	Hyvä
Osaaminen		7,7	Hyvä
Ammatillinen osaaminen		8,8	Hyvä
Koulutuksen riittävyys		6,7	Kohtalainen
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus		7,4	Hyvä
Arvot, asenteet, motivaatio		8,8	Hyvä
Saatu arvostus		8,4	Hyvä
Luottamus työnantajaan		8,6	Hyvä
Työhön sitoutuminen		9,1	Erinomainen
Työmotivaatio		8,9	Hyvä
Oikeudenmukainen kohtelu		8,9	Hyvä
Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen		8,6	Hyvä
Työjärjestelyt		8,4	Hyvä
Esimiehen tuki		8,9	Hyvä
Esimiehen palaute		8,2	Hyvä
Työyhteisön tuki		8,8	Hyvä
Työ ja perhe-elämä		8,5	Hyvä
Työaikajoustot		9	Erinomainen
Työ ja yksityiselämä		8,7	Hyvä
Ystävät ja harrastukset		7,9	Hyvä
Työkyky		7,9	Hyvä
Voimavarojen riittävyys		8,4	Hyvä
Työkyky - oma arvio		8	Hyvä
Ruumiillinen työkyky		8,2	Hyvä
Henkinen työkyky		8,1	Hyvä
Työkyvyn kahden vuoden ennuste		8,3	Hyvä
Jaksaako vanhuuseläkeikään asti		6,1	Kohtalainen

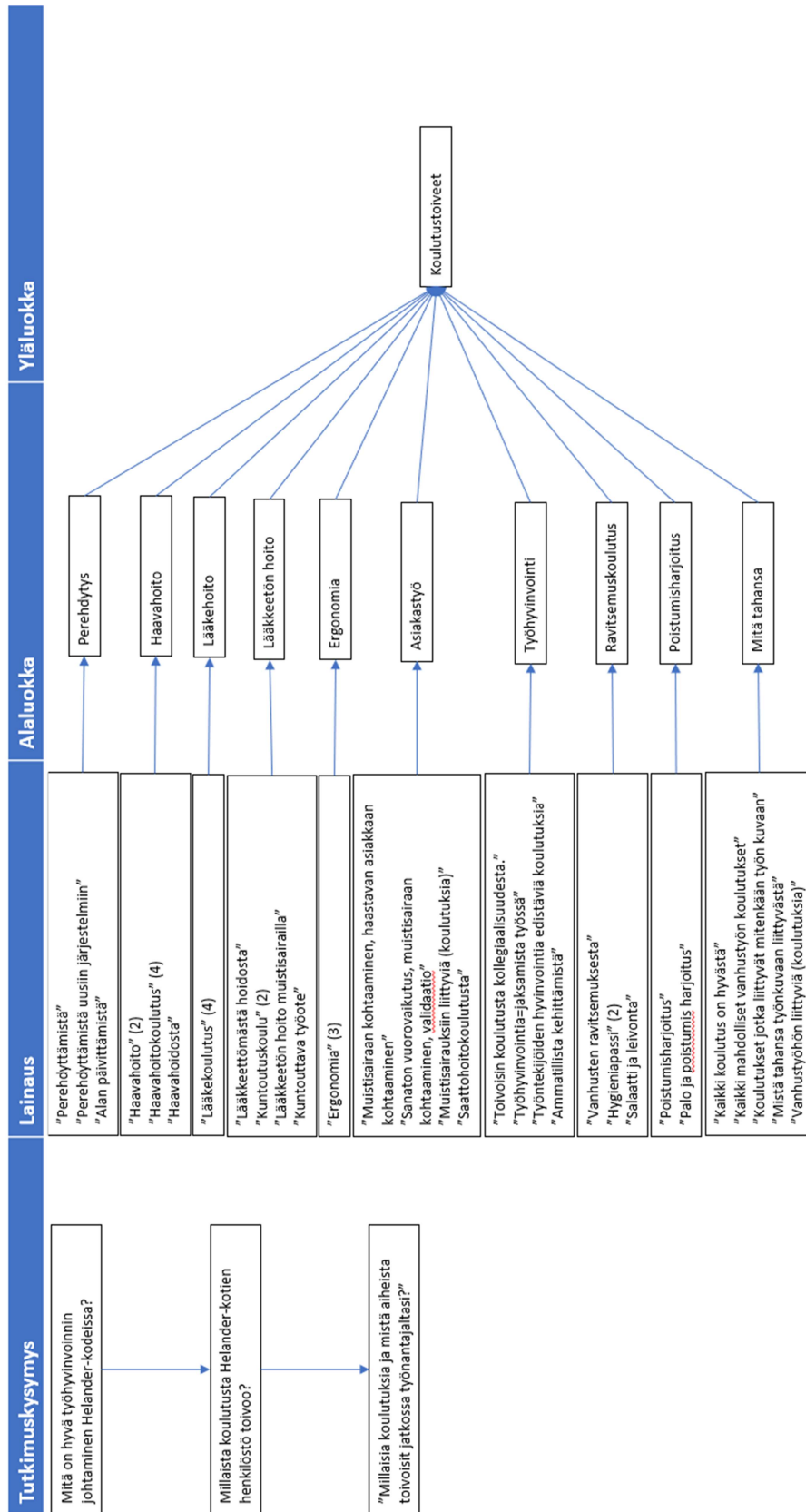
Liite 4. Vetovoimatekijöiden analyysi



Liite 5. Palkitsemisen analyysi



Liite 6. Koulutustoiveiden analyysi



Liite 7.

Ilmari Helanderin Vanhusten säätiön

Henkilöstöpoliittinen ohjelma

4

Henkilöstövisio


*“Helander-kodit on
alansa laadukkain
ja halutuin
työnantaja.”*

5

Tavoite

Henkilöstö, joka on

- ▶ Hyvin johdettu
- ▶ Sitoutunut
- ▶ Osaava
- ▶ Työkykyinen



6

“Hyvin johdettu”

Toimenpiteet työhyvinvoinnin johtamiseen

- Työhyvinvointikyselyn säännöllinen toteutus ja seuranta
 - Tuloksiin reagointi
- Jatkokssakin työntekijöiden arvostus ja luottamus sekä joustavuus



7

”Sitoutunut”

Toimenpiteet sitoutumisen lisäämiseen

- ▶ Kannustavan palkitsemispolitiikan määrittely
- ▶ Esim. Ehdotettu bonusjärjestelmä ja/tai työhyvinvointipäivien järjestäminen
- ▶ Rekrytoinnin laadukkuus

8

”Osaava”

Toimenpiteet osaamisen kehittämiseen

- ▶ Toivottujen koulutusten järjestäminen
- ▶ Koulutus-/osaamismatriisin kehittäminen ja hyödyntäminen

9

”Työkykyinen”

Toimenpiteet työkyvyn tukemiseen

- ▶ Esimiestyön tuki
- ▶ Yhteistyö työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa
- ▶ Korvaavan/kevennetyn työn mallin kehittäminen

10



Kiitos!

Anna Vuoriola

11