

Työhyvinvoinnin kehittäminen  
Kelan Keskisessä  
vakuutuspiirissä

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö ylempi AMK  
Kevät 2017  
Jaana Öhman

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

ÖHMAN, JAANA:

Työhyvinvoinnin kehittäminen Kelan  
Keskisessä vakuutuspiirissä

Yrittäjyyden & liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 84 sivua, 12 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Kelan Keskisen vakuutuspiirin työhyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa sairauspoissaoloihin vähentävästi. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa Kelan Keskiseen vakuutuspiiriin toimintamalli, millä työhyvinvointia lähdetään tukemaan ja edistämään yhdessä henkilöstön kanssa. Työn tuloksena syntyi malli osaamisen kartoittamiseen. Osaaminen on yksi työhyvinvoinnin tärkeistä osa-alueista. Kehittämishankkeen tietoperustassa kuvataan työhyvinvointiin vaikuttavia toimijoita, työkykyä, työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Tietoperustassa käsitellään myös Kelassa käytössä olevia työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä.

Kehittämishankkeen kysely toteutettiin Digium -työkalulla tehdyllä sähköisellä kyselyllä kohdeorganisaation sairauspoissaoloprosenttien perusteella valituissa neljässä tiimissä. Kyselyn tuloksia analysoitiin teemoittelua, koodausta ja kvantifiointia käyttäen. Tuloksien analysoinnin perusteella saatiin selville asioita, mitkä vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja mihin puuttamalla työhyvinvointia voitaisiin parantaa.

Kyselyn tuloksien analysoinnin jälkeen toteutettiin pienryhmätyöskentely Tuumatalkoot ideointimenetelmän avulla neljän hengen pienryhmässä. Ideoinnissa osaaminen ja sen tunnistaminen nousivat merkittäviksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi. Pienryhmätyöskentelyssä ideoitiin malli, minkä avulla henkilöstön osaamisen kartoittaminen pystytään tekemään laaja-alaisesti. Mallin kokeileminen aloitetaan vakuutuspiirissä. Onnistunut osaamisen kartoittaminen parantaa työssä jaksamista, esimiehen tuntemusta alaisien osaamisesta ja lisää työhyvinvointia vähentäen henkilöiden sairauspoissaoloja sekä luo luottamusta henkilöstön ja esimiehen välille. Onnistuneena osaamisen kartoittaminen tuo molemmille osapuolille arvokasta tietoa osaamisesta ja työn tekemisen tavasta. Osaamisen kartoittaminen voi myös aloittaa työkyvyn tukemisen polun, joka parhaimmillaan estää ennen aikaisen eläköitymisen tai siirtää eläköitymistä eteenpäin.

Avainsanat: työkyky, työhyvinvointi, sairauspoissaolo, osaaminen, työhyvinvoinnin johtaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

ÖHMAN, JAANA:

Developing occupational well-being in  
Kela Central insurance district

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 84 pages, 12 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

The purpose of this development project was to improve occupational well-being at Kela Central insurance district and to reduce the number of sick leaves. The goal of the development project was to create an operational model for the insurance district that would support and promote occupational well-being in cooperation with the staff. A model for assessing know-how was created as a result of the project. Know-how is one of the most significant parts of occupational well-being. The theoretical framework of the development project describes functions that affect occupational well-being, one's ability to work, occupational well-being, and occupational well-being management. The framework also discusses the procedures employed by Kela to promote occupational well-being.

The development project's questionnaire was carried out using Digium to create an electronic survey that was sent to four teams in the target organization selected on the basis of sick leave percentages. Thematic grouping, coding and quantification were used to analyze the survey results. The analysis provided findings regarding the staff's well-being as well as issues that can be addressed to promote occupational well-being in the organization.

After the results had been analyzed, a small work group session with four members was held utilizing the ideation method. In the ideation, know-how and recognizing it were brought up as significant factors that affect occupational well-being. As a result of the group work, a model was created for the staff to use for comprehensively assessing know-how. The model will be tested within the insurance district. Successful assessment of know-how makes coping with work-related stress easier, improves managers' knowledge of their staff's know-how, and promotes occupational well-being, which in turn reduces the amount of sick leaves and strengthens trust between staff and management. When done successfully, assessment of know-how offers valuable information about occupational skills and working methods for both parties. The assessment of know-how can also be the first step in promoting one's ability to work. At best, it can prevent early retirement or delay one's retirement.

Keywords: ability to work, wellbeing, sick leave, know-how, management of well-being

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO   | 1  |
| 1.1   | Työn tavoite, tarkoitus ja rajaus  | 2  |
| 1.2   | Kansaneläkelaitos (Kela)   | 3  |
| 1.2.1 | Kelan organisaatio   | 5  |
| 1.2.2 | Keskinen vakuutuspiiri   | 5  |
| 1.3   | Työn rakenne   | 6  |
| 2     | TYÖHYVINVOINNIN MONINAISUUS  | 8  |
| 2.1   | Toimijoiden roolit ja tehtävät työyhteisössä   | 8  |
| 2.2   | Työ- ja toimintakyky   | 9  |
| 2.3   | Työhyvinvointi   | 13 |
| 2.4   | Työhyvinvointi ja sairauspoissaolot  | 19 |
| 2.5   | Työhyvinvoinnin johtaminen   | 24 |
| 3     | TYÖHYVINVOINNIN TOIMENPITEET KELASSA   | 29 |
| 3.1   | Työterveyshuolto   | 32 |
| 3.2   | Joustavat työajat  | 33 |
| 3.3   | Ravintoetu   | 34 |
| 3.4   | Tiivistetty yhteistyö työterveyshuollon kanssa<br>sairauspoissaolojen ilmoittamisesta  | 35 |
| 3.5   | Kotietätyö   | 36 |
| 4     | KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN   | 39 |
| 4.1   | Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet   | 40 |
| 4.2   | Tutkimus- ja kehittämismenetelmät  | 41 |
| 4.2.1 | Laadullisen kyselytutkimuksen toteuttaminen  | 41 |
| 4.2.2 | Kyselytutkimuksen kohdejoukon kuvaus   | 43 |
| 4.2.3 | Laadullisen aineiston kuvaus ja analyysi   | 44 |
| 4.3   | Pienryhmätyöskentely mallin kehittämiseksi   | 46 |
| 5     | TULOKSET   | 49 |
| 5.1   | Kyselytutkimus   | 49 |
| 5.1.1 | Mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät työntekijöiden<br>mielestä siihen vaikuttavat? | 49 |
| 5.1.2 | Miten tämän hetkinen toiminta tukee ja edistää<br>työhyvinvointia?                     | 52 |
| 5.1.3 | Millä toimenpiteillä voidaan tukea työhyvinvointia ja<br>tuloksellisuutta?             | 55 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.1.4 | Miten työhyvinvoinnin puutteisiin tulisi pureutua? | 60 |
| 5.2   | Pienryhmätyöskentely                               | 63 |
| 6     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA                         | 66 |
| 6.1   | Yhteenveto ja johtopäätökset                       | 66 |
| 6.2   | Pohdinta   | 71 |
| 6.3   | Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet         | 73 |
|       | LÄHTEET  | 75 |
|       | LIITTEET   |    |

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö ja siihen liittyvä kehittämishanke ovat Kansaneläkelaitokselle (Kela) ajankohtainen asia ja liittyvät strategiaan. Kelan yksi strateginen painopiste vuonna 2016 on, olla hyvinvoiva ja moderni työyhteisö. Tämä tarkoittaa, että Kelasta tehdään yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka. Kelan uudistunut strateginen painopiste vuodelle 2017 on, että työtä ja työoloja uudistetaan. Kela haluaa olla julkishallinnon kiinnostavin työpaikka ja esimerkki hyvästä työhyvinvoinnista. (Kela 2016a.) Nykyinen ja uusi strateginen painopiste tavoittelevat molemmat hyvää työhyvinvointia. Great Place to Work:n (2016; <http://www.greatplacetowork.fi/>) mukaan hyvän työpaikan keskeisiä vuorovaikutussuhteita on kolme:

1. työntekijöiden ja johdon välinen suhde, mikä käsittää uskottavuuden, kunnioituksen ja oikeudenmukaisuuden ja
2. työntekijöiden suhde työhönsä ja ylpeys organisaatiosta sekä
3. työntekijöiden suhde työtovereihinsa (yhteishenki).

Hyvässä työpaikassa työntekijät luottavat organisaation johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja nauttivat työkavereidensa kanssa työskentelystä. Hyvän työpaikan kehittäminen lähtee luottamuksen, ylpeyden ja yhteishengen vahvistamisesta esimiehen ja tiimin vuorovaikutuksesta. (Great Place to Work 2016.) Kela on osallistunut Suomen parhaat työpaikat tutkimukseen vuosina 2012–2015 osana Hallinnollista kehittämishanketta (organisaatio uudistuksen valmistelua).

Hyvinvoiva organisaatio on yksi tuottavuuden ja innovatiivisuuden menestystekijöistä. Tätä edistääkseen Kela haluaa tarjota mielekkään työympäristön, jossa tehokkuuteen ja tuottavuuteen pyritään kannustamalla. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin edistäminen on organisaation kaikkien tahojen omaksuma kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on luonnollinen osa kaikkien jokapäiväistä työntekoa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 270.)

Työhyvinvointitoiminta perustuu työkyvyn tukemiseen ja ylläpitämiseen. Työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman kokonaisuuden lopputuloksena. Kun perusasiat työssä ovat kunnossa, tukee se yksilön työkykyä ja sen säilymistä, kun taas vastaavasti ongelmat työssä murentavat yksilön työkykyä. Myös työn ulkopuoliset tekijät perhe, lähiympäristö ja yhteiskunnan rakenteet vaikuttavat yksilön työkykyyn. Yksilön vastuu omasta työhyvinvoinnistaan on merkittävä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 270; Työterveyslaitos 2014.)

### 1.1 Työn tavoite, tarkoitus ja rajaus

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on kehittää Kelan Keskisen vakuutuspiirin työhyvinvointia ja sitä kautta vähentää sairauspoissaoloja. Kehittämishankkeen tavoite on tuottaa Kelan Keskiseen vakuutuspiiriin toimintamalli, millä työhyvinvointia lähdetään tukemaan ja edistämään yhdessä henkilöstön kanssa. Tutkimuskysymyksien avulla selvitetään ja haetaan ratkaisua tavoitteeseen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät työntekijöiden mielestä siihen vaikuttavat?
2. Miten tämän hetkinen toiminta tukee ja edistää työhyvinvointia?
3. Millä toimenpiteillä voidaan tukea työhyvinvointia ja tuloksellisuutta?
4. Miten työhyvinvoinnin puutteisiin tulisi pureutua?

Tässä työssä keskitytään työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kaikkien osallisuuden merkitykseen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin toivotaan lisääntyvän ja täten tulosyksiköiden ja koko Keskisen vakuutuspiirin sairauspoissaolojen toivotaan vähenevän.

Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiseksi tässä opinnäytetyössä on Kelan Keskisen vakuutuspiirin huoli sairauspoissaoloista ja erityisesti niiden suuresta vaihtelusta toimipaikoittain ja tiimeittäin. Kelan strategian mukaisena tavoitteena on työkyvyn aktiivinen tukeminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen (Kela 2016b). Jotta Kelan olisi mahdollista kehittyä yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikaksi, tulee



organisaatiossa tarkastella ja tutkia millaisilla toimenpiteillä voidaan työhyvinvointia ja tuloksellisuutta edistää ja näin ollen mahdollisesti vähentää sairauspoissaoloja. Kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää, miten Kelan Keskeisen vakuutuspiirin työhyvinvointia voidaan kehittää ja mahdollisesti sen avulla vähentää sairauspoissaoloja.

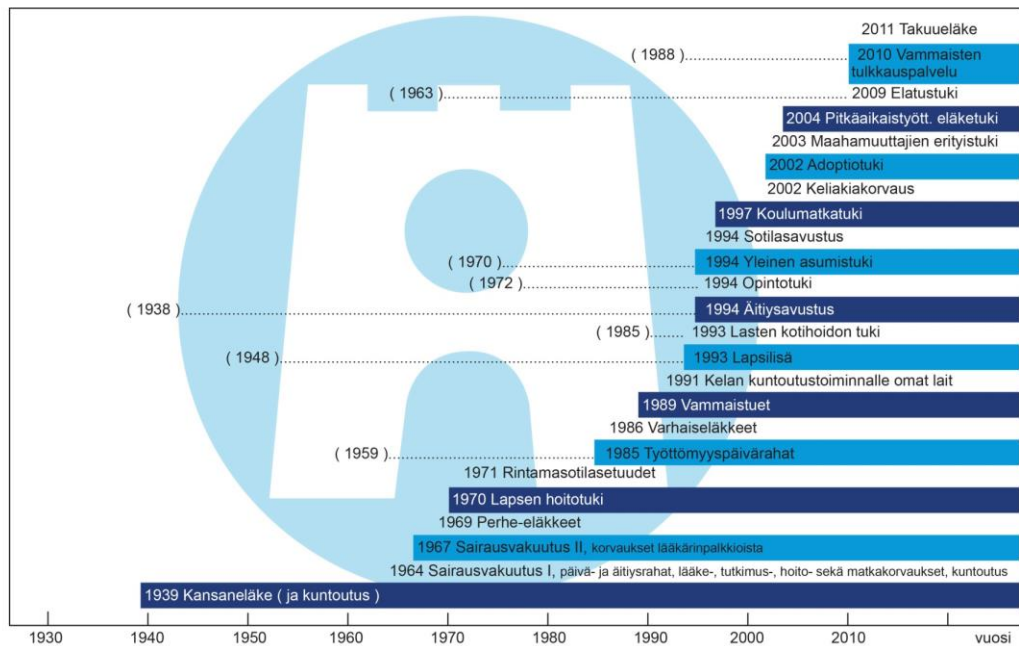
Kehittämishanke toteutettiin Kelan Keskeisessä vakuutuspiirissä. Keskeisessä vakuutuspiirissä on käynnistetty työhyvinvointihanke keväällä–kesällä 2016. Yksi osa tätä hanketta on tämä kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnista, joten kehittämissuunnitelma on ajankohtainen. Kehittämissuunnitelman menetelmiä olivat kyselytutkimus ja pienryhmätyöskentely, mitä käytettiin ideointiin ja toimintamallin kehittämiseen kyselytutkimuksesta nousseiden teemojen pohjalta. Ratkaisukeskeisyys on työhyvinvoinnin kehittämisessä avainasemassa. Johtamisella on merkittävä vaikutus koko työyhteisön työhyvinvointiin. Johtamisen tulee olla vuorovaikutteista eli kaksisuuntaista, jolloin myös työntekijöillä on aktiivinen rooli kehittämisessä. Työhyvinvoinnin kehittämistoimissa on tärkeää ottaa työntekijät mukaan pohtimaan syitä, seurauksia ja toimenpiteitä. Osallistava tapa kehittää toimintoja, johtaa parempaan sitoutumiseen ja parhaaseen lopputulokseen. (Manka & Bordi 2014, 15; 26.)

## 1.2 Kansaneläkelaitos (Kela)

Kela on eduskunnan valvonnassa toimiva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Kelan asema, tehtävät ja hallinto on vahvistettu perustuslaissa ja Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kelan toiminnan valvontaa hoitavat eduskunnan nimeämät valtuutetut. Kelassa työskentelee noin 6000 henkilöä erilaisissa tehtävissä. (Kela 2016c.)

Kelan tehtävänä on hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Tämän lisäksi Kela tiedottaa etuuksista ja palveluista, harjoittaa sosiaaliturvan kehittämistä palvelevaa tutkimusta, laatii etuuksien ja toiminnan ennakkoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä tekee ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. Kela vastaa Kansallisen Terveysarkiston palvelujen tuot-

tamisesta. Kelan yhteydessä on toiminut Rajat ylittävän terveydenhuollon yhteyspiste vuoden 2014 alusta. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat henkilöt. (Kela 2016c.)



KUVIO 1. Kelan tehtävät vuodesta 1937 nykypäivään (Kela 2016c)

Kela on perustettu vuonna 1937. Tehtävänä oli aluksi ainoastaan kansaneläkkeiden maksaminen. Kelan toiminta on laajentunut vähitellen (kuvio 1). Vuonna 1964 voimaan astui sairausvakuutuslaki, jonka toimeenpano tuli Kelan tehtäväksi. Tämä oli ensimmäinen Kelan tehtävien laajentuminen. Vuosina 1972–2006 Kelalla oli Turussa oma kuntoutuspalveluja tuottava kuntoutuslaitos. Vuoden 2007 alusta lähtien laitos on jatkanut toimintaa itsenäisenä säätionä nimellä Kuntoutuskeskus Petrea. Vuonna 2017 Kelaan siirtyy kunnilta toimeentulotuen perusosan käsittely. (Kela 2016b.)

### 1.2.1 Kelan organisaatio

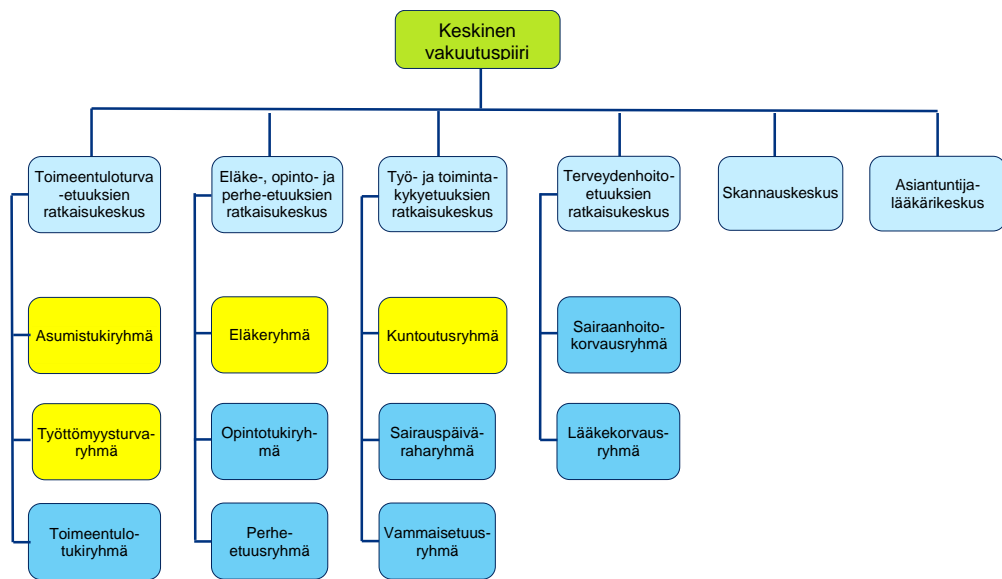
Kelan organisaation 1.1.2016 alkaen muodostavat kuusi tulosityksikköä, Asiakkuus-, Etuus-, Kehittämisen-, ICT-, Esikunta- ja Yhteiset palvelut (liite 1). Nykyisessä organisaatiossa asiakkuuspalvelu on eriytetty etuuspalveluista. Tämä on ollut suuri muutos aikaisempaan verrattuna. Vakuutuspiirin etuuskäsittely ja asiakaspalvelu toimivat 31.12.2015 asti samojen johtajien alaisuudessa. (Kela 2016c.)

Asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluu kuusi alueellista asiakaspalveluyksikköä. Yksiköt ovat Eteläinen, Pääkaupunkiseutu, Itäinen, Keskinen, Läntinen ja Pohjoinen asiakaspalveluyksikkö. Lisäksi Kelan asiakkaiden puhelinpalvelusta vastaava Yhteyskeskus kuuluu tähän tulosityksikköön. (Kela 2016c.)

Etuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluu viisi vakuutuspiiriä, jotka ovat Eteläinen, Itäinen, Keskinen, Läntinen ja Pohjoinen vakuutuspiiri (liite 2). Lisäksi yksikköön kuuluu Kelan kansainvälisten asioiden ratkaisukeskus, Opintotukikeskus, Ahvenanmaa, Vammaisten Tulkkauspalvelukeskus, Työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus ja Rajat ylittävän terveydenhuollon yhteyspiste. Kelan paikallishallinto koostuu Etuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluvista viidestä vakuutuspiiristä. Uudessa organisaatiossa vakuutuspiirejä on viisi, kun aikaisemmin niitä oli 24. (Kela 2016c.)

### 1.2.2 Keskinen vakuutuspiiri

Keskinen vakuutuspiiri käsittää Etelä-Pohjanmaan, Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan alueet. Keskisessä vakuutuspiirissä ja asiakaspalveluyksikössä työskentelee yhteensä 580 henkilöä, joista 483 henkilöä työskentelee vakuutuspiirissä. Toimistoja on 31 paikkakunnalla, yhteispalvelupisteitä alueella on 21 kappaletta. Vakuutuspiirin toiminta (kuvio 2) on jaettu neljään ratkaisukeskukseen: Toimeentuloturvaetuuksien, Eläke-, opinto- ja perheetuuksien, Työ- ja toimintakykyetuuksien ja Terveystuottoetuuksien ratkaisukeskuksiin. Lisäksi vakuutuspiirissä on Skannauskeskus ja Asiantuntijalääkärikeskus. (Kela 2016c.)



KUVIO 2. Keskinen vakuutuspiiri (Kela 2016c)

Tämän kehittämishankkeen kyselytutkimus tehdään Keskinen vakuutuspiirin Asumistukitiimi kolmosessa, Eläketiimi kakkosessa, Kuntoutustiimi kolmosessa ja Työttömyysturvatiimi nelosessa. Tiimien etuusryhmät on merkitty keltaisella värillä yllä olevassa kuviossa (kuvio 2).

### 1.3 Työn rakenne

Työ koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta siten että johdannon jälkeiden osiot 2–3 ovat teoriaa, joiden tavoitteena on luoda perusta ja tukea varsinaista kehittämissosiota ja johtopäätöksiä. Johdanto-osio avaa tutkittavaa aihetta ilmiönä. Myös perustelut aiheen valinnasta, työn tavoite ja tarkoitus sekä kohdeorganisaation esittely kuuluvat työn johdanto-osioon. Työhyvinvoinnin moninaisuus on toisen osion eli teoreettisen viitekehyksen perusta. Teoreettisessa viitekehysessä käsitellään työyhteisössä olevien toimijoiden rooleja ja tehtäviä, työ- ja toimintakykyä sekä työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin, joista sairauspoissaolot ja johtaminen on nostettu esille omina alalukuina. Teoreettisen viitekehyksen tueksi esitellään käytössä olevia toimintamalleja ja muutamia taustoittavia tutkimuksia. Li-

säksi käsitellään työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja kerrotaan työhyvinvointitoimintaan ja terveyteen liittyvän lainsäädännöllisiä velvoitteita. Kolmas osio käsittelee Kelan työhyvinvointitoimintaa. Työhyvinvointitoimintaa on taustoitettu ja tuettu lainsäädännöllä ja tutkimuksilla. Keskeisin työssä käytetty aineisto rajautuu 2010-luvulle, josta useat tutkimukset viime vuosiin.

Työn neljännessä osiossa kerrotaan kehittämishankkeen toteutuksesta ja vaiheista. Empiirinen osuus on toteutettu kyselytutkimuksella ja pienryhmätyöskentelyllä. Viides osio esittelee kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset, pienryhmätyöskentelyn kulun sekä sen tuloksia. Kuudennessa osiossa käsitellään tutkimuksessa esille tulleita johtopäätöksiä ja arvioidaan tulosten vastaavuutta asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä arvioidaan menetelmien toimivuutta ja luotettavuutta. Lopuksi ehdotetaan jatko- tutkimus- ja kehittämismahdollisuuksia. Liitteet ovat työn lopussa omana osanaan.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN MONINAISUUS

### 2.1 Toimijoiden roolit ja tehtävät työyhteisössä

Työhyvinvointiin vaikuttavilla toimijoilla on kaikilla omat kiinnostuksensa, roolinsa ja tehtävänsä. Johto on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista tulostavoitteiden saavuttamisen ja työhyvinvoinnin edellytyksistä huolehtimisen näkökulmasta. Esimiehet ovat kiinnostuneet työntekijöiden hyvinvoinnista siksi, että se on osa vuorovaikutteista esimiestoimintaa, jonka avulla päästään kohti tuloksellisuutta ja toimivuutta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 12.) Esimiestaitojen avaimia ovat kyky mahdollistaa työntekijöille työn tekeminen ja kehittyminen työssä, ymmärtää teknologian vaikutuksia, toimia esimerkkinä, olla avoin ja ennakoitavissa, kuunnella sekä jakaa tietoa avoimesti (Morgan 2013). Esimiehen tehtävänä on valaa toivoa aikaisemmista onnistumisista muistuttamalla ja kannustamalla. Menneisydessä eläminen ja vanhojen asioiden kaipaaminen kuluttavat turhaa energiaa. Tietoisuustaidot ja tietoinen läsnäolo tarkoittavat keskittymistä kulloinkin meneillään olevan hetken kokemiseen, havainnointiin ja hyväksymiseen. Tietoisuus- ja läsnäolotaidot auttavat kiinnittämään huomiota nykyhetkeen tarkoituksellisesti ja arvostelematta. (Manka & Manka 2016, 172.)

Työntekijän rooli oman työhyvinvoinnin vaikuttajana on erittäin keskeinen. Tästä johtuen työntekijän tulee olla kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Jokainen työntekijä on myös velvollinen huolehtimaan muiden työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 12.) Henkilöstöllä on siis esimiehen lisäksi oleellinen rooli hyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä. Viime vuosina on vasta alettu kiinnittää huomiota työntekijän rooliin ja alaistaitoihin. Käsite ”organisational citizenship behavior” on käännetty suomeksi alaistaidoiksi. Käytetään myös termejä työntekijätaidot, yhteistyötaitot ja työelämävalmiudet. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18.) Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijöillä on hyvät alaistaidot. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla tukemalla työ-

kavereitaan ja esimiestä omien varsinaisien työtehtävien tekemisen ohella. Alaistaitojen avaimia ovat kyky vuorovaikutukseen, halu oppia uusia asioita ja kehittyä työtaidoissa sekä yhteistyössä toisten kanssa. (Jabe 2012, 72; Virolainen 2012, 192.)

Työyhteisön toimivuus on tärkeä asia myös virtuaalisesti toimivassa työyhteisössä. Työyhteisön toimivuuteen on jokaisessa työyhteisössä tärkeää paneutua. Jotta työyhteisön me-henki ja viestintä henkilöstön kesken kehittyisi, vaatii tämä useita henkilöstön keskustelu- ja yhdessäolotilaisuuksia sekä sovittujen asioiden konkretisointia. Tärkeää on, että henkilöstö tulee toimeen keskenään joka päivä, eikä vain tiettyinä hetkinä. (Virolainen 2012, 149–150.) Vuorovaikutus ei ole ongelmaton tai aina helppoa. Myönteistä keskustelua tai ylipäättään keskustelua pitää harjoitella. Ihmisten välinen vuorovaikutus tukee hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vuorovaikutus on työilmapiirin perusta, koska se vaatii aina toisten ihmisten kohtaamisen. Sosiaalisten suhteiden toimivuus tukee fyysistä terveyttä. (Tampereen yliopisto - Johtamiskorkeakoulu Synergos 2015.)

## 2.2 Työ- ja toimintakyky

Työyhteisön terveys ja työkyky ovat monella tavalla tärkeitä tavoitteita niin esimiehen kuin työyhteisön jäsenten näkökulmasta (Gould, Ilmarinen, Jarvisalo & Koskinen 2006, 114; Juuti & Vuorela 2002, 142). Johdonmukainen ja selkeä johtaminen ja töiden järjestely, sovittujen yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, avoin ja luotettava vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat usein hyvän työkyvyn kannalta yhtä merkittäviä kuin toimihenkilöön liittyvät tekijät kuten terveys. (Kela 2016a.) Terveys on työkykyyn vaikuttava tekijä, mutta hyvä terveys ei välttämättä merkitse hyvää työkykyä, eikä toisaalta huono terveys välttämättä rajoita työkykyä. Terveiden yhteys työkykyyn näkyy toimintakyvyn ja työn tekemisen kautta. (Gould, Ilmarinen, Jarvisalo & Koskinen 2006, 114.) Työelämässä työkyvyn haasteissa esimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon välinen yhteistyö on keskeisessä roolissa (Manka & Bordi 2014, 27).

Suoriutuminen työelämässä edellyttää työntekijän riittävää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 135). Toimintakyky on yläkäsite, joka sisältää kaksi osaa: kehon rakenteet ja toiminnot sekä suoritukset ja osallistumisen. Maailman terveysjärjestön (World Health Organization, WHO) mukaan toimintakyky määrittyy yksilön lääketieteellisen terveydentilan, ympäristö- ja yksilötekijöiden vuorovaikutuksesta. (World Health Organization 2016, 8; 37.) Toimintakyky tarkoittaa ihmisen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä selviytyä jokapäiväisen elämän toiminnoista muun muassa työstä ja vapaaajasta sekä itsestä ja toisista huolehtimista ympäristössä, jossa hän elää (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016).

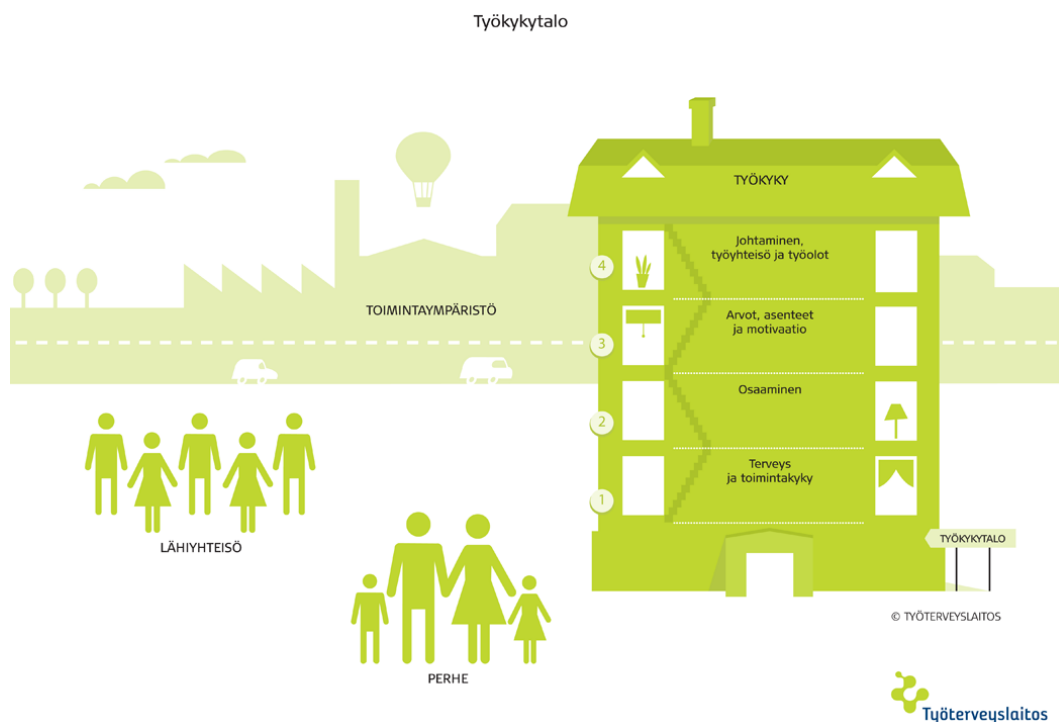
Nordenfeltin mukaan ihminen on täydellisen työkykyinen, jos hänellä on työn ruumiilliset ja henkiset voimavarat, voimia, kestävyyttä, rohkeutta, tarvittavia taitoja, erilaisia lahjoja, erilaisia ominaisuuksia ja hänellä on sellainen fyysinen, sosiaalinen ja henkinen terveys, jota tehtävän täyttäminen vaatii, ja hän saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Tämä edellyttää, että työn fyysiset ja psykososiaaliset sekä organisaation työympäristö ovat hänelle sopivat tai näitä voidaan helposti muokata hänelle sopiviksi. (Nordenfelt 2008, 135–137.)

Tolan mukaan toimintakyky on lääketieteellisesti merkittävä käsite. Työkyvyn arviointi on toimintakyvyn arvioinnin erityistapaus siitä, miten lääkärin arvio soveltuu työelämän vaatimukseen. (Tola 2008.) Työkyky on se osa toimintakyvystä, jonka yksilö tarvitsee työtehtävistä suoriutumiseksi. Työkyky muodostaa työssä jaksamisen ja työhön liittyvän hyvinvoinnin perustan. Yksilön toimintakykyä harjoittamalla voidaan edistää hänen työssä jaksamista. (Mäkitalo, Palonen & Paso 2001, 29.) Työkyvyn arvioinnissa tärkeää on jäljellä olevan työkyvyn arvioiminen (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 18). Työkyvyn määrittäminen on ongelmallista, mutta yksimielisiä ollaan siitä, ettei työkyky ole vain yksilön ominaisuus. Työkyky on yksilön, työn ja ympäristön yhteinen ominaisuus. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 19–20.)



Ihmisen toimintakykyyn vaikuttavat ympäristön myönteiset ja kielteiset asiat. Toimintakykyä ja selviytymistä arjessa voidaan tukea erilaisilla asioilla muun muassa toisten ihmisten tuella. Toimintakyky on tasapainotila kykyjen, elin- ja toimintaympäristön sekä omien tavoitteiden välillä. Toimintakyky on merkittävä osa ihmisten hyvinvointia. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja niitä tukeva ympäristö auttavat ihmisiä voimaan hyvin, löytämään paikkansa yhteiskunnassa, jaksamaan työelämässä eläkeikään asti sekä selviytymään arjesta itsenäisesti. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2016.)

Työterveyslaitoksen työkykytalo (kuvio 3) havainnollistaa työkyvyn käsitettä. Neljästä kerroksesta kolmessa alimmassa kuvataan yksilön omia voimavaroja. Ylin kerros liittyy työhön, sen johtamiseen ja työoloihin. Talon kerrokset tukevat toisiaan ja rappuset talon sisällä kuvaavat tätä yhteyttä. Työpaikalla työ on aina keskiössä. Jos kuitenkin työn ulkopuoliset asiat näkyvät työpaikalla, niistä voi ja pitää keskustella. (Työterveyslaitos 2014.)



KUVIO 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014)

Työkykytalon kerrokset ovat seuraavat:

1. Terveys ja toimintakyky muodostavat yhdessä työkyvyn ja työkykytalon perustan. Toimintakykyyn kuuluvat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky.
2. Työkykytalon toisessa kerroksessa on osaaminen. Osaamisen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää ja merkityksellistä.
3. Työkykytalon kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Tämä on kerros missä työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Oma asenne työntekoon vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, on sillä vahvistava vaikutus työkykyyn. Jos taas työ on pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä.
4. Työkykytalon neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Tähän kerrokseen kuuluvat työ, työolot, työyhteisö, organisaatio ja esimiestyö sekä johtaminen.

(Työterveyslaitos 2014.)

Työkyvyssä kysymys on ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Työkykytalon neljännessä kerroksessa oleva työ, muuttuu nopeasti eikä aina ota riittävästi huomioon ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin. Usein liian raskaaksi kasvanut talon ylin kerros painaakin alakerroksia huonoin seurauksin. (Työterveyslaitos 2014.)

Työkyvyn kaikkia osa-alueita tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Tavoitteena on osa-alueiden yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa. Yksilö on luonnollisesti päävastuussa omista voimava-

roistaan. Päävastuu talon neljännessä kerroksesta on työnantajalla ja esimiehillä. (Työterveyslaitos 2014.)

Yksilön työkykyyn vaikuttavat myös yhteiskunta ja sen säännöt sekä perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Vastuu työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos 2014.) Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen perusajatuksen olevan se, että mikäli yksilön työkykyä halutaan tukea tehokkaasti, tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös työhön liittyviin tekijöihin unohtamatta yksilön kokonaiselämätilannetta (Helsilä & Salojärvi 2009, 270).

### 2.3 Työhyvinvointi

Maailman terveysjärjestön (WHO) ja Kansainvälisen Työjärjestön (International Labour Organization, ILO) mukaan työntekijöiden terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat ensiarvoisen tärkeitä. Ne ovat tärkeitä yksittäisille työntekijöille ja heidän perheilleen, mutta myös yritysten tuottavuudelle, kilpailukyvyille ja kestävyydelle ja siten myös maiden kansantaloudelle sekä koko maailman kansantaloudelle. (Burton 2010, 7.)

Työkyky ja työhyvinvointi vaikuttavat toisiinsa vahvasti. Hyvä työkyky lisää työhyvinvointia ja tukee työllisyyttä. Hyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpitäminen käsittävät samoja asioita ja voidaankin sanoa niiden tarkoittavan samaa asiaa, vaikkakaan työhyvinvointi ei takaa yksilötason työkykyä. (Kela 2016b.) Työkyvyn ja hyvinvoinnin peruspilari on hyvä terveys. Vaikuttava keino lisätä kansantalouden kasvua on työkyvyn edistäminen. (Ahonen & Ojala 2005, 18; Liukkonen 2006, 15.)

WHO:n ja ILO:n yhteinen Työterveyshuollon komitea perustettiin vuonna 1950 (Burton 2010, 11). Edellä mainitusta huolimatta työntekijöiden hyvinvointi ja terveys tulivat mukaan työelämän laatu- ja työn humanisointiohjelmien sekä psykososiaalisen työympäristö- ja stressitutkimukseen mukaan 1960 -luvun lopussa ja 1970 -luvun alussa (Kauhanen 2010, 48–49). Työhyvinvoinnin ja sen huomioimisen voidaan sanoa yleistyneen 1990 -

luvun puolenvälin jälkeen (Tarkkonen 2012, 9). WHO:n yleiskokouksessa vuonna 1995 hyväksyttiin maailmanlaajuinen strategia työterveyshuollosta kaikille (Global Strategy on Occupational Health for All). Strategia korosti työterveyshuollon ennalta ehkäisyn tärkeyttä ja kannusti maita ohjaukseen ja tukemiseen. Kymmenen vuotta myöhemmin toteutettujen tutkimuksien mukaan tehdyt parannukset työpaikkojen terveyden kehittämiseksi olivat hyvin pieniä, ja parantaminen oli edelleen tarpeellista. WHO:n yleiskokous hyväksyi toukokuussa 2007 maailmanlaajuisen toimintasuunnitelman työntekijöiden työterveyden edistämiseksi (Global Plan of Action on Workers Health). Toimintasuunnitelma luotiin vuosille 2008–2017. Suunnitelman tavoitteena on siirtää strategia toimintaan, suojella sekä edistää terveyttä työpaikalla ja antaa uutta vauhtia jäsenvaltioiden työterveystoimintaan. (Burton 2010, 8.)

Työhyvinvointi on yksilötasolla kokemuksena ilmenevä asia, jonka synty-miseen ja ylläpitoon vaikuttaa monta työorganisaatiosta, lähityöyhteisöstä, työympäristöstä, työstä ja yksilöstä itsestään aiheutuvaa tekijää. Työhyvinvointi on aina yhteydessä työorganisaatioon, vaikka työhyvinvoinnin kokonaisuus käsittää muitakin ulottuvuuksia. (Tarkkonen 2012, 9; 14.)

Arkipäiväisyydestään huolimatta työhyvinvointi on vaikeasti määriteltävissä oleva käsite ja sisällöltään monipuolinen (Korpela 2015, 16). WHO:n terveysmääritelmän mukaan terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Työhyvinvoinnin määritelmässä on paljon samaa edellä mainitun terveysmääritelmän kanssa. (Virolainen 2012, 11.)

Työhyvinvointi on monen tekijän yhteisvaikutuksen tulos. Työhyvinvointi on henkilön yksilöllinen kokemus, johon liittyvät muun muassa työpaikan toimivat ihmissuhteet ja työntekijän oma ammattitaito. Työhyvinvointi ilmenee muun muassa innostuneisuutena, aloitekykyinä ja motivoituneisuutena. Edellä mainitusta johtuen työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn tuottavuuteen sekä organisaation kilpailukykyyn ja maineeseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Ahosen ja Otalan mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työyhteisöä, joka tarjoaa turvallisuutta, haasteita, mahdollisuuksia, yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia sekä työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on myös fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä huolehtimista. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Se miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana on työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä. Työhyvinvointi on myös ei-konkreettisia tekijöitä kuten motivaatiota ja osaamista. (Ahonen & Ojala 2005, 23; 27–28; 30; 232.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Se on työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista siten, että se tyydyttää yksilöitä ja organisaatiota (Kauhanen 2010, 201).

Työhyvinvointi koskettaa ja kiinnostaa jokaista työelämässä olevaa henkilöä (Virolainen 2012, 9). Työhyvinvointi ei ole erillinen osa ihmisen elämää, vaan se vaikuttaa ihmiseen kokonaisvaltaisesti (Virolainen 2012, 14). Työhyvinvointi on merkittävä kilpailutekijä ja näin ollen se vaikuttaakin suoraan yrityksen menestykseen ja tulokseen (Ahonen & Ojala 2005, 23; Liukkonen 2006, 206). Työhyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen nousee ja sairauspoissaolojen määrä laskee (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Tehokkaasti ja taloudellisesti menestyvän yritystoiminnan tärkeä edellytys on henkilöstön työhyvinvointi. Työhyvinvointi laajana käsitteenä ja jatkuvana tilana on epärealistinen tavoite. Myös hyvässä työpaikassa on tilanteita ja ajanjaksoja, joissa ilmenee muun muassa ahdistusta, painetta ja ristiriitoja. Työhyvinvoinnin johtaminen on hyvin monitahoinen asia, kuten myös työhyvinvointi asiana. (Tarkkonen 2012, 10–11; 13.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi on kyse yksilön, työyhteisön, työn ja työympäristön kehittämisen kokonaisuudesta perheen, lähiympäristön ja yhteiskunnan rakenteiden verkostossa (Helsilä & Salojärvi 2009, 270). Työhyvinvoinnin edistäminen on jaettu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön

kesken. Yhteiskunta huolehtii mahdollisuuksien ja puitteiden luomisesta työkyvyn ylläpitämiseksi säätämällä lakeja sekä tukemalla toimintaa, millä edistetään terveyttä, oppimista, osaamista sekä kannattavuutta. Organisaatio huolehtii työpaikan turvallisuudesta, työntekoa koskevan lainsäädännön noudattamisesta ja miellyttävästä ilmapiiristä. Yksilö huolehtii elintavoistaan, työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. (Virolainen 2012, 12.)

Työnantajan toimilla työhyvinvoinnin edistämiseksi ei ole mitään vaikutusta, jos ihmiset itse eivät halua edistää ja ylläpitää omaa hyvinvointiaan. Terveiden ja työhyvinvoinnin edistäminen on työnantajan ja työntekijöiden molempien vastuulla. (Ahonen & Ojala 2005, 30.)

Työhyvinvointi ja ihmisten voimavarat voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen.

1. Fyysisen työhyvinvoinnin osa-alue on näkyvin osa työhyvinvointia. Fyysinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen ja ergonomian. (Virolainen 2012, 17.)
2. Psyykinen työhyvinvointi käsittää muun muassa työilmapiirin, työn stressaavuuden ja työstä nauttimisen. Psyykkisen työhyvinvoinnin järkkäminen on hyvin yleistä. (Virolainen 2012, 18.)
3. Sosiaalinen työhyvinvointi käsittää mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken (Virolainen 2012, 24).

Psyykinen eli henkinen hyvinvointi toimii perustana hyvinvoinnille kokonaisuudessaan. Jos psyykinen hyvinvointi pettää, seuraa tästä pahoinvointia myös muilla osa-alueilla. (Ahonen & Ojala 2005, 30.) Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen ovat puuttumista pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin sekä työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin. Ihmisten työhyvinvointia tukevia keinoja on paljon muun muassa työterveyshuolto, työtur-

vallisuustoiminta, virkistystoiminta, työvälineet, työprosessit, ruokailu, liikunta, työympäristö, johtaminen, arvot, esimiestyö ja tietoverkot. (Ahonen & Ojala 2005, 33; Työterveyslaitos 2015a.)

Työhyvinvoinnin kasvua lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.) Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat toimintatavat, prosessit, työjärjestelyt, turvallisuus, viestintä, yhteistyö, työterveyshuolto, osaaminen ja johtaminen. (Jabe 2012, 9.)

Osa työhyvinvoinnin osa-alueista ovat lakisääteisesti veloitettuja, näitä ovat työturvallisuus ja -terveys kokonaisuudessaan sekä henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen. Lait joista löytyy työhyvinvointitoimintaan ja työterveyteen liittyviä säädöksiä näkyvät taulukosta yksi. (Tarkkonen 2012, 50; Työterveyslaitos 2015a.)

TAULUKKO 1. Työhyvinvointitoimintaan ja työterveyteen liittyvä lainsäädäntö (Antti-Poika, Martimo & Uitti 2010, 48)

| Laki, asetus, säädös   | Työhyvinvointitoimintaan ja työterveyteen liittyvä sisältö   |
|--|--|
| Perustuslaki 731/1999  | Julkisen vallan on huolehdittava työvoiman suojelusta  |
| Työsopimuslaki 55/2001   | Työturvallisuusvelvoite<br>Oikeus sairausajan palkkaan<br>Mahdollisuus osa-aikaiseen sairauslomaan   |
| Työturvallisuuslaki 738/2002<br>Laki nuorista työntekijöistä 998/1993<br>Säteilylaki 592/1991<br>Laki syöpäsairauden vaaraa aiheuttaville aineille ja menetelmille ammatissaan altistuvien rekisteristä 717/2001   | Työympäristön ja työolosuhteiden terveellisyys ja turvallisuus   |
| Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006  | Työsuojelun viranomaisvalvonta ja työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta työsuojeluasioissa  |
| Kansanterveyslaki 66/1972  | Työterveyspalvelujen tuottamisvelvoite kunnalle  |
| Työterveyshuoltolaki 1383/2001<br>Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 1484/2001<br>Valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityisen sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä 1485/2001 | Työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisuyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä, työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa |
| Tapaturmavakuutuslaki 608/1948<br>Ammattitautilaki 1343/1988<br>Ammattitautiasetus 1347/1988   | Työnantajan korvausvelvoite työssä aiheutuneesta tapaturmasta tai ammattitaudista  |
| Työeläkelainsäädäntö (1956–2007)<br>TyEL 395/2006, YEL, MYEL, MEL, VaEL, Kuel ja KiEL  | Sairauden aiheuttama työkyvyttömyys, työeläkekuntoutus   |
| Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004<br>Valtioneuvoston asetus huumausainetestien tekemisestä työelämässä 218/2005   | Terveydentilaa koskevien henkilötietojen käsittelyperusteet ja menettelytavat<br>Huumausaineiden käyttöä koskevien henkilötietojen käsittely<br>Terveydentilaa koskevien tarkastuksien ja testien suorittaminen ja näytteiden otto   |
| Sairausvakuutuslaki 1224/2004  | Lyhytaikaisen (alle vuoden) sairauden aiheuttaman työkyvyttömyyden ansiomenehtyksen korvaaminen<br>Hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisen työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuvien kustannuksien korvaaminen  |
| Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuuksista 566/2005  | Ammatillinen kuntoutus, lääkinnällinen kuntoutus, kuntoutusraha<br>Kuntoutusraha työterveyshuollon päätöksellä tehtävään työkokeiluun omalla työpaikalla   |
| Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992   | Potilaan asema ja oikeudet terveyden- ja sairaanhoitoa järjestettäessä   |
| Henkilötietolaki 523/1999  | Henkilötietojen käsittely  |

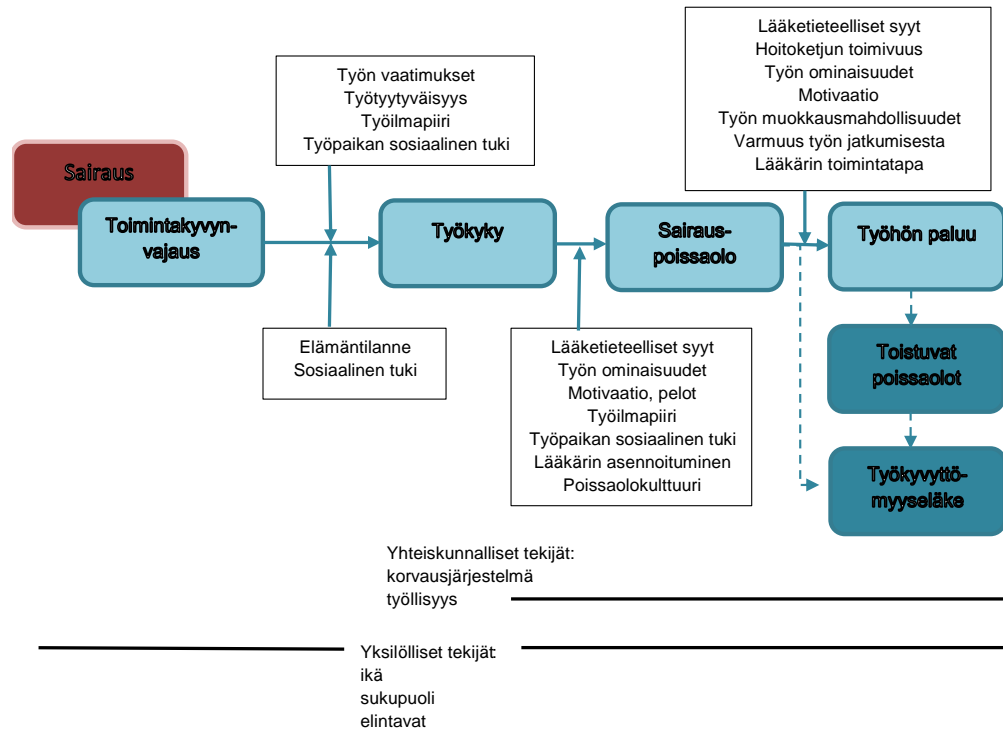


Työhyvinvointia edistävien ja tukevien toimenpiteiden vaikutusta tulee seurata ja arvioida säännöllisesti. Säännöllinen seuranta ja arviointi ovat edellytykset tuloksellisuuden ja laadun jatkuvalla kehittämiselle. (Helsilä & Salojärvi 2009, 276.) Työhyvinvoinnin arvioimista ja kehittämistä varten on olemassa erilaisia mittareita. Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää ja osa kehittämisprosessia. (Manka & Bordi 2014, 19.) Mittarit ovat tärkeitä ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta. Tuloksien perusteella saadaan tietoa työpaikan työhyvinvoinnin tilasta: työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä, sekä mahdollisia kehitystoimenpiteitä voidaan näiden perusteella toteuttaa. Työhyvinvoinnin mittaaminen on strategisen suunnittelun ja toteutuksen seurannan apuväline. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että mittarit ovat ennakoivia, jotta mahdollisiin ongelmiin tai vahvuuksiin päästään nopeasti käsiksi. (Suonsivu 2014, 97–98.)

#### 2.4 Työhyvinvointi ja sairauspoissaolot

Työhyvinvoinnin lisääminen on tärkeä tavoite työelämässä, tästä johtuen sairauspoissaolojen hallinta ja ennaltaehkäiseminen ovat korostuneet työpaikoilla. Ennakoiva toiminta sairauspoissaolojen ehkäisemisessä ja hallinnassa on työnantajan ja esimiehen lakisääteinen velvollisuus, mikä on velvoitettu Työturvallisuuslain 2 luvun 8 §:ssä. (Kess & Seppänen 2011, 66; 69; 72.) Tutkimuksien mukaan oikeudenmukainen johtaminen vähentää työstä johtuvien psyykkisten rasitusoireiden riskiä ja on yhteydessä myös matalampaan sairauspoissaoloriskiin (Ahonen & Ojala 2005, 15). Työkyvyn varhaisen tuen malli on työpaikoilla usein käytetty sairauspoissaolojen hallinnassa ja ennaltaehkäisemisessä. Varhaisen tuen mallissa on määritelty tietyt kriteerit työntekijän työssä suoriutumisen ja työkyvyn puheeksiottamiselle. (Manka & Bordi 2014, 26.)

Yksi käytetyimmistä työhyvinvoinnin mittareista on sairauspoissaolojen seuranta (Virolainen 2012, 115). Kuvio neljä havainnollistaa, sairauspoissaoloihin vaikuttavia tekijöitä. Kuvion mukaisiin asioihin vaikuttamalla pystytään myös vaikuttamaan sairauspoissaoloihin.



KUVIO 4. Sairauspoissaoloihin vaikuttavia tekijöitä (Antti-Poika, Martimo & Utti 2010, 216)

Sairauspoissaoloihin ja niiden aiheuttamiin kustannuksiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota. On alettu miettimään, miten sairauspoissaolojen aiheuttamia kustannuksia voitaisiin pienentää. (Ahonen & Ojala 2005, 21.) Sairauspoissaolot maksavat yrityksille ja yhteiskunnalle useita miljardeja euroja. Keskimääräisesti sairauspoissaolot nostavat yrityksen palkkakuluja viisi prosenttia. Korkeat sairauspoissaoloprosentit syövät yrityksen kannattavuutta, vaikuttavat työilmapiiriin ja henkilön omaan työhyvinvointiin. Yrityksille kalleimpia sairauspoissaoloja ovat lyhyet 1–3 päivää kestävät sairauspoissaolot, koska työnantaja maksaa vastikkeettomasti työntekijälle palkkaa, eikä saa korvausta muualta. (Ahonen & Ojala 2005, 51; Liukkosen 2006, 207–208; Virolainen 2012, 115.) Liukkosen (2006, 207) mukaan jopa 50 prosentin, mutta vähintään kolmanneksen sairauspoissaoloista voidaan arvioida aiheutuvan organisaatiosta itsestään. Klassissa 1–3 päivän sairauspoissaolojen osuus on noin kolmannes sairauspoissaoloista (Peltonen 2016). Työnantajan sairauspoissaolokulut muo-

dostuvat kolmesta tekijästä: maksetuista palkoista sairauspoissaolon aikana, sairauspoissaolon vaikutuksesta tuotantoon ja sairauspoissaolon aiheuttamasta lisäpalkkauksesta työn tekemiseksi (Liukkonen 2006, 208).

Sairauspoissaoloja voidaan käyttää ja käytetään laajasti organisaatioissa yhtenä työhyvinvoinninmittarina. Sairauspoissaolot ovat määrällisiä mittareita. Sairauspoissaoloissa kaksi merkittävää kohtaa ovat sairauslomalle jääminen ja sairauslomalta palaaminen. Sairauspoissaoloja tarkastellaan kahdessa eri kategoriassa lyhytaikaisina (1–3 päivää) ja pitkäaikaisina (yli 9 päivää). Työyhteisön toiminnasta kertovat lyhytaikaiset sairauspoissaolot, kun taas henkilöstön objektiivisesta terveydentilasta kertovat pitkät sairauspoissaolot. (Aho & Ojala 2005, 233; Antti-Poika, Martimo & Uitti 2010, 216; Kess & Seppänen 2011, 66–66; Tarkkonen 2012, 69.)

Satunnaiset lyhytaikaiset sairauspoissaolot eivät pysyvän työkyvyttömyysriskin näkökulmasta ole merkittäviä. Toistuvat lyhytaikaiset sairauspoissaolot ovat taas merkittäviä ja näihin on syytä puuttua, koska toistuvien lyhyiden sairauspoissaolojen taustalta voi löytyä vakavampia työkykyongelmia ennustavia tekijöitä. Lyhytaikaisissa sairauspoissaoloissa muut kuin lääketieteelliset syyt voivat vaikuttaa poisjäämiskynnykseen tai sairauspoissaolojen toistumiseen. Muun muassa työpaikan sairauspoissaolokulttuurilla ja -käytännöillä sekä työterveyshuollon toimintatavoilla on merkitystä. (Antti-Poika, Martimo & Uitti 2010, 216–217.)

Pitkäaikaisissa sairauspoissaoloissa lääketieteellisillä tekijöillä on enemmän merkitystä kuin lyhytaikaisissa. Pitkät ja toistuvat sairauspoissaolot ovat viite alentuneesta työkyvystä (Antti-Poika, Martimo & Uitti 2010, 217; Liukkonen 2006, 198). On tärkeää tiedostaa, että tapahtuneiden muutosten vaikutukset näkyvät viiveellä henkilöstössä. Tarkkosen (2012, 42) mukaan esimerkiksi henkilöstössä tehdyt supistukset näkyvät 4–5 vuoden ajan sairastavuutena jäljelle jääneessä henkilöstössä.

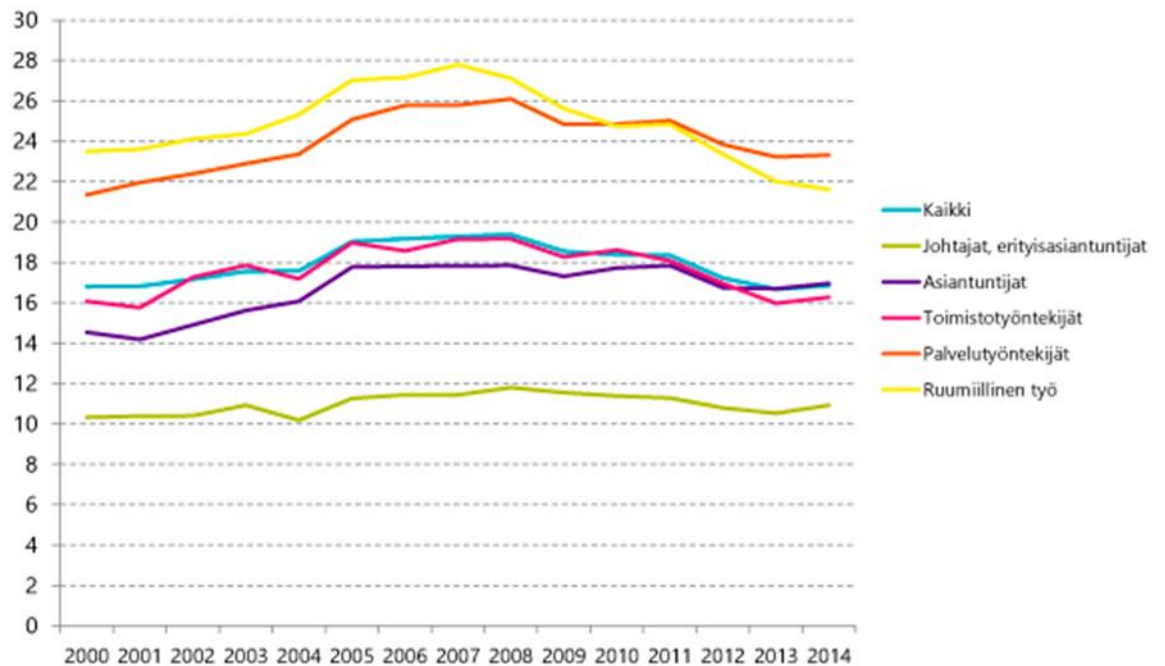
Sairauspoissaolot ennakoivat usein eläköitymistä. On tavallista, että ennen aikaista eläköitymistä edeltää vuoden sairauspoissaolo. Tästäkin johtuen sairauspoissaolojen hallinta on oleellista. (Virolainen 2012, 131.)

Suurin osa sairauspoissaoloista on pienen osan työntekijöistä aiheuttamaa (Virolainen 2012, 65). Sairauspoissaolot ovat tilastojen valossa vähentyneet viime vuosina. Työterveyslaitoksen johtavan ylilääkäri Kari-Pekka Martimon mukaan yhtenä syynä vähenemiseen on se, että työpaikoilla on opittu ennaltaehkäisemään sairastumista ja poissaoloja. (Työterveyslaitos 2015b.)

Suomessa ei ole valtakunnallista sairauspoissaolotilastoa, jonka avulla koko työikäisten väestön sairauspoissaoloja voitaisiin seurata. Suomen sairauspoissaolojen kehitystä voi tarkastella eri organisaatioiden tuottamien tilastojen valossa. Tilastoja on saatavilla Työterveyslaitoksen tekemän kuntasektorin henkilöstön seurantatutkimuksen eli Kunta10-tutkimuksen, Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen, Elinkeinoelämän keskusliiton työaikakatsauksen sekä Kansaneläkelaitoksen sairauspäivärahatilastojen avulla. Edellä mainitut tilastot perustuvat erilaisiin aineistoihin ja tilastointitapoihin. Tilastokeskuksen tilastot ovat vuosikeskiarvoja työllisten haastattelussa ilmoittamista sairauspäivistä. Luvut perustuvat kuukausittain toteutettavaan työvoimatutkimukseen, jonka otos on 12 000 henkilöä. Elinkeinoelämän keskusliiton tilastot perustuvat jäsenyrityksiltä vapaaehtoisessa kyselyssä saatuihin tietoihin palkansaajien sairauspoissaoloista. Kelan tilastot sisältävät ne sairauspoissaolot, joista Kela maksaa työnantajalle tai työntekijälle sairauspäivärahaa työkyvyttömyyden eli sairauspoissaolon ajalta. Kyseessä on yli kymmenen päivää kestävät sairauspoissaolot. Kelan luvuissa ei ole siis mukana lyhyitä eli omavastuuajan (1–10 päivää) sairauspoissaoloja. (Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Kauppinen & Perkiö-Mäkelä ym. 2010, 129–130.)

Työterveyslaitoksen toimesta on käynnissä Kunta10-tutkimus. Tutkimuksessa seurataan lyhyitä ja pitkiä sairauspoissaoloja kunnissa vuodesta 1997 lukien. Tässä tutkimuksessa on mukana kuusi yli 100 000 asukkaan kaupunkia ja niiden viisi lähikaupunkia: Espoo, Helsinki, Vantaa, Tampere, Turku, Oulu, Raisio, Nokia, Valkeakoski, Naantali ja Virrat. Helsinki on mukana tutkimuksessa ensimmäistä kertaa vuonna 2014. Tutkimuksen mukaan pääosa sairauspoissaoloista on lyhyitä alle 10 päivän mittaisia. (Työterveyslaitos 2016.)

Sairauspoissaolopäivien jakautuminen ammattiryhmittäin Kunta10-tutkimuksen mukaan on kuvattu alla (kuvio 5). Sairauspoissaolojen lasku on pysähtynyt tai kääntynyt nousuun muissa ammattiryhmissä paitsi raskasta työtä tekevillä sairauspoissaolojen lasku jatkuu edelleen.



KUVIO 5. Sairauslomapäivät ammattiryhmittäin 2000–2014 (Työterveyslaitos 2015b)

Kunta10-tutkimuksen tuloksien mukaan sairauspoissaolojen määrä oli alimmalla tasolla vuonna 2013 sitten vuoden 2000. Vuonna 2014 sairauspoissaoloja oli keskimäärin 16,9 päivää työntekijää kohti, kun vuonna 2000 vastaava luku oli 16,8 päivää. (Työterveyslaitos 2015b.)

Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntijalääkäri Jan Schugkin mukaan sairauspoissaolojen ja taloustilanteen välillä on yhteys. Tämä yhteys ei ole vain suomalainen ilmiö, vaan sama ilmiö on näkynyt hyvin selvänä myös esimerkiksi Ruotsissa. Asiasta ei ole tieteellistä tutkimusta. Mutta kun talous on tiukoilla ja työpaikkoja vähän tarjolla, kasvaa kynnys jäädä pois töistä sairauden vuoksi tai siihen vedoten. Tämän näkemyksensä tueksi

Schugkin ottaa Elinkeinoelämän keskusliiton tilastot, joiden perusteella teollisuuden työntekijöiden sairauspoissaolot olivat matalimmillaan (4,6 %) edellisen taantuman aikana vuonna 1993, minkä jälkeen poissaolot alkoivat nousta (6,3 %) aina vuoteen 2007 asti. Vuonna 2008 talous lähti syökseen ja samalla lähtivät laskuun myös sairauspoissaolot (5,2 % vuonna 2015). (Schugk 2016.)

Useiden tutkimuksien mukaan sosiaalisella pääomalla on yhteys terveyteen (Szreter & Woolcock 2004). Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2013) mukaan sosiaalinen pääoma on ihmisten tai ryhmien välisiä sosiaalisia suhteita eli sosiaalisia verkostoja ja niissä syntyvää luottamusta ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma on yksi osa aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma koostuu sosiaalisen pääoman lisäksi psykologisesta ja rakennepääomasta. Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamiskulttuurista ja henkilöstön kitkattomista keskinäisistä suhteista. Niukka sosiaalinen pääoma aiheuttaa tukkeutumia tiedonkulkuun, heikentää työyhteisön luovuttua ja innovointikykyä sekä lisää henkilöstön sairauspoissaolojen riskiä. (Manka & Larjovuori 2013, 6; 8.) Työterveyslaitoksen tutkijan Kati Karhulan mukaan työssä jaksaminen paranee, kun vaikuttamismahdollisuus työaikoihin ja työn sisältöön kasvavat. Vaikuttamismahdollisuus lisää työhyvinvointia ja vähentää sairauseläkkeelle jäämistä. (Haavisto 2016.)

## 2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa henkilöstöjohtamista. Helsilän ja Salojärven mukaan hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen on samalla hyvin toteutettua työhyvinvoinnin johtamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 274.) Työhyvinvoinnin johtamisella vaikutetaan ja kehitetään organisaatiota, henkilöstön voimavaroja ja osaamista sekä työyhteisön ilmapiiriä (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23). Työhyvinvointia pitää jatkuvasti ylläpitää ja kehittää, se ei ole missään organisaation elinkaaren vaiheessa valmis (Virrolainen 2012, 105). Työolosuhteet ovat merkittävä tekijä vaikuttamaan ihmisten tuloksellisuuteen. Johtaminen on yksi työolosuhdetekijä, mutta myös keskeinen tekijä vaikutettaessa muihin työolosuhdetekijöihin. Johta-

misella vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin parantavasti, neutraalisti tai alentavasti aina riippumatta siitä mitä tehdään tai jätetään tekemättä. (Tarkkonen 2012, 9; 21.) Baptisten tekemän tutkimuksen mukaan hyvä ja sitouttava johtamiskäytäntö on sellainen, mikä ilmentää esimiehen ja johdon luottamus työntekijöihin sekä kannustaa työntekijöitä kanssakäymiseen. Luottamusta ilmentäviä toimia ovat: kehittyneet rekrytointikäytännöt ja sisäiset ylennykset, aito kuunteleminen, osallistaminen ja tiedon jakaminen, palkitseminen suorituksen perusteella, koulutus ja valmennus sekä kehittymismahdollisuudet. (Baptiste 2007, 289.)

Useissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa on todettu, että johtamisella on suurin vaikutus työhyvinvointiin (Ahonen & Ojala 2005, 33; Anttila 2016; Juuti & Vuorela 2002, 5). Johtaminen on keskeinen vaikuttava tekijä koko työyhteisön työhyvinvointiin (Juuti & Vuorela 2002, 6). Esimiehen taito työntekijöiden osallistamiseen toiminnan kehittämisessä on merkittävä. Esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan ihmisten motivaatioihin, psyykkiseen terveyteen, osaamiseen, työyhteisöön ja sen suhteisiin sekä sitoutumiseen tavoitteisiin ja yritykseen. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii työtä pitkällä aikajänteellä. (Ahonen & Ojala 2005, 95; 232; Juuti & Vuorela 2002, 18.) Työhyvinvoinnin kehittämistä kannattaa tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijöiden asiantuntemus tulee hyödynnetyksi ja sitoutuminen kehittämiseen koskee kaikkia (Manka & Bordi 2014, 17). Työntekijän työn ja käyttäytymisen seuranta on osa työhyvinvoinnin johtamista. Seuranta on työntekijälle viesti siitä, että hänestä välitetään, hänet huomioidaan ja tilanteet nähdään, jolloin asioihin pystytään puuttumaan oikea-aikaisesti. (Liukkonen 2006, 201.)

Kuten työkykytalossa (kuvio 3) kuvataan, on osaaminen laajasti ymmärrettyä työhyvinvoinnin perustaa ja myös työkykytalon ylin kerros on yhteydessä osaamiseen työn kautta. Osaamisen kehittäminen on keskeistä muutoskyvykkyyden ja -turvallisuuden kannalta. (Valtiokonttori 2009, 36.) Työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito vaativat jatkuvaa kehittämistä. Kehittämistarpeiden arviointi on esimiehen ja työntekijän molempien tehtävä. Tarkastelua tulee tehdä yhdessä ja säännöllisesti. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18.) Osaamisen johtamisen tulee olla järjestelmällisesti

toimintälähtöistä, missä on määritelty seuraavat asiat: ydinosaamiset, olemassa olevat osaamiset ja kehittämistarpeiden tunnistaminen, tehtävät toimenpiteet sekä seuranta (Valtiokonttori 2009, 56).

Suomen Ekonomien (2014) teettämän tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden ja esimiesten näkemykset osaamisen johtamisen onnistumisesta työpaikoilla poikkeavat toisistaan. Tutkimuksen mukaan suuria eroja on siinä, kuinka työntekijät ja esimiehet näkevät osaamisen johtamisen toteutuvan organisaatioissa. Tämä asia ilmeni jo tutkimuksen peruskysymyksissä. Esimiehistä 81 prosenttia koki osaavansa tunnistaa alaisensa osaamisen hyvin, kun saman näkemyksen jakoi vain 57 prosenttia asiantuntijoista. Asiantuntijoista 22 prosenttia koki, ettei esimies tunnista lainkaan heidän osaamistaan. Myös esimiesten arvio osaamisen johtamisen onnistumisesta kokonaisuutena oli parempi kuin asiantuntijoiden. Esimiehistä 53 prosenttia kokee oman organisaation osaamisen johtamisen onnistuneeksi, kun samoin kokee 32 prosenttia asiantuntijoista. Kyselyssä ilmeni, että ne jotka kokivat strategian mukaisen johtamisen onnistuneen hyvin, pitivät myös osaamisen johtamista erittäin onnistuneena. Tutkimus kuvaa konkreettisesti tilannetta, miksi työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen ovat erittäin tärkeitä asioita työhyvinvoinnin ja kehittymisen näkökulmista.

Työorganisaatio asettaa esimiehen toiminnalle rajoja ja mahdollisuuksia, tästä johtuen yksittäisen esimiehen tutkiminen ei ole oikeudenmukaista. Edellä mainitusta johtuen työhyvinvoinnin johtamista organisaatiossa pitää tutkia laajemmin. (Tarkkonen 2012, 15.) Työhyvinvointia pystytään luomaan, ylläpitämään ja kehittämään koko henkilöstön kannalta ainoastaan silloin, kun koko työorganisaatio saadaan tähän mukaan yhteisesti sovituilla johtamisen periaatteilla ja käytännöillä. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvoinnin laaja-alaiseksi onnistumiseksi ja mallintamiseksi tarvitaan yleisjohtamista ja ihan ylimmän johdon mukana olemista. (Tarkkonen 2012, 20; 44.)

Henkilöstön työhyvinvointia kohennettaessa on Vierumäki -yhtiöiden työsuojelupäällikkö Oili Kettusen mukaan tärkeää kuunnella työntekijöiden omia tarpeita ja toiveita. Merkityksellistä on johdon sitoutuminen henkilös-



tön hyvinvointiin, mutta myös työntekijöiden tulee olla valmiita ottamaan vastuu omasta työkyvystä. (Mantsinen 2016.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja koko organisaatiota koskevaa. Jatkuvalle henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisellä ja kehittämisellä saadaan aikaan enemmän kuin projektimaisilla hankkeilla. Projektit ovat hyviä silloin kuin käynnistetään kehittämistoimenpiteitä, joista tulee osa koko työhyvinvointiohjelmasta. Yksittäiset lyhyetkin projektit pitää siis saada nivottua osaksi koko organisaation hyvinvointiohjelmasta. (Virolainen 2012, 135–136.)

Virolaisen mukaan on suositeltavaa, että työhyvinvointi olisi osa organisaation palkitsemisjärjestelmää. Työhyvinvoinnin ottaminen osaksi palkitsemisjärjestelmää ohjaa organisaatiota kiinnittämään enemmän huomiota hyvinvoinnin asioihin. Työhyvinvoinnin ollessa osana palkitsemisjärjestelmää on tärkeää, että työhyvinvointia voidaan mitata ja palkitsemiselle on asetettu kriteerit. (Virolainen 2012, 141.)

Esimerkkinä suomalaisesta yrityksestä, missä käytössä on työhyvinvoinnin kannustamisen palkitsemisjärjestelmä, on Pekkaniska Oy. Työpaikkaliikunta on ollut vahvasti osa Pekkaniska Oy:n yrityskulttuuria jo vuodesta 1989. Alun perin Pekka Niska perusteli Kuntobonukset työntekijöiden paremmalla jaksamisella ja vähemmällä sairauspoissaolopäivillä. Palkitsemisjärjestelmän kriteerit ovat sellaiset, että ne tukevat taloudellisesti henkilökunnan kuntoiluharrastuksia ja tarjoavat terveisiin elämäntapoihin kannustavan kuntobonus-järjestelmän. Sairauspoissaolot ovat Pekkaniskalla keskiarvoa huomattavasti harvinaisempia. Kun Suomen keskiarvo on 11 sairauspoissaolopäivää vuodessa (2013), niin viimeisten viiden vuoden aikana Pekkaniska Oy:ssä sama luku on vain viisi sairauspoissaolopäivää työntekijää kohden vuodessa. (Pekkaniska Oy 2016.)

Helsingin yliopistossa on tällä hetkellä meneillään Myötätunnon mullistava voima (CoPassion) -tutkimushanke, missä selvitetään myötätuntoisen johtamisen vaikutuksia. CoPassion = Tietoisuus (huomaa toinen lähelläsi), Tunne (päättää, että haluat kohdata hänet), Toiminta (tee jotain). Tämä tut-

kimus vahvistaa, että myönteinen ilmapiiri luo pohjan innovaatiolle. Työnantajan myötätuntoinen suhtautuminen henkilöstöön saa sitoutuneita ja hyvinvoivia työntekijöitä. (Anttila 2016; Karjalainen 2016.)

Myötätuntotutkija ja -valmentaja Miia Paakkanen Helsingin yliopistosta näkee, että myötätuntoisessa johtamisessa ihminen nähdään kokonaisuutena, tuntevana ja kokevana yksilönä. Työntekijän hyvinvointi on myötätuntoisessa johtamisessa itseisarvo. Koettu myötätunto tuo työhön merkityksellisyyttä ja tekee näkyväksi ne arvot, mitkä herättävät ja vahvistavat sitoutumisen halua. Myötätunto on sitä, mikä siinä hetkessä nähdään hyväksi. Myötätunto käsittää siis molemmat puolet, eikä ole ainoastaan vain miellyttävistä asioista puhumista. (Anttila 2016.)

Great Place to Work:n tekemä tutkimus suomalaisen työelämän tilasta vuonna 2016 on huolestuttava. Tutkimuksessa verrataan työelämän tilaa vanhaan koulurakennukseen, joka on väritön ja hiljainen. Useissa yrityksissä johtajuus nähdään valintana tuloksien ja tyytyväisen henkilöstön välillä. Ihmislähtöinen huippusuorituksia tuottava kulttuuri, jossa aikaansaadaan toistuvasti poikkeuksellisen hyviä tuloksia, on tyypillistä parhaille työpaikoille. Näissä organisaatioissa on sisäänrakennettuna tiukka tavoiteorientoituneisuus sekä onnistumisten mahdollistaminen ja monistaminen. Taitavasti johdettu henkilöstö haluaa saavuttaa tavoitteet ja tehdä hyvää tulosta, joten hyvä johtajuus on sekä-että -näkökulmalla toimimista. Tutkimuksen tuloksista verrataan suomalaisen työelämän tilaa ja Suomen parhaat työpaikat kyselyiden vastauksia. Tuloksissa on suuret erot ja selkeästi paremmin voidaan Suomen parhaissa työpaikoissa, joissa koetaan, että johtaminen on työntekijää enemmän huomioonottavaa. Positiivisella ajattelulla ja kulttuurilla luodaan tekemisen, onnistumisten ja menestyksen kierre työyhteisöön ja organisaatioon. (Great Place to Work 2016.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys koetaan usein hyvänä. Poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus ovat myös alhaisempia kuin muissa organisaatioissa. (Suonsivu 2014, 59.) Työhyvinvoinnin johtamista kehittämällä sairauspoissaoloprosentti saadaan laskuun ja asetettuun tavoitteeseen (Baptiste 2007, 303).

### 3 TYÖHYVINVOINNIN TOIMENPITEET KELASSA

Kelan johtavan työterveyslääkärin Maija Peltosen mukaan työkyvyn- ja terveysjohtamisen ajankohtaisia haasteita ovat: monipaikkaisuus, osatyökykyisten tukeminen, yhteisö vastuu, ennakointi ja työterveysyhteistyö. Onnistumisina Peltonen puolestaan Kelassa näkee esimiestyön kehittymisen suunnan kohti ammattimaista ja valmentavaa johtamista, hyvät työvälineet sekä työn yksilöinnin mahdollisuuden. (Peltonen 2016.)

Kelassa työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen ovat jatkuvaa toimintaa, josta vastaavat yksikön johto ja esimiehet. Jokainen henkilö vaikuttaa työhyvinvointiin omalla toiminnallaan ja asenteellaan. Tulevan vuoden keskeisimmät tavoitteet ja kehittämiskohteet työhyvinvoinnille valitaan vakuutuspiirille Kelassa asetettujen tavoitteiden ja yksikön nykytilan arvioinnin perusteella ja kirjataan työhyvinvointisuunnitelmaan. Vakuutuspiirissä työhyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden toteutumista mitataan ja seurataan jatkuvasti. (Kela 2016b.)

Keskisellä alueella työhyvinvointisuunnitelma (taulukko 2) on asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin yhteinen. Suunnitelmassa kehittämisalueita ovat: johtaminen ja työ, asenteet ja motivaatio, osaaminen ja työssä kehittyminen sekä toimintakyky ja jaksaminen. Jokaiselle kehittämisalueelle on asetettu useita toimenpiteitä. Toimenpiteet on aikataulutettu, vastuutettu ja seurannasta on sovittu.

TAULUKKO 2. Keskisen alueen työhyvinvointisuunnitelma (Hajdinaj, Heinimäki, Jokilampi, Martikainen, Mäkitalo-Laihorinne & Pitkonen ym. 2016.)

| KEHITTÄMISALUEET                        | TOIMENPITEET   |
|---|--|
| <b>Johtaminen ja työ</b>                | Viikkotiedote / Ajankohtaistiedote Sinetin työtilaan<br>Lync Cafe ryhmittäin:<br>Tutustuminen, etuuden/asiakaspalvelun toimintatavat, ajankohtaiset asiat, vertaistuki ja yhteisöllisyyden tukeminen<br>Asioita sekä esimieheltä että toimihenkilöiltä<br>Henkinen ja fyysinen työturvallisuus ja yhteistyö vakuutuspiirin ja asiakaspalveluyksikön kesken |
| <b>Asenteet ja motivaatio</b>           | Teemaviikko 18/2016<br>Oman (pienen) toimiston ajan tasalla pitäminen: mm. liukummat, poissaolot etukäteen (erityisen tärkeää, kun asiakaspalvelu ja ratkaisutyö eri yksiköissä)<br>Minä työhyvinvoinnin tekijänä -verkkokoulun hyödyntäminen (sopiva osio) tiimeittäin/ryhmittäin   |
| <b>Osaaminen ja työssä kehittyminen</b> | Viikoittain itseopiskelutunti työvuorosuunnittelun lisätietokenttään tai sopiminen sen käytöstä muulla tavalla<br>Sinetin käytön osaamisen varmistaminen<br>Skypen käytön osaamisen varmistaminen: esimiehet ja toimihenkilöt. Käytössä esim. verkkokoulu  |
| <b>Toimintakyky ja jaksaminen</b>       | Jokainen hyödyntää ErgoPro -ohjelmaa tauotuksessa: esimies muistuttaa sen käytöstä säännöllisesti ja myös kysyy säännöllisesti sen käytöstä<br>Työterveyskirjasto / Oma valmennus: Yhteinen startti koko henkilöstölle<br>Toinen teemaviikko kesälomien jälkeen: esim. liikunta, muu harrastus<br>Liikuntailtapäivä<br>Pikkujoulut                         |

Kelassa tehdään jokaiselle henkilölle henkilökohtainen tavoitekortti, missä tavoitteet asetetaan strategisten tavoitteiden mukaisesti johtamisen neljästä näkökulmasta: asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, henkilöstön ja työyhteisön uudistaminen, prosessit ja talous (Kela 2016a). Alla esimerkkinä olevaan henkilökohtaiseen tavoitekorttiin vuonna 2016 henkilöstön ja

työyhteisön uudistaminen osa-alueelle on kirjattu tavoitteiksi ja toimenpiteiksi taulukon kolme mukaiset asiat.

TAULUKKO 3. Henkilökohtainen tavoitekortti 2016

| KEHITTÄMISALUEET   | TOIMENPITEET   |
|--|--|
| <b>Henkilöstön ja työyhteisön uudistaminen</b>   |  |
| Jokaisella on vastuu omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä<br>Osaamisen ylläpito ja kehittäminen ovat osa arjen työtä | Pidän omat tietoni ja taitoni ajan tasalla<br>Opettelen käyttämään uusia etuusohjeita<br>Käyn päivittäin Sinetissä vakuutuspiirin, ratkaisukeskuksen ja ryhmän työtiloissa<br>Haen itsenäisesti tietoa ohjeista ennen kuin otan yhteyttä etuusneuvontaan |
| Luomme toimivat käytännöt etuuden tukiryhmän ja etuuden verkoston toimintaan   | Toimin aktiivisesti verkostoissa<br>Luomme toimivat käytännöt tiedon välittymiseen verkostosta tukiryhmään ja tukiryhmästä verkostoon (säännölliset Skype-palaverit)   |
| Positiivisen palautteen antaminen arjessa  | Annan matalalla kynnyksellä palautetta hyvin tehdystä työstä, esim. Skype-viestein   |
| Työyhteisön toimivuuden arvosana 8,0<br>Kelan arvojen toteutumisindeksi 8,3<br>Sairauspoissaolo -% alle viisi prosenttia | Noudatan työhyvinvointisuunnitelmaa<br>Toimin Kelan arvojen mukaisesti<br>Huolehdin omasta työhyvinvoinnista ja työkyvystä<br>Käytän säännöllisesti ErgoPro-ohjelmaa   |

Kelassa työhyvinvoinnin tilasta saadaan tietoa arjen vuorovaikutustilanteista, Kelpo-keskusteluista ja seurantakeskusteluista, henkilöstökertomuksesta (muun muassa sairauspoissaolo-, terveys- ja vaihtuvuusprosentti), henkilöstötilinpäätöksestä, barometrasta ja työolojen seurannasta sekä muista mahdollisista tutkimuksista. Keskeisimmät työhyvinvointia kuvaavat tunnusluvut on koottu yksikön työhyvinvointimittariin, joka on kirjattuna yksikön barometriraportin lopussa. (Kela 2016b.)

Kelassa on käytössä useita työhyvinvointia edistäviä ja tukevia toimenpiteitä. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksien perusteella nousseet kolme tärkeintä työhyvinvoinnin toimenpidettä, jotka ovat työterveyshuolto, joustavat työajat ja ravintoetu. Lisäksi käydään läpi syksyllä 2016 tullut uusi toimintamalli, jolla pyritään selvittämään voidaan-ko toimihenkilön työkykyä tukea oikea-aikaisemmin ja mahdollisimman

varhaisessa vaiheessa sekä Perheystävällisesti töissä -ohjelman mukaisen pilotoinnin osuuden Keskisessä vakuutuspiirissä.

### 3.1 Työterveyshuolto

Työnantajan oikeuksista ja velvollisuuksista työhyvinvointitoimintaan ja työterveyteen liittyen säädetään useissa eri laissa, kuten taulukosta yksi ilmenee. Työnantajan lakisääteiset velvollisuudet perustavat siihen, että johtamisella on suuri merkitystä työn tulosten, työn järjestämisen, työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen ehkäisemisen ja hallinnan osalta (Kess & Seppänen 2011, 71–72).

Työterveyspalvelut Kelassa tuottavat Suomen Terveystalo Oy ja Diacor Oy. Toimihenkilön työterveyshuollon palveluntuottaja, työterveysasema ja siellä toimiva vastuutyöterveystiimi määräytyy henkilöstöhallinnon järjestelmään (Tahti) kirjatun toimipisteen perusteella. Kelassa on käytössä lakisääteiset työterveyshuollon palvelut. Työpaikkaselvitykset ovat jatkuvaa toimintaa. Terveystarkastukset suorittaa työterveyshoitaja, joka tarpeen mukaan ohjaa lääkärin tai muun tarvittavan terveydenhuoltolain mukaisen asiantuntijan luokse. Päihdeongelmaisen hoitoonohjaus ja seuranta sekä sairauspoissaolojen käsittely ja työkyvyn tukeminen sekä kuntoutus ja työterveyshuollon järjestämä ryhmien ohjaus ja neuvonta kuuluvat myös työterveyshuoltoon. (Kela 2015b.)

Kelan työterveyshuolto sisältää työterveyshuoltolain 14 pykälän mukaista yleislääkäritasoisista sairaanhoitoa ja muuta terveydenhuoltoa. Työterveyshuolto sisältää henkilön vastuutyöterveyslääkärin tai hänen sijaisensa pyytämät erikoislääkärin konsultaatiot sairauden tutkimiseksi tai hoidon arvioimiseksi hoitovastuun säilyessä työterveyslääkärillä. Työterveyshuollon painopiste on työkykyyn heijastuvien oireiden ja sairauksien tutkimisessa, hoidossa sekä hoidon ja kuntoutuksen koordinoimisessa. (Kela 2015b.)

### 3.2 Joustavat työajat

Liukuva työaika on yksi Kelassa käytössä olevista joustavista työajoista (Kela 2016d). Liukuvasta työajasta säädetään Työaikalain 13 pykälässä. Liukuvan työajan järjestelmä korostaa työntekijän omaa valinnan vapautta, sillä työntekijä voi työnantajan kanssa sovituissa rajoissa määrätä työn alkamis- ja päättymisajankohdan. Liukuva työaika ei vaikuta työajan kokonaispituuteen, joten työntekijän on tehtävä sovittuna aikana säännöllisen työaikansa mukainen tuntimäärä. (Työaikalaki 605/1996, 13 §.) Kelassa kokopäiväisten toimihenkilöiden päivittäinen työaika on 7 tuntia 15 minuuttia. Työaika sijoitetaan pääsääntöisesti kello 8.15–16.00 väliselle ajalle. Työehtosopimuksessa kiinteäksi työajaksi on sovittu kello 9.30–14.30 välinen aika, jolloin toimihenkilön tulee olla työpaikalla. Liukumia toimihenkilöillä on mahdollisuus käyttää aamulla 7.00–9.30 ja iltapäivällä 14.30–18.00. (Kansaneläkelaitoksen ja Kelan toimihenkilöt ry:n välinen Työehtosopimus, Liite 3.)

Kelassa on mahdollista työskennellä myös tiivistetyllä työajalla. Se toimii niin, että toimihenkilö tekee yhdeksässä päivässä kymmenen päivän työt ja saa siten joustavuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Tiivistetyn työajan käyttäminen on mahdollista Kelan työehtosopimuksen piiriin kuuluvilla kokoaikaisilla toimihenkilöillä pois lukien kotietätyötä tekevät. (Kela 2016e.) Tiivistettyä työaikamallia noudatettaessa työaika tehdään kahden viikon jaksoissa, jolloin yhdeksässä päivässä tehdään kymmenen päivän työt. Tätä työaikaa käytettäessä yhden päivän pituudeksi tulee 8 tuntia 3 minuuttia ja mahdollisuus liukumaan on käytössä. Arkipyhät ja vuosilomat sekä muut esimiehen hyväksymät palkalliset poissaolopäivät lyhentävät työaikaa säännöllisen työajan verran eli 7 tuntia 15 minuuttia. (Kansaneläkelaitoksen ja Kelan toimihenkilöt ry:n välinen Työehtosopimus, 6 §.)

Keskimääräinen työaika on yksi vaihtoehto joustavasta työajasta edellä mainittujen lisäksi. Keskimääräistä työaikaa noudattava toimihenkilö tekee kahden viikon jaksossa sovittun tuntimäärän työtä, ja saa niitä vastaavasti vapaapäiviä. Tällä menettelyllä toimihenkilö saa joustoa työn ja muun elä-

män yhteensovittamiseen. Keskimääräisen työajan käyttäminen on mahdollista Kelan työehtosopimuksen piiriin kuuluvilla kokoaikaisilla toimihenkilöillä pois lukien kotietätyötä tekevät. Vakuutuspiirissä työaika sijoittuu klo 7.00–18.00 välille. Keskimääräisessä työajassa päivittäinen työaika voidaan työnantajan ja toimihenkilön välillä sopia määräytymään niin, että työaika tasoittuu 72 tunniksi 30 minuutiksi kahden viikon ajanjakson aikana. Työpäivän pituus voi vaihdella 5–10 tunnin välillä, josta sovitaan etukäteen vähintään 4 viikolle. Mahdolliset vapaapäivät joita voi olla 1–2, sijoitetaan jakson jälkimmäiselle viikolle. Keskimääräisessä työajassa ei noudateta liukuvaa työaikaa. (Kela 2016f.)

Sopimus tiivistetystä tai keskimääräisestä työajasta voidaan tehdä enintään vuodeksi. Sopimusta voidaan jatkaa kerralla vuodella eteenpäin. (Kansaneläkelaitoksen ja Kelan toimihenkilöt ry:n välinen Työehtosopimus, 6 §.) Tiivistetyn työajan sopimuksia syyskuun lopussa 2016 Keskisessä vakuutuspiirissä on 13 henkilöllä ja keskimääräisen työajan sopimuksia ei ole yhtään (Ilvonen 2016).

### 3.3 Ravintoetu

Kelassa on käytössä ravintoetu. Toimihenkilöt ovat oikeutettuja työssäolopäivinänsä ravintoetuuun. Ravintoetuuun ovat oikeutettuja päätoimiset toimihenkilöt, joiden viikoittainen työaika on vähintään 20 tuntia ja siivoojat, joiden päivittäinen työaika on vähintään viisi tuntia. (Kela 2016g.) Kelassa on olemassa sopimusruokapaikkoja ja toimitaloruokaloita isoimmista toimipisteissä. Kelan Keski-Suomen vakuutuspiirin alueella toimitaloruokala on olemassa Seinäjoella, muissa toimipisteissä on käytössä erikseen sovitut sopimusruokapaikat.

Verohallinto määrittää vuosittain ravintoedun arvon. Vuonna 2016 ravintoedun arvo on 6,30 € ateriana kohden, jos edun hankkimisesta työnantajalle aiheutuneiden välittömien kustannusten ja näiden kustannusten arvonalisäveron määrä on vähintään 6,30 € ja enintään 10,20 €. Välittömiä kustannuksia ovat aterian valmistuksessa käytetyt raaka-aineet, aterian valmistus- ja tarjoilupalkat sosiaalikulunnuksineen. (Verohallinto 2015.) Kela



on sopinut ruokailupaikan kanssa työpaikkaruokailun järjestämisestä (sopimusruokailu), joten välittöminä kustannuksina pidetään työnantajan ateriarista ruokailupaikalle suorittamaa määrää.

Kelassa on käytössä Eazybreak -sovellus aterioiden maksamiseen. Maksukortilla tai vastaavalla maksuvälineellä aterian maksettava määrän tulee olla vähintään 6,30 euroa ateriala kohden ja enintään 10,20 euroa ateriala kohden. Verohallinto on ohjeistanut, että maksukortille ladatun saldon arvostaminen edellä mainitulla tavalla edellyttää, että kortilla voidaan maksaa ainoastaan aterioita eikä sitä vastaan voida antaa rahaa, elintarvikkeita tai muita hyödykkeitä. (Verohallinto 2015.)

### 3.4 Tiivistetty yhteistyö työterveyshuollon kanssa sairauspoissaolojen ilmoittamisesta

Sairauspoissaolojen ehkäisemisessä ja hallinnassa tärkeää on ennakkoisuus ja varhainen puuttuminen. Laki velvoittaa työnantajaa ennakkoivaan otteeseen sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi. (Kess & Seppänen 2011, 88.) Tavoite työkyvyn aktiivisesta tukemisesta varhaisessa vaiheessa sai käynnistymään Yhteyskeskuksen Joensuun toimipaikassa Yhdessä työkuntoa -pilotin. Pilotissa esimies on vuoden 2015 keväästä alkaen ilmoittanut vastuutyöterveyshoitajalle myös yli 7 kalenteripäivää pitkät sairauspoissaolot, jos syy on joko mielenterveyden tai käyttäytymisen häiriö tai olosuhteisiin liittyvä poissaolo. Lisäksi esimies ilmoittaa Yhteyskeskuksen Joensuun toimipaikassa yli 14 kalenteripäivän tuki- ja liikuntaelin-sairauspoissaolot. (Kela 2016h.)

Pilotin aikana 2014–2015 työhyvinvoinnin tunnusluvut paranivat vuodessa Yhteyskeskuksen Joensuun toimipaikassa. Sairauspoissaolot vähenivät (15,1 % - 4,9 %), stressin kokeminen väheni (21,3 % - 10,1 %) ja itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi kokeiden määrä kasvoi (84,0 % - 93,8 %). (Kela 2016h.)

Hyvät tulokset rohkaisivat ja syksyllä 2016 otettiin Kelassa käyttöön työkyvyn varhaisen tukemisen toimintatapojen tehostaminen määräaika-

(1.10.2016–30.9.2017). Uuden käytännön aikana on tarkoitus selvittää, voidaanko toimihenkilön työkykyä tukea tällä toimintamallilla oikea-aikaisemmin ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Kela 2016h.)

Kelan johtavan työterveyslääkäri Maija Peltosen mukaan mielenterveyden ja tuki- ja liikuntaelinten aiheuttaman työkyvyttömyyden johdosta oli yli puolet kaikista todistuksella olevista sairauspoissaolopäivistä ensimmäisellä vuosipuoliskolla vuonna 2016. Mielenterveyden häiriöihin ja tuki- ja liikuntaelin vaivoihin työterveyshuolto pystyy tarjoamaan hyvin apua toimihenkilöille. Kelassa odotetaan, että uusi käytäntö on työnantajan ja toimihenkilöiden molemmin puoleinen etu hyvinvoinnin edistämiseksi. (Kela 2016h.)

### 3.5 Kotietätyö

Useimmissa lähteissä ei ole olemassa erikseen määritelmää kotietätyölle, vaan kotietätyö on määritelty etätöiden määritelmään mukaan muiden työn tekemisen paikkojen kanssa lueteltuna. Kotietätyö on kotona tehtävä työ, jonka sisällöstä ja toteutuksesta on sovittu työnantajan ja työntekijän välisellä sopimuksella (Hyrkkänen, Koroma & Rauramo 2011, 7). Oleellista kotietätyössä on myös se, että työtä tehdään kotona tietotekniikkaa hyödyntäen. (Helle 2004, 92; Ukkola 2007, 3.)

Työntekijän perustelut kotietätöiden tekemiselle ovat muun muassa työhyvinvointiin, työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyviä asioita (Helle 2004, 17). Kotietätöistä sovitaan aina työntekijän ja työnantajan kesken pääasiallisesti kirjallisesti. Sopimuksessa sovitaan muun muassa seuraavista asioista: miten paljon kotietätöitä tehdään, sopimuksen kesto, teko- paikka, työntekijän pääasialliset tehtävät ja määrä. (Helle 2004, 112–116; Hyrkkänen, Koroma & Rauramo 2011, 6.)

Kela on mukana Väestöliiton Perheystävällisesti töissä -hankkeessa (2014–2018). Hanke tukee ihmisten työssä jaksamista tarjoamalla yrityksille ja yhteisöille työkaluja perheystävällisten käytäntöjen luomiseksi ja käyttöönottamiseksi. Edistää suomalaisen yhteiskunnan ja työelämän kehitystä

perheystävällisemmäksi sekä kehittää malleja perheystävällisen työku-  
tuurin edistämiseksi työpaikoilla. (Väestöliitto 2016.)

Kehittynyt yrityskulttuuri voi olla perheystävällinen niin, että se tukee henki-  
löstön perhe-elämälle sitoutumista eikä näe työtä ja perhettä toisilleen kil-  
pailevina vastakkain olevina asioina, vaan toisiaan tukevina (Leppänen &  
Lindström 2002, 270). Kelassa asetettuna päätavoitteena hankkeella on:  
työhyvinvoinnin lisääminen mukaan lukien vaikutus sairauspoissaoloihin ja  
positiiviseen työnantajakuvaan. Kelassa on jo käytössä monia malleja ja  
käytäntöjä perheen ja työn yhdistämiseen, mutta mahdollisuus niiden käyt-  
töön on osittain koettu vaikeaksi (Söderman 2016). Kotietätyötä kesäkuun  
lopussa 2016 Kelassa teki 473 henkilöä, joista vakuutuspiireissä on 95  
henkilöä ja asiakaspalveluyksiköissä 9 henkilöä (Lankinen 2016). Kelan  
Keskinen vakuutuspiiri on Perheystävällisesti töissä -hankkeessa mukana  
ja kokeilee kotietätyötä ratkaisuasiantuntijoilla vakuutuspiirissä. Pilotoinnin  
aikataulu on syyskuu 2016–2017. (Ojala 2016.)

Kotietätyön pilotointi toteutetaan kiertävällä mallilla eli henkilö tekee kotie-  
tätyötä 1–2 päivää viikosta. Henkilöt kokeilevat kotietätyötä kuuden kuu-  
kauden ajan ja tämän jälkeen seuraavan jakson henkilöt aloittavat kotietä-  
työn kokeilemisen. Vakuutuspiirissä on sovittu niin, että pilotointijaksoja on  
kaksi eli jakson pituus on kuusi kuukautta. (Ojala 2016.) Jo lyhyen ajan  
kokemusten jälkeen pilotissa olevien henkilöiden viesti kotietätyöstä ja  
sen sujuvuudesta on myönteinen. Pilottiin osallistuu yhteensä 56 henkilöä  
(Ilvonen 2016).

Sivonen on tehnyt opinnäytetyön työntekijöiden ja esimiesten näkökulmas-  
ta. Tuloksissa korostuu luottamuksen tärkeys ja henkilövalintojen osuvuus.  
Esimiehen etäisyys tai läheisyys on asioita, jotka mahdollistavat hyvän  
etäjohtamisen. Yhteenvedossa nousee esille johdettavien yksilöllisyys.  
Esimiesten pitää ensin oppia tuntemaan alaisensa, sen jälkeen he osaavat  
suunnitella omat toimenpiteet ja aktiivisuuden määrän. (Sivonen 2015,  
74.)

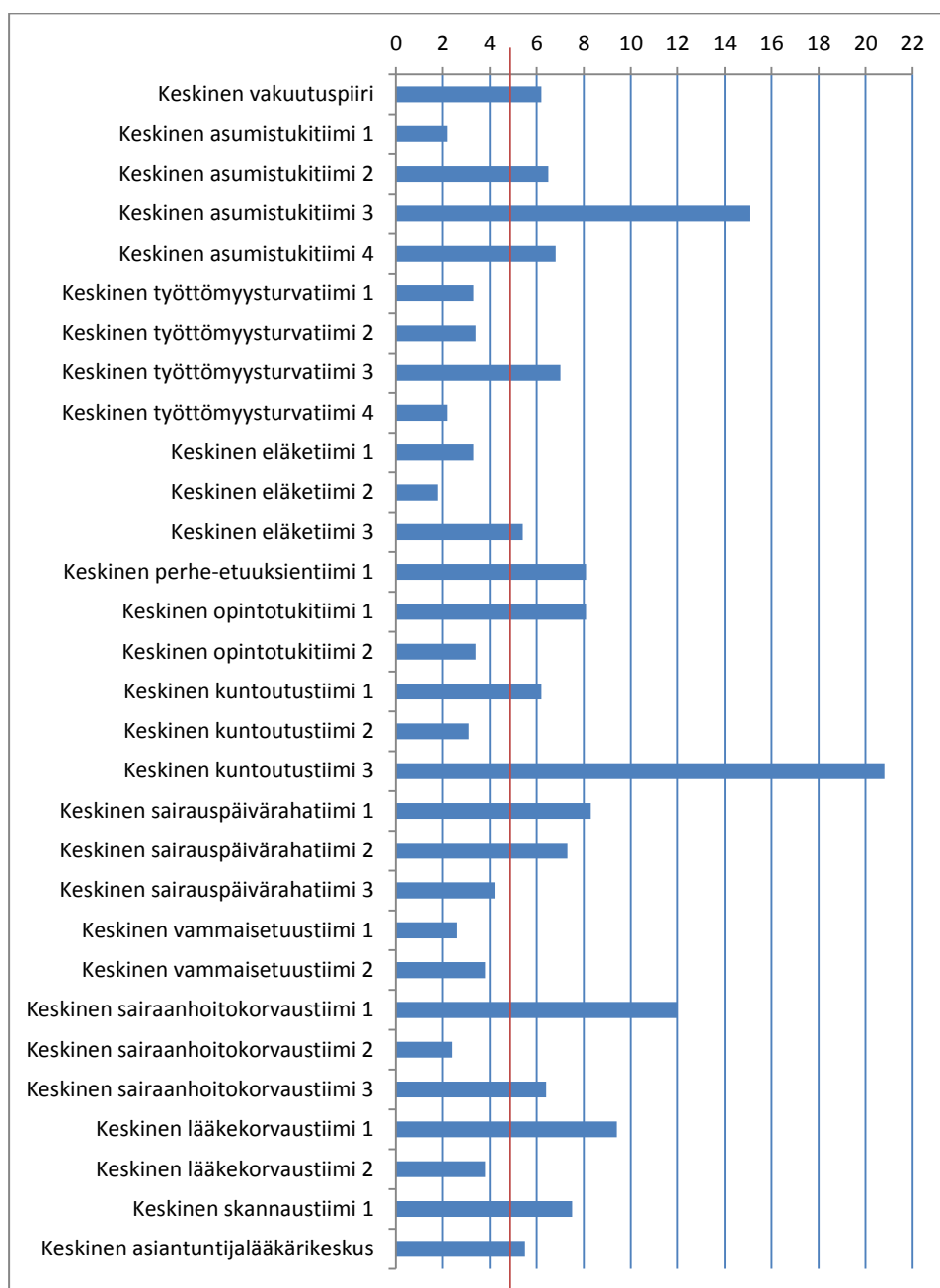
Tuomivaara ja Vesala (2015, 522–523) ovat tutkineet tietotyöläisiä, jotka tekivät etätöitä rauhallisessa saaristolaisympäristössä. Osallistujat kokivat muun muassa vähemmän työaikapainetta, keskeytyksiä, negatiivisia ajatuksia työhön liittyen, vähemmän stressiä ja enemmän työtyytyväisyyttä. Suurin positiivinen vaikutus kokeella oli yrittäjiin ja esimiehiin, alaisille vaikutukset olivat vähäisemmät. Esimiehillä tosin vaikutus kesti vähemmän aikaa.

Etätöiden tehokkuutta on tutkinut Allen ryhmineen. Tutkijoiden mukaan etätö on tehokkaimmillaan, kun sitä on kohtuullisesti. Pitää hakea optimaalinen tasapaino kasvokkain tapahtuvassa työn ja virtuaalisen työn välillä, myös esimerkiksi projektin eri vaiheissa työpaikalla tarvittavan läsnäolon määrä vaihtelee. Etätö voi nostaa yksittäisen työntekijän tuottavuutta, mutta voi haitata työkavereiden välistä yhteistyötä ja sen kehitystä. Etätöiden onnistuminen riippuu henkilöstä ja hänen itsesäätelytaidoistaan, tehtävän työn laadusta ja organisaatiosta. Etätö on myös mahdollisuus henkilölle, jolla on työntekoa työpaikalla haittaava vamma. (Allen, Golden & Shockley 2015, 60.)

Friedin ja Hanssonin (2014, 234) mukaan keskustelu työn tekemisen paikasta tulee tulevaisuudessa kiihtymään. Tekniikka, paperittomuus ja digitalisaation tuomat uudet mahdollisuudet poistavat monia esteitä ja ovat poistaneet ja tulevat myös jatkossa poistamaan paikkasidonnaisuuden työnteossa (Helle 2004, 91–93).

#### 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on lähtöisin vakuutuspiirin huolesta liittyen sairauspoissaoloihin ja erityisesti niiden suureen vaihteluun toimipaikoittain ja tiimeittäin. Tarkoitus on kehittää Kelan Keskinen vakuutuspiirin työhyvinvointia ja sitä kautta vähentää sairauspoissaoloja.



KUVIO 6. Sairauspoissaoloprosentit tiimeittäin (Henkilöstöraportti 2016)

Sairauspoissaolomäärät on kerätty henkilöstöraporteilta ja sairauspoissaoloprosentit näkyvät tiimeittäin sekä koko vakuutuspiirin osalta kuviosta kuusi. Punainen viiva kuviossa kuvaa vakuutuspiirin sairauspoissaolotavoitetta, joka on alle viisi prosenttia.

Tavoite tällä kehittämishankkeella on tuottaa Kelan Keskiseen vakuutuspiiriin toimintamalli, millä työhyvinvointia lähdetään tukemaan ja edistämään yhdessä henkilöstön kanssa. Kaikissa tutkimuksissa tulee olla tutkimusongelma (Kananen 2011, 28). Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetaan tutkimukseen sisältyy kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan (Vilkkä 2005, 97). Johdannon kohdassa 1.1 kerrottujen tutkimuskysymyksiä avulla selvitetään ja haetaan ratkaisua tämän kehittämishankkeen tavoitteeseen.

#### 4.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Kehittämishankkeessa tutkittiin henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista ja siihen yhteydessä olevista asioista Kelan Keskisessä vakuutuspiirissä. Empiiristä aineistoa koottiin kyselyn ja pienryhmätyöskentelyn avulla. Kehittämishankkeeseen valmistautuminen ja suunnittelu alkoivat kesäkuussa 2016 vakuutuspiirin johtajan toimeksiannosta. Kehittämishanke kokonaisuudessaan toteutettiin kesä–joulukuu 2016 välisenä aikana.

Kyselyyn tarvittavaa pohjatietoa ja tietoperustaa kerättiin pääasiallisesti kesä–marraskuu 2016, mutta vielä joulukuussa 2016 tietoperustaan tehtiin täydennyksiä. Kysymyksiä sisältö ja muotoilu tapahtui teorian tiedon keräämisen lomassa elo–lokakuussa, kun tietoa työhyvinvoinnin monimuotoisuudesta ja periaatteista oli laajemmin. Kysely toteutettiin Digium -työkalulla tehdyllä kyselyllä loka–marraskuussa 2016 (19.10.2016–2.11.2016).

Kehittämishanke ja aineiston keruu etenivät vaiheittain. Tällä tavalla eteneminen ja työskentely oli hyvin luontevaa ja eteenpäin vievää. Pienryhmätyöskentely oli seuraava vaihe kyselyn analysoinnin jälkeen ja se toteutettiin joulukuun puolivälissä 2016 (12.12.2016). Pienryhmätyöskentelyssä

kartoitettiin kyselytuloksien perusteella esille nousseita teemoja ja kirjattiin ne pääotsikoiksi. Teemojen kirjauksen jälkeen niistä jatkotyöstettiin työhyvinvoinnin kehittämideoita. Kehittämishanke päättyi pienryhmätyöskentelyssä tapahtuneen ideoinnin ja siitä syntyneen työhyvinvoinnin kehittämismallin eli Osaamiskartoitus -lomakkeen valmistumisen jälkeen, mikä esiteltiin vakuutuspiirin johtajalle.

## 4.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

### 4.2.1 Laadullisen kyselytutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus on sellaisten aiheiden tutkimista, joita halutaan ymmärtää paremmin. Tämän tutkimusmenetelmän yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja havainnoinnit. (Airaksinen & Vilka 2003, 63; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–162; Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 104.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin yleisemmin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä käytettyä kyselylomaketta. Kirjallisten kysymyksien muotoilu ja niiden kysyminen henkilöiltä joiden mielipiteistä tai kokemuksista ollaan kiinnostuneita, on usein keino löytää vastauksia kysymyksiin, jotka ovat tutkimuksen kohteena (Blaxter, Hughes & Tight 2010, 201). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymysten muotoilu on merkittävää ja kysymykset alkavat muun muassa sanoilla mitä, miten tai miksi, jotta vastaajan on helpompi kertoa ajatuksiaan ja näkemyksiään (Airaksinen & Vilka 2003, 63). Tutkimuksesta kvalitatiivisen teki kysymyksien laatu eli avoimet kysymykset. Kvalitatiivisella aineistolla tarkoitetaan tekstimuodossa olevaa aineistoa, jota ei haluta tai voida muuttaa numeromuotoon (Aaltola & Valli 2015, 109). Kyselytutkimuksen etuina ovat laajojen tutkimusaineistojen keräys, nopeus ja tehokkuus. Vakiintuneen tulkinnan mukaan kvalitatiivisella menetelmällä saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 121.)

Kyselyn kysymykset johdetaan tutkimusongelmasta, joihin saadaan vastaukset kerätyn aineiston avulla. Ilmiötä selittävät mallit tai teoriat auttavat tutkimuskysymysten muotoilussa. (Kananen 2011, 28.) Kyselylomaketta suunniteltaessa tulee tutkijalle tilanne, etteivät kaikki asiat ole mitattavassa muodossa eikä saatavilla ole testattua mittaria. Tällöin tutkimuksessa käytetyt käsitteet tehdään mittareiksi. (Aaltola & Valli 2007, 103.) Teemoittaminen on aineiston pelkistämistä kyselyn olennaisiin asioihin. Teemat liittyvät kyselyn sisältöön. (Aaltola & Valli 2015, 61.) Tutkimuskysymysten muotoilussa ja teemoittelussa käytettiin hyväksi työhyvinvoinnin edistämisen vastuun jakautumisen ajattelua organisaation, yksilön ja työyhteisön kesken. Tämän periaatteen mukaisesti kyselyn kysymykset jaoteltiin ja eteneminen kyselyssä tapahtui.

Kyselytutkimusmenetelmän perusidea on kerätä kyselyllä tietoa halutusta asiasta ja käyttää saatuja tuloksia yhteisen keskustelun ja kehittämistoimenpiteiden pohjana (Aaltola & Valli 2007, 102; Leppänen & Lindström 2002, 124). Kyselyyn menetelmänä päädyttiin, koska niin saadaan selville asioita työhyvinvointiin vaikuttavista asioista laajemmalta joukolta, kuin haastatteluja tekemällä olisi ollut mahdollista.

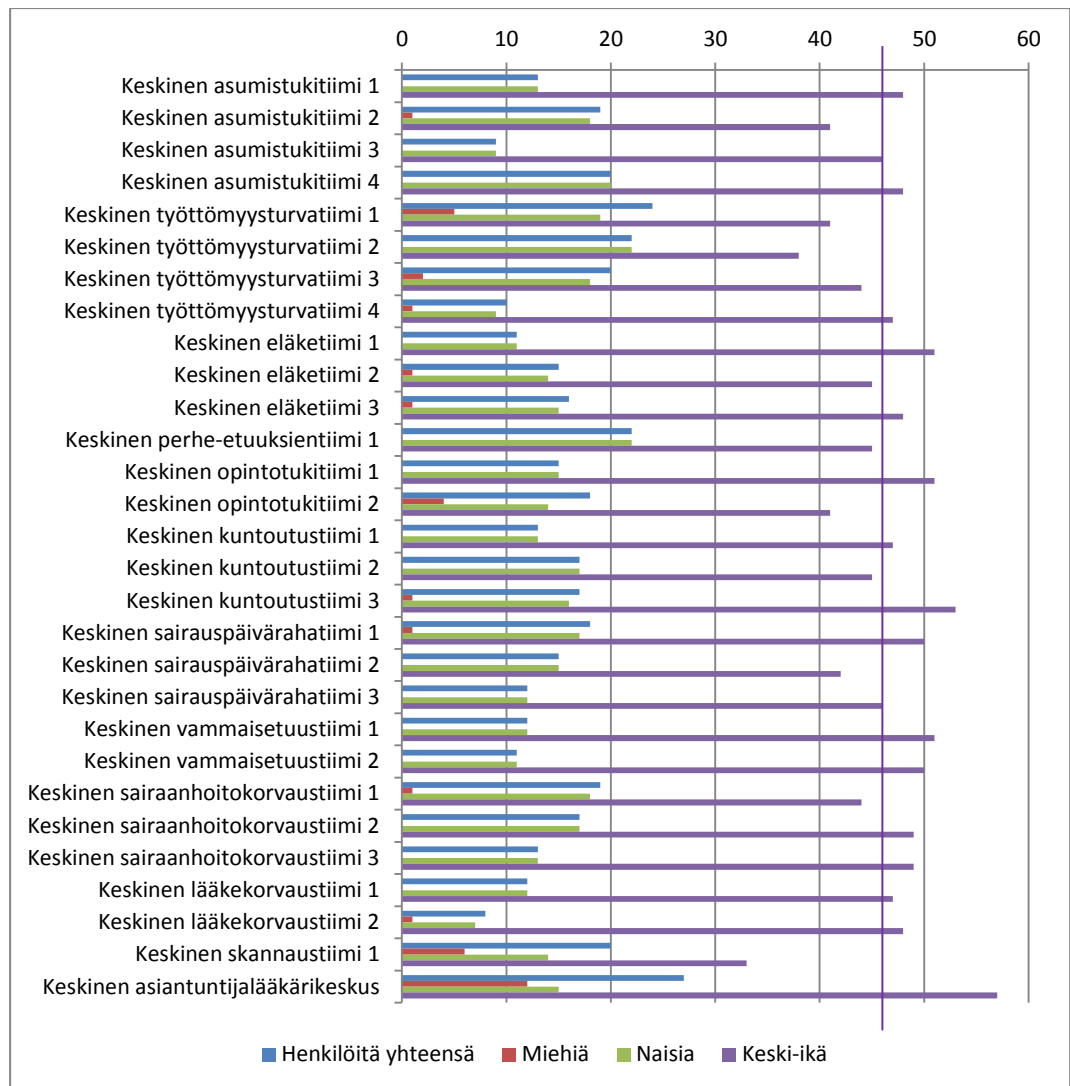
Tämän opinnäytetyön kysely toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselyn mukana lähti saatekirje (liite 3), missä kerrottiin kyselyn tarkoitus, tekijä sekä vastauksien henkilöitymättömyys. Kyselylomakkeessa oli avoimia ja strukturoituja kysymyksiä. Kyselyssä oli yhteensä 20 kysymystä, jotka jakautuivat työnantajan ja työntekijän toimiin, työyhteisöön sekä tulevaisuuden visiointiin (liite 4). Kyselyssä kartoitettiin myös sitä, miten tämän hetkistä työhyvinvointia tukevaa ja edistävää toimintaa tunnetaan ja miten sitä arvotetaan. Työpaikan työhyvinvointiin liittyvien käytäntöjen tunnistaminen on tärkeä asia, kun työhyvinvointia halutaan kehittää (Manka & Bordi 2014, 9).



#### 4.2.2 Kyselytutkimuksen kohdejoukon kuvaus

Arvostavan haastattelumenetelmän mukaan organisaatiosta kannattaa etsiä ne tiimit tai yksilöt, joiden toiminta on erityisen laadukasta tai toivotun muutoksen suuntaista. (Hirvihuhta 2006, 102.) Tiimien valintakriteeri tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yllä olevan periaatteen mukaisesti eli puolella tutkimukseen osallistuneista tiimeistä oli vakuutuspiirin vähiten sairauspoissaoloja ja toisella puolella taas eniten. Kyselytutkimus toteutettiin neljässä tiimissä: Asumistukitiimi kolmosessa, missä sairauspoissaoloprosentti on 15,1 %, Eläketiimi kakkosessa (1,8 %), Kuntoutustiimi kolmosessa (20,8 %) ja Työttömyysturvatiimi nelosessa (2,2 %). (Kuvio 6.)

Kyselytutkimuksessa on yleisesti kyse siitä, kuinka todennäköisesti saadut tulokset voidaan yleistää koko perusjoukkoa koskeviksi tuloksiksi. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 122–123.) Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan tulosten siirrettävyydestä eli siitä, miten pitävinä tuloksia voidaan pitää vastaavanlaisissa tilanteissa (Kananen 2012, 175). Tämän tutkimuksen perusjoukko eli tulosten siirrettävyyden kohde on Keskisen vakuutuspiirin kaikki tiimit (kuvio 7). Vakuutuspiirin henkilöstöstä 442 henkilöä on naisia ja 41 henkilöä miehiä. Vakuutuspiirin koko henkilöstön keski-ikä on 46 vuotta, joka on merkitty alla olevaan kuvioon violetilla viivalla. Kuvioista näkee tiimirakenteet sisältäen tiimin koon, sukupuolijakauman ja keski-ikä. Keskisessä vakuutuspiirissä ainoastaan kaksi tiimiä eivät ole monipaikkaisia eli ne toimivat ainoastaan yhdessä toimipisteessä ja ne ovat Asumistukitiimi ykkönen ja Skannaustiimi ykkönen. Kyselytutkimukseen valittujen tiimien rakenteet vastaavat perusjoukkoa, joten tulosten odotetaan olevan siirrettävissä laajemmin koskemaan koko perusjoukkoa. Vaikka kyseessä on laadullinen tutkimus, on tutkimustulosten valossa tarkoitus kehittää koko vakuutuspiirin työhyvinvointia. Saatujen tuloksien valossa lähdetään kaikkien vakuutuspiirin tiimien työhyvinvoinnin kehittämistä tavoittelemaan.



KUVIO 7. Keski-ikäisen vakuutuspiirin tiimirakenteet (Henkilöstöraportti 2016)

#### 4.2.3 Laadullisen aineiston kuvaus ja analyysi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoyksilöiden riittävä määrä on edellytys, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia ja ne koskisivat koko perusjoukkoa (Kananen 2011, 12). Laadullisessa tutkimuksessa kyse on siirrettävyydestä ja siitä, että valittu kohderyhmä vastaisi mahdollisimman hyvin koko perusjoukkoa, johon tuloksia halutaan siirtää. Tässä kehittämissä tehtävissä mahdollisimman korkea vastausprosentti parantaa tulosten siirrettävyyttä sekä aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. (Kananen 2012, 174–175.) Kysely lähetettiin sähköpostitse 51 henkilölle. Muistutus-

viesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin sähköpostitse perjantaina 28.10.2016. Tiimien henkilötiedot oli kerätty 31.7.2016 tilanteesta, joten osa henkilöistä ei pystynyt kyselyyn vastaamaan eläkkeelle jäämisestä tai virkavapaasta johtuen. Kyselyyn vastasi 61 % (31 henkilöä) kyselyn vastaajista. Vastausprosenttia voidaan pitää erittäin hyvänä. Vastausprosentti olisi korkeampi, jos muun muassa eläkkeelle jäänyt henkilö jätettäisiin pois joukosta.

Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineiston luokittelu on tärkeää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232). Tutkimuksessa ryhmitellään mitkä tutkimuskysymykset vastaavat mihinkin tutkimusongelman kysymykseen eli tehdään kysymyksen ryhmittely tavoitteen ja merkityksen mukaan (Erätuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 45). Tämän tutkimuksen kysymysten ja vastausten ryhmittely tehtiin tutkimuksen tarkoituksesta johdettujen kysymysten avulla alla olevan mukaisesti.

1. Mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät työntekijöiden mielestä siihen vaikuttavat?

Mitä työhyvinvointi on sinulle?

Mitä työ sinulle merkitsee?

Millainen ilmapiiri on työyhteisössä?

Huolehditko riittävästi omasta hyvinvoinnista (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja ammatillinen) ja miten?

Mitä odotuksia sinulla on lähiesimiehelle työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi?

2. Miten tämän hetkinen toiminta tukee ja edistää työhyvinvointia?

Työnantajan työhyvinvointia edistävien toimien tunteminen.

Mitä keinoja esimiehesi käyttää työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi?

Miten käytät viikoittaisen osaamisen kehittämisen tuntisi?

Mistä saat energiaa ja voimaa työsi tekemiseen?

### 3. Millä toimenpiteillä voidaan tukea työhyvinvointia ja tuloksellisuutta?

Työnantajan työhyvinvointia edistävien toimien arvostaminen.

Millaisia työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä toivot työnantajan tarjoavan?

Miten johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiisi?

Miten osaamisesi vaikuttaa työhyvinvointiisi?

Koetko itseopiskelutunnin hyödylliseksi/tarpeelliseksi, miksi?

Miten vaikutat työilmapiiriin työyhteisössä?

### 4. Miten työhyvinvoinnin puutteisiin tulisi pureutua?

Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi?

Mitä odotuksia sinulla on lähiesimiehelle työhyvinvoinnin kehittämiseksi?

Miten asioiden tulisi olla, jotta työhyvinvointisi olisi hyvä?

Mitä on tehtävä, jotta asiat olisivat toivomallasi tavalla?

Tutkimuksessa analysointitapana käytettiin kvalitatiiviselle menetelmälle tyypillisiä eri menetelmiä teemoittelua, koodausta ja kvantifointia (määrällistä laskemista). Teemoittelun analysointitavalle tyypillistä on, että siihen sekoittuu muita analysointitapoja. Analysointi lähtee tutkimusongelmakysymyksien ryhmittelystä. Kyselytutkimuksen vastauksien analysointi vaatii useamman menetelmän käyttämistä, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman kuvaavia. Kananen mukaan pelkästään teemoittelun käyttäminen analysointitapana on usein varsin sisällötöntä (Kananen 2008, 91). Tuloksien analysoinnissa on suoria otteita kyselyn vastauksista. Tätä varten vastauksille keksittiin henkilöiden nimet.

#### 4.3 Pienryhmätyöskentely mallin kehittämiseksi

Kyselyn analysoinnin jälkeen pidettiin pienryhmätyöskentely, missä ideoi-  
tiin, keskusteltiin ja työstettiin kyselystä esille nousseita teemoja sekä valit-  
tiin teema minkä kehittämiseen keskityttiin. Pienryhmätyöskentelyssä käy-  
tettiin ideointimenetelmänä tuumatalkoita. Tuumatalkoot menetelmä on  
vaiheittain etenevä ideointimenetelmä, missä osallistujat tuottavat ideoita.  
Näistä ideoista valitaan äänestämällä toteutukseen käyttökelpoisin. (Inno-  
kylä 2012.) Menetelmä soveltuu kehittäjän Innotiimi Oy:n mukaan noin 10–

20 hengen ryhmille, mutta tuumataalkoiden menetelmä soveltui myös hie-  
man pienemmässä ryhmässä toteutettavaksi.

Pienryhmätyöskentelyyn osallistuvat henkilöt saivat etukäteismateriaalin,  
mihin he tutustuivat ennen varsinaista yhteistä tilaisuutta. Materiaali sisälsi  
lyhyen alustuksen opinnäytetyön tavoitteeseen ja tarkoitukseen, kyselytu-  
loksien analysoinnin sekä ohjeistuksen, mitä pienryhmätyöskentelyssä on  
tarkoitus tehdä ja mitä menetelmää ideoinnissa ja jatkotyöstämisessä käy-  
tetään. Aikaa pienryhmätyöskentelylle varattiin kaksi tuntia, mutta jous-  
taavuus ajan käyttöön oli mahdollista ja työskentelyyn kuluikin kolme tuntia.

Pienryhmätyöskentelyyn osallistui kolme työntekijää ja opinnäytetyön teki-  
jä, joka työskentelee kohdeorganisaatiossa esimiestehtävissä. Valitut hen-  
kilöt eivät ole samoista tiimeistä kuin kyselyyn vastaajat, joten tällä tavalla  
saatiin myös uutta näkemystä kehittämiseen. Henkilöt, jotka pienryhmä-  
työskentelyyn osallistuivat, olivat itse innokkaita ja halukkaita työskente-  
lyyn osallistumaan. Heillä oli jo aikaisempaa kokemusta työtapojen ja työ-  
yhteisön kehittämisestä, mistä työskentelyn sujuvuuteen oletettiin olevan  
hyötyä.

Tuumataalkoot työskentely alkaa ongelman tai käsiteltävän aiheen määritte-  
lyllä (Innokylä 2012). Käsiteltävä aihe oli jo valmiina eli sitä ei tarvinnut  
miettiä, mutta mietittiin kyselyssä esille nousseita teemoja ja kirjattiin ne  
pääotsikoiksi. Pääotsikoiden löydyttyä käytiin keskustelua ideoista ja ideat  
kirjattiin tarralapuille, jotka kiinnitettiin pääotsikoiden alle. Ideoinnin loput-  
tua merkitsivät kaikki osallistujat plussan kolmen mielestään parhaan ide-  
an viereen. Merkitsemisen jälkeen alettiin keskustella eniten plussia saa-  
neista ehdotuksista. Keskusteltiin ehdotuksien hyvistä ja huonoista puolis-  
ta sekä vaikuttavuuden laajuudesta. Pohdittiin, mikä olisi kaikkein toteut-  
tamiskelpoisin idea. Keskustelun perusteella esille nousseista ideoista va-  
littiin jatkokäsittelyyn yksi idea. Valinnan jälkeen alettiin pohtia sen toteut-  
tamiseen liittyviä asioita ja toimenpiteitä.

Yleisesti työyhteisöstä tulevat ideat otetaan hyvin vastaan ja ne sopivat  
työympäristöön myös muissa tiimeissä (Hirvihulta 2006, 102). Odotukse-

na on, että niin käy myös tämän kehittämishankkeen tuloksien osalta, sillä malli on tullut pienryhmätyöskentelyn tuloksena kyselyntuloksiin pohjautuen.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Kyselytutkimus

#### 5.1.1 Mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät työntekijöiden mielestä siihen vaikuttavat?

Kyselyssä kysyttiin mitä työhyvinvointi on. Henkilöt ymmärsivät työhyvinvoinnin käsitteen hyvin laajana ja kokonaisuutenaan monen asian vaikutuksen summana. Osa vastaajista piti työhyvinvointia ainoastaan myyttinä, josta puhutaan ja kirjoitetaan paljon, mutta konkreettista sisältöä sille ei ajateltu olevan. Yhteisinä asioina työhyvinvoinnin määrittelyssä vastauksissa nousi esille työ, työyhteisö ja esimies sekä näiden tekijöiden vaikutus työhyvinvointiin.

*Aika kokonaisvaltainen juttu. Työt sujuvat, tieto kulkee, työkavereiden kanssa on hyvät välit, esimieheltä saa tukea tarvittaessa, riittävä toimintavapaus, työmäärä ja työaika ovat oikeassa suhteessa toisiinsa. (Anna 14.)*

*Työhyvinvointi on terveyden ja työkyvyn yksi tärkeä edellytys. Työhyvinvointi tarkoittaa minulle sitä, että tulen nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi ihmisenä ja työntekijänä, että koen tulevani arvostetuksi, että kuulun yhdenvertaiseen työyhteisöön sen täysivaltaisena jäsenenä, että työn kuormitustekijät pysyvät hallinnassa, enkä kärsi jatkuvasta stressistä, että työasiat eivät kuormita minua vapaa-aikanani, että voin tulla hyvillä mielin töihin ja lähteä hyvillä mielin kotiin, että koen tekeväni tärkeää työtä, jolla on merkitystä. (Anna 18.)*

*Toimiva lähiesimiestyö Hyvä työilmapiiri Riittävät työvälineet Mahdollisuus joustoihin (Anna 21).*

*Sitä, että aamulla on mukava tulla töihin. Mukavat työkaverit, hyvä tiimi/ryhmähenki. Arvostetaan muita ja arvostetaan omaa työtä. Saa kokea työn imua ja kokea onnistumisia. Uuden oppimista ja kehittymistä työssä. Avoimuutta ja hyvää työilmapiiriä, tsempataan toisiamme. (Anna 24.)*

*Sitä, että voi hyvin työssä fyysisesti ja psyykkisesti. Sitä voidaan edistää monilla toimilla. Oma rooli on tärkeä. (Anna 12.)*

Oman työn merkityksessä henkilöillä oli eroavaisuuksia, mutta pääteemoina vastauksissa esiintyi toimeentulo, kuuluminen johonkin joukkoon tai ryhmään ja sosiaalinen kanssakäyminen sekä rutiinit. Ainoastaan muutama kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että työ merkitsi hänelle ainoastaan yhtä asiaa. Suurimmalle osalle vastaajista työ merkitsi useampaa asiaa.

*Palkkaa, jolla maksan menot. Onnistumista olemalla yksi osa yhteiskuntaa, maksaa veroja. (Anna 3.)*

*Työ tuo elämään mielekkyyttä ja turvallisuuden tunnetta ja tunteen siitä, että olet tärkeä. Toimeentuloa. (Anna 10.)*

*Työ merkitsee minulle sitä, että voi olla vastuunkantajana yhteiskunnallisesti merkittävässä organisaatiossa, kokemassa työn tuomia haasteita ja samalla haastaa itseään kehittymään muutoksissa. Työ tuo elämänsisältöä ja sosiaalista kanssakäymistä erilaisten ihmisten kanssa. (Anna 29.)*

*Työ on tärkeä osa elämää ja arkirutiineja. Työ turvaa toimeentulon. Työ merkitsee myös kuulumista johonkin, työyhteisöön. (Anna 13.)*

Työyhteisöjen ilmapiireissä oli vaihtelua. Osa vastaajista koki ilmapiirin olevan hyvä, kun taas osan mielestä ilmapiiri oli ”räjähdysaltis”. Ilmapiiri koettiin helposti muuttuvaksi. Tähän vaikutti muun muassa naisvaltaisuus, erilaiset elämäntilanteiden muutokset ja kollegat. Edellä mainituista teemoista muutokset työelämässä tai yksityiselämässä olivat niitä, joiden vaikutukset nousivat vastauksista selkeimmiksi ilmapiiriin vaikuttaviksi asioiksi.

*Voimme keskustella vapaasti sekä työasioista että yksityisasiosta. Toisinaan ilmassa on jotain hyvin painostavaa, joka ilmeisesti johtuu työtoverin kotiasioista. Paha olo ja katkeruus seuraavat työpaikalle. (Anna 2.)*

*Osaa en tunne lainkaan, eli yhteistyö ei ole kovin helppoa, eikä sitä tapahdu. Työyhteisössä on muutama työkaveri, jotka ovat mukavia ja joiden kanssa on yhteyksissä. Toimistossa tällä hetkellä kohtuullinen ilmapiiri, mutta kaikenlaista vetoa siellä kuitenkin on havaittavissa. (Anna 18.)*

*Nyt on muutoksia meneillään ja se heijastuu epävarmuutena, johon jokainen reagoi omalla tavallaan. Nämä tavat*



*voivat olla sellaisia, että ne heikentävät työilmapiiriä ja luovat negatiivista henkeä. (Anna 26.)*

Tutkimuksessa löytyi eroja kokonaisvaltaisesta omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen liittyvistä asioista (fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja ammatillisesta). Vastauksien perusteella erot johtuivat muun muassa elämäntilanteesta tai omista rajoitteista. Vaikka kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ei omasta mielestä huolehdittu riittävästi, oli hyvinvointiin vaikuttavia asioita vastauksissa kuitenkin mietitty. Pääasiallisesti omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen oltiin tyytyväisiä ja työstä osattiin irrottautua.

*Liikun riittävästi. Ammatillinen osaaminen tuntuu jäävän jalkoihin tämän kaiken kiireen keskellä ja aika tulisi vain 'ottaa'. Ratkaisutavoitteet painavat päälle... (Anna 9.)*

*Huolehdin aktiivisesti kaikista osa-alueista. Liikuntaa, kulttuuria, yhteisöllisyyttä, asioiden seuraamista. (Anna 16.)*

*Pyrin monipuolisen liikunnan ja oman mielenkiinnon kohteiden parissa viettämään mahdollisimman paljon aikaa, myös lähi-ihmisten ja ystävien tapaaminen tärkeää. Toisaalta pyrin antamaan itselle mahdollisuuden myös levätä ja viettää tyhjiä päiviä, jolloin ei tarvitse tehdä mitään. Ammatillisesti pyrin hankkimaan tietoa ja soveltaa sitä jatkossa mahdollisuuksien mukaan. (Anna 20.)*

*Yritän ainakin nukkua tarpeeksi (Anna 21).*

Lähiesimiestyössä oli eroja ihmisten kokemuksien ja odotuksien välillä. Osalla vastaajista esimies oli vaihtunut organisaatiouudistuksen myötä. Suurimmiksi teemoiksi odotuksista lähiesimiehelle työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi nousi työntekijöiden puolen pitäminen, tunnejohtajuus, yhteydenpito, läsnäolo - tavoitettavuus, töiden tunteminen sekä yleisesti tiedottaminen.

*Organisaatiomuutoksen jälkeen uusi esimies on luonut todella hyvän työilmapiirin, on kiva tulla töihin ja tietää, että esimies luottaa ja kannustaa, ymmärtää työn painetta arkipäivässä. En tiedä mitä voisi enää paremmin tehdä, kuin jatkaa samaan tapaan. (Anna 3.)*

*Oman tiimin esimies muistaa roolinsa ja pitää yhteyttä myös omaan tiimiinsä jotteivät he tunne sulautuvansa siihen isoon massaan joka pyörittää päivittäistä kiireistä isoa*

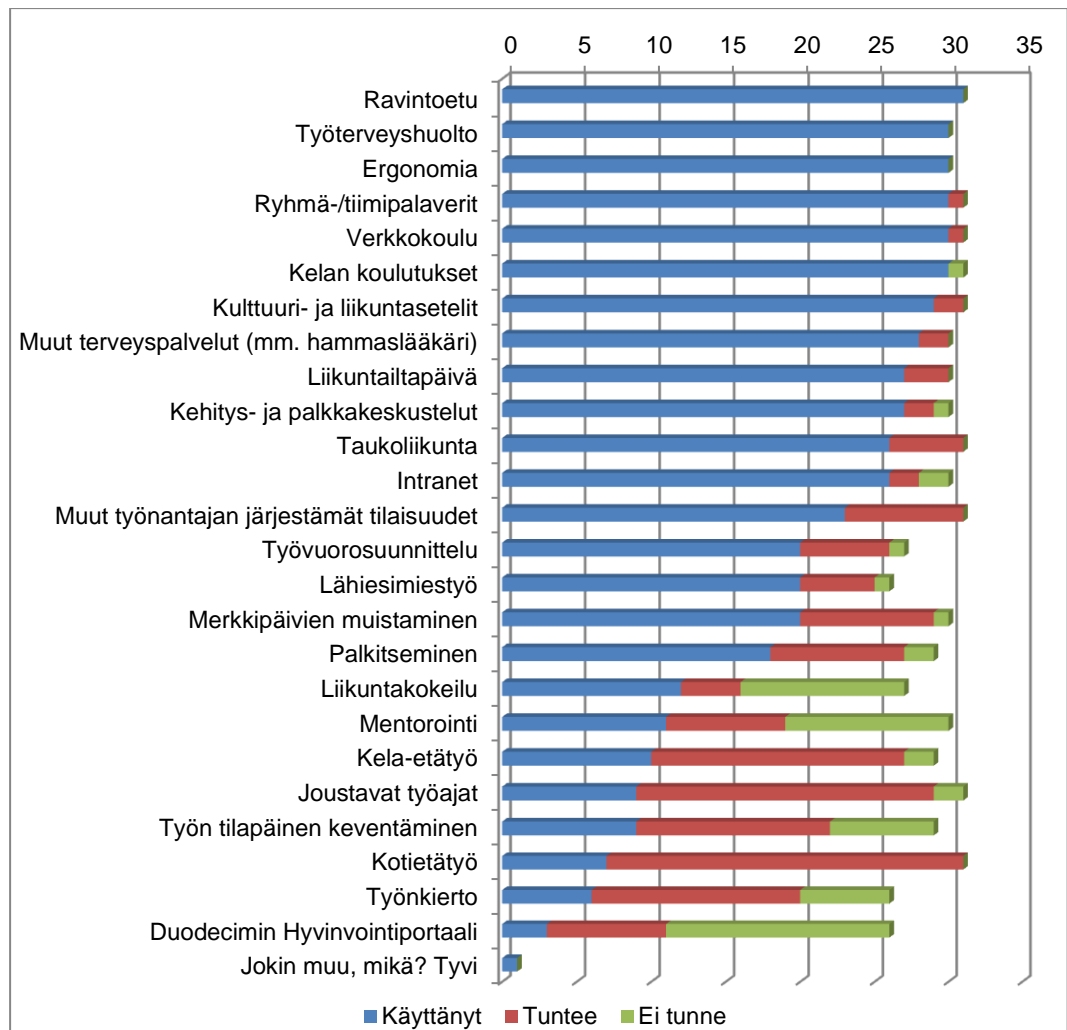
*massaa työjonoista. Se pienikin yhteydenotto, viesti tms palkitsee ja henkilö huomaa olevansa olemassa ja tekee sitä työtä missä sitten hyvänsä. Samalla esimies voi kuulostella missä mennään. Monipaikkaisessa työyhteisössä se tuo haasteita mutta nykytekniikan avulla homma hoituu. (Anna 7.)*

*Minuun pidetään aktiivisesti ja riittävästi yhteyttä esimiehen aloitteesta, että minua kuullaan ja ehdotuksiani ei säännönmukaisesti torjuta, että mentäisiin työhyvinvointi edellä eikä toimittaisi jäykästi sopimusten mukaan vastaten kieltävästi lähes kaikkiin ehdotuksiin, jotka koskevat työhyvinvointiani. (Anna 18.)*

*Esimieheltä odotan ns. tunnejohtamista, kykyä kuunnella ja kannustaa, optimistisuutta, rohkeutta puuttua työntekoa haittaaviin asioihin. Tavoitteiden asettamisen selkeyttä: tiedän, mitä minulta odotetaan. Kun huolehditaan osaamisen kehittämisestä ja perehdytyksestä, työnteko on sujuvaa. Hyvä esimiestyö sitouttaa, motivoi, lisää innostumista ja halua olla töissä, antaa voimavaroja. (Anna 29.)*

### 5.1.2 Miten tämän hetkinen toiminta tukee ja edistää työhyvinvointia?

Suurin osa työnantajan työhyvinvointia tukevista toimenpiteistä tunnettiin työntekijöiden keskuudessa. Ainoastaan yhtä työnantajan työhyvinvointia tukevaa toimenpidettä olivat kaikki kyselyyn vastaajat käyttäneet, joka oli ravintoetu. Heikoimmin taas työnantajan työhyvinvointia tukevista toimenpiteistä tunnettiin Duodecimin Hyvinvointiportaali. Tämä portaali on ollut työnantajan tarjoamana palveluna käytettävissä jo kevästä 2014. Tätä palvelua oli käyttänyt ainoastaan pieni osa vastaajista. Kaikki tunsivat työnantajan työhyvinvointia tukevana toimenpiteenä kotietätyön, mutta vain muutamat käyttivät sitä. Kuvio kahdeksan havainnollistaa, miten työnantajan työhyvinvointia tukevat toimenpiteet tunnettiin työntekijöiden keskuudessa. Kuvioista on jätetty pois ”en osaa sanoa” -vastaukset, joita kyselyssä tuli lähes puoleen toimenpiteistä. Vastauksien kokonaismäärä oli 31 kappaletta, joten ”en osaa sanoa” -vastaukset olivat yksittäisiä vastauksia kokonaismäärästä.



KUVIO 8. Kelan työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden tunteminen (n)

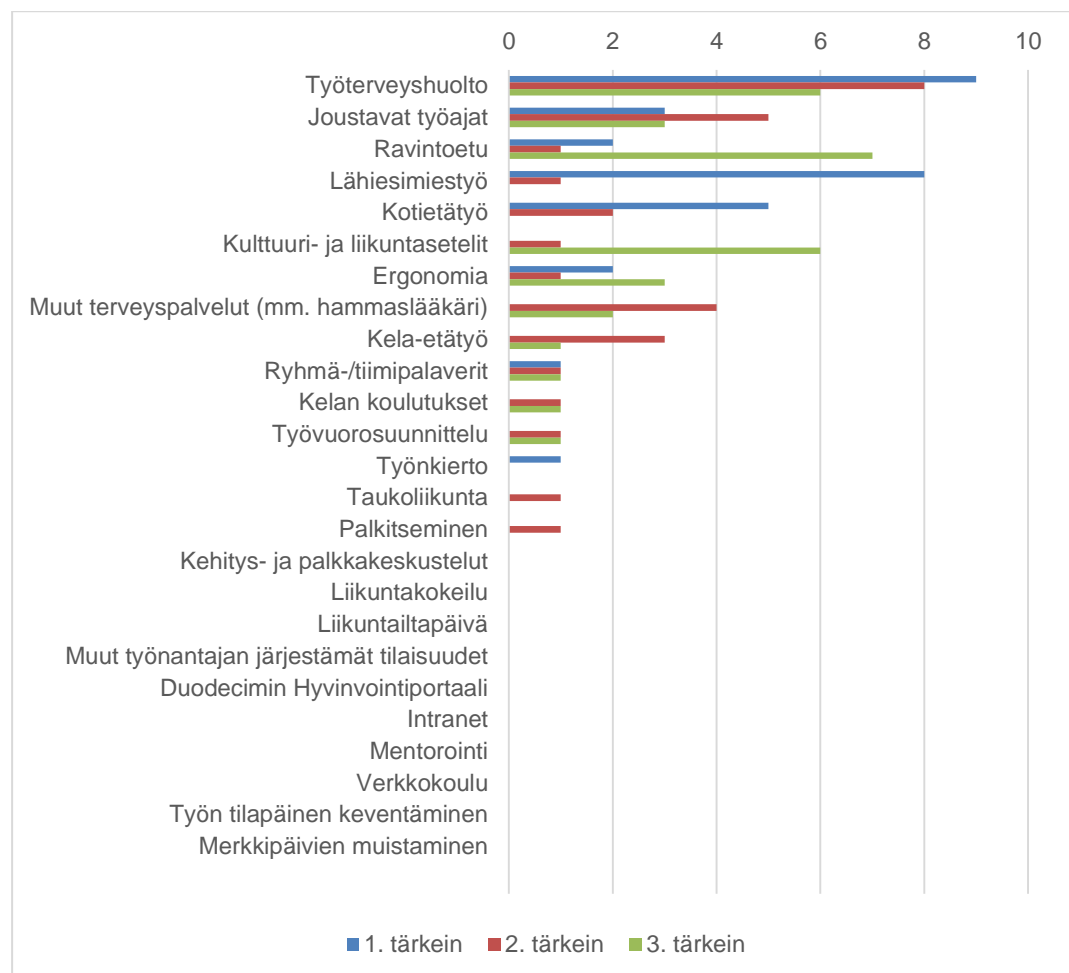
Esimiehen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi käyttämiä keinoja koettiin olevan positiivinen asenne ja positiivinen suhtautuminen asioihin, säännölliset keskustelut, yhteiset palaverit, kannustaminen sekä työvuorosuunnittelu. Osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että esimiehen keinot työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi olivat hyvin vähäisiä, koska hän ei tehnyt päätöksiä vaan päätökset tulevat muualta. Myös esimiehen etäisyys, huoli esimiehen omasta työkuormasta ja ryhmä- ja tiimipäälliköiden erilainen yhteydenpito nousivat vastauksissa esille. Vastauksista ilmeni, että vastaajille oli tullut epäilyä tasapuolisuudesta ja eriarvoisuuden tunnetta. Tämä johtui tiimipäälliköiden ja ryhmäpäälliköiden mahdollisesta erilaisesta yhteydenpitoaktiivisuudesta tiimeihinsä.

Viikoittainen osaamisen kehittämisen tunti oli osalle vastaajista vieras asia. Vastaajilla ei ollut tietoa, mikä tai mitä varten tällainen osaamisen kehittämisen tunti oli olemassa. Ne vastaajista, jotka tiesivät ja joille työvuoroihin merkittiin osaamisen kehittämisen tunti, käyttivät sitä hyvin vaihtelevasti tai eivät käyttäneet sitä säännöllisesti tai ollenkaan. Osaamisen kehittämisen tuntia käytettiin erilaisiin tarkoituksiin. Osa vastaajista käytti työvuorotetun ajan pitkin viikkoa aina tarpeen mukaan ohjeiden ja ajankohtaisten asioiden lukemiseen. Yhteistä osaamisen kehittämisen tunnin käyttämiselle oli, että sitä käytettiin ohjeiden, verkkokoulun, ajankohtaisten asioiden ja Sine-tin lukemiseen sekä asioiden kertaamiseen.

Vastaajat huolehtivat sekä saivat energiaa ja voimaa samankaltaisista, mutta moninaisista asioista. Pääteemoina vastauksissa ilmeni liikunta, uni, positiivisuus, sosiaalisuus ja yleisesti mukava tekeminen. Liikunnan ja harrastustoiminnan avulla huolehdittiin fyysisestä kunnosta. Nukkuminen ja riittävän levon saaminen vaikuttivat energiatasoon, mutta tarpeet olivat yksilöllisiä. Positiivinen asenne työssä ja kotona, huumori sekä onnistumiset antoivat energiaa ja iloa. Sosiaalisuuden merkitys niin töissä kuin vapaa-ajalla nousi vastauksissa esille. Perhe, ystävät ja kollegat koettiin tärkeinä ja motivoivina. Heidän kanssaan yhdessäolosta saatiin energiaa ja voimaa. Yksilöllistä oli se, mikä oli mukavaa tekemistä ja missä ympäristössä. Työ itsessään oli osalle mukavaa tekemistä ja siinä onnistuminen ja palaute lisäsivät motivaatiota ja sitä myöten energiaa. Vapaa-ajalla erilaiset kulttuuri-, liikunta- ja juhlatapahtumat olivat osalle mukavaa tekemistä. Näistä he saivat energiaa ja voimaa työn tekemiseen. Vastauksien samankaltaisesta sisällöstä ja teemoittelun mahdollisuudesta huolimatta, jokainen henkilö on yksilö ja näin ollen jokainen myös saa energiaa ja voimaa työn tekemiseen oman luonteensa ja arvomaailmansa mukaisista asioista.

### 5.1.3 Millä toimenpiteillä voidaan tukea työhyvinvointia ja tuloksellisuutta?

Kolme tärkeintä työnantajan työhyvinvointia tukevaa toimenpidettä olivat henkilöiden arvottamana työterveyshuolto, joustavat työajat ja ravintoetu. Hajontaa tärkeimmäksi koettujen toimenpiteiden välillä oli paljon. Ainoastaan kymmentä työnantajan työhyvinvointia tukevaa toimenpidettä ei arvoitettu kolmen tärkeimmän joukkoon. Neljänneksi tärkeimpänä koettiin esimiestyö. Tärkeimmäksi työhyvinvointia tukevaksi toimenpiteeksi esimiestyön arvotti reilu neljännes. (Kuvio 9.)



KUVIO 9. Kelan työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden arvottaminen (n)

Tutkimuksessa työterveyshuolto arvotettiin tärkeimmäksi työnantajan työhyvinvointia tukevaksi toimenpiteeksi. Yhteistä perusteluille oli työterveyshuollon nopea saatavuus, työkyvyn ylläpitäminen ja tukeminen. Työterveyshuollon tärkeyttä perusteltiin seuraavilla argumenteilla:

*Meillä jokaisella on eri elämänvaiheissa erilaiset tilanteet ja siinä on auttamassa hyvä ja laaja kattava työterveyshuolto. Työterveyshuollon antaman hoidon ja terveystalveluiden arvostamista tulisi lisätä. Muistettava, että aina terveet ihmisetkin saattaa sairastua :) Tulisi muistaa ettei tämä ole itsestään selvyyys vaan erittäin hyvä etu. (Anna 7.)*

*Ikääntyessä näiden toimenpiteiden tarve ja tärkeys edelleen korostuu (Anna 2).*

*Työnantaja tukee työntekijän terveyttä ja työssäjaksamista (Anna 9).*

*Riittävän laaja ja laadukas työterveyshuolto turvaa ennaltaehkäisevästi työkykyä ja terveyttä, takaa nopean hoitoon pääsyn jos sairastuu, tulee vahvasti työkykyä kokonaisuudessaan (Anna 18)!*

Toiseksi tärkeimpänä työnantajan työhyvinvointia tukevaksi toimenpiteeksi arvotettiin joustavat työajat. Yhteistä perusteluille oli työaikajoustojen tuoma mahdollisuus sovittaa omia menojaan omien tarpeiden mukaisesti.

Työaikojen joustavuuden tärkeyttä perusteltiin seuraavilla argumenteilla:

*Työaikajoustot ja liukumat erittäin tärkeitä ja työnantaja on erittäin hyvin mahdollistanut tilanteet tarvittaessa esim. poikkeusliukumia tms. (Anna 7).*

*Voi itse vaikuttaa työntekemisen ajankohtaan hieman ja pääsee omiin menoihin liukuman puitteissa joustavammin (Anna 12).*

*Joustot työajan ja -paikan suhteen ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat kokonaisvaltaisesti jaksamiseen työssä ja elämässä (Anna 13).*

Kolmanneksi tärkeimpänä työnantajan työhyvinvointia tukevaksi toimenpiteeksi arvotettiin ravintoetu. Perusteluina ravintoedun tärkeydelle oli muun muassa se, että päivittäistä yhteistä lounashetkeä pidettiin tärkeänä sosi-

aalisena hetkenä ja sen koettiin edesauttavan työhyvinvointia. Ravintoedun tärkeyttä perusteltiin seuraavilla argumenteilla:

*Lounasetu helpottaa arkea, kun ei tarvitse miettiä eväitä ja on siksi tärkeä osa työhyvinvointia. Lounaalle lähteminen myös antaa hyvän taukoliikunnan työn tekemisen lomassa sen sijaan, että söisi omia eväitä työpaikan taukotilassa. (Anna 1.)*

*Ruokailu on tärkeää jaksamisen kannalta, monipuolista ja terveellistä (Anna 3).*

*Ravintoetu kruunaa päivän (Anna 16).*

Työnantajan työhyvinvointia tukevia palveluita arvostettiin ja pidettiin osana palkitsemista, kuten alla oleva perustelu osoittaa:

*Työterveyshuollon ja muut terveyspalvelut kirjasin toiseksi tärkeäksi asiaksi, sillä se tuo taloudellista hyvää kaikille toimihenkilöille. Pitää nähdä palvelu osana palkkatasoa aivan samoin kuin lounasetukin. Toisaalta jos työsuhde- edut eivät olisi näin mittavat, voisi palkkataso olla jonkin verran korkeampi. (Anna 30.)*

Kyselyssä kysyttiin millaisia työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä työnantajan toivottiin tarjoavan. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että nykyisin oli jo käytössä hyviä ja riittäviä toimenpiteitä. Vastauksista pystyi tekemään ryhmittelyn maininnoittain seuraavasti: työaika, kotietäytyö, ergonomia, esimiestyö, työterveys, ravinto, työyhteisö, osaaminen ja vapaa-ajan tukeminen. Toiveet toimenpiteistä olivat samansuuntaisia, kuten jo Kelan työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden arvottamisesta (kuvio 9) pystyy päättelemään. Kotietäytyön, työterveyden, vapaa-ajan tukemisen, ergonomian ja esimiestyön toivomukset nousivat vastauksista selkeästi esille. Toiveet kattoivat useita asioita, ja vastauksissa oli huomioitu kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin ajatus.

*Työterveys, erilaiset työaikamallit ja joustot, ravintoetu, mahdolliset virkavapaat tilanteiden mukaan. Yhteiset tilaisuudet nykyisin melko haastavia mutta jotain pientä toimistokohtaisesti olisi kiva saada arjen ja kiivaan työtahdin keskelle. (Anna 7.)*

*Hyvät ja ergonomiset työtilat, kehittymismahdollisuuksia työssä, joustavaa työaika ja hyvät terveystalvelut (Anna 10).*

Vastausten perusteella johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Esimiehen suhtautuminen, työntekijöiden tukeminen, sovitusta asioista kiinnipitäminen, keskinäinen luottamus, tasapuolisuus, keskusteluyhteys ja työntekijöiden kuunteleminen toistuivat vastauksissa teemoina. Henkilöiden osaamisen tunnistamattomuus voi aiheuttaa vastauksien mukaan työkyvyttömyyttä ja näin ollen sairauspoissaoloja.

*Reilu, kannustava, alaisiinsa luottava esimies, joka ymmärtää työntekijää ja työntekijälle asetettua taakkaa auttaa jaksamaan jatkuvissa haasteissa ja muutoksissa (Anna 6).*

*Kertomalla, mitä työnantaja työpanokseltani odottaa. Tavoiteasetannan tulee olla selkeää ja realistista, toimintavapautta pitää olla samassa suhteessa vastuun kanssa (Anna 14).*

*Johtaminen on varmasti kaikkein tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, sillä luodaan se ilmapiiri, miltä töissä käyminen ja työn tekeminen tuntuu (Anna 17).*

*Vastavuoroista keskustelua puolin ja toisin, jos työssä joku asia tökkii/tarvitsee kehittämistä. Avointa keskustelua myös ei toimivista asioista ja tasapainoksi positiivista palautetta onnistuneesta työstä. (Anna 20.)*

Esimiehen johtamistyyllillä koettiin olevan merkitystä. Johtamistyylin tulisi olla työhyvinvointia tukevaa ja siihen keskittyvää. Työhyvinvointia tukeva esimies ei toimi yksin, vaan esimies osallistaa työntekijät vaikuttamaan ja osallistumaan. Esimiehen olisi tärkeää huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet ja tutustua niihin. Esimiehen tulisi suhtautua työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen vakavasti ja ammattimaisesti.

Omalla osaamisella oli vastaajien mielestä iso vaikutus työhyvinvointiin. Oma osaaminen ja ammattitaito nähtiin kantavana tekijänä työstä suoriutumisessa. Osaamisella ja ammattitaidolla nähtiin olevan positiivinen vaikutus erityisesti työstä suoriutumiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Vastauksista ilmeni, että työtehtävien tullessa liian rutiineiksi, ammatillinen kehittyminen ja kehittäminen voivat unohtua ja tästä voi seurata tylsistymistä.



Myös liian haasteelliset tai yli oman osaamisen olevat työtehtävät aiheuttivat negatiivisia tuntemuksia. Tästä johtuen onkin tarpeellista tietää ja tuntea kunkin henkilön osaamisen taso ja alueet, jotta toistuvilta negatiivisilta tuntemuksilta työtehtävien osalta vältyttäisiin. Uusiin työtehtäviin tulee antaa perehdytys tai aikaa tutustua ja oppia niiden tekeminen. Osaamisen merkitystä argumentoitiin seuraavin vastauksin:

*Kun osaa työnsä, ei tarvitse jatkuvasti etsiä vastauksia ohjeista tai asiantuntijalta. Vähentää stressiä, kun voi luottaa omaan osaamiseensa. (Anna 2.)*

*Tosi paljon. Työn hallinnan tunne on tosi tärkeä. Jos omaa työtä ei hallitse, silloin työ ei tunnu mielekkäältä. Toki motivaatio on yhteydessä tähän: jos on tosi motivoitunut, silloin myös oppii nopeammin! Siksi olisi hyvä, että jokainen tekisi työtä, joka motivoi! (Anna 17.)*

*Jos on mahdollisuus kehittyä työssä, se lisää työhyvinvointia (Anna 12).*

*Koko ajan uutta asiaa ja usein informaatioähky. Ajoittain tunnetta omasta riittämättömyydestä ja huolta riittääkö parhaansa yrittäminen. (Anna 20.)*

*Hyväksyn omat haasteeni ja pyrin työstämään niitä - tunnistan myös omat vahvuuteni ja iloitsen niistä - kokonaisuutena vahvasta ammatti-identiteetistä on hyötyä työhyvinvointiin, aikaperspektiivi on pitkä eli joustavuus lisääntyy. (Anna 25.)*

Kuten jo aikaisemmin kohdassa 5.1.2 kirjoitettiin osaamisen kehittämiseksi, oli viikoittainen osaamisen kehittämisen eli itseopiskelutunti osalle vastaajista vieras asia. Tämä näkyi vastauksissa niin, että ne kenellä ei ollut käytössä itseopiskelutuntia tai tietoa siitä, mikä osaamisen kehittämisen tunti on, eivät kokeneet tai osanneet arvioida oliko itseopiskelutunti hyödyllinen tai tarpeellinen. Myös osa niistä vastaajista kenellä itseopiskelutunti oli käytössä, kokivat sen tarpeettomaksi. Tarpeettomuutta argumentoitiin seuraavasti: työuraa on vähän jäljellä, työtä oppii parhaiten tekemällä ja silloin kun tietoa tarvitsee, tulee se etsittyä sekä ettei itseopiskelutuntia tiedostettu ja se jäi käyttämättä. Itseopiskelun hyödyllisyyttä argumentoitiin seuraavasti:

*Itseopiskelu on tärkeää oman työn osaamisen kannalta. Pitää ottaa asioista selvää. (Anna 4).*

*Ohjeita on saatava kerrata, koska jokin asia voi tulla harvemmin työssä vastaan ja aina ei tarkalleen muista kaikkea. On tärkeää, että asiakkaat saavat lainmukaisia, laadukkaita päätöksiä. (Anna 29.)*

*Normityön lomassa ei enää nykytahdilla kerkeä lukemaan kaikkea uutta mitä päivitetään (Anna 28).*

*Itseopiskelua painotetaan jo koulumaailmassakin eli oppiminen menee siihen suuntaan koko ajan. Ensin itse ja sitten voidaan tiimissä/ryhmässä käydä läpi ne kohdat mitkä ovat jääneet mietityttämään ja syntyy ajatuksia mistä olisi kysyttävää. (Anna 24.)*

Omassa toiminnassa työilmapiiriin vaikuttamiseen työyhteisössä esille nousi runsaasti asioita. Pääteemoiksi vastauksissa nousi esille tervehtiminen, positiivisuus, avuliaisuus ja ystävällisyys. Suurin osa vastaajista koki, että omalla toiminnallaan pystyi vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin, ja vastuuta ilmapiirin laadusta oli otettu omilla toimillaan. Vastauksista ilmeni myös se, ettei monipaikkaisessa työyhteisössä ilmapiiriin vaikuttamista koettu olevan, koska kanssakäymistä työntekijöiden kesken ei ollut olemassa. Alla oleva suora lainaus vastauksista kiteyttää hyvin sen, miten moninaisilla asioilla työyhteisön ilmapiiriin pystyy jokainen meistä vaikuttamaan.

*Positiivisella asenteella ja arvostan muita ja heidän ammattitaitoaan. Pyrin keskustelemaan ja hankkimaan tietoa ja taitoa myös heiltä. Avointa rehellistä keskustelua ja asioiden pohdintaa. Neuvon ja autan myös muita oman osaamisalueeni rajoissa. Olen mielestäni ystävällinen ja rauhallinen ja minua on helppo lähestyä. (Anna 24.)*

#### 5.1.4 Miten työhyvinvoinnin puutteisiin tulisi pureutua?

Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita on tullut jo edellä runsaasti esille. Kyselyssä oli erikseen kysymys työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Maininnat on ryhmitelty teemoittain seuraavasti: työaika, kotietäytyö, ergonomia, esimiestyö, osaaminen, terveys, työyhteisö, vapaa-aika sekä työ itsessään. Maininnat työhyvinvointiin vaikuttavista asioista olivat hyvin yhtenäisiä.

siä, kuten jo Kelan työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden arvottamisesta (kuvio 9) pystyy päättelemään. Ergonomian, terveyden ja työyhteisön merkitykset tulivat vastauksista selkeästi esille. Myös osaaminen, työ itsessään ja esimiestyö olivat usein mainittuja työhyvinvointiin vaikuttavina asioina. Vähemmän mainintoja saivat työaika, vapaa-aika ja kotietäytyö. Suurin osa vastaajista oli maininnut useita työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Samoin kun työhyvinvoinnin määrittelyssä kohdassa 5.1.1, työhyvinvointi määritellään monen asian vaikutuksen summaksi.

Odotukset lähiesimiehelle olivat hyvin samankaltaisia. Esimieheltä toivottiin kuuntelua, läsnäoloa, tasapuolisuutta, avointa ja vastavuoroista keskustelua, osaamisen kehittämisen tarjoamismahdollisuuksia, yhteisöllisyyden edistämistä ja kehittämistä. Seuraava vastaus sisältää ajatuksen siitä, että esimieheltä odotetaan monia asioita ja työntekijät ovat osaltaan valmiita osallistumaan kehittämiseen.

*Taitoa kuunnella alaisiaan ja mitä ehdotuksia heillä on esim. työjärjestelyihin, lomien pitämiseen, positiivisen palautteen ja rakentavan palautteen antaminen (Anna 24).*

Osalla vastaajista ei ollut mitään odotuksia lähiesimiehelle työhyvinvoinnin kehittämiseksi, tai vastaaja oli luovuttanut omien odotuksiensa suhteen. Osa vastaajista oli huolissaan esimiehen jaksamisesta ja siitä, että edes nykyinen työhyvinvoinnin kehittämisen taso jaksettaisiin ylläpitää. Vastauksista nousi esille yhteisöllisyyden edistäminen ja sitä toivottiin myös lisäävän.

*Toivoisin, että voisimme kokoontua koko ryhmän kanssa kasvotusten useammin esim. palaveriini. Oppisimme paremmin tuntemaan toisiamme. (Anna 13.)*

*Porukkaa tiiviimmäksi, tuntemusta puolin ja toisin, että toisemme työskentelytavat tulevat tutuiksi (Anna 20).*

Yhteisöllisyyden kehittämiseksi oli jo toimenpiteitä jossakin tiimissä tehty ja ehdotus yhteisöllisyyden edistämiseksi mainittiin odotuksissa.

*Yhteistyön kehittyminen edelleen ja jo jotain yritystä on jo saatu liikkeelle esim. oman tiimin lync palaveri kerran kk n 10–15 min ilman mitään suurempaa ohjelmaa. (Etuuspa-*

*laverit aivan erikseen kaikkien tiimien kesken on eri juttu). Saadaan edes kuulolle saman tiimin tekijät ja se luo sitä yhteenkuuluvaisuutta olemme me sitten missä tahansa (kotietätyö, eri toimistot, etätyöpiste). (Anna 7.)*

*Yhteiset palaverit (mitä muuten kuuluu) koko tiimille n. keran kuukaudessa (Anna 15).*

Kyselyssä oli visiointiosuus eli vastaajat pääsivät kirjoittamaan omia ajatuksiaan siitä, miten asioiden työssä tulisi olla, jotta työhyvinvointi olisi hyvä. Visiointiosuudessa sai esittää ajatuksia siitä, mitä olisi tehtävä, jotta asiat olisivat työhyvinvoinnin osalta vastaajien toivomalla tavalla. Osa vastaajista oli tyytyväisiä nykyiseen tilaan, eikä mitään tulevaisuuden toimenpiteitä tarvitsisi tehdä erikseen, sillä nykyiset toimet koettiin riittäviksi. Vastauksista nousi esille teemoja kuten esimiestyö, kotietätyö, ergonomia, tiedonkulku, palkkaus, työyhteisö, resurssit, työaikapankki, tavoitteet, oma aktiivisuus ja osaaminen, työ sekä liikunnan tukeminen. Näistä esimiestyö, kotietätyö ja työyhteisö mainittiin useissa vastauksissa. Ohessa ajatuksia siitä, miten asioiden tulisi olla, jotta työhyvinvointi olisi hyvä:

*Hyvät ohjeet, koulutus, laadun seuranta, rakentava palaute. Työrauha ja kaikenlaisten ihmisten hyväksyntä työyhteisössä. Hyvä tiedottaminen. (Anna 3.)*

*Tällä hetkellä, jos edes joskus löytyisi oikeasti sellainen jonkinlainen tiimien välinen yhteinen tekeminen/ pelisäännöt. Saattaa olla mahdoton tehtävä, porukkaa kun on niin paljon, mutta se taitaa syödä energiaa tällä hetkellä kaikista eniten, kun täytyy päivitellä, miksi joku on tehnyt joitain noin tai miksi edes ajatellut niin eritavalla. (Anna 6.)*

*Kaikki pitäisivät sovituista pelisäännöistä kiinni (Anna 8).*

*Ergonominen työpiste, hyvät työkaverit, riittävä koulutus eri etuuksissa, jotta työ sujuisi kaikilta hyvin. Yhteisiä tiimi-palavereja enemmän, jotta ryhmäytyminen tapahtuisi oikeasti. Esimiesten työni arvostaminen oikeasti. Palkan korotuksia muillekin kuin liian alhaisella palkalla työhön otettujen korotukset. (Anna 11.)*

*Työolosuhteet (fyysinen ja psyykinen) ja osaaminen tulisi olla työhön sopivat, nykyistä enemmän myös työyhteisön yhteistä aikaa (nykyään ei enää ollenkaan yhteisiä kahvitauko-aikoja tms.) (Anna 28).*

*Pitää olla selkeät tavoitteet työssä, riittävä osaaminen työtehtävien tekemiseen, avoin ja hyvä ilmapiiri työyhteisössä, hyvä lähiesimiestyö (Anna 29).*

Ajatuksia siitä mitä tulisi tehdä, jotta asiat olisivat toivotulla tavalla:

*Jokainen voisi ottaa huomioon paremmin toinen toisensa, eikä vain ajatella kuinka itse selviää tilanteesta helpommin/nopeimmin. Tämä auttaisi niin etuustyössä kuin muutenkin työympäristössä. (Anna 7.)*

*Keskusteltava esimiehen kanssa, jos on epäselvyyksiä. Olemalla itse aktiivinen. Olemalla kohtelias ja arvostava muille. (Anna 14.)*

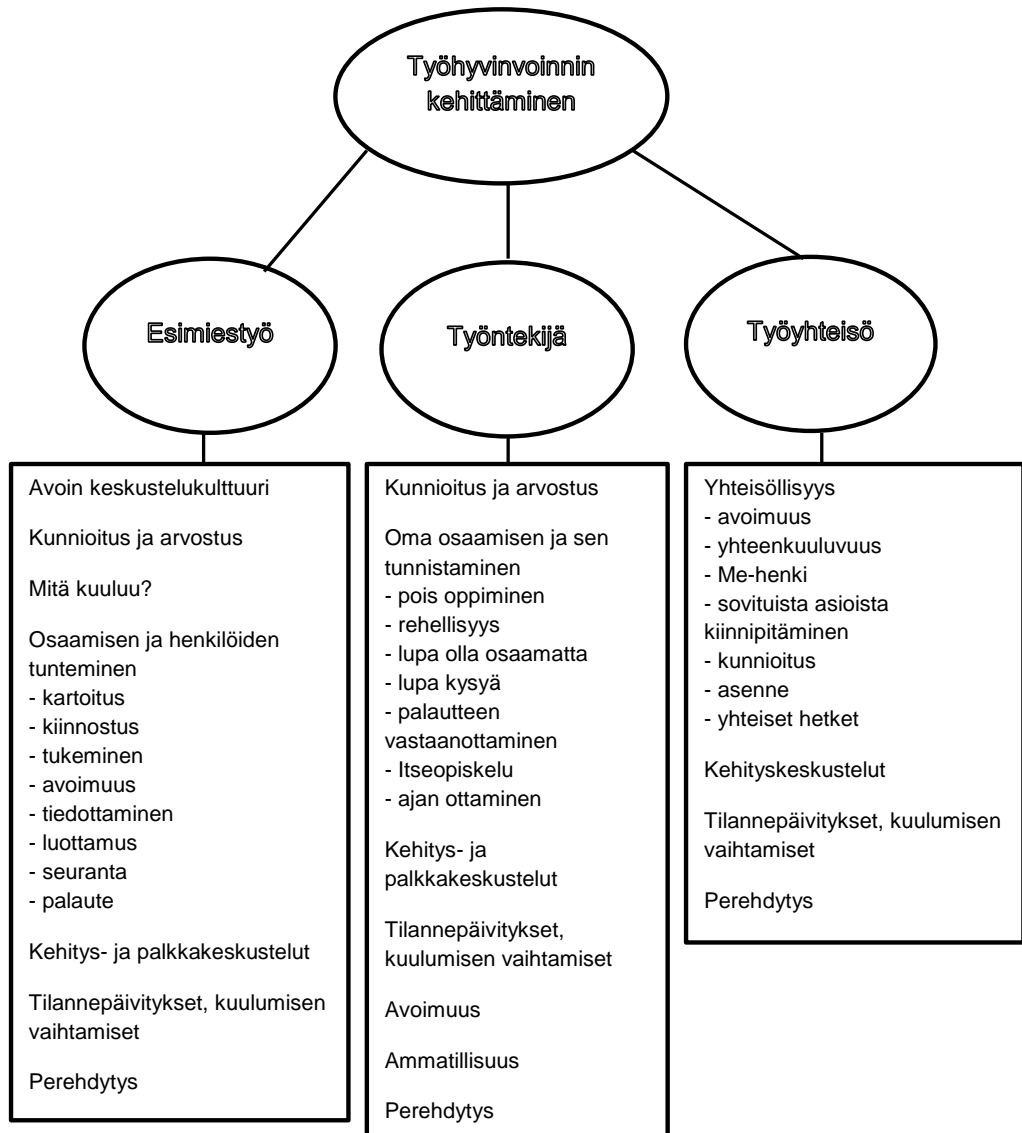
*Nämä asiat ovat aina vuorovaikuttaisia työkavereihin ja esimiehiin päin. Hankalia ja epätoivottuja asioita tulee aina matkan varrelle, mutta niistä pitää keskustella ja sopia toisen osapuolen kanssa maltillisesti ja rauhallisesti. (Aimo.)*

*Tiedotusta ja keskustelua yksilöllisemmin jokainen huomioiden (Anna 23).*

*Esimiesten huolehdittava jotta kaikki toimivat sovittujen sääntöjen mukaisesti (Anna 8).*

## 5.2 Pienryhmätyöskentely

Pienryhmätyöskentelyssä pääteemoiksi kyselytutkimuksen perusteella nousivat esimiestyö, työntekijä ja työyhteisö. Keskusteltiin esimiestyön merkityksestä sen kaikissa muodoissa eli olemassa ololla ja olemassa olemattomuudella. Pienryhmätyöskentelyyn osallistujat olivat kiinnittäneet erityisesti huomiota siihen, että monissakaan kyselyn vastauksissa ei tuotu esille jokaisen työntekijän omaa vastuuta ja merkitystä työhyvinvoinnille vaan enemmänkin odotettiin kaiken tulevan valmiina. Työyhteisö ja sen toimimattomuus tai toimivuus nähtiin kokonaisuutena, johon kaikki vaikuttavat omilla tekemisillään tai tekemättömyyksillään. Teemat syntyivät hyvin helposti ja olivat selkeinä erotettavissa kyselyn vastauksien perusteella. Näiden teemojen alle kuuluu paljon asioita ja kehittämisideoita syntyi helposti. Käytiin aktiivista keskustelua jokaisesta ideasta, mitkä kirjattiin ja kiinnitettiin pääteema paperiin (kuvio 10).



KUVIO 10. Pienryhmätyöskentelyssä esiin nousseet teemat ja ideat

Ideointi vaiheessa huomattiin ja todettiin, että moni asia on yhteydessä toisiinsa ja näin vaikutukseltaan enemmän kuin yhtä asiaa koskevaa. Ideat olivat siis pääasiallisesti sellaisia, että niillä oli laajempialaisia vaikutuksia. Monien ideoiden nähtiin vaikuttavan vähintään kahteen tai jopa kaikkiin kolmeen pääteemaan. Ideoiden valitseminen ja näin ollen merkitseminen jatkokäsittelyyn oli tästä syystä haastavaa, sillä jotkut asiat syntyivät toisen seurauksena. Kolme eniten merkintöjä saanutta ideaa olivat:

1. työntekijässä - oma osaaminen ja sen tunnistaminen,

2. esimiestyössä - osaaminen ja henkilöiden tunteminen ja
3. työyhteisössä - yhteisöllisyys.

Keskusteltiin näistä kolmesta ideasta ja avattiin tarkemmin mitä kaikkia kukin asia sisältää. Yksimielisesti keskustelujen perusteella syntyi näkemys, että esimiestyöllä on suuri merkitys kaikkiin osa-alueisiin ja näin ollen myös esimiestyön kautta pystytään luomaan parhaiten kulttuuria ja toimintatapaa tiimissä ja sitä kautta koko vakuutuspiirissä. Jatkokäsittelyyn valittiin osaaminen ja henkilöiden tuntemisen.

Työhyvinvoinnin kehittämisenmalliksi ideoitiin osaamiskartoitus. Kartoituksen avulla esimies ja työntekijä saavat yhteisen käsityksen henkilön osaamisesta, osaamisvajeista sekä osaamisen kehittämisestä. Työpajassa työstettiin etuuteen osaamisenkartoitusmalli kuntoutusetuuteen (liite 5). Mallia voidaan käyttää kaikkiin etuuksiin, muuttamalla kysymykset kyseessä olevan etuuden mukaisiksi eli sellaisiksi, millä osaamisella on merkitystä ja mikä kuvaa henkilön osaamisen tasoa siinä etuudessa. Osaamisen kehittämisosion kysymykset käyvät sellaisenaan kaikkiin etuuksiin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kyselytutkimuksen tulosten perustella voidaan yhtyä Virolaisen (2012, 14) päätelmään, että työhyvinvointi ei ole erillinen osa ihmisen elämää, vaan se vaikuttaa ihmiseen kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvointia pitää jatkuvasti ylläpitää ja kehittää, se ei ole missään organisaation elinkaaren vaiheessa siinä tilassa, että ylläpitämisen ja kehittämisen voi lopettaa (Virolainen 2012, 105). Tuloksista ilmeni, että työhyvinvoinnista on vastuussa useammat tahot ja henkilöt. Työhyvinvoinnista huolehtimista ja kehittämistä ei voi ulkoistaa. Organisaation lisäksi henkilöstöllä ja esimiehellä on oleellinen rooli hyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpitämisessä, kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin todetaan. Siksi onkin tärkeää, että työntekijöillä on hyvät alaistaidot ja esimiehille hyvät esimiestaidot. Jaben (2012, 72) mukaan alaistaitojen avaimia ovat kyky vuorovaikutukseen, halu oppia uusia asioita ja kehittyä työtaidoissa sekä yhteistyössä toisten kanssa. Esimiestaitojen avaimia Morganin (2013) mukaan ovat kyky mahdollistaa työntekijöille työn tekeminen ja kehittyminen työssä, ymmärtää teknologian vaikutuksia, toimia esimerkkinä, olla avoin ja ennakoitavissa, kuunnella sekä jakaa tietoa avoimesti.

Kyselytutkimukseen valittujen tiimien vastaukset eivät eronneet toisistaan. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksessa käytetyt valintakriteerit tutkimuksen havaintojoukoksi ovat onnistuneet ja näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää koko vakuutuspiirin työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

Mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät työntekijöiden mielestä siihen vaikuttavat?

Henkilöt ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteen hyvin laajana ja kokonaisuutenaan monen asian vaikutuksen summana, kuten se myös teoreettisen viitekehysten mukaan on. Työhyvinvointi on jokaisen henkilön yksilöl-



linen kokemus, johon vaikuttaa työssä olevat ja työn ulkopuoliset asiat sekä henkilö itse (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2016).

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on teoreettisen viitekehyksen mukaan muun muassa toimintatavat, yhteistyö, osaaminen ja johtaminen (Jabe 2019). Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että työntekijöillä oli hyvin erilaisia kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, mutta samankaltaisuuksiakin voidaan huomata. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on olemassa paljon ja näiden laiminlyönti sekä huomiotta jättäminen vaikuttavat suoraan henkilöiden työhyvinvointiin. Esimies, kollegat ja työntekijä itse ovat kukin merkittävässä roolissa vaikuttamassa työhyvinvointiin, joten kaikkien tulee tietää oma roolinsa, toimia sen mukaisesti ja olla aktiivisena työyhteisössä. Koska yksilöillä on erilaisia toiveita ja odotuksia kunkin toimijan suhteen vaatii työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen avointa keskustelua ja kuuntelua, jotta toiveet, odotukset ja mahdollisuudet kohtaavat.

Miten tämän hetkinen toiminta tukee ja edistää työhyvinvointia?

Työterveyslaitoksen (2015a) mukaan työhyvinvointia tukevia keinoja on muun muassa työterveyshuolto, ruokailu, esimiestyö ja liikunta. Tutkimuksen vastauksien perusteella työnantajan työhyvinvointia tukevat toimenpiteet tunnetaan pääasiallisesti hyvin ja näiden koetaan olevan hyviä. Mietittämään työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden tuntemisessa ja käyttämisessä jää joustavat työajat, joita tuloksien mukaan ei käytä kuin noin kolmannes vastaajista. Tulos on ristiriitainen, koska joustava työaika on käytössä kaikilla vakuutuspiirin työntekijöillä.

Esimiehen koetaan käyttävän työhyvinvoinnin tukemiseksi ja edistämiseksi useita eri keinoja muun muassa säännöllisiä keskusteluja, työvuorosunnittelua ja kannustamista. Tuloksista ilmenee myös, että henkilöillä on huoli esimiehen jaksamisesta sekä siitä, ettei esimiehellä koeta olevan riittävästi keinoja työhyvinvoinnin tukemiseksi ja edistämiseksi, koska päätöksiä ei tee esimies. Edellä mainittuun asiaan kannattaa ottaa huomioon Tarkkosen (2012, 15) näkemys siitä, ettei yksittäisen esimiehen tutkiminen

työhyvinvoinnin johtamisessa ole oikeidenmukaista, sillä organisaatio asettaa esimiehen toiminnalle rajoja ja mahdollisuuksia.

Keskisen alueen työhyvinvointisuunnitelmassa (taulukko 3) osaamisen ja työssä kehittymisen toimenpiteenä olevaa viikoittaisen itseopiskelutunnin työvuorottaminen tai sen käytöstä muuten sopiminen, ei toteudu tuloksien perusteella vakuutuspiirin kaikissa tiimeissä. Tuloksien perusteella viikoittainen osaamisen kehittämisen tunti on osalle täysin vieras asia, joten tämä tulee ottaa kaikissa tiimeissä esimiehen paremmin esille.

Omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa on suuria eroja. Yksilöllistä on se mistä kukin saa energiaa ja voimaa työn tekemiseen. Yhteistä kaikille on se, että asiaa on mietitty, vaikka omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen ei ole kaikilla ollut riittävästi aikaa käytettävissä. Omaa toimintaa työhyvinvointia tukevana ja edistävänä ei monikaan tuloksien perusteella ajattele, vaikka nimenomaan omalla toiminnalla ja osallistuvuudella on iso merkitys.

Millä toimenpiteillä voidaan tukea työhyvinvointia ja tuloksellisuutta?

Työnantajan työhyvinvointia tukeviin toimenpiteisiin ollaan tyytyväisiä ja niitä pidetään pääasiallisesti riittävinä, vaikka tuloksista esille nousee kotietäytyön laajentaminen sekä yhteisöllisyyden kehittäminen. Vakuutuspiirissä olevan kotietäytyö pilotin odotetaan tuovan kotietäytyön käyttämiseen lisää mahdollisuuksia. Työnantajan työhyvinvointia parhaiten tukevista toimenpiteistä on tuloksien perusteella selkeästi nähtävissä tärkeimmät toimenpiteet, joita ovat työterveyshuolto, joustavat työajat, ravintoetu, lähiesimiestyö, kotietäytyö, kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä ergonomia (kuvio 9). Tuloksien perusteella työnantajan työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden käyttämisen ja arvottamisen välillä on pääasiallisesti yhteys. Tärkeimpinä koetuista toimenpiteistä työterveyshuolto ja ravintoetu ovat myös eniten käytettyjen joukossa, kun taas joustavat työajat ja lähiesimiestyö eivät pääse eniten käytettyjen toimenpiteiden joukkoon ja näitä toimenpiteitä ei edes tunneta vastauksien perusteella.

Johtamisella voidaan tuloksien perusteella vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Esimiehen rooli nähdään merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin

ja tuloksellisuuden tukemisessa ja edistämisessä, kuten myös Ahonen ja Ojala (2005, 95) näkevät esimiehen roolin. Tuloksien perusteella voin yhtyä Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu Synergosin (2015) käsitykseen, että vuorovaikutus ei ole ongelmantonta tai aina helppoa. Myönteistä keskustelua tai ylipäättään keskustelua pitää harjoitella. Ihmisten välinen vuorovaikutus tukee hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vuorovaikutus on työilmapiirin perusta, koska se vaatii aina toisten ihmisten kohtaamisen.

Oman ammattitaidon ylläpitämiseksi on olemassa yksilöllisesti erilaisia tapoja. Tärkeää on uudistumiskyky. Jatkuva kehittyminen ja itsensä kehittäminen ovat yhä isommassa roolissa tulevaisuudessa. Tärkeä osaamisen kehittämisen alue on itsensä johtaminen, johon liittyy ajankäytön hallinta, ongelmanratkaisukyky, epävarmuuden ja muutoksen keskellä oleminen sekä kehittämistaidot. (Manka & Bordi 2014, 29–30.) Oma osaaminen vaikuttaa tuloksien mukaan työhyvinvointiin. Osaaminen on yksi kokonainen kerros työkykytalossa (kuvio 3) ja tietojen sekä taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää että merkityksellistä, jotta talonperusta pysyy vakaana (Terveyslaitos 2014). Osaamisella on suora vaikutus työstä suoriutumiseen ja sitä kautta koko työyhteisöön ja organisaatioon. Jokaisen henkilön ja esimiehen tulee tietää ja tuntea työntekijöiden osaamisen taso ja kehittämisaalueet, jotta työ on tekijälle mielekästä ja resursseja käytetään optimaalisesti sekä kehittämiseen saadaan suunnitelmallisuutta.

Miten työhyvinvoinnin puutteisiin tulisi pureutua?

Tulevaisuusvisiointi -osuuden tuloksissa työhyvinvoinnin parantamiseksi esille nousee samoja asioita kuin työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden arvottamisessa (kuvio 9) on nähtävissä. Ergonomia, terveys ja työyhteisö mainitaan useimmiten. Osaaminen, työ ja esimiestyö nousevat työhyvinvointiin vaikuttavina asioina useasti esille. Visiointi osuudessa myös oma aktiivisuus ja toiminta nousevat esille.

Tuloksista ilmenee, että yhä useampi toivoo kotietäytyön mahdollisuutta. Tätä toivetta tukeekin käynnissä oleva pilotti perheystävällisestä työpäikasta. Kelassa tavoitetta kotietäytyön tekijöiden määrälle ei ole asetettu,

mutta tämä asia tulee varmasti pohdintaan kunhan pilotin tulokset ja lopulliset kokemukset saadaan vuoden 2017 syksyllä.

Tuloksissa on paikoitellen nähtävissä toivottomuuden ja välinpitämättömyyden ajatusta nykytilasta ja haikailua vanhaan. Esimiehen ja kollegoiden on tärkeää huomata uskon loppuminen ja viestittää asiasta esimiehelle. Esimiehen tulee valaa toivoa aikaisemmista onnistumista muistuttamalla ja kannustamalla. Menneisydessä eläminen ja vanhojen asioiden kaipailu kuluttavat turhaa energiaa kaikilta. Tärkeää on tietää mistä on tultu, mutta vielä tärkeämpää on olla tässä hetkessä ja miettiä tulevaisuuden ratkaisuja, sillä tulevaisuus on väistämättä siellä mihin olemme menossa.

Tuloksissa ilmenevä asia henkilöiden osaamisen tunnistamattomuudesta ja sen mahdollisuudesta aiheuttaa työkyvyttömyyttä ja näin ollen sairauspoissaoloja ja esille noussut teema osaamisesta tukee kehittämismallia, mikä tämän kyselytutkimuksen ja kehittämishankkeen lopputuloksena organisaatiolle syntyi. Malli toimii niin, että esimies ja työntekijä saavat yhteisen käsityksen henkilön osaamisen tasosta. Lisäksi uskon mallin tuovan työntehtävien moninaisuutta paremmin näkyväksi myös työhönsä leipääntyneille ja tätä kautta löytämään uutta mielenkiintoa ja tätä kautta työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin kehittämisenmalliksi ideoitiin osaamiskartoitus. Kartoituksen avulla esimies ja työntekijä saavat yhteisen käsityksen henkilön osaamisesta, osaamisvajeista sekä osaamisen kehittämisestä. Tämän opinnäytetyön tuottama osaamisen kartoitusmalli on tehty kuntoutusetuuden (liite 5). Luotua mallia voidaan käyttää kaikkiin etuuksiin, muuttamalla kysymykset kyseessä olevan etuuden mukaisiksi. Osaamisen kehittämisen kysymykset käyvät sellaisenaan kaikkiin etuuksiin. Edellä mainittujen lisäksi onnistunut osaamiskartoitus parantaa työntekijöiden työssä jaksamista, lisää työhyvinvointia vähentäen henkilöiden sairauspoissaoloja sekä luo luottamusta henkilöstön ja esimiehen välille. Esimiehille onnistunut osaamisen kartoittaminen tuo arvokasta tietoa työntekijän osaamisesta ja työn tekemisen tavasta. Osaamisen kartoittaminen voi myös aloittaa työkyvyn tukemisenpolun, joka parhaimmillaan estää ennen aikaisen eläköi-

tymisen tai siirtää eläköitymistä eteenpäin. Osaamiskartoitus -malli otetaan kokeiluun helmikuussa 2017 alkavalla palkka- ja kehityskeskustelukierroksella Keskisen vakuutuspiirin Työ- ja toimintakykyetuuksien ratkaisukeskuksessa kuntoutus- ja sairauspäivärahaetuuksissa. Kokeilun piiriin kuuluu noin 90 henkilöä.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan tehdä joitakin johtopäätöksiä, mutta osaa pitää vielä erikseen pohtia vakuutuspiirissä. Yhtenä pohdintaan jäävänä asiana voidaan pitää itseopiskelutunnin toteuttamista, siihen ajan varaamista ja siitä vakuutuspiirissä puhumista niin, että se kaikissa etuuksissa olisi jossain muodossa käytössä. Tuloksissa ilmenee myös ristiriitaisuutta eri kysymyksien välillä muun muassa joustavan työajan käyttämisen ja tärkeyden kesken. Joustavia työaikamuotoja on syksyllä 2016 avattu Sinetin ajankohtaiskatsauksissa, joten tätä asiaa on yritetty selkeyttää henkilöstölle. Yhteistyötä, luottamusta ja avoimutta tulee kehittää ja uskon, että nyt luotu osaamiskartoitusmalli on hyvä työväline ja alku osaamisen kartoittamisessa sekä alku aitoon keskusteluun kehittämisen tarpeista ja suunnasta. Lisäksi uskon mallin antavan kaivattua vuorovaikutusta, yhteistyötä ja osallisuutta esimiehen ja työntekijän välille sekä kirkastavan kaikkien toimijoiden merkitystä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

## 6.2 Pohdinta

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa on kyse ymmärtämisen ongelmallisuudesta (Kananen 2008, 97). Laadullisen aineiston luotettavuudessa on kysymys tulkintojen validiteetista. Aineiston kohdalla luotettavuus merkitsee aitoutta eli onko tutkimushenkilöt ilmaissut itseään samasta asiasta kuin tutkija ymmärtää. (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1994, 129.) Kyselylomaketta ja kysymyksiä testattiin teknisesti yhdellä henkilöllä ja asiasisällön ymmärrettävyyden osalta kolmella henkilöllä ennen kyselyn lähettämistä sähköisen järjestelmän kautta. Kahden kysymyksen sanamuotoja korjattiin, jotta kysymyksistä tuli ymmärrettävämpiä.

Kyselyn luotettavuuden arviointiin liittyvät luotettavuus ja pysyvyys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 40–41). Tulosten luotettavuudessa on huomioitava miten luotettavia saadut tulokset ovat eli miten ne vastaavat todellisuutta ja saadaanko käytetyllä tutkimusmenetelmällä vastaukset tutkimusongelmiin (Erätuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 98). Työhyvinvointi asiana on jokaisen subjektiivinen kokemus sen hetkisestä tilastaan tai tarpeistaan. Tämän ajattelun valossa opinnäytetyön kyselyjen luotettavuus on sidottu kyselyn toteuttamishetkeen. Tästä johtuen toistettaessa kyselyä vastaukset voivat muuttua. Tutkimuksen luotettavuutta tukee tutkimuskysymyksiin saadut tulokset, jotka olivat oikeita ja rakentavia vastauksia kysytyihin asioihin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa siten, että selostetaan tarkasti tutkimuksen toteutuksen kaikki vaiheet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232). Tässä työssä on aiemmissa luvuissa kerrottu tarkasti ja totuudenmukaisesti tutkimusmenetelmistä, tutkimuksen valinnasta ja toteuttamista sekä aineiston analyysistä. Tutkimuksen objektiivisuutta ja luotettavuutta on pyritty parantamaan dokumentoimalla ja selostamalla tutkimuksen toteuttaminen mahdollisimman tarkasti. Tulosten analysoinnissa käytetään suoria otteita aineistosta. Tämä siitä syystä, että myös tulosten lukija pystyy arvioimaan tulosten ja päättelyketjun luotettavuutta.

Mielestäni käytetyt tutkimusmenetelmät auttoivat luomaan käsityksen työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ja työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden kehittämisen suunnasta ja ovat tuettavissa teorian perusteella. Uskon tulosten vastaavan hyvin arjen ajatuksia ja kokemuksia pois lukien jo johtopäätöksissä pohdittujen vastauksien oikeellisuutta muun muassa työnantajan työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden käyttämisen, tuntemisen ja arvostamisen välillä. Koska kysely toteutettiin sähköisenä, antoi tämä kaikille mahdollisuuden vastata asioita, mitä välttämättä ei tulisi esimerkiksi haastattelussa sanottua.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksesta minulle jäi päällimmäisinä ajatuksina työntekijöiden osallistamisen merkitys työhyvinvoinnin edistämässä ja kehittämässä sekä esimiestyö että koko työyhteisön toimivuuden merki-

tys työhyvinvoinnille. Vastauksissa nousi jonkin verran esille, sitä että työhyvinvointia pidetään usein ulkopuolelta tuotettuna asiana, työnantajan velvollisuutena, johon työntekijällä on oikeus.

Työyhteisön toimivuus on tärkeä asia kaikissa työyhteisöissä. Virtuaalisissa työyhteisöissä toimivuuden tärkeys ja merkitys unohdetaan helposti. Virolaisen (2012, 149–150) mukaan työyhteisön toimivuuteen on tärkeää paneutua kaikissa työyhteisöissä. Toimivuuteen panostaminen tukee työyhteisön me-henkeä ja viestintää henkilöstön kesken. Näiden kehittäminen vaatii useita henkilöstön keskustelu- ja yhdessäolotilaisuuksia sekä sovittujen asioiden konkretisointia. Tärkeää on, että henkilöstö tulee toimeen keskenään joka päivä ei vain tiettyinä hetkinä. Yhdessä voidaan saavuttaa jotain vielä enemmän kuin, mihin yksilöillä on mahdollisuus.

### 6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Tulosten perusteella pystyy nostamaan muutamia mahdollisia jatkotutkimus- ja kehittämiskohteita. Kelassa esimiehille järjestetään useita esimiesvalmennuksia ja -koulutuksia. Vastauksien perusteella ilmenee, että esimies työhön käytettävissä oleva aika sekä ihmisten kohtaamisen taidot huolestuttavat monia. Tulisi tutkia, mikä on sopiva panostus siihen minkä hyvä esimiestyö vaatii. Näkökulmia tutkimuksessa voisivat olla muun muassa ihmisten kuulluksi tuleminen, kohtaaminen ja esimiestyön merkityksen kokeminen.

Toisena jatkotutkimus- ja kehittämiskohteena tulisi tutkia, miten sosiaalisia taitoja voi harjoittaa. Sosiaalisuus ja osallistuminen ovat nyky-yhteiskunnassa kaikissa asemissa tärkeitä. Yksilöt ovat hyvin erilaisia ja se sallitaan, mutta miten saada kaikki kehittämiseen mukaan on merkityksellistä.

Kolmantena jatkotutkimus- ja kehittämiskohteena tulisi tutkia, osaamisen tasojen määrittäminen ja suunnittelemisen. Osaamiset ovat henkilöillä samassa työtehtävässä hyvin eritasoisia. Tarpeellista olisi tutkia, määrittää ja kehittää osaamisen kehittämisen polut ja vaiheet sekä luoda tähän malli,

jotta perehtyminen ja osaamisen kehittäminen olisivat järjestelmällisempää, avoimempaa sekä selkeämpää. Tämä kehittämisvaihe on johdonmukainen jatkumo tälle opinnäytetyölle.



## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.). 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS -kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.). 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS -kustannus.
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.
- Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. 2015. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings [viitattu 21.11.2016]. Saatavissa: <http://www.psychologicalscience.org/publications/telecommuting.html#.WDMfCE27p1s>
- Anttila, M. 2016. Olet tärkeä. Työ, terveys ja turvallisuus 3/2016. Forssa Print.
- Antti-Poika, M., Martimo, K-P. & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Baptiste, N.R. 2007. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance - A new dimension for HRM [viitattu 24.11.2016]. Saatavissa: <http://www.choixdecARRIERE.com/pdf/6573/2010/Baptiste2008.pdf>
- Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. 2010. How to Research. 4. painos. London: McGraw-Hill & Open University Press.

Burton, J. 2010. WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa:

[http://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf)

Erätuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Fried, J. & Hansson, D.H. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Viro: Meedia Zone OÜ. Helsinki: Kauppakamari.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (Toim.). 2006. Työkyvyn ulottuvuudet - Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos & Työterveyslaitos.

Great Place to Work. 2016. "Happi loppuu, mitä sitten?" Suomalaisen työelämän tila 2016-tutkimus [viitattu 24.11.2016]. Saatavissa:

[https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI\\_Suomalainen\\_tyoelaman\\_tila\\_2016\\_FI.pdf](https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI_Suomalainen_tyoelaman_tila_2016_FI.pdf)

Haavisto, P. 2016. Hyvinvointia vuorotyöhön. Työ, terveys ja turvallisuus 4/2016. Forssa Print.

Hajdinaj, R., Heinimäki, S., Jokilampi, T., Martikainen, A., Mäkitalo-Laihorinne, M., Pitkonen, K. & Säilä-Jokinen, J. 2016. Työhyvinvointisuunnitelma - Keskinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri. Kelan intranetti sivut [viitattu 23.11.2016]. Saatavissa: [https://tyotilat-](https://tyotilat-ti.kela.fi/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/_layouts/15/WopiFrame.aspx?source=doc=/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/Jaetut%20asiakirjat/Tyohyvinvointisuunnitelma_2016.xlsx&action=default)

[ti.kela.fi/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?s](https://tyotilat-ti.kela.fi/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/_layouts/15/WopiFrame.aspx?source=doc=/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/Jaetut%20asiakirjat/Tyohyvinvointisuunnitelma_2016.xlsx&action=default)

[ource=doc=/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/Jaetut%20asiakirjat/Tyohyvinvointisuunnitelma\\_2016.xlsx&action=default](https://tyotilat-ti.kela.fi/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/_layouts/15/WopiFrame.aspx?source=doc=/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/Jaetut%20asiakirjat/Tyohyvinvointisuunnitelma_2016.xlsx&action=default)

Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Kauppinen, T., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching-valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyrkkänen, U., Koroma, J. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ – Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Tampere: Työturvallisuuskeskus.

Innokylä. 2012. Tuumatalkoot [viitattu 25.11.2016]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli104175>

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja – Voitko hyvin työssäsi? Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta -sarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti - Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansaneläkelaitoksen ja Kelan toimihenkilöt ry:n välinen Työehtosopimus 1.2.2014–31.1.2017. Saatavissa:

[http://www.pardia.fi/@Bin/4721765/TES+1.2.2014\\_31.1.2017.pdf](http://www.pardia.fi/@Bin/4721765/TES+1.2.2014_31.1.2017.pdf)

Karjalainen, M. 2016. Myötätuntoa töihin. Työ, terveys ja turvallisuus 3/2016. Forssa Print.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstönvoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro OY.

Kela. 2016a. Kansaneläkelaitos 2017 – Strategiaperusta. Kelan intranetti sivut [viitattu 11.10.2016]. Saatavissa: [https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/tyoryhmat/tulosohjauksentuki/strategiaperusta/Sivut/Kansaneläkelaitos\\_Strategy\\_2017.aspx](https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/tyoryhmat/tulosohjauksentuki/strategiaperusta/Sivut/Kansaneläkelaitos_Strategy_2017.aspx)

Kela. 2016b. Työhyvinvointi. Kelan intranetti sivut [viitattu 19.9.2016]. Saatavissa: <https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/työhyvinvointi/työhyvinvoinnin-kehittäminen>

Kela. 2016c. Kelan esittely. Kelan intranetti sivut [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: <https://sinetti.kela.fi/palvelut-ja-tuki/viestintä/viestintämateriaalit/esitysmateriaalit>

Kela. 2016d. Työaika. Kelan intranetti sivut [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: <https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/perustietoa-työsuhteesta/työaika>

Kela. 2016e. Tiivistetty työaika. Kelan intranetti sivut [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: <https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/perustietoa-työsuhteesta/työaika/tiivistetty-työaika>

Kela. 2016f. Keskimääräinen työaika. Kelan intranetti sivut [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: <https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/perustietoa-työsuhteesta/työaika/keskimääräinen-työaika>

Kela. 2016g. Ravintoetu. Kelan intranetti sivut [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: <https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/perustietoa-työsuhteesta/työsuhde-edut/ravintoetu>

Kela. 2016h. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa tiivistyy [viitattu 11.10.2016]. Saatavissa: <https://sinetti.kela.fi/ajankohtaista/yhteistyö-työterveyshuollon-kanssa-tiivistyy>

Kela. 2015a. Kelan muutoksen tuki 2015 syksy- power point-esitys. Kelan intranetti sivut [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: [https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/projektit/te055233/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/projektit/te055233/Jaetut%20asiakirjat/Kelan%20muutoksen%20tuki%202015%20syksy.pptx&action=default](https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/projektit/te055233/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/projektit/te055233/Jaetut%20asiakirjat/Kelan%20muutoksen%20tuki%202015%20syksy.pptx&action=default)

Kela. 2015b. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Kelan intranetti sivut [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: [https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/Documents/Tyoterveyshuollon\\_toimintasuunnitelma.pdf](https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/Documents/Tyoterveyshuollon_toimintasuunnitelma.pdf)

Kess, K. & Seppänen, E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Korpela, M. 2015. Työhyvinvointia kehittämässä – Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työyhteisön näkökulmasta [viitattu 25.9.2016]. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201503131156.pdf>

Lankinen, P. 2016. Työhyvinvointipäivän avaus. Kelan intranetti sivut [viitattu 31.10.2016]. Saatavissa: [https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/tyoryhmat/tyohyvinvointiverkos/\\_layouts/15/WopiFrame2.aspx?source=tyoryhmat/tyohyvinvointiverkos/Jaetut%20asiakirjat/Lankinen\\_ty%C3%B6hyvinvointip%C3%A4iv%C3%A42016.pptx&action=default](https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/tyoryhmat/tyohyvinvointiverkos/_layouts/15/WopiFrame2.aspx?source=tyoryhmat/tyohyvinvointiverkos/Jaetut%20asiakirjat/Lankinen_ty%C3%B6hyvinvointip%C3%A4iv%C3%A42016.pptx&action=default)

Leppänen, A. & Lindström, K. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit – Menetelmät, eurot, mittarit. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. & Bordi, L. (Toim.). 2014. Tosielämän työhyvinvointia – Ratkaisuja ja kokemuksia [viitattu 26.10.2016]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/tosiel%C3%A4m%C3%A4n%20ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos [viitattu 22.11.2016]. Saatavissa: [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4\\_netfi\\_sivutettu.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_netfi_sivutettu.pdf)
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointi työyhteisöön - Eväitä kehittämistyön avuksi [viitattu 13.12.2016]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mantsinen, M. 2016. Yhdessä liikkuminen lisää työhyvinvointia. Työ, terveys ja turvallisuus 4/2016. Forssa Print.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Morgan, J. 2013. 5 Must-Have Qualities Of The Modern Manager [viitattu 14.12.2016]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/07/23/5-must-have-qualities-of-the-modern-manager/#3a393c8460d5>
- Mäkitalo, J., Palonen, J. & Paso, E. (Toim.). 2001. Viimeinen tykykirja?. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus & Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola.

Nordenfelt, L. 2008. The Concept of Work Ability. Bryssel: P.I.E. Peter Lang.

Ojala, L. 2016. Perheystävällinen työpaikka: Keskinen vakuutuspiiri. Kelan intranetti sivut [viitattu 31.10.2016]. Saatavissa: [https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/\\_layouts/15/WopiFrame2.aspx?source-doc=/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/Jaetut%20asiakirjat/Perheyst%C3%A4v%C3%A4llinen%20tp\\_Keskinen%20aamulync\\_20160504.pptx&action=default&DefaultItemOpen=1](https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/_layouts/15/WopiFrame2.aspx?source-doc=/organisaatiot/keskinenvakuutuspii/Jaetut%20asiakirjat/Perheyst%C3%A4v%C3%A4llinen%20tp_Keskinen%20aamulync_20160504.pptx&action=default&DefaultItemOpen=1)

Pekkaniska Oy. 2016. Kuntobonukset Pekkaniskalla [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa: <http://www.pekkaniska.com/tietoa-meista/ajankohtaista/kuntobonukset-pekkaniskalla/>

Peltonen, M. 2016. Missä mennään Kela? Kelan intranetti sivut [viitattu 19.9.2016]. Saatavissa: [https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/tyoryhmat/tyohyvinvointiverkos/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?source-doc=/tyoryhmat/tyohyvinvointiverkos/Jaetut%20asiakirjat/Peltonen\\_ty%C3%B6hyvinvointip%C3%A4iv%C3%A4%202016.pptx&action=default](https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/tyoryhmat/tyohyvinvointiverkos/_layouts/15/WopiFrame.aspx?source-doc=/tyoryhmat/tyohyvinvointiverkos/Jaetut%20asiakirjat/Peltonen_ty%C3%B6hyvinvointip%C3%A4iv%C3%A4%202016.pptx&action=default)

Schugk, J. 2016. Sairauspoissaolot vähentyneet – mikä on diagnoosi? [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa: <http://ek.fi/blogi/2016/09/28/jan-schugk-bloggaa-sairauspoissaolot-vahentyneet-mika-on-diagnoosi/>

Sivonen, M. 2015. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä etäjohtamisesta [viitattu: 21.11.2016]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/89100>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Työhyvinvointi [viitattu 19.9.2016]. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen Ekonomit. 2014. Asiantuntijoita ei johdeta oikein [viitattu 13.12.2016]. Saatavissa: <http://www.ekonomit.fi/osaamisen-johtaminen>

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

Szreter S. & Woolcock M. 2004. Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health [viitattu 23.1.2017]. Saatavissa: <http://ije.oxfordjournals.org/content/33/4/650.full.pdf+html>

Söderman, T. 2016. Perheystävällinen työpaikka –pilotti: Läntinen asiakaspalveluyksikkö [viitattu 31.10.2016]. Saatavissa: [https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/organisaatiot/lantinenasiakaspalv/\\_layouts/15/WopiFrame2.aspx?source-doc=/organisaatiot/lantinenasiakaspalv/Jaetut%20asiakirjat/Perheyst%C3%A4v%C3%A4llinen%20ty%C3%B6paikka%20-pilotti%20luonnos%2012.4.2016.docx&action=default&DefaultItemOpen=1](https://tyotilat-sinet-ti.kela.fi/organisaatiot/lantinenasiakaspalv/_layouts/15/WopiFrame2.aspx?source-doc=/organisaatiot/lantinenasiakaspalv/Jaetut%20asiakirjat/Perheyst%C3%A4v%C3%A4llinen%20ty%C3%B6paikka%20-pilotti%20luonnos%2012.4.2016.docx&action=default&DefaultItemOpen=1)

Tampereen yliopisto - Johtamiskorkeakoulu Synergos. 2015. Työhyvinvointi – Yhteisö [viitattu 23.11.2016]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/posetiivi/yhteiso.html>

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Mitä toimintakyky on? [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2013. Sosiaalinen pääoma [viitattu 23.1.2017]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma>

Tola, S. 2008. Toimintakyky vai työkyky? [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97282.pdf>



Tuomivaara, S. & Vesala, H. 2015. Slowing work down by teleworking periodically in rural settings? [viitattu 21.11.2016]. Saatavissa:

<http://dx.doi.org/10.1108/PR-07-2013-0116>

Työaikalaki 605/1996. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki>

Työterveyslaitos. 2016. Kunta 10-tutkimus [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10\\_tutkimus/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2015a. Työhyvinvointi [viitattu 15.9.2016]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2015b. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet viime vuosina [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/Sairauspoissaolotovatvahentyneet.aspx>

Työterveyslaitos. 2014. Mitä työkyky on? [viitattu 19.9.2016]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx)

Ukkola, P. 2007. Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Työministeriö. Saatavissa:

[https://www.tem.fi/files/18201/etatyoopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.tem.fi/files/18201/etatyoopas_tyonantajille.pdf)

Valtiokonttori. 2009. Strategia ja työhyvinvointi –Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen [viitattu 13.12.2016]. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BE3247B26-F20A-40C5-AF55-55A7CA91DAF3%7D/72565>

Verohallinto. 2015. Verohallinnon päätös vuodelta 2016 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista [viitattu 14.11.2016]. Saatavissa:

[https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Ennakkoperinta/Tyonantajat/Luontoisedut/Verohallinnon\\_paatos\\_vuodelta\\_2016\\_toimi\(38871\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Tyonantajat/Luontoisedut/Verohallinnon_paatos_vuodelta_2016_toimi(38871))

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virolainen, H. 2012, Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Väestöliitto. 2016. Tietoa hankkeesta [viitattu 31.10.2016]. Saatavissa: <http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/tietoa-hankkeesta/>

World Health Organization. 2016. ICF Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus. 2. painos. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Julkaisemattomat lähteet:

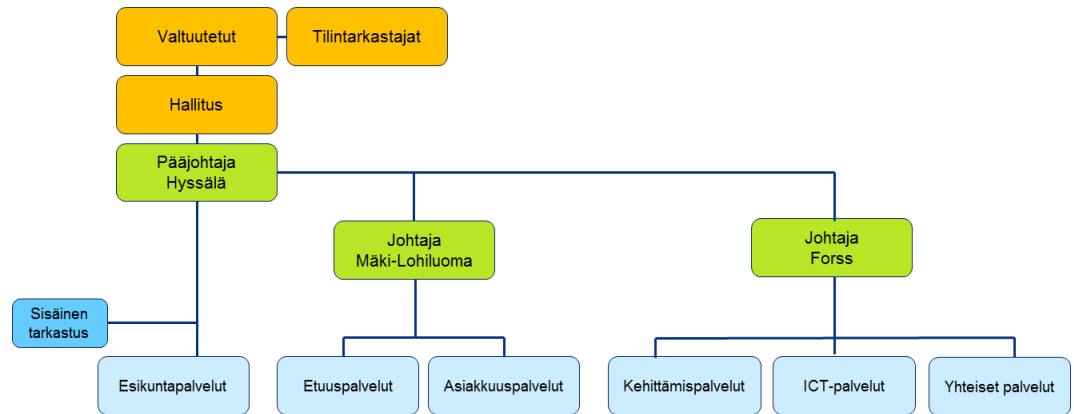
Henkilöstöraportti. 2016.

Ilvonen, J. 2016. Joustava työaikamuotosopimukset lukumäärä tiimeittäin.xlsx.

# LIITTEET

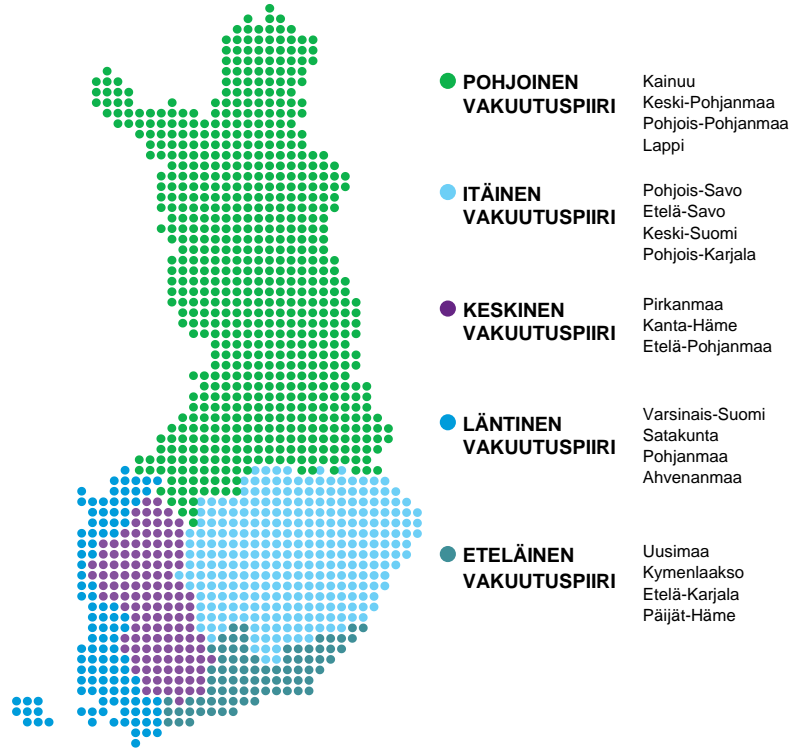
## LIITE 1

Kelan organisaatio 1.1.2016 alkaen (Kela 2015a)



## LIITE 2

Vakuutuspiirit 1.1.2016 alkaen (Kela 2016b)



Saatekirje

Arvoisat kyselytutkimuksen vastaajat

Olen tekemässä opinnäytetyötä työhyvinvoinnista Kelan Keskisellä alueella. Tämän kyselytutkimuksen avulla pyrin selvittämään, millä henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin. Tärkeää on kuulla henkilöstön näkemys siitä, miten työhyvinvoinnin puutteisiin tulisi pureutua ja miten Kelan tämän hetkinen toiminta tukee ja edistää työhyvinvointia.

Suoritan Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa liiketaloudenalalta. Valmistun Tradenomiksi (YAMK) alku vuonna 2017. Työskentelen Keskisessä vakuutuspiirissä etuuspalvelujen tulosityksikössä Riihimäellä. Työhyvinvointi on minulle tärkeää ja siksi haluan tutkia sitä ja siihen vaikuttavia asioita.

Nyt tarvitsen Teidän apuanne saadakseni tiedon siitä, kuinka Te kyselytutkimukseen valitut henkilöt koette työhyvinvoinnin ja työhyvinvointiin vaikuttavat asiat. Vastauksenne ovat minulle korvaamattomia ja auttavat kehittämistyötä.

Tässä sähköpostiviestissä on jokaiselle henkilökohtainen linkki suoraan Digium-kyselylomakkeeseen. Vastaaminen vie noin 20–30 minuuttia.

Vastausaikaa teillä on 2.11.2016 asti ja pääsette vastaamaan alla olevan linkin kautta:

Vastauslinkki

Kelan Tutkimusryhmä toteuttaa kyselyn tiedonkeruun. Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset

julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Nyt Teillä on mahdollisuus kertoa mielipiteenne ja näkemyksenne. Tämän vuoksi toivonkin että vastaatte kyselyyn mahdollisimman runsaslukuisesti, jotta pääsette vaikuttamaan kehittämistyöhön.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,

Jaana Öhman

puhelin

sähköpostiosoite

## Kyselylomake

## Työhyvinvointi Kelan Keskisellä alueella

## Tiimi

- Keskinen asumistuki tiimi 3  
 Keskinen työttömyysturvatiimi 4  
 Keskinen eläketiimi 2  
 Keskinen kuntoutustiimi 3

## Mitä työhyvinvointi on sinulle?

---



---



---

## Työnantajan toimet:

## Miten hyvin tunnet työnantajan työhyvinvointia tukevat toimenpiteet?

|  | Olen käyttänyt           | Tunnen, mutta en ole käyttänyt | En tunne/ole kuullut     | En osaa sanoa            |
|--|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Joustavat työajat (mm. tiivistetty, joustava työaika)      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kotietäyty   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kela-etätyö  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kehitys- ja palkkakeskustelut                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kulttuuri- ja liikuntaselvit                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Liikuntakokeilu  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Liikuntaillapäivä  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Muut työnantajan järjestämät tilaisuudet (mm. pikkujoulut) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ravintoetu   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työterveyshuolto   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Muut terveyspalvelut (mm. fysioterapia, hammaslääkäri)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Taukoliikunta  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Duodecimin Hyvinvointiportaali                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ergonomia  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Intranet   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ryhmä-/tiimipalaverit                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mentorointi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Verkkokoulu                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kelan koulutukset                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työvuorosuunnittelu                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lähiesimiestyö                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työnkierto  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työn tilapäinen keventäminen työkykyä vastaavaksi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Merkkipäivien muistaminen                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palkitseminen                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jokin muu, mikä?                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Mitkä työnantajan työhyvinvointia tukevat toimenpiteet koet tärkeiksi? Laita työnantajan työhyvinvointia tukevat kolme tärkeintä toimenpidettä tärkeysjärjestykseen.**

|  |                      |
|--|----------------------|
| Joustavat työajat (mm. tiivistetty, joustava työaika)      | <input type="text"/> |
| Kotietäyty   | <input type="text"/> |
| Kela-etätyö  | <input type="text"/> |
| Kehitys- ja palkkakeskustelut                              | <input type="text"/> |
| Kulttuuri- ja liikuntasetelit                              | <input type="text"/> |
| Liikuntakokeilu  | <input type="text"/> |
| Liikuntailtapäivä  | <input type="text"/> |
| Muut työnantajan järjestämät tilaisuudet (mm. pikkujoulut) | <input type="text"/> |
| Ravintoetu   | <input type="text"/> |
| Työterveyshuolto   | <input type="text"/> |
| Muut terveyspalvelut (mm. fysioterapia, hammaslääkäri)     | <input type="text"/> |
| Taukoliikunta  | <input type="text"/> |
| Duodecimin Hyvinvointiportaali                             | <input type="text"/> |
| Ergonomia  | <input type="text"/> |
| Intranet   | <input type="text"/> |
| Ryhmä-/tiimipalaverit                                      | <input type="text"/> |
| Mentorointi  | <input type="text"/> |
| Verkkokoulu  | <input type="text"/> |
| Kelan koulutukset  | <input type="text"/> |



Työvuorosuunnittelu \_\_\_\_\_  
Lähiesimiestyö \_\_\_\_\_  
Työnkierto \_\_\_\_\_  
Työn tilapäinen keventäminen työkykyä vastaavaksi \_\_\_\_\_  
Merkkipäivien muistaminen \_\_\_\_\_  
Palkitseminen \_\_\_\_\_  
Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Perustele lyhyesti miksi ko. toimenpide on mielestäsi tärkeä.**

---

---

---

**Millaisia työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä toivot työnantajan tarjoavan?**

---

---

---

**Miten johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiisi?**

---

---

---

**Mitä keinoja esimiehesi käyttää työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi?**

---

---

---

**Mitä odotuksia sinulla on lähiesimiehelle työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi?**

---

---

---

**Mitä odotuksia sinulla on lähiesimiehelle työhyvinvoinnin kehittämiseksi?**

---

---

---

**Työntekijän toimet:**

**Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi?**

---

---

---

**Miten osaamisesi vaikuttaa työhyvinvointiisi?**

---

---

---

**Miten käytät viikoittaisen osaamisen kehittämisen tuntisi?**

---

---

---

**Koetko itseopiskelutunnin hyödylliseksi/tarpeelliseksi, miksi?**

---

---

---

**Mitä työ sinulle merkitsee?**

---

---

---

**Huolehditko riittävästi omasta hyvinvoinnistasi (fysinen, psyykinen, sosiaalinen, ammatillinen) ja miten?**

---

---

---

**Mistä saat energiaa ja voimaa työsi tekemiseen?**

---

---

---

**Työyhteisö:**

**Millainen ilmapiiri on työyhteisössäsi?**

---

---

---

**Miten vaikutat työilmapiiriin työyhteisössä?**

---

---

---

**Lopuksi:**

**Miten asioiden työssä tulisi olla, jotta työhyvinvointisi olisi hyvä?**

---

---

---

**Mitä on tehtävä, jotta asiat olisivat toivomallasi tavalla?**

---

---

---

## OSAAMISKARTOITUS

Osaamiskartoitus on henkilökohtainen osaamisen kartoitukseen käytettävä työkalu. Kartoituksen avulla arvioidaan henkilön tehtäväkohtaista osaamista ja kehittämistarpeita. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskustelun apuvälineenä, kun arvioidaan koulutus- ja kehittämistarpeita. Osaamiskartoituksen avulla voidaan kartoittaa yksilön kehittämistarpeita ja auttaa esimiestä tuntemaan henkilöiden osaamista sekä kehittämistarpeita.

Osaamiskartoituksessa käytetään seuraavaa arviointiasteikkoa:

0 = En osaa

1 = Tiedän mitä tarkoittaa (Osaan kertoa mistä asiassa on kyse)

2 = Osaan ohjattuna (Osaan perusteet, ohjauksen alla pystyn tekemään)

3 = Osaan, tarvittaessa kysyn neuvoa (Osaan käyttää, osaan tehdä, pystyn hyödyntämään työssäni)

4 = Osaan itsenäisesti (Osaan syvällisesti, osaan opettaa asiaa ja neuvoa)

| Kuntoutus   | Arviointi | Esimies |
|---|-----------|---------|
| <b>Ammatillinen kuntoutus</b>   |           |         |
| 1. Osaatko tehdä ammatillista kuntoutusta?                                  |           |         |
| 2. Miten hyvin osaat ammatillisen kuntoutuksen myöntökriteerit?             |           |         |
| 3. Miten hyvin osaat ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteet:                |           |         |
| a. työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus                           |           |         |
| b. ammatillinen kuntoutus selvitys  |           |         |
| c. koulutus   |           |         |
| d. KIILA  |           |         |
| e. koulutuskokeilu  |           |         |
| f. ammatilliset kurssit   |           |         |
| 4. Osaatko selvittää ammatillisen kuntoutuksen vastuutahon?                 |           |         |
| 5. Tunnetko muiden tahojen tarjoamat työllistymistä edistävät toimenpiteet? |           |         |
| <b>Kuntoutuspsykoterapia</b>  |           |         |
| 1. Osaatko tehdä kuntoutuspsykoterapiaa?                                    |           |         |
| 2. Miten hyvin osaat kuntoutuspsykoterapian myöntökriteerit?                |           |         |

| Harkinnanvarainen kuntoutus   |  |  |
|---|--|--|
| 1. Osaatko tehdä harkinnanvaraista kuntoutusta?                           |  |  |
| 2. Miten hyvin osaat harkinnanvaraisen kuntoutuksen myöntökriteerit?      |  |  |
| 3. Miten hyvin osaat harkinnanvaraisen kuntoutuksen toimenpiteet:         |  |  |
| a. sairausryhmäkohtaiset kuntoutuskurssit                                 |  |  |
| b. moniammatillinen yksilökuntoutus                                       |  |  |
| c. toimintatapa esivalintakursseissa                                      |  |  |
| d. toimintatapa keskitetyissä kursseissa                                  |  |  |
| e. neuropsykologinen kuntoutus  |  |  |
| Vaativa lääkinällinen kuntoutus   |  |  |
| 1. Osaatko tehdä vaativaa lääkinällistä kuntoutusta?                      |  |  |
| 2. Miten hyvin osaat vaativan lääkinällisen kuntoutuksen myöntökriteerit? |  |  |
| 3. Miten hyvin osaat vaativan lääkinällisen kuntoutuksen toimenpiteet:    |  |  |
| a. avoterapia kuntoutus   |  |  |
| b. yksilökuntoutus  |  |  |
| c. kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskurssit                               |  |  |
| d. toimintatapa esivalintakursseissa                                      |  |  |
| e. toimintatapa keskitetyissä kursseissa                                  |  |  |

| Kuntoutusraha  | Arviointi | Esimies |
|--|-----------|---------|
| 1. Osaatko tehdä kuntoutusrahaa:                             |           |         |
| a. peruskuntoutusraha  |           |         |
| b. nuoren kuntoutusraha                                      |           |         |
| c. muun lain mukainen  |           |         |
| d. ammatillisen koulutuksen kuntoutusraha                    |           |         |
| 2. Osaatko laskea 6 kuukauden työtulot?                      |           |         |
| 3. Tunnistatko muiden etuuksien vaikutuksen kuntoutusrahaan: |           |         |
| a. eläkkeet  |           |         |
| b. sairauspäiväraha  |           |         |
| c. työttömyysetuus   |           |         |
| d. opintotuki  |           |         |
| e. vakuutusyhtiöiden maksamat etuudet                        |           |         |

| Kuntoutus ja kuntoutusraha  | Arviointi | Esimies |
|---|-----------|---------|
| 1. Tunnistatko asiakkaan oikeuden saada muuta kuin hake-<br>maansa kuntoutuslajia (vrt. vaativa - harkinnanvarainen)? |           |         |
| 2. Osaatko tehdä vakuutuspiirissä sovitun toimintamallin<br>mukaisesti:   |           |         |
| a. selvitettävät asiakirjat   |           |         |
| a. harkinnanvarainen kuntoutus  |           |         |
| b. kuntoutuspsykoterapia  |           |         |
| c. ammatillinen kuntoutus   |           |         |
| d. vaativa lääkinällinen kuntoutus  |           |         |
| e. peruskuntoutusraha   |           |         |
| f. nuoren kuntoutusraha   |           |         |
| g. muun lain mukainen kuntoutusraha   |           |         |
| h. ammatillisen kuntoutuksen kuntoutusraha  |           |         |
| b. toimeksiannot  |           |         |
| a. harkinnanvarainen kuntoutus  |           |         |
| b. kuntoutuspsykoterapia  |           |         |
| c. ammatillinen kuntoutus   |           |         |
| d. vaativa lääkinällinen kuntoutus  |           |         |
| e. peruskuntoutusraha   |           |         |
| f. nuoren kuntoutusraha   |           |         |
| g. muun lain mukainen kuntoutusraha   |           |         |
| h. ammatillisen kuntoutuksen kuntoutusraha  |           |         |
| c. kuntoutuspalautteet  |           |         |
| a. harkinnanvarainen kuntoutus  |           |         |
| b. kuntoutuspsykoterapia  |           |         |
| c. ammatillinen kuntoutus   |           |         |
| d. vaativa lääkinällinen kuntoutus  |           |         |
| e. peruskuntoutusraha   |           |         |
| f. nuoren kuntoutusraha   |           |         |
| g. muun lain mukainen kuntoutusraha   |           |         |
| h. ammatillisen kuntoutuksen kuntoutusraha  |           |         |
| 3. Osaatko tehdä elämäntilannekartoituksen toimintamallin<br>mukaisesti:  |           |         |
| a. perhe  |           |         |
| b. asuminen   |           |         |
| c. toimeentulo  |           |         |
| d. terveys  |           |         |
| 4. Miten tunnet eri palvelukanavia?   |           |         |
| 5. Osaatko ohjata asiakasta eri palvelukanaviin?  |           |         |

| Kuntoutuslaskut  | Arviointi | Esimies |
|--|-----------|---------|
| 1. Osaatko maksaa kuntoutuslaskuja:  |           |         |
| a. palveluntuottaja  |           |         |
| b. henkilöasiakas  |           |         |
| c. koulutarvikemääräraha   |           |         |
| 2. Osaatko katsoa, vastaako lasku kuntoutuspäätöstä?   |           |         |
| 3. Tiedätkö, miten toimit, mikäli kuntoutuslaskussa ja kuntoutuspäätöksessä on eroavaisuuksia? |           |         |

| Osaamisen kehittäminen                                  | Arviointi<br>(vapaa teksti) |
|---|-----------------------------|
| 1. Miten toteutat kerralla kuntoon toimintaperiaatetta? |                             |
| 2. Mitkä asiat koet työssäsi vahvuutenasi?              |                             |
| 3. Mitkä asiat ovat kehittämiskohteitasi?               |                             |
| 4. Miten opit parhaiten?                                |                             |
| 5. Miten huolehdit oman osaamisen ylläpidosta?          |                             |
| 6. Mitä uutta haluaisit oppia?                          |                             |
| 7. Miten koet palautteen antamisen?                     |                             |
| 8. Miten koet palautteen saamisen?                      |                             |
| 9. Mitä muuta osaamista sinulla on?                     |                             |