jamk.fi

Henkilöstötuottavuudella hyvinvointia

Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatiossa

Mirka Oinonen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Sosiaali- ja terveysalan ylempi amk tutkinto -ohjelma
Terveyden edistäminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

jamk.fi

Kuvailulehti

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Päivämäärä
Oinonen, Mirka	Opinnäytetyö, ylempi AMK	Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 83	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x

Työn nimi
Henkilöstötuottavuudella hyvinvointia
Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatiossa

Tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan ylempi amk tutkinto-ohjelma

Työn ohjaaja(t)
Asta Suomi, Kari Jaatinen

Toimeksiantaja(t)
Karstulan kunta

Tiivistelmä

Karstulan kunnassa toistettiin työhyvinvointikysely syksyllä 2017. Tarkoituksena oli arvioida aikaisemmin tehtyjen työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden vaikutusta ja tunnistaa nykyhetkeen liittyviä kehittämistarpeita. Tavoitteena oli edistää kunnan henkilöstötuottavuutta henkilöstön työhyvinvointia kehittämällä. Henkilöstötuottavuuden edistämisen kuntasektorilla nähdään olevan suorassa yhteydessä kuntatalouden kestävään hallintaan ja se realisoituu konkreettisina toimina kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi.

Työhyvinvointikysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Työhyvinvointikyselyssä käytetiin kvantitatiivista puolistrukturoitua kyselylomaketta. Avointen vastausten analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Työhyvinvointikysely suunnattiin kuntaorganisaatiossa 20.11.2017 - 10.12.2017 välisenä aikana työskentelevälle vakituiselle sekä määräaikaiselle henkilöstölle (n=180).

Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella henkilöstön työhyvinvoinnin kokemisessa voitiin todeta olevan työyksikkökohtaisia eroja. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttivat selkeimmin työntekijöiden työolosuhteet, esimiestyö ja epäselvyydet tehtävänkuvissa. Henkilöstön positiivisena vahvuutena oli myönteinen suhtautuminen oman osaamisen kehittämiseen.

Johtopäätöksenä todettiin, että työhyvinvoinnin edistämiseksi kunnassa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti esimiestyön osaamisen vahvistamiseen, henkilöstön toimenkuvien selkeyttämiseen ja poikkihallinnollisen yhteistyön kehittämiseen parantamalla organisaation sisäisten prosessien toimivuutta.

Avainsanat (asiasanat)
työhyvinvointi, strateginen hyvinvointi, henkilöstötuottavuus, työ kyky, tiedolla johtaminen, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Muut tiedot

jamk.fi

Description

Author(s)	Type of publication	Date
Oinonen, Mirka	Master's thesis	April 2019
	Number of pages 83	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x

Title of publication

Wellbeing through Human Capital Productivity

Promoting wellbeing at work in a municipal organization

Degree programme

Master`s Degree Programme in Health Promotion

Supervisor(s)

Asta Suomi, Kari Jaatinen

Assigned by

Karstula Municipality

Abstract

A survey concerning wellbeing at work was repeated in the municipality of Karstula in autumn 2017. The purpose of the survey was to assess the impact of prior development measures on wellbeing at work, as well as to identify current development needs. The aim was to increase human capital productivity by promoting the wellbeing of the personnel in the municipality. Boosting human capital productivity in the municipal sector is seen as one of the major factors in sustainable administration and it is realized as concrete actions promoting the wellbeing and health of the inhabitants.

The wellbeing at work -survey was conducted as a Webropol-survey. The survey was quantitative, and it was carried out by using a semi-structured questionnaire. The data collected by the open questions in the survey was analysed thematically. The wellbeing at work -survey was targeted at personnel who worked for the municipality of Karstula during the 20th November – 10th December 2017 (n=180). Both permanent and fixed-term employees were included.

Based on the results of the survey, the experienced wellbeing at work varied between different work units. Such factors as working conditions, leadership and management and ambiguous job descriptions had the clearest impacts on the experienced wellbeing. Positive attitude towards developing one's own competences was found to be a strength among the personnel.

In conclusion, it can be stated that when promoting wellbeing at work in the municipality of Karstula, attention should be paid especially to strengthening leadership and management skills, clarifying job descriptions and developing cross-administrative cooperation by improving internal processes.

Keywords/tags (subjects)

Wellbeing at work, strategic wellbeing, human capital productivity, ability to work, knowledge-based management, promotion of wellbeing and health

Miscellanous

Sisällys

1 Johdanto 4

2 Työhyvinvointi 6

2.1 Strateginen hyvinvointi 7

2.2 Henkilöstötuottavuus 10

2.3 Työkyky 14

3 Kunnat muutoksessa 16

3.1 Sote- ja maakuntauudistus 16

3.2 Tiedolla johtaminen 18

3.3 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen 22

3.4 Kunta työnantajana 24

4 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta 28

4.1 Demingin ympyrä 29

4.2 Kehittämistoiminta 31

5 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset 33

6 Toteutus 33

6.1 Menetelmät 33

6.2 Aineistonkeruu 34

6.3 Aineiston analyysi 35

7 Tulokset 37

7.1 Työolosuhteet 38

7.2 Yhteistyö ja tavoitteet 40

7.3 Työn sisältö 42

7.4 Osaaminen ja palkitsemisen 44

7.5 Työkykyä ylläpitävä toiminta 46

7.6 Organisointi 47

7.7 Esimiestyö 50

8 Pohdinta ja johtopäätökset 52

8.1 Tulosten tarkastelu 52

8.2 Kehittämisehdotukset 53

8.3 Luotettavuus ja eettisyys 55

8.4 Pohdinta 58

LÄHTEET 60

9 Liitteet 66

Liite 1. Työhyvinvointikyselystä tiedottaminen 66
Liite 2. Työhyvinvointikysely 68
Liite 3. Taustamuuttujat 74
Liite 4. Olosuhteita kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin 75
Liite 5. Yhteistyötä ja tavoitteita kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin 76
Liite 6. Työn sisältöä kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin 78
Liite 7. Osaamista ja palkitsemista kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin 80
Liite 8. Organisointia kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin 82

Kuviot

Kuvio 1. Strateginen hyvinvoinnin johtaminen (Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen 2018b, 8) 8

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot (Puttonen ja muut 2016, 23 - 24). 10

Kuvio 3. Henkilöstötuottavuuden edistäminen (Aura 2017b, 19). 11

Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 7). 12

Kuvio 5. Työkyvyn edistämisen keinoja (UKK-Instituutti 2016). 16

Kuvio 6. Kunnat vastaavat kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisestä (Kuntaliitto 2017). 18

Kuvio 7. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (Valtioneuvosto, 2018). 19

Kuvio 8. HYTE-kertoimeen vaikuttavat indikaattorit (THL 2018). 22

Kuvio 9. Terveyteen vaikuttavat tekijät Dahlgrenin & Whiteheadin mukaan (THL 2018) 24

Kuvio 10. Karstulan kunnan työhyvinvoinnin edistämisen kokonaisuus PDCA –mallin mukaan jäsennettynä (Arveson 1998). 30

Kuvio 11. Opinnäytetyöprosessi (Arveson 1998). 32

Kuvio 12. Kuntaorganisaatio 36

Kuvio 13. Kokemus työyhteisöjen keskinäisestä luottamuksesta 40

Kuvio 14. Kokemus henkilöstön yhteistyön toimivuudesta 41

Kuvio 15. Kokemus tavoitteiden asettamisesta yhdessä 42

Kuva 16. Kokemus omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista 43

Kuvio 17. Kokemus koulutuksen saamisesta 44

Kuvio 18. Kokemus palkkauksen oikeudenmukaisuudesta 45

Kuvio 19. Osaamisen huomioimisessa palkkauksessa 46

Kuvio 20. Tyytyväisyys työkykyä ylläpitävään toimintaan 47

Kuvio 21. Kokemus asioiden käsittelyn avoimuudesta 48

Kuvio 22. Tavoitteiden tunteminen 49

Kuvio 23. Kokemus tiimiin kuulumisesta 49

Taulukot

Taulukko 1. Kuntien henkilöstörakenteen muutos maakunta- ja sote uudistuksessa. 25

Taulukko 2. Vastaajien määrä ikäryhmittäin 38

Taulukko 3. Työolosuhteissa tapahtunut muutos (koko henkilöstö) kevät 2017 – syksy 2017 39

Taulukko 4. Työ kuormittavuuden kokemisessa tapahtunut muutos (koko henkilöstö) kevät 2017 – syksy 2017 44

Taulukko 5. Esimiestyön arviointi 51

1 Johdanto

Opinnäytetyö käynnistyi työpaikallani tarjoutuneesta mahdollisuudesta osallistua Karstulan kunnan työhyvinvoinnin edistämistyöhön elokuussa 2017. Tarpeena oli toteuttaa henkilöstölle työhyvinvointikysely aikaisempien kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arvioimiseksi ja nykyhetkeen liittyvien kehittämistarpeiden tunnistamiseksi. Tarkoituksena oli löytää uusia keinoja edistää henkilöstön työhyvinvointia tavoitteellisesti. Puttosen, Hasun ja Pahkinin (2016, 21 - 24) mukaan työhyvinvoinnin kehittämistarpeiden tunnistamisen kautta organisaatio kykenee valitsemaan sopivia keinoja sekä muutostoimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja asettamaan työhyvinvoinnin edistämiselle tavoitteet.

Mankan ja Mankan (2016) mukaan työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tutkimukset ovat tuoneet korostetusti esiin työhyvinvoinnin merkityksen suhteessa organisaation tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Organisaatioiden menestys perustuu Suutarisen ja Vesterisen (2010, 53) mukaan työntekijöiden osaamiseen, työntekijöiden toimivaan keskinäisen yhteistyöhön sekä henkilöstön motivaatioon kehittää organisaation toimintaa yhteisten päämäärien edistämiseksi. Suutarinen ja muut (2010, 54) vielä tarkentavat organisaation aineettoman pääoma muodostuvan luottamuksesta, osaamisesta, innovatiivisuudesta, ihmisten välisistä suhteista sekä työhyvinvoinnista.

Työhyvinvoinnin käsitettä tarkastellaan tässä kehittämistyössä henkilöstötuottavuuden edistämisen näkökulmasta, joka pohjautuu Auran, Ahosen, Hussin ja Ilmarisen (2018b) strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimuksiin. Aura ja muut (2018b, 8) tarkoittavat henkilöstötuottavuudella sitä organisaation osaamispääomaa, jota voidaan kehittää hyvän johtamisen ja johtajuuden keinoin. Henkilöstötuottavuuden edistäminen on suorassa yhteydessä myös kuntatalouden kestävään hallintaan.

Opinnäytetyö on kvantitatiivinen tapaustutkimus yhden kunnan työhyvinvoinnin nykytilasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä kunnan henkilöstötuottavuutta työhyvinvoinnin edistämisen keinoin. Pakarisen (2017, 5) mukaan näyttöä esimerkiksi

henkilöstöjohtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille ja sitä kautta henkilöstötuottavuudelle, on jo olemassa.

Opinnäytetyö on osa kuntaorganisaation tutkimuksellista kehittämistyötä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyö koostuu toisesta työhyvinvointikyselykierroksesta, jonka tuloksia verrattiin kevään 2017 työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Toinen työhyvinvointikyselykierros toteutettiin syksyllä 2017. Tutkimuksen tulosten vertailun pohjalta arvioitiin kunnassa aikaisemmin tehdyn työhyvinvoinnin edistämistyön onnistumista ja laadittiin kehittämisehdotukset kunnan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointikyselyn ulkopuolelle rajattiin sosiaali- ja terveyspalvelujen henkilöstö, koska kunnan sote -palveluista vastaa Perusturvaliikelaitos Saarikka.

Kehittämistoiminnan työkaluna opinnäytetyössä on hyödynnetty PDCA mallia, eli jatkuvan kehittämisen kehää. PDCA malli sopii Arveson (1998) mukaan työkaluksi jonkin olemassa olevan prosessin kehittämiseen. Mallin on kehittänyt William Edwards Demingin (1900 - 1994) ja se tunnetaan myös Demingin ympyränä (The W. Edwards Deming Institute 2018). Opinnäytetyö rajautuu PDCA mallin mukaan jäsennettynä kuntaorganisaation kehittämistoiminnan kolmanteen sykliin ja se on kuvattu syklin sisäisenä kehittämisprosessina sivulla 32 (kuvio 11).

Aiheena opinnäytetyö on kehittänyt ammatillista osaamistani työhyvinvoinnin edistämisen osa-alueella henkilöstötuottavuuden lisäämiseksi. Lisäksi aihe on lisännyt valmiuksiani kehittää hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimintaa ja toimintamalleja kuntaorganisaatiossa.

2 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen (2018) laaja-alaisen työhyvinvointikäsityksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Lisäksi Työterveyslaitos (2018) määrittelee työhyvinvoinnin edistämisen vastuun kuuluvan sekä työnantajalle, että työntekijälle itselleen.

Opinnäytetyössä työhyvinvoinnin viitekehys rakentuu strategisen hyvinvoinnin, henkilöstötuottavuuden sekä työkyvyn käsiteiden ympärille. Työhyvinvoinnin käsitettä tarkastellaan sote- ja maakuntauudistuksen kontekstissa, johon keskeisesti sisältyvät kuntasektorilla tapahtuva toimintaympäristön muutos, tiedolla johtaminen sekä kuntalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen.

Strategisen hyvinvoinnin, henkilöstötuottavuuden ja työkyvyn käsitteiden valinnan taustalla on muun muassa Forman (2017, 14) näkemys, jonka mukaan mahdollinen sote- ja maakuntauudistus tuo työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna merkittävän muutoksen kuntasektorille.

Formanin (2017, 13) mukaan henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen varmistaa julkiselle sektorille kuuluvien tehtävien laadukkaan ja tehokkaan hoitamisen myös toimintaympäristön muuttuessa. Vesterinen (2009, 269) muistuttaa, että mikäli työntekijöillä ei ole voimavaroja ja keinoja selviytyä muutoksessa, työ ja työ olot voivat muodostaa vakavan riskin yksilön fyysiselle- ja psyykkiselle terveydelle, eli työkyvylle.

Strategisen hyvinvoinnin käsite pohjautuu Ossi Auran, Guy Ahosen, Tomi Hussin ja Juhani Ilmarisen Strateginen hyvinvointi 2016 tutkimukseen. Strategisen hyvinvoinnin käsite on uusin näkökulma työhyvinvoinnin määrittelyyn, jossa Auran (2017a, 7) mukaan työhyvinvointia ei nähdä eri osa-alueista koostuvaksi, varsinaisesta työstä irrallaan olevaksi projektitoiminnaksi vaan se on järjestelmällisesti johdettua eri toimijoille vastuutettua toimintaa.

Strategisen hyvinvoinnin ytimenä on henkilöstötuottavuuden kehittäminen. Henkilöstötuottavuuden käsitteellä tarkoitetaan Ahosen (2017, 10) mukaan sitä, kuinka paljon tuotoksia saadaan aikaan suhteessa panostuksiin. Kestin (2010, 83) mukaan kuntaorganisaatioiden keskeisimpiä haasteita on työvoiman vähyys suhteessa työmäärään, mikä synnyttää organisaation toimintaa ohjaavaa kiireen kulttuuria. Kiireen kulttuuri estää henkilöstön osaamisen hyödyntämisen toiminnan kehittämisessä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun toimintaa ei ehditä kehittämään riittävästi yhdessä, lisääntyy turhan työn ja virheiden tekemisen määrä. (Kesti 2010, 83.)

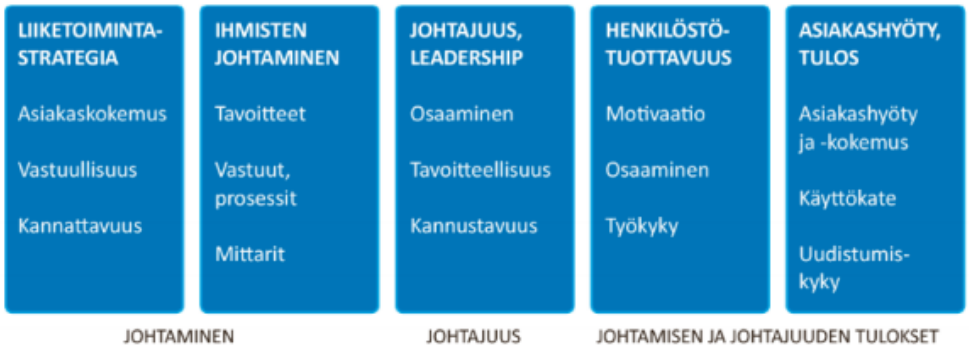
Työkyvyn käsitteen valinta perustuu muun muassa Koivulan ja Halosen (2017) näkemykseen siitä, mitä muuttuva työelämä edellyttää työntekijöiltä. Koivulan ja Halosen (2017) mukaan työntekijät tarvitsevat entistä enemmän itsensä johtamisen taitoja, kuten esimerkiksi oman osaamisensa kehittämisestä ja työkyvystä huolehtimista. Myös Forma (2017, 15) toteaa, että jokaisen työntekijän tulee tehdä itse oma valintansa sen suhteen, aikooko olla työelämän muutoksessa passiivisen seuraajan vai aktiivisen toimijan roolissa.

2.1 Strateginen hyvinvointi

Sallisen, Majoisen ja Seppälän (2017) mukaan kunnan johtaminen perustuu poliittisen johtamisen ja ammattijohtamisen väliseen yhteistyöhön. Ylimmän johtamisen kokonaisuuden muodostavat valtuusto, kunnanhallitus sekä kunnanjohtaja. Kuntasektorilla työhyvinvoinnin nähdäänkin syntyvän ylimmän luottamus- ja virkamiesjohdon pitkäjänteisen ja jatkuvasti kehittyvän toiminnan tuloksena. (Sallinen ja muut 2017.)

Kunnan toiminnan perustana on kuntastrategia. Sallisen ja muiden (2017, 160) mukaan strategialla tarkoitetaan tietoisesti päätettyä ja valittua toiminnan suuntaa, jonka avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta. Heidän mukaansa strategia on organisaation ”punainen lanka”, joka parhaimmillaan ohjaa organisaation päätöksentekoa ja toimintaa kohti yhdessä sovittua tavoitetilaa.

Auran (2017a, 8 - 9) mukaan kunnissa henkilöstötuottavuuden edistäminen lähtee kuntastrategiasta, jota jalkautetaan johtamisen kautta osaksi koko organisaation toimintaa (kuvio 1). Aura, Ahonen, Hussi, ja Ilmarinen (2016, 72 - 73) sekä Nummelin (2008, 60 - 62) toteavatkin strategisen hyvinvoinnin edistämisen edellytyksenä olevan normaalit johtamisprosessin elementit, kuten: sisällön määrittäminen, selkeät konkreettiset tavoitteet, resursointi sekä suunnitelmat ja seuranta.



Kuvio 1. Strateginen hyvinvoinnin johtaminen (Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen 2018b, 8).

Puttonen ja muut (2016, 5) muistuttavat, että organisaatioille on laadittu jo vuonna 2012 suosituksia työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteiksi (kuvio 2). Puttosen ja muiden (2016, 5) mukaan suositukset ovat osa kansallinen työelämän kehittämisstrategiaa vuoteen 2020. Kehittämisstrategian tavoitteena on lisätä terveyden merkityksen ymmärtämistä työpaikoilla (Ihalainen 2011).

Työhyvinvoinnin kehittämisen suositukset pohjautuvat Puttosen ja muiden (2016, 5.) mukaan tutkittuun tietoon. Suositusten taustalla on vuonna 2012 toteutettu kartoitus Suomalaisen työelämän kehittämisalueista MEADOW tutkimuksen tulosten ja muun ajankohtaisen tiedon pohjalta. MEADOW (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) on Euroopan komission rahoituksella kehitetty tiedonkeruumenetelmä, jolla voidaan tarkastella Euroopan tasolla vertailukelpoisesti työn ja organisaatioiden muutosta. (Puttonen ja muut 2016, 5.)

Työelämän kehittämisstrategian keskeisempänä visiona on saavuttaa vuoteen 2020 mennessä Suomeen Euroopan paras työelämä. Strategian tavoitteena on kehittää

työelämää joustavasti siten, että mahdollisimman monen työikäisen halu ja kyky olla mukana työelämässä riittävän kauan, vahvistuu. (Puttonen ja muut 2016, 5, 22.)

Halosen ja Koivulan (2017) mukaan työelämän jatkuva muutos, muun muassa väestön ikääntymisen, globalisaation ja digitalisaation lisääntymisen myötä, tuovat työorganisaatioiden johtamiselle ja työhyvinvoinnille moninaisia haasteita. Halonen ja Koivula (2017) näkevät, että työelämän muutoksesta johtuen organisaatiot kaipaavat uudenlaista osaamista, kuten henkilöstön työelämätaitojen päivittämistä sekä uudenlaista luovuuden käyttöönottoa ja yhteistyökykyä.

	Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot		
Suositus	**Hyvä perustaso**	**Kehittäjätaso**	**Edelläkävijätaso**
1. Kehitetään työaikoja ja työaikojen hallintaa	Etätyömahdollisuus ja työaikapankki ovat käytössä, mikäli ne sopivat työn ja toimialan luonteeseen. Työaikojen kuormittavuus on arvioitu	Yksilölliset työaikajoustot ovat käytössä, työajat järjestetty hyvinvointia tukevalla tavalla	Yksiölliset joustavat työajat tukevat hyvinvointia monipuolisesti Joustoissa vastavuoroisuus on valttia, otetaan työajoissa huomioon sekä yksilön että työn tarpeet Työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan aktiivisesti
2. Kannustetaan osaamisen kehittämiseen	Henkilöstöä kannustetaan päivittämään osaamistaan ja heille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua perehdytykseen, koulutukseen ja työssä oppimiseen.	Urapolut on kuvattu ja ne ovat henkilöstön tiedossa. Osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja osaamisen kehittämiseen on tarjolla vaihtoehtoisia muotoja, joista viestitään henkilöstölle säännöllisesti.	Jatkuvaa oppimista ja osaamisen arviointia tuetaan työpaikan kulttuurina. Osaamisen ja uran arviointimenettely on käytössä.
3. Keinoja kiireen hallintaan	Työntekijöillä on selkeä tehtävänkuva ja heille on asetettu esim. vuosittaiset tavoitteet. Työtehtävät on asetettu tärkeysjärjestykseen.	Työtilanteesta keskustellaan säännöllisesti esimiehen ja työntekijöiden kanssa.	Kiireen hallitsemiseksi on mahdollista hyödyntää erilaisia työaikajoustoja.

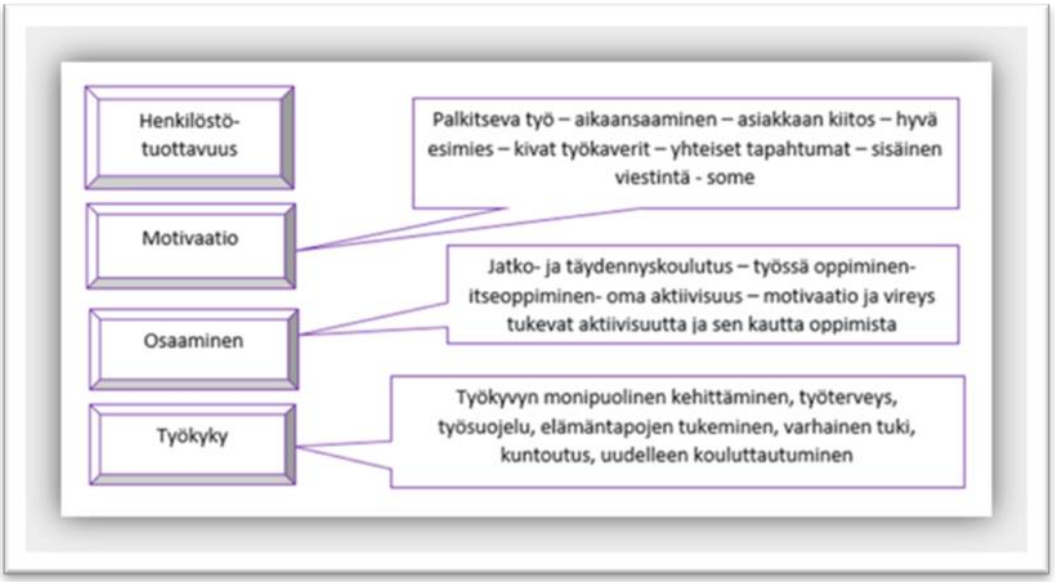
4. Otetaan henkilöstö mukaan työn kehittämiseen	Työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi työssään.	Työntekijät voivat vaikuttaa työn tekemisen tapaan sekä työn tavoitteiden asettamiseen	Kaikki työntekijät osallistuvat työn, työolosuhteiden ja työympäristön kehittämiseen ja uudistamiseen.
5. Tuetaan muutoksen hallintaa	Muutoksista ja niiden vaikutuksista tiedotetaan henkilöstölle toistuvasti ja selkeästi	Eri henkilöstöryhmille on tarjolla tukea muutoksen käsittelyyn ja hallintaan. Käytössä on vaikuttavat toimintamallit	Henkilöstö osallistuu muutosten ja uudistusten suunnitteluun ja toteuttamiseen

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot (Puttonen ja muut 2016, 23 - 24).

2.2 Henkilöstötuottavuus

Esimiesten johtajuustaidoilla on Auran ja muiden (2016, 72) mukaan erittäin suuri merkitys henkilöstötuottavuuden kasvulle. Henkilöstötuottavuuden edistämiseksi organisaatiossa tulee mitata ja kehittää tasapainoisesti ihmisten motivaatiota, strategian edellyttämää osaamista sekä yksilöllistä työkykyä (Aura 2016, 72). Auran, Ahosen ja Hussin (2018a, 4) lisäksi myös Juuti ja Vuorela (2015, 74) näkevät työyhteisön monipuolisen kehittämisen olevan yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen.

Auran ja muiden (2018a, 4) mukaan henkilöstötuottavuutta lisäävä työhyvinvointi syntyy hyvän johtamisen, esimiestyön sekä henkilöstön motivaation, työkyvyn ja osaamisen kautta (kuvio 3). Aura (2017a, 7) määrittelee johtamisen kaksiosaiseksi kokonaisuudeksi, joka koostuu asioiden johtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Laadukas esimiestyö on tavoitteellista ja työhön keskittyvää, mutta myös osallistavaa, avointa, tasa-arvoista ja kannustavaa (Juuti ja Vuorela 2015, 95).



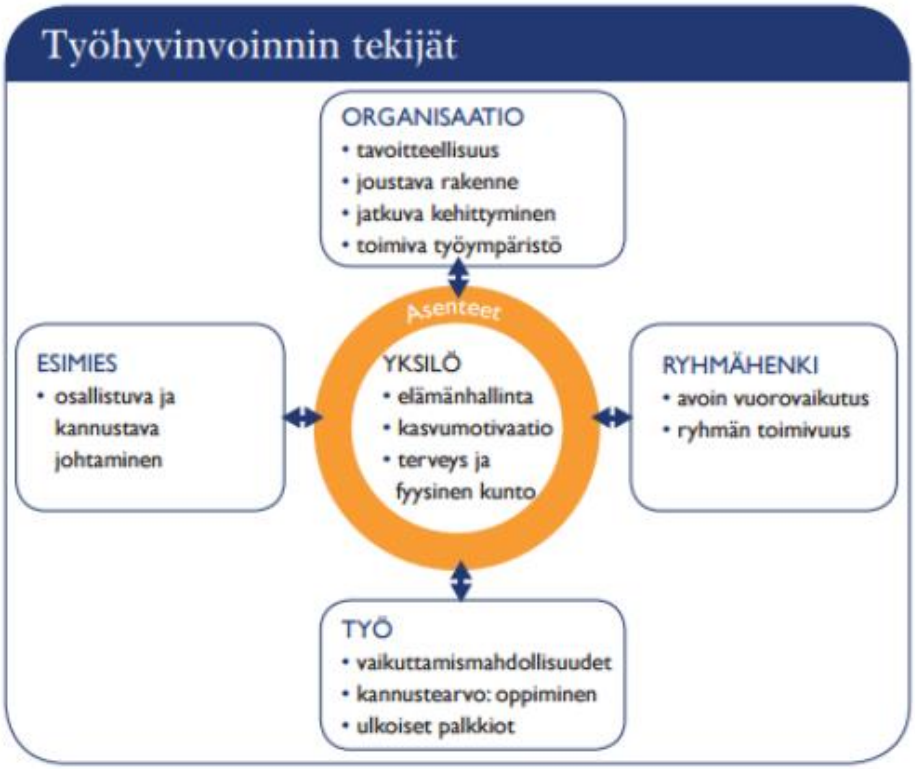
Kuvio 3. Henkilöstötuottavuuden edistäminen (Aura 2017b, 19).

Henkilöstötuottavuutta tukevan osaamisen perustan muodostaa Auran ja muiden (2018a, 4) mukaan työntekijän koulutustausta sekä työuran aikana hankittu jatko- ja täydennyskoulutus. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen organisaation toiminnan kehittämisessä edellyttää luottamuksellista, avointa ja psykologisesti turvallista toimintakulttuuria (Vesterinen 2009, 273).

Osaamisen hyödyntämisen edellytyksenä Aura ja muut (2018a, 4) näkevät työntekijän työssään kokeman hallinnan ja vaikuttamisen tunteen. Heikkilä ja Heikkilän (2007, 126 - 128) mukaan yksilön minäkäsitys on keskeisessä roolissa siinä, kuinka työntekijä uskoo selviytyvänsä erilaisista tehtävistä ja työhön sisältyvistä muutospaineista. Heikkilä ja muut (2007, 126 - 128) toteavat, että vahvan itseluottamuksen omaava henkilö tyypillisemmin hankkii itselleen aktiivisesti resursseja, joita hän tarvitsee ratkaistakseen työssään kohtaamia ongelmia.

Työn kuormittavuuden tunnetta säätelee Vesterisen (2009, 271) mukaan henkilökohtainen kokemus omista voimavaroista suhteesta työn vaativuuteen. Nummelin (2008, 29) peräänkuuluttaakin työhyvinvoinnin edistämisessä työntekijän kokemusta tuen saamisesta, joka vaikuttaa positiivisesti työnhallinnantunteeseen ja ennaltaehkäisee haitallisen työstressin syntymistä. Mankan, Kaikkosen, Nuutisen (2007, 7) mu-

kaan työhyvinvointia syntyy organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta. Se on kumppanuussuhde, jossa organisaatio mahdollistaa mielekkään työnteon (kuvio 4).



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 7).

Nummelinin (2008, 69) sekä Mankan ja muiden (2007) mukaan sopivasti kuormittava työ, johon työntekijä pystyy itse vaikuttamaan, tukee yksilön työmotivaatiota ja työssä jaksamista. Vastaavasti työ, joka ei sisällä työntekijälle riittävästi haasteita on henkisesti kuormittavaa (Nummelin 2008, 73 - 74). Ihannetilanteessa työstä muodostuu henkilöstölle voimavaratekijä ja henkilökohtaisen identiteetin perusta (Vesterinen 2009, 269).

Aura (2017a, 8 - 9) sekä Suutarinen ja Vesterinen (2010, 53) näkevät organisaation tavoitteiden toteutumisen keskeisenä välineenä työntekijöiden motivaatiota, osaamista ja työkykyä tukevan johtajuuden. Toimivat yhteistyörakenteet mahdollistavat avoimen tiedonkulun eri organisaatio tasojen välillä ja hyvän ryhmähengen tiedetään tukevan työntekijöiden yksilöllisten kykyjen esiin tulemista ja työhön sitoutumista (Nummelin 2008, 60 - 62).

Kyllästymisen tunteet lisäävät aloitekyvyttömyyttä ja turhautumista. Juuti ja Vuorela (2015, 81) muistuttavat, että työn mielekkyyden lisääminen onkin yksi helpoimmista keinoista lisätä työhyvinvointia. Vastaavasti liian kuormittava työ heikentää työn hallinnan tunnetta. Erilaisia työn voimavaroja ovat Hakasen (2009b) sekä Harju ja Hakasen (2016) mukaan esimerkiksi työn itsenäisyys ja kehittävyys, työn tulosten näkeminen, työyhteisön ja esimiehen tuki ja arvostus.

Henkilöstötuottavuuden edistämisessä esimiestyön rooli korostuu. Esimiestyön keskeisempänä tehtävänä on mahdollistaa sellaisen toimintakulttuurin muodostuminen työyhteisöön, joka ohjaa arjen toimintaa kohti organisaation perustehtävän toteuttamista (Juuti ja Vuorela 2015, 74). Esimerkiksi toimivat kehityskeskustelukäytänteet mahdollistavat erilaisten yksilöllisten työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteiden aloittamisen ja ovat Auran ja muiden (2016, 73) mukaan henkilöstötuottavuuden johtamisessa keskeisessä asemassa. Myös Juuti ja Vuorela (2015, 96) toteavat kehityskeskustelujen luovan perusteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle.

Juutin ja Vuorelan (2015, 95 - 96) mukaan esimiehen keskusteleva johtamistapa mahdollistaa työyhteisön avoimuuden, luottamuksen sekä keskinäisen arvostuksen ja avuliaisuuden ilmapiirin luomisen. Esimiestyön vastuulla on muun muassa työyhteisöistä nousevien erilaisten näkemysten yhteensovittamisen onnistuminen. Työyhteisöissä, joissa keskinäinen luottamus arvioidaan vahvaksi, käsitellään usein esiin tulleita ristiriitoja ja esimiehen toiminnan koetaan olevan puolueetonta. (Juuti ja Vuorela 2015, 111 - 112.)

Työyhteisössä ristiriitojen syntyyn vaikuttaa monet eri tekijät. Ristiriitojen puute työyhteisössä, ei välttämättä kerro toimivasta yhteistyöstä ja parhaasta mahdollisesta esimiestyöstä. Vahva autoritaarinen esimiestyö voi olla esteenä työntekijöiden uskallukseen ilmaista mielipiteitään avoimesti. Demokraattista johtamistapaa käyttävä esimies esimerkiksi antaa työyhteisössä tilaa erilaisuudelle, mikä voi tuoda työyhteisön sisällä olevat näkemyserot esiin. (Juuti ja Vuorela 2015, 95, 111 - 112.)

Vesterisen mukaan (2009, 273) työhyvinvoinnin edistämisen keskeisin funktio tulisi olla henkilöstön voimavarojen, eli sosiaalisen pääoman ylläpitämisessä ja lisäämisessä. Sosiaalinen pääomalla Vesterinen tarkoittaa ihmisten tai ryhmien välisiä sosiaalisia verkostoja ja niissä syntyvää luottamusta ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma toimii Vesterisen mukaan (2009, 273) yhteistyön tekemisen tuloksellisuuden ja tiedon kulun kannalta merkittävänä organisaation voimavarana.

Ihmissuhteiden toimivuudella on keskeinen merkitys työpaikan ilmapiiriin. Avoimuus, luottamus ja auttamishalu työyhteisössä ovat positiivisen ryhmähengen luomisen kulmakiviä. Työyhteisössä koettu epätasa-arvoisuus ja vaikutusmahdollisuuksien puute voi luoda ihmisten välille esteitä, mikä kasvattaa työn henkisen kuormituksen kokemusta. Avoin vuorovaikutus ja hyvä työilmapiiri edistävät työntekijöiden terveyttä ja työpaikan viihtyisyyttä. (Nummelin 2008, 54 - 55.)

2.3 Työkyky

Aura ja muut (2018a, 4) sekä Vesterinen (2009, 270) määrittelevät työkyvynkäsitteen laajaksi ilmiöksi, joka koostuu yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan elementeistä.

Vesterisen (2009, 270) mukaan työhyvinvoinnin edistämisessä on kysymys työntekijän-, työyhteisön-, työn- ja työympäristön kehittämisen kokonaisuudesta perheen, eri tukiverkkojen ja palvelujärjestelmien verkostossa. Esimerkiksi Sosiaali ja terveysministeriö (2017) muistuttaa, että perheiden moninaisuus ja erilaiset elämäntilanteet yhdessä työn vaatimusten kanssa voivat kuluttaa vanhempien voimavaroja ja altistaa työperäiselle uupumiselle.

Aura ja muut (2018a, 4) toteavat yksilön työkyvyn olevan koko työn tekemisen ja työuran perusta. Van Vilsteren, van Oostromin, de Vetin, Franchen, Bootin ja Aneman (2015, 7) mukaan esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, mielenterveysongelmat kuten masennus tai muut terveydelliset ongelmat voivat heikentää yksilön työkykyä ja johtaa työkyvyttömyyteen. Nummelinin (2008, 91) mukaan esimerkiksi yksi-

tyiselämän kriisitilanteet voivat muodostua työssä selviytymistä ja jaksamista tilapäisesti haittaaviksi tekijöiksi. Työkyvyttömyydellä tiedetään yleisesti olevan vakavia seurauksia sekä yksilölle että yhteiskunnalle.

Strategisen hyvinvoinnin edistämisen tutkimusten tulosten perusteella Aura ja muut (2018a, 4) toteavat työkyvyn olevan kiinteästi sidoksissa työtehtävään, jonka vuoksi jokaisella on mahdollisuus olla työkykyinen jossain työssä. Ajatusta tukee Van Vilsterenin ja muiden (2015, 3) laatima systemaattinen katsaus, jonka mukaan työpaikkakohtaisilla työn sisältöön ja ympäristöön kohdistuvilla interventioilla on voitu osoittaa olevan myönteisistä vaikutuksista työntekijöiden työkyvyn tukemisessa erityisesti tuki- ja liikuntaelinsairauksien yhteydessä.

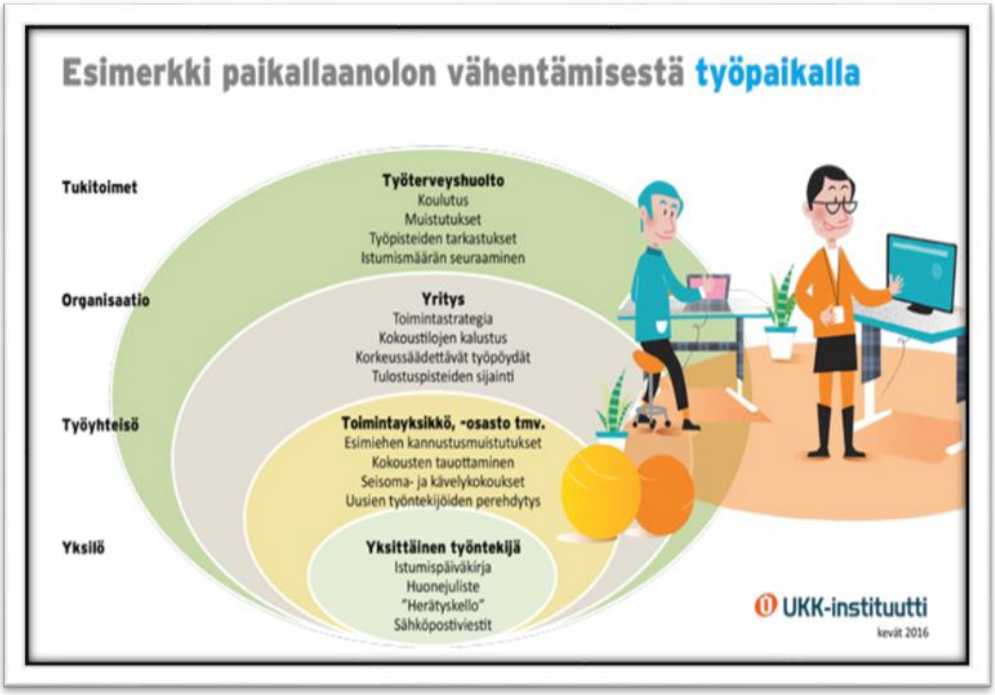
Critchleyn, Joycen, ja Pabayon (2010) systemaattisen katsauksen mukaan työtapojen joustavuudella kuten esimerkiksi mahdollisuudella osa-aikatyöhön tai etätyöskentelyyn voidaan todennäköisesti vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden ja heidän perheidensä fyysiseen, henkiseen ja yleiseen terveyteen ja hyvinvointiin. Myös Ruotsalaisen, Verbeekin, Marinéan ja Serran (2015, 6) systemaattisen katsauksen mukaan esimerkiksi työvuoro-suunnittelulla ja työperäisen stressin kokemisella voitiin todeta olevan selkeä yhteys toisiinsa.

Organisaation tarjoamalla työympäristöllä on myös merkitystä työssä viihtymiseen ja terveyden kautta myös työntekijän työkykyisyyteen. Esimerkiksi sisäilmaongelmat altistavat tunnetusti hengityselinsairauksille ja aiheuttavat sairauspoissaoloja. Puhtaat ja toimivat työtilat ja ajanmukaiset työvälineet ovatkin yksi työkykyä keskeisesti liittyvä tekijä. (STM 2016.)

Tutkimusten mukaan lihasten passiivisuuden vähentäminen tuottaa terveydellisiä etuja ja edistää kansanterveyttä (Pesola 2016). Eurooppalaisen selvityksen mukaan aikuiset istuvat keskimäärin 5 - 6 tuntia päivässä ja noin viidennes väestöstä istuu päivittäin yli 7,5 tuntia. Istumisella ja muulla paikallaanololla on yhteys useiden pitkäaikaissairauksien, kuten tyypin 2 diabeteksen ja valtimosairauksien ilmaantumiseen. Istuessa pitkäkestoisesti lihasten passiivisuus suurentaa insuliiniresistenssiä ja vaikut-

taa rasvahappojen kuljetukseen ja hapetukseen lihaskudoksessa. Vapaa-ajalla harrastettu liikunta ei riitä palauttamaan kaikkia pitkäkestoisen istumisen aiheuttamia epäedullisia terveysmuutoksia. (Pesola 2016, STM 2015, UKK-Instituutti 2016.)

Tehokkaat interventiomenetelmät voivat estää istumisesta johtuvia epäsuotuisia pitkän aikavälin muutoksia työntekijöiden terveydessä ja edistää työkykyisyyden ylläpitämistä. (Pesola 2016.)



Kuvio 5. Työkyvyn edistämisen keinoja (UKK-Instituutti 2016).

3 Kunnat muutoksessa

3.1 Sote- ja maakuntauudistus

Suomen kunnissa on valmistauduttu jo usean vuoden ajan valtakunnalliseen maakunta- ja sote -uudistukseen. Uudistuksen tarkoituksena oli perustaa uudet maakunnat, uudistaa sosiaali- ja terveydenhuollonrakenne, -palvelut ja -rahoitus sekä siirtää maakunnille uusia tehtäviä. Uudistuksen oli tarkoitus tulla voimaan 1.1.2021 alkaen.

Sipilän hallituksen 8.3.2019 jättämän eropyynnön myötä, sote -uudistuksen eteneminen kuitenkin viivästyy. Uudistuksen tavoitteena oli tarjota ihmisille nykyistä yhdenvertaisempia palveluja, vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitä kustannusten kasvua. (Valtioneuvosto 2018).

Sote-uudistuksen jälkeen kunnat eivät olisi enää vastanneet sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä. Kuntien tehtävänä säilyy alueen elinvoiman edistäminen ja terveydenhuollon menojen kasvun hillitseminen. (Valtioneuvosto 2018). Valtiovarainministeriön (2013, 10 - 11) mukaan kuntien toiminnan kehittämisessä vallitsevana trendeinä on ennaltaehkäisevään toimintaan panostaminen ja kuntalaisen oman roolin korostaminen väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Toimintaa kunnissa ohjataan verkostomaisempaan suuntaan, mikä tarkoittaa kolmannen sektorin- ja kuntalaisen lähipiirin roolin vahvistamista hyvinvointia edistävän toiminnan järjestämisessä.

Muutostilanteessa kuntien henkilöstöstä oli siirtymässä pois lähes kaikki terveyden- ja sosiaalihuollonammattilaiset. Braxin (2018, 16) näkemyksen mukaan hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen osaamisen siirtyminen kunnista maakuntaan, olisi tuonut kunnille haasteita, joihin kunnissa ei välttämättä oltu osattu varautua. Braxin (2018, 24) raportista käy ilmi, että sosiaali- ja terveysalan johtajista jopa 88 % arvioi, että sote- uudistuksessa kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen olisi tullut kunnissa varantumaan.

Työhön liittyvät toimintaympäristöjenmuutokset vaativat työntekijöiltä jatkuvaa kykyä uudistaa osaamistaan ja valmiuksiaan toimia erilaisissa ihmissuhdeverkostoissa. Työelämän arvojen ja toimintatapojen muuttuessa on työnantajan mahdollistettava työntekijöiden tarvitsema tuki, palkitsevien ja työmotivaatiota säilyttävien kokemusten löytämiseksi (Vesterinen 2009, 269).

Pakarisen (2017, 4) näkemyksen mukaan henkilöstötuottavuuden kehittämisen tulisikin olla yksi keskeisin kuntasektorin toimintaa ohjaavaa tekijä. Myös Auran (2017, 7)

näkemyksen mukaan henkilöstötuottavuuteen panostaminen kuntasektorilla parantaa suoraan kuntalaisten hyvinvointia ja edistää asiantuntijatyön kautta myös sidosryhmien toimintaedellytyksiä.

Kuntaliiton (2017) mukaan kunta vastaa jatkossakin muun muassa varhaiskasvatuksesta sekä koulutuksesta, kuntalaisten liikuntamahdollisuuksista, ruoka- ja kulttuuripalveluista sekä kaavoitus- ja liikennejärjestelyistä (kuvio 6).

Kuvio 6. Kunnat vastaavat kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisestä (Kuntaliitto 2017).

3.2 Tiedolla johtaminen

Sote- ja maakuntauudistuksen tavoitteena oli vahvistaa tiedolla johtamisen käytäntöjä. Kunnissa muutos tarkoittaisi panosten kohdentamista ennaltaehkäisevään työhön ja ennaltaehkäisevän työn läpinäkyväksi tekemistä. (Sitra 2017, 4, 24).

Kuntien hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen johtamista ohjataan lailla. Terveydenhuoltolaki (1326/2010, §12) määrittelee kuntien hyvinvoinnin ja terveyden johtamisen eri hallinnonalat ylittävien prosessien johtamiseksi, jossa yhdistyy monialainen osaaminen, hajautettu vastuu ja eri hallinnonalojen perustehtävistä koostuvan toi-

minnan yhteen sovittaminen. Kuntien tulee lain mukaan määritellä, kuinka kuntaorganisaation poikkihallinnolliset hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen johtamisvastuut jaetaan. Kunnissa on myös sovittava työnjaosta eri hallinnonalojen kesken sekä hallinnonalat ylittävien tehtävien koordinoinnista ja toiminnan suunnittelu-, seuranta- ja arviointivastuista. Suomen Kuntaliiton (2017) mukaan kunnille jää sote- ja maakuntauudistuksen jälkeen kaksi keskeistä tehtävää: kunnan elinvoiman sekä kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen.

Kuvio 7. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (Valtioneuvosto, 2018).

Mäkelä totesi vuonna 2012 hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen johtamisen olevan kunnissa toteutetuista kehittämishankkeista huolimatta haastavaa ja vaativan uudenlaisen ajattelun ja johtamisenkulttuurin luomista (Mäkelä 2012). Valtionvarainministeriö (2013, 12 - 14) tunnisti vuonna 2013 kuntien tiedolla johtamisen haasteeksi toiminnan- ja taloudensuunnittelunprosessien erillisyyden, sekä kuntalaispalautteen kautta kerätyn tiedon vähäisen hyödyntämisen päätöksenteossa.

Valtiovarainministeriössä (2013, 10) on todettu kuntien tiedolla johtamiseen sisältyvän sellaisia erityispiirteitä, jonka vuoksi toiminnan kehittämisessä tarvittava tieto poikkeaa oleellisesti markkinaehtoisen palvelu- ja tavaratuotannon tietovaatimuk-

sista. Kuntien palvelujen kehittämisessä ei ole samanlaista merkitystä tuote- ja asiakaskannattavuustiedoilla kuin vapailla markkinoilla. Samoin myös toiminnan vaikuttavuutta arvioitaessa tieto kohdistuu pääasiassa palvelun pitkäkestoiseen asiakasvaikutukseen eikä toiminnan vaikutuksesta esimerkiksi myyntiin tai kysyntään. (Valtiovarainministeriö 2013, 10.)

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen (2015) selvityksen mukaan kuntien hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen johtamisessa on Mäkelän vuoden 2012 kommenttien jälkeen tapahtunut myönteistä kehitystä. Braxin (2018, 26) mukaan valmistelussa olleen sote -uudistuksen yhtenä keskeisempänä tavoitteena oli muun muassa tiedolla johtamisen käytäntöjen edistäminen. Kuntien hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen johtamisen tueksi on esimerkiksi koottu erilaisia tilastoja ja työkaluja sekä laadittu kuntien hyvinvointityötä kuvaavia indikaattoreita, kuten esimerkiksi TEA-Viisari (Kuntaliitto 2018).

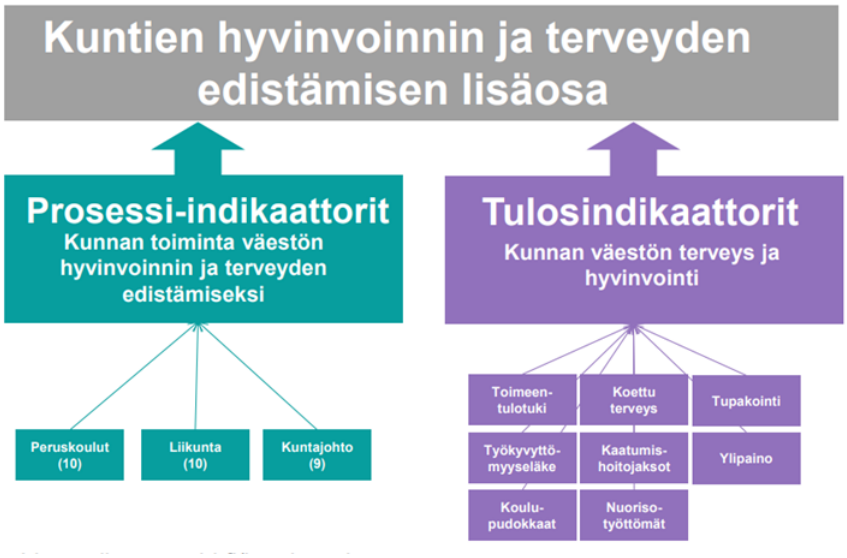
Myönteisestä hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen johtamisen kehityksestä huolimatta Ståhlin, Wissin, Hakamäen ja Saariston (2015, 4) selvityksessä todetaan, että laaja hyvinvointikertomus puuttui vielä joka viidennestä kunnasta. Hyvinvointikertomus on terveyden ja hyvinvoinnin johtamisen työväline, joka ohjaa kunnan hyvinvointi politiikkaa (THL 2018). Terveydenhuoltolaki (1326/2010, § 12) velvoittaa kunnat valmistelemaan hyvinvointikertomuksen kerran valtuustokaudessa.

Jalonen määrittelee (2015, 40 - 41) tiedolla johtamisen tarkoittavan eri tavoin kerätyn tiedon hankkimista, jalostamista ja hyödyntämistä toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Vaikuttavien hyvinvointia edistävien interventioiden suunnittelu edellyttää Lähteenmäki-Smithin ja Kuitusen (2015, 135) mukaan tiedon keräämistä erilaisten kokeilujen kautta sekä kansalaisten näkemysten ja kokemusten hyödyntämistä päätöksenteossa. Valtiovarainministeriö (2013, 14) tiivistää kuntien tiedolla johtamisen ytimen olevan kaikkien eri toiminnan osapuolten huomioimisessa osana päätöksentekoa. Sote-uudistuksessa tiedolla johtaminen nähtiin keinona lisätä julkishallinnon tuottavuutta ja vaikuttavuutta (Brax 2018, 26).

Kunnan poliittishallinnollisessa järjestelmässä Virtanen, Stenvall, ja Rannisto (2015, 16) näkevät päätöksenteon tueksi tarvittavan systemaattisesti ja luotettavasti tuotettua tietoa, joka on luonteeltaan myös objektiivista. Tiedon merkitystä korostaa Virtasen ja muiden (2015, 9) toteamus, että poliittiselle päätöksenteolle luonteenomaista on päätösratkaisujen pohtiminen ideologialähtöisesti. Kuntaliiton (2018) mukaan kunnan toimintaympäristöistä koottu tieto ei ole koskaan yksiselitteistä vaan sen hyödyntämisen edellytyksenä on monipuolinen keskustelu eri tahojen kanssa. Tuloksellisessa vuorovaikutusprosessissa tieto jalostuu yhteisesti tehdyiksi johtopäätöksiksi ja sitä kautta tiedon jakaminen muuttuu tiedolla johtamiseksi (Kuntaliitto 2018).

Kuntaliitto (2018) toteaa tiedolla johtaminen kuntaorganisaatiossa edellyttävän tietoa erityisesti kunnan omasta toiminnasta. Oikea ja ajantasainen tieto mahdollistaa tarkoituksenmukaisten päätösten tekemisen sekä toiminnan kehittämisen (Valtionvarainministeriö 2013, 14).

Tulevaisuudessa kuntia palkitaan hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen johtamisesta hyvinvoinnin- ja terveydenedistämisen valtionosuuden lisäosan eli ns. HYTE-kertoimen tulosten perusteella (kuvio 9). HYTE-kerroin on kannustinjärjestelmä, jonka tulokset määrittelevät rahoituksen valtionosuuden suuruuden. Kuntien HYTE-kertoimen mukaisen rahoituksen suuruus lasketaan toimintaa kuvaavien prosessi indikaattoreiden sekä tuloksia kuvaavien tulosindikaattorien tulosten pohjalta. Valitut indikaattorit mittaavat sekä johtamista, seurantaa, arviointia, resursseja ja toimintaa sekä kuntalaisten osallisuuden edistämistä. (THL 2018.)



Kuvio 8. HYTE-kertoimeen vaikuttavat indikaattorit (THL 2018).

3.3 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

WHO:n terveyden edistämisen ensimmäinen maailmankonferenssi kokoontui Ottawassa 21.11.1986. Konferenssissa Ottawa Charter julkilausumassa määriteltiin terveyden edistämisen prosessiksi, jonka antaa yksilöille ja yhteisölle entistä paremmat mahdollisuudet oman terveyden ja siihen liittyvien taustatekijöiden hallitaan. Julkilausuman tavoitteena oli terveyttä kaikille vuoteen 2000 ja sen jälkeen. (WHO 1986.)

Ottawa Charterissa terveyden edistäminen on luokiteltu viideksi toimintastrategiaksi, jotka ovat: terveyttä edistävän yhteiskuntapolitiikan kehittäminen, terveyttä edistävät elinympäristöt, terveyttä edistävä yhteistyö ja osallistuminen, terveyden edistämisen osaaminen ja terveyttä edistävien peruspalvelujen kehittäminen. Julkilausuman mukaan terveyden edistämisen tehtävä ylittää perinteiset terveydenhuollon palvelut ja koskee koko yhteiskunnan toimintaa. (WHO 1986.)

Suomen sosiaali- ja terveysministeriön (2018) mukaan maailman terveysjärjestö World Health Organization toimii Suomen terveyspolitiikan kehittämisen ja arvioinnin tärkeimpänä kansainvälisenä yhteistyökumppanina.

Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut Ottawa Charterin pohjalta terveyden edistämisen laatusuositukset, jossa terveyden edistämisen toimintastrategioita on mukautettu huomioimaan Suomen paikalliset tarpeet ja mahdollisuudet ottaa huomioon erilaiset sosiaaliset, kulttuuriset ja taloudelliset järjestelmät. Terveyden edistämisen laatusuosituksen tarkoituksena on tukea kuntien terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen työtä. (Terveyden edistämisen laatusuositus 2006, 15.)

Maailman terveysjärjestö WHO:n (2018) mukaan yksilön ja yhteisöjen terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavia syytekijöitä kutsutaan terveyden determinanteiksi tai terveyden määrittäjiksi. Terveyden determinanteilla tarkoitetaan yksilöllisiä, sosiaalisia, rakenteellisia tai kulttuurillisia terveyttä vahvistavia tai heikentäviä tekijöitä. Terveyden determinantteihin vaikuttamalla voidaan edistää yksilön ja yhteisöjen terveyttä. Terveyden determinantteihin kuuluvat sosiaalinen ja taloudellinen ympäristö, fyysinen ympäristö ja henkilön yksilölliset ominaisuudet ja käyttäytyminen. Vaikutusten yksilöllinen suodattuminen, kasautuminen ja ketjuuntuminen ovat yhteydessä ihmisen ikään, sukupuoleen ja synnynnäisiin ominaisuuksiin. (WHO 2018.)

Terveyden determinanttien tarkastelu osoittaa (kuvio 9), että ihmisen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi ja niihin liittyvät eri tekijät ovat monin eri tavoin yhteydessä toisiinsa (THL 2018).

Suomessa kuntalaisten hyvinvointi ja terveys jakautuvat Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2018) mukaan yhä eriarvoisemmin eri sosioekonomisten ryhmien välillä. Sosioekonomisia tekijöitä ovat THL:n (2018) määritelmän mukaan muun muassa koulutustaso, ammatti, asema työelämässä, tulotaso ja asumisolosuhteet. Sosioekonomisilla tekijöillä on todettu olevan johdonmukainen yhteys väestön terveyteen ja hyvinvointiin. Terveyden edistämisen laatusuosituksessa (2006, 13) kunnan terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen keskeisenä tehtävänä tulisi olla pyrkimys kuntalaisten terveys erojen kaventamiseen siten, että yksilöiden ja yhteisöjen mahdollisuudet oman terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen paranevat.

Terveyden determinantit muodostuvat:

1. **yksilöllisistä tekijöistä**

ikä, sukupuoli, perimä, tiedot, taidot, kokemukset ja elintavat,

2. **sosiaalisista tekijöistä**

   sosioekonominen asema, toimeentulo, sosiaaliset ja yhteisölliset verkostot ja keskinäinen vuorovaikutus,

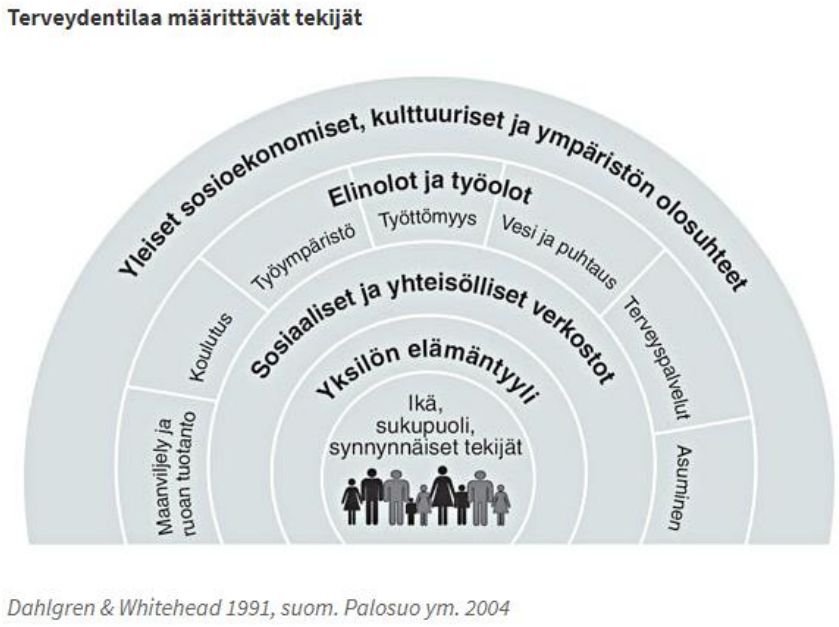
3. **rakenteellisista tekijöistä**

   koulutus, elin olot, elinympäristö, työ olot sekä peruspalvelujen tasapuolinen saatavuus ja toimivuus

4. **kulttuurisista tekijöistä**

   fyysisen, poliittisen ja taloudellisen ympäristön turvallisuus, viihtyisyys, vuoro-vaikutteisuus ja asenteet terveyteen.

   (Terveyden edistämisen laatusuositus 2006, 16.)



Kuvio 9. Terveyteen vaikuttavat tekijät Dahlgrenin & Whiteheadin mukaan (THL 2018).

3.4 Kunta työnantajana

Forman (2017,14) mukaan kuntien vahvuus työnantajana on vakaat työurat, osatyö-kykyisten työntekijöiden uudelleensijoittaminen organisaatiossa ja ikääntyneiden työntekijöiden hyvät mahdollisuudet jatkaa työssä.

Keva seuraa julkisen alan työ oloja ja työhyvinvointia yhdessä Työturvallisuuskeskuksen kanssa. Vuonna 2016 tutkimusta varten haastateltiin puhelimitse 2025 julkisenalantyöntekijää. Julkisen alan työhyvinvointitutkimus on jatkoa vuodesta 2008 toteutetulle Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointitutkimukselle ja sitä on toteutettu vuodesta 2014. (Pekkarinen ja Pekka 2016, 4, 11.)

Valtaosa kunta-alan henkilöstöstä työskentelee vakituisessa eli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Määräaikainen henkilöstö on pääsääntöisesti sijaisia tai avoimen viran/toimen hoitajia ja selkeästi nuorempaa kuin vakituinen henkilöstö. Perhevapaita kunta-alalla käytetään paljon, koska kuntasektorilla on suuria naisvaltaisia aloja. Sairauspoissaolo päiviä kunta-alalla oli vuonna 2016 keskimäärin 16,7 päivää yhtä henkilötyövuotta kohden. (KT Kuntatyönantajat 2017.)

Aura (2017, 8) muistuttaa, että kuntien tärkein voimavara on henkilöstö. Kunta-alalla työskenteli lokakuun 2016 tilastojen mukaan 421 000 henkilöä. Maakunta- ja Sote uudistuksen toteutuessa yli 200 000 työntekijää on siirtymässä toiselle työnantajalle. Muutos vaikuttaa merkittävästi kuntatyönantajien henkilöstörakenteeseen. Vuoden 2016 tilastoissa kunta-alan yleisimmät ammattinimikkeet ovat sairaanhoitaja ja lähihoitajat. Käytössä olevia erillisiä ammattinimikkeitä oli vuonna 2016 yhtensä 7500. (KT Kuntatyönantajat 2017.) Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen (2016) mukaan työntekijät arvioivat omat voimavaransa kohdata muutoksia verraten hyväksi.

Taulukko 1. Kuntien henkilöstörakenteen muutos maakunta- ja sote uudistuksessa.

Kuntiin jäävät yleisimmät ammattinimikkeet	Kunnilta siirtyvät yleisimmät ammattinimikkeet
Sivistyspalvelut Aineopettaja tai lehtori Lastentarhanopettaja Luokanopettaja Opetusalan asiantuntija Opinto-ohjaaja Koulunkäynnin ohjaaja Kirjasto, arkisto- tai museotyöntekijä	**Sivistyspalvelut**

Sosiaalipalvelut Lastenhoitaja tai päiväkotiapulainen Perhepäivähoitaja	**Sosiaalipalvelut** Sosiaalialan ohjaaja Henkilökohtainen avustaja Sosiaalityöntekijä
Tekninen, puhtaus ja ruokahuolto Siivooja Keittiöapulainen Kiinteistöhuoltomies	**Tekninen, puhtaus ja ruokahuolto** Palomies Maatalouslomittaja
Terveyspalvelut	**Terveyspalvelut** Perushoitaja tai lähihoitaja Sairaanhoitaja Sairaala- tai hoitoapulainen Lääkäri Terveydenhoitaja
Hallinto ja toimistotyö Sihteeri Johdon sihteeri tai osastosihteeri Kunnallishallinnon asiantuntija Palkanlaskija tai kassanhoitaja	**Hallinto ja toimistotyö** Vastaanoton tai neuvonnan hoitaja

Jopa 93% kuntatyöntekijöistä kokee työn kunta-alalla olevan tärkeää ja merkityksellistä. Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen tuloksissa (2016) työn merkityksellisyyden kokemus oli yhdistetty sosiaali- ja terveysalan työhön sisältyvään hyvinvointi vastuuseen toisesta ihmisestä. Vastaavasti kunta-alan työssä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä ovat henkinen rasitus ja kiire sekä epäasiallinen kohtelu. Nämä seikat korostuvat erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, jossa väkivallan kohteeksi joutuminen tai sen uhka on yleistynyt. (Pekkarinen ja Pekka 2016, 22 - 24.)

Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen (2016) tulosten perusteella työn merkityksellisyyden kokemus kattaa lähes koko henkilöstön (93%) tehtävistä riippumatta. Tästä huolimatta KT Kuntatyönantajat (2017) suosittelevat kuntia tarkastelemaan henkilöstön työhyvinvointia maakunta- ja sote uudistukseen liittyvässä muutostilanteessa työn imun viitekehyksen kautta.

Työn imun -käsitteellä tarkoitetaan Harju ja Hakanen (2016) sekä Hakasen (2009b) mukaan parasta mahdollista työhyvinvointia. Se on kokonaisvaltainen tunne- ja motivaatiotila, johon liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutumisen kokemus. Tar-

mokkuus ilmenee energisyytenä, sinnikkyytenä ja haluna panostaa työhön myös vastoinkäymistenkin kohdatessa. Omistautuminen on kokemusta työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta ja ylpeydestä omaa työtä kohtaan. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittyneisyyden tilaa ja paneutumista työhön ja niistä koettu nautintoa.

Työn imua kokevalle työ on tärkeää siihen sisältyvän ja sen tuottaman positiivisen tyydytyksen takia. Keskeistä on työstä nauttimisen kokemus. Työn imua kokevat haluavat pysyä nykyisessä työpaikassaan ja sietävät muutoksia. Työn imu on yksilöllinen sekä kollektiivinen yksilöltä toiseen vuorovaikutuksessa tarttuva ilmiö. Työn imua kokevat työntekijät vaikuttavat energisyydellään, myönteisellä asenteellaan ja innostuksellaan myönteisesti koko työyhteisön ilmapiiriin. (Hakanen 2009b.)

Voiko KT Kuntatyönantajan (2017) työhyvinvoinnin edistämisen suositukseen nimenomaan työn imun viitekehyksen kautta, sisältyä näkemys, että maakunta ja sote uudistuksessa kuntiin jäävällä henkilöstöllä olisi ollut erityisesti työn merkityksellisyyden kokemuksessa puutteita?

Juutin ja Vuorelan (2015, 80) näkemyksen mukaan työ, jonka ihminen kokee itselleen sopivaksi, tukee työmotivaation ylläpitämistä. Suunnitellussa maakunta- ja sote uudistuksessa kuntiin jäävän henkilön perustyö ei ollut varsinaisesti muuttumassa. Näin ollen kuntatyön mielekkyyden ja palkitsevuuden ei voitu myöskään katsoa olevan uhattuna. Suurempana huolenaiheena kunnissa olikin, Braxin (2018, 16) raporttiin viitaten, kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osaamisen siirtyminen maakuntaan. Muutos olisi tehnyt toimintaympäristön muutoksesta ennen kokemattoman ainutlaatuisen. Braxin (2018, 16) huomioihin perustuen työhyvinvoinnin käsitettä tulisikin lähestyä muutostilanteissa nimenomaan Auran ja muden (2018a, 4) peräänkuuluttaman henkilöstötuottavuuden edistämisen näkökulmasta, jotta kunnan lakisääteisten tehtävien hoitaminen kuntalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi voidaan turvata.

4 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Puttonen ja muut (2016, 21) kuvaavat työhyvinvoinnin kehittämisen käynnistyvän organisaatiossa työnantajan ja henkilöstön tunnistamasta muutostarpeesta. Karstulan kunnassa tunnistettiin tarve kehittää työhyvinvoinnin edistämisen prosessia alhaisten työhyvinvointikyselyjen vastausprosenttien vuoksi. Joulukuussa 2016 organisaation 180 henkilöstä vain 40 oli vastannut työhyvinvointikyselyyn. Kauhanen (2006, 220) toteaa alhaisen vastausprosentin olevan työhyvinvointikyselyille hyvin tyypillistä työyhteisöissä, joissa henkilöstö ei näe työhyvinvointikyselyyn vastaamisella olevan riittävästi vaikutusta työhyvinvoinnin edistämiseen.

Ojasalon ja muiden (2009, 18) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön aloittaminen organisaatiossa voi käynnistyä erilaisista lähtökohdista. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää Toikkoa ja Rantasta (2009, 19) lainaten organisaation konkreettiseen kehittämistoimintaan tutkimuksellisen lähestymistavan. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitteena on saada perustellun tiedon tuottamisen lisäksi aikaiseksi myös konkreettinen muutos kehitettävässä kohteessa (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 18 - 19).

Sekä Ojasalon ja muiden (2009, 19) ja Toikon ja Rantasen (2009, 22 - 23, 42) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on tarkoituksena kehitellä ja ottaa käyttöön uusia työelämän ratkaisuja. Kehittämisprosessin aikana tieteellisen tiedon rinnalle tuotetaan toimintaympäristöstä lähtöisin olevaa uutta tietoa, jota hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedon kerääminen kehittämistoiminnan tueksi tapahtuu arkiajattelua systemaattisemmin. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja kehittämistyötä tehdään aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Kehittämistoimintaan pyritään sisällyttämään aina reflektiivinen näkemys, joka arkiajatteluun perustuvassa kehittämistyössä on tavallisesti vähäistä. (Toikko ja Rantanen 2009, 52 - 53.)

4.1 Demingin ympyrä

Auran (2017a, 7) strategisen hyvinvoinnin käsitteen mukaan työhyvinvoinnin edistämistä ei pitäisi nähdä muusta organisaation toiminnasta irralliseksi projektitoiminnaksi. Auran ajatusta tukien opinnäytetyö on haluttu esittää osana suurempaan kokonaisuutta ja se sijoittuukin Demingin ympyrän mukaan jäsennettynä Karstulan kunnan kehittämistoiminnan kolmanteen sykliin, (kuvio 10).

Demingin ympyrä, eli PDCA malli on työkalu jo olemassa olevan prosessin kehittämiseen. PDCA mallissa (kuvio 1) kehittämistyö etenee neljän peräkkäisen syklin kautta: 1. Suunnittele (plan) – 2. Toteuta (do) – 3. Arvioi (check) – 4. Paranna (act). (Arveson 1998.)

Syklit muodostavat jatkuvan kehittämisen kehän, jotka toistuessaan etenevät spiraalimaisesti luoden kehittämistyölle osaamista syventävää kerroksellisuutta. Jokaisen kehän kierroksen aikana tapahtuu kehittämistyön laadun paranemisen kannalta merkittävää oppimista ja kehittämistyö etenee kohti parempaa ongelman ratkaisua. Syklien sisällä kehittämistyön eteneminen edellyttää erilaisten ongelman ratkaisun kannalta merkityksellisten laatutyökalujen käyttöä kehittämiskohteiden tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja parantamiseksi. (Arveson 1998.)

PDCA syklin mukaisesti jäsennettynä kehittämistoiminnan ensimmäisessä vaiheessa (plan) tunnistetaan parannettava prosessi, valitaan kehittämiskohde ja kehittämisen menetelmät. Alkuvaiheeseen sisältyy myös alkumittaus, johon kehittämistyön tuloksia jatkossa verrataan. Kehittämissuunnitelman laatimisen yhteydessä suunnitellaan myös resursointi sekä sovitaan työnjaosta. (Arveson 1998.)

Arveson (1998) sekä The W. Edwards Deming Instituutin (2018) mukaan PDCA mallissa kehittämistyön syklin toiseen vaiheeseen (do) siirrytään, kun ensimmäisessä syklissä laadittua suunnitelmaa voidaan lähteä toteuttamaan käytännössä.

PDCA syklin kolmannessa vaiheessa (check) arvioidaan toteutusvaiheessa (do) tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja toistetaan kehittämistyön suunnitteluvaiheessa (plan) toteutettu arviointi. (Arveson 1998.)

PDCA mallin neljännessä syklissä (act) tehdään tarvittavia korjauksia ja suunnitellaan, kuinka kehittämistyön vaikutusten mittaus seuraavan syklin aikana toteutetaan (Arveson 1998). Laatuakatemian (2018) mukaan PDCA kehittämissyklin viimeisessä vaiheessa tarkastellaan myös kriittisesti kehittämisprosessin eri vaiheita ja niiden toteutuksessa tehtyjä valintoja sekä tehdään tarvittavat parannukset prosessiin.

Mikäli kriittistä ja avointa arviointia ei tehdä, kehittämisprosessista katoaa kehittymisen mahdollistava oppiminen. Kehittämistyön asiantuntijoiden mukaan olisi viimeistään kehän viimeisessä vaiheessa tärkeää tunnistaa prosessin aikana esiin nousseet erilaiset koulutus- tai kehittämistarpeet, joihin vastaamalla voidaan parantaa kehittämisympyrän seuraavalla kehällä tavoiteltavaa (asiakas)hyötyä. (Laatuakatemia, 2018.)

Kuvio 10. Karstulan kunnan työhyvinvoinnin edistämisen kokonaisuus PDCA –mallin mukaan jäsennettynä (Arveson 1998).

4.2 Kehittämistoiminta

Opinnäytetyö käynnistyi syyskuussa 2017 perehtymisellä kunnassa keväällä 2017 tehdyn työhyvinvointikyselyn tuloksiin, tutkimuksessa käytettyihin kysymyksiin sekä valittuihin taustamuuttujiin. Tehtävänä oli kehittää käytössä ollutta työhyvinvointikyselyä vastaamaan paremmin kunnan tiedon keruun tarpeita.

Kevään 2017 työhyvinvointikyselyn toteutusta arvioidessa nousi esiin, että kyselyn vastauksista oli aineiston käsittelyn yhteydessä rajattu pois pienet yksiköt henkilöstön anonymiteetin säilymisen vuoksi. Henkilöstön palautteen mukaan vastausten rajaaminen oli aiheuttanut eriarvoisuuden kokemusta ja vahvistanut käsitystä, että työhyvinvointikyselyyn vastaamisella ei ole merkitystä. Lisäksi ruoka- ja siivouspalvelujen henkilöstö ei ollut voinut valita taustamuuttujista omaa yksikköään. Tämän vuoksi ruoka- ja siivouspalvelun henkilöstön vastauksia pystyi tarkastelemaan vain yhtenä kokonaisuutena, vaikka tehtävänkuvat ovat hyvinkin erilaiset. Ruoka- ja siivouspalvelujen vastaukset oli lisäksi yhdistetty virheellisesti sivistyspalvelujen kokonaisuuteen, vaikka organisaatio tasolla ruoka- ja siivouspalvelut kuuluivat tekniseen palvelukeskukseen.

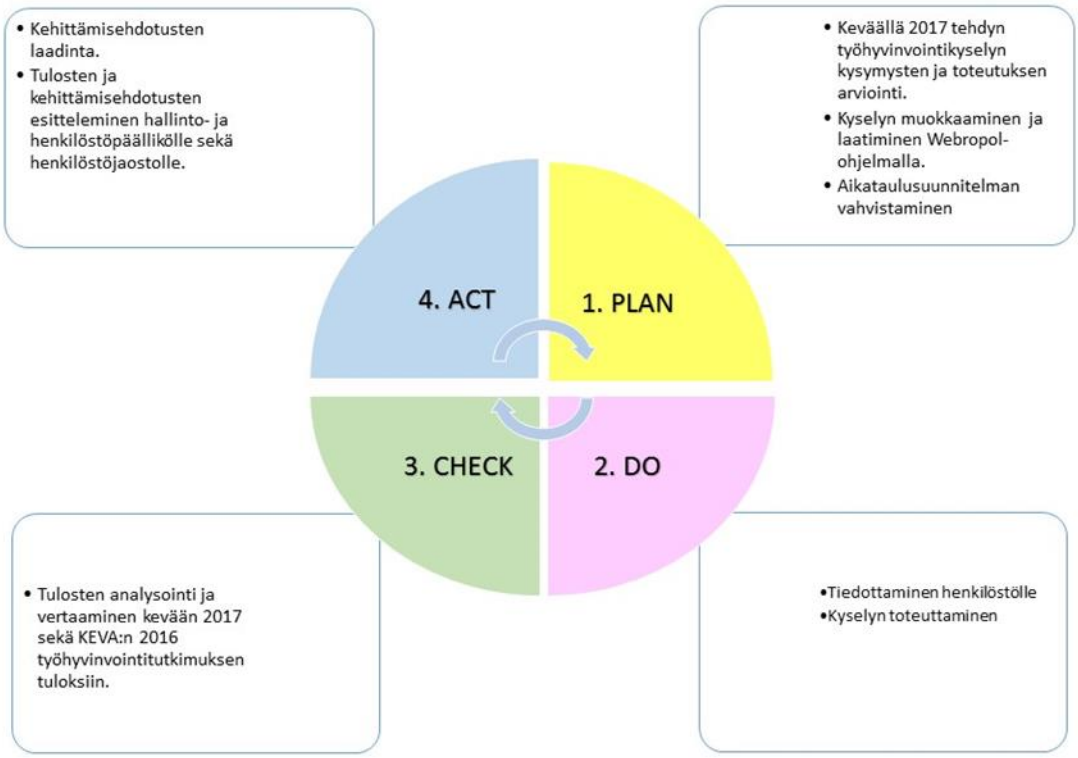
Kyselyssä käytetyt taustamuuttujat päivitin siten, että myös pienten yksiköiden tulokset oli mahdollista huomioida tulosten analysoinnin yhteydessä. Tämä mahdollistui yhdistämällä muun muassa neljän henkilön muodostaman konsernipalvelun osaksi yleishallinto- ja talouspalvelua. Lisäksi ruoka- ja siivouspalveluista tehtiin erilliset yksiköt. Kysymyspatteristoa täydennettiin myös poliittista päätöksentekoa ja luottamushenkilötoimintaa arvioivilla kysymyksillä hallinto- ja henkilöstöpäällikön toiveesta.

Hallinto- ja henkilöstöpäällikön hyväksyttyä työhyvinvointikyselyyn liittyvät kehittämisehdotukset, laadin kunnan käyttöön Webropol-pohjaisen työhyvinvointikyselyn. Työhyvinvointikyselyn laatimisessa hyödynsin FCG Konsulttiyrityksen luvalla kevään 2017 työhyvinvointikyselyn kysymyspatteristoa, joita täydensin hallinto- ja henkilöstöpäällikön toiveesta avoimilla vastausvaihtoehdoilla.

Kunnan johtoryhmä hyväksyi päivitetyn työhyvinvointikyselyn marraskuussa 2017. Työhyvinvointitutkimus toteutettiin 20.11.2017 - 10.12.2017 välisenä aikana. Vastaajia kiitettiin koko henkilöstön yhteisen jouluruokailun yhteydessä, ja kaikkien arvotaan osallistuneiden vastaajien kesken, arvottiin kolme kunnan juhlavuoden reppua.

Opinnäytetyö jatkui tammikuussa 2018 työhyvinvointitutkimuksen tulosten analyysilla. Työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan vaikuttavuutta arvioin vertaamalla keskenään kevään 2017 ja syksyn 2017 työhyvinvointitutkimusten tuloksia. Tarkastelun yhteydessä pohdin myös työhyvinvointutkimuksen eettisyyttä sekä tulosten luotettavuutta.

Työhyvinvointikyselyn tulokset ja tehdyt huomiot esittelin hallinto- ja henkilöstöpäällikölle sekä kunnan henkilöstöjaostolle maaliskuussa 2018. Varsinaiset työhyvinvoinnin edistämisen kehittämisehdotukset henkilöstötuottavuuden parantamiseksi tarkentuivat opinnäytetyöhön sisältyvän teoriaosuuden kirjoittamisen yhteydessä tammikuussa 2019. Opinnäytetyöprosessi voidaan kuvata syklin sisäisen kehittämisen kautta PDCA- ympyrän mukaan jäsennettynä (kuvio 11).



Kuvio 11. Opinnäytetyöprosessi (Arveson 1998).

5 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kunnan strategisen hyvinvoinnin edistämisen keinoja ja lisätä kunnan henkilöstötuottavuutta parantamalla henkilöstön työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa ja tuottaa tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvoinnin nykytilan tällä hetkellä?
2. Mitkä ovat kunnan työhyvinvoinnin edistämisen tärkeimmät kehittämiskohteet.

6 Toteutus

6.1 Menetelmät

Opinnäytetyö on luonteeltaan kvantitatiivinen survey-tutkimus. Tutkimusstrategisesti Survey-tutkimus sopii tilainteisiin, joissa tavoitteena on kerätä kyselymenetelmällä tietoa suurehkosta vastaajajoukosta. Lähtökohtana survey-tutkimuksessa on muun muassa tiettyjen ilmiöiden yleisyyden selvittäminen. Vaikka Survey tutkimuksen lähtökohdat ovat kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan aineiston analysoinnissa hyödyntää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin työhyvinvointikyselyä, joka toteutettiin Webropol-kyselynä. Työhyvinvointikyselyssä käytetiin kvantitatiivista puolistrukturoitua kyselylomaketta. Puolistrukturoitu kyselylomake sisältää Heikkilän (2014, 14-15) mukaan sekä strukturoituja vastausvaihtoehtoja että avoimia kysymyksiä. Avointen vastausten analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimuksessa vastaajat arvioivat suhdettaan mielipideväittämiin valitsemalla vastausvaihtoehdoista omaa asennetta kuvaavan luvun. Tutkimuksen tilastolliset muuttujat muodostetiin käyttämällä Likertin-asteikkoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.):

- luku 1 = täysin eri mieltä
- luku 2 = jokseenkin eri mieltä
- luku 3 = ei samaa eikä eri mieltä
- luku 4 = jokseenkin samaa mieltä
- luku 5 = täysin samaa mieltä.

Mielipideväittämien lisäksi kyselylomakkeeseen lisättyjen avointen kysymysten tarkoituksena oli lisätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, eli työhyvinvoinnin nykytilasta. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan menetelmävalinta teki tutkimuksesta luonteeltaan tapaustutkimuksen. Valinta tuki tutkimuksen tavoitteita, sillä opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa juuri tietyn kunnan työhyvinvoinnin nykytilasta, eikä tutkimuksella pyritty tilastolliseen yleistettävyyteen.

Survey-tutkimus sopi luonteeltaan erinomaisesti työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseen koko Karstulan henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusstrategian valinta mahdollisti työhyvinvoinnin kokemusten yleisyyden kartoittamisen ja tuki näin ollen työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden tunnistamista. Survey-tutkimuksen mahdollistama laadullisten analysointimenetelmien käyttö syvensi määrällisin keinoin analysoidun tiedon ymmärtämistä.

6.2 Aineistonkeruu

Työhyvinvointikysely toteutettiin kunnan henkilöstölle (n 180) Webropol-kyselynä sähköisesti 20.11.2017 - 10.12.2017 välisenä aikana. Vastauksia kerättiin kunnan Intrasivulla olevan julkisen linkin kautta. Julkisen linkin valinnalla halutiin korostaa

mahdollisuutta vastata kyselyyn nimettömästi. Kyselyyn oli mahdollista vastata myös paperilomakkeella. Paperilomake jaettiin 11 vastaajalle.

Vastausaikaa pidennettiin alkuperäisestä suunnitelmasta viikolla, koska määräaikaan vastanneita oli vain 66 työntekijää. Vastausaikaa pidentämällä ja muistutusviestin lähettämisellä vastaajien määrä nousi 95 vastaajaan. Kyselyyn vastaamisen jälkeen vastaajilla oli mahdollisuus osallistua arvontaan. Arvontaan kaikista vastaajista halusi osallistua 65 vastaajaa.

Tutkimuskysymyksinä käytetiin FCG Konsulttiyrityksen luvalla valmista työhyvinvointikysymyspatteristoa. Kysymyspatteristo sisälsi 27 mielipideväittämää työhyvinvoinnin eri osa-alueilta, joita olivat työolosuhteet, yhteistyö ja tavoitteet, työn sisältö, osaaminen ja palkitseminen, organisointi sekä esimiestyö. Kyselylomakkeella eteneminen edellytti vastaajilta mielipidettä kuvaavan vaihtoehdon valintaa kaikissa työhyvinvointia selvittävissä väittämissä. Taustamuuttujina kyselyssä käytettiin kuutta eri muuttujaa, joita olivat vastaajan ikä, työssäolo vuodet, toimiala, työyksikkö ja lähiesimies.

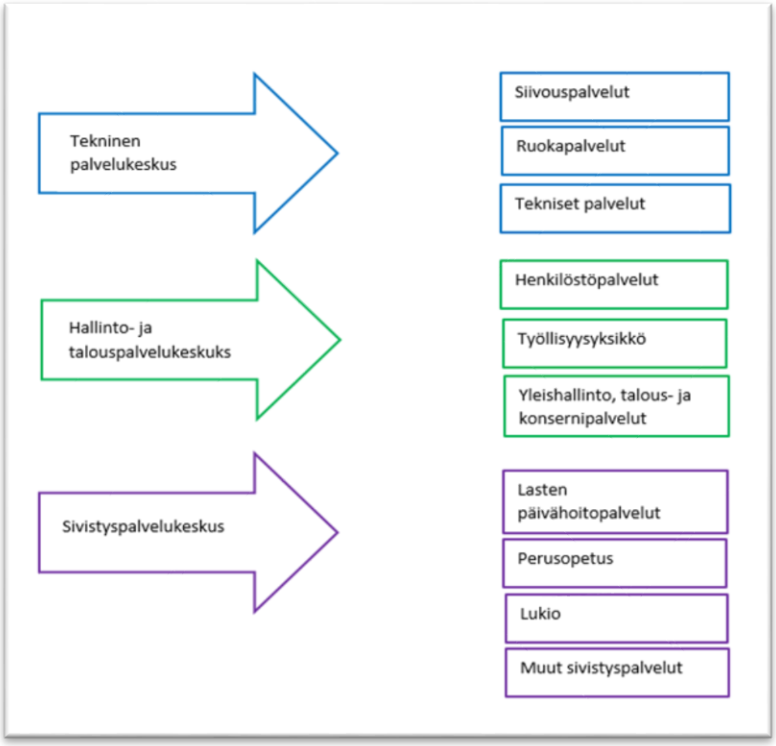
Valmista kysymyspatteristoa täydennetiin avoimilla ”Mitä muuta (kyseiseen työhyvinvoinnin osa-alueeseen) haluaisit tuoda esiin?” -kysymyksillä. Tutkimuksen osallistujilla oli mahdollisuus ohittaa avoimet kysymykset. Lisäksi patteristoon lisättiin poliittista päätöksentekoa arvioiva kokonaisuus, johon vastaaminen oli myös vapaaehtoista. Poliittista päätöksentekoa koskevia tuloksia ei esitetä julkisesti.

6.3 Aineiston analyysi

Kvantitatiivisen tutkimusaineiston analysointi toteutettiin Webropol 3.0 version raportointi ohjelmalla. Aineiston ensimmäinen ajo suoritettiin koko organisaation vastausten osalta käyttäen muuttujina hallinto- ja talouspalvelukeskusta, sivistyspalvelukeskusta ja teknistä palvelukeskusta.

Aineiston ensimmäisen ajon jälkeen todettiin, että palvelukeskuksen valintaan sisältyy vastausvirhe. Ruokapalveluiden työntekijöistä vain 27 prosenttia (4/15 vastaajasta) ja siivouspalvelusta 40 prosenttia (2/5 vastaajasta) vastasi oman työyksikön kuuluvan Teknisen palvelukeskuksen alaisuuteen.

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa havaittu vastausvirhe korjattiin suorittamalla aineiston uudelleen ajo Webropol ohjelmalla palvelukeskuksittain käyttämällä muuttujina työyksiköitä (kuvio 12).



Kuvio 12. Kuntaorganisaatio

Kevään 2017 työhyvinvointitutkimuksen tulosten tarkastelussa huomiota herätti työyksikkökohtiaset erot henkilöstön tyytyväisyyden kokemisessa esimiestyöhön. Esimiestyössä tapahtuneen mahdollisen kehityksen arvioimiseksi aineiston kolmas ajo toteutettiin käyttämällä muuttujina esimiehiä.

Avointen kysymysten vastausten analysointi aloitettiin myös Webropol 3.0 version raportointityökalulla toisen ajon yhteydessä. Työyksiköittäin tallennettujen vastausten sisällöt jaettiin manuaalisesti tekstinkäsittelyohjelmalla teemoihin ja vastauksille

laskettiin esiintymismääriä, sen mukaan montako kertaa kukin teema esiintyi arvioitavan työhyvinvoinnin osa-alueen yhteydessä. Teemoittelun yhteydessä havaittiin, että esimerkiksi työolosuhteista selvittävän avoimen kysymyksen vastausten sisältö saattoi liittyä johonkin muuhun työhyvinvoinnin osa-alueeseen kuten esimerkiksi esimiestyöhön. Esiintymismäärien suuruus kuvaa tässä tutkimuksessa esiin nostetun ilmiön merkittävyyttä henkilöstön kokemalle työhyvinvoinnille.

Tilastollisina analyysimenetelminä käytettiin frekvenssijakaumia, joiden raportoinnissa tulokset päädyttiin esittämään keskiarvoina. Myös kevään 2017 työhyvinvointikyselyn tulosten esittämisessä oli käytetty keskiarvoja ja samanlaisella esitystavalla pyrittiin mahdollistamaan tulosten vertailu.

7 Tulokset

Työhyvinvointikysely suunnattiin kuntaorganisaatiossa 20.11.2017 - 10.12.2017 välisenä aikana työskentelevälle vakituiselle sekä määräaikaiselle henkilöstölle (n=180). Kyselyyn vastasi 95 henkilöä ja vastausaktiivisuus oli 53%. Tutkimuksessa käytetyt taustamuuttujat esitetään taulukkomuotoisesti liitteessä nro 4. Taustamuuttujia tarkastellaan ko. taulukossa rinnakkain KEVA:n (2016) valtakunnallisiin tuloksien kanssa.

Suurin osa syksyn 2017 tutkimukseen osallistuneita oli naisia. Kaikkien vastaajien ikä vaihteli 22 vuodesta 66 vuoteen ja keski-ikä oli 49 vuotta. Valtakunnallisesti kuntaalan henkilöstön keski-ikä vuoden 2017 tilaston mukaan on 45,8 vuotta. (KT Kuntatyönantajat, 2017).

Kyselyyn vastanneista keski-iältään nuorimmat työntekijät työskentelivät siivouspalveluissa (keski-ikä 41 vuotta) ja vanhimmat työllisyysyksikössä (keski-ikä 56 vuotta). Kyseisen kuntaorganisaation henkilöstön keski-ikä on varsin korkea, mikä tietänee lähitulevaisuudessa kunnan eri työyksiköille henkilöstömuutoksia ja mahdollisia tehtävien uudelleen järjestelyjä.

Vastaajien työvuosien keskiarvo oli 15 työvuotta. Pisimmät työurat olivat lukion työntekijöillä (keskiarvo 20 vuotta) ja lyhimmät työurat olivat työllisyysyksikön työntekijöillä (keskiarvo 4 vuotta).

Taulukko 2. Vastaajien määrä ikäryhmittäin

Ikäryhmät	**18 - 29**	**30 - 44**	**45 - 54**	**55 - 67**	**Ei kertonut**
Määrä yhteensä	3	27	27	37	1

7.1 Työolosuhteet

Vastausten perusteella koko henkilöstön kokemus työtilojen ajanmukaisuudesta oli hieman parantanut kevään 2017 tutkimuksen tuloksista (taulukko 3). Vastaajista kuitenkin vain noin puolet kokivat työskentelevänsä ajanmukaisissa tai jokseenkin ajanmukaisissa työtiloissa. Yhteistä näille vastaajille oli, että heidän työtilansa sijaitsevat pääsääntöisesti kunnantalolla.

Kevään 2017 työhyvinvointitutkimuksen jälkeen osa perusopetuksen koululuokista oli siirtynyt väistötiloihin kunnan rakennusten sisäilmaongelmista johtuen. Avointen vastausten perusteella kunnassa tehdyt väistötilaratkaisut koettiin ylimääräistä kuormitusta tuovana tekijänä. Työtiloihinsa tyytymättömimmät työntekijät työskentelevät yhä lasten päivähoitopalveluissa: ka.= 2,9; perusopetuksessa: ka.=2,4; lukiossa: ka.= 2,6 sekä siivouspalveluissa: ka.= 2,8 (Liite 5). Myös organisaatiossa tapahtuneet henkilöstömuutokset koettiin työolosuhteisiin negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä, mikä kävi ilmi avoimista vastauksista.

Perusopetus H1:

> *”Työolosuhteet väistötiloissa ovat sisäilmaltaan terveellisemmät, mutta ilmanvaihto on puutteellinen. Jatkuva työvälineiden ja materiaalien kuljetus, sekä oppilaiden kanssa paikasta toiseen juokseminen kuormittaa. Kiireen ja levottomuuden tunnetta.”*

Siivouspalvelut H2:

”Uudet koulutilat saatava nopeasti, väistötilat aiheuttavat ylimääräistä työtä ja vanhoissa tiloissa on epämiellyttävää ja epäterveellistä työskennellä.”

Tekninen palvelukeskus H3:

Teknisen osaston henkilöstön työnkuvat ovat sekaisin, kun henkilöstö on niin paljon vaihtunut ja varsinaisen teknisen johtajan puuttumisen vuoksi kaikki hänenkin tehtävänsä on jaettu työntekijöiden kesken, jolloin työnkuva on hämärtynyt entisestään. Tämä aiheuttaa sekavuutta ja ylityöllistymistä.

Kevään 2017 tutkimuksen jälkeen henkilöstöpalveluissa työskentelevien toimistotyöntekijöiden työergonomiaa oli kohennettu hankkimalla säädettäviä työpöytiä. Säädettäviä pöytiä ei kuitenkaan oltu hankittu kaikkiin yksiköihin. Työvälineitä koskevissa (5) avoimessa vastauksessa esiin nousi yhä työergonomiaan liittyvät asiat kuten tarpeet säädettäville työpöydille ja satulatuoleille (lukio, perusopetus, työllisyysyksikkö, konsernipalvelut, muut sivistyspalvelut).

Henkilöstöpalvelut H4:

”Työolosuhteet ovat viimevuosina parantuneet huomattavasti säädettävien pöytien ansiosta.”

Lukio H5:

”Työasennot ja ergonomia ovat hyvinvoinnin kannalta tärkeitä. Niinkin konkreettiset asiat kuin satulatuoli ja säädettävä työpöytä olisivat paikallaan.”

Taulukko 3. Työolosuhteissa tapahtunut muutos (koko henkilöstö) kevät 2017 – syksy 2017

Muuttujien arvo 1-5	Taustamuuttujat	Kevät 2017	Syksy 2017
Työtilat ovat ajanmukaiset	Kaikki vastaukset	3,0	3,3
Työvälineet ovat riittäviä	Kaikki vastaukset	3,6	3,7

7.2 Yhteistyö ja tavoitteet

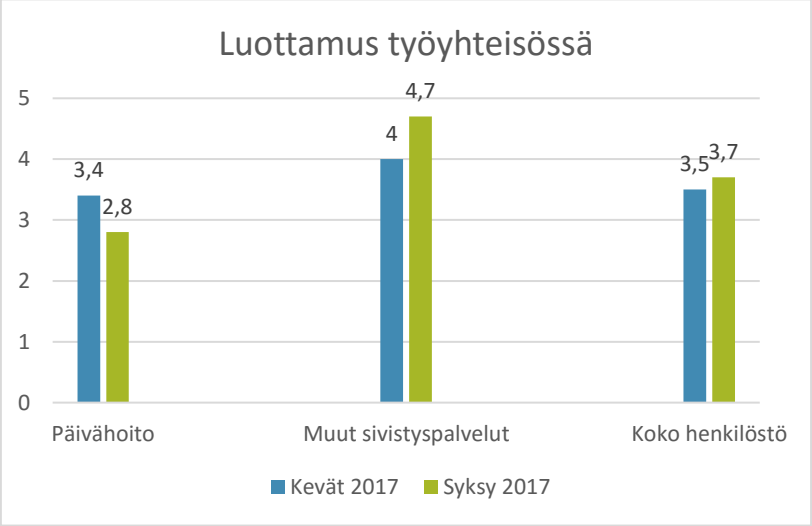
Vastaajista hieman yli puolet (63%) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä työyksikön hyvästä keskinäisestä luottamuksesta (Liite 6). Kevään 2017 työhyvinvointitutkimuksen jälkeen päivähoitopalveluissa oli aloitettu työnohjaus. Toimenpiteistä huolimatta päivähoitopalvelut arvioivat työyksikön keskinäisen luottamuksen kevään 2017 tutkimuksen tuloksia heikommaksi (kuvio 13).

Lasten päivähoito H6:

> *”Työnohjauksia olisi pitänyt järjestää jo paljon aiemmin ja esimies-alaiskeskusteluista (kehityskeskusteluista) pitäisi seurata jotakin…eikä vaan arkistoida mappi ö:hön.”*

Muut sivistyspalvelut H7:

> *”Olen kokenut, että saan tukea työtilanteisiin jotka voivat olla joskus haastavia. Apua saan kaikilta työyksilössä toimivilta, kunhan vain kysyn. Vapautta esimies antaa ja luottaa, että hommat tehdään.”*



Kuvio 13. Kokemus työyhteisöjen keskinäisestä luottamuksesta

Työyksiköiden henkilöiden yhteistyön toimivuutta koskevan mielipideväittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 72% vastaajista. Työyhteisön ilmapiiri

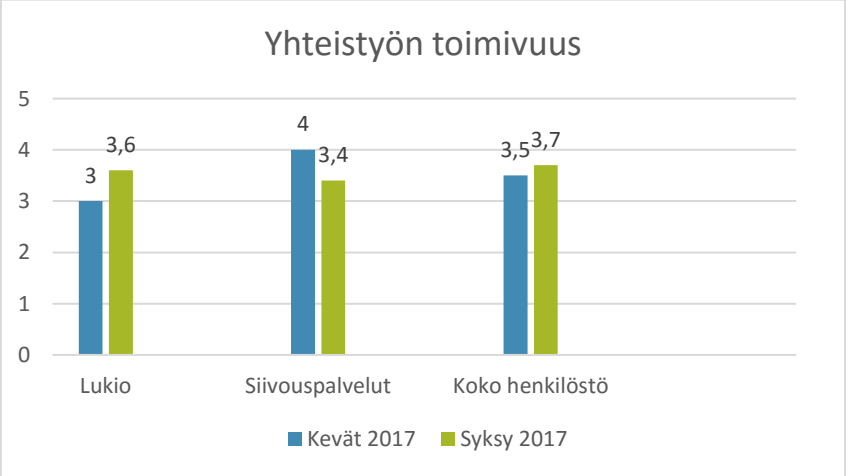
koettiin muutoin hyväksi neljässä (4) avoimessa vastauksessa, mutta esimiehen katsottiin vaikuttavan siihen negatiivisesti (tekninen palvelu, työllisyysyksikkö). Kolmessa (3) avoimessa vastauksessa mainittiin eriarvoisuuden kokemisesta eri ammattiryhmien välillä (perusopetus, lasten päivähoitopalvelut).

Tekninen palvelukeskus H3:

> *”Työyksikön ilmapiiri ja yhteistyö vaihdellut teknisen johtajan tilanteesta riippuen. Työntekijöiden välillä ilmapiiri ja yhteistyö ollut koko ajan hyvä, esimies (nimi poistettu) vaikuttanut ilmapiiriin huonontavasti.”*

Lasten päivähoito H8:

> *”Työyhteisö on jakautunut kahtia, puhutaan toisista selän takana, eri säännöt eri ihmisillä... ”*



Kuvio 14. Kokemus henkilöstön yhteistyön toimivuudesta

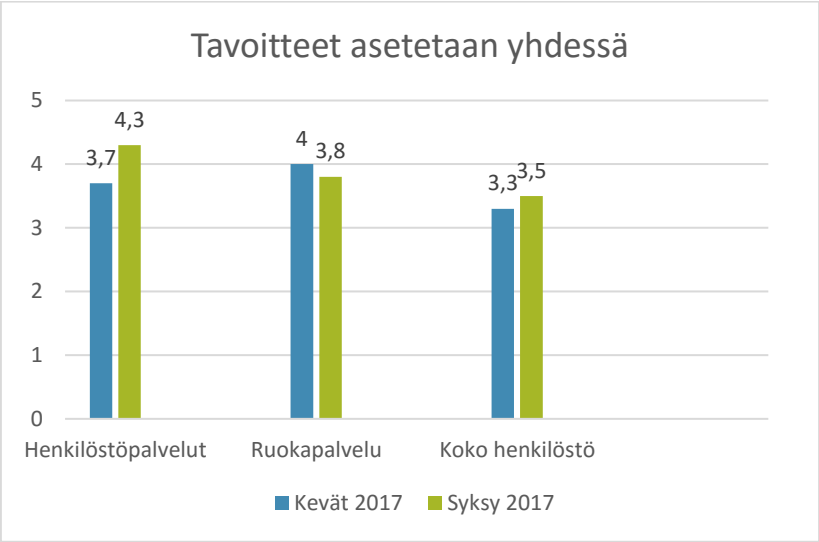
Tavoitteiden asettamisen suhteen kuntaorganisaatiossa oli tapahtunut hieman positiivista muutosta (liite 6). Yleishallinto, talous- ja konsernipalveluista sekä työllisyysyksiköstä tulleissa neljässä (4) avoimessa vastauksessa toivottiin, että tavoitteiden asettamisessa tehtäisiin entistä parempaa yhteistyötä. Kunnan perehdyttämiskäytäntöjen puutteet nostettiin esiin yhdessä (1) avoimessa vastauksessa (muut sivistyspalvelut).

Työllisyysyksikkö H9:

”Toimenkuvien kuvaus puuttuu. Johtaja ei kerro yksikön tavoitteista. Ei ole suuntaa antavia keskusteluja.”

Muut sivistyspalvelut H10:

”Olen vasta aloittanut uudessa työpaikassa ja käytännöt, tehtävä kuvat ja vastuut vasta hahmottua saa itselleni. Perehdytykseen olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota. Pitkäkään työhistoria ei tarkoita sitä, ettei perehdytystä tarvittaisi. Jokainen uusi työpaikka on uusi työpaikka.”



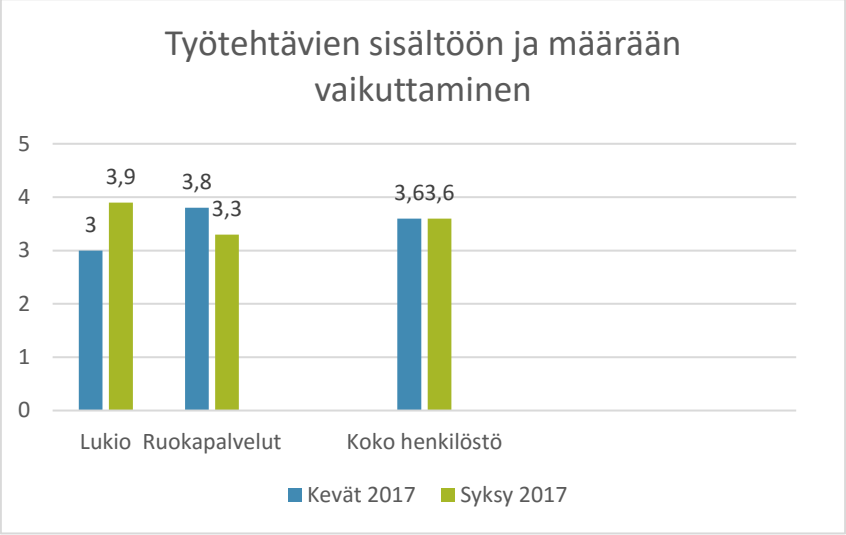
Kuvio 15. Kokemus tavoitteiden asettamisesta yhdessä

7.3 Työn sisältö

Nykyiset tehtävät täysin tai jokseenkin mielekkääksi kokivat 94% vastaajista (Liite 7). Työtehtävien sisältöön ja määrään vaikuttamisessa oli Kevään 2017 tuloksiin verrattuna tapahtunut positiivista muutosta lukion vastauksissa ja vastaavasti negatiivista ruokapalvelujen henkilöstön vastauksissa (kuvio 16). Sekä kevään 2017 että syksyn 2017 tulosten mukaan kunnassa koetaan työn aiheuttamaa henkistä kuormitusta enemmän kuin työn fyysistä rasittavuutta (taulukko 4).

Siivouspalvelut H12:

”Haluan vain sanoa, että itse todella pidän työstäni ja on ilo tulla töihin päivittäin.”



Kuva 16. Kokemus omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista

Avointen vastausten perusteella henkistä kuormitusta aiheuttivat tehtävänkuvien selkeyttämisen tarve (4) (yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut, työllisyysyksikkö, tekninen palvelu ja muut sivistyspalvelut), työtehtävien määrä (4) (tekninen palvelu, perusopetus, muut sivistyspalvelut), yksin työskentely (2) (perusopetus, lasten päivähoitopalvelut) ja työn haastavuus (5) (lasten päivähoito, tekninen palvelu, perusopetus).

Työllisyysyksikkö H13:

”Emme ole tehneet yhdessä esimiehen kanssa tehtävänkuvauksia, joten se jo tuottaa hieman epäselvyyttä. On joutunut luomaan itse tehtävänkuvansa. Työ on erittäin mielenkiintoista työttömien parissa, mutta rehellisesti sanottuna meiltä puuttuu osastolta jämäkkä johto!”

Tekninen palvelukeskus H14:

”Työssä on tiettyjä jaksoja, jolloin hommat on tehtävä kelloon katsomatta. Työ on ajoittain hyvinkin kuormittavaa (henkisesti), kun aika ei tunnu riittävän kaikkeen mitä pitäisi ehtiä tekemään.”

Lasten päivähoito H8:

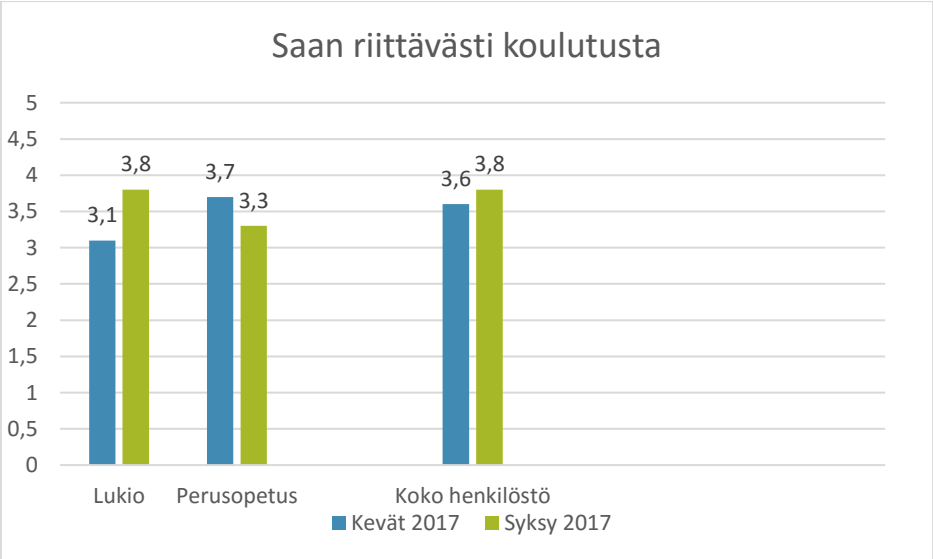
> *”Perheiden vaikeudet rasittavat myös hoitajaa ja kotona yksin työskentelevänä joudun yksin kantamaan välillä raskaitakin asioita mielessäni. Esimieheltä saa hyvin harvoin tukea vaikeisiin/raskaisiin asioihin.”*

Taulukko 4. Työ kuormittavuuden kokemisessa tapahtunut muutos (koko henkilöstö) kevät 2017 – syksy 2017

Muuttujien arvo 1-5	Taustamuuttujat	Kevät 2017	Syksy 2017
Työni ei ole fyysisesti liian rasittavaa	Kaikki vastaukset	4,1	3,9
Työni ei ole henkisesti liian rasittavaa	Kaikki vastaukset	3,3	3,3

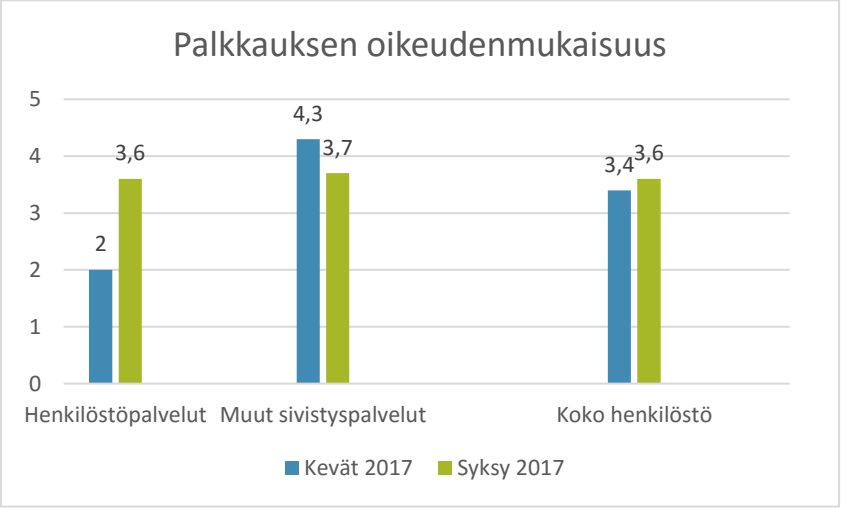
7.4 Osaaminen ja palkitsemisen

Vastaajista lähes kaikki kokivat (94%) työtehtävien vastaavan joko täysin tai jokseenkin omaa osaamista (Liite 8). Vastausten perusteella ei oman osaamisen suhteen ollut tapahtunut muutosta kevään 2017 tuloksiin verrattuna. Koko henkilöstön vastausten perusteella kokemus riittävästä koulutuksen saamisesta, oli muuttunut hieman kevättä 2017 positiivisemmaksi (kuvio 17).



Kuvio 17. Kokemus koulutuksen saamisesta

Kevään 2017 kyselyn jälkeen henkilöstöpalveluiden henkilöstön palkkaus ja tehtävänkuvat tarkistettiin. Koko henkilöstön vastausten perusteella henkilöstön suhtautumisessa palkkaukseen oli kevään 2017 tuloksiin verrattuna tapahtunut hieman positiivista muutosta (taulukko 9). Työyksiköistä lukion: ka. 4,8; siivouspalvelujen: ka. 4,2; ja perusopetuksen: 4,0; henkilöstö arvioi palkkauksen määräytyvän oikeudenmukaisin perustein. Vastaavasti kriittisimmin palkkauksen oikeudenmukaisuuden arvioi työllisyysyksikön: ka. 2,4; ja lasten päivähoitopalveluiden henkilöstö: ka. 2,5 (liite 7).



Kuvio 18. Kokemus palkkauksen oikeudenmukaisuudesta

Palkkakusen oikeudenmukaisuutta arvioitaessa kahden (2) avoimen vastauksen mukaan tehtävien muuttumisen yhteydessä ei kunnassa oltu tarkastettu palkkausta tehtävänkuvan mukaiseksi (Tekninen palvelu, Yleishallinto, henkilöstö- ja konsernipalvelut).

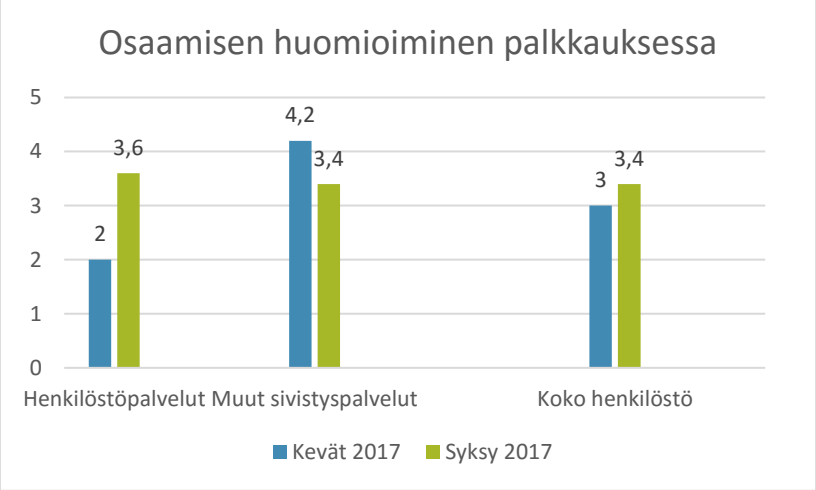
Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut H15:

> *”Esimies huolehtisi, että kun tehtävät muuttuvat niin myös palkka-asia hoidetaan ja säännöllisesti katsotaan, ettei jonkun henkilön tai ryhmän palkka jää jälkeen. Kunnan työvuosimuistaminen ei ole tasapuolista. Niitä muistetaan jotka itse huolehtivat/ilmoittavat, että on oikeus kunnan lahjaan.”*

Kahdeksassa (8) avoimessa vastauksessa toivottiin osaamisen huomioimista palkkauksessa (lasten päivähoito, muut sivistyspalvelut, yleishallinto, henkilöstö- ja konsernipalvelut, työllisyysyksikkö, ruokapalvelut ja tekninen palvelu).

Lasten päivähoito 16:

> *”Vaikea kommentoida, kun ei tiedä toisten palkkoja. Pelkkä työssä oltu aika ei saa olla peruste vaan työn sisältö ja saadut tulokset ottava huomioon. Kun itse tekee täysillä työtään, odottaisi sitä koko tiimiltä. Asiat pitää hoitaa sovitusti. Vahinkoja tietysti sattuu kaikille.”*



Kuvio 19. Osaamisen huomioimisessa palkkauksessa

7.5 Työkykyä ylläpitävä toiminta

Kevään 2017 työhyvinvointikyselyn jälkeen kunnassa oli lisätty koko organisaation henkilöstön yhteistä työkykyä ylläpitävää toimintaa. Kehittämistyön positiiviset vaikutukset näkyivät selkeimmin henkilöstöpalvelujen ja lukion henkilöstön tyytyväisyyden lisääntymisenä (kuvio 20).

Vastausten perusteella henkilöstön tyytyväisyydessä työkyvyn ylläpitämiseen oli koko henkilöstön vastausten osalta tapahtunut hieman positiivista muutosta (taulukko 10). Tyytyväisintä työyksikön työkykyä ylläpitävääntoimintaan oli henkilöstöpalveluissa: ka. 4,0; siivouspalveluissa: ka. 4,0; yleishallinto, talous- ja konsernipalveluissa: ka.3,9; sekä ruokapalveluissa: ka.3,8 (liite).

Kriittisimmin työyksikön työkykyä ylläpitävään toimintaa arvioi lasten päivähoito (2,5) ja työllisyysyksikkö (ka. 2,9).

Kuvio 20. Tyytyväisyys työkykyä ylläpitävään toimintaan

7.6 Organisointi

Työyksikön organisaation ja työnjaon toimivuus oli arvioitu koko henkilöstön osalta kevään 2017 tuloksia heikommaksi (liite 9). Oman työyksikön organisaation toimintaa arvioitiin kriittisesti viidessä (5) avoimessa vastauksessa esimiestyössä olevien kehittämistarpeiden vuoksi (työllisyysyksikkö, lasten päivähoito, perusopetus). Naisten ja miesten tasa-arvoisesta kohtelua selvittävän mielipideväittämän kanssa vastaajista 71% oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä (liite 9).

Lasten päivähoito H8:

> *”Esimies vastuussa ajan järjestämisestä keskusteluille ongelmatilanteissa. Ei ole puuttunut, vaikka on kuullut asiasta. Nyt työnohjauksessa paljastuu asioita, joita ei enää muista kunnolla. Onneksi se saatiin viimein.”*

Asioiden käsittelyn avoimuuden koko henkilöstö arvioi selvästi paremmaksi kuin keväällä 2017 (kuvio 21). Kevään 2017 kyselyn jälkeen esimerkiksi kunnantalossa työs-

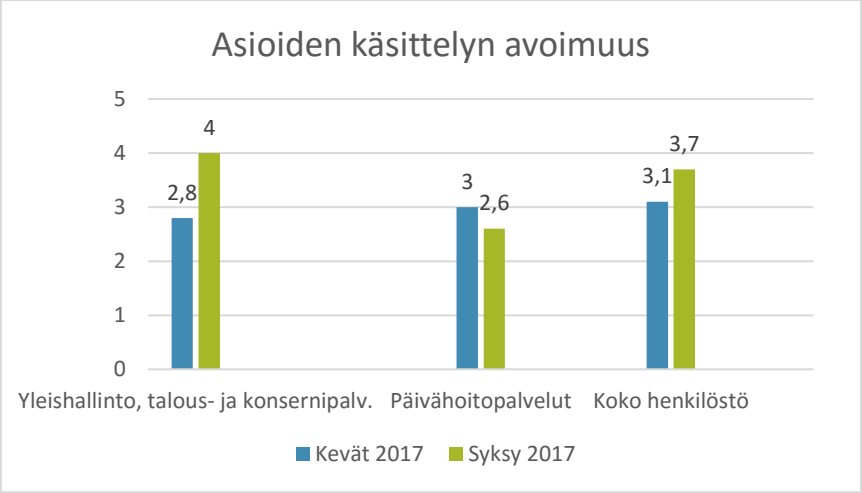
kenteleville henkilöille oli aloitettu viikoittaiset infotilaisuudet. Tiedottamisessa olevat kehittämistarpeet nostettiin esiin kolmessa (3) avoimessa vastauksessa (työllisyysyksikkö, siivouspalvelut, perusopetus).

Työllisyysyksikkö H9:

> *”Avoimuutta ja puhumista kaipaan enempi työasioihin. Minua ei säät kiinnosta ne näkee, kun ajelee töihin.”*

Perusopetus H17:

> *”Ei ole asiallista tiedottamista, jos esimies kertoo vain osalle henkilökunnasta esim. aikatauluista ja muutoksista. Sijaistamisesta ei myöskään välttämättä tule tieto henk.koht., vaan tieto on saatettu jättää lapulla opehuoneen pöydälle, josta se pitää älytä käydä fyysisesti katsomassa.”*

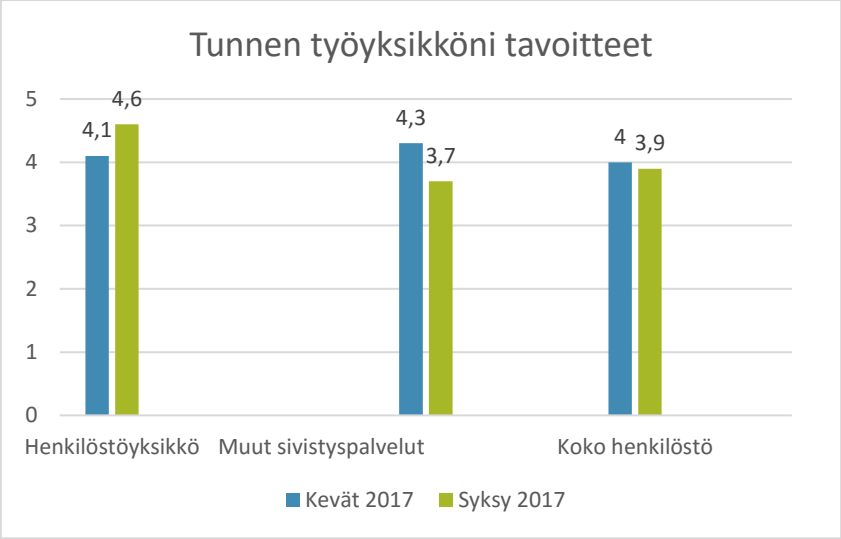


Kuvio 21. Kokemus asioiden käsittelyn avoimuudesta

Työyksiköiden tavoitteiden tuntemisen koko henkilöstö oli arvioinut kevään 2017 tuloksia hieman heikommaksi (kuvio 22). Vastaajista valtaosa (72%) oli kuitenkin täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tuntee työyksikkönsä tavoitteet (Liite 9). Avoimissa vastauksissa esiin nousi kunnan perehdyttämiskäytännöissä olevat puutteet (2) (siivouspalvelu, muut sivistyspalvelut).

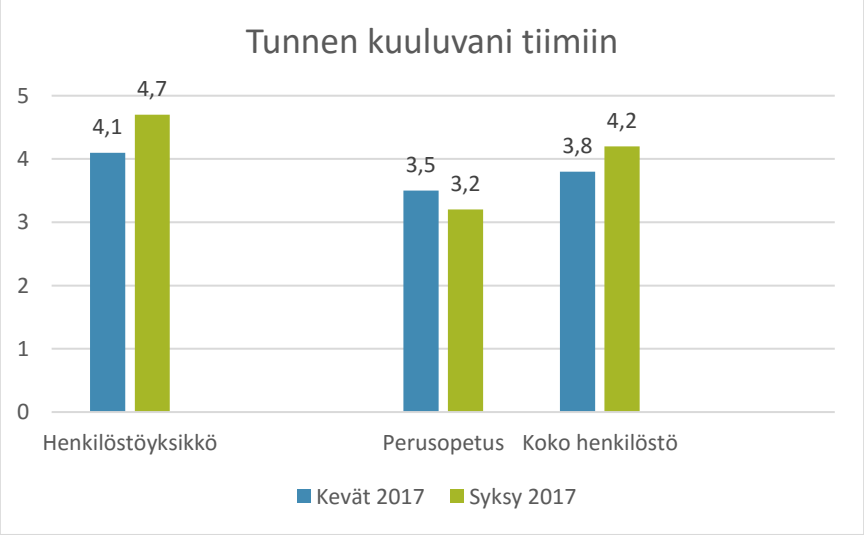
Muut sivistyspalvelut H10:

”Perehdytystä ollut aika olematonta, en ole täysin selvillä mitä minulta odotetaan (tavoitteita ei ole määritelty), työnantaja voisi ottaa uudet työntekijät paremmin huomioon (esim. "tervetuloa taloon"-tilaisuudet?). Palkassa olisi hyvä ottaa huomioon työn vaativuus – esim. kaksi kuntaa.”



Kuvio 22. Tavoitteiden tunteminen

Tiimiin kuulumista selvittävän mielipideväittämän kanssa oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä lähes kaikki vastaajat (80%). Kevään 2017 tuloksiin verrattuna henkilöstöyksikkö arvioi tiimiin kuulumista selvästi aikaisempaa positiivisemmin ja vastaavasti perusopetus negatiivisemmin (kuvio 23).



Kuvio 23. Kokemus tiimiin kuulumisesta

7.7 Esimiestyö

Työhyvinvointikyselyn avoimissa vastauksissa esimiestyö mainittiin kaiken kaikkiaan yhteensä 49 kertaa. Tulosten perusteella esimiestyössä oli työyksikkökohtaisia eroja (taulukko 5). Kokonaisuutena tarkastellen esimiestyötä oli arvioitu kevään 2017 tutkimuksen tuloksia hieman positiivisemmin. Positiivista palautetta esimiestyöstä annettiin kuitenkin vain kolmessa (3) avoimessa vastauksessa.

Muut sivistyspalvelut H6:

> *”Esimiehen puheille voi aina mennä ja tuntee olonsa hyväksi, että huoli kuunnellaan ja siihen tartutaan.”*

Esimiestehtävissä tapahtuneet henkilöstövaihdosten vaikutus työhyvinvointia heikentävänä tekijänä nostettiin esiin viidessä (5) avoimessa vastauksessa. Lisäksi esimiestyössä olevien ongelmien mainittiin lisäävän henkistä kuormitusta yhteensä neljässä (4) avoimessa vastauksessa.

Tekninen palvelukeskus H7:

> *”Tällä hetkellä ei ole esimiestä ketä arvostella. Kehityskeskustelussa en ole ollut kertaakaan kunnalla työssä ollessani (6 vuotta).”*

Lasten päivähoito H18

> *”Esimies unohtaa paljon asioita, joutuu muistuttamaan häntä, joskus jopa tekemään itse asioita, jotka kuuluisi hänen tehdä.. Ei ole aina tasapuolinen työntekijöitä kohtaan..”*

Tarve palaverikäytäntöjen kehittämiselle mainittiin neljässä (4) avoimessa vastauksessa ja kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen viidessä (5) avoimessa vastauksessa. Esimiestyöhön liittyvistä vuorovaikutuksen ongelmista ja tuen puutteesta mainittiin viidessä (5) avoimessa vastauksessa ja neljässä (4) avoimessa vastauksessa nostettiin esiin esimiehen puutteet työntekijöiden tasapuolisessa kohtelussa.

”Valitettavasti en voi kehua esimiestäni. Hänen kanssaan ei voi puhua vakavista asioista. Mielestäni hänellä ei ole siihen työkaluja. Hänellä ei ole myöskään mitään hajua meidän arjesta, hän ei ole kiinnostunut meidän työstä.”

Taulukko 5. Esimiestyön arviointi

Muuttujan arvo: 1-5	Taustamuuttujat	Kevät 2017	Syksy 2017	Keskiarvo jakauma
Esimieheni kannustaa ja edistää tavoitteiden toteutumista	Kaikki vastaukset	3,4	3,5	2,5 - 4,8
Esimieheni johtamistapa on hyvä	Kaikki vastaukset	3,3	3,5	2,3 - 4,8
Esimieheni käsittelee ristiriidat hyvin	Kaikki vastaukset	3,2	3,3	2,2 - 4,5
Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa	Kaikki vastaukset	3,1	3,0	1,5 - 4,3
Kehityskeskustelut ovat olleet hyödyllisiä	Kaikki vastaukset	3,1	3,2	2,0 - 4,1
Esimies antaa riittävästi palautetta työstäni	Kaikki vastaukset	3,5	3,3	2,5 - 4,3

8 Pohdinta ja johtopäätökset

8.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvoinnin nykytilan tutkimushetkellä ja tunnistaa työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta ensisijaisia kehittämiskohteita. Survey-tutkimusmenetelmä tuki tässä tutkimuksessa erinomaisesti erilaisten ilmiöiden yleisyyden esiin tulemista ja mahdollisti näin ollen tärkeimpien kehittämiskohteiden tunnistamisen.

Täysin luotettavien työyksikkökohtaisten johtopäätösten tekeminen työhyvinvoinnin kokemuksen muuttumista, kevään 2017 tutkimuksen tuloksiin vertaamalla, ei tämän tutkimuksen yhteydessä ollut täysin mahdollista. Haasteen työhyvinvoinnin työyksikkökohtaisen kehittymisen luotettavalle seuraamiselle toi alhaisen vastausaktiivisuuden lisäksi tulosten tarkastelu keskiarvo tasolla. Tutkimuksen vastausprosentti kattaa vain noin puolet kunnan henkilöstöstä ja pienissä työyksiköissä yhdenkin vastaajan vaihtuminen voi muuttaa työyksikkökohtaisia keskiarvolla mitattuja tuloksia merkittävästi.

Mikäli tutkimuksella halutaan selvittää erilaisten työhyvinvointia tukevien interventioiden vaikutuksia, tulisi jo tutkimusasetelmassa varmistaa vastaajien pysyminen samoina henkilöinä sekä ennen ja jälkeen intervention (KvantiMOTV). Tästä johtuen tämän tutkimuksen tulosten perusteella havaitut työhyvinvoinnin kehittymisen muutokset ovat lähinnä suuntaa antavia ja niiden tarkastelussa on otettava huomioon henkilöstössä mahdollisesti tapahtuneet muutokset.

Tulosten perusteella kehittämiskohteena olevan kunnan työntekijöiden kokemuksessa työhyvinvoinnin nykytilasta oli työyksikkökohtaista vaihtelua. Työyksiköittäin tarkasteltuna positiivista työhyvinvoinnin muutosta oli tutkimuksen tulosten perusteella tapahtunut erityisesti henkilöstöyksikössä ja lukiossa. Vastaavasti muut sivistyspalvelut olivat arvioineet työhyvinvointia hieman kevättä 2017 kriittisemmin.

Keskeisimmät työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat tekijät olivat joko suoraan tai välillisesti yhteydessä työolosuhteisiin sekä esimiestyöhön. Kyselyn perusteella kehittämiskohteeksi nousivat muun muassa tavoitteiden asettaminen, puutteet uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja poikkihallinnollinen yhteistyö. Erityisesti tarvitaan tukea oman työn kehittämiseen, joka lisäisi työmotivaatiota ja työn hallinnan tunnetta. Sanallisesta palautteesta kävi ilmi, että osa työntekijöistä kokee, etteivät he tiedä mitä heiltä odotetaan heidän omassa työssään.

Aura ja muut (2016, 72) sekä Pekkarinen ja Pekka (2016, 38-40) nostavatkin esiin sen tosiasian, että lukuisissa työhyvinvointitutkimuksissa esimiestyön laadulla tai sen puutteella on todettu olevan keskeisestä merkityksestä henkilöstön työhyvinvoinnille. Esimiestyön osalta tämän tutkimuksen tulokset eivät siis tee poikkeusta. Henkilöstötuottavuuden näkökulmasta kyseisen kuntaorganisaation työhyvinvoinnin edistämisen yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista onkin esimiestyön ja johtamisjärjestelmän kehittäminen.

Henkilöstön työhyvinvoinnin vahvuutena olivat täydennyskoulutusmahdollisuuksien arvostamiseen ja motivaatio ylläpitää omaa osaamistaan. Henkilöstötuottavuuden edistämisen näkökulmasta henkilöstön myönteinen suhtautuminen oman osaamisen vahvistamiseen on kannattavaa hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatimisessa.

Työn sisällön mielekkyys ja oman työtiimin toimivuudesta arvioitiin pääsääntöisesti jokaisessa työyksikössä hyväksi. Tulosten tarkastelu rinnakkain Kevan Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen tuloksien (2017) kanssa antaakin osviittaa siitä, ettei soteuudistus varsinaisesti uhkaa kuntaan jäävän henkilöstön kokemusta työn mielekkyydestä. Kunnan työhyvinvointitutkimuksessa ei ollut mukana sote henkilöstöä.

8.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tuloksista työhyvinvoinnin tärkeimpinä kehittämiskohteina esiin nousivat epäselvät tehtävänkuvat ja esimiestyössä olevat kehittämistarpeet. Henkilöstön

työhyvin suurimpana vahvuutena oli myönteinen suhtautuminen oman osaamisen kehittämiseen.

Kehittämisehdotuksena kehittämiskohteena olevalle kuntaorganisaatiolle esitetään seuraavia henkilöstötuottavuuden edistämiseen tähtääviä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on lisätä työntekijöiden kokemaa työn hallinnan tunnetta ja sitä kautta edistää työhyvinvointia.

1. Henkilöstön työnhallinnantunnetta lisätään henkilöstölähtöisesti tunnistamalla jokaisen omassa työssä organisaation toimintaa tukevia kehittämistarpeita. Konkreettisena työkaluna kehittämistarpeiden tunnistamisessa käytetään vuosikelloa. Kehittämistarpeiden tunnistamisen tueksi järjestetään sekä tiimityöskentelyn ohjausta, että yksilöohjausta.

   Tavoitteena on auttaa henkilöstöä tunnistamaan omassa työssään keskeisimmät aikataulut ja kehittämistarpeet, jotta jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus työskennellä entistä suunnitelmallisemmin ja oikea-aikeisemmin. Pitkän tähtäimen tavoitteena on koetun henkisen kuormituksen vähentäminen ja sitä kautta sairauspoissaolojen merkittävä väheneminen ja ennenaikaisten eläköitymisien ennaltaehkäisy. Tuloksena työtyytyväisyys esimiestyöhön, oman työn hallintaan ja tavoitteiden asettamiseen sekä tavoitteiden säännöllisen seurantaan lisääntyy.

2. Työyhteisöjen toimivuutta tuetaan järjestämällä työyksikkökohtaista työnohjausta.

3. Esimiesten työn tueksi järjestetään esimieskoulutusta.

4. Strategisen hyvinvoinnin edistämisen tavoitteeksi asetetaan poikkihallinnollisen yhteistyön kehittäminen.

5. Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin tukemiseksi perustetaan poikkihallinnollinen työryhmä, vastaamaan työkykyä yläpitävän toiminnan järjestämisestä.

6. Kunnan työhyvinvointikyselyä täydennetään poikkihallinnollista yhteistyötä arvioivilla kysymyksillä. Lisäksi kysymyspatteristoa täydennetään muun muassa epäasiallista kohtelua ja työpaikkakiusaamista selvittävillä kysymyksillä.

8.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimus on toteutettu noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013) määritelmän mukaista tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen toteuttamisessa, aineiston keruussa ja tulosten raportoinnissa on noudatettu avoimuutta ja rehellisyyttä. Hallinto- ja henkilöstöpäällikkö esitteli työhyvinvointikyselyn ennen aineiston keruun aloittamista Karstulan kunnan johtoryhmälle, joka hyväksyi työhyvinvointikyselyn sisällön. Aineiston keruussa käytettiin Karstulan kunnan Webropol lisenssiä, jonne tutkimuksen tekijän henkilökohtaisen tunnusten taakse sijoitettiin työhyvinvointikansio kerätyn aineiston säilyttämiseksi. Käyttöoikeus aineiston tarkasteluun ja käsittelyyn rajattiin tutkimuksen tekijän lisäksi hallinto- ja henkilöstöpäällikölle sekä kunnan ICT henkilölle. Tutkimuksen tekemisestä laadittiin kirjallinen sopimus hallinto- ja henkilöstöpäällikön kanssa. (Kuula 2011, 100-101)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013) periaatteiden mukaisesti tiedote työhyvinvointikyselystä, sen tavoitteista ja vastausaikataulusta sekä mahdollisuudesta osallistua kaikkien vastaajien kesken arvottavien palkintojen arvontaan, lähetetiin kunnan kaikille työntekijöille sähköpostitse. Tiedotteessa kerrottiin, että työhyvinvointikyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömänä sähköisen linkin kautta. Lisäksi mainittiin, että työhyvinvointikysely on osa YAMK opinnäytetyötä ja sen tarkoituksena on koota tietoa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatimiseksi. Myös yksiköiden esimiehiä ohjeistettiin tiedottamaan työntekijöitään työhyvinvointikyselyyn vastaamisen tärkeydestä. (Kuula 2011, 61, 105.)

Tutkimukseen osallistuvien yksityisyyden turvaamiseksi työhyvinvointikyselyssä ei kerätty vastaajien suoria tunnistetietoja. Epäsuorina tunnisteina käytettiin ikää, työyksikköä sekä palvelukeskusta, jonka alaisuudessa työskentelee. Tulosten esittämisen yhteydessä varmistettiin, etteivät yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa. (Kuula 2011, 112.)

Tulosten analysoinnin yhteydessä tunnistettiin taustamuuttujana olevan palveluyksikön valinnassa vastausvirheitä. Tulosten oikeellisuuden varmistamiseksi työhyvinvoinnin tulokset esitetäänkin ainoastaan työyksikkökohtaisesti. Tulosten oikeellisuutta pyrittiin tässä tutkimuksessa lisäämään myös siivous- ja ruokapalveluhenkilöstön mahdollisuudella valita taustamuuttujista oma työyksikkönsä. Kevään 2017 kyselyssä ruoka- ja siivouspalvelujenhenkilöstö muodostivat yhtenäisen kokonaisuuden. Tehty ratkaisu mahdollistaa jatkossa siivous ja ruokapalvelujen työhyvinvoinnin kehittymisen seuraamisen omina yksiköinään.

Tutkimuksessa käytettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseksi. Avoimilla kysymyksillä kerätty tieto nosti esiin pääsääntöisesti työhyvinvoinnin kokemukseen kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei olut pakollista ja vastaajista vain noin yksi vastaaja viidestä vastasi avoimiin kysymyksiin.

Laaksonen (2103, 24) toteaa, että tutkimusten mukaan avointen vastausten laatuun vaikuttaa vastaamiseen varattu tila. Tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastaustila rajoittui 300-700 merkkiin. Vastaustilan rajaaminen voi osaltaan vaikuttaa avointen kysymysten kautta kerätty tiedon luonteeseen. Epäkohtien esiin tuomisen mahdollisuus kuitenkin vahvisti kehittämistarpeiden tunnistamista, koska se toi konkreettisesti esiin erityisesti toimenkuvien epäselvyyden sekä työolosuhteiden ja esimiestyön vaikutuksen työhyvinvoinnin kokemukseen.

Työhyvinvointikyselyn toimivuus testattiin koevastaamalla kyselyyn muutaman kerran ennen kyselyn julkaisemista. Tutkimuksessa käytetyt mielipideväittämät olivat FCG Konsulttiyrityksen laatimia ja niissä on selkeästi yhtenäisyyttä Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa (KEVA 2016) käytettyjen mielipideväittämien kanssa.

Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen mielipideväittämistä poiketen FCG Konsultointiyritys oli rajannut omasta kysymyspatteristostaan pois työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta arvioituna varsin relevantteja kysymyksiä, kuten henkilöstön kokemuksien selvittämisen työpaikkakiusaamisesta, henkisen ja fyysisen väkivallan kohtaamisesta sekä työyhteisön/esimiehen suhtautumisesta osatyökykyisen henkilön työhön paluuseen. Luotettavuuden lisäämiseksi kysymyspatteristoa tulisi jatkossa täydentää myös ns. ikäviä asioita kartoittavilla kysymyksillä.

Pienissä yksiköissä kynnys kriittisen palautteen antamiseen esimiestoiminnasta voi olla korkea, vaikka kyselyyn vastataankin nimettömänä. Tutkimuksessa arvioiduilla esimiehillä saattoi esimerkiksi olla vain neljä alaista. Tässä tutkimuksessa kritiikkiä oli kuitenkin annettu riippumatta alaisten määrästä, jonka vuoksi esimiestyön tuloksia voidaan pitää melko luotettavina.

Tutkijan rooli työyhteisön jäsenenä on tässä tutkimuksessa tiedostettu ja tulosten tulkinnassa on pyritty säilyttämään objektiivisuus erityisellä huolellisuudella aineiston käsittelyssä. Henkilöstöön kuuluvana tutkijana olen osallistunut tutkimukseen myös vastaajana, mikä jälkeenpäin arvioituna oli tulosten luotettavuuden kannalta huono valinta. Tutkijan roolissa kyselyyn vastaamiseen liittyy vastausrasitetta, mikä Laaksosen (2013,23) mukaan tarkoittaa vastaamista miellyttämisen tai velvollisuuden vuoksi. Tällaisessa tilanteessa tyypillisesti vältetään äärivastausten antamista.

Tässä tutkimuksessa tutkijana olen oman objektiivisuutensa varmistamiseksi jättänyt kokonaan vastaamatta avoimiin kysymyksiin, mikä tuo aineistonkeruuseen luotettavuusongelman. Kysymysten tavoitteena, kun oli kerätä mahdollisimman totuudenmukaisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Kehittämisehdotusten laadinnassa työyhteisöön kuuluminen voidaan katsoa kuitenkin tutkijan eduksi, sillä se auttaa tunnistamaan sellaisia ilmiöitä työhyvinvoinnista, joiden kartoittaminen jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja toi näin ollen varmuutta kehittämisehdotusten laadintaan.

8.4 Pohdinta

Usean eri asiantuntijan (Aura 2017, 7-8; Kauhanen 2016, 26-27; Manka ja muut 2007; Suutarinen ja muut 2010, 45; Vesterinen 2009, 270) näkemysten mukaan työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia.

Vastatakseen työelämän kehittämisstrategian tavoitteisiin (Puttonen ym. 2016, 5, 22) tulisi kaikissa Suomen kuntaorganisaatiossa pyrkiä kehittämään henkilöstön työhyvinvointia siten, että kuntahenkilöstö selviytyy työelämässä tapahtuvien muutosten tuomissa haasteissa parhaalla mahdollisella tavalla, eikä esimerkiksi eläköidy ennenaikaisesti.

Koska Karstulan kunnan sosiaali ja terveyspalvelut tuottavat perusturvaliikelaitos Saarikka, ei mahdollinen sote- henkilöstö siirtyminen maakunnalle näyttäydy niin isona toimintaympäristön muutoksena Karstulan kuntaorganisaatiossa, kuin muissa kunnissa. Tästä huolimatta sote- ja maakuntauudistuksen taustalla ollut tiedolla johtamisen kehittämisen vaatimus, tuo väistämättä muutoksia myös Karstulan kuntahenkilöstön työn sisältöihin. Siitäkin huolimatta, että sote uudistuksen toteutuminen jälleen kerran viivästyy.

Karstulan kunnassa on muihin kuntaorganisaatioihin verrattuna keskimääräisesti korkeampi henkilöstön keski-ikä. Eläkkeelle siirtyvien henkilöiden lisätessä omalta osaltaan kunnan henkilöstön vaihtuvuutta ja tehtävien uudelleen järjestelemisen tarvetta, oli varsin perusteltua tarkastella Karstulan kunnan työhyvinvoinnin edistämistä strategisen hyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden lisäämisen näkökulmasta. Erityisesti, kun työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella, muun muassa epäselvät tehtävän kuvat koettiin henkilöstössä yhtenä merkittävänä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä.

Karstulan kuntahenkilöstön vahvuutena myönteinen suhtautuminen oman osaamisen kehittämiseen. Auran ja muiden (2018b, 107) näkemyksen mukaan henkilöstön osaamisen varmistaminen onkin organisaation yksi keskeisemmistä tehtävistä. Työhyvinvointitutkimuksella osoitetut puutteet Karstulan kunnan esimiestyössä tuovat sitä vastoin haasteen kunnan henkilöstötuottavuuden edistämiselle. Auran ja muiden (2016, 72) mukaan esimiesten roolilla, kun on erittäin suuri merkitys henkilöstötuottavuuden kasvulle.

Henkilöstön osaamisen varmistamiseksi, opinnäytetyön kehittämisehdotuksissa esitetäänkin kuntaorganisaation sisäisten prosessien kehittämistä ja poikkihallinnollisten tiimien toiminnan vahvistamista. Kehittämisehdotusten taustalla on opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kautta tunnistettu tarve tiedolla johtamisen prosessien kehittämiseksi ja kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osaamisen vahvistamiseksi yleisesti kunnissa, ja siten myös Karstulassa.

Puttosen ja muiden (2016, 21) mukaan työhyvinvoinnin edistämiseksi valittujen toimenpiteiden käyttöönotto ja juurruttaminen osaksi organisaation toimintaa vie aikaa ja vaatii panostamista, eikä sitä Auran (a2017, 7) mukaan tulisi irrottaa muusta organisaation toiminnasta erilliseksi projektitoiminnaksi. Työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteiden toteutumista tuleekin seurata ja valittujen toimintatapojen vaikutuksia arvioida säännöllisesti. Käytännössä se tarkoittaa, että Karstulan työhyvinvoinnin tutkimuksellisen kehittämistyön tulee siirtyä kehittämisehdotusten toteuttamisen jälkeen Demingin ympyrässä uudelle kierrokselle.

LÄHTEET

410/2015 Kuntalaki. Viitattu 16.10.2018. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410

1326/2010 Terveydenhuoltolaki. Viitattu 19.10.2018. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326

Ahonen, G. 2017. Henkilöstötuottavuus toiminnan tehokkuuden kehittäjänä. Julkaisussa Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. Henkilöstö-johtamisen hyvät käytännöt. Toim. KT Kuntatyönantajat. Helsinki: Hämeen kirjapaino, 10 - 12. ISBN 978-952-293-512-0.

Arveson, P. 1998. The Deming Cycle. Balanced Scorecard Institute. Viitattu 9.4.2018. http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Articles-Videos/The-Deming-Cycle

Aura, O. 2017a. Henkilöstötuottavuuden merkitys kunnan toiminnan tukijana. Julkaisussa Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Toim. KT Kuntatyönantajat. Helsinki: Hämeen kirjapaino, 7 - 9. ISBN 978-952-293-512-0.

Aura, O. 2017b. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen tutkimuksen ja kokemusten valossa. Julkaisussa Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Toim. KT Kuntatyönantajat. Helsinki: Hämeen kirjapaino, 16 - 23.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. 2018a. Henkilöstötuottavuuden johtaminen Arjessa 2015 – 2017: Tieteellinen raportti henkilöstötuottavuuden johtamisesta, muutoksista ja yhteyksistä taloudelliseen tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Seinäjoki: Arjessa Oy. Viitattu 27.1.2019. https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuuden_johtaminen_arjessassa_2018.pdf

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. 2018b. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen laaja tulosraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. ISBN 978–952–68651–4–0. Viitattu 30.1.2019. https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilo%CC%88sto%CC%88tuottavuuden_johtaminen_2018_laaja_tulosraportti.pdf

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016 - tutkimusraportti. Lahti: PPD Oy. Viitattu 16.2.2018. http://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Askola, T., Klemola, K., Uusi-Illikainen, J. 2014. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tietojohtamisen käsikirja. Helsinki: Erweko. Viitattu 11.11.2017. https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohtamisen_kasikirja-2.pdf

Brax, T. 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote- uudistuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26/2018. Viitattu 4.11.2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160957/STM_r26_18_Jarjestojen_rooli_maakuntajasoteuudistuksessa.pdf

British Library. Business and management. W Edwards Deming. Viitattu 9.4.2018. https://www.bl.uk/people/w-edwards-deming

Critchley, J, A.; Joyce, K. & Pabayo R. 2010. Systematic Reviews: Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. Viitattu 4.11.2018. https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD008009.pub2/full?highlightAbstract=health%7Cwork

Elomaa, L. & Mikkola, H. Näytön jäljillä, Tiedonhaku näyttöön perustuvassa hoitotyössä. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenses Print Oy.

Forma, P. 2017. Kunta-alan työhyvinvoinnin kehitysnäkymät. Julkaisussa Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Toim. KT Kuntatyönantajat. Helsinki: Hämeen kirjapaino, 13-15. ISBN 978-952-293-512-0.

Green, J. & Tones, K. 2010. Healt promotion planning and strategies. Toinen painos. Great Britain: TJ International Ltd.

Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Työterveyslaitos. Viitattu 22.10.2017. https://docplayer.fi/351702-Tyosuojelurahasto-tata-on-tutkittu-2009-jari-hakanen-tyon-imua-tuottavuutta-ja-kukoistavia-tyopaikkoja-kohti-laadukasta-tyoelamaa.html

Hakanen, J. 2009b.Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu- menetelmän (Utrecht Work Enga-gement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot suomessa. Työterveyslaitos. Viitattu 22.10.2017. http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf

Halonen, K. & Koivula, A. 2017. Työelämän muutos haastaa työhyvinvoinnin johtamisen. Artikkeli 13.9.2017 Ekonomi. Viitattu 30.1.2019. https://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-johtamisen/

Harju, L. & Hakanen, J. 2016. Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksessa. Uutta ARTTU2-tutkimusohjelmasta. ARTTU2-tutkimussarjan julkaisusarja nro 10/2016. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 22.10.2017. file:///C:/Users/Kone/Downloads/1798arttu2nro10johtamiskaytannot%20(1).pdf

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Turku: WSOY.

Health Impact Assessment (HIA). World Health Organization. Viitattu 17.10.2017. https://www.who.int/hia/evidence/doh/en/

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002.Tilastolliset menetelmät. Porvoo: WSOY.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kunnassa on poliittinen valinta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 31.1.2018. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127161/THL_Tervekunta_esite_22032016_verkko.pdf?sequence=1

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 19.10.2018. https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen

ISTU VÄHEMMÄN – VOI PAREMMIN! Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2015. STM. Viitattu 7.11.2017. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3726-0

Ihalainen, L. 2011. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Viitattu 29.1.2018. http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Toim. Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Tiedolla johtaminen – Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille. Viitattu 27.2.2019 https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Viro: Kauppakamari.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuntaliitto.fi. 2018. Tiedolla johtaminen ja sen työvälineet. Viitattu 4.11.2018. https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/johtaminen-ja-kehittaminen/tiedolla-johtaminen-ja-sen-tyovalineet

Kuntaliitto.fi. 2017.Mitä kunta tekee sote- ja maakuntauudistuksen jälkeen? Viitattu 4.11.2018. https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2017/mita-kunta-tekee-sote-ja-maakuntauudistuksen-jalkeen

KT Kuntatyönantajat. 2007.Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. Viitattu 14.2.2018. https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suositukset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot

KvantiMOTV. 2009. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.2.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html

Laaksonen, S. 2013. Surveymetodiikka: Aineiston kokoamisesta puhdistamisen kautta analyysiin. eBooks.

Laatuakatemia. Laatutyökaluja. PDCA –ongelmanratkaisumenetelmä. Viitattu 9.4.2018. http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm

Liiallisen istumisen haittoja. UKK-Instituutti Viitattu 2.11.2017. http://www.ukkinstituutti.fi/tietoa_terveysliikunnasta/liikkumattomuus/liiallisen-istumisen-haittoja

Lähteenmäki-Smith, K. & Kuitunen, S. 2015. Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: Tiede- ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan? Julkaisussa Tiedolla johtaminen – Teoriaa ja käytäntöjä. Toim. Virtanen, P., Stenvall, J., Rannisto, P-H. 2015. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 115 – 149.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön, Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 14.2.2018. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. E-kirja.

Mäkelä, T. 2012. Hyvä hyvinvoinnin johtaminen. Julkaisussa Hyvin-vointia ja terveyttä kunnassa: Kansallinen loppuraportti Policy, Health and Family Learning –hankkeesta 2009-2012. Toim. Punna, M., Tuomi, S. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 59 -71. Viitattu 13.4.2018. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-230-1

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn, Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pekkarinen, L. ja Pekka, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016. Helsinki. Viitattu 30.10.2017. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf

Pesola, A. 2016. Reduced Muscle inactivity, Sedentary Time and Cardio-Metabolic Benefits. Effectiveness of a One-year Family-Based Cluster Randomized Controlled Trial. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.11.2017.https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/52201/978-951-39-6865-6_vaitos16122016.pdf?sequence=1

Puttonen, S., Hasu, M., Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi, Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 2.2.2018. http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf

Ruotsalainen, JH., Verbeek, JH., Mariné, A., Serra, C. 2015. Systematic Reviews: Preventing occupational stress in healthcare workers. Viitattu 17.11.2018. https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD002892.pub5/epdf/full

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.2.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S. Helsinki: Talentum.

Sitra. 2017. Tiekartta sote- tietopakettien käyttöönottoon. Sitran selvityksiä 125. Sosiaali ja terveysministeriö. ISBN 978-952-347-010-1. Viitattu 28.2.2019. https://media.sitra.fi/2017/09/18112826/2017-09-12-Sitran-Selvityksia-Sote-web-final-02.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. Kansainväliset asiat. Maailman terveysjärjestö WHO. Viitattu: 18.10.2018. https://stm.fi/ministerio/kansainvaliset-asiat/who

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 22.10.2017. http://stm.fi/tyohyvinvointi

Sosiaali ja terveysministeriö. Viedään käytäntöön perheystävällisten työpaikkojen toimintamalleja. Suunnitelma kansallisen ja maakunnallisen toimeenpanon tueksi. Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma. Viitattu 18.10.2017. https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/18/cover

Sallinen, S., Majoinen, K., Seppälä, J. 2017. Toimiva kunta, Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Ståhl T, Wiss K, Hakamäki P, Saaristo V. 2015. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toteutuminen kunnassa – rakenteet, vastuut, seuranta ja voimavarat. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 28.10.2018. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126897/URN_ISBN_978-952-302-527-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Terveyden edistämisen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:19. Viitattu 16.10.2018. https://stm.fi/documents/1271139/1359643/terveydenlaatusuositus_1.pdf/adbcbaf5-7cad-4e36-86bc-77fac9769466/terveydenlaatusuositus_1.pdf.pdf

Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja eriarvoisuuden vähentäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:50. Viitattu 21.10.2017. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75362/Rap_ja_mui_2_2016__.pdf

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2018. Hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen johtaminen. Viitattu 4.11.2018. https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/hyte-kerroin-kannustin-kunnille

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Hyvinvointi ja terveyserot. Eriarvoisuus. Viitattu 18.10.2018. https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 14.2.2018. https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

van Vilsteren, M.; van Oostrom, SH.; de Vet, HCW.; Franche, RL.; Boot, CRL. & Anema, JR. 2015. Systematic Reviews: Workplace interventions to prevent work disability in workerson sick leave. Viitattu 28.11.2018. https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD006955.pub3/epdf/full

Valtioneuvosto. Maakunta- ja sote uudistus. Hyvinvoinnin edistäminen. Viitattu 16.10.2018. https://alueuudistus.fi/soteuudistus/hyvinvoinnin-edistaminen

Valtioneuvosto. Maakunta- ja sote uudistus. Yleisesittely. Viitattu 16.10.2018. http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely

Valtioneuvosto. Maakunnan järjestämisen käsikirja. Tiedon hallinta ja tiedolla johtaminen. Viitattu 26.10.2018. https://alueuudistus.fi/jarjestamisen-kasikirja/jarjestajan-organisoituminen/tiedolla-johtaminen

Valtiovarainministeriö. 2013. Tiedolla johtamisen käsikirja – julkisrahoitteiset palvelut. Kunta IT. Viitattu 28.10.2018. file:///C:/Users/Kone/Downloads/KuntaIT-Tiedolla-johtamisen-kasikirja.pdf

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P., Stenvall, J., Rannisto, P-H. 2015. Tiedolla johtaminen – Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

World Health Organization. 2018. The Ottawa Charter for Health Promotion. Viitattu 18.10.2018. http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/

9 Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikyselystä tiedottaminen

Vastaa kaikille | Poista Roskaposti |

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Oinonen Mirka Vastaa kaikille |
ma 20.11. 8.32
kaikki

[redacted] kunta haluaa panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen.
Kerro mielipiteesi [redacted] kunnan työhyvinvoinnin nykytilasta vastaamalla työhyvinvointikyselyyn.
Vastausaikaa on 20.11.-3.11.2017 ja kyselyyn pääset vastaamaan Intrasta löytyvän nettilinkin kautta.
Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa n. 10min.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja tulosten raportoinnissa huolehditaan, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.
Työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta kuntaan laaditaan koko henkilöstöä koskeva työhyvinvointisuunnitelma, jonka vuoksi on
tärkeää, että vastausprosentti on mahdollisimman korkea.

Mikäli yksikössä työskentelee henkilöitä, jotka eivät pääse vastaamaan kyselyyn sähköisesti voi esimies tulostaa kyselyn. Lomakkeelle vastatut kyselyt voi palauttaa suljetussa kirjekuoressa sisäisen postin kautta 3.11. mennessä : Mirka Oinonen /Työhyvinvointikysely; Virastotie 4.

Esimiehet! Huolehdittehan, että kaikilla yksikkönne työntekijöillä on mahdollisuus vastata kyselyyn.

Kyselyyn vastaamisen jälkeen sinulle aukeaa linkki arvontaan osallistumiseksi.
Kaikkien vastaajien kesken arvotaan [redacted] juhalvuoden reppu.

Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen on osana Terveyden edistämisen YAMK opinnäytetyötäni.
Muistattehan vastata!

Ystävällisin terveisin

Mirka Oinonen
Hyvinvointivastaava
[redacted] kunta
Virastotie 4
[redacted]
puh. 044-[redacted] 6511
mirka.oinonen@[redacted].fi

Työhyvinvointikysely 2017

Työhyvinvointikyselyn tarkoituksena on kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilaa kuntaorganisaatiossamme.
Kyselyyn vastataan nimettömästi eikä yksittäisä vastaajia voida tunnistaa.
Taustatietojen tarkoituksena on koota vertailutietoa ja löytää yksikkökohtaisia työhyvinvoinnin vahvuuksia ja kehittämistarpeita.

Kyselyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.
Kysely sisältää yhteensä 41 kysymystä, joista suurin osa on mielipideväittämiä.
Mielipideväittämien lisäksi kyselyssä on avoimia kysymyksiä,
jotka mahdollistavat itselle tärkeiden asioiden esiin nostamiseen.
Avoimiin kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista.

Työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta laaditaan työhyvinvointisuunnitelma vuodelle 2018.
Työhyvinvointikysely on osa Terveyden edistämisen YAMK opinnäytetyötä.

Kyselyn vastaamisen jälkeen sinulla on mahdollisuus osallistua arvontaan.
Vastaajien kesken arvotaan mm. [illegible] juhlavuoden reppu.

Liite 2. Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely 2017

1. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen

2. Ikä *

2 merkkiä jäljellä

3. Työvuodet Karstulan kunnalla *

2 merkkiä jäljellä

4. Minkä palvelukeskuksen alaisuudessa työskentelet? *

- Hallinto- ja talouspalvelukeskus
- Sivistyspalvelukeskus
- Tekninenpalvelukeskus

5. Valitse työyksikkösi *

- Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut
- Henkilöstöpalvelut
- Ruokapalvelut
- Siivouspalvelut
- Työllisyysyksikkö
- Lasten päivähoitopalvelut
- Perusopetus
- Lukio
- Muut sivistyspalvelut
- Tekniset palvelut

6. Valitse lähiesimiehesi *

- Kunnanjohtaja [redacted]
- Hallinto- ja henkilöstöpäällikkö [redacted]
- Talous- ja hankintapäällikkö [redacted]
- Henkilöstöyksikön esimies [redacted]
- Ruokapalvelupäällikkö [redacted]
- Ruokapalveluesimies [redacted]
- Ruokapalveluesimies [redacted]
- Sivistyspalvelujen johtaja [redacted]
- Kansalaisopiston rehtori [redacted]
- Kirjastotoimenjohtaja [redacted]
- Perusopetuksen rehtori [redacted]
- Päivähoidon johtaja [redacted]
- Tekinen johtaja [redacted]
- Työllisyysyksikön päällikkö [redacted]

Olosuhteet

Valitse vastausvaihtoehdoista mielipidettäsi parhaiten kuvaava luku:
1 = täysin erimieltä
2 = jokseenkin eri mieltä
3 = ei samaa eikä eri mieltä
4 = jokseenkin samaa mieltä
5 = täysin samaa mieltä.

7. Työtilat ovat ajanmukaiset *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

8. Työvälineet ovat riittäviä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

9. Mitä muuta työolosuhteisiin liittyvää haluaisit tuoda esiin?

300 merkkiä jäljellä

Yhteistyö ja tavoitteet

Valitse vastausvaihtoehdoista mielipidettäsi parhaiten kuvaava luku:
1 = täysin erimieltä
2 = jokseenkin eri mieltä
3 = ei samaa eikä eri mieltä
4 = jokseenkin samaa mieltä
5 = täysin samaa mieltä.

10. Työyksikössäni on hyvä keskenäinen luottamus. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

11. Työyksikköni henkilöiden yhteistyö toimii. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

12. Tavoitteet asetetaan yhdessä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

13. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

14. Mitä muuta työyksikön yhteistyöstä ja tavoitteista haluaisit tuoda esiin?

Työn sisältö

Valitse vastausvaihtoehdoista mielipidettäsi parhaiten kuvaava luku:
1 = täysin erimieltä
2 = jokseenkin eri mieltä
3 = ei samaa eikä eri mieltä
4 = jokseenkin samaa mieltä
5 = täysin samaa mieltä.

15. Nykyiset tehtäväni ovat mielekkäitä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

16. Voin vaikuttaa työtehtäviini, työmäärään ja työn sisältöön. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

17. Työni ei ole fyysisesti liian rasittavaa. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

18. Työni ei ole henkisesti liian rasittavaa. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

19. Mitä muuta työn sisältöön liittyvää haluaisit tuoda esiin?

300 merkkiä jäljellä

Osaaminen ja palkitseminen

Valitse vastausvaihtoehdoista mielipidettäsi parhaiten kuvaava luku:
1 = täysin erimieltä
2 = jokseenkin eri mieltä
3 = ei samaa eikä eri mieltä
4 = jokseenkin samaa mieltä
5 = täysin samaa mieltä.

20. Työni vastaa osaamistasoani. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

21. Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisin perustein. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

22. Palkkauksessani on otettu huomioon osaamiseni ja työni tulokset. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

23. Saan riittävästi koulutusta. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

24. Työyksikössäni kiinnitetään riittävästi huomiota työkyvyn ylläpitämiseen. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

25. Mitä muuta osaamiseen ja palkitsemiseen liittyvää haluaisit tuoda esiin?

300 merkkiä jäljellä

Organisointi

Valitse vastausvaihtoehdoista mielipidettäsi parhaiten kuvaava luku:
1 = täysin erimieltä
2 = jokseenkin eri mieltä
3= ei samaa eikä eri mieltä
4 = jokseenkin samaa mieltä
5 = täysin samaa mieltä.

26. Työyksikköni organisaatio ja työnjako toimivat kannaltani hyvin. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

27. Työyksikössäni asioiden käsittely on avointa. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

28. Tiedonkulku työyksikössäni on hoidettu hyvin. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

29. Tunnen työyksikköni tavoitteet. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

30. Tunnen kuuluvani työryhmään/ tiimiin. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

31. Jos yksikössäni työskentelee naisia ja miehiä, heitä kohdellaan tasa-arvoisesti. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

32. Mitä muuta organisointiin liittyvää haluaisit tuoda esiin

Esimiestyö

Valitse vastausvaihtoehdoista mielipidettäsi parhaiten kuvaava luku:
1 = täysin erimieltä
2 = jokseenkin eri mieltä
3 = ei samaa eikä eri mieltä
4 = jokseenkin samaa mieltä
5 = täysin samaa mieltä.

33. Esimies kannustaa ja edistää tavoitteiden toteuttamista. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

34. Esimieheni johtamistapa on hyvä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

35. Esimieheni käsittelee ristiriidat hyvin. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

36. Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

37. Kehityskeskustelut ovat olleet hyödyllisiä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

38. Esimies antaa riittävästi palautetta työstäni. *

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

39. Mitä muuta esimiestyöhön liittyvää haluaisit tuoda esiin?

700 merkkiä jäljellä

Poliittinen päätöksenteko ja luottamushenkilötoiminta

Tähän kysymykseen voit halutessasi jättää vastaamatta.

Kunnan johtaminen perustuu poliittisen johtamisen ja ammattijohtamisen väliseen yhteistyöhön. Ylimmän johtamisen kokonaisuuden muodostaa valtuusto, kunnanhallitus sekä kunnanjohtaja.

Valitse vastausvaihtoehdoista mielipidettäsi parhaiten kuvaava luku:
1 = täysin erimieltä
2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä
4 = jokseenkin samaa mieltä
5 = täysin samaa mieltä.

40. Poliittinen päätöksenteko tukee kunnan palvelujen sujuvaa järjestämistä.

	1	2	3	4	5	
Täysin erimieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

41. Mitä muuta luottamushenkilötoimintaan liittyvää haluaisit tuoda esiin?

700 merkkiä jäljellä

Liite 3. Taustamuuttujat

Tausta-muuttuja	Muuttujan arvo	n	KUNTA 2017%	KEVA 2016 %
Sukupuoli	nainen	80	84%	78%
	mies	15	16%	22%
Ikä	18-29 vuotta	3	3%	11%
	30-44 vuotta	27	29%	34%
	45-54 vuotta	27	29%	31%
	55-67 vuotta	37	39%	24%
Palvelukes-kus	Hallinto- ja talouspalvelu-keskus	24	25%	14%
	Tekninen palvelukeskus	29	31%	14%
	Sivistyspalvelukeskus	42	44%	21%
	Sosiaalipalvelut	0	0%	17%
	Terveyspalvelut	0	0%	24%
Työyksikkö	Yleishallinto, talous- ja kon-sernipalvelut	9	10%	
	Henkilöstöpalvelut	7	8%	
	Työllisyysyksikkö	8	9%	
	Tekniset palvelut	9	10%	
	Siivouspalvelut	5	6%	
	Ruokapalvelut	15	17%	
	Lasten päivähoitopalvelut	11	12%	
	Perusopetus	16	18%	
	Lukio	8	9%	
	Muut sivistyspalvelut	7	8%	
Työkoke-mus kun-nassa	<1 vuotta	15	16%	
	2-4 vuotta	12	13%	
	5-10 vuotta	23	24%	
	11-15 vuotta	12	13%	
	16 -20 vuotta	7	7%	
	21 - 29 vuotta	9	10%	
	>30 vuotta	16	17%	

Liite 4. Olosuhteita kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo syksy 2017*
Työtilat ovat ajanmukaiset	**Kaikki vastaukset**	3,0	**3,3**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	4,8	**4,2**
	Henkilöstöpalvelut	4,6	4,4
	Työllisyysyksikkö	-	4,0
	Tekniset palvelut	-	3,1
	Siivouspalvelut	3,1	2,8
	Ruokapalvelut	3,1	**3,5**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,0	**2,9**
	Perusopetus	2,1	**2,4**
	Lukio	2,3	**2,6**
	Muut sivistyspalvelut	4,2	**4,1**
Työvälineet ovat riittävät	**Kaikki vastaukset**	3,6	**3,7**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	4,8	**4,2**
	Henkilöstöpalvelut	4,7	4,7
	Työllisyysyksikkö	-	3,9
	Tekniset palvelut	-	3,7
	Siivouspalvelut	4,1	**5,0**
	Ruokapalvelut	4,1	**3,7**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,2	**3,0**
	Perusopetus	2,9	2,9
	Lukio	3,3	**3,8**
	Muut sivistyspalvelut	4,3	**4,4**

Liite 5. Yhteistyötä ja tavoitteita kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo syksy 2017*
Työyksikössäni on hyvä keskinäinen luottamus	**Kaikki vastaukset**	3,5	**3,7**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	3,9	**4,4**
	Henkilöstöpalvelut	4,3	4,3
	Työllisyysyksikkö	-	4,1
	Tekniset palvelut	-	4,6
	Siivouspalvelut	3,8	3,8
	Ruokapalvelut	3,8	**3,3**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,2	**2,8**
	Perusopetus	3,0	3,0
	Lukio	3,4	**3,0**
	Muut sivistyspalvelut	4,0	**4,7**
Työyksikköni henkilöiden yhteistyö toimii	**Kaikki vastaukset**	3,5	**3,8**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	4,1	**4,6**
	Henkilöstöpalvelut	4,0	**4,1**
	Työllisyysyksikkö	-	3,8
	Tekniset palvelut	-	4,7
	Siivouspalvelut	4,0	**3,4**
	Ruokapalvelut	4,0	**3,7**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,0	**2,9**
	Perusopetus	3,1	**3,4**
	Lukio	3,0	**3,6**
	Muut sivistyspalvelut	4,2	**4,6**

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo syksy 2017*
Tavoitteet asetetaan yhdessä	**Kaikki vastaukset**	3,3	**3,5**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	3,4	**3,8**
	Henkilöstöpalvelut	3,7	**4,3**
	Työllisyysyksikkö	-	2,9
	Tekniset palvelut	-	3,8
	Siivouspalvelut	4,0	4,0
	Ruokapalvelut	4,0	**3,8**
	Lasten päivähoitopalvelut	2,9	2,9
	Perusopetus	2,8	2,8
	Lukio	3,1	**3,4**

	Muut sivistyspalvelut	3,8	**3,7**
Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti	Kaikki vastaukset	3,2	3,2
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	3,5	**3,6**
	Henkilöstöpalvelut	3,7	3,7
	Työllisyysyksikkö	-	2,6
	Tekniset palvelut	-	2,8
	Siivouspalvelut	4,0	**3,6**
	Ruokapalvelut	4,0	4,0
	Lasten päivähoitopalvelut	2,5	**2,2**
	Perusopetus	3,0	**2,8**
	Lukio	2,6	**3,0**
	Muut sivistyspalvelut	4,0	**3,9**

Liite 6. Työn sisältöä kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo syksy 2017*
Nykyiset tehtäväni ovat mielekkäitä	Kaikki vastaukset	4,4	4,4
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	3,9	**4,1**
	Henkilöstöpalvelut	4,6	**4,7**
	Työllisyysyksikkö	-	4,0
	Tekniset palvelut	-	4,1
	Siivouspalvelut	4,5	**4,2**
	Ruokapalvelut	4,5	4,5
	Lasten päivähoitopalvelut	4,4	**4,5**
	Perusopetus	4,3	**4,4**
	Lukio	4,4	4,4
	Muut sivistyspalvelut	4,5	**4,7**
Voin vaikuttaa työtehtäviini, työmäärään ja työn sisältöön	Kaikki vastaukset	3,6	3,6
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	3,5	**3,6**
	Henkilöstöpalvelut	3,6	**3,7**
	Työllisyysyksikkö	-	3,6
	Tekniset palvelut	-	3,4
	Siivouspalvelut	3,8	**3,6**
	Ruokapalvelut	3,8	**3,3**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,7	**3,4**
	Perusopetus	3,3	**3,5**
	Lukio	3,0	**3,9**
	Muut sivistyspalvelut	4,8	**4,7**

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo syksy 2017*
Työni ei ole fyysisesti liian rasittavaa	**Kaikki vastaukset**	4,1	**3,9**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	4,4	**4,1**
	Henkilöstöpalvelut	4,3	**4,7**
	Työllisyysyksikkö	-	3,9
	Tekniset palvelut	-	3,9
	Siivouspalvelut	3,6	**3,0**
	Ruokapalvelut	3,6	**3,2**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,6	**3,3**
	Perusopetus	4,2	**4,1**
	Lukio	4,5	**4,6**
	Muut sivistyspalvelut	4,2	**4,6**

Työni ei ole henkisesti liian rasittavaa	Kaikki vastaukset	3,3	3,3
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	2,5	**3,1**
	Henkilöstöpalvelut	3,6	**3,3**
	Työllisyysyksikkö	-	3,3
	Tekniset palvelut	-	3,4
	Siivouspalvelut	3,7	**4,2**
	Ruokapalvelut	3,7	**3,2**
	Lasten päivähoitopalvelut	2,9	2,9
	Perusopetus	3,2	3,2
	Lukio	3,3	**2,9**
	Muut sivistyspalvelut	3,5	**3,7**

Liite 7. Osaamista ja palkitsemista kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo 11/2017*
Työni vastaa osaamistasoani	Kaikki vastaukset	4,3	4,3
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	4,0	4,0
	Henkilöstöpalvelut	4,3	**4,4**
	Työllisyysyksikkö	-	4,0
	Tekniset palvelut	-	3,9
	Siivouspalvelut	4,3	**3,8**
	Ruokapalvelut	4,3	**4,4**
	Lasten päivähoitopalvelut	4,5	4,5
	Perusopetus	4,3	4,3
	Lukio	4,5	**4,6**
	Muut sivistyspalvelut	4,7	**4,4**
Saan riittävästi koulutusta	**Kaikki vastaukset**	3,6	**3,8**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	3,5	**3,8**
	Henkilöstöpalvelut	4,0	**4,3**
	Työllisyysyksikkö	-	3,5
	Tekniset palvelut	-	3,8
	Siivouspalvelut	3,8	**4,0**
	Ruokapalvelut	3,8	**4,3**
	Lasten päivähoitopalvelut	2,9	**3,1**
	Perusopetus	3,7	**3,3**
	Lukio	3,1	**3,8**
	Muut sivistyspalvelut	4,3	4,3

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo 11/2017*
Palkkani on määräytynyt oikeuden mukaisin perustein	**Kaikki vastaukset**	3,4	**3,6**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	2,6	**3,3**
	Henkilöstöpalvelut	2,0	**3,6**
	Työllisyysyksikkö	-	2,4
	Tekniset palvelut	-	3,6
	Siivouspalvelut	3,8	**4,2**
	Ruokapalvelut	3,8	**3,7**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,0	**2,5**
	Perusopetus	3,6	**4,0**
	Lukio	4,1	**4,8**

	Muut sivistyspalvelut	4,3	**3,7**
Palkkauksessani on otettu huomioon osaamiseni ja työni tulokset	**Kaikki vastaukset**	3,0	**3,4**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	2,6	**3,1**
	Henkilöstöpalvelut	2,0	**3,6**
	Työllisyysyksikkö	-	2,6
	Tekniset palvelut	-	3,6
	Siivouspalvelut	3,4	3,4
	Ruokapalvelut	3,4	**3,7**
	Lasten päivähoitopalvelut	2,5	**2,9**
	Perusopetus	3,0	**3,3**
	Lukio	4,0	4,0
	Muut sivistyspalvelut	4,2	**3,4**

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo 11/2017*
Työyksikössäni kiinnitetään riittävästi huomiota työkyvyn ylläpitämiseen	**Kaikki vastaukset**	2,9	**3,3**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	2,5	**3,9**
	Henkilöstöpalvelut	2,7	**4,0**
	Työllisyysyksikkö	-	2,9
	Tekniset palvelut	-	3,3
	Siivouspalvelut	3,7	**4,0**
	Ruokapalvelut	3,7	**3,8**
	Lasten päivähoitopalvelut	2,7	**2,5**
	Perusopetus	2,7	**3,0**
	Lukio	1,9	**3,0**
	Muut sivistyspalvelut	3,5	**3,4**

Liite 8. Organisointia kartoittavien vastausten keskiarvot työyksiköittäin

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo 11/2017*
Työyksikköni organisaatio ja työnjako toimivat kannaltani hyvin	**Kaikki vastaukset**	3,5	**3,2**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	2,9	**3,4**
	Henkilöstöpalvelut	3,7	**4,0**
	Työllisyysyksikkö	-	3,1
	Tekniset palvelut	-	3,7
	Siivouspalvelut	4,1	**4,0**
	Ruokapalvelut	4,1	**4,4**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,1	**3,2**
	Perusopetus	3,8	3,8
	Lukio	3,5	3,5
	Muut sivistyspalvelut	4,5	**4,3**
Jos yksikössäni työskentelee naisia ja miehiä, heitä kohdellaan tasa-arvoisesti	**Kaikki vastaukset**	4,0	**4,1**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	3,4	**3,8**
	Henkilöstöpalvelut	3,7	**4,1**
	Työllisyysyksikkö	-	4,1
	Tekniset palvelut	-	4,7
	Siivouspalvelut	4,1	**4,0**
	Ruokapalvelut	4,1	**3,5**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,7	**3,6**
	Perusopetus	4,0	**4,1**
	Lukio	4,4	**4,6**
	Muut sivistyspalvelut	4,7	**4,6**

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo 11/2017*
Työyksikössäni asioiden käsittely on avointa	**Kaikki vastaukset**	3,1	**3,7**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	2,8	**4,0**
	Henkilöstöyksikkö	3,1	**3,7**
	Työllisyysyksikkö	-	3,8
	Tekniset palvelut	-	3,8
	Siivouspalvelut	3,5	3,8
	Ruokapalvelut	3,5	3,3
	Lasten päivähoitopalvelut	3,0	**2,6**
	Perusopetus	2,8	2,8
	Lukio	2,9	2,9
	Muut sivistyspalvelut	4,2	**4,6**

Tiedonkulku työyksikössäni on hoidettu hyvin	**Kaikki vastaukset**	3,1	**4,1**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	2,6	**3,6**
	Henkilöstöpalvelut	3,3	3,3
	Työllisyysyksikkö	-	3,1
	Tekniset palvelut	-	3,3
	Siivouspalvelut	3,4	**3,0**
	Ruokapalvelut	3,4	3,4
	Lasten päivähoitopalvelut	3,0	**2,9**
	Perusopetus	2,9	**2,8**
	Lukio	3,3	3,3
	Muut sivistyspalvelut	4,2	**4,1**

Muuttujan arvo 1-5	*Taustamuuttuja*	*keskiarvo kevät 2017*	*keskiarvo 11/2017*
Tunnen työyksikköni tavoitteet	**Kaikki vastaukset**	4,0	**3,9**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	3,8	**3,4**
	Henkilöstöyksikkö	4,1	**4,6**
	Työllisyysyksikkö	-	3,3
	Tekniset palvelut	-	3,8
	Siivouspalvelut	4,5	**4,2**
	Ruokapalvelut	4,5	**4,7**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,6	3,6
	Perusopetus	3,8	3,8
	Lukio	3,9	**4,0**
	Muut sivistyspalvelut	4,3	**3,7**
Tunnen kuuluvani työryhmään/tiimiin	**Kaikki vastaukset**	3,8	**4,2**
	Yleishallinto, talous- ja konsernipalvelut	3,8	**4,1**
	Henkilöstöpalvelut	4,1	**4,7**
	Työllisyysyksikkö	-	4,1
	Tekniset palvelut	-	4,6
	Siivouspalvelut	4,0	**4,6**
	Ruokapalvelut	4,0	**4,5**
	Lasten päivähoitopalvelut	3,6	**4,0**
	Perusopetus	3,5	**3,2**
	Lukio	3,4	**4,1**
	Muut sivistyspalvelut	4,2	**4,7**