

Auli Kaci-Amer

TYÖHYVINVOINNIN
KEHITTÄMINEN
KUNTAORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö
Yhteisöpedagogi (YAMK) P839SJ


Syyskuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 2.9.2011
Tekijä(t) Auli Kaci-Amer		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yhteisöpedagogi (YAMK) P839SJ
Nimeke Työhyvinvoinnin kehittäminen kuntaorganisaatiossa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni on kehittämistyö, jossa tutkin Liperin kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa työyhteisöindeksin avulla. Lindström, Hottinen ja Bredenberg ovat luoneet Työilmapiiri- ja hyvinvointi-barometrin (2000), jonka pohjalta Työyhteisöindeksi on laadittu. Työyhteisöindeksi muodostuu kahden alaindeksin, yksilön voimavarat ja työyhteisön toimivuus, summasta. Lomake sisältää 18 strukturoitua kysymystä, joilla arvioidaan työyhteisön toimivuutta.</p> <p>Hyvinvoinnin tilaa kartoittava kysely suunnattiin koko Liperin kunnan henkilöstölle, jota on kaikkiaan 1092. Osa henkilöstöstä vastasi paperilomakkeella. Vastausprosentti oli 45,5 %. Kyselyyn vastanneista naisia oli 428 ja miehiä 58. Henkilöstökysely toteutettiin sähköisenä Webropol-ohjelmalla.</p> <p>Työyhteisön toimivuus on kartoituksen perusteella laskenut aiemmin vuonna 2007 tehtyyn kyselyyn verrattuna. Tulosalueita vertailtaessa paras työhyvinvoinnin tila on teknisellä osastolla. Työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan normaalilla tai hyvällä tasolla suurimmassa osassa työyksiköitä. Keskeiset tulokset kartoituksesta olivat tekemättömien töiden paine ja ajan puute työn tekemiseen kunnolla sekä johtamiseen liittyvä palaute.</p> <p>Keskeisenä kehittämistarpeena työyhteisöissä pidettiin ajanpuutteen aiheuttaman työkiireen keventämistä, jotta työ olisi mahdollista tehdä kunnolla. Henkilöstö määritteli keskeisiksi konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi myös tiedottamisen, palautteen antamisen, lähiesimiehen tuen sekä tiedonkulun parantamisen johdon ja henkilöstön välillä.</p> <p>Liperin kunnan työhyvinvointikartoitukset toteutetaan jatkossa kahden vuoden välein toteutettavalla henkilöstölle suunnatulla työhyvinvointikyselyllä. Kehittämistyötä jatketaan työyhteisössä määrittelemällä nyt tehdyn kartoituksen perusteella konkreettiset yksikkökohtaiset kehittämistoimenpiteet ja tekemällä niistä kehittämissuunnitelmat. Kehittämistyön toteutusta ja seuranta jatketaan laaditun toimintamallin mukaisesti.</p>		
Asiasanat (avainsanat) työhyvinvointi, henkilöstö, kehittäminen, kuntatyö		
Sivumäärä 77	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteet 1-11		
Ohjaavan opettajan nimi yliopettaja Pekka Penttinen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Liperin kunta

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Date of the master's thesis 2.9.2011	
Author(s) Auli Kaci-Amer	Degree programme and option NGO and Youth Work (Master of Humanities).	
Name of the master's thesis Promotion of occupational well-being in the development of the municipal organization		
Abstract <p>The purpose of this study is to examine the present occupational well-being of municipality of Liperi. I evaluated the reliability of the results by using qualitative methods. (Lindström, Hottinen and Bredenberg) Development task is to produce a workplace-oriented approach to well-being in a the municipal organization.</p> <p>The questionnaire was directed to all employees of Liperi municipality (1092). Staff questionnaire was conducted as an electrical survey with the help of the Webropol-program. Part of the staff responded to the questionnaire manually. The response rate was 45.5 %.</p> <p>The data was analyzed using the SPSS 18.0 program and the results of open responses using content analysis. The development task was produced in the workplace-oriented approach to well-being by putting the results into workplace in each unit.</p> <p>The staff felt the key for improvement is the lack of time to do the job properly. There are a lot of fixed-term employment contracts (91/1092) of all respondents, which complicates the development of the work in the long run. In addition, the staff identified concrete developments, concrete measures related to , the environment, job characteristics, promotion of satisfaction, engagement and well-being and health.</p> <p>The development areas are compiled into a development plan and concrete measures taken are evaluated after six months. The results of this study can be utilized in the promotion of occupational well-being in Liperi municipality. A follow-up is carried out every two years with the help of a questionnaire.</p>		
Subject headings, (keywords) occupational well-being, staff , development, working life, measures		
Pages 77	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices Appendices 1-11		
Tutor Pekka Penttinen	Master's thesis assigned by The municipality of Liperi	

Sisältö

1 JOHDANTO.....	4
2 TYÖHYVINVOINTI.....	8
2.1 Työhyvinvointi kehittämiskohteena.....	8
2.2 Työhyvinvointi tutkimuskohteena	11
3 TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄT.....	15
3.1 Työyhteisön ilmapiiri	15
3.2 Työyhteisön toiminta	16
3.3 Pehdytys	17
3.4 Kehityskeskustelut	17
3.5 Työntekijän kasvu, kehittyminen ja vaikutusmahdollisuudet työhön.....	18
3.6 Työntekijän sitoutuminen ja työtyytyväisyys	19
3.7 Henkinen ja fyysinen hyvinvointi työpaikalla	19
3.8 Työelämän stressi.....	20
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	21
4.1 Tutkimus- ja kehittämistehtävä.....	21
4.2 Tutkimuskohde.....	23
4.3 Tutkimuseettiset kysymykset	26
4.4 Mittarin laadinta	27
4.5 Työyhteisö- ja alaindeksien arviointiasteikko.....	28
ja laskentaesimerkki	30
4.6 Tutkimusaineisto	31
4.7 Tutkimustulosten analysointi	32
5 TYÖHYVINVOINNIN TILA LIPERIN KUNNASSA	37
6 HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET TYÖHYVINVOINNISTA	46
7 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI	53
7.1 Johtamiskäytännöt ja lähiesimiehen tuki	54
7.2 Työilmapiiri.....	55
7.3 Tiedonkulku	55
7.4 Palaverikäytännöt.....	56
7.5 Palaute	57
7.6 Kehittäminen	57

	3
7.7 Työn piirteet	58
7.8 Tekemättömien töiden paine ja aika työn tekemiseen	58
7.9 Sitoutuminen ja työtyytyväisyys	59
8 POHDINTA	61
8.1 Kehittämisen tausta	61
8.2 Kehittämisen toteuttaminen	62
8.3 Tulosten luotettavuus	64
8.4 Tulosten arviointi	65
8.5 Työhyvinvoinnin seuranta Liperin kunnassa	69

LIITTEET

TAULUKOT

Taulukko 1 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Taulukko 2 Vastaajien prosentuaaliset osuudet sukupuolen mukaan

Taulukko 3 Työyhteisö- ja alaindeksien arviointiasteikko

Taulukko 4 Indeksipisteiden yhteenlasku- ja pisteytysäännöt ja laskentaesimerkki

Taulukko 5 Kunnan henkilöstön määrä suhteutettuna vastaajien määrään

Taulukko 6 Kyselyyn vastanneiden lukumäärä suhteutettuna koko kunnan
työntekijöiden määrään osastoittain

Taulukko 7 Kyselyyn vastanneiden asema työpaikalla

Taulukko 8 Naisten ja miesten asema työpaikalla

Taulukko 9 Koko kunnan työhyvinvoinnin tila

Taulukko 10 Osastojen tunnusluvut

Taulukko 11 Esimiesasemassa toimivien tunnusluvut osastoittain

Taulukko 12 Tunnusluvut sukupuolen perusteella

KUVIOT

Kuvio 1 Avoimien vastausten tulokset

Kuvio 2 Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamalli

Kuvio 3 Konkreettiset kehittämistoimenpiteet

Kuvio 4 Työhyvinvoinnin seuranta Liperin kunnassa

1 JOHDANTO

Tutkimuksista ja kehittämishankkeista saatujen kokemusten perusteella on voitu osoittaa, että työhyvinvoinnin edistäminen hyödyttää sekä työntekijöitä että työnantajia. Ojalan ja Ahosen (2003) tutkimusten mukaan hyvinvointi yksilö- ja työyhteisötasolla korreloi asiakastyytyväisyyteen, palvelun laatuun ja vaikuttavuuteen. Siksi työhyvinvointi on kaikkien osapuolten kannalta ja myös kansantaloudellisesti kannattavaa (Ojala & Ahonen 2003, 56). Väestön ikääntyessä työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen merkitys kasvaa, kun työssä tulisi jaksaa entistä pidempään.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan työhyvinvoinnin merkityksen tunnistaminen ja sen kehittäminen on keino ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää henkilöstön työssä jaksamista ja parantaa heidän mahdollisuuttaan pysyä pitempään työssä. Työssä jaksamista tukemalla kunta-ala työnantajana pystyy välittämään itsestään hyvän kuvan työnantajana ja näin turvaamaan työvoiman saannin myös tulevaisuudessa (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007).

Kunnan eri strategiat, kuten palvelu- ja henkilöstöstrategiat ohjaavat työhyvinvoinnin edistämistä antamalla eväitä organisaation toimintatavalle, johtamiskulttuurille sekä työyhteisön toiminnalle ja perustehtäville. Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisenä ja yhteistyön sujuvuutena sekä koko organisaation tasolla palvelujen laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena (Kuntien eläkevakuutus 2007).

Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmässä (www.ttl.fi/aihesivut) ihmisen voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Pysyviä tuloksia saadaan kehittämällä inhimillisiä voimavaroja ja tukemalla työorganisaatioita toimintatapojen uudistamisessa.

Työhyvinvointi ymmärretään useimmiten työssä käyvän henkilön selviytymisenä työtehtävistään. *Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin tasapainoa.* Työhyvinvoinnin edistäminen on parhaimmillaan sujuvaa yhteistyötä niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin toimijoiden kesken.

(Rauramo 2004, 33, 37.) Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa (Ojala & Ahonen 2003, 19).

Kysely on nähty yhtenä hyvänä välineenä työhyvinvoinnin tilan analysointiin, johtamiseen ja seurantaan (Työterveyslaitos 2010). Menetelmä luo seuranta- ja vertailupohjan ja mahdollistaa yhdenmukaisen mittausmenetelmän ja toiminnan vaikuttavuuden arvioinnin. Keväällä 2007 Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijat tekivät projektiryhmässä pohjan, jossa kerättiin Liperin kunnalle tietoa, jonka avulla kunta pystyisi kehittämään työhyvinvointia työpaikoilla (www.liperi.fi)

Vuonna 2007 käytettiin kyselyn toteutuksessa Typala-ohjelmaa. Aineiston analysointiin käytettiin tilastolliseen tutkimukseen soveltuvaa SPSS-ohjelmaa. Lindström, Hottinen ja Bredenberg ovat luoneet Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometrin (2000), jonka pohjalta työyhteisöindeksi on laadittu. Lomake sisältää 18 strukturoitua kysymystä, joilla arvioidaan työyhteisön toimivuutta. Arvio kiteytyy numeroarvoksi laskentamallin mukaan, johon Työterveyslaitos on laatinut viitearvot (Työterveyslaitos 2002). Yhdenmukainen mittari on tärkeä kaikissa kartoituksissa. Se toimii seuranta- ja vertailupohjana sekä yhdenmukaisena menetelmänä mahdollistaa toiminnan vaikuttavuuden arvioinnin.

Vertailupohja (2007) on ollut hyödyllinen minulle toteuttaessani tutkimusta ja käytin vertailua niissä kokonaisuuksissa, joissa tulokset olivat vertailukelpoisia. Tässä kyselyssä mukana olivat aiemmasta poiketen myös Outokummun sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö, koska he siirtyivät Liperin kunnan palvelukseen vuoden 2009 alusta. Yhdistymisen myötä henkilöstö oli vielä kyselyn toteutuksen aikana helmikuussa 2010 osittain kahden toimintakulttuurin keskellä.

Liperin kunnan johto sitoutui tiiviisti kyselyn toteuttamiseen ja taustaryhmänä toimi kunnan TYHY-toimikunta. Lomakepohja sovellettiin Liperin kunnan tarpeisiin sopivaksi, jonka toteuttamisessa hyödynsin Webropol-ohjelmaa. Lomaketta testattiin ryhmän kanssa ennen sen käyttöönottoa. Vastausaikaa kyselyyn oli kaski viikkoa ja lisäaikaa annettiin vielä viikko sen jälkeen. Kysely toteutettiin nettikyselynä, mutta osa henkilöstöstä käytti paperiversioita.

Tutkimuksen keskeisimpiin aihekokonaisuuksiin kuuluvat työyhteisön ilmapiiri ja toiminta, työyhteisön kehittäminen, työn piirteet, sitoutuminen ja työtyytyväisyys sekä hyvinvointi ja terveys. Tutkimuksen päätavoitteena on kartoittaa ja selvittää henkilöstön näkemyksiä työstä, vaikutusmahdollisuuksista, esimiestoiminnasta, organisaation ilmapiiristä ja stressin kokemisesta.

Tämä kehittämishanke koostuu kolmesta osasta: 1) tutkimus työhyvinvoinnin tilasta työyhteisöindeksiä käyttäen, 2) tulosten vieminen ryhmäkeskusteluun yksiköissä ja 3) ”jatkotyöstämisen suunnittelusta palautteen pohjalta”. *Kehittämishankkeen ensimmäisessä* osassa tutkin Liperin kunnan henkilöstä työhyvinvoinnin tilaa kunnan toimemksiantona Työterveyslaitoksen työyhteisöindeksin työyhteisöindeksiä mittaavan kyselyn avulla.

Kehittämishankkeen toisessa osa-alueessa toteutan tulosten viemisen ryhmäkeskusteluun työyksiköissä. Olin mukana koko varhaiskasvatuksen tulosalueen yksikköpalaverissa, kotihoidon tulosalueen ryhmäkeskusteluissa, teknisen toimen kiinteistöhuolto- ja vesihuoltolaitoksen ryhmässä sekä Outokummun vanhainkodin, vammaispalvelujen ryhmässä. Kysely käytiin läpi yksikössä kysymyksittäin asioista keskustellen.

Kyselyn tulosten pohjalta määriteltiin 2-3 kehittämisaluetta, joita yksiköt lähtevät toteuttamaan. Monissa yksiköissä käytettiin ryhmätyömenetelmää kehittämiskohteiden määrittelyssä. Palavereista kirjoitettiin muistiot, jotka toimivat dokumentteina kehittämistyössä. Kehittämistehtävänä on kartoituksen perusteella tehdä joitakin interventiota. *Kehittämishankkeen kolmas osa-alue* käsittelee jatkotoimenpiteiden ja seurannan toteutusta palautteen pohjalta.

Oma intressini laajan kehittämistyön tekemiseen pohjautuu pitkästä työsuojeluvallatun roolistani. Tavoitteeni on jättää oman käden jälki pitkäjänteiseen työhöni näiden asioiden äärellä. Haluan kannustaa tukemaan ja kehittämään työhyvinvointia sekä antamaan yhden toimintamallin sen työn toteuttamiseen. Työhyvinvoinnissa kaikkien osapuolten sitoutuminen ja yhteistyö on tärkeää. Kehittämistyöni tavoite on luoda työelämälähtöinen malli, jossa teoria ja käytäntö käyvät vuoropuhelua. Työni tavoite on myös antaa rohkeutta ja valmiuksia avoimeen keskusteluun työyhteisöissä.

Mielenkiintoni työelämän kehittämiseen on kulkenut mukana koko työhistoriani ajan. Olen ollut työsuojeluvaltuutettuna yli kolmetoista (13) vuotta Liperin kunnassa. Sinä aikana olen ollut välillä hyvinkin tiiviisti työhyvinvointia koskevien asioiden kanssa tekemisissä. Työpaikkakäynnit ovat osa toimenkuvaani ja näin pääsen lähelle henkilöstöä, jolloin on mahdollisuus tehdä työelämälähtöistä kehittämistyötä.

Työhyvinvointikyselyn perusteella työyhteisöt valitsevat kehitettävät asiat Työhyvinvointikyselyn tulokset purettiin työyhteisöissä, minkä jälkeen henkilöstö määritteli keskeiset konkreettiset kehittämiskohteet. Palavereista tehdyt muistiot toimivat dokumentteina. Konkreettisista kehittämiskohteista tehdään kehittämissuunnitelmat. Tavoitteellinen kehittäminen tapahtuu osana arjen toimintaa. Jatkossa henkilöstösuunnittelija arvioi, seuraa ja toteuttaa kehittämistä osana TYHY-toimintaa. Mukana ovat tiiviisti yhteistyössä johto, henkilöstö ja työterveyshuolto.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia kuvaavia määritelmiä ja lähestymistapoja on useita. Tutkimuksessa Työ ja terveys Suomessa (2006) työhyvinvointi määritellään: ”Työhyvinvointi tai mahdollisuus kokea iloa työn tekemisestä koostuu pitkälti siitä, miten hyvin henkilön työhön kohdistuvat odotukset, hänen itselleen asettamansa tavoitteet ja tehdyn työn laadulliset ominaispiirteet vastaavat toisiaan.” Työyksikkötasolla keskeisiä kysymyksiä ovat miten luodaan rakenne, johtamiskäytännöt, toimintajärjestelmät ja ilmapiiri, jotka tukevat valittua strategiaa ja tavoitteita ja siten menestymistä. (Koivuniemi 2004, 47–48).

Toisaalta myös työntekijän omaan terveyteen, toimintakykyyn tai työn ulkopuoliseen elämäntilanteeseen liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa voida hyvin työssä. Pentti Sydänmaalakan mukaan työhyvinvoinnin osaaminen koostuu kokonaiskuntoisuudesta, joka muodostuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. (Sydänmaanlakka 2004 158 -159)

Muut kokonaiskuntoisuuden osa-alueet sekä stressinhallinta ja nöyryys muodostavat hyvinvointiosaamisen. Nöyryys on tärkeä osa-alue työhyvinvoinnissa. On hyvä tunnustaa oma keskeneräisyytensä ja elää sopusoinnussa omien vaatimusten kanssa. Nöyryys on ylimielisyyden vastakohta. Nöyryys on tärkeä oman henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. Tällainen nöyryys, muttei nöyristely, korostuu tulevaisuuden johtajien osaamisessa. (Peeling 2006, 148).

Työhyvinvointi on fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa työntekijä tuntee voivansa työpaikalla kaikilla osa-alueilla hyvin. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. Työhyvinvointi tulee liittää näkyväksi osaksi organisaation strategista suunnittelua ja toimintaa.

2.1 Työhyvinvointi kehittämiskohteena

Organisaation menestymistä tukevat myös työyhteisön sisäinen toimivuus, kuten avoin tiedonkulku ja yhteistyön sujuminen sekä hyvä ilmapiiri. Työsuojelu ja työterveyshuolto kuuluvat myös kiinteästi terveeseen työyhteisöön. Työhyvinvointiin liittyvien eri käsitteiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta kyselyn tuloksia voitaisiin tulkita oikeasta näkökulmasta (Työterveyslaitos 2010)

Syväsen tutkimuksen mukaan (2003, 276) organisaation sisäinen tehottomuus vähenee, jos organisaation jäsenet saavat hyväksyntää, itsenäisyyttä, palautetta ja tukea, vastuullista kommunikaatiota, avointa tiedon välittämistä, osaavaa, jämäkkää, ihmisläheistä, tukevaa ja välittävää johtamista, luottamusta ja avoimuutta, oikeutta tuoda esille epäkohtia sekä ristiriitojen osaavaa hallintaa.

Johtamisella on tärkeä merkitys työyhteisön hyvinvoinnissa. Johtaminen on keskeisin työhyvinvoinnin osa-alue, sillä se heijastuu kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Kyse on kuitenkin myös itsensä johtamisesta: viime kädessä jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta elämästään ja työhyvinvoinnistaan. Osallistava, kuunteleva johtaminen ja rakentavan palautteen antaminen ovat yksi terveen työyhteisön merkeistä.

Kunnallisalan kehittämissäätiön kartoittaman tutkimuksen ”Sinä kunnanjohtaja” (1999) mukaan kolmella kyvyllä kunnan johtamisessa on tulevaisuudessa nykyistä suurempi paino. Ne ovat visiointi ja strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen sekä voimavarojen ja talouden johtaminen. Saman tutkimuksen mukaan suurin vaje kuntajohtajien taidoissa on henkilöstöjohtamisessa, muutoksen johtamisessa sekä kansainvälistymisvalmiuksissa. (Haveri & Majoinen 2000, 32.)

Johtajiin täytyy alaisten luottaa, sillä se on side joka sitoo johtajan alaisiin. Luottamus korreloi positiivisesti myös moniin työhyvinvointitekijöihin kuten organisaation jäsenyyteen, käyttäytymiseen, työsuoritukseen sekä työtyytyväisyyteen. (Bartram & Casimir 2007, 5.) Viime vuosina alaisen ja työntekijän roolista puhuttaessa nostetaan yhä useammin esille se, että jokaisen tulee johtaa myös itseään ja omaa työtään. Sen lisäksi, että esimies johtaa, tulee johtaa itseään. Kontrollivoivasta johtajuudesta on siirrytty yhä enemmän mahdollistavaan johtajuuteen. Näin työntekijän kyky ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti korostuu (Aarnikoivu 2010, 36)

Mattilan mukaan (2007, 51) luottamus on myönteinen voimavara sekä henkilöstön että työnantajaorganisaation kannalta. Luottamuksen puute heikentää organisaation kykyä kohdata uutta ja keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin.

Valtaosa organisaatiota kohtaan koetusta luottamuksesta on sidoksissa työpaikan yhteisöön enemmän kuin työnantajaan tai sitä edustavaan johtoon. Tämän vuoksi onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota koko työyhteisön toimivuuteen, jossa esimies on olennaisessa asemassa.

Tänä päivänä nopeasti muuttuvassa työelämässä oikeudenmukaisuudella ja päätöksenteolla on arvioitu olevan suurempi vaikutus työntekijöihin. Elovainio, Kivimäki ja Vahtera (2002) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja johtaminen vaikuttavat henkilöstön terveyteen ja sairauspoissaoloihin. (Koivuniemi 2004, 41).

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä taitoja sekä terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset kykynsä vaikuttavat siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä fyysinen työkyky vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Osaamisella tarkoitetaan hyvän selviytymisen päivittäisistä töistä lisäksi sitä myös millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Yksilön suorituskykyyn vaikuttavat fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, sosiaaliset kyvyt, sisäiset arvot ja motivaatio sekä tiedot, taidot ja osaaminen. Nopeus ja notkeus muuttuvat iän ja kokemuksen myötä viisaudeksi. Osaamista on kahdenlaista, täsmätietoa eli koodattua tietoa ja hiljaista tietoa eli ääneen lausumatonta tietoa. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)

Suomalainen yhteiskunta on muutosten edessä ja muospaineet kohdistuvat myös kuntakenttään. Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat hyvin nopeasti, joten organisaatioiden tulevaa kehitystä on vaikeaa ennustaa. Ruohotie on lähestynyt työelämän muutosta kolmesta muutoksen näkökulmasta. Ensinnäkin muutokset teknologiassa ja innovaatioissa muuttavat nykyajan työelämää. Nopea tiedon siirto on mahdollistanut mm. etätöiden tekemisen ja joustavat työajat. Toisena työelämän vaikuttavana muutostekijänä Ruohotie näkee muutokset taloudellisessa ja poliittisessa ympäristössä (Koivuniemi 2004, 47–48).

Organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä ovat nopeus, joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus. Kolmas muutoksen kenttä löytyy sosiaalisen ympäristön muutoksista. Käytännössä tämä merkitsee sosiaalisen ympäristön ja olosuhteiden kokonaisvaltaista muuttamista. Väestörakenne, ammattirakenteet ja työtehtävät muuttuvat työelämän uusien vaatimusten mukaan (emt).

2.2 Työhyvinvointi tutkimuskohteena

Työelämässä tapahtuvat muutokset tuovat jatkuvasti uusia tarpeita ja haasteita työhyvinvointitutkimukselle. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painopistealueet työn ja terveyden näkökulmasta- raportin mukaan työhyvinvointitutkimuksella on Suomessa pitkät perinteet. Se on vakiinnuttanut asemansa perustutkimuksen ja muu soveltavan tutkimuksen joukossa. Suomalainen tutkimus on saavuttanut korkean tason ja kansainvälistä arvostusta. Viime aikoina suomalaiseen työelämään on vaikuttanut EU-tasoisien ja muun kansainvälisen toiminnan laajentuminen. Lisähaasteita on tuonut työssä käyvän väestön ikääntyminen sekä kansantaloudelliset muutokset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005).

Raportissa todetaan, että työhyvinvointitutkimus on monitieteellistä soveltavaa tutkimusta, joka keskittyi aiemmin lähinnä työn riskien ja uhkien kartoitukseen, tunnistamiseen ja poistoon. 2000-luvulla tutkimuksessa on otettu työpsykologian positiiviset keinot kuten työn imun kartoitus ja vahvistaminen laajasti käyttöön, mikä on muuttanut työhyvinvoinnin kehittämistä kokonaisvaltaisempaan suuntaan; työn uhkien poisto vähentää työn negatiivisia seurauksia, mutta ei lisää työn imua, minkä takia työn voimavaroja tulisi tunnistaa ja kehittää työntekijän täydellisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeri 2005)

Työkyvyn kehittämisestä on viime vuosina siirrytty työhyvinvoinnin kehittämiseen. Modernein työhyvinvoinnin viitekehys onkin niin sanottu *laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite*, joka on tuonut mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet kuten *työmotivaation* ja *työnimun*. Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutoksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina.

Hakanen (2004) on tutkinut väitöskirjassaan käsitettä ” työn imu”. Alkuperäisen englanninkielisen käsitteen Work engagement on Jari Hakanen kääntänyt työn imun käsitteeksi. (Hakanen 2004, 5.) Hakasen mukaan työ on tärkeää sen aiheuttaman tyydytyksen vuoksi. Myönteisiä seurauksia voivat olla esim. vähentyneet sairauspoissaolot, työhön sitoutuminen ja kohonnut somaattinen terveys ja mielenterveys (Hakanen 2004, 19).

Hakasen tutkimusten mukaan työnimu on määritelty pysyväksi, myönteiseksi, tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn voimavaratekijöiden on havaittu olevan yhteydessä myös työnimuun. Hakasen mukaan vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku ovat edistäneet työnimua. (Hakanen 2004, 229)

Työhyvinvointi näkyy yksilössä työn ilona ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Se kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset. Eri-tyisesti muutostilanteessa työhyvinvointiin kohdistuu paineita; siksi muutoksen onnistuneella johtamisella ja henkilöstön hyvinvoinnilla on tärkeä yhteys.

Työturvallisuuskeskuksen kehittämä Työhyvinvoinnin portaat malli- pyrkii tarjoamaan työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen tarkoitettun käytännönläheisen toimintamallin, joka perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Malli on kehitetty vertaamalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan (TYKY) ja työhyvinvoinnin edistämisen (TYHY) malleja sekä yhdistämällä niiden sisältöjä tarvehierarkiateorian mukaisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Maslowin motivaatioteorian mukaan tarvehierarkia rakentuu fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden tarpeesta, rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarpeesta, arvostuksen tarpeesta sekä itsensä toteuttamisen tarpeesta Työhyvinvoinnin portaat- mallin mukaan työhyvinvointi kehittyy, kun Maslowin tarvehierarkian jokaisen viiden portaan edellytykset tyydyttyvät sekä työssä että omassa elämässä (Rauramo 2009, 2) Malli on luotu yhdistämällä jo olemassa olevia työhyvinvointi- ja työkyvyn kehittämismalleja Maslowin tarvehierarkiaan (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimus on maamme laajin kuntatyöntekijöiden työn, työolojen ja terveydentilan seuranta tutkimus (Forma & Väänänen 2004.) Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa on mukana viisi yli 100 000 asukkaan kaupunkia ja niiden viisi lähikaupunkia. Tutkimus on maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus.

Seurannalla on suurta merkitystä koko kunta-alan kehittämisen kannalta. Toistettujen kyselyjen jälkeen on mahdollista entistä paremmin arvioida työelämän laadun muutoksia ja niiden vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen (vrt. myös Rauramo 2008) Erilaisten barometrien mukaan työntekijöiden työhyvinvointi olisi tällä hetkellä uhattuna (esim. Kunta-alan työolobarometri 2007). Se näkyy myös työkyvyttömyyseläkkeelle pääsyn perusteissa: mielenterveysongelmat ovat nousseet keskeisimmäksi syyksi (Työturvallisuuskeskus 2007).

Kiinnittämällä huomiota inhimillisiin voimavaroihin organisaatio voi näin vaikuttaa tulevaisuuteensa. Erityisesti luottamus pääoma on koettu tärkeäksi innovatiivisuuden ja tuloksen tekemisen edistäjäksi (ks. esim. Ellonen, Blomqvist & Puumalainen 2006). Henkilöstön työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa arjen toimenpiteillä. Henkilöstölle paineita ja kuormittavuutta aiheuttaa se, että työtä tehdään ainainen riittämättömyyden tunne ja kiire seuralaisina. Henkistä kuormittavuutta lisää tunne siitä, että työssä joudutaan tinkimään sekä määrällisistä että eettisistä ja laadullisista tavoitteista (Syvänen 2003.) Näin etenkin, jos samat työt tehdään aikaisempaa vähemmällä väellä.

Vuoden 2009 kunta-alan työolobarometrin mukaan toimialoittain tarkasteltuna kunnissa tapahtunut kehitys on erisuuntaista eri toimialoilla. Vaikutusmahdollisuuksien koetaan vähentyneen sosiaalitoimessa hieman edelliseen vuoteen verrattuna kaikissa kysytyissä asioissa. Terveystoimessa on palattu lähelle vuoden 2007 tasoa. Paremmat vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin ovat sivistystoimessa kuin muilla aloilla, ja ne ovat parantuneet hiukan edellisistä vuosista. Sen sijaan vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ja töiden jakoon ovat heikentyneet edellisistä vuosista. Työtahti ja kiire ovat nousussa, mutta sairauspoissaolot ovat usean vuoden ajan vähentyneet.

(Työturvallisuuskeskus 2009)

Työturvallisuuskeskuksen työolobarometrin mukaan vuonna 2010 kuntatyöntekijät arvioivat työelämän muutossuuntia selvästi myönteisemmin kuin vuotta aikaisemmin. Kuitenkin edelleen tietojen saanti työpaikan tavoitteista on saanut edellisiä vuosia negatiivisemmän arvion. Omaa asemaa koskevien vaikutusmahdollisuuksien ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksien on vuoden 2010 aikana arvioitu muuttuvat selvästi aikaisempaa myönteisempään suuntaan. Pienempi muutos on nähtävissä johtamistapojen ja tasa-arvon kohdalla (Työturvallisuuskeskus 2010).

Juutin ym. mukaan (Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004, 34, 247) organisaation toiminnan ristiriita on siinä, että pitää kyetä toimimaan samalla tehokkaasti toistuvien rutiinien kautta, mutta samalla pitää kyetä reagoimaan joustavasti uusiin tilanteisiin. Johdon ja henkilöstön pyrkimykset organisaation monimutkaisessa todellisuudessa ovat kovin erilaisia. Eri tahot elävät ikään kuin eri maailmoissa. Jos keskeiset toimijat ajautuvat entistä kauemmas toisistaan, on vaarana, että johdon ja henkilöstön välille kasvaa kuilu, jota ei kyetä ylittämään.

3 TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄT

Työhyvinvointi koostuu kahdesta päätekijästä, työyhteisön sekä yksilön hyvinvoinnista. Työyhteisön hyvinvoinnin kokonaisuus koostuu johtamisesta, työpaikan ilmapiiristä, henkilöstön työterveydestä, työturvallisuudesta, yhteistyöstä sekä osaamisesta. Yksilön hyvinvointi muodostuu fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista

Tutkimuksen päätavoitteena on kartoittaa ja selvittää henkilöstön näkemyksiä työstä, vaikutusmahdollisuuksista, esimiestoiminnasta, organisaation ilmapiiristä ja stressin kokemisesta., jonka avulla kunta pystyisi kehittämään työhyvinvointia työpaikoilla. Tarkastelunäkökulmana olivat nimenomaan työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

Työhyvinvointi ymmärretään useimmiten työssä käyvän henkilön selviytymisenä työtehtävistään. *Tässä kehittämistyössä työhyvinvoinnilla* tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa. Työhyvinvoinnin edistäminen on parhaimmillaan sujuvaa yhteistyötä. niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin toimijoiden kesken. (Rauramo 2004, 33, 37.) Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa (Ojala & Ahonen 2003, 19).

Yhteiskunnan muutokset ja palvelurakennemuutokset ovat tuoneet haasteita kunnissa muutokseen sopeutumisessa ja silloin on nähty entistä tärkeämmäksi kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Henkilöstön ikääntyminen tuo oman haasteensa pyrittäessä huomioimaan yksilölliset tarpeet ja työrajoitteet. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta tutkimuksen tavoitteena on suunnata resurssit mahdollisimman tehokkaasti työelämän kehittämisen kannalta keskeisiin alueisiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005).

3.1 Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Hyvä työkuultuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Työkuultuuri kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia; millainen on työpaikan työmoraali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii.

Toimivassa työyhteisössä yhteisistä asioista keskustellaan, työntekijät ovat selvillä työnsä tavoitteista, vastuut on määritelty, työnjako sekä toimintatavat ovat selkeät. Myönteisen ilmapiirin tunnusmerkkejä ovat yhteiset tavoitteet, oppiva ja kehittyvä työyhteisö ja varmuus tulevaisuudesta (Työterveyslaitos 2010).

Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos 2010) mukaan työpaikan huono ilmapiiri voi olla merkki sisäisten toimintatapojen kehittymättömyydestä tai johtamisen puutteesta. Epävarmuus työn jatkuvuudesta tai työhön kohdistuvat ulkoiset uhat vaikuttavat kielteisesti työilmapiiriin. Kielteisen ilmapiirin tunnusmerkkejä ovat voivat olla myös huono tiedonkulku, pelisääntöjen epäselvyys tai klikkiytynyt työyhteisö. Työyhteisön ilmapiiriä tulisi kehittää aktiivisesti osana muuta kehittämistoimintaa ja se vaatii johdon ja henkilöstön sitoutumista asiaan. Tämä vaatii ohjausta ja jokaisen työntekijän on myös ymmärrettävä vastuunsa hyvän ilmapiirin luomisessa.

3.2 Työyhteisön toiminta

Tämän päivän työyhteisöjen keskeisin haaste on, miten ne pystyvät sopeutumaan nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin ja säilyttämään niissä toiminta- ja kilpailukykyänsä. Työmäärän lisääntyminen, kiristynyt työtahti ja tiukat aikataulu ovat tätä päivää, mutta johdon tulisi muistaa vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Viestintätaidot, vuoropuhelu ja lähiesimiehen tuki ja henkilöstön arvostaminen ovat johtajalta vaadittavia ominaisuuksia tänä päivänä ja se korostuu entisestään lähitulevaisuudessa. Palautteen antaminen pitäisi olla osa arjen toimintaa.

Esimies voi myönteisen palautteen antamisella vahvistaa työntekijän uskoa kykyihinsä ja kehittymisen mahdollisuuksiin. Avoin ja tehokas tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä ovat oppivan organisaation tunnuspiirteitä (Viitala 2004, 99, 161). Jokaisella työntekijällä on myös vastuu tarpeellisten tietojen toimittamisesta niille tahoille, jotka tietoja tarvitsevat. Rauramon (2004) mukaan hyvässä työyhteisössä uskalletaan ottaa vaikeatkin asiat puheeksi ja keskustella niistä avoimesti.

3.3 Perehdytys

Perehdytys on työnantajan lakisääteinen tehtävä. Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittelee perehdytyksen seuraavasti: ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdytystä on annettava erityisesti uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista” (Työturvallisuuskeskus 2002)

Perehdytys ja työnopastus tulee suunnitella etukäteen ja Viitalan (2004, 260) mukaan perehdytys tulisi aloittaa jo valintamenettelyvaiheessa. Työnantaja voi saada jo haastattelutilanteessa käsityksen siitä, miten perusteellisen perehdytyksen hakija tarvitsee. Viitala (2004, 261) esittää, että perehdytyksellä voidaan vaikuttaa myös työn laatuun, tuottavuuteen, henkilöstön pysyvyyteen, myönteiseen asenteeseen sekä työturvallisuuteen. Hyvä perehdytys luo pohjan työntekijän työhyvinvoinnille (Opas kuntatyön perehdyttäjille).

3.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tämän päivän muuttuvassa organisaatiossa keskeinen johtamisen väline, jossa esimies ja työntekijä arvioivat ja suunnittelevat työntekoa, muutosten etenemistä, sopivat keinoista tulostavoitteisiin pääsemiseksi ja katsovat yhdessä tulevaisuuteen. Työntekijälle kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa voi ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin ja työyhteisön käytäntöihin liittyvät asiat. Tuloksellisen toiminnan edellytyksenä on, että jokainen kunnan työntekijä tietää, miten hänen tehtävänsä ja toimintansa tukee hänen oman työyhteisönsä toiminnan tavoitteita ja organisaation strategiaa.

Kehityskeskusteluja käydään jo melkein kaikissa organisaatioissa, mutta niitä ei aina koeta hyödylliseksi. Kehityskeskustelussa pitää huolehtia siitä, että keskusteluihin valmistaudutaan hyvin. Kehityskeskustelu on puhumista jossa esimies ja työntekijä kuuntelevat ja kuulevat toisiaan ja kehittävät siltä pohjalta asioita eteenpäin.

Kehityskeskustelut eivät korvaa päivittäisiä keskusteluja työpaikalla vaan niissä tarkastellaan asioita menneisyydestä tulevaisuuteen. Tavoitteita kehityskeskustelujen läpikäymisessä ovat tehtäväkuvan ja roolin selkiyttäminen, työn tuloksien ja suoriutumisen arviointi, molemminpuolisen palautteen antaminen, kehittämistarpeiden tunnistaminen ja toimenpiteistä sopiminen sekä yhteistyön ja hyvän ilmapiirin edistäminen (Tampereen yliopiston kehittämissyksikkö 2010)

(<http://www.uta.fi/laatu/henkilosto/hyvinvointi.html>)

3.5 Työntekijän kasvu, kehittyminen ja vaikutusmahdollisuudet työhön

Ammatillinen kasvu tapahtuu työssä tekemällä. Tiedollinen tieto tehostaa kehittymistä. Ammatillisen kasvun myötä yksilö hankkii niitä taitoja, tietoja ja valmiuksia, joiden avulla hän voi kohdata jatkuvasti muuttuvat ammattitaitovaatimukset ja kehittyä työn edellyttämällä tavalla, korostaa professori Ruohotie (Ruohotie 2000, 49–52). Koulutus ei ole ainoa keino oppia asioita. Uuden oppimisen edellytys on oppimiseen sitoutuminen. Tämä tarkoittaa yksilön asennetta, jonka perusteella hän kykenee olemaan avoimena uudelle.

Hallituksen esitys eläkeiän nostamisesta 65 vuoteen asettaa työelämälle ison haasteen. Keinoja työuran jatkamiseen on kuitenkin olemassa. Työssä jatkamista ja työssä jaksamista voidaan edistää muokkaamalla työ ja työjärjestelyt tekijälleen sopivaksi ottaen ihmisen voimavarat ja elämäntilanne huomioon. Tutkimusten mukaan ihminen jaksaa jatkaa työssään, jos hän on terve, osaa tehdä työnsä ja kokee sen mielekkääksi. (Forma & Pekka & Väänänen 2010). Monelle työ antaa elämään sisältöä ja työyhteisö muodostaa tärkeän sosiaalisen verkoston.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran teettämän tutkimuksen ”Töissä eläkkeellä”-tutkimuksen mukaan 80 % eläköityvistä haluaisi työskennellä eläkkeellä. ”Yhteiskunnassamme on ryhmiä, jotka elämäntilanteensa myötä ovat varsin kiinnostuneita pätkätöistä. Eläkeläiset ovat selkeästi tällainen joustava ja joustavuutta arvostava työntekijäjoukko. Työnantajalle eläkeläiset ovat resurssi, joka antaa mahdollisuuden palkata osaavaa ja kokemusta omaavaa työvoimaa esimerkiksi äkillisiin sairaslomasijaisuuksiin tai loma-aikojen resurssipulaa korvaamaan.”

(Etera 2010)

Hyvin järjestetty työ edistää työntekijän terveyttä. Työssä jatkamiseen vaikuttaa myös perheen tilanne - esimerkiksi pienten lasten tai iäkkäiden vanhempien hoidon järjestäminen vaikuttaa työhön osallistumiseen. Työn ja perheen vaatimukset onkin voitava sovittaa yhteen (Työterveyslaitos 2010).

3.6 Työntekijän sitoutuminen ja työtyytyväisyys

Työn merkitys ja monipuolisuus työntekijälle ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työ parhaimmillaan sitouttaa tekijänsä. Viitalan (2004, 162) mukaan työhön sitoutuminen kuvaa, kuinka yksilö kokee oman elämänsä ja itsensä osana työyhteisöä. Työhön sitoutuminen on eriasteista eri yksilöiden välillä. Sitoutuminen voidaan nähdä kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Sitoutuneisuus näkyy henkilön haluna kuulua työyhteisöön ja organisaatioon. Toiseksi sitoutuneisuus näkyy siinä kuinka paljon henkilö on valmis tekemään töitä yrityksen hyväksi omien tehtävien lisäksi. Kolmanneksi sitoutuminen merkitsee yhteisön tai yrityksen tavoitteiden ja arvojen omaksumista sekä niiden toteuttamista työelämässä. (<https://domino.liperi.fi/iForum>)

Pekka Penttisen artikkelissa kuntatyönantajalehdessä (Kuntatyönantaja 2009) todetaan, että Kuopion yliopistossa on tutkittu kuntatyötä, jossa työhön sitoutumisen havaittiin olevan vahva, mutta rakentuneen yksilöllisestä suhteesta työhön. Työ sinänsä koettiin merkittäväksi osaksi elämää, mutta työyhteisöön ei välttämättä sitouduttu tiiviisti. Kehittämällä työtä oppimisympäristönä on mahdollista varmistaa mielekäs työ ja sen myötä parantaa merkittävästi työntekijöiden kokemaa hyvinvointia.

3.7 Henkinen ja fyysinen hyvinvointi työpaikalla

Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos 2010) mukaan henkinen hyvinvointi työpaikalla on kokonaisvaltainen kokemus ja monen tekijän summa. Työhyvinvointia ovat rakentamassa työntekijä, työyhteisö ja tarvittaessa myös työterveyshuolto. Ammattitaito ja työn hallinta ovat työntekijän tärkeimmät henkistä hyvinvointia edistävät tekijät. Tutkimuksissa todetaan vakuuttavasti työn sisällön mielekkyyden noususta keskeiseksi arvoksi työelämässä. Päävastuu työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin tukemisessa on organisaation johdolla.

Aina ei kuitenkaan pystytä tunnistamaan mahdollista työnkuormitusta että tilanne voitaisiin korjata. Jos työ kuormittaa liikaa, on syytä ottaa asia puheeksi työtovereiden ja esimiehen kanssa ja aika ajoin tarkistaa, ovatko työtehtävät muuttuneet alkuperäisestä sovitusta tehtävästä.

Yhteistä hyvinvointia valottavissa tutkimuksissa korostuu kaksi asiaa: työntekijä on nähtävä tuntevana ihmisenä, joka toimii inhimillisten peruseriaatteiden ja tarpeiden mukaisesti. Toisaalta on huomioitava, että johtamisen täytyy olla ihmisläheistä ja ihmistä kunnioittavaa (Työterveyslaitos 2010).

3.8 Työelämän stressi

Työstressi ilmentää ratkaisematonta ristiriitaa työntekijän ja työn välisessä suhteessa. Työstressin taustalta löytyy yleensä työjärjestelyissä vakavia ongelmia, joihin ei ole löydetty toimivia ratkaisuja. Lindströmin (2004) mukaan työstressi määritellään usein ristiriitana työn vaatimusten ja yksilön edellytysten välillä. Pitkään jatkuessaan työstressi voi johtaa työuupumukseen, joka on vakava, työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä. Tärkeää työstressin välttämiseksi on minimoida stressiä aiheuttavia tekijöitä, mutta tarvitaan myös muutosta työntekijän elämäntilanteeseen tai työympäristöön. Työterveyshuollon ja organisaation on välttämätöntä olla mukana muutosprosessi ja näin tukea työntekijää. (<http://domino.liperi.fi/iForum>)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Vertailupohja (2007) on ollut hyödyllinen minulle toteuttaessani tutkimusta ja käytin vertailua niissä kokonaisuuksissa, joissa tulokset olivat vertailukelpoisia. Tässä kyselyssä mukana olivat aiemmasta poiketen myös Outokummun sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö, koska he siirtyivät Liperin kunnan palvelukseen vuoden 2009 alusta. Yhdistymisen myötä henkilöstö oli vielä kyselyn toteutuksen aikana helmikuussa 2010 osittain kahden toimintakulttuurin keskellä.

4.1 Tutkimus- ja kehittämistehtävä

Tutkimustehtäväni on kehittää Liperin kunnan työhyvinvointia. Teen tutkimuksen yhdestä kunnasta ja käytän siinä ns. survey-tutkimusstrategiaa, jossa noudatan Metsämuurosen periaatteita. Metsämuurosen mukaan (Metsämuuronen 2006, 453–454) triangulaation, eli useamman tutkimusmenetelmän käytön avulla saatu tieto on varmempaa. Tällöin samaa ilmiötä tarkastellaan useasta eri suunnasta.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessi ja tutkimus- ja kehittämistehtävässä on kolme selkeää osa-aluetta: tutkimusosa (luku 4), jossa tutkitaan Liperin kunnan henkilöstä työhyvinvoinnin tilaa Työterveyslaitoksen työyhteisöindeksin työyhteisöindeksiä mittaavan kyselyn avulla. Tutkimus- ja kehittämisosassa (luku 5-7) viedään tulokset ryhmäkeskusteluun ja kehittämisosassa (luku 8) tehdään jatkosuunnitelma. Kehittämisen kohderyhmänä on koko Liperin kunnan henkilöstö, jolle työhyvinvointikysely suunnataan.

Tutkimuksen keskeisimpiin aihekokonaisuuksiin kuuluvat työyhteisön ilmapiiri ja toiminta, työyhteisön kehittäminen, työn piirteet, sitoutuminen ja työtyytyväisyys sekä hyvinvointi ja terveys. Tutkimuksen päätavoitteena on kartoittaa ja selvittää henkilöstön näkemyksiä työstä, vaikutusmahdollisuuksista, esimiestoiminnasta, organisaation ilmapiiristä ja stressin kokemisesta.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen ensimmäisessä osassa tutkitaan Liperin kunnan henkilöstä työhyvinvoinnin tilaa Työterveyslaitoksen työyhteisöindeksin työyhteisöindeksiä mittaavan kyselyn avulla. Ensimmäisessä vaiheessa tutkittavaa ilmiötä lähestyin kysymällä:

1. Mikä on Liperin kunnan hyvinvoinnin tila tällä hetkellä?
2. Onko siinä eroja eri osastojen välillä, eri-ikäisten välillä?
3. Poikkeavatko tulokset miesten ja naisten välillä?
4. Kuinka työhyvinvointia voi edistää käytännön toiminnassa?
5. Mitkä ovat konkreettiset kehittämistarpeet kunnan työyksiköissä?

Toisessa osa-alueessa käyn läpi tulokset ja toteutan tulosten viemisen ryhmäkeskusteluun työyksiköissä. Olin mukana koko varhaiskasvatuksen tulosalueen yksikköpalaverissa, kotihoidon tulosalueen ryhmäkeskusteluissa, teknisen toimen kiinteistöhuolto- ja vesihuoltolaitoksen ryhmässä sekä Outokummun vanhainkodin, vammaispalvelujen ryhmissä. Kysely käytiin läpi yksikössä kysymyksittäin asioista keskustellen. Tavoitteena oli:

1. Tulosten arviointi ja tulkinnallinen syventäminen
2. Kehittämiskohteiden määrittely

Kyselyn ja keskustelujen pohjalta määritellään 2-3 kehittämisaluetta, joita yksiköt lähtevät toteuttamaan. Monissa yksiköissä käytettiin ryhmätyömenetelmää kehittämiskohteiden määrittelyssä. Palavereista kirjoitettiin muistiot, jotka toimivat dokumentteina kehittämistyössä. Kehittämistehtävänä on kartoituksen perusteella tehdä joitakin interventioita. *Kehittämishankkeen kolmas osa-alue* käsittelee jatkotoimenpiteiden ja seurannan toteutusta palautteen pohjalta. Prosessissa on määritelty ensin tavoitteet, toteutettu toimenpiteet ja määritelty kohderyhmä ja vastuutahot. (KUVIO 1)

4.2 Tutkimuskohde

Liperi on Pohjois-Karjalassa sijaitseva leipäpitäjänä tunnettu kunta. Kunnan kolme taajamaa ovat Liperin kirkonkylä, Ylämylly ja Viinijärvi ja asukkaita kunnassa on noin 12250. Viranhaltijoista suoraan kunnanhallituksen alainen on kunnanjohtaja. Hän johtaa kunnan henkilöstöorganisaatiota. Henkilöstöorganisaatio jakaantuu neljään osastoon, joita johtavat osastopäälliköt. Keskushallinnon toimiala tarjoaa kunnassa hallinto-, talous-, atk- ja henkilöstöpalveluja.

Keskushallinnon toimiala huolehtii myös maataloushallinnosta sekä lomituspalvelujen järjestämisestä ja maaseutuelinkeinojen kehittamisestä. Yleisen edunvalvonnan, keskitetyn ruokahuollon palvelut ja työllisyyspalvelut ovat myös osa keskushallinnon toimialaa.

Liperin kunnan kaikkien hallinnonalojen tarvitsemat tietotekniset ylläpito-, tuki- ja suunnittelupalvelut sekä kaikkien kolmen kuntakeskuksen ja etätoimipisteiden lähiverkko- ja tietoliikennepalvelut hoitaa Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy. Liperin alueella toimii atk-suunnittelija, atk-järjestelmätukihenkilö ja it-asiantuntija.

Liperin paikallisyksikkö tuottaa maatalousyrittäjien lomituspalvelut Ilomatsin, Kontiolahden, Liperin ja Polvijärven kuntien sekä Joensuun ja Outokummun kaupunkien alueella. Vuosilomaan oikeutettuja maatalousyrittäjiä alueella on noin 640 ja asiakastiloja 400. Pääosan palveluista tuottaa vakituinen lomittajahenkilöstö.

Sosiaali- ja terveystalouden palvelujen tarkoituksena on lakisääteisten sosiaali- ja terveystalouden palvelujen tuottaminen ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen. Sosiaali- ja terveystalouden palvelujen luottamushenkilöorganisaationa toimii sosiaali- ja terveystaloutenkunta. Sosiaali- ja terveystalouden palvelut on jaettu tulosalueisiin: hallinto, terveydenhuollon palvelut, vanhusten palvelut ja sosiaalihuollon palvelut. hallintoon kuuluvat sosiaali- ja terveystaloutenkunta, hallintohenkilöstö ja hankkeet.

Terveydenhuoltopalveluihin kuuluvat terveyskeskuksen sairaala, ennalta ehkäisevä terveydenhuolto (neuvolat ja työterveyshuolto), lääkärien vastaanotto, hammashuolto, mielenterveys- ja päihdepalvelut, tutkimus- ja huoltopalvelut, kuntoutuspalvelut, ympäristöterveydenhuolto, eläinlääkärit ja terveydenhuollon ostopalvelut. <http://www.liperi.fi/fi/index.cfm?ID=1470> palveluihin kuuluvat: kotisairaanhoido, kotipalvelu, tukipalvelut, vanhustenhuollon palveluohjaus ja laitoshoido (vanhainkodit). <http://www.liperi.fi/fi/index.cfm?ID=1478> mihin kuuluvat: lasten ja perheiden palvelut, vammaishuollon palvelut, kuntouttavan aikuissosiaalityön palvelut ja perheneuvolan palvelut.

Sivistystoimen tavoitteena on tuottaa kuntalaisille monipuolisia ja korkealaatuisia kasvatuksen, opetuksen ja vapaa-ajan palveluja toimialallaan. Laadukas varhaiskasvatus ja perusopetus antavat parhaan mahdollisen jatko-opintokelpoisuuden liperiläisille nuorille. Sivistyspalvelujen korkeaa laatua ylläpidetään ja kehitetään vuorovaikutuksessa palvelujen käyttäjien ja henkilöstön ja elinkeinoelämän kanssa sekä jatkuvalla aikuis- ja täydennyskoulutuksella ja laadun sisällön arvioinnilla.

Teknisen toimen hallintopalvelujen tarkoituksena on valmistella sekä esitellä teknisen lautakunnan/lupajaoksen päätäntävaltaan kuuluvat asiat ja panna ne täytäntöön päätöksenteon jälkeen. Lisäksi osaston hallinnon tulee huolehtia osaston henkilöstön, osaston taloushallinnon ja sille kuuluvien tehtävien toimivuuden turvaamisesta ja kehittämisestä voimassa olevien lainsäädäntöjen ja näiden nojalla annettujen määräysten ja sääntöjen rajaamissa puitteissa.

Hallinto vastaa myös investointiohjelman toteutuksen järjestelyistä. Teknisen osaston toimialaan kuuluvat myös kiinteistöhuolto- ja vesihuoltolaitos sekä siivous.

Tutkimuksen kohteena olivat Liperin kunnan koko henkilöstö. Mukana olivat myös vuoden 2009 alusta Liperin kunnan palvelukseen siirtyneet Outokummun sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö. Työntekijöitä Liperin kunnassa oli kyselyä toteutettaessa 1092 henkilöä. Työntekijät vastasivat kyselyyn joko sähköisesti tai kirjallisesti. Henkilöstömäärä oli kyselyä tehtäessä 1092, joista kyselyyn vastasi 497 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 45,5 %.

Taulukko 1 Kyselyyn vastanneiden lukumäärä suhteutettuna koko kunnan työntekijöiden määrään osastoittain

Osasto	Lukumäärä 2007	Lukumäärä 2010	Suhteellinen osuus % 2007	Suhteellinen osuus % 2010
Hallinto	61	77	16,0	13,4
Sivistys	181	190	47,4	37,1
Sosiaali- ja terveys	104	191	27,2	41,0
Tekninen	33	37	8,6	7,7
Määrittelemättömät	3	2	0,8	0,8
Yhteensä	382	497	100,0	100,0

Kyselyyn vastanneista naisia oli 428 ja miehiä 58. Henkilöstöstä vakituudessa työsuhteessa ilmoitti olevansa 390 henkilöä, joista osa-aikaisuuden ilmoitti 24 henkilöä. Määräaikaisessa ja osa-aikaisessa työsuhteessa oli 91 henkilöä. Vastaajista esimiehiä oli 50. Vertailtaessa tunnuslukuja, on työhyvinvoinnin tila hieman alempi kuin edellisessä kyselyssä vuonna 2007.

Taulukko 2 Vastaajien prosentuaaliset osuudet sukupuolen mukaan

Sukupuoli	Vastanneita 2007	Vastanneita 2010	Henkilöstö kunnassa 2007	Henkilöstö kunnassa 2010	% 2007	% 2010
Mies	60	58	133	195	47,1	29,7
Nainen	319	428	707	897	45,1	47,7
Määrittelemätön	3	7	-	-	-	-
Yhteensä	382	493	840	1092	45,5	45,5

Keskiarvon voidaan todeta laskeneen koko kunnan tuloksia vertailtaessa työyhteisön toimivuudessa edelliseen mittauskertaan verrattuna (1,99), yksilövoimavarat on hieman noussut (0,18). Keskihajonta on parantunut työyhteisön toimivuudessa (1,05), yksilövoimavaroissa (1,81), työyhteisöindeksin keskihajonta on parantunut (3,06) verrattuna edelliseen mittauskertaan. Työyhteisön kokonaisindeksi-arvo on laskenut edellisestä mittauskerrasta (1,82).

Hallinto-osastolla alhainen vastausprosentti lomituspalveluissa (17,39 %) vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Osastojen tila voidaan todeta tällä hetkellä normaaliksi (vaihteluväli 29–35). Paras työhyvinvoinnin tila on teknisellä osastolla (TYI 69,2).

4.3 Tutkimuseettiset kysymykset

Tutkimuksen tekeminen lähtee yleensä aina siitä, että tutkittavilta pyydetään lupa tutkimuksen tekemiseen. Henkilöstökysely on tapana toteuttaa, mutta valinnan voi jokainen tehdä vastaako kyselyyn. Kunta työnantajana toivoo, että mahdollisimman moni vastaa. Voidaan myös kysyä, miksi jättää vastaamatta?

Kyselyn yhteydessä liitteenä on hyvän käytännön mukaan tiedote tutkimuksesta, jossa kerrotaan tutkimuksen luottamuksellisuus. Tutkija käyttää työssään asiantuntijavaltaa ja tutkijayhteisön hänelle tarjoamaa arvovaltaa.

Tutkijana käytän tutkimuksessa hyvin standardoituja tiedonkeruumenetelmiä ja tutkimusasetelman mahdolliset eettiset ongelmakohdat ovat ennakoitavissa ja jopa etukäteen ratkaistavissa. (Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniikka 2006)

Tässä tutkimuksessa myös tutkimuksen etiikkaan kiinnitetään aikaisempaa enemmän huomiota ja laaditaan säännöstöjä työtä ohjeistamaan. On kuitenkin mahdotonta laatia ohjeita kaikkien mahdollisten tutkimuksen ongelmakohtien varalle. Tutkimusetiikkaa edistävillä ohjeilla voidaan siis yrittää auttaa tutkijaa toimimaan "oikein", mutta loppujen lopuksi tutkija on ratkaisujensa kanssa yksin (emt).

Ryhmien muodostaminen on tärkeä vaihe toteutettaessa kuntaorganisaatiossa työhyvinvointikyselyä. Liperi kunnan johtoryhmässä päädyimme siihen, ettei alle kymmenen henkilön ryhmiä muodosteta. Ryhmien muodostaminen toteutui, siten, että jokaisen tulosalueen osastopäällikkö ja johtoryhmän esimiehet määrittelivät oman osastonsa työyksikköjen ryhmät. Isommat työyksiköt jakautuivat vielä erillisiin ryhmiin. Ryhmäjako toteutui käytännössä esim. sivistysosestolla hallinnosta, päivähoidosta, kouluista ja muista tämän tulosalueen ryhmistä, jotka vielä jakautuivat pienempiin henkilöstöryhmiin. Jos moni ryhmän vastaajista jättää vastaamatta, ryhmä on liian pieni tulosten valmistettua. Tätä ei voi ennakoida, mutta on hyvä pitää mielessä, että muodostetaan ryhmä mieluummin liian suureksi kuin pieneksi.

Ensiarvoisen tärkeänä pidän henkilöstön hyvää perehdytystä kyselyn toteuttamiseen. Esimiehillä on vastuu käydä kysymyskaavake työpaikkapalaverissa huolellisesti läpi. Näin virheiden mahdollisuutta pyritään minimoimaan. Vastaaaja ei välttämättä ymmärrä kysymystä ja voi jättää vastaamatta siihen kysymykseen tai on tarkoittanut vastatessa jotain muuta. Tutkimuksen toteuttajalla on suuri vastuu ja tutkijan on hyvä muistaa olla myös rehellinen itselleen.

Periaatteet, joita tässä kartoituksessa erityisesti noudatettiin:

- anonomyteettiä yleisellä tasolla
- yksikkökohtaista tietosuojaa erityistapauksissa
- pienten työyhteisöjen identiteetti- ja mielipidesuojaa
- lomakkeen laadinnan standardointia luottamuksen lisäämiseksi

4.4 Mittarin laadinta

Työyhteisöindeksin tavoitteena on tuottaa organisaation johdolle tietoa organisaation johdolle tietoa organisaation toimivuudesta sekä koko henkilöstölle kokonaiskuva työyhteisön tilasta. Työyhteisöindeksillä on kolme käyttötarkoitusta: kuvata työyhteisön toimivuutta ja henkilöstövoimavarojen kokonaistilaa, edistää työyhteisön tilan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä työpaikoilla ja palvella työpaikkatasolla henkilöstövoimavarojen systemaattista seuranta ja raportointia (Hottinen 2002).

Cooperia ja Cartwrightia mukaillen Hottinen (2002) esittää Työyhteisöindeksin perustuvan organisaatiokäyttäytymistä ja työstressiä selittäviin teorioihin sekä näkökulman terveistä ja tuottavista organisaatioista. Työyhteisöindeksi on tarkoitettu toistuvaan seurantaan työyhteisöissä. Lindström, Hottinen ja Bredenberg ovat luoneet Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometrin (2000), jonka pohjalta työyhteisöindeksi on laadittu. Lomake sisältää 18 strukturoitua kysymystä, joilla arvioidaan työyhteisön toimivuutta. Lomaketta on muokattu hieman, että tutkimus vastaisi paremmin Liperin kunnan tarpeita. Arvio kiteytyy numeroarvoksi laskentamallin mukaan, johon Työterveyslaitos on laatinut viitearvot. (Työterveyslaitos 2002).

Työyhteisöindeksi kuvaa työyhteisön toimintakykyä ja henkilöstövoimavaroja. Indeksillä rakentuu kahdeksastatoista kysymyksestä, joista yhdeksän käsittelee johtamista ja työyhteisön toimivuutta, neljä työn piirteitä ja viisi kysymystä liittyy henkilöstön sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Kysymykset on valittu niin, että ne tukevat ja täydentävät toisiaan työyhteisön tilan kuvaamisessa ja kehittämiskohteiden arvioinnissa (Lindström, Hottinen & Bredenberg).

Tulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että kyselyyn vastaajat muodostavat tilastollisesti edustavan ryhmän henkilöstöstä. Käytännössä kyselyä voidaan pitää luotettavana, jos kyselyyn vastaajia on enemmän kuin kaksi kolmasosaa henkilöstöstä, eikä vastaajat vain jotakin tiettyä henkilöstöryhmää. Kyselyn toteuttaminen edellyttää organisaation johdon sitoutumista tulosten asianmukaiseen käsittelyyn. Kyselyyn voidaan vastata joko sähköisesti tai paperilomakkeelle. Kyselyn toteutustavasta riippumatta tulee varmistaa kyselyn luottamuksellisuus (Hottinen 2002).

Työyhteisöindeksi muodostuu kahden alaindeksin; työyhteisön toimivuus ja yksilövoimavarat summasta. Työyhteisön toimivuuden indeksi on laskettu kyselylomakkeen 1-9 vastausten keskiarvosta ja yksilön voimavarojen indeksi kysymysten 10–18 vastausten keskiarvosta. Alla oleva taulukko esittää indeksiarvojen merkityksen.

4.5 Työyhteisö- ja alaindeksien arviointiasteikko

Työyhteisön toimivuuden indeksi muodostuu työyhteisön tiedonkulun toimivuudesta, päätösten luotettavuudesta, työyhteisön tehtävistä ja tavoitteista, lähiesimiehen tuesta, avusta ja palautteesta, työyksikön ilmapiiristä, perehdyttämisestä ja kehityskeskusteluista. Työyhteisön voimavarojen indeksi muodostuu seuraavista kysymysten aiheisällöistä: työn tarjoamat mahdollisuudet henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen, vaikutusmahdollisuudet työhön, tekemättömien töiden paine, ajan vähyys työn tekemiseen, panostaminen työyksikön menestymiseen, tyytyväisyys nykyiseen työhön, terveyden tilan arviointi oman ikäisiin verrattuna ja työkyky verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan.

Lisäksi kyseiseen indeksiin kuuluu kysymys stressitilan tuntemuksista. Työyhteisöindeksi muodostuu näiden kahden alaindeksin summasta (Hottinen 2002)

Lomakevastaus tarkoittaa vastaajan kyselylomakkeelle merkitsemää arvoa. Indeksipiste tarkoittaa Työyhteisöindeksin laskennassa käytettävää vastauksen lukuarvoa. Työyhteisöindeksin laskennallinen maksimi on 100 ja minimi on 20. Alaindekseillä maksimiarvo on 50 ja minimiarvo 10.

Taulukko 3 Työyhteisö- ja alaindeksien arviointiasteikko

Indeksin nimi	Tarvitaan kehittämistoimia	Tyydyttävä tilanne	Normaali tilanne	Hyvä tilanne	Erittäin hyvä tilanne
Työyhteisötoimivuus	alle 24	24–28	29–35	36–39	yli 40
Yksilön voimavarat	alle 25	25–29	30–35	36–39	yli 40
Työyhteisöindeksi	alle 50	51–59	60–70	71–79	yli 80

**Taulukko 4 Indeksipisteiden yhteenlasku- ja pisteytysäännöt
ja laskentaesimerkki**

Kysymyksen numero ja sisältö	Esimerkki: lomake- vastaus (LV)	Pisteytysääntö	Esimerkki: Indeksipiste (IP)
1. Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä	4	=	4
2. Luottamus työpaikan johtoon	3	=	3
3. Selvyys työyksikön tavoitteista	4	=	4
4. Tuki ja apu esimieheltä	4	IP=2*LV	8
5. Palaute onnistumisesta esimieheltä	2	=	2
6. Jännittynyt ja kireä ilmapiiri	2	IP=6-LV	4
7. Kannustava ja ideoita tukeva ilmapiiri	4	=	4
8. Perehdytys uusiin asioihin	3	=	3
9. Kehityskeskustelut viimeisen 12 kk aikana	1	0=>1 1=>3 2=>5	3
Alaindeksi S1: Työyhteisön toimivuus		Laske yhteen indeksipisteet k1...k9	35
10. Kehitysmahdollisuudet työssä	4	=	4
11. Vaikutusmahdollisuudet työssä	4	=	4
12. tekemättömien töiden paine	5	IP=6-LV	1
13. Liian vähän aikaa työn tekemiseen	4	IP=6-LV	2
14. Panostaminen yrityksen menestymiseen	4	=	4
15. Tyytyväisyys nykyiseen työhön	4	=	4
16. Terveystila ikäisiin verrattuna	5	=	5
17. Työkyky verrattuna omaan parhaimpaan	9	0-6=1 7=2 8=3 9=4 10=5	4
18. Stressin tunne	4	IP=2*(6-LV)	4
Alaindeksi S2: Yksilövoimavarat		Laske yhteen indeksipisteet k10...k18	31

4.6 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Kyselylomake oli tehty Työterveyslaitoksen kyselylomaketta muuntamalla omalle kunnalle sopivaksi. Aineiston määrällisessä käsittelyssä käytettiin tilastollista SPSS Statistics 18.0 -ohjelmaa. Webropol-henkilöstökyselyn vastaukset tehtiin datasiirtona Excel-taulukoon ja siitä edelleen SPSS -ohjelmaan. Tämän henkilöstökyselyn avoin kysymys analysoitiin sisällönanalyysillä. Saatua aineistoa analysoitiin etsien yhtäläisyyksiä, eroja ja aineisto tiivistettiin. Tulokset kytkettiin viitekehyksen teoriaan ja aiheesta aiemmin saatuihin tutkimustuloksiin. Anttilan (2007) mukaan perinteinen sisällönanalyysi on alun perin ollut luonteeltaan kvantitatiivinen menetelmä, jonka tavoitteena on kuvata jonkin aineiston jakautumista luokkiin ja kategorioihin (Anttila 2007,120)

Henkilöstö luokiteltiin ensin osastoihin ja niiden alaryhmät muodostuivat työyksiköistä. Tarkoituksena oli tutkia koko kunnan, osastojen ja työyksiköiden henkilöstön välisiä eroja siitä, miten tärkeäksi työhyvinvointi koetaan ja kuinka hyvin työhyvinvointiin liittyvät asiat toteutuvat organisaatiossa. Koetun työhyvinvoinnin välisiä eroja analysoitiin ristiintaulukoinnin avulla.

Tässä tutkimuksessa käytettiin summamuuttujia, ristiintaulukointia, keskilukuja (mm. keskiarvo) ja keskihajontaa. Aineiston kuvailuun voidaan käyttää erilaisia menetelmiä mm. keskiluvut (keskiarvo), hajontaluvut (keskihajonta) ja ristiintaulukointia. (Vilka 2007, 121 - 131; Ojasalo 2009, 119.) Analyysitapa voidaan valita sen mukaan, ollaanko tutkimassa yhtä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiinsa.

Kun tavoitteena on analysoida kahden muuttujan välistä riippuvuutta, käytetään ristiintaulukointia. Riippuvuus tarkoittaa, että jokin muuttuja vaikuttaa toiseen muuttujaan. (Vilka 2007, 119, 129.) Tässä tutkimuksessa vertailtiin eri osastojen ja työyksiköiden välistä riippuvuutta suhteessa työhyvinvoinnin tärkeäksi kokemisen ja sen toteutumisen välillä.

4.7 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulosten analysoinnissa on raportissa lähdetty liikkeelle tutkimuksen taustatiedoista ja tutkittu vastanneiden prosentuaalista jakaumaa sukupuolen ja osaston perusteella. Lisäksi on tutkittu vastaajien ikäjakaumaa, naisten ja miesten asemaa työpaikalla sekä työntekijöiden työsuhteen laatua. Vastaajien prosentuaaliset osuudet ovat myös tarkastelun kohteena. Tutkimuksen taustatietojen analysoinnin jälkeen tutkitaan alaindeksejä ja työyhteisöindeksejä. Raportissa on käytetty vuoden 2007 kyselyn tuloksia siltä osin kuin se on ollut vertailukelpoista. Työhyvinvointikyselyyn vastasi yhteensä 497 vastaajaa, joista sähköisesti vastasi 348 henkilöä ja kirjallisesti 149. Kyselyn vastauksista neljä jouduttiin hylkäämään.

Työhyvinvointitutkimuksissa on usein tutkittu yksittäisiä työyhteisöjä ja niiden hyvinvointia. Tämä kehittämistyö poikkeaa luonteeltaan monista tutkimuksista. Laajan kunnan alueella yksiköt ovat fyysisesti hyvin hajallaan ja työyksiköitä on paljon. Nämä muodostavat aina oman työyhteisön, jossa on tietyn ammattialan työntekijöitä. Sen lisäksi kaksi toimintakulttuuria on yhdistynyt ja sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö Outokummusta on nyt Liperin kunnan työntekijöitä. Kehittäminen on haastavaa kun jokaisella työyksiköllä on oma luonteensa ja toimintatavat. Kuitenkin pitää löytää yhteiset pelisäännöt, yhteistä koulutusta ja yksilöllisiä ratkaisuja, mitkä ovat käytettävissä koko kunnan henkilöstölle.

Liperin kunnan esimiehillä on vastuualueena sekä Outokummun että Liperin alueella työyhteisöjä. Tämä aiheuttaa sen, että henkilöstön tunteminen vie kauan aikaa ja yhdelle työyhteisölle ei aina riitä aikaa. Kehittämisen haasteeksi muodostuu ajan ja kiireen hallinta muutostilanteessa. Onko esimiehillä aikaa yhteisiin keskusteluihin arjessa? Onko henkilöstöllä mahdollisuutta myös kielteisten tuntemusten jakamiseen?

Taulukko 5 Kunnan henkilöstön määrä suhteutettuna vastaajien määrään

HALLINTO-OSASTO	Henkilöstö	Vastaajat	%
Hallintopalvelut	27	21	77,8
Ruokahuolto	37	20	54,0
Työllisyyspalvelut	14	12	85,7
Lomituspalvelut	115	24	17,3
HALLINTO-OSASTO YHTEENSÄ	193	77	39,9
SIVISTYSOSASTO	Henkilöstö	Vastaajat	%
Hallinto	21	15	71,4
Viinijärven koulu	31	19	61,2
Liperin koulu	57	28	49,1
Ylämyllyn koulu	50	30	60,0
Kyläkoulut	16	12	75,0
Perhepäivähoito	43	36	83,7
Päiväkodit	72	35	48,6
Esiopetus, iltapäivähoito	15	10	66,6
Vapaa-aikapalvelut	16	5	31,2
SIVISTYSOSASTO YHTEENSÄ	321	190	59,2
SOSIAALI- JA TERVEYSOSASTO	Henkilöstö	Vastaajat	%
Johtoryhmä, hoitotyön johtajat, esimiehet	26	13	50,0
SOSIAALITYÖN PALVELUT	Henkilöstö	Vastaajat	%
Lasten ja perheiden palvelut	17	6	35,3
Aikuissosiaalityö	15	12	80,0
Perheneuvola	7	3	42,8
Vammaispalvelut	11	9	81,8
TERVEYSPALVELUT	Henkilöstö	Vastaajat	%
Hammashuolto	21	8	38,0
Lääkäreiden vastaanotto	21	8	38,0
Outokummun terveyskeskuksen sairaala	24	14	58,3
Terveysneuvonta	16	12	75,0
VANHUSPALVELUT	Henkilöstö	Vastaajat	%
Hoitokoti Onni	23	23	100,0
Outokummun kotihoito	28	14	50,0
Liperin kotihoito	55	29	52,7
Liperin vanhainkoti, Liperin terveyskeskuksen sairaala	44	29	65,9
Outokummun vanhainkoti	38	20	52,6
SOSIAALI- JA TERVEYSOSASTO YHTEENSÄ	346	200	57,8
TEKNINEN OSASTO	Henkilöstö	Vastaajat	%
Hallinto	13	13	100,0
Siivous	23	14	60,9
Vesihuoltolaitos, Kiinteistöhuolto	11	10	90,9
TEKNINEN OSASTO YHTEENSÄ	47	37	78,7

Kyselyyn vastanneiden määrä on ollut 2010 kyselyssä miehillä 58 (2 henkilöä pienempi) edelliseen kyselyyn verrattuna. Miestyöntekijöiden määrä on lisääntynyt (62 henkilöä). Vastausprosentti on kuitenkin paljon pienempi kuin aiemmin (17,4 %). Naisilla vastaajamäärä on lisääntynyt (109 henkilöä), mutta edustavuus ei yllä siihen lukemaan, mikä naisten määrä on koko kunnassa (897 henkilöä). Ero vuoden 2007 naisten työntekijämäärään on 190 henkilöä.

Kunnan palveluksessa työskentelevien ikäjakaumassa eniten vastanneista kuului ikäryhmään 30–49 vuotta (53,1 %) Määrä on pienentynyt vertailtaessa vuotta 2007 (6,8 %). Vähiten kunnan palveluksessa työskentelee alle 30- vuotiaita (8,3 %). Yli 50-vuotiaiden osuus on kasvanut edelliseen kyselyyn verrattaessa (3,8 %). Ikää ei ilmoittanut 14 henkilöä, kun vastaava määrä edellisessä kyselyssä oli 14 henkilöä.

Taulukko 6 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Ikäjakauma	Lukumäärä 2007	Lukumäärä 2010	% 2007	% 2010
Alle 30 vuotta	30	41	8,2	8,3
30–49 vuotta	220	262	59,9	53,1
yli 50 vuotta	117	176	31,9	35,7
Yhteensä	367	479	100,0	100,0

Liperin kunnassa hallinto-osastolla työskentelee kaikkiaan 193 henkilöä. Kyselyyn vastasi 77 henkilöä, jolloin osaston vastausprosentiksi muodostui 39,9 %. Sivistysosastolla työskentelee 321 työntekijää, ja heistä vastasi 190 henkilöä., jolloin vastausprosentiksi muodostui 59,1 %. Vastaajien määrä nousi 6,6 %. Sosiaali- ja terveystieteiden vastajien määrä oli 35,7 % kun siellä työskenteli 534 henkilöä vuonna 2010. Teknisen osaston vastaajamäärä oli 37 henkilöä ja suhteessa työntekijöiden määrään vastausprosentti oli 74 %. Työyhteisöindeksin mukaan jokaisen osaston vastaajamäärän pitäisi olla vähintään 2/3, jotta sen tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Tämän kriteerin mukaan ainoastaan teknisen osaston tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Vastaajista esimiesasemassa ilmoitti olevansa 50 henkilöä, jolloin vastausprosentti suhteutettuna vastaajamäärään oli 10,9 %. Työntekijöitä jolla ei ollut esimiesasemaa, oli 410 vastaajaa (89,1 %). Määrittelemättömiä oli peräti 33, joita ei ole huomioitu tarkasteltaessa suhteellista osuutta.

Taulukko 7 Kyselyyn vastanneiden asema työpaikalla

Asema työpaikalla	Lukumäärä 2007	Lukumäärä 2010	Suhteellinen osuus 2007	Suhteellinen osuus 2010
Esimies	42	50	11,0 %	10,9 %
Ei esimiesasemaa	336	410	88,0 %	89,1 %
Yhteensä	378	460	99,0 %	100,0 %
Määrittelemättömät	4	33	1,0 %	-
Yhteensä	382	493	100,0 %	100,0 %

Esimiesasemassa olevien miesten määrän voidaan todeta laskeneen (5 henkilöä) tarkasteltaessa esimiesasemaa kyselyyn 2007 verrattuna. Esimiesasemassa olevien naisten määrä on lisääntynyt (23 henkilöä). Esimiesten kokonaismäärä lisääntyi (18 henkilöä)

Taulukko 8 Naisten ja miesten asema työpaikalla

Asema työpaikalla	Mies 2007	Mies 2010	Nainen 2007	Nainen 2010	Yhteensä 2007	Yhteensä 2010
Esimiesasemassa	18	13	24	47	42	60
Ei esimiesasemaa	41	182	292	850	333	1032
Yhteensä	59	195	316	897	375	1092

Vakituisessa työsuhteessa ilmoitti olevansa 77,46 % työntekijöistä ja määräaikaaisessa työsuhteessa 20,32 % työntekijää. Määräaikaaisista työntekijöistä 90 ilmoitti olevansa myös osa-aikaaisessa työsuhteessa, vakituisista ilmoitti osa-aikaisuuden 24 henkilöä.

Vuonna 2007 kyselyyn vastanneista 76,7 % oli määritellyt työsuhteensa laadun vakituisiksi. Toiseksi eniten henkilöstöä oli määräaikaaisessa työsuhteessa (16,5 %).

Loput vastaajista olivat olleet joko osa-aikaisia (2,9 %), määräaikaissa mutta osa-aikaissa työsuhteessa olevia (1,6 %) tai vakituisia ja osa-aikaisia työntekijöitä (1,3 %). 1,0 % vastaajista ei määritellyt työsuhteensa laatua.

Tunnuslukuja tutkittaessa ensin on vertailtu keskiarvoja koko kunnan ja osastojen välillä. Seuraavaksi on tutkittu alaindeksejä sukupuolen ja työsuhteen laadun perusteella. Työssäoloajan perusteella ei vertailua tehty, koska tieto ei olisi ollut luotettavaa, koska sosiaali- ja terveysosastolla osa vastasi Liperin kunnan palveluajaksi yksi vuosi ja osa koko työssäoloajan. Työhyvinvoinnin tilan vertailussa on mukana myös keskihajonta.

Keskihajontaa voidaan tutkimuksellisesti verrata polarisoitumiseen. Jos yksiköiden ryhmän jäsenet vertaavat omia näkemyksiään toisten näkemyksiin, riskinotto ja maltillisuus lisääntyvät. Kun yksiköiden ryhmän jäsenten mielipiteet ja perustelut lähestyvät ääripäitä, myös ryhmän päätöksenteko liikuu kohti ääripäitä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 108–109)

5 TYÖHYVINVOINNIN TILA LIPERIN KUNNASSA

Koko kunnan työhyvinvoinnin tilan voidaan todeta olevan työyhteisöissä joko normaalilla tai hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin tilaa on tarkasteltu tilastollisesti ja tukena ovat olleet tässä prosessissa työyksikköpalaverit, ryhmäkeskustelut, omat havainnot sekä yhteistyö johtoryhmän ja TYHY-toimikunnan kanssa.

Työntekijät vastasivat kyselyyn joko sähköisesti tai kirjallisesti. Henkilöstömäärä oli kyselyä tehtäessä 1092, joista kyselyyn vastasi 497 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 45,5 %. Kyselyyn vastanneista naisia oli 428 ja miehiä 58. Henkilöstöstä vakituudessa työsuhteessa ilmoitti olevansa 390 henkilöä, joista osa-aikaisuuden ilmoitti 24 henkilöä. Määräaikaisessa ja osa-aikaisessa työsuhteessa oli 91 henkilöä. Vastaajista esimiehiä oli 50. Vertailtaessa tunnuslukuja, on työhyvinvoinnin tila hieman alempi kuin edellisessä kyselyssä vuonna 2007.

Keskiarvon voidaan todeta laskeneen koko kunnan tuloksia vertailtaessa työyhteisön toimivuudessa edelliseen mittauskertaan verrattuna (Δ (2007–2010) = 1,99). Yksilövoimavarat on hieman noussut (2007–2010) = 0,18) Keskihajonta osoittaa yksimielisyyden vastaustaipumuksessa lisääntyneen työyhteisön toimivuudessa (σ (2007–2010) = 1,05), yksilövoimavaroissa (σ (2007–2010) = 1,81), työyhteisöindeksin keskihajonta on lisääntynyt (σ (2007–2010) = 3,06). Työyhteisön kokonaisindeksi-arvo on laskenut edellisestä mittauskerrasta. (μ (2007–2010) = 1,82).

Työyhteisön toimivuuden keskiarvon laskua voidaan selittää osittain sosiaali- ja terveystoimen yhdistymisellä. Tiedonkulun toimivuus vähenee kun toiminta-alue laajenee. Esimies ei ole usein läsnä ja hoitaa tehtävää Liperin ja Outokummun alueella. Hallinto-osastolla alhainen vastausprosentti lomituspalveluissa (17,39 %) vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Osastojen tila voidaan todeta tällä hetkellä normaaliksi (vaihteluväli 29–35). Paras työhyvinvoinnin tila on teknisellä osastolla. (TYI 69,2)

Hallinto-osastolla lomituspalveluille postitettiin kysely paperiversiona ja vastaaminen jäi jokaisen omaan harkintaan. Näin toteutetun kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi. Edellisessä kyselyssä vastaaminen tapahtui työpaikkapalaverin yhteydessä ja näin henkilöstöä velvoitettiin vastaamaan.

Taulukko 9 Koko kunnan työhyvinvoinnin tila

Koko kunta	Työyhteisön toimivuus 2007	Työyhteisön toimivuus 2010	Yksilön voimavarat 2007	Yksilön voimavarat 2010	TYI 2007	TYI 2010
Keskiarvo	35,63	33,64	32,69	32,87	68,32	66,50
Keskihajonta	6,73	5,68	5,80	3,99	10,89	7,83
Lukumäärä	382	493	382	493	382	493

Tulos on mielenkiintoinen, koska keskihajonnan olisi voinut olettaa olevan suurempi edelliseen mittauskertaan verrattuna, kun kahden eri toimintakulttuurin henkilöstö yhdistyi sosiaali- ja terveystalouksissa. Tämän tuloksen perusteella voidaan olettaa, että henkilöstö on hyödyntänyt erilaisuutta. Johtajalla on myös suuri merkitys. Työyhteisön otoskeskiarvo on laskenut edellisestä mittauskerrasta (μ (2007) = 1,82). Kartoitusten tekemisen ajankohdalla on merkitystä, mitkä asiat sillä hetkellä eivät organisaatiossa toimi.

”Koko kunnan yksiköiden tärkein kehittämisaikana on miettiä keskuudessaan ja palveluissa keinoja tekemättömien töiden paineeseen ja ajan löytymiseen siihen, että pystyisi suorittamaan työn kunnolla.”

Hallinto-osastolla alhainen vastausprosentti lomituspalveluissa (17,39 %) vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Osastojen tila voidaan todeta tällä hetkellä normaaliksi (vaihteluväli 29–35). Paras työhyvinvoinnin tila on teknisellä osastolla (TYI 69,29). Vertailtaessa indeksiarvoja ovat ne laskeneet hieman jokaisella osastolla.

Taulukko 10 Osastojen tunnusluvut

Osasto		Työyhteisön toimivuus 2007	Työyhteisön toimivuus 2010	Yksilön voimavarat 2007	Yksilön voimavarat 2010	TYI 2007	TYI 2010
Hallinto	Keskiarvo	36,54	33,41	33,53	32,30	70,07	65,71
	Keskihajonta	6,44	6,54	5,31	4,21	10,69	8,38
	Lukumäärä	61	77	61	77	61	77
Sivistys	Keskiarvo	35,12	33,04	32,63	32,59	67,75	65,63
	Keskihajonta	7,50	5,81	6,28	3,73	11,91	7,76
	Lukumäärä	181	190	181	190	181	190
SoTe	Keskiarvo	35,22	33,91	31,95	33,20	67,17	67,12
	Keskihajonta	5,96	5,27	5,30	4,02	9,73	7,47
	Lukumäärä	104	202	104	202	104	202
Tekninen	Keskiarvo	38,26	35,73	33,48	33,56	71,74	69,29
	Keskihajonta	4,19	5,15	5,25	4,60	7,91	8,21
	Lukumäärä	33	37	33	37	33	37

Vähiten muutosta on sosiaali- ja terveysosastolla. Työyhteisöindeksin keskihajonta on laskenut melko paljon hallinto-, sivistys-, sosiaali- ja terveysosastolla, mutta teknisellä osastolla se on lisääntynyt. Vertailtaessa arvoja malliaineistoon, on keskiarvo työyhteisön toimivuudessa 33,64 (32), yksilövoimavarat 32,87 (33), työyhteisöindeksin keskiarvo 66,50 (65). Teknisen osaston keskihajonnan voidaan todeta lisääntyneen, mikä tarkoittaa, että teknisellä osastolla vastaajien yksimielisyys on vähentynyt.

Mattilan (2007) mukaan luottamus on myönteinen voimavara sekä henkilöstön että työnantajaorganisaation kannalta. Luottamuksen puute heikentää organisaation kykyä kohdata uutta ja keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin.

”Luottamus on mennyt luottamusmiesorganisaatioon eli sivistyslautakuntaan. Se ei ainakaan ajattele sivistysosaston henkilöstön eikä oppilaiden hyvinvointia tehdessään päätöksiä.”(HLÖ 40)

”Poliittisen johdon tulisi ottaa vastuuta myös henkilöstön työhyvinvoinnista; lomautus- ja irtisanomisuhkailut eivät kannusta ja motivoi. Säästöjä pitäisi saada aikaan muulla tavoin, kuin henkilöstöä kiristämällä.

” Näyttää myös siltä, että avainhenkilöt, esimiehet ja henkilöstö uupuu, kun työrauhaa ei ole (tai lähtevät kunnan palveluksesta). ” (HLÖ 101)

”Pitäisi ottaa enemmän huomioon meidän työtä tekevien mielipiteet asioista, eikä vain päättää ilman minkäänlaisia kyselyitä. Sijaisissa pitäisi olevinaan säästää 10%, miten siinä otetaan huomioon niiden jaksaminen jotka joutuvat sitten sen päivän tekemään tuplasti töitä. Mielestäni tästä pitäisi saada korvaus joko vapaana tai rahana! On typerää säästää toisten terveyden ja jaksamisen kustannuksella!” (HLÖ 62)

”Tiedonkulku - ikuinen ongelma, saisi olla parempi. Esimiehiäkin on niin paljon, että luulisi sen onnistuvan. Koulutuspalautteita ei anneta työyhteisöissä. Voisiko olla esim.: säännölliset tilaisuudet, joissa koulutuksissa käyneet esittäisivät asiansa ja niistä voisi keskustella.” (HLÖ 74)

”Tiedonkulun parantaminen sekä hyvissä että huonoissa asioissa. Selviin kysymyksiin vastaukset eikä kiertelyä ja kaartelua. Toiveiden huomioonotto sikäli kun mahdollista ja tiedottaminen hyvissä ajoin. Onko ne mahdollista toteuttaa? Jatkuvat muutokset ja epävarmuus työpäivistä rasittaa.” (HLÖ 143)

”Ylin johto ja käytännön työntekijöiden ajatukset eivät kohtaa... läheskään aina. Säästöinä nähdään vain hk:ssa säästäminen, ei mitään laadukas työ voisi tuoda tullessaan. Raha ratkaisee... ei enää muulla kovinkaan paljon merkitystä. Pitäisi päästä keskittymään olennaiseen eikä siihen monessako projektissa ollaan mukana esim. miten teet laatukriteereitä, jos tiedät jo tehdessäsi, ettei ole resursseja oikeasti asiaa toteuttaa!!!! ”(HLÖ 61)

Taulukko 11 Esimiesasemassa toimivien tunnusluvut osastoittain

Esimiehet		Työyhteisön toimivuus 2007	Työyhteisön toimivuus 2010	Yksilön voimavarat 2007	Yksilön voimavarat 2010	TYI 2007	TYI 2010
Hallinto	Keskiarvo	38,10	34,79	34,30	34,52	72,40	69,32
	Lukumäärä	10	11	10	11	10	11
	Keskihajonta	8,06	5,51	6,17	3,84	12,87	5,46
Sivistys	Keskiarvo	34,23	34,20	30,16	32,80	64,40	67,00
	Lukumäärä	17	15	17	15	17	15
	Keskihajonta	6,61	6,52	7,03	5,47	12,06	10,81
SoTe	Keskiarvo	38,50	36,76	31,75	36,69	70,25	73,46
	Lukumäärä	8	13	8	13	8	13
	Keskihajonta	2,62	6,23	7,17	3,35	8,99	6,69
Tekninen	Keskiarvo	38,00	37,69	30,14	37,30	68,14	75,00
	Lukumäärä	7	13	7	13	7	13
	Keskihajonta	3,56	4,49	5,11	3,20	6,64	6,00

Hallinto-osastolla on esimiesten työyhteisön toimivuuden indeksi laskenut (3.3), yksilön voimavaraindeksi on hieman lisääntynyt (0,2) ja työyhteisöindeksi laskenut (3,08) pysyen vielä normaalina, kun 2007 arvo oli hyvällä tasolla (72,4). Keskihajonta on muuttunut merkittävästi (σ (2010 = 12.8)).

Työyhteisössä pitäisi vaihtaa useammin niitä, jotka pääsevät kehittämään työtä ja samalla itsekin kehittymään esim. johtotiimiin. Niihin pitäisi olla selkeä vuorottelusysteemi. Koulutusta pitäisi olla tasapuolisesti kaikille myös työaikana. Koulutukseen ja projekteihin käytetyt kulut ja toteutukset avoimesti kaikkien näkyville. ” (HLÖ 46)

”Pelisäännöt kaikilla samat läpi hallintorajojen, koska työpaikoilla toimii moniin osastoihin kuuluvia työntekijöitä ja eriarvoisuus tulee näkyviin. Siinä on yhteistyökyky koetuksella.” (HLÖ 13)

”Koulutuksen tarpeellisuus koko työuran ajan, pidän sitä erittäin tärkeänä tässä nyky-yhteiskunnassa missä koko ajan tapahtuu muutosta. Työskentelyolosuhteet eli työvälineet pitää olla myös oikeanlaiset huomioiden työergonomian.” (HLÖ 22)

”Olisi kuunneltava työntekijöiden kokemuksia omalla työpaikallaan, ei tehtävä vain työpöydän ääressä hallintoa työllistäviä ratkaisuja. Huonot ratkaisut huonontavat työhyvinvointia ja ovat kalliita. Ainut hyöty on, että hallintoon lisätään työvoimaa!” (HLÖ 69)

Sivistysosastolla esimiesten työyhteisön toimivuuden indeksi on laskenut vain hieman (0,03), yksilövoimavarojen indeksi noussut (2,6) ja kokonaisindeksi noussut (2,6). Sivistysosaston työyhteisön toimivuus on laskenut vain hieman, mutta sivistyslautakunnan toiminta on menettänyt luottamuksena.

”Luottamus on mennyt luottamusmiesorganisaatioon eli sivistyslautakuntaan. Se ei ainakaan ajattele sivistysosaston henkilöstön eikä oppilaiden hyvinvointia tehdessään päätöksiä.” (HLÖ 40)

Sosiaali- ja terveystieteiden osastolla esimiesten työyhteisön toimivuuden indeksi on laskenut (1,7), yksilövoimavarat lisääntynyt (4,9) ja työyhteisöindeksi lisääntynyt (3,2). Keskihajonnan muutos työyhteisön toimivuudessa (σ (2007 – 2010) = 3,58) Yksilövoimavarojen muutos (σ (2007 – 2010) = 3,75). Työyhteisöindeksin keskihajonnan muutos (σ (2007 – 2010) = 2,21).

Työkykyä ei paranneta hoitotyössä säästämällä sijaismäärärahoista. Tälle tielle lähteminen tulee maksamaan vielä paljon työnantajalle. (HLÖ 14)

”Sijaisten puute työntekijät väsyvät! (HLÖ 53)

”Enemmän henkilökuntaa, erityislapsat vaativat enemmän aikaa, yleensä lasketaan lasten määrä henkilökuntaan nähden, ei huomioida kuinka paljon erityislapsia, jotka vaativat aikaa... se aika on muilta lapsilta pois.” (HLÖ 144)

Teknisen osaston esimiesten työyhteisön toimivuuden indeksin keskiarvon muutos (= (2007 – 2010) = 0,3). Yksilövoimavarojen indeksin keskiarvon muutos (Δ = (2007 – 2010) = 7,1). Keskihajonnan muutos(σ (2007 – 2010) = 0,64) Työyhteisön esimiesten työyhteisöindeksin keskiarvo on 75,0 (68,1). Tällä hetkellä se on hyvällä tasolla (vaihteluväli 71–79) kun aikaisemmin se oli normaalilla tasolla (60–70).

”Lähiesimiehen tulisi napakammin esimiehen roolissa. Jonkin verran sooloilua yhteisistä pelisäännöistä huolimatta. Työkierto olisi yksi keino avata silmiä ja vähentää klikkiytymisestä johtuvia näkökantaero- ja.”(HLÖ 82)

”On masentavaa kun esimies ei ole tasapuolinen eikä pysty hoitamaan asioita ja myös valehtelee päin naamaa. Välillä on tunnelin päässä tosi pimeää. Ei kannustavaa!!” (HLÖ 106)

”On sovittava mistä tiedotetaan. Tärkeänä konkreettisenä välineenä on mappi, jossa muistiot, tiedotteet ym. ovat saatavilla. Poissa olleille pitäisi välittää tiedot muutoksista ja ajankohtaisista asioista. Esimies tiedottaisi esimiespalavereiden jälkeen työyksikön työntekijöitä palavereissa käsitellyistä asioista.”

” Työnjohdolta vaatisin avoimuutta(ei ole mikään salakerho!) ja rehellisyyttä! Valehtelevat nääs aivan päin naamaa. Ja tarkkuutta, että kaikki sovitut asiat kirjataan ylös, muistin varaan ei saa jättää mitään. Kuunnellaan myös työntekijää, mitä sillä on sanottavana. Ja hymyä huuleen! ”(HLÖ 132)4

”Työntekijöiden tulisi muistaa, että työkyky ja yhteistyön laatu lähtee omasta itsestä, kun jokainen tekee osuutensa mahdollisimman hyvin. Lähtökohdat ovat melko hyvät. Hyvän työntekijän ominaisuus on hyvä työtoveruus niin esimiehelle kuin työkaverille”. ”Raamit oltava kunnossa eli työnantajan on annettava riittävät resurssit, jotta työskentely onnistuu.” ” Sijaisten puute, työntekijät väsyvät”. ”Riittävästi henkilökuntaa!” ”Enemmän henkilökuntaa!” Nämä vastaukset kertovat henkilöstön kokevan työvoiman puutetta.

Taulukko 12 Tunnusluvut sukupuolen perusteella

Sukupuoli		Työyhteisön toimivuus 2007	Työyhteisön toimivuus 2010	Yksilö- voimavarat 2007	Yksilö- voimavarat 2010	TYI 2007	TYI 2010
Mies	Keskiarvo	33,99	35,24	31,92	33,44	65,91	68,68
	Keskihajonta	8,52	5,68	5,59	4,44	12,52	8,73
	Lukumäärä	60	58	60	58	60	58
Nainen	Keskiarvo	35,97	33,39	32,86	32,81	68,84	66,21
	Keskihajonta	6,28	5,67	5,83	3,93	10,50	7,69
	Lukumäärä	319		319	428	319	428

Vertailtaessa indeksejä voidaan todeta, että miehillä työyhteisön toimivuuden indeksi on lisääntynyt ($\Delta = (2007 - 2010) = 1,2$), yksilövoimavarat ($\Delta = (2007 - 2010) = 1,5$) ja työyhteisöindeksi ($\Delta = (2007 - 2010) = 2,7$). Työyhteisöindeksin keskihajonta on pienempi ($\sigma(2007 - 2010) = 3,7$). Vastaavasti naisilla on tapahtunut muutoksia päinvastoin kuin miehillä.

Naisten työyhteisön toimivuus on pienempi ($\Delta = (2007 - 2010) = 2,5$), yksilövoimavarat ($\Delta = (2007 - 2010) = 0,05$) ja työyhteisöindeksi pienempi kuin edellisessä kyselyssä ($\Delta = (2007 - 2010) = 2,6$). Työyhteisöindeksin keskihajonnan muutos ($\sigma(2007 - 2010) = 2,8$).

”Selkeä kuvaus mitä työnkuvaan ja työtehtäviin kuuluu olisi tarpeen. Työmäärän mitoittaminen ja tasapuolinen jakaminen tulisi huomioida paremmin. Työkiertoa eri yksiköiden välillä ja toisen työn arvostamista tulisi kehittää.” (HLÖ 41)

TÄRKEIN ASIA: Työmotivaation sekä monien muiden asioiden parantamiseksi PALKKA täytyisi vastata vastuun, vaativuuden ja työn luonteen määrää. Nykyinen palkka ei vastaa lähellekään sitä mitä tästä työstä kuuluisi maksaa.” (HLÖ 52)

”Palkka-asiat kuntoon! Korjausta on vaikea saada, vaikka perusteet ovat olemassa. (HLÖ 4)

”Epävarmuus tulevasta työyksiköstä ja yksiköiden vaihdoksesta stressaa. Asioista olisi neuvoteltava ajoissa, myös alempien toimihenkilöiden kanssa ei vai ylempien ”(HLÖ 20)

”Työsuhteen jatkuvuuden epävarmuus voi aiheuttaa sitoutumattomuutta puolin ja toisin. ”(HLÖ 64)

”Kuntoutus, myös ennalta ehkäisevä Kannustus, hyvä palaute Työn tekeminen myös osa-aikaisena kun ikää tulee niin voimavarat ovat rajalliset (HLÖ 133)

”Viime vuosina jaksamista ei ole kovin paljon kyselty ja on muiden yksiköiden kautta saatu tietoa meitä koskevista asioista kuten työkavereiden ja esimiesten poissaoloista ym. Palavereita on pyydetty oman yksikön kesken useammin, mutta ei ole aina pidetty. ” (HLÖ 18)

”Ikääntymistä ei ote huomioon, vaikka siitä jatkuvasti puhutaan työhyvinvoinnissa. Palkkoja ei tarkisteta iän ja työtaidon mukaan, eipä kannustusta työhön, kun nekin ikälisät jäi pois, ja henkilökohtaiset lisät jaetaan miten sattuu.”(HLÖ 17)

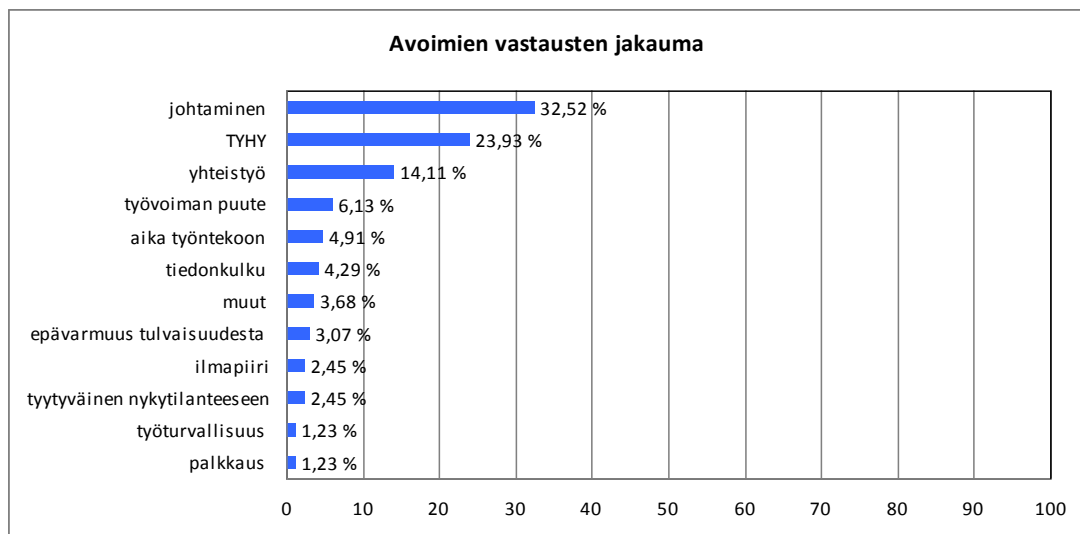
”Toisen ammattitaidon ja kokemuksen arvostaminen, joustavuus. Avoin uudelle esim. työtavat. Ei heti mollata ehdotusta jostakin uudesta työtavasta tai mielipiteestä. Tästäpä kasvamista meille kaikille! Eikä ole heleppoo...”(HLÖ 147)

6 HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET TYÖHYVINVOINNISTA

Kyselyyn oli mahdollista antaa avoimissa vastauksissa palautetta, kertoa työpaikka koskevista asioista ja mahdollisuus esittää kehittämisajatuksia työhyvinvointiin. Tätä mahdollisuutta käytti 147 vastaajaa. Vastaukset on luokiteltu eri osa-alueisiin ja vertailun vuoksi käytetty edellisen kyselyn jaottelua. Vastauksien luokittelussa on huomioitu myös se, että osa vastaajista käsitteli omassa vastauksessaan esimerkiksi kahta osa-aluetta. Näin luokiteltujen vastausten lopullinen yhteismäärä oli 163.

Avointa palautetta antoi kyselyyn vastanneista 29,57 % kun vuonna 2007 vastausprosentti oli 59,7 %. Vertailtaessa näiden vastauksien eroja, on tässä kyselyssä huomattavasti enemmän tullut palautetta johtamisesta (edellinen 10,99 %) TYHY-toiminnasta ja yhteistyöstä. Ilmapiirin osuus on edellisessä kyselyssä ollut 6,02 % kun nyt se oli vain hieman yli 2 %.

KUVIO 1 Henkilöstön kokemukset työhyvinvoinnista



Johtamiseen ja esimiestyöhön vastauksia tuli kaikkein eniten, lähes kolmannes (32,52 %) avointen vastausten määrästä. Viisi vastaajista kokee, että luottamusmiesten ja virkamiesjohdon välinen epäluottamus on hoidettava kuntoon. Vastauksissa koetaan, että luottamuspuola on vakava ja yhden vastaajan mielestä luottamus sivistyslautakunnan toimintaan on jo mennyt. Yksi vastaaja ilmaisee asian, että ”sivistyslautakunnan toiminta on ala-arvoista.”

Poliittisten päättäjien ja virkamiesjohdon tehtäväalueiden selkeyttämistä tarvitaan. Poliittisilta päättäjien ja virkamiesjohdon puuttumista operatiiviseen toimintaan nähdään aiheuttavan ongelmia, turhautumista, motivaation laskua, epävarmuutta ja epätie-toisuutta. Yksi vastaaja pitää tärkeänä, että myös poliittinen johto ottaisi vastuuta työhyvinvoinnista. Johtamista käsittelevissä vastauksissa todetaan, että henkilöstöongelmat tulee ottaa vakavasti eikä kaunistella asioita.

Näillä asioilla koetaan olevan selkeä yhteys ilmapiiriin ja työrauhaan. Yksi vastaaja toivoo työrauhaa esimiehille ja toimimaan johdon ja luottamushenkilöiden esimerkin mukaan sekä hyväksymään työpaikat sellaisina kuin ovat.

Päätöksentekotavasta ei olla usein samaa mieltä. Kahdeksan vastaajaa toivoo henkilöstön mukaan ottamista jo varhaisessa vaiheessa kun asioita valmistellaan. Päätökset tehdään ”jossain ylemmällä taholla ja kerrotaan että näin on päätetty” Näissä vastauksissa toivotaan henkilöstön arvostusta ja kuuntelemista. Työnantajalta ja lähiesimieheltä toivotaan kannustusta ja ideoiden huomioonottamista eikä niiden tyrmäämistä heti. Esille nostetaan, että esimies voi olla enemmän läsnä. ”Pöydän ääressä tehdyt huonot ratkaisut huonontavat työhyvinvointia ja työllistävät hallintoa.” Hallintokuntien välille toivotaan enemmän toistensa näkemysten kuuntelua ennen päätösten tekoa.

Työnjohdolta toivotaan avoimuutta ja rehellisyyttä asioiden käsittelemiseen. Tärkeimpänä pidetään sitä, että esimiehen voi luottaa. Neljä vastaajista laittaisi esimiehen työnkiertoon tai koulutukseen sekä kehittämään johtamistaitoja. Yksi vastaaja toteaa, että ”johtamisessa ja esimiestyössä on vielä paljon kehitettävää”.

Henkilöstöryhmiä koetaan kohdeltavan eriarvoisesti ja viisi vastaajaa eivät koetasarvon toteutuvan Liperin kunnassa. Yhteiset pelisäännöt eivät toteudu hallintokunnissa tasapuolisesti, todetaan, että kun yhteiset pelisäännöt ovat olemassa, ei tarvitsisi ”sooloilla.”

Juutin ym.(2004) mukaan organisaation toiminnan ristiriita on siinä, että pitää kyetä toimimaan samalla tehokkaasti toistuvien rutiinien kautta, mutta samalla pitää kyetä reagoimaan joustavasti uusiin tilanteisiin. Johdon ja henkilöstön pyrkimykset organisaation monimutkaisessa todellisuudessa ovat kovin erilaisia.

Eri tahot elävät ikään kuin eri maailmoissa. Jos keskeiset toimijat ajautuvat entistä kauemmas toisistaan, on vaarana, että johdon ja henkilöstön välille kasvaa kuilu, jota ei kyetä ylittämään.

Lähimmän esimiehen tukea kertoo saavan erittäin huonosti 33 vastaajaa ja melko huonosti 80. Peräti 131 vastaa kartoituksessa että ”ei osaa sanoa.” Eri henkilöstöryhmien koetaan olevan eriarvoisessa asemassa. Esille tuli kolmen vastaajan kohdalla ”suosikkiasema” tai ”pärstäkerroin” jonka mukaan he kokivat henkilöstöä kohdeltavan. Eriarvoisuutta koki kaksi vastaajaa eri ammattiryhmien välillä. Tällä koettiin olevan erittäin suuri merkitys motivaatioon tehdä työtä. Lähiesimiehen roolin ja tuen otti esille 16 vastaajaa. Vain kahdessa niistä vastaaja koki Okulin myötä tilanteen huonontuneen ja antoi palautetta, että esimies ei ole tavoitettavissa eikä saa tarvitsemaansa tukea. ”Esimies on näkymättömissä.”

Syväsen tutkimuksen (2003) mukaan organisaation sisäinen tehottomuus vähenee, jos organisaation jäsenet saavat hyväksyntää, itsenäisyyttä, palautetta ja tukea, vastuullista kommunikaatiota, avointa tiedon välittämistä, osaavaa, jämäkkää, ihmisläheistä, tukevaa ja välittävää johtamista, luottamusta ja avoimuutta, oikeutta tuoda esille epäkohtia sekä ristiriitojen osaavaa hallintaa.

Esimiehen pitäisi olla jämäkempi kahden vastaajan mielestä ja puuttua työpaikkakiusaamiseen ja huomioida työntekijöitä tasapuolisesti. Vastauksissa pohdittiin myös esimiehen roolia, palautteen antamista, myönteisen ilmapiirin ja asenteen luomista. Kolme vastaajaa on huolissaan määräaikaisten työsuhteiden määrästä ja työntekijöiden vaihtuvuudesta. Se vaikuttaa toimintaan siten, että perehdytystä joutuu tekemään jatkuvasti eikä toimintaa voi suunnitella pitkäjänteisesti.

Työhyvinvointiin liittyviä vastauksia tuli 39 (23,93 %). Viisi vastaaja otti esille ikään-tymisen. Pidettiin tärkeänä, että ikääntyvät henkilöt huomioidaan työpaikoilla ja tarvittavia muutoksia voidaan tehdä, että henkilöstö jaksaa mahdollisimman pitkään työssä. Erilaisten ohjelmien, suunnitelmien ja mallien koettiin jäävän toteutusta vaille ja niiden vieminen käytäntöön koettiin tärkeänä.

Moni mietti keinoja jaksamiseen. Esille nousivat taukojummat, verryttelytuokioiden ja liikuntaa eri muodoissa. Kuntoremonttia kaivattiin takaisin, yhteistä tekemistä liikunnan merkeissä. Tutkimuksessa koko kunnan henkilöstöstä työhyvinvoinnin tila ei riitä osalla henkilöstä (30 henkilöä) kunnan kokonaistilanteen tasolle (normaali tai hyvä työhyvinvoinnin tila).

Liikuntailtapäivät koettiin tärkeiksi, mutta niihin pääsemistä pohti joku, että niiden järjestäminen ei ole kaikille helppoa. Opettajat toivottiin huomioitavan paremmin virkistystilaisuuksia järjestettäessä. Tärkein viesti jaksamisen tukemisessa ja ikääntyneiden työntekijöiden huomioimisessa pidettiin sitä, että ei vaadita samaa mitä nuorimilta työntekijöiltä. Yksilöllisten ratkaisujen suunnittelua kannatettiin. Kahdessa vastauksessa puhuttiin jopa ikärasismista, että ”joskus se nostaa päätään”.

Kaksi vastaaja nosti esille sisäilmaongelmat ja niiden asianmukaista hoitamista kuntoon haittojen poistamiseksi. Koetaan että nämä ongelmat aiheuttavat oireilua ja vaikuttavat työssä jaksamiseen ja viihtyvyyteen. Yleinen mielipide oli, että asioihin pitäisi kiinnittää huomiota jo varhaisessa vaiheessa, koska työn vaatimukset vain kasvavat Työympäristöön vaikuttavista tekijöistä tuli esille myös rauhallisen työtilan puuttuminen ja välineiden riittämättömyys (tietokoneet). Yksi vastaaja poistaisi henkilökohtaiset kännykät, näin työaika käytettäisiin tehokkaammin. Kaksi vastaajaa olisi savuttoman kunnan kannalla.

Vastaajista 1,23 % pohti *palkkaukseen liittyviä asioita*. Palkkausasiat halutaan kuntoon, mutta vaikeana koetaan, että vaikka perusteet ovat olemassa, on silti vaikea saada palkkaan muutosta. Palkan pitäisi perustua työn vaativuuteen ja koetaan, että palkka ei vastaa sitä mitä työstä kuuluisi maksaa.

Vastauksissa todetaan, että *epävarmuus* tulevasta työyksiköstä ja yksiköiden vaihdoksesta stressaa. 3,07 % vastaajista kokee, että asioista olisi neuvoteltava ajoissa myös alempien toimihenkilöiden kanssa, ei vain ylempien. Koetaan, että työ itsessään on mielenkiintoista mutta vastauksissa ei koeta edes vakinaisen viran tuovan varmuutta tulevaisuuteen.

Koetaan, että jos työpaikka on koko ajan ”veitsen terällä” ja koko ajan saa pelätä, aiheuttaa se stressiä. Säästöt aiheuttavat paineita, eikä voi koskaan olla varma tukevaisuudesta ja se vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Määräaikaisilla työntekijöillä työn luonteen vuoksi epävarmuutta koetaan yleisesti. He kokevat, että juuri kun on oppinut työn, se loppuu.

Riittääkö aika hyvin työn tekemiseen kunnolla, millaista kiirettä vastaajat kokevat? Lähes kaikki vastaajista (4,91 %) kokevat yleistyoajan sopimattomaksi omaan työhön ja se jopa ”vituttaa, kun samassa ruokapöydässä toiset istuvat työnantajan piikkiin jopa kauemmin kuin he kenellä ruokatauko on omalla ajalla pidettävä.” Ruokatauko koetaan ”palkattomaksi palikaksi keskellä päivää”, jota ei edes pysty pitämään. Yksi vastaaja miettii, mikä ”yhtälössä mättää”, jos työpäivä venyy hyvin myöhään. Työnkuvan selkiyttämistä pidetään tärkeänä, että voidaan lähteä selvittämään mistä ajan puute voi johtua.

Yhteistyön sujumista ja sen merkitystä pohti vastaajista 14,11 %. Kuusi vastaajista toi esille avoimuuden tärkeyden. Yhteisten keskustelujen merkitystä korosti moni ja sitä, että ongelmista keskustellaan avoimesti. Yhteistyön sujumiseen vaikuttivat hyvin monet asiat. Yleinen mielipide oli, että asioihin pitäisi kiinnittää huomiota jo varhaisessa vaiheessa. Tasapuolinen työtehtävien jakautuminen, toisen ammattitaidon ja kokemuksen arvostaminen sekä työtoverin huomioiminen auttavat vastaajien mielestä yhteistyön sujumisessa. Arvostuksen ja näkemyksen toisen työstä näkisi työnkierrossa.

Yksi vastaaja kokee, että jos työntekijät saavat vaikuttaa enemmän asioihin, esim. omiin loma-aikoihin ja heitä koskeviin asioihin, sujuisi yhteistyökin paremmin. Viihtyisät työtilat tuovat yhteistyölle hyvät puitteet. Vastaajista yksi mainitsee, että olisi hyvä, jos pääsisi kehittämään asioita ja samalla itsekin kehittymään esim. johtotiimiin. Tähän hän toivoi selkeää vuorottelusysteemiä.

Työolobarometrien (2009–2010) mukaan kiire on lisääntynyt viime vuosien aikana ja tämä tukee tutkimukseni tuloksia, koska tutkimuksen tulosten mukaan tekemättömien töiden painetta kokee erittäin usein tai melko usein 178 henkilöä ja vain 42 ei koe sitä juuri lainkaan.

Vastaajista 6,13 % kokee työvoiman puutetta. Kunnan säästötoimien koetaan vaikuttaneen tähän tilanteeseen ja todetaan, että säästäminen tulee vielä kalliiksi työnantajalle, jos säästetään työvoimasta. Kolme vastaajaa kokee päiväkotien tilanteen huolestuttavaksi.

Lapsiryhmien todetaan olevan liian suuria ja erityislasten määrän huomioiminen on keskeinen asia henkilöstön määrää mietittäessä. Tutkimuksen mukaan 13,4 % kokee työn tekemiseen olevan aikaa erittäin usein 13,4 % ja melko usein 26 %. Vastaajista vain 4,1 prosenttia kokee, että painetta ei esiinny juuri koskaan.

Henkilöstölle paineita ja kuormittavuutta aiheuttaa se, että työtä tehdään ainainen riittämättömyyden tunne ja kiire seuralaisina. Henkistä kuormittavuutta lisää tunne siitä, että työssä joudutaan tinkimään sekä määrällisistä että eettisistä ja laadullisista tavoitteista (Syvänen 2003.) Näin etenkin, jos samat työt tehdään aikaisempaa vähemmällä väellä.

Tiedonkulun parantamista toivoo 4,29 % vastaajista. ATK-yhteysien puuttuminen ja yhteysien toimimattomuus on Outokummun henkilöstöllä ollut ongelmallista ja osalla ei ole yhteyksiä vielä ollenkaan. Tämä hankaloittaa työn tekemistä ja tiedonkulkua. Yhteispalavereiden tärkeyttä korostettiin, samoin tiedottamista hyvissä ajoin. Selviin kysymyksiin toivotaan selviä vastauksia ja tiedonkulkua oikeille ihmisille oikeaan aikaan. ” Onko se mahdollista?”, kysytään. Tutkimuksen mukaan 48 % henkilöstöstä kokee tiedonkulun melko riittäväksi, melko riittämättömäksi tiedonkulun kokee 10,3 %.

Koulutuksen tarpeellisuutta koko työuran ajan piti tärkeänä yksi vastaaja. Nyky-yhteiskunnan muutokset vaativat jatkuvaa kouluttautumista ja hän pitää tärkeänä siihen haasteeseen vastaamisen. 3,68 % vastaajista ottaa kantaa asioihin, mitkä ovat luokiteltu osa-alueeseen ”muut”. Yksi vastaaja kokee, että hyvin vähän on asianmukaisia koulutuksia, joissa voisi tutustua muihin laitoksiin ja työtovereihin Liperissä. Kaksi vastaajaa pohtii ergonomisen työlistan käyttöönottoa. Työnohjausta, perehdytystä tarvitaan enemmän sekä ammattitaitoa kohottavia kursseja. Toisenlaistakin mielipidettä on. ” Turhat koulutukset pois. ” Samat jorinat työssä jaksamisesta!”

Omaan työhön henkilöstö on hyvin tyytyväisiä. Tutkimuksessa vain 1,6 % henkilöstöstä on erittäin tyytymättömiä omaan työhön. Myös tehtävän työn tehtävät ja tavoitteet ovat tutkimuksen mukaan henkilöstöllä erittäin hyvin selvillä (26,7 %). Melko hyvin vastaa 52,8 % henkilöstöstä ja vain 3,6 % vastaa tehtävien ja tavoitteiden olevan selvillä melko huonosti.

Työpaikan ilmapiiriä pohti 2,45 % vastaajista. Avoimuutta korostettiin hyvää ilmapiiriä luotaessa ja yhteistä tekemistä. Koettiin, että jokainen työntekijä on vastuussa työilmapiirin luomisessa ja joutuu ottamaan vastuuta työympäristöstä. Asenteen merkitystä pidettiin tärkeänä erityisesti muutostilanteissa. Yhtenäinen linjaus käytännön asioissa sekä osaavat työntekijät luovat pohjan kehittymiselle. Työilmapiirin kokee kyselyssä melko kireäksi ja jännittyneeksi 67 henkilöä. Erittäin kireä ja jännittynyt työpaikan ilmapiiri on 15 vastaajan mielestä.

Työturvallisuuteen kiinnitti huomiota 1,23 %. Apuvälineitä toivottiin lisää. Palautetta tuli myös terveellisten työtilojen turvaamisesta, koska niiden koettiin aiheuttavan jopa työkykyyn heikentymistä. Nykytilanteeseen kertoo olevansa tyytyväinen 2,45 % vastaajista. Yksi vastaaja kertoo, miten tärkeää on mahdollisuus osa-aikaiseen työhön ja omalla kohdallaan onnistuneen hyvin.

7 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI

Toteuttaessani tutkimusta käytin vertailupohjana vuoden 2007 tutkimusta. Tässä kyselyssä oli mukana myös Outokummun sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö, koska he siirtyivät Liperin kunnan palvelukseen vuoden 2009 alusta. Yhdistymisen myötä henkilöstö oli vielä kyselyn toteutuksen aikana helmikuussa 2010 osittain kahden toimintakulttuurin keskellä.

Kehittämistehtävästä tavoitteena oli saada siitä mahdollisimman käytännönläheinen ja henkilöstön mukaan ottaminen tulosten purkamiseen. Lähetin kaikille osastopäälliköille tulokset yksiköittäin. Sieltä ne toimitettiin esimiehille. Tulokset olivat kysymyksittäin miten vastaukset jakautuivat yksiköissä.

Työyhteisökohtaisen keskusteluaineiston muodostivat tutkimuksen koko kuntaa kokevien keskeisten tulosten käsittelystä kysymyskohtaisiin tuloksiin. Näissä tuloksissa voitiin tarkastella miten vastaukset jakautuivat määrällisesti kunkin kysymyksen kohdalla. Keskustelu käytiin jokaisen kysymyksen vastausjakaumasta erikseen ja näin henkilöstö pystyi antamaan suullisen palautteen työhyvinvoinnin osa-alueista sekä antamaan palautetta koskien kysymysten sisältöä, ymmärrettävyyttä. Lopuksi henkilöstö pohti joko koko työyhteisö tai pienemmissä ryhmissä konkreettisia kehittämisalueita (2-3) omaan työyksikköön.

Kaikkiin tulosten purkuihin minulla ei ollut mahdollisuutta osallistua. Olin mukana Liperin ja Outokummun kotihoidon palavereissa, Outokummun vanhainkodin, vammaispalvelujen, teknisen toimen kiinteistöhuollon ja vesilaitoksen. Päivähoidossa olin mukana kaikissa henkilöstöpalavereissa

Työhyvinvointi ilmenee haluna tehdä työtä, työn sujumisena ja hallintana. Hyvin järjestetty ja mitoitettu työ on mielekästä, sopivan haastavaa ja se antaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Työn tarjoamiin mahdollisuuksiin kuuluvat esimiesten ja työyhteisön tuki, johtamistavat ja työnopastus. Tärkeä merkityksensä on mahdollisuuksilla saada jatko- ja täydennyskoulutusta. Haitallista henkistä kuormitusta tulee vähentää ja lisätä työntekijän mahdollisuuksia kehittää omia selviytymiskeinojaan.

KUVIO 2 Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamalli

Prosessi	Työhyvinvointi	Arviointi	Kehittäminen
Tavoite	Lähtötilanteen kartoitus	Työhyvinvoinnin tulosten arviointi	Konkreettiset toimenpiteet
Toimenpide	Työhyvinvointi-kysely	Ryhmäkeskustelut / työyksikköpalaverit Johtoryhmä	Kehittämissuunnitelma Seuranta
Kohderyhmä / vastuutahot	Koko kunnan henkilöstö	Työyksiköt Henkilöstösuunnitteli- ja Johtoryhmä TYHY	Johtoryhmä/ TYHY työyksiköt/ henkilöstö

7.1 Johtamiskäytännöt ja lähiesimiehen tuki

Keskustelua herätti paljon *esimiesten ja johtajien tavoittamattomuus*, joihin oli jouduttu keksimään omia käytänteitä, jos oli kysymyksessä kiireellinen asia. Silloin monessa yksikössä lähetettiin tekstiviesti esimiehelle, että ”asia on tärkeä, soita heti.” Usein ei tiedetty missä esimies on, milloin palaa tai onko paikalla koko päivänä. Sosiaali- ja terveystoimen yhdistymisen ja toimialueiden laajentumisen myötä esimiehen toimialue on laaja. Se on vaikeuttanut esimiesten työtä kun ei tunne kaikkia työntekijöitä.

Henkilöstöllä olisi asioita mitä pitäisi selvittää, mutta usein ne ovat listalla odottamassa esimiehen seuraavaa käyntiä. Sosiaali- ja terveystoimen yhdistymisen ja toimialueiden laajentumisen myötä *esimiehen toimialue on laaja*. Se on vaikeuttanut esimiesten työtä kun ei tunne kaikkia työntekijöitä. Henkilöstöllä olisi asioita mitä pitäisi selvittää, mutta usein ne ovat listalla odottamassa esimiehen seuraavaa käyntiä.

Lähiesimiehen kanssa *toivottiin luottamuksellisia keskusteluja, tukea ristiriitatilanteisiin ja sitä, että hän tuntee kakkien alaistensa toimenkuvat*. Todettiin, että tarvittaessa tukea saisi myös ammatillisiin kysymyksiin, hän toteuttaisi kehityskeskustelut ja olisi tavoitettavissa.

Johtoryhmien esityslistat hyvissä ajoin myös henkilöstölle ennen johtoryhmän kokousta. Tehtyihin päätöksiin ei aina ollut mahdollisuutta enää vaikuttaa, vaikka mielellään otettaisiin kantaa asioihin jo etukäteen. Yksikön omaa toimintaa on henkilöstä kuitenkin toteuttamassa arjessa, joten yhteistyöllä myös näissä asioissa pidettiin tärkeänä. Henkilöstö on kuitenkin hyvin selvillä, että toimitaan tiettyjen raamien sisällä ja ei ole mahdollisuus toteuttaa aina kaikkia asioita. Niihin toivottiin kuitenkin perusteluja ja tahtoa tulla kuulluksi.

Paheksuntaa herättää se, jos ilmoitetaan asiasta toteamalla että ”Näin on päätetty”. Henkilöstä haluaa olla mukana mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tai jos työntekijät esittävät jotain kehittämisideoita, niitä ei tyrmättäisi heti vaan annettaisiin mahdollisuus kokeilla. Jos se ei toimi, ainakin perusteltaisiin, miksi ei voi toteuttaa. Moni asia ymmärretään paremmin jos siihen on peruste. Asioihin voisi ottaa kantaa ja pääsisi paremmin tiedottamaan niistä, jos johtoryhmän esityslista olisi henkilöstöllä nähtävänä, mitä asioita käsitellään.

7.2 Työilmapiiri

Hyvän työilmapiirin syntymiseen ja sen ylläpitämiseen tarvitaan halu ja tahto tehdä työtä, se ei synny itsestään. Mitään ei tapahdu, jos asioista ei uskalleta puhua, vaikeatkin asiat pitäisi uskaltaa ottaa puheeksi. Työkaveria voidaan kannustaa ja rohkaista. On pystyttävä ottamaan vastaan palautetta ja antamaan sitä.” *Muistetaanko olla hyvä työkaveri ja haluanko samanlaisen työkaverin kuin minä itse olen toiselle? Kannustetaan ja rohkaistaan työkaveria!*”

7.3 Tiedonkulku

Tiedonkulun parantaminen johdon ja henkilöstön välillä nousi esille monessa palaverissa. Osa henkilöstöstä käsiteli tiedonkulkua johdon ja henkilöstön välillä lähinnä lähiesimiehen ja osastopäällikön ja henkilöstön välisenä tiedonkulkuna. Ylin johto kuntaorganisaatiossa koettiin melko kaukaisena, siellä tehtäviin päätöksiin ”oli tyytyminen”. Tietoa koettiin tulevan niin paljon, että on vaikeaa löytää sieltä olennainen. Sähköpostilla lähetetään viestejä, jotka eivät kosketa tietyn yksikön asioita ja toivottiin jonkinlaista suunnitelmaa, mistä tiedotetaan ja kenelle. Päivähoidossa asiaa oli jo mietitty ja siellä on meneillään tiedotussuunnitelman laatiminen.

Poissaoloista ilmoittamisessa on henkilöstön mielestä käytettävä harkintaa, koska ne ruuhkauttavat monen ihmisen postia, koska tiedolla ei ole usein mitään merkitystä. Poissaoloilmoitukset pitäisi laittaa sille henkilöstöryhmälle, keitä se koskee. Ruokalistat koettiin turhana ilmoitustaululla. Pitkiä muistioita ja asiakirjoja ei ollut hyvin monella työntekijällä ollut aikaa lukea hektisen arjen lomassa, toivottiin selkokielisiä ja lyhyitä tiedotteita, mistä on helppo poimia olennainen.

Henkilöstä koskevien päätösten ja asioiden toivottiin tavoittavan henkilöstön jo valmisteluvaiheessa, että on mahdollisuus tulla kuulluksi. Usein asia tuli keskusteluun kun se oli jo päätetty eikä sitä perusteltu. Moni asia ymmärretään paremmin jos siihen on peruste. Sähköpostilla lähetetään viestejä, jotka eivät kosketa tietyn yksikön asioita ja toivottiin jonkinlaista suunnitelmaa, mistä tiedotetaan ja kenelle. Kaikkea tietoa ei ehditty omaksumaan ja olennainen ja hyödyllinen tieto voi hukkuu tietotulvaan.

On muistettava, että aina on myös oma vastuu muistettava tiedon hankinnassa. Päivähoidossa asiaa oli jo mietitty ja siellä on meneillään *tiedotussuunnitelman laatiminen*. Tietoa saatiin i-foorumilta, palaverissa, ilmoitustaululta, muistioista. Keskeisenä työntekijöiden viestinnässä kotipalvelussa koettiin viestivihkot.

7.4 Palaverikäytännöt

Yksiköissä pidettävät palaverit toteutuvat pääsääntöisesti hyvin. Palautteessa todettiin kuitenkin, että myös *ammattialaa koskevat yhteiset palaverit* antavat vertaistukea, jos niihin varataan *aikaa keskustelulle*. Siellä on mahdollisuus oppia tuntemaan paremmin koko ammattialan henkilöstö. *Palavereita on pidetty yksikkökohtaisesti, mutta myös koko ammattialaa koskevat yhteispalaverit ovat erittäin tarpeellisia.*

Palaverin ei tarvitsisi olla pitkä vaan sellainen päivän kulun läpikäyminen. Tarkennettaisiin hoidettavat tärkeät asiat ja tehtävät. Jos henkilöstöstä joku joutuu poistumaan kesken päivän, on sillä vaikutusta heti yksikön toimintaan. Voidaan järjestää esim. *lyhyt palaveri, mikä pidetään aamuisin heti työntekijöiden töihin tultua. Siinä tavoitteena on yhteistoiminta ja vastuuden jakamisen edistäminen. Tiimipalaverit kokeilusta säännöllisiksi!*

7.5 Palaute

Palautteen antamisen merkityksestä, sen antamisesta ja saamisesta keskusteltiin paljon. Todettiin, että suomalaisessa kulttuurissa ollut paljon sitä, että meidän on vaikea antaa myönteistä palautetta, sitä ei sanota ääneen.”

Monta kertaa tulee mietittyä ääneen miten työkaveri tekee jonkin asian hyvin ja hänellä on ollut hieno idea, mutta sen pukeminen sanoiksi voisi tuoda hyvän mielen toiselle.” Tämä vaikuttaa henkilökohtaiseen asenteeseen työtä kohtaan. Usein ei tarvitse olla kuin sana ”Kiitos”

Henkilöstön näkemys oli, että *palautetta pitää antaa/saada* ja siihen voisi kiinnittää *enemmän huomiota jatkossa.* ”Luulisin, että on mennyt hyvin, kun ei mitään ole kuulunut, vai onko teitä keuhutettu miten?” totesi yksi työntekijä ja toteamus herätti hilpeyttä. *Palautteen antaminen nousi monen yksikön kehittämiskohteeksi.*

Oman yksikön tavoitteet olivat hyvin selkeitä, mutta jonkin verran vaikeampaa oli määrittellä tavoitteita kun tavoitteen asettelun kohteena oli laajempi kohde. Oma tehtävä ja tavoitteet olivat hyvin selvillä, tavoitteet olivat myös kirjallisesti sovittu. Sosiaali- ja terveystieteiden osastolla hoidollisten tehtävien todettiin vievän työajan ja näin kuntouttavaan työhön ei jäänyt aikaa.

7.6 Kehittäminen

Kehittämiseen kuuluvat *perehdytys ja kehityskeskustelut.* *Perehdyttämisessä koettiin olevan parannettavaa,* vaikka puheenvuoroissa tuli esille myös se, että *perehtymisen/perehdytyksen onnistuminen on myös henkilön omasta aktiivisuudesta kiinni.*

Perehdytykseen oli usein *liian vähän aikaa.* *Perehdytyskansio* oli yksiköissä lähes kaikissa yksiköissä ainakin hyllyssä saatavilla tai *tekeillä.* *Oman perehdyttäjän nimeäminen on erittäin tärkeää.*

Yksilökehityskeskustelut koettiin erittäin tärkeiksi lähes kaikissa yksiköissä ja niissä saatu palaute lähiesimieheltä koettiin tärkeäksi. *Ryhmäkehityskeskusteluja* eivät kaikki olleet mieltäneet kehityskeskusteluiksi. Niiden ei koettu syrjäyttävän yksilökeskustelua vaan pidettiin järkevänä välivuosin tapahtuvana keskusteluna. Yksilökehityskeskustelu nähtiin toimivan siinä rinnalla jos tarvetta ilmeni.

7.7 Työn piirteet

Työn piirteisiin kuuluvat *henkilökohtainen kasvu* ja kehitys sekä *vaikutusmahdollisuudet työtä ja itseä koskeviin asioihin*. henkilöstö kokee, että *kunnan oman henkilöstön osaamista tulisi hyödyntää ja käyttää muiden oppimiseen*. *Henkilöstö halutaan nähdä aktiivisemmassa roolissa kehittäjänä ja asiantuntijana..* Joidenkin *projektien soveltuvuutta* käytäntöön pohdittiin. *Oppiminen* nähdään elinikäisenä oppimisena ja *koulutukseen tulisikin kannustaa*.

Oppimista on myös *ammattikirjallisuuteen perehtyminen* ja tarvittaisiin aikaa siihen. Kun on *vaikutusmahdollisuuksia työtä ja itseä koskeviin päätöksiin*, motivoisi se *sitoutumaan* paremmin työn tekemiseen.

Työtapojen muuttaminen ja uusien työtapojen kokeileminen nähtiin konkreettisena kehittämistoimenpiteenä. *Mahdollisuutta tehdä omalla tavallaan* (pedagoginen vapaus) pidettiin myös tärkeänä. Yksi yksikkö määritteli kehittämissuunnitelmassa *esimiehen Jet-tutkinnon suorittamisen*. Työyhteisöjen voimavaraksi nähdään *työnohjaus*. Henkilöstölle *osaamiskyselyjen tekeminen* nousi yhdeksi kehittämiskohteeksi.

7.8 Tekemättömien töiden paine ja aika työn tekemiseen

Stressin kokemiseen vaikutti hyvin moni asia. *Tekemättömien töiden paine* aiheutti selkeästi stressiä, samoin *itsensä hajottaminen moneen asiaan*. Toiset kokivat sen persoonakysymyksenä, joillekin oli haaste, että voi tehdä monta asiaa samaan aikaan. Pohdittiin tehtävien kasautumisen aiheuttamaa kireyttä ja huonon olon tuntemuksia. Omaan oloilaan koettiin vaikuttavan myös sen, *miten työhön saa katkoja*. Pitkä kevät tuntui raskaalta, säätilallakin nähtiin olevan vaikutusta.

Tärkeintä on *turvata riittävät resurssit* sinne, missä niitä tarvitaan. *Määräaikaisia työsuhteita pitäisi pystyä vähentämään*, sillä niillä on työllistävä vaikutus eikä ole kenenkään etu. *Sijaiset on tärkeää saada ajoissa. Työn keskeytysten välttäminen vähentäisi virhesuorituksia ja antaisi työrauhan. Työnkuvan ja vastuualueen pitäisi olla selkeät. Mediatriin kirjaamisessa on tehtävä vielä tarkennuksia, päivittää sitä ja saada koulutusta siihen.*

Kaikilla ei ole mahdollisuutta varata aikoja kalenteriin ja tämä nähtiin yhtenä konkreettisenä toimenpiteenä, joka vaikuttaa siihen, että on mahdollisuus vaikuttaa työpäivän rakenteeseen. Siivousmitoitukset tarkistetaan järjestelmällisesti 2011 vuoden aikana.

7.9 Sitoutuminen ja työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyttä nähtiin lisäävän *toisten työyhteisöihin* tutustuminen. Näin voisi saada omaan työhön vaihtelua, tutustua toisiin ja nähdä erilaisia työyhteisöjä. Joillekin oli tärkeää saada ensin *omat kunnan työtilat ja hyvät työolosuhteet*. Perusasioiden joukkoon kuuluivat myös *toimivat atk-yhteydet*.

Terveysten ja fyysisen kunnan ylläpitäminen auttaa jaksamaan työssä. *Taukojumppa tavaksi ja työfysioterapeutilta saa opastusta tarvittaessa taukojumppaan. Siitä huolimatta varhaisen tuen mallin ottaminen käyttöön keväällä 2011* nähtiin erittäin tärkeäksi.

Virkistysmäärärahan varaaminen oman yksikön käyttöön, yhteiset retket pienemmällä porukalla sekä alan messut ym. tapahtumat kuuluivat konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin.

KUVIO 3 Konkreettiset kehittämistoimenpiteet

Kehittämiskohde	Kehittämisen sisältö
Johtamiskäytännöt ja lähiesimiehen tuki	<ul style="list-style-type: none"> • esimiesten tavoittaminen • kehityskeskustelut • tiedottaminen • palautteen antaminen
Työilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> • tasa-arvoinen kohtelu • vastuun jakaminen • avoin keskustelu
Sitoutuminen ja työtyytyväisyys	<ul style="list-style-type: none"> • työterveyden tukeminen • työyhteisön sosiaalisuuden tukeminen • virkistystoiminta
Aika työn tekemiseen	<ul style="list-style-type: none"> • riittävät resurssit • työn kuva ja vastuu-alueet • työrauha
Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • perehdytys • palaverit • koulutus

8 POHDINTA

Väestön ikääntyessä työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen merkitys kasvaa, kun työssä tulisi jaksaa entistä pidempään. Otalan ja Ahosen (2004) mukaan työhyvinvointi on siksi kaikkien osapuolten kannalta ja myös kansantaloudellisesti kannattavaa.

Olen ollut mukana työhyvinvointia koskevien asioiden käsittelyssä hyvin kauan. Lähtöasetelma oli alussa hyvin työpahoinvointipainotteinen. Olin mukana selvittämässä ristiriitatilanteita ja yksittäisiä ongelmia. Tuntui välillä, että se oli jonkinlaista ”tulipalojen sammuttamista”. Vuosien myötä ymmärsin, että suunnan muutos oli aiheellista. Työsuojeluasioita oli käsitelty yhteistoimintakokouksissa, joissa ne eivät saaneet niille kuuluvaa oikeutusta.

Työhyvinvointitoimikunnan perustaminen vuosia myöhemmin kunnassamme toi tekemällemme työlle foorumin, missä oikeasti paneuduttiin näihin asioihin. Sain vertaistukea ja kunnassamme toteutettiin nyt johdonmukaisesti toimintaohjelmat, suunnitelmat sekä erilaiset ohjeistukset ja lomakkeet.

Minulla on ollut vuosien aikana jokseenkin läheinen suhde osaan henkilöstöstä. Sen vuoksi pohdin seuraavia kysymyksiä: Mitä vaikuttaa minun roolini? Miten vältän omat tulkintani asioista? Osaanko säilyttää oikeanlaisen tutkimusotteen? Kehittämisprosessin toteuttamiselle asetin kolme kysymystä mitä, miten, miksi?

8.1 Kehittämisprosessin tausta

Aikaisempi työhyvinvointikysely oli tehty liiketalouden linjan opiskelijoiden projekti-työnä. Työn teki seitsemän opiskelijan ryhmä. Sain haasteen kehittämistyön tekemiseen kunnan toimeksiantona. Tiesin jo työhön ryhtyessäni, että otan ison työn, mutta päätin yrittää. Alku oli hyvin hankala kun atk-yhteydet eivät toimineet ja en ollut käyttänyt tarvittavia ohjelmia. Ensimmäinen koettelemus oli kyselyn aloittaminen kahden päivän jälkeen uudelleen.

Olen tiennyt että kuntaorganisaatio on omalla tavallaan hyvin byrokraattinen, mutta silti halunnut kehittää toimintaa. Tämän havaintoni olen tehnyt toimiessani pääluottamusmiehen ja työsuojeluvalluutetun roolissa. Asioiden vieminen eteenpäin on hidasta ja vaatii sinnikkyyttä viedä asioita loppuun.

Työsuojeluvalluutetun roolista kehittämistyössäni oli mielestäni kuitenkin hyötyä, koska näin minulla oli ”käyntikortti” työyksiköihin ja sinne meneminen oli luontevaa. Tehtävääni kuuluvat työpaikkakäynnit ja näin sain hyödynnettyä myös tämän puolen. Otalan ja Ahosen (2003) mukaan työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa.

8.2 Kehittämisen toteuttaminen

Lindström, Hottinen ja Bredenberg ovat luoneet Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometrin (2000), jonka pohjalta työyhteisöindeksi on laadittu. Työhyvinvointikyselylomakkeen pohjana on käytetty Työterveyslaitoksen psykologian osaston lomakepohjaa, jota on muutettu Liperin kunnan tarpeisiin sopivaksi.

Indeksi rakentuu kahdeksastatoista kysymyksestä, joista yhdeksän käsittelee johtamista ja työyhteisön toimivuutta, neljä työn piirteitä ja viisi kysymystä liittyy henkilöstön sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Kysymykset on valittu niin, että ne tukevat ja täydentävät toisiaan työyhteisön tilan kuvaamisessa ja kehittämiskohteiden arvioinnissa. (Hottinen 2002) Menetelmä luo seuranta- ja vertailupohjan ja mahdollistaa yhdenmukaisen mittausmenetelmän ja toiminnan vaikuttavuuden arvioinnin.

Kysymyslomaketta voisi muokata vielä niin, että keskimäinen ”en osaa sanoa” vaihtoehto jäisi pois. Näin vastaajan olisi mietittävä enemmän kyselyyn vastaamisessa mielipidettään. Kysely antaisi luotettavamman ja paremman käsityksen mitä mieltä henkilöstö on kysyttävistä asioista.

Kartoitus ei ole vertailukelpoinen edelliseen kyselyyn kuin soveltuvin osin, koska sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstö yhdistyi vasta 2009 vuoden alusta. Tässä kartoituksessa tarkastelun kohteena ovat osastot, mutta työyksikkökohtaiset tulokset löytyvät liitteistä (liitteet 5-11)

Kehittämisen toteuttamiselle asetin kolme kysymystä mitä, miten, miksi?

Olin tietoinen jo koulutukseen pyrkiessäni mistä tulisin tekemään kehittämistyöni. Otin tietoisuuden riskin kyselyn toteuttamisessa, koska en ollut käyttänyt Webropol-ohjelmaa enkä SPSS-tilasto-ohjelmaa. Käytännössä olen joutunut kuitenkin hyvin paljon tekemisiin uuden oppimisen kanssa ja atk on työssä nykyisin arkipäivää. Uuden opettelu vie tietysti enemmän aikaa ja vaatii ohjausta, mutta en halunnut työssäni mennä siitä, ”mistä aita on matalin.”

Edellä mainitut ohjelmat ovat kuitenkin hyvin vähän käytettyjä ohjelmia kunnassa, joten en saanut tukea sieltä, vaan jouduin ottamaan yhteyttä aina tarvittaessa oppilaitokseen omaan ohjaajaani. Tässä tulini ymmärtämään, millainen hyöty ja tuki oppilaitoksen opiskelijoilla on omasta ryhmästään, jos he tekevät työn projektityöskentelynä. ATK-yhteyksien toimimattomuus vaikeutti työn tekemistä huomattavasti siihen saakka kun sain oman oppilaitoksen lisenssin.

Yksin tehtynä työ on hyvin laaja ja siihen pitäisi varata riittävästi aikaa. Kyselyn toteutuksessa pitää kartoittaa ensin toteutuvat ryhmät ja se etteivät ryhmät muodostu liian pieniksi. Jos yksikössä on alle kymmenen työntekijää, on se syytä yhdistää toiseen ryhmään ja muodostaa siitä toimiva kokonaisuus.

Ennen kyselyä lähiesimiesten on tärkeää ottaa työpaikkapalavereissa keskusteluun kyselyn toteutus. Lomake tarvitsee erillisen ohjeistuksen mihin asioihin kysymyksillä haetaan vastausta. Tämä tarkoittaa sitä, että kysyttävät asiat pitää avata esim. mitä tarkoitetaan johdolla. Osa vastaajista on ymmärtänyt johdon tarkoittavan vain lähiesimiestä. Ohjeistuksen voi laittaa vielä liitteenä kyselyn yhteyteen, vaikka se on välttämätöntä avata myös henkilöstöpalavereissa.

Keskustelut työyksiköissä auttoivat tarkentamaan ja syventämään kartoituksella tehtyjä tuloksia. Keskustelut käytiin kysymyksittäin läpi niin, että henkilöstö antoi palautteen ensin kysytyistä asioista ja vasta sen jälkeen kävin läpi tulokset kysymyksittäin.

Näin pystyttiin tekemään myös tulosten arviointia ja tulkinnallista syventämistä. Tämän jälkeen ryhmä määritteli 2-3 kehittämiskohdetta. Palavereista tehtiin muistiot. Dokumentit toimivat jatkossa työhyvinvoinnin kehittämisessä ja kehittämissuunnitelman laatimisessa.

8.3 Tuloksien luotettavuus

Tulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että kyselyyn vastaajat muodostavat tilastollisesti edustavan ryhmän henkilöstöstä. Hottisen mukaan (2002) käytännössä kyselyä voidaan pitää luotettavana, jos kyselyyn vastaajia on enemmän kuin kaksi kolmasosaa henkilöstöstä, eikä vastaajat vain jotakin tiettyä henkilöstöryhmää. Kyselyn toteuttaminen edellyttää organisaation johdon sitoutumista tulosten asianmukaiseen käsittelyyn. Kyselyyn voidaan vastata joko sähköisesti tai paperilomakkeelle. Kyselyn toteutustavasta riippumatta tulee varmistaa kyselyn luottamuksellisuus.

Kyselyn tulokset viittaavat selkeästi siihen, että kyselyn tärkeyttä pitäisi tuoda esille enemmän. Kyselyyn vastausprosentti on kuitenkin verraten alhainen ja sen vuoksi voisi pohtia, miksi kyselyyn ei vastattu?

Kyselyn vastausprosenttia (45,5 %) pystyisi korjaamaan melko paljon järjestämällä mahdollisuus vastata kyselyyn palavereiden yhteydessä. Myös kyselyn toteuttamisen ajankohta pitäisi valita niin, että henkilöstö saa paneutua kyselyyn. Jos kunnassa on menossa monta laajaa kehittämistyötä tai koulutusta, ei kiinnostus enää riitä yksittäiseen kyselyyn. En pidä kyselyä täysin vertailukelpoisena vuoden 2007 kyselyyn, jossa sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö ei vielä ollut mukana. Seuraavan kyselyn ajoitus pitäisi toteuttaa ennen mahdollista Polvijärven sosiaali- ja terveystoimen liittymistä.

Yksi syy voisi olla se, että kysely jouduttiin aloittamaan alusta, koska oikea vastausvaihtoehto ei jäänyt päälle, jos vastaaja ei jättänyt sitä valituksi. Osa ehti jo vastata ja heistä kaikki eivät halunneet vastata uudelleen. Työntekijöistä osa voi kokea kyselyt kiusallisiksi ja hankaliksi, eivätkä halua käyttää aikaa asioiden pohtimiseen. Vastausaikaa oli kuitenkin riittävästi ja vastaajia muistutettiin vielä kyselystä. Jatkossa tarvitaan sitoutumista tehtävään kyselyyn, onhan se jokaisen etu.

Pohdin kyllä sitäkin, miksi on kuitenkin joitakin ryhmiä, joissa vastausprosentit ovat hyviä tai erittäin hyviä. Kahden ryhmän vastausprosentti oli 100. Nämä kaksi ryhmää ovat täysin erilaisia, toinen on kokonainen työyksikkö.

Olettaisin esimiehen sitouttavan vastaajat kyselyyn siten, että vastaaminen kuuluu jokaisen oikeuksiin. Se on itsestäänselvyys, että kyselyyn vastataan. Tämä on oma olettamukseni ja mielenkiintoista olisi tietää onko asia todellisuudessa näin?

Vastaamiseen olisi maatalouslomittajilla antaa mahdollisuus vastaamiseen palaverien yhteydessä. Maatalouslomittajien vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi verrattuna edelliseen kyselyyn. Edelliseen kyselyyn vastaaminen tapahtui palaverin yhteydessä ja nyt kysely postitettiin paperiversioina, jolloin tulos. Kyselyä tehtäessä on hyvä olla mukana henkilö, joka tuntee organisaation ja on kunnan sisältä, vaikka kysely toteutettaisiin oppilaitoksen opinnäyteyönä. Yksin tehtynä työ on hyvin laaja ja siihen pitäisi varata riittävästi aikaa.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 190 vastaajista ei ole käynyt kehityskeskusteluja viimeisen kahdentoista kuukauden aikana. Osa henkilöstöstä ei mieltänyt kehityskeskusteluiksi ryhmäkehityskeskusteluja, joten tulosta ei voida pitää luotettavana. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa hyvin paljon, kun kysymykset on riittävän selkeästi avattu ennen vastaamista ja niistä keskusteltu jo omassa yksikössä.

Harmillista on se, että kyselystä oli jo aikaa kun pääsin purkamaan tuloksia, mutta mielestäni tämä vaihe työssä oli kaikkein antoisin. En olisi pystynyt pelkällä kyselymenetelmällä saamaan samanlaisia tuloksia, Saavutin mielestäni sen tavoitteen, että sain tuloksesta luotettavamman.

8.4 Tulosten arviointi

Koko kunnan henkilöstön työyhteisöindeksin keskihajonnassa on tapahtunut muutos (3,06) verrattuna edelliseen kartoitukseen. Koko kunnan työhyvinvoinnin tila on tällä hetkellä normaali työyhteisöindeksin mukaan. Paras työhyvinvoinnin tila oli myös edellisessä tutkimuksessa teknisellä osastolla. Olennainen muutos osastolla oli nyt keskihajonnassa.

Sosiaali- ja terveysosaston keskihajonta on parantunut (2,3). Tulos on mielenkiintoinen, koska keskihajonnan olisi voinut olettaa olevan suurempi edelliseen mittauskertaan verrattuna, kun kahden eri toimintakulttuurin henkilöstö yhdistyi sosiaali- ja terveyspalveluissa. Voidaan näin pohtia onko sosiaali- ja terveystoimen yhdistymisellä ollut kuitenkin vaikutuksia siten, että eri tahot myös lähenevät yhteistyön lisääntymisen myötä?

Kunnan yhdessä yksikössä ei palautteen perusteella käynyt ilmi mitään merkittävää. ”*Työyhteisömme ilmapiiri on kannustava ja hyvä. Poissaoloja on yksikössämme todella vähän ja toivoisimme, että myös hyviin työyhteisöihin kiinnitettäisiin huomiota ja saisimme jotain kannustinta jatkaa samaan malliin.* ”Tässä yksikössä todettiin asioiden olevan hyvin, mutta voisiko kehittämiskohteena olla sen konkreettisen kannustimen ideoiminen käytäntöön?

Henkilöstö on oman alansa ammattilainen ja kyselyn tulosten jalkauttaminen yksikkötasolle on ehdottoman tärkeää. Näin pystytään avaamaan ja keskustelemaan asioita pienemmässä ryhmässä ja paremmin uskalletaan tuoda asioita esille. Viimeistään siellä saa vastauksen kysymyksiin, mitä ei pelkällä kyselyllä pysty tekemään. Esimerkkinä kehityskeskustelut, joita kunnassa kyselyn mukaan ei ollut käynyt 190 henkilöä.

Tietäessäni kehityskeskustelukäytännön, en oikein pitänyt määrää todellisena. Sain vastauksen keskustelemalla ryhmissä, jolloin ilmeni, että kaikissa yksiköissä ryhmäkehityskeskusteluja ei mielletty kehityskeskusteluiksi.

Puhutaan usein siitä, että henkilöstö ei pysty vaikuttamaan asioihin eikä heitä kuunnella. Näen tämän käytännön tuovan avoimen keskusteluareenan, jossa henkilöstö itse pääsee nostamaan kehittämisajatuksia ja mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisöä koskeviin asioihin. Myös viesti siitä, että päätökset tehdään jossain ylemmällä taholla ja tuodaan arjen tasolle toteamalla että ”näin on päätetty” herättää ajatuksen, että esimiehen ja ylemmän johdon on tarvittaessa osattava perustella tekemänsä ratkaisut. Näin ymmärretään paremmin päätösten ja toimenpiteiden tarkoitus.

Henkilöstö pitää ottaa mukaan heitä koskevien asioiden käsittelyyn. Juutin (2004) ym. mukaan organisaation ristiriita on siinä, eri tahot elävät ikään kuin eri maailmoissa. Jos keskeiset toimijat ajautuvat entistä kauemmas toisistaan, on vaarna, että johdon ja henkilöstön välille kasvaa kuilu, jota ei pysty ylittämään. Aarnikoivun (2010) mukaan kontrolloivasta johtamisesta on siirrytty yhä enemmän mahdollistavaan johtajuuteen.

Henkilöstön nostamat kehittämistoimenpiteet viestivät, että tahtoa ja halua on olla mukana varhaisessa vaiheessa asioita käsiteltäessä. Johtoryhmien esityslistojen saaminen ennen varhaiskasvatuksen johtoryhmän kokousta myös henkilöstölle, olisi askel siihen suuntaan. Henkilöstön edustus toimii vain varhaiskasvatuksen johtoryhmässä. Tätä käytäntöä voisi toteuttaa myös muilla osastoilla.

Henkilöstön edustajan saamista kunnan johtoryhmään ovat ammattijärjestöjen edustajat tuoneet esille aiemminkin, mutta nyt olisi siihen päättäjien otettava kantaa ja antaa perusteluja kielteiselle päätökselle. Johdon sitouttaminen on kaiken lähtökohta ja antaa kehittämistyölle mahdollisuuden.

Kyselyssä kunnan johto käsitettiin jossakin yksikössä vain lähiesimieheksi. Ylin johto käsitettiin melko kaukaisena ja päättävänä elimenä, jonka päätöksiin oli tyytyminen, koska taloudelliset raamit asettavat reunaehdoja toiminnalle. Keskeinen kyselyn tulos, jossa henkilöstöstä kolmasosa vastaa että on tekemättömien töiden painetta. Esimiehet pohtivat miten aika riittää perustyöhön, kun samalla on meneillään erilaisia hankkeita, projekteja, palavereita ja muuta kehittämistä. Henkilöstöllä ovat kirjalliset työtehtävät lisääntyneet. Mistä ottaa aika yhteisiin keskusteluihin, kirjaamiseen ja suunnitteluun?

Henkilöstö pohti, mitä voisi tehdä toisin? Resurssit eivät riitä, jos mitoitus on vain minimi henkilökuntamäärä. Kunnassa on menossa talouden tasapainottamisohjelma, mutta tehdäänkö säästöjä minimimitoituksella? Henkilöstöä voi määrällisesti olla riittävästi, mutta määräaikaisten runsas määrä kertoo sen, että esimiesten pitäisi tarkistaa, onko siellä tehtäviä, joihin palkataan vakinainen työntekijä. Määräaikaisten runsas käyttö aiheuttaa perehdytyksen myötä lisätyötä. Käytännössä se ei ole kenenkään etu.

Yksilötasolla henkinen hyvinvointi ilmenee haluna tehdä työtä, työn sujumisena ja hallintana. Hyvin järjestetty ja mitoitettu työ on mielekästä, sopivan haastavaa ja se antaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Myös Hakasen mukaan (2004) työ on tärkeää sen aiheuttaman tyydytyksen vuoksi. Myönteisiä seurauksia voivat olla esim. vähentyneet sairauspoissaolot, työhön sitoutuminen ja kohonnut somaattinen terveys ja mielenterveys.

Sairauspoissaolot ovat kartoituksen mukaan Liperin kunnassa lisääntyneet kun vastaavasti työhyvinvointibarometrin (2009) mukaan ne ovat vähentyneet. Liperin kunnassa tarvitaan toimia sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Suunnitelmallinen työhyvinvoinnin kehittäminen on edellytys niiden vähentämiseksi. Seurannalla varmistettaisiin konkreettisten toimenpiteiden toteutuminen työyhteisöissä.

Kirjalliset tehtävät, työn sisältö ja kehittäminen vaativat aikaa, mutta onko se huomioitu henkilöstöresursseissa? Tämä on varmasti asia, jotta on mietittävä yksikkökohtaisesti esimiehen ja henkilöstön kesken, miten tilannetta voidaan helpottaa. Voidaanko toimintatapoja muuttaa, miten järjestetään aikaa kirjallisiin töihin? Olisiko mahdollista vähentää määräaikaisten työntekijöiden määrää ja vakinaistaa henkilöstöä?

Liian tiukalle vedetty henkilöstömäärä aiheuttaa selkeästi stressiä työntekijöille. Jos työtä tehdään riittämättömällä resursseilla, ei jakseta ja ne jotka vielä jaksavat, eivät voi tehdä kuin välttämättömän. Henkilöstö tarvitsee sopivasti sekä päätösvaltaa että vastuuta omaa työtään koskevilla asioissa. Jokaisen tulisi myös päästä vaikuttamaan oman työnsä määrään sekä työtahtiin ja työskentelytapoihin. Koko kunnan yksiköiden tärkein konkreettinen toimenpide mukaan on miettiä keskuudessaan ja palavereissa keinoja tekemättömien töiden paineeseen ja ajan löytymiseen siihen, että pystyisi suorittamaan työn kunnolla.

Työn tarjoamiin mahdollisuuksiin kuuluvat esimiesten ja työyhteisön tuki, johtamista-
vat ja työnopastus. Tärkeä merkityksensä on mahdollisuuksilla saada jatko- ja täydennyskoulutusta. Haitallista henkistä kuormitusta tulee vähentää ja lisätä työntekijän mahdollisuuksia kehittää omia selviytymiskeinojaan.

Myönteisen palautteen merkityksestä keskustelimme monessa ryhmässä ja sen saaminen/antaminen onkin yksi konkreettinen kehittämiskohde. Lieneekö vanhaa kulttuuri-perinnettämme, että kiitosta on vaikea antaa? Käytäntöön vieminen on olennaista ja että palaute annetaan välittömästi. Kun esimiehillä on vastuualueena laaja alue, ei tilanteita synny samalla tavalla kuin olemalla läsnä. Moni työyksikössä totesikin, että ”ei vain tule sanottua ääneen”.

Liperin kunnan imagoa ei pidetä hyvänä henkilöstön palautteen perusteella. Mediassa olleet kirjoittelut tukevat tätä mielipidettä. Jos henkilöstö miettii jo aamulla, että ”mitähän tämän päivän lehdessä kirjoitetaan”, on se merkki, että näiden henkilöiden toiminta on ollut julkisuushakuista ja tietoista. Osa henkilöstöstä jättää kirjoittelut omaan arvoonsa. Joissakin yksiköissä on todettu, että ”tilanne on hieman rauhoittunut ja ollaan menossa parempaan suuntaan.” Usein kuitenkin todettiin ”On hyvä, että on töitä” Liperin kuntaa pidetään kaikesta huolimatta hyvänä työnantajana ja oma työ koetaan pääosin mukavaksi ja mielenkiintoiseksi.

8.5 Työhyvinvoinnin seuranta Liperin kunnassa

Kehittämistyössä on tärkeää sopia myös toteutettavista jatkotoimenpiteistä. Toimintamallin sisällyttämistä työsuojelun toimintaohjelmaan pidän tärkeänä. Liperin kunnan johdon tulisi tukea työhyvinvointiohjelmaan valittujen toimenpiteiden toteuttamista ja seurata työhyvinvoinnin tilaa säännöllisesti. Yksi parhaimmista seurantavälineistä tässä työssä on säännöllisesti toteutettu työhyvinvointikysely. Työhyvinvointikyselyllä on tärkeä merkitys työyksikön työhyvinvointia parantavan toimenpideohjelman perustana ja seurannan välineenä.

Toimialojen johdolle työhyvinvointikysely tarjoaa hyvän kanavan tutkia eri työyksiköiden työhyvinvointia ja antaa mahdollisuuden kohdentaa tukiresurssit niihin yksiköihin, jotka niitä eniten tarvitsevat. Työni valmistuttua työyksiköihin esimiehille olisi hyvä laittaa kirje, jossa jatkotyöskentelystä sovitaan. Kirjeessä voisi olla valmis lomake, jolle konkreettisista kehittämiskohteista laaditaan kehittämissuunnitelma. Seuraava henkilöstökysely on hyvä tehdä ennen mahdollista Polvijärven sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön siirtymistä Liperin kunnan palvelukseen, koska lähtötilanne olisi melkein sama kuin nyt ja se parantaisi vertailtavuutta.

Jo tutkimuksen alkuvaiheessa hahmottelin, että työni olisi teorian ja käytännön vuoropuhelua. Metsämuurosen (2006) mukaan useamman tutkimusmenetelmän käytön avulla saatu tieto on varmempaa. Tällöin samaa ilmiötä tarkastellaan useasta eri suunnasta. Tämä syvensi tutkimustietoa ja keskustelujen avulla pystyi tarkentamaan saatuja tutkimustuloksia. Tämä on ollut myös minulle oppimisprosessi, josta on jäänyt paljon hyödyllistä tietoa. Toivon jäävän tästä Liperin kunnalle sellaisen kehittämisen mallin, jota voidaan kehittää edelleen.

KUVIO 4 Työhyvinvoinnin seuranta Liperin kunnassa

Prosessi	Tavoite	Toimenpide	Kohderyhmä	Aikataulu
Työhyvinvoinnin tilan arviointi	Lähtötilanteen kartoitus	Työhyvinvointikysely	Koko kunta	Syksy 2012
Arvioinnin tulosten vieminen työyhteisöön	Ryhmäkeskustelut Palaute	Työyksiköt/ Henkilöstösuunnittelija	Työyksiköt/ henkilöstösuunnittelija	Kevät 2013
Kehittäminen	Kehittämissuunnitelma Kehityskeskustelut	Konkreettiset toimenpiteet / Yhteenveto kehittämistoimenpiteistä	Koko kunta/ TYHY henkilöstö	Syksy 2013
Seuranta	Pitkän aikavälin arviointi	Arviointijakson loppuraportti (pohjautuu esimiehille suunnattuun kyselyyn)	Johtoryhmä TYHY Henkilöstösuunnittelija	Arvioitajakso loppuu Kevät 2014

Liperin kunnassa työhyvinvointikartoitukset tehdään jatkossa kahden vuoden välein. Kuntaan on palkattu henkilöstösuunnittelija maaliskuussa ja näin on hyvä jatkossa keskittää kyselyn toteutus ja seuranta kunnan omana työnä tehtäväksi. Tarvittavat ohjelmistot on järkevää hankkia sitä varten. Tämän työn muistiot siirtyvät henkilöstösuunnittelijalle ja näin pystytään kartoittamaan tilanne seuraavaa kyselyä varten.

Työni valmistuttua työyksiköihin esimiehille olisi hyvä laittaa kirje, jossa jatkotyökentelystä sovitaan. Kirjeessä voisi olla valmis lomake, jolle konkreettisista kehittämiskohteista laaditaan kehittämissuunnitelma. Seuraava henkilöstökysely on hyvä tehdä ennen mahdollista Polvijärven sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön siirtymistä Liperin kunnan palvelukseen, koska lähtötilanne olisi melkein sama kuin nyt ja se parantaisi vertailtavuutta.

Työyhteisöt tarvitsevat avointa keskustelua asioista. Kiireen keskellä on hyvä pysähtyä hetkeksi ja miettiä yhteisiä asioita. Tässä tutkimuksessa pääpaino on ollut työhyvinvoinnin tilan arviointi ja seuranta sekä tavoite löytää malli, jolla saadut tulokset johtavat konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin. Kaino toivomukseni on, että toimintamallille löytyisi käyttöä myös muualla ja voisi mallintaa käytäntöä eteenpäin.

Mikään tutkimus ei tuo esille sitä seikkaa, että henkilöstöllä on vielä tietynlainen pelko ottaa asioita avoimesti puheeksi esimiehen kanssa. Asia ei ole niin yksinkertainen, vaikka puhutaankin avoimuudesta ja rehellisyydestä. Pelätään leimatuksi tulemistä ja sitä, että myöhemmin joutuu kärsimään ottaessaan asioita puheeksi. Näinhän ei pitäisi olla. Kaikille ei ole helppoa puhua vaikeista asioista.

Oma henkilökohtainen mielipiteeni on, että liperiläinen varhaisen tuen malli on hyvä, mutta ensin meidän pitää oppia aito kohtaaminen ja toisen arvostaminen käytännössä. Kohtelenko minä toista niin kuin toivoisin itseäni kohdeltavan?

Liperissä on hyvin toimiva työsuojeluorganisaatio, jonka tehtävänä on valvoa, toteuttaa ja tehdä esityksiä asioiden viemiseksi eteenpäin. Tämä on hyvä lähtökohta pitkäjänteiselle kehittämistyölle.

”Anna minulle tyyneyttä antaa sen olla, mitä en voi muuttaa, ja rohkeutta muuttaa mitä voin, sekä viisautta erottaa nämä kaksi toisistaan.”

-Marcus Aurelius

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2007): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-KUSTANNUS. Juva.

Aarnikoivu, Henrietta (2010): Työelämä- menesty ja voi hyvin. WSOYpro Oy. Helsinki

Bartram, Timothy & Casimir, Gian (2007): The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 28 No.1. Emerald.

Cooper, C.L. & Cartwright, S (1994) Healthy mind; Healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations* 47(4), 455-471.

Forma, Pauli & Väänänen, Janne (2004): Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hakanen Jari (2004): Työuupumuksesta työnimuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Väitöskirja. Helsingin yliopisto

Haveri, Arto & Majoinen, Kaija (2000): Muutosprosessit ja johtajuus- kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2006): Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hottinen, Vesa 2002. Työyhteisöindeksi: Menetelmän kuvaus ja sen käyttö henkilöstötilinpäätöksen osana pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Työterveyslaitos. Psykologian osasto

Juuti, Pauli & Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville (2004): Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2004): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaran-ta-sarja. PS-kustannus. Juva.

Koivuniemi, Tiina (2004): Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtami-nen kuntasektorilla. Tampereen yliopiston väitöskirja. Tampere 2004. Koivunen, Hannele

Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (2002): Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy. Helsinki.

Lindström, Kari, Hottinen, V. ja Bredenberg, K. Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometri Menetelmän perusrakenne ja käyttö. Työterveyslaitos 2000.

Lindström, Kari (2004). Verkkolehdet: Työterveiset 2/2004. Työelämän stressi.

Mattila, Pekka (2007): Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.

Otala, Leena Maija & Ahonen, Guy (2003): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. eko-nomia-sarja. WSOY. Helsinki.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirja-paja. Helsinki.

Peeling, Nic (2006): Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. Edita. Helsinki.

Perkka-Jortikka, Katriina (2002): Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita. Helsinki.

Pääatalo, Margit (2005): Strategisista valinnoista kokonaishallintaan. Kunnan palvelu-rakenneprojektin toteutus muutosprosessina. Väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Helsin-ki.

Rainio, Päivi. Kiinnitä työhön ja tulokseen: opas kuntatyön perehdyttäjälle. Suomen kuntaliitto: Kuntatyö 2010-projekti.

Rauramo, Päivi. 2004. Työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus.

Suunnittelu- ja kehittämisosasto. 2005. Kuopion yliopiston henkilöstöopas.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki

Ruohotie, Pekka (2000): Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004): Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007): Älykäs organisaatio. Talentum.

Syvänen, Sirpa (2003): Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkki lähteenä kuntien sosiaali-toimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Valpola, Anneli (2000): Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.

Viitala, Riitta (2004): Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopist

Elektroniset lähteet

Hottinen, V. Työyhteisöindeksi (2002) Työterveyslaitos. Saatavissa
www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/tyoyhtindeksi.doc (Viitattu 20.5.2010)

Liperin kunta

<http://domino.liperi.fi/iForum> Viitattu 20.5.2011

Työturvallisuuskeskus 2007.

www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/tyoyhtindeksi.doc. (Viitattu 20.9.2010)

Työturvallisuuskeskus.

http://www.tyoturva.fi/toimialat/kunta-ala_ja_seurakunnat/kunta-alan_tyoolobarometri (Viitattu 22.9.2010)

Työturvallisuuskeskus

http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Sivut/default.aspx

(Viitattu 4.12.2010)

Työturvallisuuskeskus. Uusi työturvallisuuslaki (738/2002)

(Viitattu 14.12.2010)

<http://www.redu.fi/files/20030402103620.pdf>

Tampereen yliopiston kehittämissyksikkö 2010. Tampere. (Viitattu 14.11.2010)

<http://www.uta.fi/laatu/henkilosto/hyvinvointi.html>

Etera. Töissä eläkkeellä tutkimus. 25.3.2010.

https://www.etera.fi/fi/tietoa_eterasta/uutiset/Sivut/Toissa_elakkeella_tutkimus.aspx

(Viitattu 14.11.2010)

Tampereen Yliopisto. Miksi kehityskeskusteluja?

<http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/kehityskeskustelu/miksikk.html>

(Viitattu 14.11.2010)

Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla:

<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi/foorumi>

(Viitattu 15.11.2010)

<http://www.tyoturva.fi/toimialat/graafinen/tyky.html>.

Luettu 8.12.2010

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2004-02/02.htm>. 10.11.2010. Työterveyslaitos

Työturvallisuuskeskus 2007.

Hakanen Jari (2009) Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale) [verkkodokumentti]. Julkaistu 2009 [viitattu 23.4.2011]. Työterveyslaitos 2009. 54 s. Saatavissa PDF-tiedostona:

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf

Korkala M (2010) Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin tutkiminen nro122. Oulu. Saatavilla: <http://cc.oulu.fi/~jpjaako/d/nro122.pdf>

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki 2005. 108 s. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä ISSN 1236-2115; 2005:25) ISBN 952-00-1778-X (nid.), ISBN 952-00-1779-8 (PDF)

(Viitattu 9.12.2010) Saatavilla:

<http://pre20090115.stm.fi/hm1135943559410/passthru.pdf>

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 9.12.2011)

Rauramo Paivi (2009) Työhyvinvoinnin portaat – työkirja [verkkodokumentti]. 1. painos. Julkaistu 2009 [viitattu 7.7.2010 ja 8.7.2010]. Työturvallisuuskeskus TTK. 18 s. ISBN 978-951-810-378-6. Saatavissa PDF-tiedostona:

http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Liperin kunta. <http://www.liperi.fi/fi/index.cfm?ID=1470>

<http://www.liperi.fi/fi/index.cfm?ID=1478>. Viitattu 20.5.2011

KT Kuntatyönantajat

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämänkehittämisen/työhyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 30.4.2011

Työterveyslaitos (2011)

http://www.ttl.fi/fi/työympäristö/biologiset_tekijät/Sivut/default.aspx

Luettu 18.5.2011



LIPERIN KUNNAN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Jos ajattelet tämän kyselyn saadessasi, että ”taas näitä kyselyjä, mitkä eivät johda mihinkään”, unohda ajatus ja VASTAA! Vain osallistumalla ja yhteistyöllä asioihin voidaan vaikuttaa.

Liperin kunnassa on tehty työhyvinvointikysely henkilöstölle keväällä 2007. Kysely toteutetaan noin kahden vuoden välein. Kysely on väline työhyvinvoinnin tilan analysointiin, seurantaan ja johtamiseen. Menetelmä luo seuranta- ja vertailupohjan ja mahdollistaa yhdenmukaisen mittausmenetelmän ja toiminnan vaikuttavuuden arvioinnin.

Olen aloittanut yhteisöpedagogin opinnot (ylempi ammattikorkeakoulututkinto) Mikkelin ammattikorkeakoulussa ja teen toimeksiantona tutkimusta Liperin kunnan henkilöstön työhyvinvoinnista. Tarkoituksena on käyttää vertailupohjana edellistä kyselyä ja tutkia mitä kehitettäviä asioita kyselyn pohjalta nousee esille. Kysely on tarkoitettu esimiesten ja työyhteisöjen käyttöön oman yksikön arviointi- ja kehittämisvälineeksi. Kyselyn avulla voidaan miettiä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä ja seurata työhyvinvoinnin tilaa.

Kysely on luottamuksellinen ja siihen vastataan nimettömänä. Yksityisyyden suoja säilytetään pitämällä riittävän laaja tulosityksikköjako. Vastaamalla kyselyyn olet mukana tärkeän asian kehittämisessä! Lomake täytetään ja sen voi palauttaa nettikyselynä 15.2.2010 mennessä. Kyselyn vastauksiin eivät pääse tutustumaan muut.

Yhteistyöterveisin:

Auli

Työhyvinvointikysely

TAUSTATIÉDOT

A. Mikä on osastosi?

Hallinto	1
Sivistys	2
Sosiaali- ja terveys	3
Tekninen	4

B. Mikä on työyksikkösi?

C. Toimitko esimiesasemassa

kyllä ___ ei ___

D. Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajasi palveluksessa

_____ vuotta

E. Onko työsuhteesi (voit valita 2 vaihtoehtoa)

Vakituisen	1
Määräaikainen	2
Osa-aikainen	3

F. Sukupuolesi

Mies	1
Nainen	2

G. Ikäsi _____ vuotta

TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA TOIMINTA

täysin riittävää	melko riittävää	ei riittävää muttei riittämä- töntäkään	melko riittämä- töntä	täysin riittä- mätöntä
---------------------	--------------------	--	-----------------------------	------------------------------

1. Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävää johdon ja henkilöstön välillä

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

	erittäin paljon	melko paljon	jossain määrin	melko vähän	erittäin vähän
2. Missä määrin voit luottaa siihen, että työpaikkasi johto tekee järkeviä päätöksiä koko työpaikkasi tulevaisuuden suhteen?	5	4	3	2	1
3. Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman työryhmäsi / yksikkösi tehtävistä ja tavoitteista?	erittäin hyvin	melko hyvin	en hyvin, mutten huonosti-kaan	melko huonosti	erittäin huonosti
	5	4	3	2	1
4. Saatto tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?	5	4	3	2	1
5. Saatto lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?	5	4	3	2	1
Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri?	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	en samaa mutten erikään mieltä	lähes eri mieltä	täysin eri mieltä
6. Jännittynyt ja kireä	1	2	3	4	5
7. Kannustava ja uusia ideoita tukeva	5	4	3	2	1
KEHITTÄMINEN	erittäin hyvin	melko hyvin	keskin-kertaisesti	melko huonosti	erittäin huonosti
8. Kuinka hyvin sinun perehdyttämisesi uusiin asioihin on onnistunut?	5	4	3	2	1

9. Oletko käynyt kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa viimeisen 12 kk aikana?	Kyllä, kaksi kertaa tai use- emmin 2	Kyllä, yhden kerran 1	En ole 2		
TYÖN PIIRTEET	erittäin paljon	melko paljon	jossain määrin	melko vähän	erittäin vähän
10. Kuinka paljon työsi tarjoaa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	5	4	3	2	1
11. Kuinka paljon voit yleensä vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikalla?	5	4	3	2	1
	ei juuri koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	erittäin usein
12. Kuinka usein sinulla on työssäsi tekemättömien töiden painetta?	5	4	3	2	1
13. Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla?	5	4	3	2	1
SITOUTUMINEN JA TYÖTYTYTYVÄISYYS	täysin sa- maa mieltä	lähes samaa mieltä	en samaa mutten erikään mieltä	lähes eri mieltä	täysin eri mieltä
14. Oletko ylpeä voidessasi kertoa työskenteleväsi tämän työnantajan palveluksessa?	5	4	3	2	1
	erittäin tyytyväinen	melko tyytyväi- nen	en tyyty- väinen mutten tyytymä- tönkään	melko tyyty- mätön	erittäin tyyty- mätön

HYVINVOINTI JA TERVEYS	erittäin hyvä	melko hyvä	keskin- kertainen	melko huono	erittäin huono
16. Minkälainen on terveydentilasi ikäisiisi verrattuna?	5	4	3	2	1
<p>17. Minkälainen on työkykysi nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?</p> <p>10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0</p> <p>työkyky parhaimmillaan täysin työkyvytön</p>					
<p>18. <i>Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.</i></p> <p>Tunnetko sinä nykyisin työssäsi tällaista stressiä?</p>	en lainkaan	vain vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
	5	4	3	2	1
<p>Onko työssäsi vielä joitain tärkeitä asioita, mitä ei edellä ole kysytty? Mitä ehdotuksia Sinulla on työkyvyn tai yhteistyön parantamiseksi työpaikallasi? Kirjoita niin, ettei oma tai toisen henkilöllisyys paljastu.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

Pohjana käytetty Työterveyslaitoksen psykologian osaston lomaketta.

KIITOS VASTAUKSISTASI!

TUNNUSLUVUT

KOKO KUNTA	keskiarvo	keskihajonta	maksimi	minimi
TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS (summaindeksi 10–50)	33,64	5,68	46,00	17,00
YKSILÖVOIMAVARAT (summaindeksi 10–50)	32,87	3,99	45,00	22,00
TYÖYHTEISÖN KOKONAISINDEKSI (summaindeksi 20–80)	66,50	7,83	84,00	40,00

HALLINTO-OSASTO		keskiarvo	keskihajonta	maksimi	minimi
TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS (summaindeksi 10–50)	hallintopalvelut	34,79	5,51	43,00	25,00
	ruokahuoltopalvelut	30,67	7,42	40,00	19,00
	työllisyyspalvelut	39,00	3,35	44,00	33,72
	lomituspalvelut	31,25	5,42	39,00	22,00
YKSILÖVOIMAVARAT (summaindeksi 10–50)	hallintopalvelut	34,52	3,84	41,00	29,00
	ruokahuoltopalvelut	31,40	4,50	40,00	23,00
	työllisyyspalvelut	32,36	4,25	40,00	26,00
	lomituspalvelut	31,25	3,26	37,00	26,00
TYÖYHTEISÖN KOKONAISINDEKSI (summaindeksi 20–80)	hallintopalvelut	69,32	7,15	83,00	54,00
	ruokahuoltopalvelut	62,07	8,77	78,00	47,00
	työllisyyspalvelut	71,67	5,46	80,00	59,00
	lomituspalvelut	62,50	7,31	75,00	49,00

Liite 3 (2)

SIVISTYSOSASTO		keskiarvo	keskihajonta	maksimi	minimi
TYÖYHTEISÖN	hallintoryhmä	34,20	6,52	45,00	18,00
TOIMIVUUS	Liperin koulu	33,03	6,14	42,00	18,00
(summaindeksi 10–50)	Ylämyllyn koulu	35,91	5,77	45,00	22,00
	Viinijärven koulu	33,78	5,02	42,00	23,00
	kyläkoulut	37,39	6,31	46,00	25,00
	perhepäivähoito	32,28	3,08	39,00	26,00
	päiväkodit	29,04	5,47	41,00	17,00
	esiopetus	34,00	3,91	40,00	26,00
	vapaa-aikapalvelut	34,00	5,38	39,00	25,00
YKSILÖVOIMAVARAT	hallintoryhmä	32,80	5,47	38,00	22,00
(summaindeksi 10–50)	Liperin koulu	32,46	4,39	41,00	22,00
	Ylämyllyn koulu	33,84	3,32	41,00	27,00
	Viinijärven koulu	31,47	3,74	38,00	24,00
	kyläkoulut	31,83	2,72	36,00	28,00
	perhepäivähoito	31,50	3,00	40,00	26,00
	päiväkodit	32,86	3,70	39,00	26,00
	esiopetus	33,12	3,24	37,00	28,24
	vapaa-aikapalvelut	31,20	3,27	36,00	28,00

Liite 3 (3)

SIVISTYSOSASTO		keskiarvo	keskihajonta	maksimi	minimi
TYÖYHTEISÖN	hallintoryhmä	67,00	10,81	82,00	40,00
KOKONAISINDEKSI	Liperin koulu	65,50	9,07	77,00	40,00
(summaindeksi 20–80)	Ylämyllyn koulu	69,75	8,10	85,00	50,00
	Viinijärven koulu	65,26	6,45	75,00	54,00
	kyläkoulut	69,22	6,95	79,00	54,00
	perhepäivähoito	63,78	3,96	72,00	54,00
	päiväkodit	61,90	6,54	75,00	48,00
	esiopetus	67,12	5,28	75,00	62,00
	vapaa-aikapalvelut	65,20	7,62	75,00	55,00

TEKININEN OSASTO		keskiarvo	keskihajonta	maksimi	minimi
TYÖYHTEISÖN	hallinto	37,69	4,49	45,00	30,00
TOIMIVUUS	vesihuoltolaitos,	35,30	4,24	42,00	27,00
(summaindeksi 10–50)	kiinteistöhuolto				
	siivous	34,00	5,79	42,00	21,00
YKSILÖVOIMAVARAT	hallinto	37,30	3,72	43,00	32,00
(summaindeksi 10–50)	vesihuoltolaitos,	31,50	3,20	36,00	27,00
	kiinteistöhuolto				
	siivous	31,85	4,31	38,00	24,00
TYÖYHTEISÖN	hallinto	75,00	6,00	84,00	65,00
KOKONAISINDEKSI	vesihuoltolaitos,	66,80	6,62	77,00	55,00
(summaindeksi 20–80)	kiinteistöhuolto				
	siivous	65,85	8,83	77,00	46,00

Liite 3 (4)

SOSIAALI/ TERVEYSOSASTO		keskiarvo	keskihajonta	maksimi	minimi
TYÖYHTEISÖN	hallinto	36,76	6,23	44,00	22,00
TOIMIVUUS	terveyspalvelut	32,34	5,49	42,00	18,00
(summaindeksi 10–50)	vanhuspalvelut	34,36	4,41	43,00	24,00
	sosiaalipalvelut	33,93	5,96	44,00	23,00
YKSILÖVOIMAVARAT	hallinto	36,69	3,35	42,00	31,00
(summaindeksi 10–50)	terveyspalvelut	33,07	3,91	42,00	23,00
	vanhuspalvelut	32,19	3,48	45,00	23,00
	sosiaalipalvelut	34,04	3,83	41,00	27,00
TYÖYHTEISÖN	hallinto	73,46	6,69	84,00	60,00
KOKONAISINDEKSI	terveyspalvelut	65,41	7,87	84,00	44,00
(summaindeksi 20–80)	vanhuspalvelut	66,55	6,04	81,00	51,00
	sosiaalipalvelut	67,97	7,43	84,00	53,47

Liite 3 (5)

SOSIAALITYÖN PALVELUT		keskiarvo	keskihajonta	maksimi	minimi
TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS (summaindeksi 10–50)	Lasten ja perheiden palvelut	26,50	2,88	30,00	23,00
	Aikuissosiaalityö	29,49	6,66	38,00	17,40
	Perheneuvola	28,33	4,72	32,00	23,00
	Vammaispalvelut	20,88	2,14	24,00	16,00
YKSILÖVOIMAVARAT (summaindeksi 10–50)	Lasten ja perheiden palvelut	34,54	5,10	41,00	28,24
	Aikuissosiaalityö	32,91	3,20	38,00	28,00
	Perheneuvola	33,00	4,00	37,00	29,00
	Vammaispalvelut	35,00	4,09	40,00	27,00
TYÖYHTEISÖN KOKONAINDEKSI (summaindeksi 20–80)	Lasten ja perheiden palvelut	68,04	6,35	76,00	61,00
	Aikuissosiaalityö	63,42	6,29	72,60	53,47
	Perheneuvola	64,66	8,14	74,00	59,00
	Vammaispalvelut	74,11	5,44	84,00	65,00

Liite 3 (6)

TERVEYSPALVELUT		keskiarvo	keskihajonta	maksimi	minimi
TYÖYHTEISÖN	Liperin tk	26,33	4,89	40,00	18,00
TOIMIVUUS	Outokummun tk	29,28	5,84	42,00	22,00
(summaindeksi 10–50)	Lääkäreiden vo	25,25	4,09	31,00	18,00
	Hammashuolto	30,25	6,34	42,00	23,00
	Terveysneuvonta	27,91	5,79	38,00	21,00
YKSILÖVOIMAVARAT	Liperin tk	32,70	4,63	42,00	24,00
(summaindeksi 10–50)	Outokummun tk	31,97	2,30	36,00	28,00
	Lääkäreiden vo	33,68	2,87	37,00	29,00
	Hammashuolto	32,75	3,69	39,00	27,00
	Terveysneuvonta	34,00	4,61	40,00	23,00
TYÖYHTEISÖN	Liperin tk	66,37	8,73	84,00	44,00
KOKONAISINDEKSI	Outokummun tk	62,68	6,48	72,00	48,36
(summaindeksi 20–80)	Lääkäreiden vo	68,37	4,71	74,00	59,00
	Hammashuolto	62,50	6,48	71,00	50,00
	Terveysneuvonta	66,08	8,63	78,00	45,00

tk = terveyskeskuksen sairaala

vo = vastaanotto

Liite 3 (7)

VANHUSPALVELUT		keskiarvo	keskihajonta	maksimi	minimi
TYÖYHTEISÖN	Liperin kotihoito	33,15	4,00	40,00	26,00
TOIMIVUUS	Okun kotihoito	31,64	3,79	41,00	27,00
(summaindeksi 10–50)	Hoitokoti Onni	37,77	8,63	43,00	32,00
	Liperin vanhainkoti	39,00	5,65	43,00	35,00
	Okun vanhainkoti	33,64	4,39	42,00	24,00
YKSILÖVOIMAVARAT	Liperin kotihoito	32,13	3,92	41,00	23,00
(summaindeksi 10–50)	Okun kotihoito	34,07	4,00	45,00	29,00
	Hoitokoti Onni	31,80	4,68	38,00	28,00
	Liperin vanhainkoti	36,72	1,02	36,00	37,45
	Okun vanhainkoti	30,95	3,15	35,00	24,00
TYÖYHTEISÖN	Liperin kotihoito	65,29	6,74	81,00	51,00
KOKONAINDEKSI	Okun kotihoito	65,71	4,61	73,00	58,00
(summaindeksi 20–80)	Hoitokoti Onni	69,58	3,88	76,44	64,00
	Liperin vanhainkoti	75,72	4,63	79,00	72,45
	Okun vanhainkoti	64,59	6,33	75,00	52,00

Oku = Outokumpu