

## **TYÖHYVINVOINNIN PORTAILLA –**

Kehitysehdotuksia henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosionomikoulutus, Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Kevät 2021

Jyri Mäkiranta

Tiina Mäkiranta

Sosionomikoulutus Tiivistelmä

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

---

Tekijät	Jyri Mäkiranta, Tiina Mäkiranta	Vuosi 2021
Työn nimi	Työhyvinvoinnin portailla – Kehitysehdotuksia henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi	
Ohjaaja	Seija Pajari-Stylman	

---

TIIVISTELMÄ

Toimi yhtä aikaa tehokkaasti, turvallisesti, sosiaalisesti ja tavoitteellisesti huomioiden uudet innovaatiot sekä terveelliset elämäntavat, tämä yhtälö saattaa tuntua työelämässä ajoittain haastavalta. Työelämän rakennemuutos on saanut aikaan paljon muutoksia työpaikoilla ja erityisesti tämän kehityksen myötä työhyvinvoinnin tarkastelu ja edistäminen on noussut tärkeään rooliin sekä paikallisesti että yhteiskunnallisesti.

Opinnäytetyömme pureutuu työhyvinvoinnin kehittämiseen yhteistyöorganisaatiossamme, Punkalaitumen kunnassa. Tarkoituksena on selvittää kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin tilaa Punkalaitumen kunnan henkilöstön näkökulmasta. Tutkimustulosten pohjalta laadimme kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Pääasiallisena taustateoriana opinnäytetyössä käytetään Päivi Rauramon laatimia työhyvinvoinnin portaita.

Vastauksia tutkimuskysymykseen etsimme määrällisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyön aineisto pohjautuu survey-tutkimukseen. Tutkimusaineiston pohjalta esitettiin kuusi konkreettista kehittämissuositusta. Kehittämissuositukset pitävät sisällään seuraavat teemat: työmäärä, riskikartoitus, palkitseminen, yhteiset pelisäännöt, organisaation kehittäminen ja esimiestyöskentely.

Avainsanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin portaat, kehittäminen, työhyvinvointi menestystekijänä

Sivut 56 sivua ja liitteitä 21 sivua

---

Author	Jyri Mäkiranta, Tiina Mäkiranta	Year 2021
Subject	On the steps of well-being at work – Development proposals to promote staff well-being at work	
Supervisor	Seija Pajari-Stylman	

**ABSTRACT**

It can be challenging to work at the same time effectively, safely, socially and purposefully. The structural change in the world of work has caused many changes in workplaces, and hence, the examination and promotion of well-being at work have also gained an important role in the society.

The thesis focuses on the development of well-being at work in the co-operating organization, the municipality of Punkalaidun. The purpose was to comprehensively examine the state of well-being at work in the municipality of Punkalaidun from the staff's perspective. Based on the research results, development proposals for promoting well-being at work were presented. The main background theory in the thesis was the steps of well-being at work developed by Päivi Rauramo.

Answers to the research question were searched using quantitative research methods. The material for the thesis was gathered by a survey. Based on the research data, six concrete development proposals were presented. The proposals included the following themes: workload, risk mapping, rewarding, ground rules, organizational development and leadership.

**Keywords:** Well-being at work, steps of well-being at work, development, well-being at work as a success factor

## Sisälllys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	3
2.1	Yhteistyökumppani ja työelämäyhteys .....	3
2.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	6
3	Työhyvinvointi käsitteenä .....	8
3.1	Työhyvinvoinnin osatekijät .....	10
3.2	Työyhteisön hyvinvointi .....	10
3.3	Yksilön työhyvinvointi .....	12
3.4	Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä .....	13
3.5	Työhyvinvointi laissa .....	14
4	Työhyvinvoinnin portaat .....	15
4.1	Psykofysiologiset perustarpeet .....	17
4.2	Turvallisuuden tarve .....	19
4.3	Yhteisöllisyyden tarve .....	20
4.4	Arvostuksen tarve .....	21
4.5	Itsensä toteuttamisen tarve .....	21
5	Tutkimuksen toteuttaminen .....	22
5.1	Aikaisemmat tutkimukset .....	23
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	24
5.3	Aineiston hankinta .....	25
5.4	Aineiston analysointi .....	26
6	Tutkimustulokset .....	27
6.1	Terveys .....	27
6.2	Turvallisuus .....	29
6.3	Yhteisöllisyys .....	31
6.4	Arvostus .....	32
6.5	Osaaminen .....	34
6.6	Tasa-arvo .....	35
7	Tutkimustulosten analysointi .....	37
7.1	Esimiestyöskentely .....	39
8	Johtopäätökset ja pohdinta .....	42
8.1	Työhyvinvoinnin haasteet .....	42
8.2	Organisaatio työhyvinvoinnin edistäjänä .....	43

8.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	44
9	Kehittämisehdotukset .....	45
9.1	Työmäärä .....	45
9.2	Riskikartoitus.....	47
9.3	“Pelisäännöt” .....	48
9.4	Palkitseminen.....	48
9.5	Organisaation kehittäminen .....	50
9.6	Esimiestyöskentely.....	52
10	Lopuksi.....	52
	Lähteet.....	54

## **Kuvat, taulukot ja kaavat**

Kuva 1	Organisaatiokaavio, Punkalaitumen kunta (Punkalaitumen kunta, 2020).....	5
Kuva 2	Osastot ja toimialat, Punkalaitumen kunta (Punkalaitumen kunta, 2020) .....	6
Kuva 3	Työhyvinvoinnin edistämisen kehityskaari (Manka, 2019, s. 67) .....	8
Kuva 4	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka, 2018, s. 76).....	9
Kuva 5	Työhyvinvoinnin portaat Rauramon mukaan (Rauramo, 2012, s.15) .....	17
Kuva 6	Tutkimuksessa käytetty Likertin asteikko .....	25
Kuva 7	Tulosten keskiarvo, terveys .....	29
Kuva 8	Tulosten keskiarvo, turvallisuus.....	30
Kuva 9	Oallistuminen riskikartoitukseen .....	30
Kuva 10	Tulosten keskiarvo, yhteisöllisyys.....	32
Kuva 11	Tulosten keskiarvo, arvostus .....	34
Kuva 12	Tulosten keskiarvo, osaaminen .....	35
Kuva 13	Tulosten keskiarvo, tasa-arvo .....	37
Kuva 14	Cronbachin alfa .....	38
Kuva 15	Korrelaatiokerroin.....	39
Kuva 16	Esimiestyöskentely, keskiarvot .....	41
Kuva 17	Asema organisaatiossa, keskiarvot portaittain.....	41
Kuva 18	Palvelussuhde, keskiarvot portaittain .....	42

## **Liitteet**

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Työkalu: Oman kuormittuneisuuden arviointi

Liite 3 Työkalu: Yhteisöllisyyden lisääminen

Liite 4 JDS -mittaristo

Liite 5 Suomennettu ja muokattu JDS-mittaristo

Liite 6 Kehittämiskaavio 1

Liite 7 Kehittämiskaavio 2

Liite 8 Kehittämiskaavio 3

Liite 9 Kehittämiskaavio 4

Liite 10 Kehittämiskaavio 5

Liite 11 Kehittämiskaavio 6

Liite 12 Kuuden ruudun menetelmä

## 1 Johdanto

Työvoimatarve on Suomessa vuonna 2035 suurempi kuin syntyvien lasten lukumäärä. Työelämä on voimakkaassa muutostilassa. Muutosta vauhdittavat uuden teknologian, kuten digitaalisten palvelujen, robottien, tekoälyn ja erilaisten alustojen hyödyntäminen, mutta myös toimintatapojen kehittäminen ja uudistaminen työyhteisöissä. Tämän lisäksi työelämän muutokseen vaikuttaa merkittävästi resurssien ja henkilöstön rajallisuus. Työelämän murros vaikuttaa erilaisesti eri ammatteihin ja toimialoihin. Se muuttaa työtehtäviä, toimintatapoja ja työn organisointia. Kehittymisen myötä syntyy kokonaan uusia ammatteja ja tehtäviä, samalla kun osa vanhoista tehtävistä häviää tai siirtyy muulla tavoin hoidettavaksi. Tässä kaikessa muutoksessa henkilöstön voimavaroja koetellaan ja työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään. Työhyvinvoinnin edistäminen on yhteiskunnallisesti merkittävä ja hyvin ajankohtainen aihe erityisesti työelämän murroksesta ja muutostarpeesta johtuen. (Kuntaliitto, 2019)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työhyvinvoinnin tilaa Punkalaitumen kunnassa. Määrällisen kyselytutkimuksen tulosten ja taustakirjallisuuden pohjalta pyritään löytämään realistinen kuva työhyvinvoinnin nykytilasta Punkalaitumen kunnassa. Tutkimukseen on mahdollisuus osallistua koko henkilöstöllä. Aineistosta esiin nouseviin ilmiöihin ja kehittämistarpeisiin pohjautuen esitetään konkreettisia kehittämissuhteita henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimustehtävänä opinnäytetyössä on selvittää työhyvinvoinnin nykytila ja esittää työhyvinvoinnin kehittämiseksi toimenpide- ja kehittämissuhteita koko organisaatiotasolla.

Keskeisimpänä teoreettisena viitekehyksenä käytämme opinnäytetyössämme Päivi Rauramon työhyvinvoinnin porrasteoriaa. Rauramon työhyvinvoinnin portaat huomio työhyvinvoinnin kokonaisuutena: terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen näkökulmasta. (Rauramo, 2012, s. 13)

Motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät ovat organisaatioiden yksi tärkeimmistä voimavaroista nyt ja tulevaisuudessa. He ovat asiantuntijoita, jotka ovat korvaamattoman arvokkaita organisaatiolleen. Työntekijöillä on omien taitojen ja kokemuksena lisäksi monen

tasoista pääomaa, hiljaista tietoa organisaatiosta ja omista työtehtävistään. Näin ollen ihmisten ja osaamisen johtaminen tulee varmasti korostumaan tulevaisuudessa. Henkilöstö itsessään on organisaation tärkeimpiä työvälineitä, tulevaisuuden tuloksen tekijöitä. Tästä johtuen sosiaalialan ammattilaiset tarvitsevat varmasti tulevaisuudessa osaamista henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi ja edistämiseksi.

Työhyvinvointiin liittyen, esimiehet kantavat organisaatioissa puutarhurin roolia. Puutarhuri ei käske kasveja kasvamaan vaan luo toimintaedellytykset kasvulle ja auttaa kasveja kasvamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli kasvit eivät kasva, puutarhuri muuttaa jotakin ja yrittää uudelleen kasvattaa kasveja suotuisimmissa olosuhteissa. Kasvitkin tarvitsevat eri suhteessa erilaisia asioita kasvaakseen. Lisäksi erilaiset kasvit vaativat erilaiset olosuhteet, jotta lopputuloksena on täydellinen kukka tai vaikkapa hedelmä. Samoin ihmiset toimivat yksilöinä työyhteisöissä. Organisaatioiden on osattava koota työskentely sellaiseen muotoon, jossa työntekijöillä on mahdollisuus voida hyvin ja onnistua. Työhyvinvoinnin edistämisen on oltava jatkuvaa, niin kuin oikean lannoitemäärän löytäminenkin puutarhurinkin työssä. Sosionomit toimivat usein työelämässä vastuullisissa työtehtävissä, jotka saattavat sisältää esimiestyöskentelyä. Näin ollen sosionomien on osattava huomioida työelämässä erilaiset ”kasvit ja hedelmät”, jotta laadukas lopputulos mahdollistuu.

Työhyvinvoinnin ja aineettoman pääoman merkitys tulee korostumaan tulevaisuuden menestystekijänä. Aineettoman pääoman osuus organisaation kuluista voi olla työvoimavaltaisella alalla henkilöstökuluina jopa 50 prosenttia. Henkilöstöön sidoksissa olevaa resurssia, inhimillistä pääomaa, ei ole helppo tunnistaa. Inhimillinen pääoma on sidoksissa ihmisten asenteissa ja motivaatiossa sekä työnteon eri vaiheissa. Erityisesti tämä näkökulma haastaa organisaatiot keskittymään työhyvinvointiin. On arvioitu, että aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on saavutettavissa jopa 50–90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Samoin on arvioitu työhyvinvoinnin laiminlyönnin seurauksena tekemättömän työn hinnaksi jopa 24 miljardia euroa vuodessa. (Manka, 2018, ss. 7, 51–52)

Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi on tärkeässä roolissa tulevaisuuden työelämässä. Näin ollen työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvää osaamista vaaditaan myös sosiaali- ja terveysalalla esimerkiksi sosionomeilta. Sosionomikompetenssien mukaan sosionomit osaavat toimia



työyhteisöjen lähijohtajina sekä osaavat edistää omaa ja koko työyhteisön työhyvinvointia. Lisäksi sosionomikompetenssit kuvaavat, että sosionomit osaavat arvioida työn ja tekemisen laatua, tuloksia sekä vaikutuksia. Näiden kompetenssien myötä työhyvinvoinnin edistäminen liittyy tiiviisti sosiaalialalla tehtävään työhön ja sosionomien osaamisvaatimuksiin. (Hämeen ammattikorkeakoulu, n.d.)

## **2 Opinnäytetyön lähtökohdat**

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kvantitatiivinen tutkimus, jossa selvitetään yhteistyöorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Selvityksen pohjalta esitetään konkreettisia kehittämissuhteita peilaten tutkimustuloksia teoreettisen viitekehyksen kautta yhteistyöorganisaatiomme nykytilaan. Kehittämissuhteet esitetään kuvailevasti ja prosessimuotoisina kaavioina, jotta niitä olisi mahdollisimman yksinkertaista pitää mukana organisaation arjessa opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Punkalaitumen kunnan kanssa. Lähtökohdat opinnäytetyölle olemme määrittäneet yhdessä Punkalaitumen kunnan ylimmän johdon kanssa.

### **2.1 Yhteistyökumppani ja työelämäyhteys**

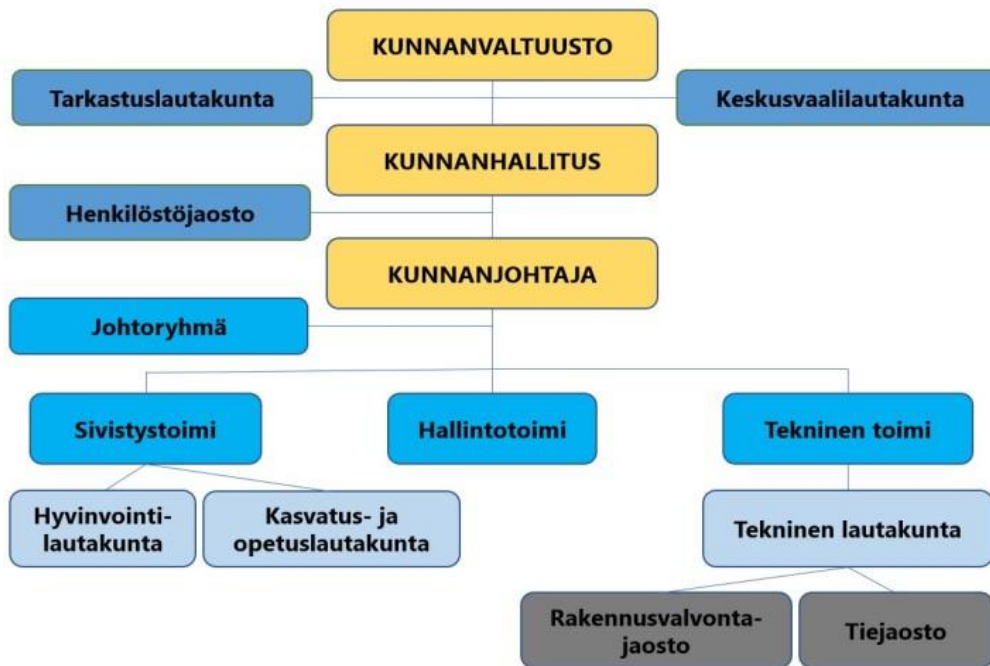
Vuonna 2020 Suomessa on 310 kuntaa. Kunnat ovat julkishallinnon alla toimivia itsenäisiä yksiköitä, joilla on laissa määritellyt tehtävät. Kuntien tarkoituksena on tukea ja ylläpitää asukkaidensa hyvinvointia sekä edistää oman alueensa elinvoimaisuutta. Kunnan on järjestettävä vähintään tietyt lakisääteiset palvelut asukkailleen, jotka sijoittuvat eri toimintakokonaisuuksiin kaavoituksesta lastensuojeluun. Kunta järjestää laissa säädetyt tehtävät itse tai vaihtoehtoisesti yhteistyössä toisen kunnan tai kuntayhtymän kanssa. Kuntien hallinto perustuu asukkaidensa itsehallintoon ja mahdollisimman laajaan osallisuuteen. Ylintä päätösvaltaa kunnassa käyttää kunnanvaltuusto. Vastaavasti taas valtiovarainministeriö tekee kuntien kanssa yhteistyötä ja valmistelee kuntien toimintaan liittyviä lakeja. (Valtiovarainministeriö, n.d.)

Kuntakenttä on ollut useamman vuoden jatkuvassa muutoskehässä. Työhyvinvoinnin edistämisen haasteet kumpuavat kuntakentällä muutostilanteista ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Kuntien vastuulla olevien tehtävien määrä on kasvanut, mutta niiden

järjestämiseen vaadittavat resurssit eivät ole aina kasvaneet tehtäväkentän laajentumisen mukana. Muutosvauhtia kunnissa kiihdyttää se, että kuntapalveluiden tulee jatkuvasti vastata tarvetta ja kysyntää sekä tämän lisäksi kuntalaisten on koettava, että saavat vastinetta maksamilleen veroille. Näin ollen kuntia kehitetään useasta eri suunnasta ja näkökulmasta yhtäaikaaisesti. Yleisesti onkin tunnustettu, että työhyvinvoinnin edistäminen kunnissa on kilpailukykyisen ja tuloksellisen kuntatyön yksi edellytys, jotta muutoksissa ja kehityksessä on mahdollisuudet pysyä mukana. (Vuorento, 2004, ss. 23–24)

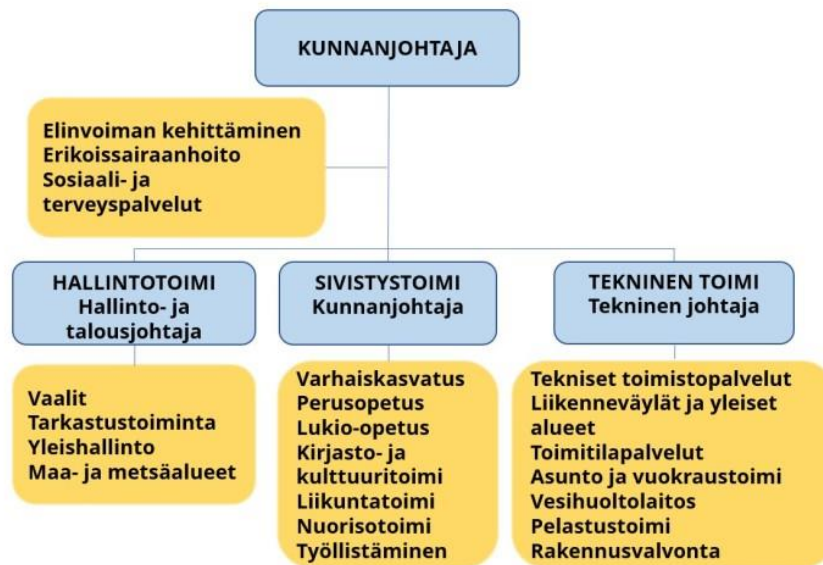
Tämä opinnäytetyö on toteutettu kuntasektorille yhteistyössä Punkalaitumen kunnan kanssa. Punkalaitumen kunta on itsenäinen alle 3000 asukkaan kunta Pirkanmaalla. Punkalaitumen kunta työllistää kaiken kaikkiaan eri toimialoilla yhteensä noin 100 henkilöä. Punkalaitumen kunta visio itsenäisestä, vahvasta ja elinvoimaisesta kunnasta. Kuntastrategian mukaan Punkalaitumen kunta on turvallinen paikka asua kaikenikäisille kuntalaisille, jossa on korkealaatuiset peruspalvelut lähellä luontoa. Punkalaitumen kunnan taloussuunnitelman mukaan osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkeä menestystekijä tulevaisuudessa tavoitteiden ja asiakastytytyväisyyden tavoittelussa. Tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä on turvattava henkilöstön jaksaminen. Tällä opinnäytetyöllä on tarkoitus etsiä konkreettisia keinoja, jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin tulevaisuudessa entistä paremmin. Punkalaitumen kunnan organisaatorakenne näkyy kuviossa 1. (Punkalaitumen kunta, n.d.)

Kuva 1 Organisaatiokaavio, Punkalaitumen kunta (Punkalaitumen kunta, 2020)



Punkalaitumen kunnan organisaatiomallia ja luottamushenkilöstä koostuvaa hallintorakennetta on kehitetty viime vuosina, jotta kunnan toiminta olisi mahdollisimman selkeää ja organisoitunutta. Kunnan henkilöstö jakautuu kolmen eri toimialan alle, jotka jakautuvat edelleen osastoihin (kuva 2). Kunnan kaikki toimialat ovat edustettuina kunnan johtoryhmässä. Kaiken kaikkiaan Punkalaitumen kunnan palveluksessa on yli sata työntekijää, joista toimii esimiestehtävissä kymmenkunta. Opinnäytetyömme kohdejoukko muodostuu Punkalaitumen kunnan koko henkilöstöstä, lisäksi toimitamme yhteistyöorganisaation käyttöön osastokohtaiset tulokset. (Punkalaitumen kunta, 2020, s. 11)

Kuva 2 Osastot ja toimialat, Punkalaitumen kunta (Punkalaitumen kunta, 2020)



## 2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa yhteistyöorganisaation henkilöstön hyvinvoinnin nykytilasta sekä esittää tulosten analysoinnin pohjalta kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Aineisto on tarkoitus kerätä sähköisesti toteutettavan kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake laaditaan Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaiden ympärille. Rauramon työhyvinvoinnin portaat keskittyvät työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen käsittelyyn; terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen näkökulmasta. Tutkimusaineisto on tarkoitus analysoida määrällisin menetelmin hyödyntämällä Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaita summamuuttujina ja verrata tutkimustuloksia muihin ajankohtaisiin työhyvinvointia käsitteleviin taustateorioihin. (Rauramo, 2012, s. 13)

Opinnäytetyössä keskitytään etsimään organisaatiokohtaisia tuloksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä tunnistamaan työntekijöiden toiveita ja ajatuksia keinoista, joilla työhyvinvoinnin tilaa voitaisiin entisestään parantaa. Organisaatiokohtaisten tulosten lisäksi paneudumme erikseen myös esimiestyöskentelyyn. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muissa organisaatioissa työhyvinvoinnin kehittämisen tukena.

Osastokohtaisiin tuloksiin emme keskity tässä opinnäytetyössä. Yhteistyöorganisaatio saa

tutkimusaineiston kautta käyttöönsä myös osastokohtaiset tulokset, joiden pohjalta he pääsevät esimiesvetoisesti kehittämään pienempään kohdejoukkoon keskittyvää toimintaa.

Kunta yhteistyöorganisaationa asettaa tutkimuksen luonteelle omat raaminsa. Kunnille on Suomessa annettu laaja itsehallinto-oikeus ja verotusoikeus. Kunnat voivat siis lain puitteissa päättää pitkälti itse toimintansa puitteista, sisällöistä ja toimintatavoista. Kaiken kaikkiaan kunnat kantavat yhteiskunnassamme suurta vastuuta hyvinvointivaltion tavoitteista ja toiminnoista. Kuntien toiminnoissa yhdistyykin tehokkaasti kansanvaltaisuus ja asiantuntijuus. Keskeiset päätökset kunnissa tekee demokraattiset toimielimet ja varsinaisesta kuntatyöstä vastaavat asiantutijat eri aloilta. Kuntakokonaisuus muodostuu useista eri palikoista, joilla kaikilla on loppupelissä yhteinen päämäärä. Yhteisen päämäärän saavuttamiseksi työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää koko organisaation tasolla. (Kauppinen, 2004, ss. 251–252)

Suurten ikäluokkien jättämä henkilöstövaje on aiheuttanut kuntakentällä kilpailua osaavasta ja motivoituneesta työvoimasta. Kuntien on muuttuvassa toimintaympäristössä säilytettävä kokonaisvaltainen toiminta- ja palvelukykynsä. Tämä on jopa yhteiskunnallisesti katsottuna erittäin merkittävä asia. Kuntien on jatkossa kehitettävä työnantajaimagoaan ja kehitettävä työnantajavetoimaansa, jotta osaava henkilöstö voidaan turvata. Työhyvinvoinnin edistäminen voi nousta tulevaisuudessa kunta-alalla yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi kilpailtaessa osaavasta työvoimasta. Tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi 1990-luvulla laman myötä vähentyneet henkilöstöressurit kaksinkertaistivat jäljellejääneen henkilöstön sairaslomamäärät. Työhyvinvoinnilla on siis suoranainen yhteys kunnan kokonaisvaltaiseen menestykseen ja tulevaisuuden rakentamiseen. (Kauppinen, 2004, ss. 252–253)

Punkalaitumen kunta pyrkii toiminnallaan edistämään henkilöstön työhyvinvointia. Kunta on laatinut työhyvinvoinnin vuosikellon, joka toimii pohjana työhyvinvoinnista huolehtimiselle. Organisaatiossa on tavoitteena osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Punkalaitumen kunnan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa on selkeästi kirjattuna tavoitteita ja toimenpiteitä työhyvinvoinnin ja tasa-arvon edistämiseksi organisaatiossa. Kyseiseen suunnitelmaan sisältyy henkilöstölle toteutettava kysely, jolla arvioidaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista organisaation toiminnassa. Tämä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan kirjattu kysely yhdistetään yhteistyöorganisaation toiveesta tässä opinnäytetyössä

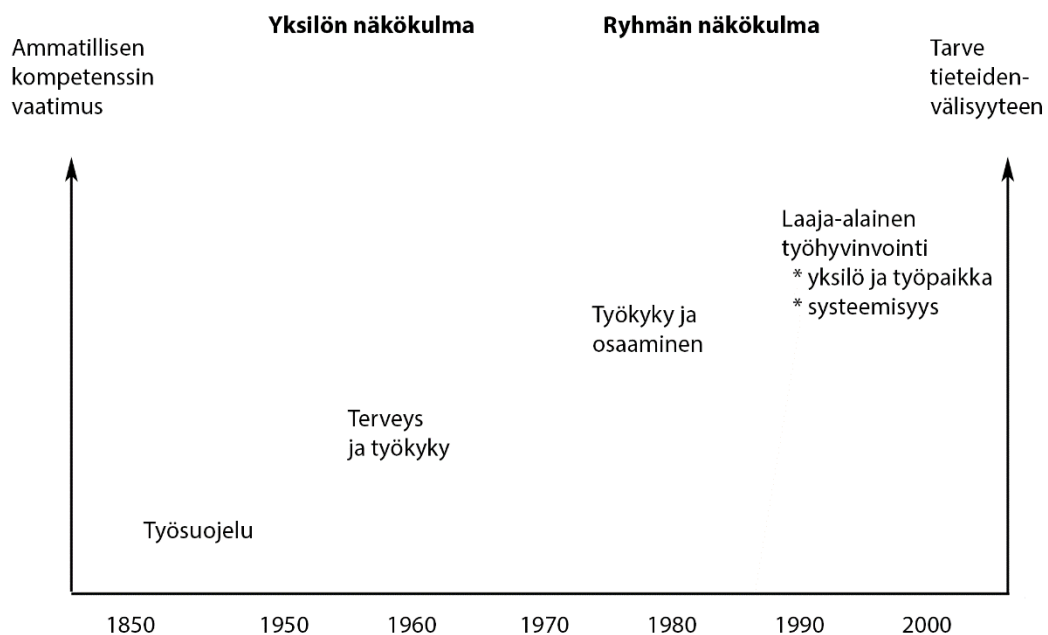
toteutettavaan työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti käsittelevään kyselytutkimukseen.  
(Punkalaidun, n.d.)

### 3 Työhyvinvointi käsitteenä

Karkeasti määriteltynä työhyvinvointi on työn ja ihmisen yhteensopivuutta (Luukkala 2011 s. 19). Työhyvinvoinnin käsite on ollut olemassa jo pitkään, mutta sen sisältämät osa-alueet ja erityispiirteet ovat muuttuneet merkittävästi viimeisen sadan vuoden aikana.

Työhyvinvoinnissa on siirrytty yksilökeskeisestä stressinhallinnasta systemaattiseen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin edistämiseen huomioiden sekä yksilön että työskentelyyhteisön mahdollisuudet ja uhat (kuva 3). (Manka & Manka, 2018, ss. 64–66)

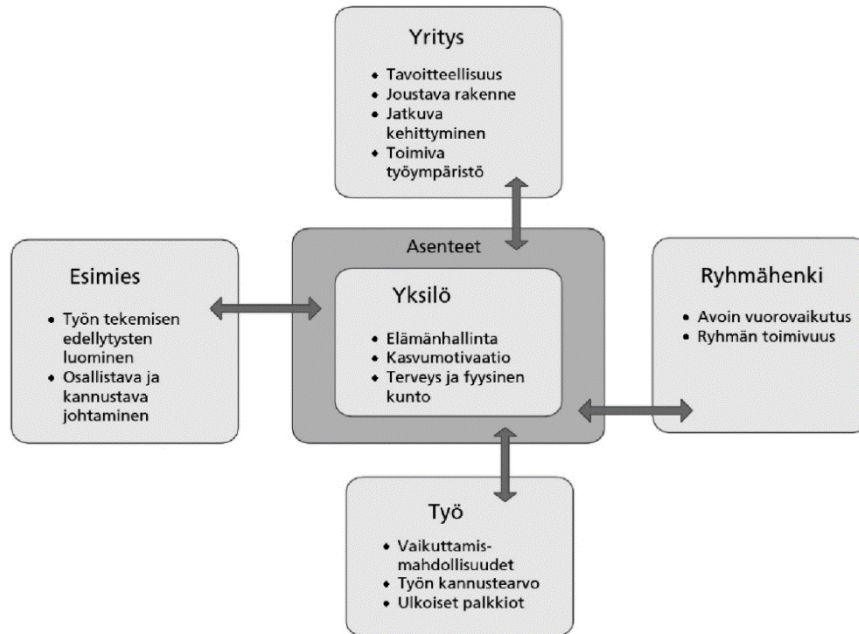
Kuva 3 Työhyvinvoinnin edistämisen kehityskaari (Manka, 2019, s. 67)



Globaalia yksiselitteistä käsitystä työhyvinvoinnista ei ole. Maailmanlaajuisesti katsottuna työhyvinvointi liitetään usein työkykyyn ja työterveyteen. Suomalainen työhyvinvoinnin käsite sisältää myös arjen sujuvuuden, jonka muodostavat esimerkiksi työilmapiiri, organisaation toimintatavat ja johtaminen sekä työntekijä itse. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi on laaja ja kokonaisvaltainen käsite, jonka muodostuminen on usean asian

summa. Kokonaisvaltaisesti katsottuna tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämiseksi on sujuvan arjen edistäminen työskentely-yksiköissä. (Manka & Manka, 2018, s. 75)

Kuva 4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka, 2018, s. 76)



Työhyvinvointikäsitteeseen vaikuttavia tekijöitä on esitetty useasta eri näkökulmasta. Voimavarakeskeisen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen ovat asiasta esittäneet Marja- Liisa ja Marjut Manka. Yllä olevassa kaaviossa (kuva 4) on esitelty yksilön, organisaation, yhteistyön, johtajuuden ja varsinaisen työn näkökulmasta työhyvinvoinnin kokonaisuuteen liittyviä tekijöitä. On huomioitava, että koko perustan työhyvinvoinnille muodostaa organisaation toimintatavat. Työtehtävien sisältö, henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ja yhteinen toimintakulttuuri muodostavat perusrakenteen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämän lisäksi johtaminen ja ryhmähenki luovat parhaimmillaan työyhteisöihin laadukasta vuorovaikutusta ja sosiaalista kanssakäymistä. Näiden osatekijöiden lisäksi kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyy yksilön fyysinen ja psyykinen terveys. (Manka & Manka, 2018, ss. 70–71, 76, 140)

Työhyvinvoinnin käsitteessä yhdistyvät yksilön, työskentelyorganisaation ja yhteiskunnan roolit. Yhteiskunta luo edellytykset työhyvinvoinnille lainsäädännön nojalla ja edistämällä kansalaisten terveyttä. Työskentely-yhteisöt vastaavat työpaikkojen turvallisuudesta ja

edistävät paikallisesti hyvinvoivan työyhteisön muodostumista. Yksilön vastuulle jää omista elintavoistaan huolehtiminen ja työpaikan ohjeiden noudattaminen. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi perustuu aina kokemukseen, joka on aina kaikilla henkilöillä hyvin yksilöllinen tunnetila. Tämä lähtökohta onkin osattava huomioida sekä yhteiskunnan että organisaation tasolla, jotta kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin rakentuminen voidaan mahdollistaa.

(Virolainen, 2012, ss. 11–13)

### **3.1 Työhyvinvoinnin osatekijät**

Työhyvinvointi koostuu useasta erilaisesta näkökulmasta ja se on hyvin kokonaisvaltainen ilmiö. Työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin osa-alueet. Nämä kaikki osa-alueet ovat liitoksissa toisiinsa. Tästä syystä työhyvinvointia tuleekin käsitellä aina kokonaisvaltaisena ilmiönä. Työhyvinvoinnin kokemukseen sisältyvät aina välttämättä kaikki eri osa-alueet, vaikkakin painotukset ja huomiot saattavatkin kiinnittyä erityisesti ongelmatilanteissa vain johonkin tiettyyn työhyvinvoinnin osa-alueeseen. (Virolainen, 2012, ss. 11, 17–19)

Helposti huomattavissa olevaa, näkyvää, työhyvinvointia edustaa fyysinen työhyvinvointi. Tähän osa-alueeseen kuuluvat muun muassa ergonomia, työn fyysinen kuormitus ja työskentelyohjeet. Psyykkiseen työhyvinvointiin sisältyvät esimerkiksi stressitekijät, tunnekokemus omasta työstä ja työskentelyilmapiiri. Oman työn arvostaminen ja asenne vaikuttavat useimmiten paljon yksilöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Sosiaalinen työhyvinvointi pohjautuu työpaikalla tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen. Sosiaalinen työhyvinvointi pitää sisällään kokemuksen yhteisöllisyyden tunteesta työpaikalla. Henkinen hyvinvointi syntyy kokonaisvaltaisemmasta tyytyväisyydestä työhön. Henkinen hyvinvointi työssä nostaa aktiivisuustasoa ja saa aikaan positiivisia ajatuksia esimerkiksi työn kehittämisestä ja uuden oppimisesta. (Virolainen, 2012, ss. 17–18)

### **3.2 Työyhteisön hyvinvointi**

Työyhteisö on joukko, joka pyrkii yhteisiin tavoitteisiin. Työyhteisön toimintaan liittyy usein onnistumisen kokemuksia ja menestystä sekä erilaisista juurisista johtuvia ongelmia ja vaikeuksia. Työyhteisön jäsenet ovat usein riippuvaisia toisistaan. Tämän takia vuorovaikutus



ja yhteiset toimintatavat korostuvat työskentely-yhteisöissä. Parhaimmillaan työskentely-yhteisö tukee jäseniensä oppimista ja kehittymistä sekä henkilöstön itseluottamusta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisöongelmien käsittely ja ratkaiseminen on tärkeää, jotta työyhteisö olisi toimiva kokonaisuus. (Lindström & Leppänen, 2002, ss. 36–38)

Globalisaatio, digitalisaatio ja niukkeneva talous ovat muuttaneet työyhteisöjä nopealla tahdilla. Nytkin ajatellaankin, että mikään ei ole niin varmaa organisaatioiden toiminnassa kuin muutos. Organisaatioissa on aika-ajoin totuttu venymään äärimmilleen. Tästä syystä onkin korostunut se, että kaikilla organisaation jäsenillä on selkeä kuva yhteisestä päämäärästä, jota kohti ollaan kulkemassa. Muuten jatkuvasti muuttuvat työtehtävät ja ajoittainen äärimmäinen kuormitus saattavat aiheuttaa stressiä ja uupumusta. Työyhteisöissä on noussut tärkeään rooliin työsuoritusten tukeminen ja muiden kannustaminen, jotta jokainen voi työyhteisössä toimia oman työnsä parhaana asiantuntijana. Työyhteisöissä on toimittava niin että osallisuus toteutuu ja kaikkien osapuolien ääni kuuluu myös muutostilanteissa ja erilaisissa kehittämistoimissa. (Juuti & Vuorela, 2015, ss. 14–19)

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii työyhteisöissä jatkuvaa suunnitelmallista kehittämistyötä. Hyvinvoiva työyhteisö on toimintamalleiltaan joustava ja jatkuvasti kehittyvä. Hyvinvoivassa työyhteisössä kaikilla jäsenillä on turvallinen olo toimia sekä mahdollisuus osallistua suunnittelu- ja kehittämistyöskentelyyn. Näin ollen tutkimustulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kehittämiseksi on suoraa vaikutusta koko organisaation tulokseen. Työyhteisön saavutukset antavat useimmiten hyvin kokonaiskuvan myös henkilöstön työhyvinvoinnista. (Manka & Manka, 2018, ss. 81–82)

Hyvinvoivassa työyhteisössä organisaation arvot toimivat kompassina kaikessa tekemisessä. Arvoihin pohjautuvassa työskentelyssä pohditaan yhdessä työyhteisön arvoja, sekä määritellään, minkälaiselta arvopohjalta yhteistyötä organisaatiossa tehdään. Yhteiset arvot luovat pohjan hyvinvoivalle työyhteisölle. Yhteisten arvojen kautta, jotka ovat yleisesti tiedossa, saadaan kaikki osapuolet mukaan työskentelyyn. (Manka & Manka, 2018, ss. 81, 117)

Työyhteisöjen hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet sekä tunne siitä, että kaikki hallitsevat oman työnsä. Näistä osatekijöistä muodostuu vahvaa voimaantumista työhön, josta on käytetty myös termiä empowerment. Voimaantuminen työyhteisötasolla korostaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, niin että yksilöt pystyvät vaikuttamaan heille keskeisiin asioihin työssään. Voimaantunut henkilöstö ja työyhteisö voi paremmin, menestyä ja saavuttaa yhteisiä tavoitteita tehokkaasti. Lisäksi voimaantuminen lisää kiinnostusta ja sitoutuneisuutta omaa työtään kohtaan. Parhaimmillaan työyhteisössä voimia jaetaan yhdessä toimimisen kautta, neuvotellen ja kunnioittaen, näin voima työyhteisössä lisääntyy entisestään ja työhyvinvoinnin tila kohenee. (Mäkisalo, 2003, ss. 39–40)

### **3.3 Yksilön työhyvinvointi**

Ihminen on keskimäärin kokonaisesta elinajastaan 11 % työelämässä (Luukkala, 2011, s. 274). Henkilöstön elintavoilla on vaikutusta työntekoon ja erityisesti sairauspoissaoloihin. Tästä syystä organisaatioissa on alettu kiinnittämään viimevuosien aikana huomiota henkilöstön elintapoihin, esimerkiksi tukemalla henkilöstön liikunnallista harrastusta, painonhallintaa tai tupakanpolton lopettamista. Henkilöstön terveyden edistämistä on tehty kampanjaluonteisesti, tuottamalla jatkuvaa aktiviteettia, kohdennettuna toimintana riskiryhmille tai kokonaisvaltaisesti huomioiden myös henkilöstön perheenjäsenet. Henkilöstön terveyden edistämisen haasteena on passiivisten yksilöiden aktivointi mukaan hyödyntämään elämäntapamuutokseen kohdennettuja yksilön työhyvinvointia edistäviä toimia. (Virolainen, 2012, ss.167–168)

Yksilöiden persoonallisuustekijät vaikuttavat työnhyvinvoinnin kokemukseen. Työyhteisöissä on esimerkiksi epävarmoja, kilpailuhenkisiä, kärsivällisiä, uhrautuvaisia ja alistuvia yksilöitä. Ihmisten persoonalliset piirteet vaikuttavat myös oleellisesti työhyvinvoinnin edistämiseen. Näin ollen kokemukset psyykkisestä työhyvinvoinnista vaihtelevat erilaisilla henkilöillä merkittävästi. Erilaiset työntekijätyypit on huomioitava työhyvinvointia edistettäessä yksilöllisestä näkökulmasta. (Virolainen, 2012, ss. 197, 199)

Yksilöt muodostavat työyhteisöitä. Jokaisen yhteisön taustalla toimii yksilöt, jotka toimivat itsensä johtajina. Henkilöt itse tunnistavat voimavaransa, vahvuutensa ja ovat vastuussa

omista teoistaan. Mikäli henkilöt eivät ole tietoisia itsestään, omista teoistaan, ajatuksistaan ja sanomisistaan, saattaa siitä aiheutua merkittäviä haittatekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tästä näkökulmasta katsottuna palaute ja henkilökohtainen ohjaus on huomioitava, jotta yksilön tietoisuus omasta itsestä voi kehittyä. Tietoisuus mahdollistaa kasvun ihmisenä ja lisää ymmärrystä siitä, minkälainen yksilö hän on ja minkälainen hän haluaisi työyhteisössä olla. (Mäkisalo, 2003, ss. 181–183)

Yksilön näkökulmasta tunteilla ja niiden käsittelyllä on yhteys työhyvinvointiin. Hyvät tunnetaidot edistävät hyvinvointia, terveyttä ja jaksamista. Kykyä tunteiden käsittelyyn ja tunnistamiseen voi harjoitella. Tunnekyvyttömyys aiheuttaa lyhytjännitteisyyttä ja epäsosiaalisia toimintatapoja, jotka tuottavat helposti työyhteisöissä haasteita. Tunnetaidot ovatkin yksi selkeä osa-alue, joita kehittämällä voimme tukea yksilön työhyvinvointia. Tunneälykäs henkilöstö osaa kohdata tunteitaan ja tuoda niitä esille rakentavasti muille työyhteisön jäsenille. Näin ollen yksilöiden tunnetaidot kertaantuvat myös koko henkilöstön hyödyksi. (Luukkala, 2011, ss.76, 81, 106)

### **3.4 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä**

Työhyvinvoinnin edistäminen on oleellinen osa esimiestyötä kaikilla eri toimintasektoreilla ja esimiestasoilla. Työhyvinvointia tulisi kehittää jatkuvasti ja suunnitelmallisesti osana organisaation muuta toimintaa. Suunnitelmallisuuden lisäksi työhyvinvoinnin näkökulmasta on johtamistyyllillä merkittävä vaikutus organisaation henkilöstön hyvinvointiin. On todettu, että autoritaarinen johtamistyyli heikentää organisaation ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Sitä vastoin oikeudenmukainen, työntekijäkeskeinen ja sopivasti vastuuta jakava johtamistyyli edistää työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatioissa tulisi vähentää valvontaa ja lisätä vuorovaikutusta. Henkilöstön työhyvinvoinnista kiinnostuneet esimiehet, jotka jalkautuvat ajoittain myös työntekijätasolle toimimaan ja keskustelemaan, lisäävät välittävydentunnetta ja mahdollistavat luottamussuhteen kehittymisen henkilöstöön. Luottamussuhteen muodostuminen edistää merkittävästi henkilöstön työhyvinvointia. (Virolainen, 2012, ss. 105–108)

Työhyvinvointia edistävässä modernissa työskentelyssä esimiehen tehtävänä on saada kaikki organisaation jäsenet tuntemaan itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. Henkilöstöllä tulee olla

mahdollisuus vaikuttaa työnsä tavoitteisiin ja toimintatapoihin, jonka mahdollistamisesta esimies on useimmiten vastuussa. Tarkoituksenmukaista on myös tuntea työ mielekkääksi ja kiinnostavaksi. Esimiehen tehtävänä on kannustaa henkilöstöä luovaan työskentelyyn, jossa työntekijällä on omat vastuunsa ja velvollisuutensa. Tämänkaltaisen toiminnan kautta työskentelymotivaatio vahvistuu, työn mielekkyytaso nousee ja työhyvinvoinnin taso nousee. (Manka & Manka, 2018, ss. 134–135)

Esimiestyön näkökulmasta on tarkoituksenmukaista, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat käyttää osaamistaan mahdollisimman täysimääräisesti. Maksimaalinen työskentely mahdollistuu, kun henkilöstöä kannustetaan osallisuuteen ja oman osaamisensa kehittämiseen. Moderniin ja vuorovaikutteiseen toimintaan pohjautuva esimiestyö muodostuu edellä mainituista osa-alueista. Moderni ja työhyvinvointia edistävä johtaminen perustuu ihmisten johtamiseen ja kuuntelemisen taitoon. Esimiehen on tilojen ja toimintaedellytysten lisäksi luotava motivaatio tehtävää työtä ja yhteisiä tavoitteita kohtaan, joiden on todettu edistävän työhyvinvointia työskentely-yksiköissä. (Manka & Manka, 2018, ss. 135, 137–138)

Esimiestasolla työskentelevät henkilöt ovat usein vastuussa resursseista. Tässä yhteydessä on huomioitava, että suunnitelmallinen ja kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistäminen vaatii myös resursseja. Työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan rahallisen panostuksen ohella esimiestasolta työaikaressursseja. On tuloksellista ajatella työhyvinvointi investointina. Investoinnit maksavat itsensä takaisin pidemmällä ajanjaksolla ja pohjautuvat määrätietoiseen suunnittelutyöhön. Yksittäiset satsaukset työhyvinvointiin voivat aika-ajoin olla tarpeellisia, mutta kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin eteen tehtävän työskentelyn tulisi olla säännöllistä ja suunnitelmallista, joka esimiesten on mahdollista ottaa huomioon myös pitkäjänteisen strategia- ja visiointityöskentelyssä. (Virolainen, 2012, ss. 134–135)

### **3.5 Työhyvinvointi laissa**

Työnantajalla on velvollisuus työterveyshuoltolain mukaan järjestää henkilöstölle työterveyshuolto työnteosta aiheutuvien terveyshaittojen ennaltaehkäisemiseksi. Työhyvinvointia tulisi kehittää yhteistyössä työterveyshuollon kanssa niin, että myös henkilöstö otetaan mukaan yhteistyöhön. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa voidaan

toteuttaa, joko kohdennettua yksilökeskeistä ohjausta tai suuremmalle joukolle suunnattua terveyden edistämistoimintaa. Kaikessa toiminnassa on kuitenkin huomioitava työntekijöiden yksityisyydensuoja, lain mukaan työterveyshuollolla ei ole oikeutta antaa työntekijöiden terveydentilaa koskevia tietoja työnantajalle. (Virolainen, 2012, ss. 179–180)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on kehittää työskentely-ympäristöjä ja työolosuhteita niin, että henkilöstön työkyky voidaan turvata. Lain tarkoituksena on ylläpitää työturvallisuutta ja ennaltaehkäistä työstä johtuvia fyysisiä ja psyykkisiä terveyteen kohdistuvia haittatekijöitä. Työturvallisuuslain mukaan kaikilla työnantajilla on oltava turvallisuuden ja henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi ohjelma, missä määritellään työolosuhteiden kehittämistarpeet ja työskentely-ympäristöön liittyvien tekijöiden mahdolliset vaikutukset. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Lisäksi työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat; laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta, työsopimuslaki ja sairausvakuutuslaki. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta varmistaa työsuojelua varten asetettujen säännösten noudattamista. Työsopimuslaissa määritellään muun muassa henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Lisäksi työsopimuslaki määrittelee, että työnantajan on kaikissa tilanteissa edistettävä suhteitaan työntekijöihin ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Lisäksi lain mukaan työnantaja huolehtii siitä, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään ja pyrittävä edistämään työntekijän kehittymismahdollisuuksia. (Työterveyslaitos, n.d.)

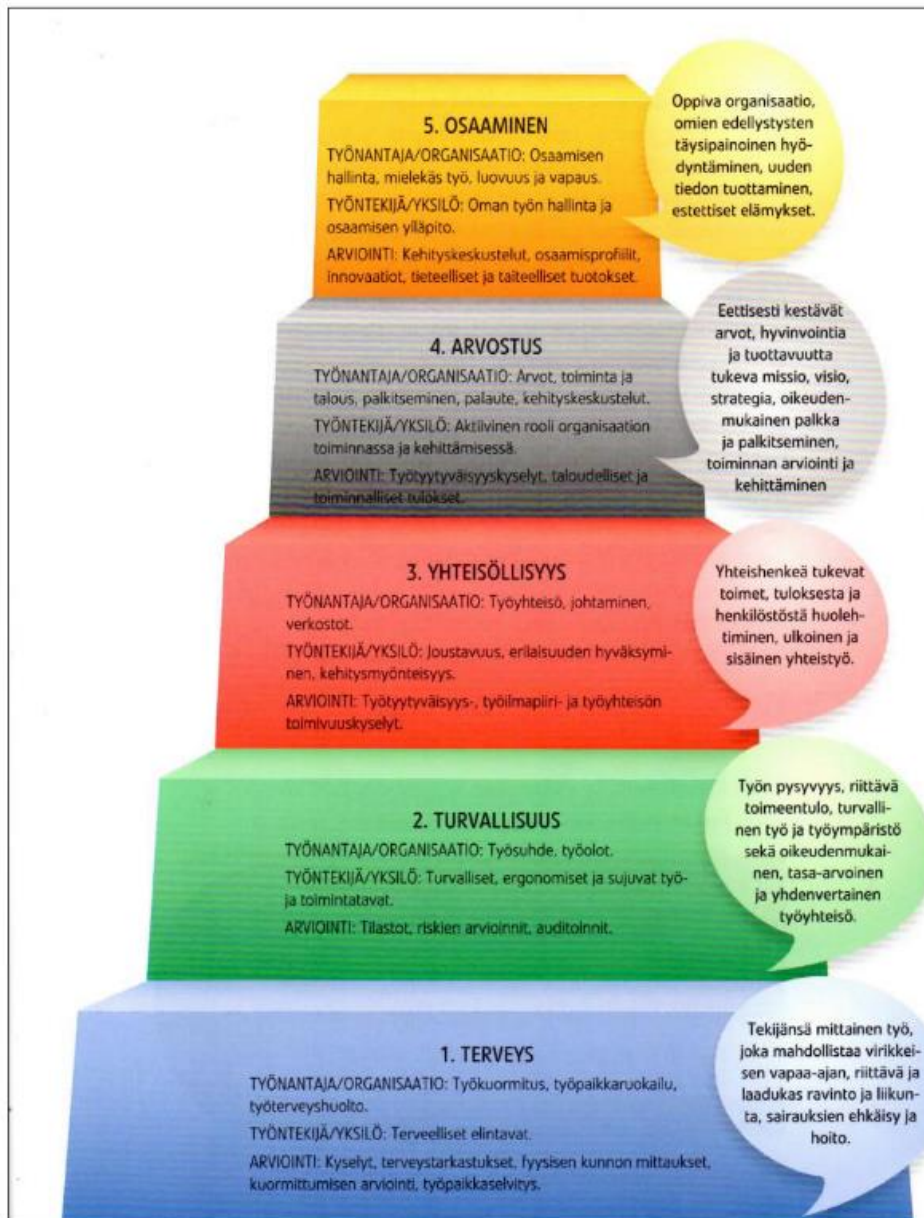
#### **4 Työhyvinvoinnin portaat**

Työhyvinvoinnin portaat -malli yhdistää ihmisen perustarpeet sekä näiden tarpeiden merkityksen työssä. Päivi Rauramo on luonut mallin hyödyntämällä ja yhdistämällä muita olemassa olevia työkykyä ja työhyvinvointia edistäviä taustateorioita. Työhyvinvoinnin porrasteoria pohjautuu teoreetikko Abraham Maslowin tarvehierarkiaan, jonka mukaan ihmisten toiminta ja motivaatio muodostuu tietynlaisista perustarpeista. Maslowin tarvehierarkian mukaan viisi perustarvetta ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallissa on jokaiselle portaalle koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tarpeita ja tekijöitä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. (Rauramo, 2012, ss. 8–9)

Työhyvinvoinnin portaikkomallin tavoitteena on antaa kokonaisvaltainen kuva työhyvinvoinnin keskeisistä tekijöistä, joiden pohjalta pitkäjänteinen kehittämistyö mahdollistuu. Mallin avulla voidaan porrastaa portaalta kehittää työhyvinvointia suunnitelmallisesti, huomioiden henkilöstön tarpeet. Varsinaiset työhyvinvoinnin portaat Rauramo on jäsentänyt uudelleen Maslowin motivaatioteorian pohjalta paremmin työelämään soveltuviksi askelmiksi: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen. Perustietojen lisäksi Jokaiselle portaalle on kerätty kyseiseen aihealueeseen liittyen mittareita ja arviointimenetelmiä, jotta suunnitelmallinen kehittämistyö mahdollistuisi luontevasti. Rauramon mallin mukaan tuloksellisen työhyvinvoinnin edellytyksenä on, että kaikki porrasteorian portaat huomioidaan organisaation työskentelyssä ja kehittämisessä. (Rauramo, 2012, ss. 12–13)

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin portaita käytetään pääasiallisena taustateoriana (kuva 5). Siitä erotellaan erilliseksi osa-alueeksi tasa-arvo yhteistyöorganisaation toiveesta. Rauramon työhyvinvoinnin portaikossa tasa-arvo liitetään osaksi turvallisuuden tarvetta. Tässä yhteydessä turvallisuuteen liitetään enemmän muita osakokonaisuuteen liittyviä asioita ja tasa-arvoinekohtelu erotetaan yhdeksi erilliseksi osa-alueeksi. Tähän ratkaisuun on päädytty yhdessä yhteistyöorganisaation kanssa. Opinnäytetyön aineistokeruulomake laaditaan Rauramon työhyvinvoinnin portaiden ympärille.

Kuva 5 Työhyvinvoinnin portaat Rauramon mukaan (Rauramo, 2012, s.15)



#### 4.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Rauramon työhyvinvoinnin portaiden ensimmäinen porraskerros on terveys, psykofysiologiset perustarpeet. Psykofysiologiset perustarpeet työssä muodostuvat fyysisistä ja psyykkisistä tekijöistä, jotka voivat olla työnteon näkökulmasta joko myönteisiä tai kielteisiä.

Psykofysiologiset perustarpeet pitävät sisällään fyysisen terveyden ja psyykkisen tasapainon. Työelämän murroksen myötä psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden vaikuttavuuteen on kiinnitetty enemmän huomiota kuin aikaisemmin. (Rauramo, 2012, s. 54)

Sosiaaliseen toimintaympäristöön vaikuttavat useat tekijät työpaikoilla. Esimerkiksi työympäristön johtaminen, töiden organisointi, yhteistyömuodot ja yleinen vuorovaikutus vaikuttavat paljon yksittäisen työntekijän sosiaaliseen toimintaympäristöön työpaikalla. Sosiaalinen toimintaympäristö työssä voi luoda yksilöille joko kuormittavia tunteita tai lisätä voimavaroja ja motivaatiota työhön. Yleisimpiä psyykkisiä kuormittavuustekijöitä työpaikoilla ovat työskentelytahti ja työmäärä, organisaation tavoitteet ja toimintatavat, erilaiset työn keskeytykset ja häiriötekijät sekä työnkehittävyys ja vaikuttamismahdollisuudet. Vastaavasti sosiaalisia kuormittavuustekijöitä ovat yhteistyöhön ja tiedonkulkuun liittyvät asiat, ristiriitatilanteet ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla sekä mahdollisesti myös yksintyöskentely tai asiakastyöhön liittyvät haastavat tilanteet. Edellä mainittujen asioiden edistäminen on työpaikoilla erittäin tärkeää, jotta psykososiaalisesta näkökulmasta voitaisiin edistää henkilöstön työhyvinvointia. (Rauramo, 2012, ss. 54–55)

Tekijänsä näköinen ja hyvin organisoitu työskentely, jossa mitoitus, johtaminen ja henkilöstön osallisuus korostuu, edistää työkykyä ja henkilöstön työhyvinvointia. Psykososiaalista toimintaympäristöä voidaan organisaatiossa hallita esimerkiksi ennakoimalla tulevia tilanteita, puuttumalla ongelmiin välittömästi ja tukemalla henkilöstöä yksilöllisesti. Toimintaympäristön hallinnassa korostuu esimiestyö ja vuorovaikutuksen kulttuuri. Toimintaympäristöä tarkkailemalla, tutkimalla ja säätelemällä voidaan kehittää henkilöstön työhyvinvointia ja ennaltaehkäistä vaikkapa stressiä, työuupumusta ja aivojen liiallista kuormitusta. (Rauramo, 2012, ss. 55–60)

Fyysinen terveys on voimavara ja lähtökohta ihmisen kaikelle tekemiselle. Työpaikalla fyysisen terveyden edistäminen tarkoittaa henkilöstön toimintakyvyn, sairauksien ja tapaturmien ehkäisemistä. Monet työkykyyn vaikuttavat sairaudet ja tapaturmat on ennaltaehkäistäväissä. Henkilöstön terveys on voimavara, jota ei voida korvata organisaatioissa millään muulla. Henkilöstön terveyteen panostaminen on tärkeä osa organisaation toimintaa, jotta henkilöstö voi hyvin ja säilyttää toimintakykynsä. Tietoinen voimavarojen kohdentaminen henkilöstön terveyden edistämiseen ja syyseuraussuhteiden selvittäminen esimerkiksi tapaturma- tai uupumustilanteissa kertoo organisaation kiinnostuksesta henkilöstön terveydenedistämistä kohtaan. Parhaimmillaan



työterveyshuolto tuottaa perusterveydenhuollon lisäksi ehkäiseviä ja työkykyä ylläpitäviä palveluita henkilöstölle. (Rauramo, 2012, ss. 26–27, 37)

## 4.2 Turvallisuuden tarve

Rauramon työhyvinvoinnin portaiden toinen porras on turvallisuus. Turvallisuudentunne on suorassa yhteydessä hyvinvointiin. Turvattomuus on yksilöllinen tunne, joka voi aiheutua monesta eri syystä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta turvallisuuteen yhdistetään toimintaympäristön ja työskentelyn turvallisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus työpaikoilla sekä kokonaisvaltainen luottamus. Esimiehillä on jatkuva vastuu tarkkailla turvallisuutta ympäristön, henkilöstön ja koko organisaation näkökulmasta. Tämän lisäksi turvallisuudesta ovat vastuussa kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt. Turvallisuus mielletään usein fyysisenä toimintana tai suunnitelmana, on kuitenkin muistettava, että turvallisuus sisältää myös psykososiaalisen ulottuvuuden. Psykososiaalinen turvallisuus korostuu erityisesti muutosprosesseissa ja luottamuksen rakentumisessa. (Rauramo, 2012, ss. 70–71, 98)

Turvallisuuden edistäminen organisaatioissa perustuu suunnitelmallisuuteen ja järjestelmälliseen kehittämistoimintaan. Esimiestyön näkökulmasta suunnitelmallisuus perustuu riskien ennaltaehkäisyyn ja siihen että henkilöstö noudattaa kaikissa toiminnoissaan annettuja ohjeita ja sääntöjä. Loppujen lopuksi turvallisen työpaikan luomiseen osallistuvat omilla toimillaan kaikki organisaation jäsenet yhteistyössä. Koko henkilöstön on sitouduttava aidosti noudattamaan turvallisia työskentely- ja toimintatapoja. (Rauramo, ss. 70–71)

Fyysiseen turvallisuuden lisäksi organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota positiivisuuteen ja kannustavaan ilmapiiriin. Työskentelyilmapiiri on tärkeä osa turvallista työyhteisöä. Toimivassa ja avoimessa työyhteisössä tuodaan todennäköisemmin ongelmakohtia avoimesti esille. Henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta ongelmakohtat kannattaa tuoda esille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Varhainen puuttuminen mahdollistuu vain silloin kun asiat ovat yleisesti tiedossa. Varhaisen puuttumisen yhteydessä on tärkeää huomioida myös varsinaisen ongelman ohella taustatekijät ja ongelmaan vaikuttavat ilmiöt. Ongelmat voivat heijastua vaikkapa tiedonkulusta, epäselvistä tavoitteista tai

palautejärjestelmästä. Näin ollen varsinaisen ongelman ratkaiseminen ei riitä kohentamaan turvallisuuden tunnetta. Kokonaisvaltaiseen asian käsittelyyn tarvitaan usein myös muutoksia taustatekijöihin. (Rauramo, 2012, s. 86)

### 4.3 Yhteisöllisyyden tarve

Rauramon työhyvinvoinnin portaiden kolmas porras on yhteisöllisyys. Positiivinen palaute, sosiaalinen tuki ja avoin vuorovaikutus edistää yhteisöllisyyttä organisaatioissa. Työyhteisö on parhaimmillaan yksilölle tärkeä voiman lähde, jossa hänen omat persoonalliset ominaisuutensa pääsevät valloilleen. Lähtökohtaisesti ihminen on luontaisesti osa ryhmää, jossa hänet hyväksytään ja jossa hän tuntee itsensä tarpeelliseksi. Karkeasti voidaan todeta, että yhteisöllisyys on edellytys ihmisen toiminnalle ja hyvinvoinnille. Näin ollen ihmissuhteet työssä ovat myös hyvin merkityksellisessä roolissa. (Rauramo, 2012, ss. 104–105)

Työilmapiiri muodostuu organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemuksista ja havainnoista. Parhaimmillaan työilmapiiri muodostaa kokonaisuuden, jossa esimiehen johtamistyyli, organisaatioin ilmapiiri ja henkilöstön motivaatio yhdistyvät. Näin ollen jokainen työyhteisön yksilö voi vaikuttaa työskentelyilmapiiriin. Konfliktit työpaikoilla ovat usein seurausta väärinymmärryksistä ja oikean tiedon puutteesta. Näin ollen yhteisöllisyyden ilmapiirissä korostuu avoimuus. Luottamuksen muodostuminen kerryttää yhteisön jäsenille sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman muodostuminen edistää luottamusta ja vuorovaikutusta yhteisöissä, joka taas vaikuttaa merkittävästi yksilön hyvinvointiin suhteessa yhteisöön, jossa hän toimii. (Rauramo, 2012, ss. 109, 111)

Yhteisöjen toiminta perustuu sääntöihin ja normeihin, jotka luovat yhteisön toiminnalle raamit. Työyhteisöissäkin on tärkeää, että kaikki osapuolet noudattavat olemassa olevia säädöksiä. Yhteiset toimintatavat vaativat toimiakseen ympärilleen vuorovaikutusta ja tasa-arvoisuutta. Yhteistyö työyhteisössä sujuu paremmin, kun asioista keskustellaan avoimesti ja henkilöitä kohdellaan tasa-arvoisesti mahdollisesta erilaisuudesta huolimatta. Tasa-arvoinen ja avoin työskentely vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä, kaikki löytävät ja tietävät oman paikkansa työyhteisössä ja tuntevat kuuluvansa mukaan merkitykselliseen joukkoon. (Rauramo, 2012, ss. 112, 116)

#### 4.4 Arvostuksen tarve

Rauramon työhyvinvoinnin portaiden neljäs porras on arvostus. Arvostuksetunne vahvistaa itsetuntoa ja lisää toimintaedellytyksiä erilaisissa tilanteissa. Ihminen kokee arvostusta sekä sisältä että ulkoa päin. Itsearvostus ja toisilta ihmisiltä tuleva arvostus muodostavat itsetunnon ja edellytykset sen ylläpitämiseksi. Kaikilla terveillä ihmisillä on tarve tuntea arvostusta ja halua itsearvostukseen. Työyhteisössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien toimijoiden työpanos huomioidaan ja kaikkia osapuolia kohdellaan tasa-arvoisesti. Arvostuksen osittaminen työkavereille ja koko työyhteisölle on tärkeää yhteisen kokemuksen muodostumiseksi. Tässä yhteydessä myös esimiestyön rooli korostuu. Esimies pyrkii kaikella toiminnallaan vaikuttamaan ihmisiin ja koko organisaation, toimimaan eettisesti kestäviä arvoja hyödyntäen kohti organisaation visiota ja strategisia tavoitteita. Esimies työskentelyn tulisi pohjautua arvostukseen ja vastavuoroisuuteen, jotta sillä olisi henkilöstön hyvinvointia edistäviä vaikutuksia. (Rauramo, 2012, ss. 124, 130)

Arvostuksen näkökulmasta työstä saatava palaute on tärkeässä asemassa. Ilman työstä saatua palautetta on vaikea korjata virheitä tai yleisesti arvioida omaa työssä suoriutumistaan. Vaikuttavimpana pidetään välitöntä palautetta, joka on oikeudenmukaista ja tilannekohtaista. Palautteen perusteella pääsee kehittämään omaa työskentelyään tai nauttimaan onnistumisen kokemuksista, jotka edesauttavat kokonaisvaltaisen arvostuksen muodostumista. Tärkeää on, ettei yksilöitä jätetä palautteen kanssa yksin, vaan asioita kehitetään ja arvioidaan myös yhteisesti. (Rauramo, 2012, ss. 128, 136)

#### 4.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Rauramon työhyvinvoinnin portaikon viimeinen porras on osaaminen, joka pohjautuu Maslowin tarvehierarkian mukaan itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Ihmisellä on luonnollinen tarve hyödyntää omaa osaamistaan ja kehittyä paremmaksi ihmiseksi. Itsensä toteuttamisen kautta yksilö voi toimia luovasti sekä parantaa omaa hyvinvointiaan. Työssä tulisi olla mahdollisuus toteuttaa itseään, kehittää omia kykyjään ja omaksua uutta. (Rauramo, 2012, ss. 145–146)

Organisaation jäsenien on tunnettava toiminnan tavoitteet ja visiot, jotta he voivat kokonaisvaltaisesti kehittää myös omaa toimintaansa ja osaamistaan kohti organisaation ydintavoitteita. Tässä yhteydessä organisaatioissa korostuu osaamisen johtaminen.

Esimiehillä voi olla vastuu toiminnan kehittamisestä ja osaamistason määrittelemisestä. On kuitenkin huomioitava, että varsinaisesta oppimisesta ovat vastuussa yksilöt itse. Oppiminen tapahtuu useimmiten osana organisaatioiden arkitoimintoja. Koulutukset voivat toimia ajatusten herättelijöinä ja suunnannäyttäjinä, mutta useimmiten koulutusten antia ei voi suoraa muuttumattomana hyödyntää omissa työtehtävissään. Tämän takia on tärkeää, että organisaation ilmapiiri on kehitysmuuntoinen ja asioita halutaan ajatella uudella tavalla. Tämän kaltainen ilmapiiri tukee työhyvinvointia ja asiantuntijuuden muodostumista osaksi henkilöstön osaamista. (Rauramo, 2012, ss. 147, 151)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta sopivan haastava työ on tekijälleen paras mahdollinen, silloin itsensä toteuttamisen tarve tyydyttyy oikeassa mittasuhteessa. Työmotivaation näkökulmasta on tärkeää, että työssä on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti. Oppimisen ylläpitämistä tukevat onnistumisen kokemukset. Tuloksellisuuden näkökulmasta on tärkeää, että jokainen organisaation jäsen oppii kehittämään myös itsenäisesti omia työskentelymenetelmiään. Jämähäntäneet työskentelytavat ovat usein suurin este oppimiselle ja kehittymiselle, jotka samalla syövät henkilöstöltä itsensä toteuttamisen tunnetta ja tämän myötä heikentävät työhyvinvointia ja motivaatiota työntekoon. (Rauramo, 2012, ss. 153, 157)

## **5 Tutkimuksen toteuttaminen**

Kyseinen opinnäytetyö toteutettiin määrällisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

Aineistonkeruulomake laadittiin käyttäen taustateorian Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaita. Aineistonkeruu suoritettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, hyödyntäen webropol-ohjelmaa. Sähköisellä kyselylomakkeella oli mahdollista tavoittaa tutkimukseen osallistuva kohdejoukko kokonaisuudessaan, nopeasti ja vaivattomasti. Survey-tutkimukseen osallistuminen takasi vastaajien anonymiteetin säilymisen.

Tutkimuksen pääasiallisena teoreettisena viitekehystenä toimi Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat, koska niiden kautta tutkittavaa aihealuetta pystyttiin lähestymään

kokonaisvaltaisesti ja selkeästi. Kyselylomake laadittiin tätä tutkimusta varten Rauramon työhyvinvoinnin portaiden ympärille yhteistyössä Punkalaitumen kunnan edustajien kanssa. Työhyvinvoinnin portaat, terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen, muodostavat teemat kyselylomakkeen lisäksi myös tutkimustulosten analysoinnille. (Rauramo, 2012, s. 15)

Työhyvinvoinnin portaiden lisäksi taustakokonaisuuteen lisättiin yksi täydentävä aihekokonaisuus, tasa-arvo. Tasa-arvoinen kohtelu työpaikolla on hyvin ajankohtainen ja puhutteleva asiakokonaisuus, joka vaikuttaa merkittävästi työhyvinvoinnin kokemukseen. Jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus tasa-arvoiseen ja yhdenkertaiseen kohteluun työpaikoilla. Työnantajilla on velvollisuus laatia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus suunnitelma, mikäli työpaikalla työskentelee säännöllisesti yli 30 henkilöä. Punkalaitumen kunta saa tämän tutkimuksen yhteydessä aineistoa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivittämiseen ja nykyisen tilanteen arvioimiseen. Tasa-arvolaki velvoittaa kaikkia toimimaan ja kehittämään työssään tasa-arvoista kohtelua. Edellä mainituista syistä päädyttiin täydentämään Rauramon työhyvinvoinnin portaikkoa erillisellä tasa-arvoon painottavalla portaalla. (Kauhanen, 2016, ss. 80–81)

## **5.1 Aikaisemmat tutkimukset**

Työhyvinvointia on tutkittu ja määritelty useasta eri näkökulmasta. Abraham Maslow on kehittänyt jo 1940-luvulla motivaatioteorian, joka perustuu ihmisen tarvehierarkiaan. Malli on edelleen käyttökelpoinen ja sopii työhyvinvoinnin arvioimiseen ja kehittämiseen. Päivi Rauramo on yhdistänyt Maslowin tarvehierarkian ja muita tunnettuja työhyvinvoinnin teorioita työhyvinvoinnin portaiksi. Työhyvinvoinnin portaikkoa hyödyntäen voidaan tutkia työhyvinvointia ja laatia työhyvinvoinnin suunnitelmia sekä kehittämissuunnitelmia yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla. Aikaisempien tutkimusten ja kyseessä olevan tutkimusasetelman pohjalta työhyvinvoinnin portaat valikoituivat myös tämän kyseisen tutkimuksen pohjaksi. (Rauramo, 2012, ss. 13–16)

Työhyvinvointia on tutkittu paljon, myös jostakin yksittäisestä näkökulmasta käsin. Esimerkiksi sosiaalisen pääoman, työn imun, työtapaturmien tai yksilöllisen työssäjaksamisen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia tutkitaan ja

käsitellään kokonaisuutena koko organisaation näkökulmasta. Valtakunnallisesti merkittävää tutkimusta työhyvinvoinnin eteen tekevät säännöllisesti Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus. Näiden tahojen tuottamaa tutkimustietoa, julkaisuja ja koulutuspalveluita hyödynnetään laaja-alaisesti työhyvinvoinnin kehittämisen tukipilareina koko valtakunnan tasolla. (Kauhanen, 2016, s. 31)

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin määrällisiä tutkimusmenetelmiä, koska tutkittava kohdejoukko oli melko suuri ja tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta aihealueesta koko organisaation tasolla. Tutkimukseen osallistuminen haluttiin mahdollistaa organisaation jokaiselle jäsenelle, tämän takia laadullisia tutkimusmenetelmiä ei hyödynnetty. (Vilkka, 2007, s.17)

Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään useimmiten numeraalisesti käsiteltävää aineistoa, jossa kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä toimii tarkoituksen mukaisesti (Vilkka, 2007, s. 14). Määrällisiä tutkimusmenetelmiä hyödynnettäessä tutkimusjoukon henkilöllisyys on mahdollista säilyttää anonyyminä koko tutkimusprosessin ajan. Tässä yhteydessä myös tutkimusetiikkaan liittyvät asiat, kuten itsemääräämisoikeus ja inhimillisyyden toteutuivat, käytettäessä määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Kuula, 2006, ss. 60–62)

Määrällisen tutkimuksen päätarkoitus on kartoittaa ja kuvata tutkittavaa asiaa. Määrällinen tutkimus selventää ja antaa lisätietoa tutkittavasta asiakokonaisuudesta. Tutkimuksella voidaan selventää kokonaisvaltaisesti mielipiteitä ja asenteita tutkittavaa asiaa kohtaan. Tämän lisäksi määrällisen tutkimusaineiston kautta voidaan löytää uusia näkökulmia tutkittavan asian ympärille. Näin ollen määrällinen tutkimus tuki opinnäytetyömme tutkimusasetelmaa. Määrällisiä tutkimusmenetelmiä käyttäen tutkimustehtävä oli mahdollista ratkaista ja lisäksi menetelmät soveltuivat hyvin kohdeorganisaatioon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, ss.137–139)

Määrällisen tutkimuksen tautalla on aina teoria, joka selkeyttää ja selittää tutkittavaa ilmiötä. Määriteltyä taustateoriaa hyväksikäyttäen on mahdollista saada yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Taustateorian ympärille on tarkoituksen mukaista laatia myös

tutkimuksen tiedonkeruu eli esimerkiksi kysely. Kyselytutkimuksia toteutetaan nykyisin paljon verkkopohjaisena. Tutkimusaineistoa kerätään esimerkiksi sähköpostitse lähetettävän linkin avulla. Sähköpostikyselyissä on syytä kiinnittää huomiota viestin sisältöön, jotta vastausprosentti ei jäisi pieneksi. Lisäksi sähköpostitse toteutettavissa kyselyissä kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti viestin otsikkoon, pituuteen, personointiin ja kohdentamiseen. Näiden tekijöiden lisäksi kannattaa huomioida viestin lähettämisen ajankohta, mahdollinen muistutus uusintaviestinä sekä kyselyn luottamuksellisuuden korostaminen. Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin sähköpostitse lähetetyn kyselylomakkeen avulla. (Kananen, 2014, ss. 133, 199–201)

### 5.3 Aineiston hankinta

Määrällisessä tutkimuksessa aineisto kerätään kysymyksillä. Kysymykset voivat olla muodoltaan erilaisia. Tässä tutkimuksessa me päädyimme käyttämään sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, jolla varmistettiin riittävät raaka-aineet tutkimuksen laadulle. Kysymykset laadittiin selkeiksi, mahdollisimman lyhyiksi ja jokaisessa kysymyksessä kysyttiin vain yhtä asiaa. Tämän lisäksi kysymyksiä ei esitetty negatiivisessa muodossa. Tässä opinnäytetyössä monivalintakysymyksiin valikoitiin vastausten keräämiseen viisiportainen Likertin asteikko (kuva 6). Likertin asteikko sopii hyvin käytettäväksi tutkimuksissa, joissa on tarkoituksenmukaista tutkia mielipideväittämiä. (Heikkilä, 2004, s.53; Kananen, 2014, ss. 142–145)

Kuva 6 Tutkimuksessa käytetty Likertin asteikko

- 5 = täysin samaa mieltä**
- 4 = jokseenkin samaa mieltä**
- 3 = ei osaa sanoa**
- 2 = jokseenkin eri mieltä**
- 1 = täysin eri mieltä**

Kyselylomaketta laadittiin yhteistyössä Punkalaitumen kunnan johtoryhmän kanssa. Tämän lisäksi kyselyä koekäytettiin etukäteen erilaisilla laitteilla sekä henkilöillä, joille sähköisiin kyselyihin vastaaminen ei ollut aikaisemmin tuttua. Näillä toimenpiteillä pyrittiin saamaan

ongelmatilanteet vastaamisen näkökulmasta minimiin. Kysely laadittiin hyödyntämällä Webropol-ohjelmistoa. (Kananen, 2014, ss. 142–145)

Otosjoukkona tutkimuksessa käytettiin koko Punkalaitumen kunnan henkilöstöä. Henkilöstöstä oli valmiiksi olemassa ajanmukainen sähköpostilista, joten varsinaisen kyselyn lähettäminen oli helppoa. Ennen varsinaisen kyselylinkin lähettämistä koko henkilöstölle lähetettiin ennakkotieto tulevasta kyselystä viikkoa ennen, jotta kysely ei tullut yllätyksenä henkilöstölle. Varsinainen kyselylinkki toimitettiin koko henkilöstölle valtakunnallisena unelmien työpäivänä, samalla oli mahdollisuus tutustua unelmien työpäivää varten laadittuun työhyvinvointimateriaaliin. Viikkoa myöhemmin lähetettiin vielä yksi muistutusviesti mahdollisuudesta osallistua henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvään kyselyyn. Kaikki otosjoukkoon kuuluvat henkilöt saivat siis 3 viestiä kyseessä olevaan tutkimukseen liittyen.

Kyselylomakkeessa tulosten ja analysoinnin kannalta olennaisimmat kysymykset määriteltiin pakollisiksi kysymyksiksi ja lisäksi vastaajille tarjottiin mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin. Strukturoidut kysymyspatteristot oli määritelty pakollisiksi kysymyksiksi, jotta tulosten analysointi olisi selkeää ja vastauksia saataisiin sama määrä kaikkiin kysymyksiin. Avoimien kysymysten kautta tarjottiin vastaajille mahdollisuus osallistua jo tulevaan kehittämistyöhön, mikäli heille oli noussut esiin asioita, joilla tulevaisuudessa olisi mahdollisuus hyödyntää organisaation toimintaa kehitettäessä.

#### **5.4 Aineiston analysointi**

Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin Webropol-ohjelmiston pro statistics -ohjelmalla. Ensimmäiseksi aineistosta tarkasteltiin kyselylomakkeessa esitettyjen väittämien keskiarvoja, joista tehtiin ensihavainnot. Ensimmäiset havainnot esittelemme kuvailevasti luvussa kuusi.

Myöhemmissä kappaleissa syvennämme aineiston analysointia hyödyntämällä ristiintaulukointia ja summamuuttujia. Analyysia syvennettäessä muodostettiin summamuuttujat työhyvinvoinnin portaiden pohjalta, joiden perusteella päästiin tutkimaan toisiinsa vaikuttavia osatekijöitä. Tässä yhteydessä etsittiin myös tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä väittämien ja organisaation taustatekijöiden välillä.



Alkuperäisenä ajatuksena oli tehdä summamuuttujat faktorianalyysia hyväksikäyttäen ja verrata tuloksia työhyvinvoinnin portaiden mukaan tehtyihin summamuuttujiin.

Tutkimusaineisto ei kuitenkaan ollut riittävä faktorianalyysin luotettavan toimivuuden kannalta, joten ajatuksesta luovuttiin.

## **6 Tutkimustulokset**

Tässä osiossa esittelemme opinnäytetyömme tuloksia. Sähköinen kyselylomake lähetettiin yhteistyöorganisaatiossa 102 työntekijälle. Vastauksia saimme 62, vastausprosentiksi muodostui 61 %. Tutkimuksessa emme erotelleet vastaajia iän emmekä sukupuolen mukaan, koska vastaajien anonymiteetti olisi mahdollisesti vaarantunut.

Ensimmäisessä vaiheessa analysoimme tuloksia kuvailevasti osa-alueittain Rauramon työhyvinvoinnin portaita hyödyntäen, täydennettynä tasa-arvo osakokonaisuudella. Kuvailemme tuloksia erillisissä kappaleissa jokaisen portaan osalta. Esittelemme tuloksia sekä kirjallisesti että kaaviokuvien muodossa. Tässä luvussa poimimme aineistosta tutkimustulosten kannalta merkittäviä asioita, joihin paneudumme vielä tarkemmin syventäessämme aineiston analysointia.

### **6.1 Terveys**

Terveys on ihmisen toimintakyvyn perusta. Työpaikoilla terveyden edistäminen tarkoittaa toimintaa, jolla edistetään henkilöstön toimintakykyä, turvallisuutta ja kokonaisvaltaista terveyttä sekä korjaavasta että ennaltaehkäisevästä näkökulmasta (Rauramo, 2012, s.26).

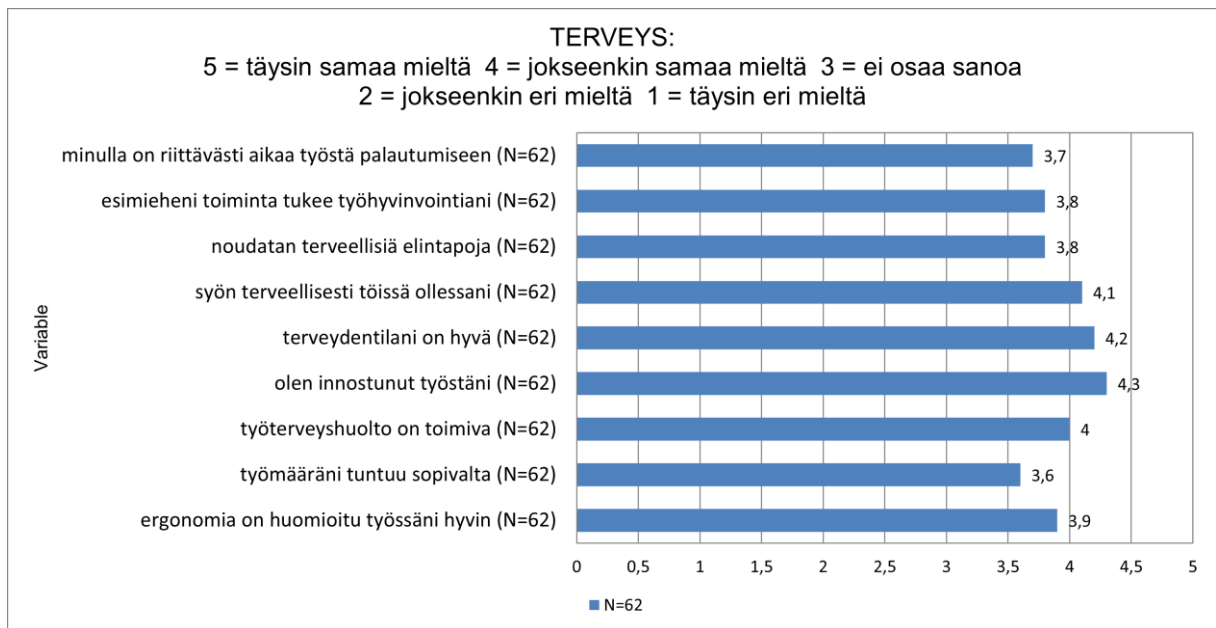
Kyselyyn vastanneiden kokemukset terveystaustaan liittyviin kysymyksiin jakaantuivat keskiarvoltaan 3.6 ja 4.3 väliin (kuva 7). Tutkimuksen mukaan Punkalaitumen kunnan henkilöstö on innostunut työstään ja kokee oman terveydentilansa hyväksi. Sitä vastoin tutkimustulokset osoittavat, että eniten kehitettävää löytyy tässä osa-alueessa työmäärään liittyen.

On todettu, että esimerkiksi ylitöiden tekemisellä saattaa olla negatiivista vaikutusta yksilön työhyvinvointiin. Liiallinen työmäärä johtaa jatkuvaan oravan pyörään, joka aiheuttaa stressiä ja väsymystä. Hyvinvointinsa turvatakseen ihminen tarvitsee riittävästi lepoa ja vapaa-aikaa, vaikka jatkuva työntekeminen tuntuisikin miellyttävältä. (Virolainen, 2012, ss.62–63)

Suhde ja suhtautuminen aikaan on tärkeä osa työhyvinvointia. Työmäärä ei saisi olla liian suuri eikä liian pieni. Sopivassa työskentelytahdissa aivot aktivoituvat, mutta vastaavasti liian verkkainen työskentely lamauttaa. Tästä syystä säännöllinen arviointi ja havainnointi työmäärään liittyen on tehtävä jokaisessa organisaatioissa. Vastuu työmäärästä kuuluu sekä jokaiselle työntekijälle että esimiestehtävissä toimiville henkilöille. Yksinkertainen ratkaisu kiireeseen saattaa löytyä suunnittelusta ja tärkeysjärjestyksestä. Priorisointitaito ei ole itsestäänselvyys, henkilöstölle saattaa olla vaikea erottaa oleellisin osa työstä. Näissä tilanteissa tehdään helposti päätöksiä tunnepohjalta, jolloin saattaa tärkein tehtävä jäädä mukavan puuhastelun varjoon. (Luukkala, 2011, ss. 129, 131, 135)

Työmäärän tasapainottaminen ei ole yksiselitteinen eikä stabiilina pysyvä asia. Työmäärää voidaan kuitenkin organisaatioissa tasoittaa saamalla joutavat toimet kuriin. Tällaisia saattavat olla palaverit, joita pidetään tiedon jakamiseksi, vaikka tiedonjakamiseen on olemassa useita erilaisia sähköisiä ja nopeita ratkaisuja. Työajasta jopa puolet saattaa kulua esimerkiksi keskeytyksiin tai epäolennaisiin sähköposteihin. Tämän takia kaikilla työntekijöillä tulisi olla selkeä kuva omista ydintehtävistään, jotta heidän olisi multitaskaamisen, kiireellisyyden ja erilaisen tehtäväsälän sijaan mahdollisuus keskittyä suunnitelmallisesti myös perustehtävän laadukkaaseen työstämiseen. Näiden ajatusten pohjalta laadimme opinnäytetyössä toimivalle yhteistyöorganisaatiolle työmäärään liittyvän kehittämisehdotuksen luvussa yhdeksän. (Kondo & Sonenshein, 2020, ss. 127–133)

Kuva 7 Tulosten keskiarvo, terveys



Työmäärän lisäksi terveysportaalta on huomioitava, että työergonomiaan Punkalaitumen kunnassa voitaisiin jatkossa kiinnittää huomiota entistä enemmän (kuva 6). Ergonomiaa on suhteellisen helppo kehittää ja edesauttaa. Ergonomia on työn ja ihmisen yhteensovittamista, jonka kautta voidaan parantaa sekä tuottavuutta että henkilöstön työhyvinvointia työvälineitä ja työympäristöä kehittämällä (Rauramo, 2012, s. 45). On tärkeää huomioida, että ergonomia on merkittävä osatekijä henkilöstön fyysistä terveyttä ja hyvinvointia asiaa tarkasteltaessa pidemmällä aikavälillä (Luukkala, 2011, ss. 21–22).

## 6.2 Turvallisuus

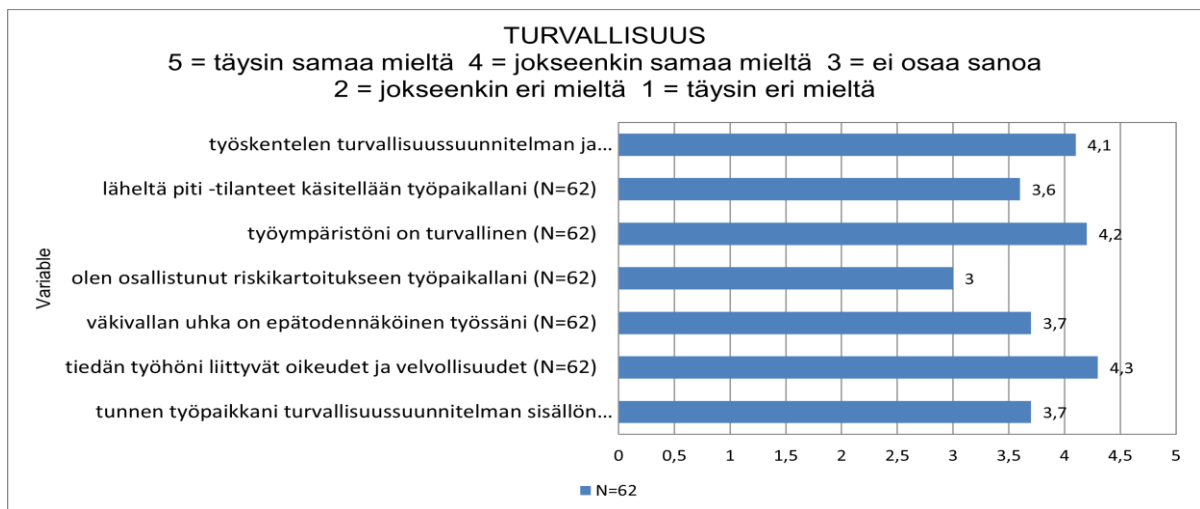
Turvallisuuden hallinta liittyy organisaation toimintaan aina jokaisella toiminnan tasolla. On turvattava henkilöstö vaaroilta ja vahingoilta. Tämän lisäksi suojattava asiakkaat, omaisuus sekä esimerkiksi olemassa oleva tieto. Turvallisuustekijät on yhdistettävä organisaation toimintaan ja erilaisiin arkitilanteisiin sekä mahdollisiin uhkatekijöihin. Selkeät toimintaohjeet ja turvallisuudentunne lisää merkittävästi työhyvinvointia. (Rauramo, 2012, ss. 70–71)

Kyselyyn vastanneiden kokemukset turvallisuusportaaseen liittyviin kysymyksiin jakaantuivat keskiarvoiltaan välille 3–4.3 (kuva 8). Punkalaitumen kunnan henkilöstö tuntee tutkimuksen

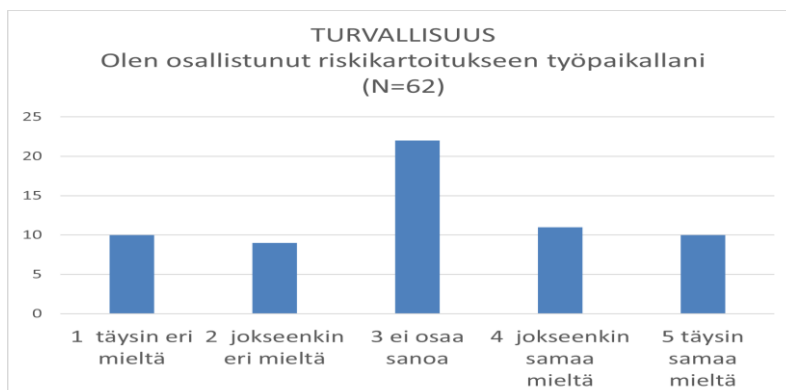
mukaan hyvin työhönsä liittyvät oikeudet ja velvollisuudet sekä kokevat työympäristönsä turvalliseksi. Sitä vastoin riskikartoitukseen liittyvä kysymys saa aikaan tutkimustuloksissa merkittävää hajontaa (kuva 9). 1/3 henkilöstöstä ilmoitti, että ei ole osallistunut riskikartoitukseen, 1/3 ei osaa vastata väittämään ja 1/3 on todennäköisesti osallistunut riskikartoitukseen.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa havainnoimaan työhön liittyviä vaara- ja haittatilanteita (Työturvallisuuslaki 738/2002). Riskikartoituksesta on voitu käyttää Punkalaitumen kunnassa myös muuta nimitystä tai henkilöstö ei ole osannut tässä yhteydessä liittää tehtyjä toimenpiteitä ja riskikartoitusta yhteen. Riskienarvioinnin tulee kuitenkin olla laaja-alainen ja jatkuva prosessi, josta mahdollisimman monen tulisi olla organisaatiossa tietoinen (Rauramo, 2012, ss.74–75). Nostamme turvallisuusportaalta jatkokäsittelyyn riskikartoituksen luvussa yhdeksän.

Kuva 8 Tulosten keskiarvo, turvallisuus



Kuva 9 Osallistuminen riskikartoitukseen



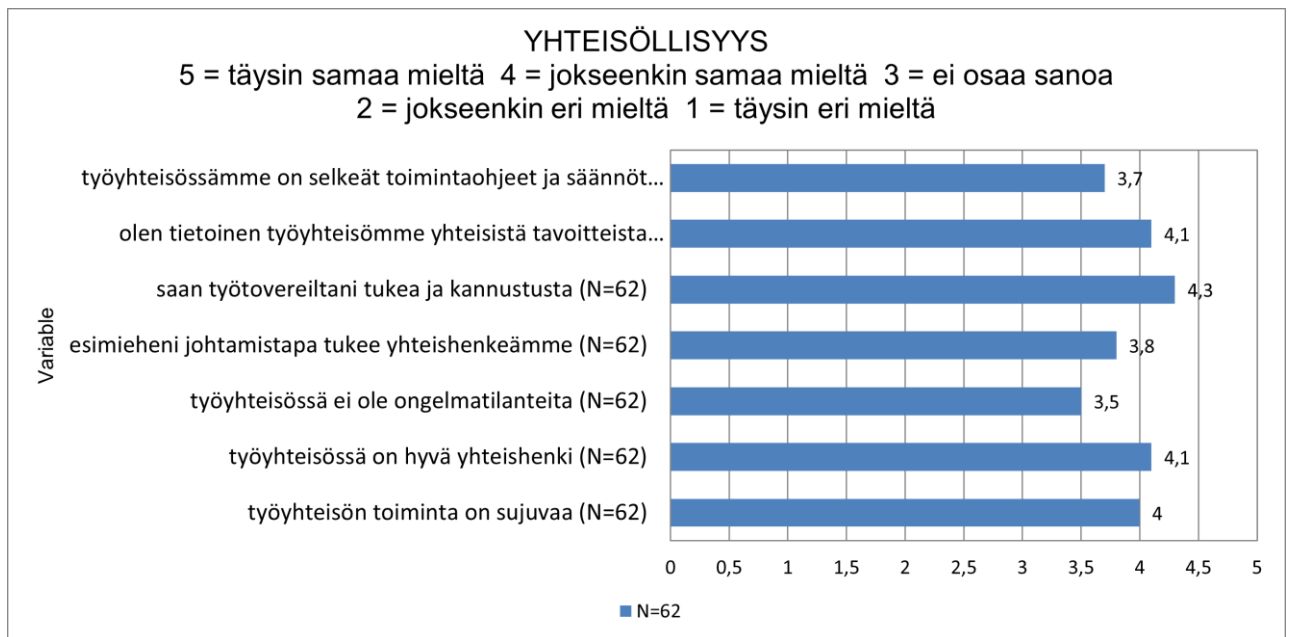
### 6.3 Yhteisöllisyys

Positiivinen palaute, sosiaalinen tuki ja avoin vuorovaikutus edistävät yhteisöllisyyttä organisaatioissa (Rauramo, 2012, 104). Täydellistä työyhteisöä tai yhteisöllisyyden tilaa ei ole olemassakaan. Ongelmattomaan työyhteisöön ei ole tarkoituksenmukaista edes pyrkiä, koska sellaista ei ole olemassakaan. Tästä huolimatta yhteisöllisyyttä on ruokittava ja kehitettävä jatkuvasti. Yhdessä on mahdollisuus muuttaa ja kehittää työyhteisöissä usealla eri tasolla tapahtuvia toimintoja. Yhteisöllisyyden näkökulmasta myös pienillä yksittäisillä teoilla saattaa olla suuriakin vaikutuksia. (Mäkisalo, 2003, ss. 7–8)

Kyselyyn vastanneiden kokemukset yhteisöllisyysportaaseen liittyviin kysymyksiin jakaantuivat keskiarvoltaan 3.5 ja 4.3 väliin (kuva 10). Punkalaitumen kunnan henkilöstö saa paljon tukea ja kannustusta työtovereistaan sekä kokee pääosin yhteishengen työpaikalla hyväksi. Lisäksi henkilöstö on hyvin tietoinen työyhteisön yhteisistä tavoitteista. Punkalaitumen kunnan työyhteisöissä on jonkun verran ongelmatilanteita, mikä on aivan luonnollinen asia. Tärkeintä on se, että ongelmatilanteet ratkotaan ja niihin puututaan asian mukaisesti.

Tutkimustuloksista on lisäksi havaittavissa, että työyhteisöjen selkeät toimintatavat ja säännöt eivät ole kaikille itsestäänselvyys (kuva 10). Luovuus ja vaikuttaminen omaan työhön lisäävät toki työhyvinvointia. Kuitenkin toisaalta kaikkien työyhteisön jäsenten on toimittava yhteisten normien ja sääntöjen mukaisesti. Mikäli kaikki työyhteisön jäsenet eivät tunnista yhteisön sääntöjä ja toimintatapoja, saattaa siitä aiheutua kaaosta. Pelisäännöt on yhteisöllisyyden näkökulmasta sovittava yhdessä ja niitä tulee kerrata säännöllisesti. Näin työyhteisön jäsenten ympärille muodostuu myös luottamusta siihen, että kaikki toimivat samojen normien ja sääntöjen mukaisesti. Esitämme yhteisöllisyydenportaalta kehitysehdotuksen yhteisiin pelisääntöihin liittyen luvussa yhdeksän.

Kuva 10 Tulosten keskiarvo, yhteisöllisyys



## 6.4 Arvostus

Työelämässäkin kaikenlainen toiminta pohjautuu arvoille. Arvoja on monenlaisia ja ne suuntaavat tietynlaiseen toimintaan. Toimintakulttuurit ovat luotuja käytäntöjä, jotka pohjautuvat joihinkin arvoihin. Tästä syystä on tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet tietävät ja tuntevat organisaation arvot ja pääsevät osallistumaan niiden määrittämiseen tai kehittämiseen. Arvojen ympärille muodostuu jokapäiväinen työ ja toiminta sekä ihmisten välinen vuorovaikutus. Yhteiset arvot ovat yksi osa organisaation menestystekijöitä.

(Rauramo, 2012, ss. 133–134)

Työyhteisön terve arvomaailma mahdollistaa vastavuoroisen arvostuksen tunteen. Arvostuksen tulisi olla läsnä jokapäiväisessä työarjessa. Arvostuksen kohtaaminen mahdollistaa itsetunnon kehittymisen. Hyvä itsetunto auttaa vastaavasti henkilöstöä kehittämään osaamistaan ja käyttämään olemassa olevia taitojaan rohkeasti. (Rauramo, 2012, s. 124–125)

Kyselyyn vastanneiden kokemukset arvostusportaaseen liittyviin kysymyksiin jakaantuivat keskiarvoltaan 2.7 ja 4.5 väliin (kuva 11). Vastaukset arvostuksen portaalle ovat selkeästi polarisoituneet. Yhtäältä koetaan, että tehdään tarpeellista työtä ja sitä arvostaa

sekä työyhteisön muut jäsenet kuin vastaaja itse. Toisaalta taas työssä onnistumisesta ei tule palkintoa eikä etenemismahdollisuuksia koeta kovinkaan hyväksi.

Sanojen, ilmeiden, eleiden ja toimintaympäristön lisäksi työnantaja voi osoittaa arvostusta henkilöstölleen erilaisia palkitsemisjärjestelmiä hyödyntäen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kehittämisraha, työturvallisuuspalkinto, työtoveri -palkinto tai jokin muu organisaation arvoihin ja strategiaan sopiva palkitsemisjärjestelmä. Palaamme palkitsemiskäytännön kehittämiseen luvussa yhdeksän. (Rauramo, 2012, ss. 142–143).

Etenemismahdollisuuksien vähyys nousee myös esille tutkimuksessamme (kuva 11).

Suhteellisen pienissä organisaatioissa etenemismahdollisuudet eivät välttämättä ole hyvät.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja arviointi tulisi silti olla tiivis osa

henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstön kouluttautumista ja strategista henkilöstöjohtamista tehtäessä etenemismahdollisuudet voidaan huomioida pitkäjänteisellä työskentelyotteella.

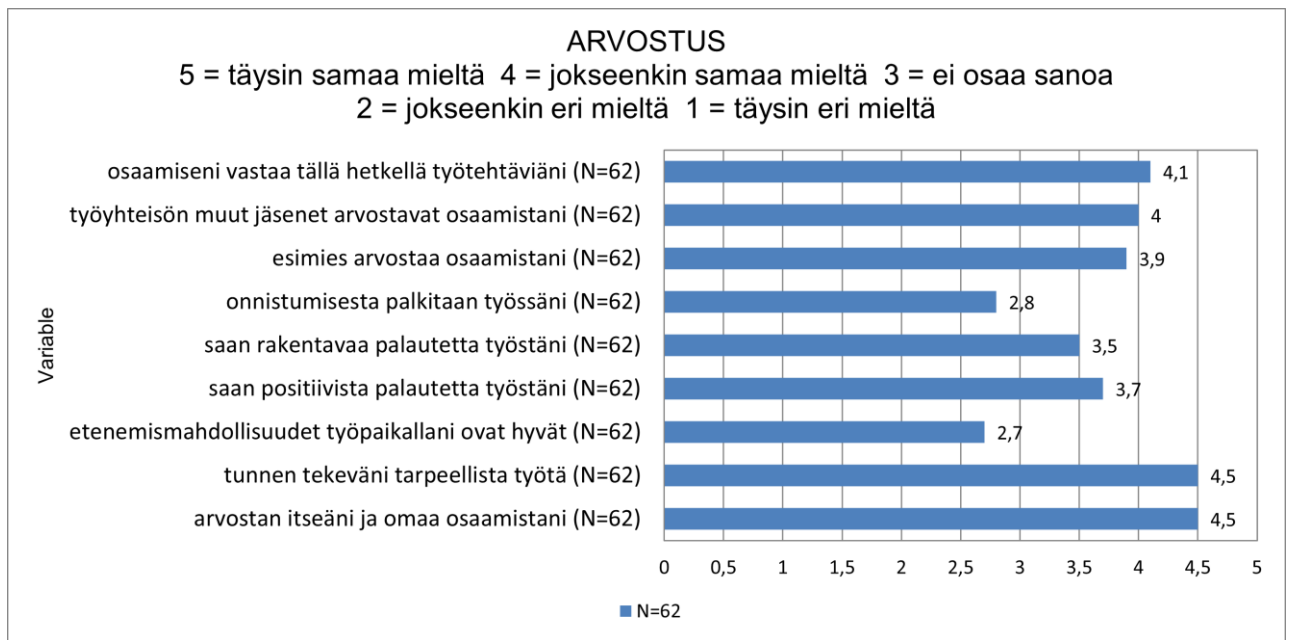
Osaamiskartoitusta ja henkilöstön suunnitelmallista etenemistä on tehty myös kunnallisissa organisaatioissa. Pienimmissä kunnissa etenemismahdollisuudet eivät yleisesti ole parhaat mahdolliset, koska hallintorakenne on useimmiten hyvin riisuttu ja samaan

tehtäväalueeseen liittyviä toimia ei välttämättä ole useita. Henkilöstön systemaattinen

kehittyminen voi silti olla osa organisaation toimintaa. Tämänkaltaisen toiminnan myötä

etenemismahdollisuudet myös saattavat organisaatioissa selkeytyä ja kehittyä parempaan suuntaan. (Andersson & Heiskanen, 2004, s. 302)

Kuva 11 Tulosten keskiarvo, arvostus



## 6.5 Osaaminen

Osaaminen organisaatiossa kehittyy, kun kaikki siinä toimivat jäsenet mieltävät tehtäväkseen uuden tiedon omaksumisen ja luomisen. Osaamisen kertyminen ja oppiminen tehostuvat itseohjautuvien, vuorovaikutteisten ja kokonaisuuksia ymmärtävien henkilöiden myötä. Työelämän muutokset ovat nostaneet osaamisen ja sen kehittämisen tärkeäksi osaksi organisaatioiden tulevaisuuden suunnittelua. Dynaamisessa ja innovatiivisessa organisaatiossa osaaminen ja sen kehittäminen on asetettu keskeiseen asemaan. (Lindström & Leppänen, 2002, ss. 76–77)

Oppiva työyhteisö selviää muuttuvissa tilanteissa ja olosuhteissa. Oppiva työyhteisö saadaan aikaan jatkuvalla ja suunnitelmallisella osaamisen kehittämisellä. Kyselyyn vastanneiden kokemukset osaamisen portaaseen liittyviin kysymyksiin jakaantuivat keskiarvoltaan 3.5 ja 4.4 väliin (kuva 12). Punkalaitumen kunnan henkilöstö hallitsee hyvin työvälineensä ja pystyvät hyödyntämään omaa osaamistaan työssään. Lisäksi valtaosa vastaajista pystyy käyttämään työskennellessään luovia ja vaihtoehtoisia työskentelymenetelmiä.

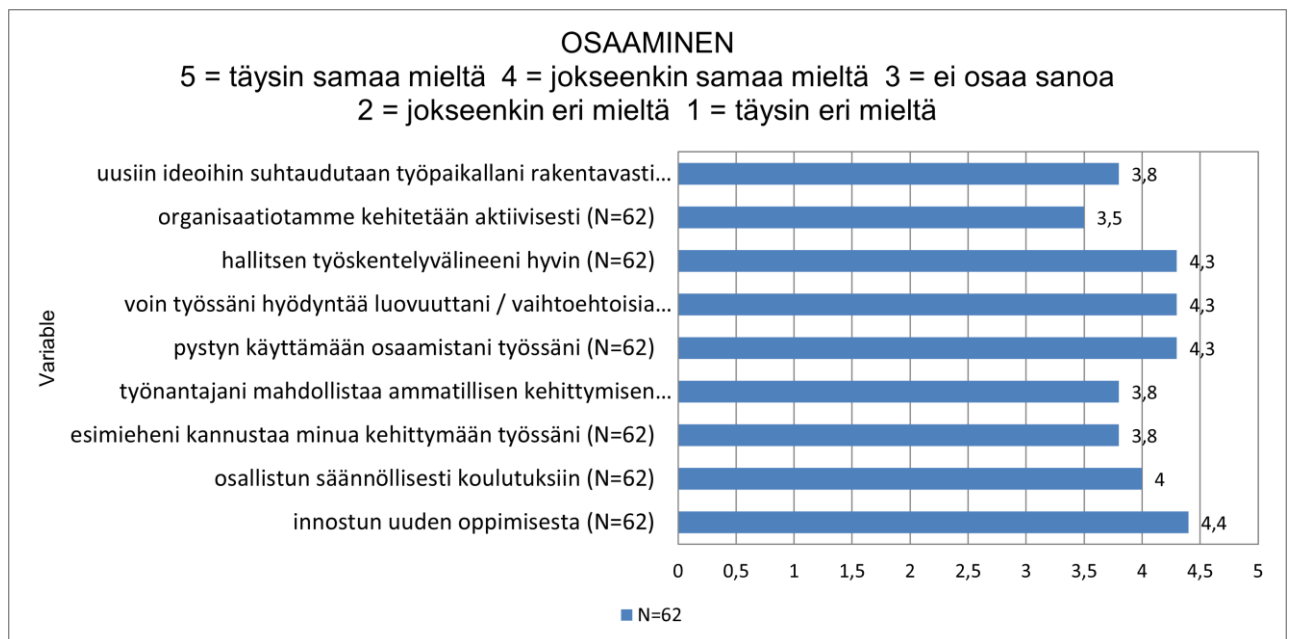
Osaamisen portaalla parhaimman keskiarvon saa innostuminen uuden oppimisesta. Nykytyöelämässä onkin tärkeää hallita oppimisentaito. Pinttyneet tavat työpaikoilla



saattavat olla este uuden oppimiselle. Parhaiten työhyvinvointia tukee oppimisen näkökulmasta työ, joka on sopivan haastavaa ja uuden oppiminen työssä mahdollistuu. Näiden myötä syntyy lisää motivaatiota ja innokkuutta omia työtehtäviään kohtaan. (Rauramo, 2012, ss. 157, 156–157)

Osaamisen portaalla organisaation kehittämiseen liittyvä kysymys sitä vastoin jakoi vastaajien mielipiteitä (kuva 12). Tämän kysymyksen osalta 36 % vastaajista ei osannut sanoa, kehitetäänkö organisaatiota aktiivisesti. 44 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, siitä että organisaatiota kehitetään aktiivisesti. Vain 10 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että organisaatiota kehitetään aktiivisesti. Organisaation johtaminen ja kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Kaikki kehittämistyö tulisi olla näkyvää ja siihen olisi hyvä osallistaa henkilöstöä mahdollisimman laajasti. Osaamisen portaalta esitämme organisaation kehittämiseen liittyvän kehittämissuositusten kappaleessa yhdeksän.

Kuva 12 Tulosten keskiarvo, osaaminen



## 6.6 Tasa-arvo

Arvot ja etiikka ohjaavat arkista työntekoa kaikissa organisaatioissa. Vallankäyttö ja johtaminen perustuu arvoihin. Tämän lisäksi yksilöiden toiminta organisaatioissa perustuu erilaisten arvojen ympärille. Merkityksellisiä ovat erityisesti ne arvot, joita organisaation

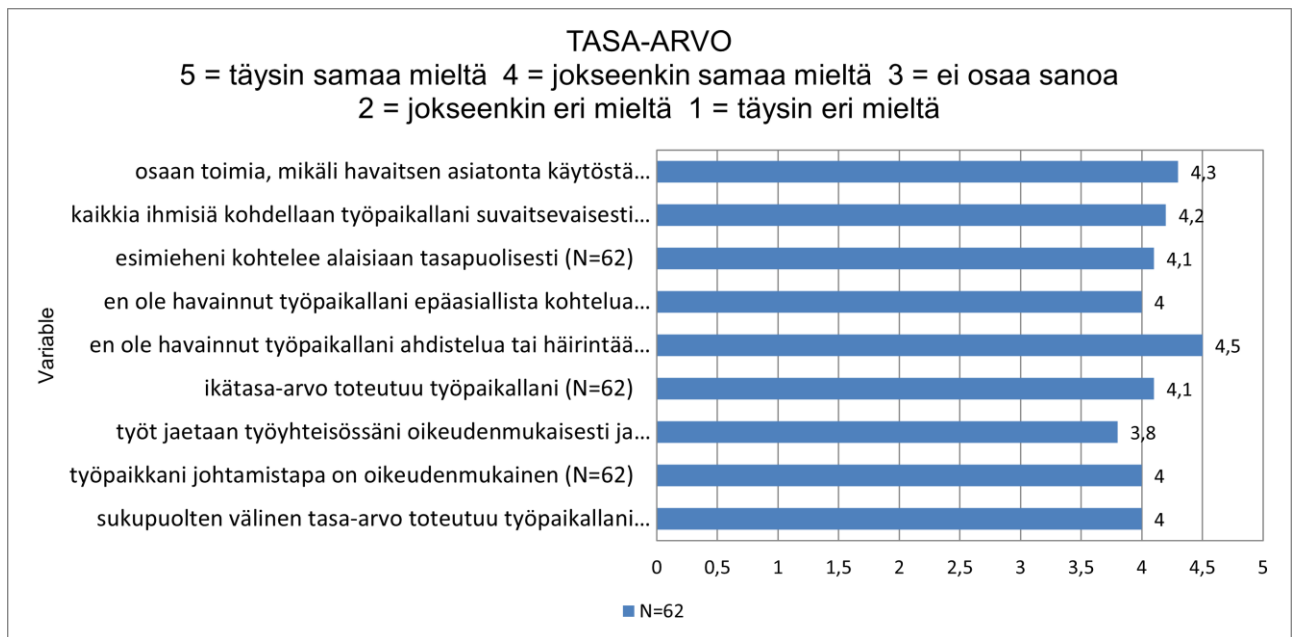
toiminnassa korostetaan. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että kaikista organisaation jäsenistä pidetään huolta tasavertaisesti. Tasa-arvoista kohtelua pidetään edellytyksenä yhteistyölle ja vastavuoroisen arvostuksen muodostumiselle. Tasa-arvo on siis yksi tärkeistä eettisistä periaatteista, johon myös työhyvinvoinnin kannalta on kiinnitettävä huomiota. (Tarkkonen, 2012, ss. 26, 28, 31)

Tasa-arvoa ei ole eriteltyä Rauramon työhyvinvoinnin portaikossa. Tämä porras lisättiin tutkimukseen tilaajan toiveesta, koska se on organisaation ja henkilöstön kannalta erittäin tärkeä osakokonaisuus. Kyselyyn vastanneiden kokemukset tasa-arvoportaaseen liittyviin kysymyksiin jakaantuivat keskiarvoltaan 3.8 ja 4.5 väliin (kuva 13). Punkalaitumen kunnan työntekijät eivät ole juurikaan havainneet häirintää tai ahdistelua työpaikallaan. Lisäksi he ilmoittavat, että osaavat toimia, mikäli havaitisivat asiatonta käytöstä organisaation toiminnassa.

Tasa-arvoportaalla eniten korjattavaa on työnjakoon liittyvissä asioissa (kuva 13). Tutkimukseen osallistuneista 15 % on jokseenkin eri mieltä siitä, että työt jaetaan työyhteisössä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. On kuitenkin huomioitava, että samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä työnjakoon liittyvän kysymyksen kanssa on 71 % eli valtaosa vastaajista. Tästä voimme siis päätellä, että työt jaetaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti suurelta osin.

Korrelaatioita tutkittaessa aineistosta nousi esille melko korkea korrelaatio 0,55  $p=0.000$  väittämien ”työmääräni on sopiva” ja ”työt jaetaan työyhteisössäni oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti” välillä. Tämän takia yhdistämme samaan kehittämisehdotukseen sekä työmäärään että työn tasapuoliseen jakautumiseen liittyvät seikat luvussa yhdeksän. Korrelaatiokäsitettä esittelemme tarkemmin luvussa seitsemän.

Kuva 13 Tulosten keskiarvo, tasa-arvo

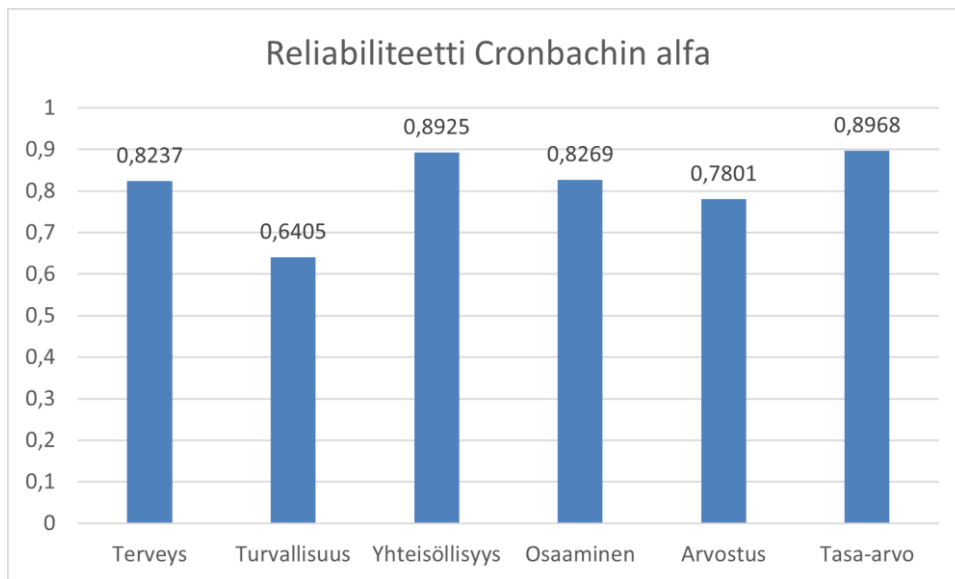


## 7 Tutkimustulosten analysointi

Edellisessä luvussa esittelimme tutkimustuloksia kuvailevalla tasolla. Tämän jälkeen kyselylomakkeen kysymyksistä muodostettiin keskiarvoihin pohjautuvat summamuuttujat työhyvinvoinnin portaiden mukaan. Summamuuttuja saadaan yhdistämällä saman ominaisuuden eri osa-alueita mittaavat väittämät yhdeksi muuttujaksi. Tämän vaiheen jälkeen summamuuttujaa on mahdollista analysoida samoin kuin mitä tahansa yksittäistä muuttujaa. (Valli, 2010, s. 124)

Jokaisesta summamuuttujasta tutkittiin reliabiliteettia kuvaava Cronbachin Alfa -arvo, joka oli jokaisessa muodostetussa summamuuttujassa yli 0,6 (kuva14), mitä pidetään alimpana hyväksyttävänä arvona. Näin ollen voimme todeta, että kyseisiä summamuuttujia voidaan käyttää luotettavasti tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin mittaamiseen. (Metsämuuronen 2003, s. 47)

Kuva 14 Cronbachin alfa

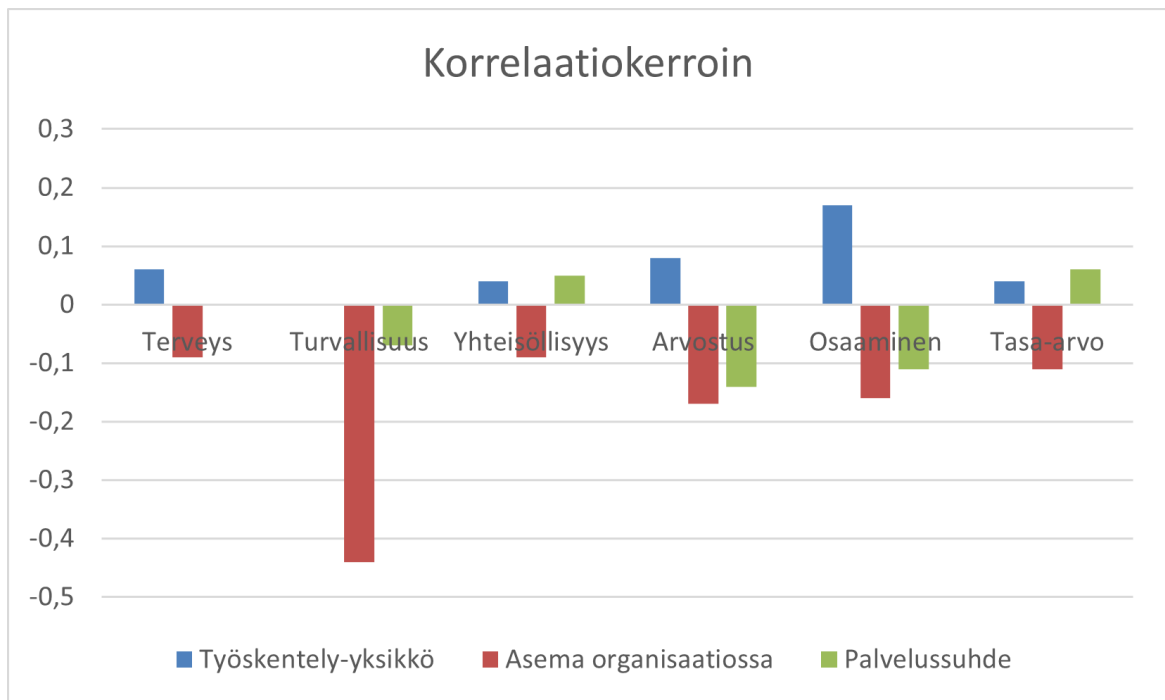


Summamuuttujien ja väittämien välisistä suhteista etsittiin korrelaatioita. Korrelaatiolla tarkoitetaan muuttujien välistä riippuvuussuhdetta. Korrelaatiokerroin kuvaa kahden muuttujan välisen riippuvuuden numeraalisesti arvojen 1 ja -1 välillä (kuva 15). Korrelaatio voi olla positiivista tai negatiivista. Positiivisessa korrelaatiossa molemmat muuttujat kasvavat samansuuntaisesti. Negatiivisessa korrelaatiossa arvot vähenevät samansuuntaisesti. Mitä lähempänä arvoa 0 korrelaatiokerroin on, sitä vähemmän muuttujilla on keskinäistä tilastollista riippuvuutta. (Vilka, 2007 s.130)

Sosiaalitieteitä tutkittaessa aineiston analysoinnissa on joitakin erityispiirteitä. Esimerkiksi sosiaalitieteissä on harvinaista yli 0,8 korrelaatiokertoimet. Korrelaatiokertoimia tulkittaessa yli 0,8:n arvoja voidaan pitää erittäin korkeina, 0,6–0,8 välisiä arvoja voidaan pitää korkeina ja 0,4–0,6 välisiä arvoja voidaan pitää melko korkeina. (Metsämuuronen, 2000, s.45)

Tutkittaessa summamuuttujien ja väittämien välisiä suhteita taustamuuttujiin kävi ilmi, että asemalla organisaatiossa oli eniten korrelaatiota väittämiin varsinkin turvallisuusportaalla. Tästä voidaan päätellä, että esimiestyössä mahdollisesti tapahtuvalla kehittämisellä olisi suurin vaikuttavuus tutkittavaan kokonaisuuteen. Tästä syystä päädyimme ottamaan esimiestyön tarkempaan analyysiin.

Kuva 15 Korrelaatiokerroin



## 7.1 Esimiestyöskentely

Esimiestyöskentelyllä on selkeä rooli työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden näkökulmasta. Esimiehen on tarkoitus auttaa ja tukea henkilöstöä niin, että jokainen tietää oman perustehtävänsä ja koko organisaation päämäärän (Virolainen, 2012, s.105). Näiden pohjalta on tarkoitus luoda työ mahdollisimman mielekkääksi, tavoitteet, yhteisöllisyys ja yksilökohtaiset ominaisuudet huomioiden. Kaiken kaikkiaan esimies on työskentely-yksiköissä keskeinen vaikuttaja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin keskittyttäessä. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin lukeutuvat useat eri tekijät, esimerkiksi kaikki työhyvinvoinnin portaat, joita tässä tutkimuksessa on käytetty keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä (Rauramo, 2012, ss. 20, 129–130).

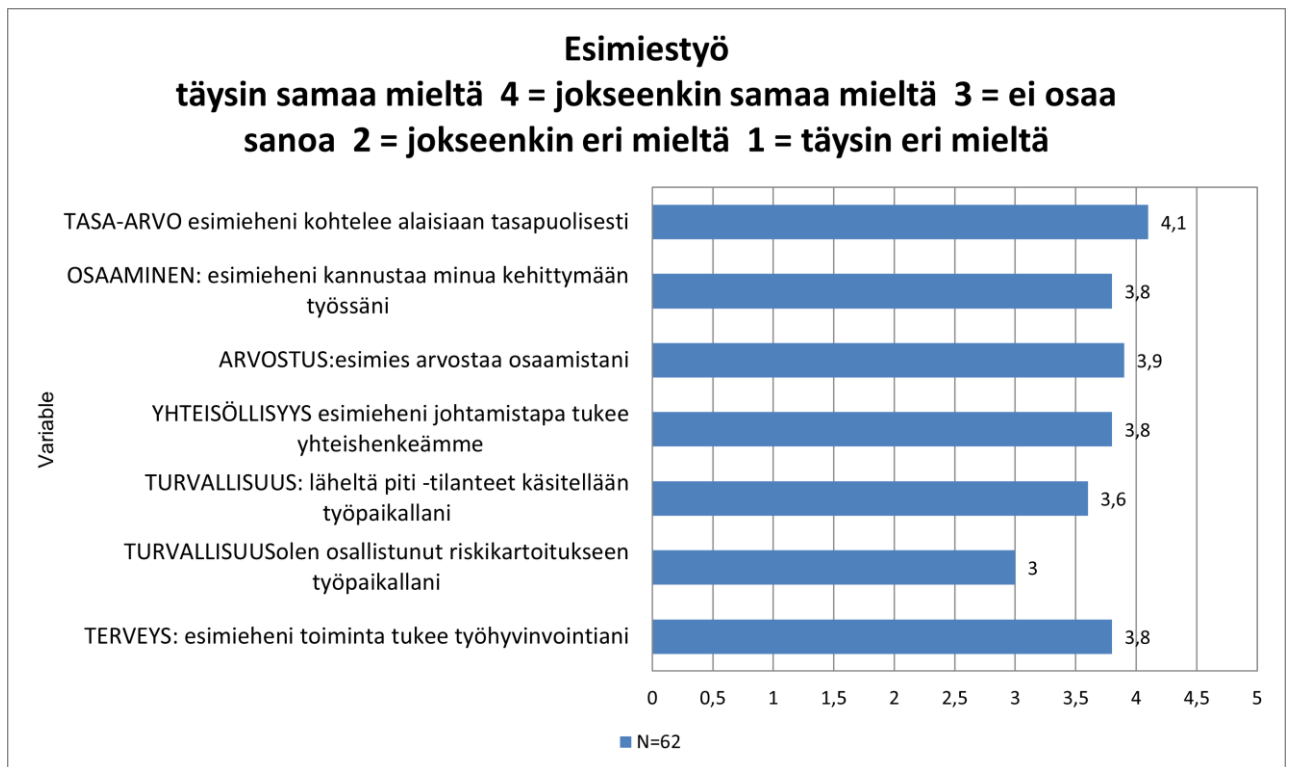
Työhyvinvointiin tähtäävässä esimiestyöskentelyssä korostuu tunneäly, ihmiskäsitys, luottamus, tasa-arvoisuus ja kunnioittaminen. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii esimieheltä vahvaa kiinnostusta organisaation kokonaisvaltaisesta tilasta, mutta myös yksilöiden kokemukseen perustuvasta tietoa. Tutkimustulokset osoittavat, että esimiestyön näkökulmasta juuri tasa-arvoisenkohtelu saa Punkalaitumen kunnassa parhaan tuloksen esimiestyöskentelyyn liittyvistä kysymyksistä. (Virolainen, 2012, ss. 105–107)

Tutkimukseen osallistuneesta Punkalaitumen kunnan henkilöstöstä valtaosa on sitä mieltä, että esimies arvostaa henkilöstön osaamista. Tämän lisäksi valtaosan mielestä esimiesten toiminta edistää työhyvinvointia, esimiesten johtamistapa tukee yhteishenkeä ja henkilöstöä kannustetaan kehittymään omassa työssään. Tämän kaltaisilla asioilla esimiestyön näkökulmasta on mahdollista vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Jokainen on hyvä jossakin, kaikilla on vahvuuksia ja kehittämiskohtia. Holistinen ajattelu valtaa alaa työpaikolla, siirrytään ajattelemaan entistä enemmän yksilöä ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Kokemus arvostuksesta, kuuntelemisesta ja hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää motivaatiota, luottamusta ja uudistumiskykyisyyttä. Nämä asiat korostuvat tulevaisuuden esimiestyössä avoimen viestinnän kautta ja dialogisuutta korostaen. Esimiestyöskentelyssä huomioidaan kaikki tasapuolisesti ja kehittämisessä hyödynnetään osallisuutta organisaatiotasojen välillä. (Suonsivu, 2014, ss. 58–59)

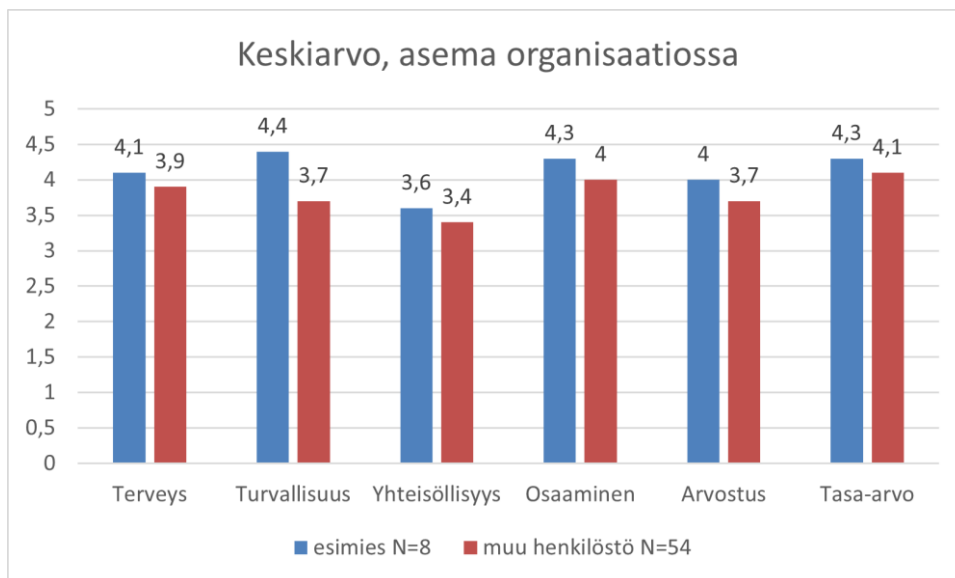
Työhyvinvointikyselyssä turvallisuuteen liittyvät osa-alueet nousivat eniten kehittämistä vaativiksi asioiksi esimiestyöskentelyn näkökulmasta (kuva 16). Kun tulokset erotellaan esimiestehtävissä olevien ja muun henkilöstön välillä niin turvallisuuteen liittyvät asiat korostuvat entisestään (kuva 17). Riskikartoitukseen ja läheltä piti tilanteiden käsittelyyn liittyvät asiat erottuvat tutkimusaineistosta erityisesti kehittämistä vaativiksi osa-alueiksi (kuva 16). Esitämme näihin asioihin liittyen kehitysehdotuksen luvussa yhdeksän.

Tutkimustulosten näkökulmasta merkittävää on myös se, että esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt kokevat työhyvinvointinsa paremmaksi kuin muu henkilöstö (kuva 17). Vastaavasti tilastollisesti merkitsevää eroa ei ilmene palvelussuhteen luonteiden välisessä vertailussa (kuva 18). Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät henkilöt kokevat työhyvinvointinsa yhtä hyväksi kuin toistaiseksi voimassa olevalla työ sopimuksella työskentelevät henkilöt. Tämä kertoo mielestämme tasa-arvoisesta kohtelusta, hyvästä perehdytyksestä ja avoimesta ilmapiiristä, jossa myös määräaikaisten henkilöiden on hyvä työskennellä.

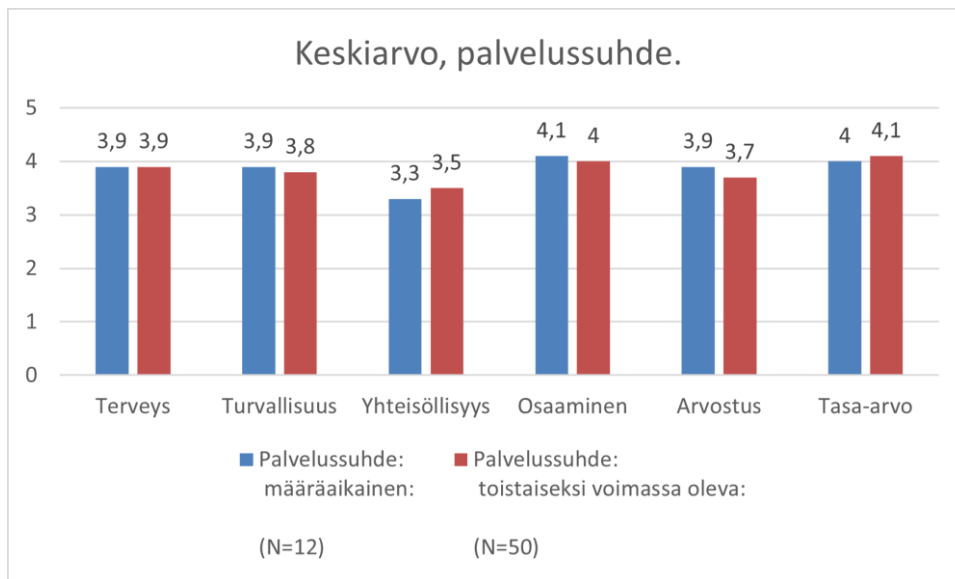
Kuva 16 Esimiestyöskentely, keskiarvot



Kuva 17 Asema organisaatiossa, keskiarvot portaittain



Kuva 18 Palvelussuhde, keskiarvot portaittain



## 8 Johtopäätökset ja pohdinta

Työhyvinvointi ei missään olosuhteissa ole yksiselitteisesti kehitettävä asia. Työhyvinvoinnin eri osa-alueet ja laajamittainen vaikuttavuus tekevät sen kehittamisestä kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä. Kehittämistyössä on huomioitava merkittävä määrä erilaisia vaikuttavuustekijöitä, jotta toivottuihin tuloksiin olisi mahdollista päästä.

### 8.1 Työhyvinvoinnin haasteet

Työhyvinvointi on laajalainen käsite, joka pitää sisällään hyvin erityyppisiä osa-alueita. Työhyvinvoinnin haaste liittyykin juuri aihealueen laajuuteen. Työhyvinvointi ajatellaan usein suppeammaksi kokonaisuudeksi, mitä se todellisuudessa on. Helposti mielletään, että työhyvinvoinnin edistämistä on toimiva työterveyshuolto ja tyky-päivät. Mikäli työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena, otetaan se osaksi organisaation strategiatyöskentelyä ja johtoasiakirjoja, näin asian merkityksellisyys ja vaikuttavuus kasvaa merkittävästi. Merkityksellinen ja johdonmukainen työskentely johtaa organisaation ja yksilöiden kannalta menestyksekkääseen tulokseen. (Kehusmaa, 2011, ss. 31–32)



Puutteellinen työhyvinvoinnin edistäminen lisää pitkällä aikavälillä organisaation kokonaiskustannuksia. Merkittävimpiä kulueriä ovat stressiin ja jaksamiseen liittyvät pitkät poissaolot ja siirtyminen ennen aikaisesti eläkkeelle. Tässä yhteydessä on tärkeää, että sairauspoissaoloja vähennetään vaikuttamalla henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Niiden keinojen löytyminen saattaa vaatia organisaatiolta ponnistuksia eikä välttämättä suju siltikään ilman haasteita. Tässä yhteydessä työmäärään tasapainottaminen yksilöllisesti ja osaamisen vahvistaminen omien ydintehtävien osalta auttaa jaksamaan työssä paremmin. Tutkimuksemme osoittaa, että Punkalaitumen kunnassa tämän suhteen tilanne ei ole erityisen haasteellinen, mutta asia johon tulevaisuudessa on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota. (Ojala & Ahonen, 2005, ss. 50–53)

## **8.2 Organisaatio työhyvinvoinnin edistäjänä**

Organisaation toiminnan kannalta toimintakulttuuri ja strategia ovat tärkeitä suunnan näyttäjiä. Työhyvinvointia kehitettäessä on uskallettava tehdä strategisia valintoja ja hyväksyttävä muutospaineet sekä laadittava budjetti muutosten ja tavoitteiden pohjalta. Organisaatioissa on uskottava strategisesti valittuun linjaan. Esimerkiksi mikäli organisaatio alkaa painottamaan työhyvinvoinnin edistämistä ennaltaehkäiseviä toimia, saattaa se hetkellisesti lisätä kustannuksia, mutta pitkällä tähtäimellä on luotettava valintaan ja uskottava siihen, että varhainen puuttuminen vähentää kustannuksia tulevaisuudessa. (Kauhanen, 2016, ss. 64–65)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa koko henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Organisaatiokulttuuri tuntuu ja näkyy jokaisen työntekijän arjessa. Näin ollen organisaatiokulttuurilla on valtava merkitys koko organisaation toimintaan, myös työhyvinvoinnin edistämiseen. Koko organisaation toiminta perustuu organisaatiokulttuurin ympärille, sen pohjalta muodostuu työnteon filosofia, ilmapiiri ja ideologia. Organisaatiokulttuuri joko edistää ja haittaa kehittämistyötä. Innovatiivinen ja ennakkoluuloton organisaatiokulttuuri lukeutuu kilpailuvaltiksi esimerkiksi pidettäessä kiinni osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä. (Kauhanen, 2016, ss. 63, 65–66)

### 8.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Mitä aikaisemmassa vaiheessa työhyvinvoinnin kehittämistyö aloitetaan, sitä parempiin tuloksiin on mahdollisuus päästä. Lisäksi aikaisessa vaiheessa on mahdollisuus hyödyntää myös ennaltaehkäiseviä menetelmiä työhyvinvoinnin edistämiseksi, jotka ovat useimmiten organisaation näkökulmasta edullisempia kuin korjaavat toimenpiteet. Ei ole siis tarkoituksenmukaista, että työhyvinvoinnin edistäminen olisi vain ongelmien ratkomista. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi olla kyse pitkäjänteisestä ja suunnitelmallisesta työskentelystä. (Manka & Manka, 2018, ss. 91–92)

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tarkastella keskeisten perusulottuvuuksien kautta. Ulottuvuudet ovat valtaulottuvuus, suunnittelu-ulottuvuus ja keinoulottuvuus. Valtaulottuvuus pitää sisällään johtamisaktiivisuuden, osallistamisen ja osallistumisen. Suunnittelu-ulottuvuus varmistaa kehittämistyön prosessimaisuuden ja järjestelmällisyyden. Keinoulottuvuus paneutuu tiedottamiseen, tietojärjestelmin, osaamisen kehittämiseen sekä ennakoitavuuteen ja tarvittaessa asioiden muuttamiseen. Mikäli kolme ulottuvuutta kehittämistyössä huomioidaan, on mahdollista saavuttaa myös neljäs ulottuvuus. Neljäs ulottuvuus muodostuu sosiaalisten suhteiden ympärille. Kehittynyt työhyvinvoinnin edistäminen mahdollistaa tiiviin ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan. Neljäs ulottuvuus muodostaa työskentely organisaatioon sosiaalista pääoma, joka edesauttaa työhyvinvoinnin edistämistä merkittävästi. Sosiaalinen pääoma ei pääse muodostumaan toimimattomassa organisaatiossa. (Tarkkonen, 2012, ss. 122–124)

Erilaisten ulottuvuuksien lisäksi työhyvinvoinnin kehittämisessä on huomioitava prosessinomaisuus. Prosessi lähtee liikkeelle nykytilan kartoituksesta, jonka pohjalta voidaan nostaa esille hyvinvoinnin puutteita sisältäviä osakokonaisuuksia. Tämän jälkeen on mahdollista lähteä määrittelemään mitä tilanteessa kannattaisi tehdä ja mihin suuntaan voitaisiin lähteä toimimaan. Suunnitelman pohjalta on mahdollista määritellä konkreettisia toimenpiteitä. Tämän jälkeen tulee käytännön toteutuksen vaihe, jonka jälkeen kehitettävää asiaa tulisi arvioida uudellaan. Miten kehittämisessä on onnistettu ja tässä vaiheessa olisi tarkoituksen mukaista tarvittaessa täsmentää uudelleen tavoitteita, jotta niihin päästäisiin kokonaisvaltaisesti. (Manka & Manka, 2018, ss. 95–96)

Kehittämistyötä olisi pyrittävä myös mittaamaan säännöllisesti. Laadukas suunnittelu ja taustatyö ei takaa sitä, että toimenpiteet siirtyvät käytäntöön saakka. Toimenpiteiden toteutumista tulisi seurata säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain. Työhyvinvoinnillekin on löydettävissä mittareita. Tunnetuin niistä on varmasti sairauspoissaolojen seuraaminen. Tämän lisäksi mittareita voisi muodostaa esimerkiksi työkavereilta saadusta tuesta, osallisuuden kokemuksesta tai esimerkiksi yleisestä työntekoon liittyvästä fiiliksestä. (Manka & Manka, 2018, ss. 97–98)

## 9 Kehittämissuositukset

Tutkimusaineistosta on analysoinnin pohjalta nostettu esille kuusi ydin osa-aluetta, joiden kehittäminen voisi olla ajankohtaista lähitulevaisuudessa Punkalaitumen kunnan työhyvinvoinnin edistämistä ajatellen. Kuusi esiin nousevaa teemaa ovat: työmäärä, riskikartoitus, yhteiset pelisäännöt, palkitseminen, organisaation kehittäminen ja esimiestyöskentely. Tämän lisäksi tekstissä on nostettu esiin muutamia osa-alueita, joita organisaatiossa voitaisiin tämän lisäksi käsitellä, kuten ergonomia ja ulkoinen palkitseminen.

Aineistosta esiin nousevien asioiden kehittämiseksi on pyritty löytämään mahdollisimman konkreettisia toimia, joita yhteistyöorganisaatiossa olisi mahdollista toteuttaa työhyvinvointia kehitettäessä koko organisaation tasolla. Näistä kehittämissuosituksista on tekstin lisäksi tuotettu prosessikaaviot, joita on helppo pitää mukana organisaation kehittämistyössä. Kaaviokuvat löytyvät opinnäytetyön liitteistä 6–11. Tämän lisäksi osastokohtaisia tuloksia päästään hyödyntämään Punkalaitumen kunnassa. Osastokohtaiset tulokset syntyivät tämän tutkimusprosessin lisäaineistona.

### 9.1 Työmäärä

Työn kuormittavuuden arviointi ja tiedostaminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kokemusta. Esimerkiksi Marja-Liisa ja Marjut Manka (2018, ss. 206–207) ovat laatineet työkaluja oman työn kuormittavuuden arviointiin. Mankat ovat laatineet kyselypohjan (liite 2), jota on mahdollista hyödyntää oman työn kuormittavuutta tarkasteltaessa. Kuormittavuuden arvioinnissa nostetaan esille työkyky, kuormittuneisuus, stressi, palautuminen ja

sairauspäivien määrä. Tämän lisäksi valmiissa kyselypohjassa on mukana tulevaisuusosio, jossa kysymysten pohjalta on vielä tarkoitus kirjata jatkotoimenpiteitä ja johtopäätöksiä.

Tutkimustulosten perusteella Punkalaitumen kunnassa voisi olla hyödyllistä työhyvinvoinnin näkökulmasta seurata työn kuormittavuutta. Työn kuormittavuutta olisi hyvä seurata säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskustelujen tai työnkuvien päivittämisen yhteydessä. Näin kaikille osapuolille muodostuu selkeä kuva työmäärän kokemuksesta, johon voidaan tarvittaessa pohjata työnkuormittavuuteen tähtäävät muutokset.

Ydintehtävien irrottaminen työarjesta on tärkeä osa työssä selviytymistä. Henkilöstön jokaisen jäsenen on tärkeää ymmärtää työtehtävänsä ydinosa-alueet. Ydintehtävät ovat työn kannalta välttämättömiä tehtäviä. Tämän kaitaisten töiden lisäksi useat työt sisältävät myös esimerkiksi erilaisia projekti- ja kehittämistehtäviä. (Kondo & Sonenshein, 2020 ss. 126–135)

Ydintehtävien tunnistaminen on työarjessa tärkeää, koska useimmiten ylimääräinen säälä ja keskeytykset vievät valtavasti aikaa työpäivien sisällöstä. Tämän takia kalenteriin on hyvä varata aikaa myös ydintehtävien tekemiselle. Mikäli kalenteri täytyy kehittämissalavereista, vierailijoista ja koulutuksista saattaa ydintehtäviin käytettävä aika olla liian vähäinen, jonka myötä työnkuormittavuus kasvaa. Tämä aiheuttaa mahdollisesti turhaa kiirettä ja pahoinvointia. On huomioitava, että ydintehtävien suorittaminen on organisaation näkökulmasta usein tärkeää jopa tärkein osa-alue työskentelyssä. Kehitysehdotuksena ajattelempa, että organisaatiossa varattaisiin tarvittaessa kalentereista aikaa omien ydintehtävien tekemiseen, mikäli henkilö kokee niiden jäävän jalkoihin muiden osa-alueiden vallatessa jalansijaa työajasta. Tämän käytännön kautta työtehtävien kokonaismäärä saattaisi hahmottua sekä työntekijälle itselleen että esimiestasolle entistä paremmin, jonka myötä työmäärä olisi mahdollisuus tarvittaessa tarkastella tarkemmin. (Kondo & Sonenshein, 2020 ss. 126–135)

Mikäli henkilöstölle ei ole täysin selvää ydintehtävien irrottaminen kokonaistehtäväkentästä, olisi sitä hyvä pohtia. Työntekijä voisi esimerkiksi määrittää ydintehtävänsä, koostaa niistä muutaman virkkeen tuotoksen ja esitellä sen esimiehelleen. Esimies voisi tehdä saman, jonka jälkeen olisi mahdollista verrata ja tarkastella koottuja ydintehtävälueiteloita. Tämän tarkoituksena olisi karsia rönsyjä ja toiminnan kannalta toisarvoisia tehtäviä pois työpäivien

sisällöstä. Tämänkaltaiset tehtävät ovat omiaan syömään resursseja ydintehtävältä. Samassa yhteydessä olisi mahdollista selvittää työtehtävien suorittamiseen liittyvä osaaminen ja mielekkäisyys. Pääsääntöisesti kaikki työt sisältävät sekä mukavia että ikäviä työtehtäviä. On huomioitava, että toisen mielestä toiselle epämiellyttävät tehtävät saattavat olla mukavia. Tähän dilemmaan liittyen työn kuormittavuutta olisi mahdollisuus myös kehittää parempaan suuntaan. Samassa yhteydessä esiin nousisi myös mahdollisesti asioita, jotka on lupa jättää tekemättä tai tehdä matalammalla intensiteetillä. Näillä toimenpiteillä voisi olla mahdollista tutkia ja keventää henkilöstön työkuormaan liittyviä tekijöitä.

## 9.2 Riskikartoitus

Kokemus riskikartoitukseen osallistumisesta on Punkalaitumen kunnassa työntekijätasolla tutkimusaineiston mukaan melko alhainen. Vain 26 % työntekijätasolla työskentelevistä henkilöistä vastasi väittämän, että on osallistunut riskikartoitukseen joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Riskikartoitus on osa henkilöstön turvallisuuden tunteeseen liittyvää työhyvinvoinnin kokemusta. Kehitysjatukseksi riskikartoitusten säännöllisyyteen ja näkyvyyteen esitämme verkossa tehtävää, turvallista ja helposti lähestyttävää riskikartoitusta koko henkilökunnalle.

Ehdotamme, että työturvallisuuskeskuksen kehittämän Arkiarvi-menetelmän pohjalta muokataan esimerkiksi Webropol-yhteensopivaksi kysely, jonka avulla riskikartoitus toteutetaan. Arkiarvi on alun perin työturvallisuuskeskuksen kehittämä digitaalinen menetelmä riskiarviointiin. (Arkiarvi, n.d.)

Lomakkeiston avulla riskikartoituksen aineisto saataisiin sähköiseen muotoon ja arvioiden toistaminen säännöllisesti olisi vaivatonta ja aineiston pohjalta olisi mahdollista määritellä mittareita, joiden pohjalta riskiarvioinnin kehittämistä voitaisiin seurata. Samaan yhteyteen olisi mahdollista laatia raportointipohja läheltä piti tilanteiden kirjaamista varten. Tämän lisäksi läheltä piti tilanteet olisi pääpiirteittäin hyvä saattaa muun henkilöstön tietoisuuteen, jotta muutkin voisivat mahdollisesti välttyä vastaavanlaisilta tapahtumilta. Näillä toimenpiteillä olisi mielestämme mahdollista parantaa henkilöstön työhyvinvointia turvallisuudentunteeseen liittyvien osa-alueiden kohdalta.

### 9.3 “Pelisäännöt”

Organisaatioiden toiminta perustuu tiettyihin raja-arvoihin, jotka muodostavat toiminnalle ohjeet ja säännöt, joiden mukaan kaikkien työntekijöiden tulisi mahdollisuuksiensa mukaan toimia. Kuntien toimintaa ohjaavat jo lakisääteisesti useita eri asiakirjat. Kuntien toiminta pohjautuu demokratiaan, joka määrittelee toiminnalle tietynlaisen pohjan. Tämän lisäksi jokaisessa kunnassa on oltava hallintosääntö, jossa määritellään esimerkiksi yleinen ratkaisuväline. Tämän lisäksi työpaikoilla on arkisempia toimintaohjeita ja sääntöjä. Näin ollen jo lakisääteisesti kunnissa on olemassa raami yhteisille pelisäännöille. (Kuntaliitto, n.d.)

Tutkimusaineiston mukaan yhteisiin sääntöihin ja toimintatapoihin liittyvä väittämä korreloi ”olen tietoinen työyhteisömme yhteisistä tavoitteista” -väittämän kanssa. Korrelaatio väitteiden välillä on korkea (0,67  $p = 0,00$ ), josta voimme päätellä, että kokemus yhteisistä säännöistä, toimintatavoista ja tavoitteista liittyvät merkitsevästi toisiinsa. Yhteisiä tavoitteita, toimintaohjeita ja sääntöjä on varmasti kunnallisessa organisaatiossa olemassa ja ne on kirjattu. Kehitysehdotuksena esitämme tässä yhteydessä näkyvyyden parantamisen. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen laatima kuuden ruudun menetelmä lisää organisaation kokonaisvaltaista näkyvyyttä sekä lisää vuorovaikutusta (Liite 12). (Työterveyslaitos, n.d.)

Olisiko mahdollista saada organisaation toimintaan liittyvät tavoitteet ja toimintaohjeet paremmin esille, jotta ne pysyisivät mukana ajatuksissa arkityötä tehtäessä? Voisiko esimerkiksi tavoitteita ja ohjeistuksia tuoda esille arkipäivissä käytettäviin työvälineisiin, kuten seinäkalenteriin, hiirimattoon, sisäisen viestinnän taustakuviin tai huoneentauluksi taukotilaan? Organisaatioin päätavoitteita voisi tuoda esille myös rennommalla otteella, kuten esimerkiksi sarjakuvina, videoklippeinä tai musiikin muodossa, niin että ne jäisivät henkilöstölle paremmin mieleen kuin sähköisessä asiakirjassa jaettu teksti.

### 9.4 Palkitseminen

Aineistosta ilmeni selkeä kehittämisen tarve työstä palkitsemista kohtaan. Onnistumisesta palkitaan työssänini -väittämä, sai koko tutkimusaineistosta toiseksi alimman keskiarvon. Yleisesti palkka kunta-alalla koostuu tehtäväkohtaisen palkan lisäksi mahdollisesta henkilökohtaisesta palkanosasta. Lisäksi etenkin ylemmällä johdolla saattaa olla käytössä

johtajasopimuksia, joissa palkkausasioista on erikseen sovittu. Palkitseminen ei tarvitse kuitenkaan olla suoraa kytköksissä palkkaukseen. Kunnat joutuvat miettimään henkilöstöpolitiikkaansa uudelleen, koska eläköityminen on erityisesti kuntasektorilla merkittävää. Palkitseminen ja kannustaminen on yksi osa-alue, jolla voidaan turvata riittävä, motivoitunut, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Näin ollen tulevaisuudessa henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvointi tulee korostumaan entisestään. (Kauppinen, 2004, ss. 233–234)

Palkitseminen voi olla työhyvinvoinnin tekijä, mutta työhyvinvointia voidaan myös kehittää palkitsemisen avulla. Palkitsemisessa on tärkeää, että määräytymisperusteet ovat kaikkien tiedossa ja ne tukevat tavoitteellisesti päämäärä, johon ollaan pyrkimässä. Parhaimmillaan palkitseminen on sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa mahdolliseen palkitsemiseen. Palkitsemisessa tuleekin huomioida erityisesti henkilöstöä motivoivat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Ulkoiset tekijät motivoivat henkilöstöä yleensä hetkellisesti, sitä vastoin sisäisillä tekijöillä on todennäköisesti pitkäjänteisempiä vaikutuksia. Ulkoisia palkitsemisen muotoja voivat olla esineet ja tavarat, sisäiset menetelmät vastaavasti liittyvät vaikuttamismahdollisuuksiin, osaamisen kehittämiseen ja työskentelyilmapiiriin. Ulkoinen palkitseminen on organisaation toiminnassa usein helpompaa ja yksiselitteisempää kuin sisäinen palkitsevuus. (Ojala & Ahonen, 2003, ss. 179–180, 182)

Työntekijät kokevat sisäistä palkitsevuutta esimerkiksi silloin kun ovat varmoja siitä, että ovat suoriutuneet omista työtehtävistään erinomaisesti. Palkinto henkilökohtaisesta työsuoritteesta voi olla hyviin lopputuloksiin pääseminen työtehtävissä, jotka ovat yksilön kannalta merkityksellisiä organisaation kokonaisuudessa kuljettaessa kohti yhteisiä tavoitteita. Mitä vahvemmin työntekijä kokee henkilökohtaista palkitsevuutta, sitä motivoituneempi ja tehokkaampi hän on. Sisäistä mielihyvää työstään saava henkilö ei myöskään todennäköisesti havittele työpaikan vaihtoa. Tässä yhteydessä suullinen välitön palaute toimii tehokkaana palkitsemisen muotona, jonka juurruttaminen organisaatiokulttuuriin on mahdollista kiinnittämällä huomiota kiittämiseen, kannustamiseen ja positiivisen palautteen antamiseen. Välitöntä palautetta voitaisiin organisaatiossa kehittää yhteisöllisyyteen panostamalla. Liitteessä 3 esitellään työkalu, jonka avulla palautteen antamista on mahdollista kehittää ja harjoitella. Esimerkiksi juuri

välittömän palautteen antamisen kautta organisaatiokulttuuria voidaan kehittää palkitsevampaan suuntaan. (Manka & Manka, 2018, s. 156)

Organisaatioissa on olemassa paljon erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Tärkeää ulkoisessa palkitsemisessa on se, että henkilöstö pääsee osallistumaan mukaan palkitsemisprosessiin (Ojala & Ahonen, 2003, S. 180). Tästä lähtökohdasta katsottuna palkitsemiseen liittyvä kilpailu saattaisi aktivoida koko organisaation henkilöstöä miettimään, minkälainen työhyvinvointia edistävä teko, toiminto tai muu tekijä olisi motivoiva palkitsemiskohde juuri Punkalaitumen kunnassa. Esitämme, että yhteistyöorganisaatioissa voitaisiin järjestää palkitsemiseen liittyvä ideakilpailu, jonka pohjalta myös ulkoinen palkitseminen saataisiin osaksi työhyvinvoinninedistämistyötä.

## 9.5 Organisaation kehittäminen

Työn suunnitteluun panostaminen on organisaatiotason tehtävä, jolla on vaikuttavuutta koko organisaation kehittämiseen, mutta myös pienempiin työhön liittyviin osa-alueisiin. Työsuunnittelulla on esimerkiksi vaikuttavuutta sekä yksilötason työhyvinvointiin että koko organisaatiokulttuuriin. Kaikkia organisaatioita varmasti kehitetään, mutta henkilöstö ei välttämättä saa kosketuspintaa kehittämistyöhön. Työn suunnittelulla ja tavoitteiden määrittelyllä on mahdollista saada näkyväksi koko henkilöstölle organisaation kehittäminen. Työn suunnittelua voidaan tehdä monella eri tavalla ja usealla eri tasolla organisaatioissa. Työn suunnittelu voidaan jakaa esimerkiksi seuraavalla tavalla kolmelle eri tasolle. Ensimmäinen taso sisältää insinöörimäisen lähestymistavan työn suunnitteluun. Toisena tasona nähdään motivaatiotaso ja kolmantena tasona sosiotekninen lähestymistapa. (Cummings & Worley, 2009 ss. 376–377)

Insinöörimäisessä lähestymistavassa keskitytään siihen, miten tuotantoprosessia voidaan teknisesti kehittää. Insinöörimäisen lähestymistavan lopputuloksena on hyvin perinteinen työpaikka ja hyvin perinteiset työtavat. Sosiotekninen lähestymistapa puolestaan korostaa yhteisöllisyyden ja ihmissuhteiden välisiä merkityksiä työskentelyarjessa. (Cummings & Worley, 2009 s. 377)



Motivaatioon perustuva lähestymistapa ottaa mukaan työn suunnitteluun ja tätä kautta organisaation kehittämiseen koko henkilöstön. Motivaatiotasolla tapahtuva työnsuunnittelu sisältää ydinulottuvuuksien tunnistaminen. Ydinulottuvuuksien tunnistamiseen liittyy myös kokonaisten työsuoritusten luoma mielekkyys ja riittävä haastavuus, jotta motivoituminen mahdollistuu. Nähdään, että mitä selkeämmin työtehtävät linkittyvät kehitettävään kokonaisuuteen, sitä motivoituneempia työntekijät keskimäärin ovat. Mitä merkityksellisempänä työ koetaan, sitä parempi työmotivaatio myös kesimäärin on. Kehittäminen tulee siis liittää aktiivisesti myös suorittavan tason työtehtäviin, jotta sillä ylletään työhyvinvoinnin näkökulmia edistäviin lopputuloksiin.

(Cummings & Worley, 2009 ss. 377–379)

Motivaatiota on mahdollista kasvattaa kohti organisaation yhteisiä tavoitteita myös lisäämällä autonomiaa eli itsemääräämisoikeutta omaa työtään kohtaan. Tutkimukset osoittavat, että kehittäminen on tehokkaampaa ja mielekkäämpää mitä enemmän työntekijät pystyvät vapaasti vaikuttamaan työtehtäviensä tekemiseen. Nähdään että mitä enemmän työntekijän on mahdollista vaikuttaa työtehtäviinsä liittyviin aikatauluihin, resursseihin sekä työtapoihin sitä motivoituneempi hän on myös kehittämään omaa ja koko organisaation toimintaa. Organisaation kehittämisen tulee siis muodostua motivaation ympärille. Motivaatio syntyy tietoisuudesta, tavoitteista ja työntekijän omasta vaikuttamismahdollisuudesta. (Cummings & Worley, 2009 s. 379)

Ehdotamme, että työn suunnittelussa otetaan tarvittaessa käyttöön JDS-mittaristo. Kyseinen mittaristo on rakennettu Excel-tilukkolaskentaohjelmaan, joka laskee automaattisesti tulokset. Tuloksista ilmenee työnsuunnitteluun liittyvät osa-alueet, joiden kautta organisaation tavoitteita voidaan tuoda osaksi jokaisen henkilön työsuoritusta. Lisäksi mittariston kautta saadaan työntekijältä tieto siitä, missä organisaation kehittymistoiminta ilmenee. Toimitamme yhteistyöorganisaatiolle pohjamateriaalin JDS-mittaristosta (liite 4). (Handolin, 2013, ss. 40–43)

## 9.6 Esimiestyöskentely

Turvallisuuteen liittyvät osa-alueet nousevat eniten kehittämistä vaativiksi asioiksi esimiestyöskentelyn näkökulmasta. Kun tulokset erotellaan esimiestehtävissä olevien ja muun henkilöstön välillä niin turvallisuuteen liittyvät asiat korostuvat entisestään. Riskikartoitukseen ja läheltä piti tilanteiden käsittelyyn liittyvät asiat erottuvat tutkimusaineistosta kehittämistä vaativiksi osa-alueiksi. Tämän asiakokonaisuuteen esitimme kehittämisidean luvussa 9.2. Esimiestyön näkökulmasta tämän toteuttaminen on varmasti erittäin hyödyllistä, koska sitä kautta on mahdollisuus saada suoria viestejä työntekijätason kokemuksta turvallisuudesta. Turvallisuuden tunne on yksi merkittävä osa työhyvinvointia.

Esimiestyölle latautuu tutkimustulosten perusteella osastotasolla selvitettävä asia. Tutkimustulokset osoittavat, että esimiestasolla työskentelevät kokevat työhyvinvointinsa paremmaksi kuin muu henkilöstö. Tämän tutkimustuloksen varjolla esitämme, että yhteistyöorganisaation eri toiminta osastot käsittelevät tutkimuksessa tuotetut osastokohtaiset tutkimustulokset ja laativat yhteistyössä omalle osastolleen työhyvinvoinnin edistämiseksi kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelma voi olla hyvin yksinkertainen ja konkreettinen asiakirja, jonka avulla työhyvinvoinnin tasoa lähdetään osastokohtaisesti nostattamaan.

Niin kuin jo aikaisemmin on todettu, työhyvinvoinnin edistäminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa on erityisesti esimiestyön näkökulmasta useita erilaisia asiayhteyksiä ja toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Asioita on lähdettävä kehittämään määrätietoisesti mutta maltillisesti. Työhyvinvoinnin edistämistyö ei tule koskaan valmiiksi ja siihen vaikuttavat osatekijät elävät ja heilahtelevat muiden muuttuvien tekijöiden mukana. Työhyvinvoinnin edistäminen on kuitenkin oltava mukana jokapäiväisessä organisaation toiminnassa, jotta sitä voidaan pitää yhtenä menestystekijänä.

## 10 Lopuksi

Opinnäytetyöprosessimme myötä onnistuimme selvittämään tutkimustehtävään liittyviä kysymyksiä. Aineiston pohjalta esitimme selkeitä kehittämis ehdotuksia

organisaatiotasoisesti. Tämän lisäksi toimitimme yhteistyöorganisaatiollemme osastokohtaiset tulokset työhyvinvointikyselystä, joiden pohjalta he pystyvät laatimaan myös osastokohtaisia tavoitteita työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä arvioimaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumista.

Uskomme, että työhyvinvoinnin edistäminen tulee korostumaan tulevaisuuden työskentelytavoissa ja toimintamalleissa vielä nykyistäkin enemmän. Työhyvinvointi tulee nousemaan yhdeksi tärkeimmistä menestystekijöistä organisaatioiden toiminnoissa ja kehittämisessä. Tämä vaatii organisaatioiden johtajilta ja esimiehiltä keskittymistä kokonaisvaltaiseen kehittämistyöhön, taitoja johtaa ihmisiä sekä resurssien osoittamista henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi. Tämän rinnalla on kuitenkin hyvä muistaa, että loppupeleissä kaikki hyvinvointi lähtee ihmisestä itsestään, itsensä johtamisesta, oman sisäisen tasapainon ja motivaation löytämisestä.

Kaikki tulevaisuuden hyvät käytännöt ja kehittämistoimenpiteet ovat varmasti rohkeita ja innovatiivisia. Työhyvinvoinnin osa-alueellakin on varmasti löydettävissä paljon aivan uudenlaisia menettelytapoja. Tämän opinnäytetyön yhteenvetona koostettakoon, että työhyvinvoinnin kehittäminen ja kehittyminen vaatii halun ja rohkeuden lisäksi tavoitteita, yhteistyötä, kykyä arvioida toiminnan vaikuttavuutta, turvalliset olosuhteet sekä avoimuutta ja luottamusta. Toivomme, että Punkalaitumen kunta pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia ja kehittämis ehdotuksia organisaationsa toiminnassa. Olemme tyytyväisiä opinnäytetyöprosessiimme, tutkimuksen toteuttamiseen sekä siihen mitä olemme itse oppineet työhyvinvoinnin käsitteestä ja sen kehittämisestä. Suunnataan siis katseet kohti entistä parempaa hyvinvointia.

## Lähteet

- Andersson, B. & Heiskanen, M. (2004). Henkilöstö kunnan palvelutuotannon strategisena voimavarana. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.), *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla* (ss.259-309). Gummerus.
- Arkiarvi. (n.d.). *Työkalu arjen riskien kartoittamiseen*. Haettu 5.12.2020 osoitteesta <https://arkiarvi.fi/>
- Cummings, T. & Worley, C. (2008). *Organization Development & Change*. Cengage Learning.
- Handolin, V-V. (2013). *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana* (väitöskirja, Vaasan yliopisto). Acta Wasaensia. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-477-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf)
- Heikkilä, T. (2004). *Tilastollinen tutkimus*. Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja Kirjoita*. Tammi..
- Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK. (n.d.) Haettu 23.12.2020 osoitteesta <https://www.hamk.fi/amk-tutkinto/sosionomi-amk/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Kananen, J. (2014). *Verkkotutkimus opinnäytetyönä, laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas*. Jamk julkaisut.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - Kehittämishjelman laatiminen*. Kauppakamari.
- Kauppinen, M. (2004). Kuntakohtaiset erot työhyvinvoinnin toteutuksessa ja edellytyksissä. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.), *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla* (ss.251–275). Gummerus.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hyvinvoiva organisaatio tuottaa ja menestyy!* Kauppakamari.
- Kondo, M. & Sonenshein, S. (2020). *Konmari - työnilon löytämisen taika*. Bazar Kustannus Oy.
- Kuntaliitto. (2019). *Kunta-alan työmarkkinat ajankohtaiskatsaus*. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/KT%20PALOLA%20Jorma%20Kokkola%2011%2010%202019.pdf>
- Kuntaliitto. (n.d.). *Kunnat ja kuntayhtymät*. Haettu 08.12.2020 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/kunnat-ja-kuntayhtymat>
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.

- Lindström, K. & Leppänen, A. toim. (2002). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos.
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja*. Tammi.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. (2000). *Tilastollisen kuvauksen perusteet. Metodologia – sarja 2*. Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Kokeellisen tutkimuksen perusteet ihmistieteissä. Metodologia – sarja 10*. Methelp Ky.
- Mäkisalo, M. (2003). *Yhdessä onnistumme – Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Tammi.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. WSOY.
- Punkalaitumen kunta. (2019). *Taloussuunnitelma 2020–2021*. Haettu 04.01.2021 osoitteesta [https://www.punkalaidun.fi/punkalaidun\\_nettiliitetiedostot/ editori materiaali//32920.pdf?name=Talousarvio\\_2019?name=Talousarvio\\_2019\\_ja\\_taloussuunnitelma\\_2020-2021](https://www.punkalaidun.fi/punkalaidun_nettiliitetiedostot/ editori materiaali//32920.pdf?name=Talousarvio_2019?name=Talousarvio_2019_ja_taloussuunnitelma_2020-2021)
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Edita.
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIpress.
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointijohtamistehtävänä - Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIpress.
- Työterveyslaitos. (n.d.). Kuuden ruudun menetelmä. Haettu 15.12.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2018/08/Kuuden-ruudun-kartta.pdf>
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Työhön liittyvä lainsäädäntö*. Haettu 14.12.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyohon-liittyva-lainsaadanto/>
- Työturvallisuuslaki 738/2002 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Valli, R. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS - kustannus.
- Valtiovarainministeriö. (n.d.) *Kunnat*. Haettu 5.11.2020 osoitteesta <https://vm.fi/kunta>
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand.

Vuorento, R. (2004). Kuntien lähiajan toimintaympäristö. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.), *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla* (ss.23–35). Gummerus.

Liite 1 Kyselylomake

## TYÖHYVINVOINTI - PUNKALAITUMEN KUNTA

### 1. TAUSTA TIEDOT:

#### Työskentely-yksikkö: \*

- hallintotoimi
- tekninen toimi
- Pohjoisseudun koulu
- Keskuskoulu
- Yhteiskoulu / Lukio
- hyvinvointi
- varhaiskasvatus

### 2. Asema organisaatiossa: \*

- esimies
- muu henkilöstö

### 3. Palvelussuhde: \*

- määräaikainen
- toistaiseksi voimassa oleva

#### 4. TERVEYS:

5 = täysin samaa mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

3 = ei osaa sanoa

2 = jokseenkin eri mieltä

1 = täysin eri mieltä

valitse sopivin vaihtoehto: \*

	1	2	3	4	5
ergonomia on huomioitu työssäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työmääräni tuntuu sopivalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työterveyshuolto on toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen innostunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
terveydentilani on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
syön terveellisesti töissä ollessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
noudatan terveellisiä elintapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni toiminta tukee työhyvinvointiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minulla on riittävästi aikaa työstä palautumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Seuraavilla toimenpiteillä työnantaja voisi edistää terveyttäni:




## 6. TURVALLISUUS:

5 = täysin samaa mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

3 = ei osaa sanoa

2 = jokseenkin eri mieltä

1 = täysin eri mieltä

valitse sopivin vaihtoehto: \*

	1	2	3	4	5
tunnen työpaikkani turvallisuussuunnitelman sisällön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiedän työhöni liittyvät oikeudet ja velvollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
väkivallan uhka on epätodennäköinen työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen osallistunut riskikartoitukseen työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työympäristöni on turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
läheltä piti -tilanteet käsitellään työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työskentelen turvallisuussuunnitelman ja turvallisuusohjeiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Seuraavilla toimenpiteillä työnantaja voisi edistää turvallisuutta työpaikallamme:


**8. YHTEISÖLLISYYS:****5 = täysin samaa mieltä****4 = jokseenkin samaa mieltä****3 = ei osaa sanoa****2 = jokseenkin eri mieltä****1 = täysin eri mieltä****valitse sopivin vaihtoehto: \***

	1	2	3	4	5
työyhteisön toiminta on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työyhteisössä on hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työyhteisössä ei ole ongelmatilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni johtamistapa tukee yhteishenkeämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan työtovereiltani tukea ja kannustusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen tietoinen työyhteisömme yhteisistä tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työyhteisössämme on selkeät toimintaohjeet ja säännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Seuraavilla toimenpiteillä olisi mahdollista edistää yhteisöllisyyttä työpaikallamme:**


**10. ARVOSTUS:****5 = täysin samaa mieltä****4 = jokseenkin samaa mieltä****3 = ei osaa sanoa****2 = jokseenkin eri mieltä****1 = täysin eri mieltä****valitse sopivin vaihtoehto: \***

	1	2	3	4	5
arvostan itseäni ja omaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen tekeväni tarpeellista työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etenemismahdollisuudet työpaikallani ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan positiivista palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan rakentavaa palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
onnistumisesta palkitaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimies arvostaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työyhteisön muut jäsenet arvostavat osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osaamiseni vastaa tällä hetkellä työtehtäviäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Seuraavilla toimenpiteillä voisimme vahvistaa arvostusta työpaikallamme:**


**12. OSAAMINEN:****5 = täysin samaa mieltä****4 = jokseenkin samaa mieltä****3 = ei osaa sanoa****2 = jokseenkin eri mieltä****1 = täysin eri mieltä****valitse sopivin vaihtoehto: \***

	1	2	3	4	5
innostun uuden oppimisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osallistun säännöllisesti koulutuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työnantajani mahdollistaa ammatillisen kehittymisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pystyn käyttämään osaamistani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
voin työssäni hyödyntää luovuuttani / vaihtoehtoisia työmenetelmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hallitsen työskentelyvälineeni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisaatiotamme kehitetään aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uusiin ideoihin suhtaudutaan työpaikallani rakentavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Seuraavilla toimenpiteillä työnantaja voisi vahvistaa osaamistani / osaamistamme:**


## 14. TASA-ARVO

**5 = täysin samaa mieltä**

**4 = jokseenkin samaa mieltä**

**3 = ei osaa sanoa**

**2 = jokseenkin eri mieltä**

**1 = täysin eri mieltä**

**valitse sopivin vaihtoehto: \***

	1	2	3	4	5
sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu työpaikallani hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikkani johtamistapa on oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työt jaetaan työyhteisössäni oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ikä tasa-arvo toteutuu työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
en ole havainnut työpaikallani ahdistelua tai häirintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
en ole havainnut työpaikallani epäasiallista kohtelua enkä syrjintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kaikkia ihmisiä kohdellaan työpaikallani suvaitsevaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osaan toimia, mikäli havaitsen asiatonta käytöstä työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Seuraavilla toimenpiteillä voisimme edistää tasa-arvoisuutta työpaikallamme:**


**16. Lisäksi haluaisin kertoa työhyvinvoinnin edistämiseen liittyen seuraavan asian / idean / kehittämissuosituksen:**


## Liite 2 Työkalu: Oman kuormittuneisuuden arviointi

## TYÖKALU:OMAN KUORMITTUNEISUUDEN ARVIOINTI

Vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Työkyky	(0 erittäin huono - 10 erittäin hyvä)
Oletetaan että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Minkä määrän antaisit nykyiselle työkyvyillesi	

Kuormittuneisuus	(0 ei lainkaan rasittava - 10 erittäin rasittava )
Kuinka psyykkisesti rasittavaksi koet työsi tavanomaisena päivänä?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Kuinka fyysisesti rasittavaksi koet työsi tavanomaisena päivänä?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Stressi	(0 en lainkaan - 10 erittäin paljon)
Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko nykyisin tällaista stressiä?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palautuminen	(0 en lainkaan - 10 erittäin hyvin)
Koetko palautuvasi työstäsi vapaa-ajalla ennen seuraavaa työpäivää/työvuoroa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sairaspäivien määrä	(valitse vaihtoehtoista 1-5)
Kuinka monta kokonaista päivää olet ollut poissa työstä terveydentilasi vuoksi (sairauden tai terveyden hoito tai tutkiminen) viimeisen vuoden (12kk) aikana	
en lainkaan	1
korkeintaan 9 päivää	2
10-24 päivää	3
25-99 päivää	4
100-365 päivää	5

Tulevaisuus	(valitse vaihtoehtoista 1-5)
Oletko viime aikoina tuntenut itsesi toivorikkaaksi tulevaisuuden suhteen.	
usein	1
melko usein	2
silloin tällöin	3
melko harvoin	4
en koskaan	5

### Liite 3 Työkalu: Yhteisöllisyyden lisääminen

Miettikää omaa työpaikkaanne seuraavien kysymysten avulla ja pohtikaa mitä mahdollisille puutteille voitaisiin yhdessä tehdä

	Kyllä	Ei
Käydäänkö keskustelua myönteisessä hengessä?		
Onko keskustelu innostunutta?		
Otetaanko keskusteluissa esille sekä kielteisiä, että myönteisiä asioita?		
Juodaanko kahvia yhdessä vai omassa huoneessa?		
Onko työntekijöiden välillä syntynyt kuppikuntia?		
Ovatko työhuoneiden ovet auki?		
Pidetäänkö yhteisiä juhlia?		
Kuuluuko käytäviltä naurua?		
Pysyykö kielenkäyttö työpaikalle sopivana?		
Tervehtivätkö kaikki toisiaan?		
Sallitaanko huumori, ja onko se kaikkien mielestä hyväksyttävää?		

Kokeile seuraavia keinoja yhteisöllisyyden kasvattamiseksi yhden viikon ajan.

Kuvaa jälkikäteen, miltä sinusta tuntui siinä tilanteessa ja mitä seurauksia toimenpiteellä oli

Toimenpide	Miltä minusta tuntui ja mitä siitä seurasi
Anna positiivinen palaute toisten kuullen vähintään yhdelle työtoverillesi päivässä	
Kehu yksi työtoveri päivässä "selän takana"	
Kerro jollekin työtoverille jokin mukava asia, joka on jäänyt hänestä mieleesi	
Kättele ja halaa jokainen työtoverisi	
Kirjoita jaettaville lapuille mukavia sanoja, jotka tosissasi haluat työtoverillesi osoittaa. Aloita: "Minusta sinä olet niin..."	

Tee viikon päätteeksi mielessäsi tai paperilla inventaario omista palautetoimistasi viikon aikana.

Voit myös jakaa sen sähköpostissa.



**Liite 4 JDS – mittaristo**

## Job Diagnostic Survey

Use the scales below to indicate whether each statement is an accurate or inadequate description of your present or most recent job. After completing the instrument, use the scoring key to compute a total score for each of the core job characteristics.

5 = Very descriptive

4 = Mostly descriptive

3 = Somewhat descriptive

2 = Mostly nondescriptive

1 = Very nondescriptive

1. I have almost complete responsibility for deciding how and when the work is to be done.
2. I have a chance to do a number of different tasks, using a wide variety of different skills and talents.
3. I do a complete task from start to finish. The results of my efforts are clearly visible and identifiable.
4. What I do affects the well-being of other people in very important ways.
5. My manager provides me with constant feedback about how I am doing.
6. The work itself provides me with information about how well I am doing.
7. I make insignificant contributions to the final product or service.
8. I get to use a number of complex skills on this job.
9. I have very little freedom in deciding how the work is to be done.
10. Just doing the work provides me with opportunities to figure out how well I am doing.
11. The job is quite simple and repetitive.
12. My supervisors or coworkers rarely give me feedback on how well I am doing the job.
13. What I do is of little consequence to anyone else.
14. My job involves doing a number of different tasks.
15. Supervisors let us know how well they think we are doing.
16. My job is arranged so that I do not have a chance to do an entire piece of work from beginning to end.
17. My job does not allow me an opportunity to use discretion or participate in decision making.

18. The demands of my job are highly routine and predictable.
19. My job provides few clues about whether I'm performing adequately.
20. My job is not very important to the company's survival.
21. My job gives me considerable freedom in doing the work.
22. My job provides me with the chance to finish completely any work I start.
23. Many people are affected by the job I do.

## 2. Scoring Key:

Skill variety (SV) (items #2, 8, 11\*, 14, 18\*) = \_\_\_ /5 = \_\_\_

Task identity (TI) (items #3, 7\*, 16\*, 22) = \_\_\_ /4 = \_\_\_

Task significance (TS) (items #4, 13\*, 20\*, 23) = \_\_\_ /4 = \_\_\_

Autonomy (AU) (items #1, 9\*, 17\*, 21) = \_\_\_ /4 = \_\_\_

Feedback (FB) (items #5, 6, 10, 12\*, 15, 19\*) = \_\_\_ /6 = \_\_\_

(Note: For the items with asterisks, subtract your score from 6.)

Total the numbers for each characteristic and divide by the number of items to get an average score.

3. Now you are ready to calculate the MPS by using the following formula:

Motivating Potential Score (MPS) =  $(SV + TI + TS) / 3 \times AU \times FB$

MPS scores range from 1 to 125.

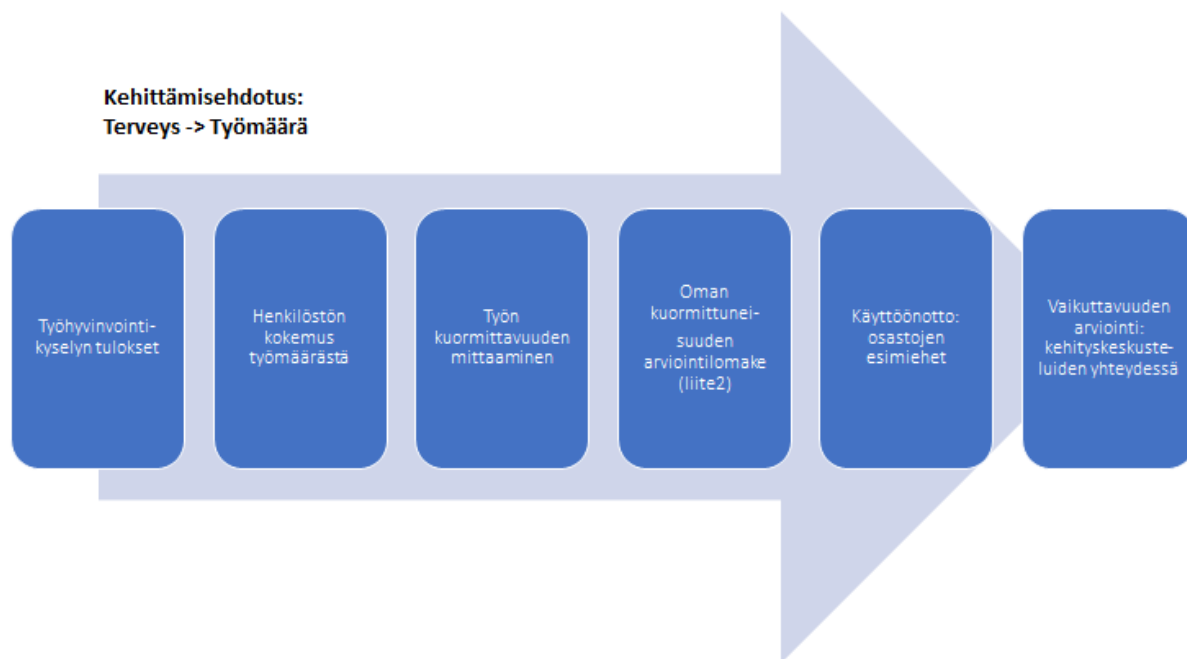
## Liite 5: Suomennettu ja muokattu JDS-mittaristo

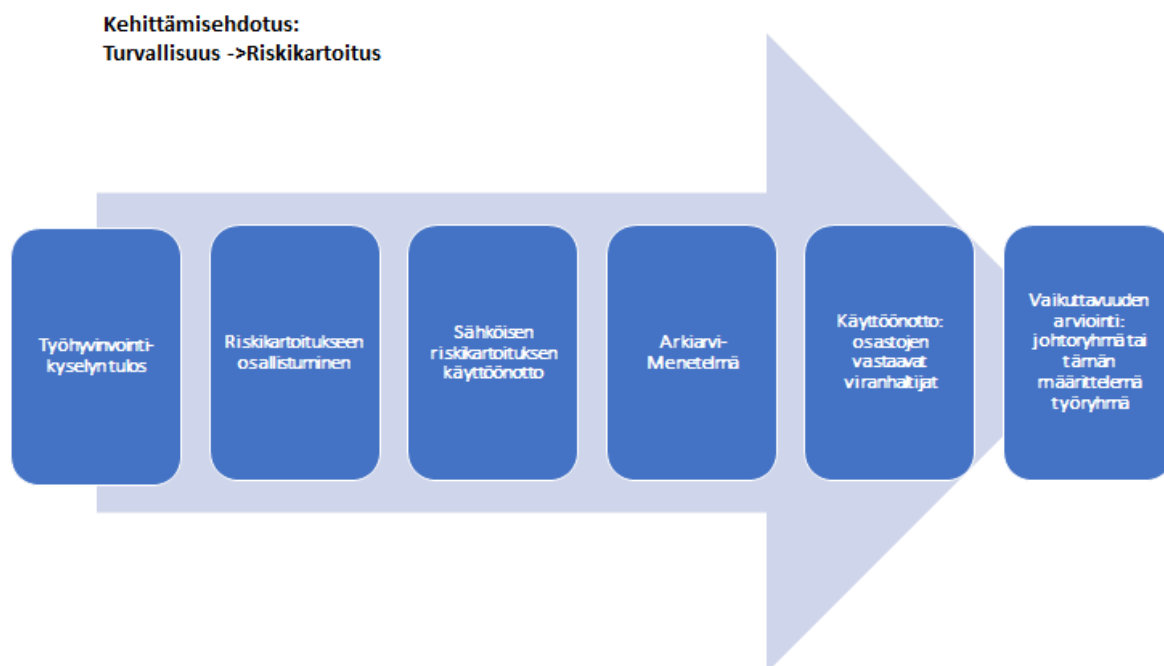
### JDS-Tutkimus

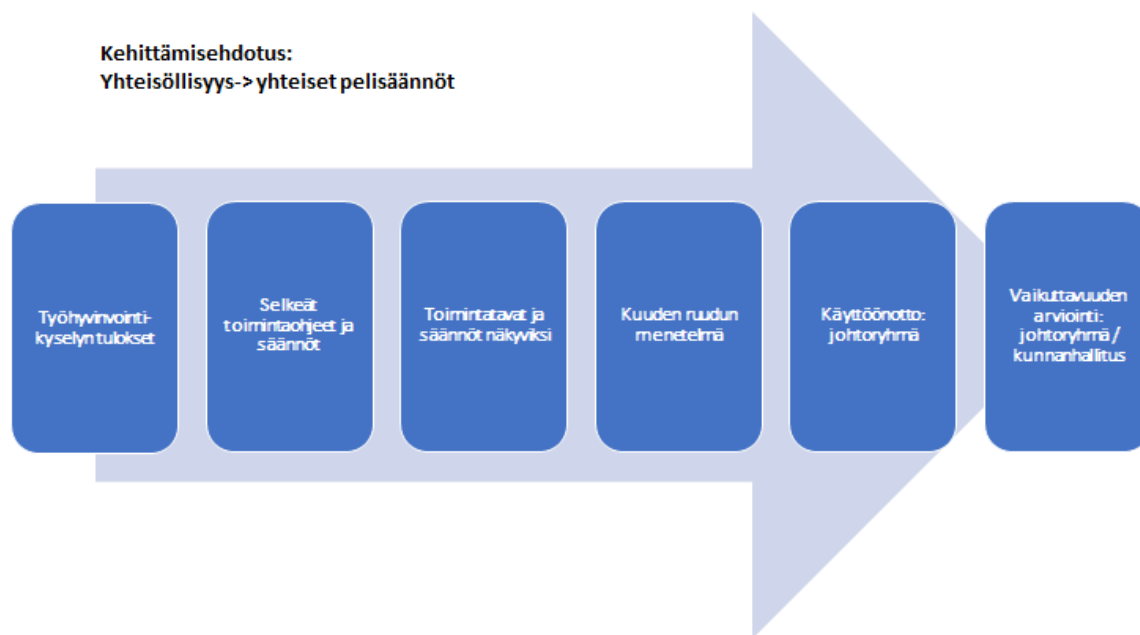
Valitse alla olevista väittämistä sopivin vaihtoehto

- 5 = Täysin samaa mieltä  
 4 = Melko samaa mieltä  
 3 = Jonkin verran samaa mieltä  
 2 = Melko eri mieltä  
 1 = Täysin eri mieltä

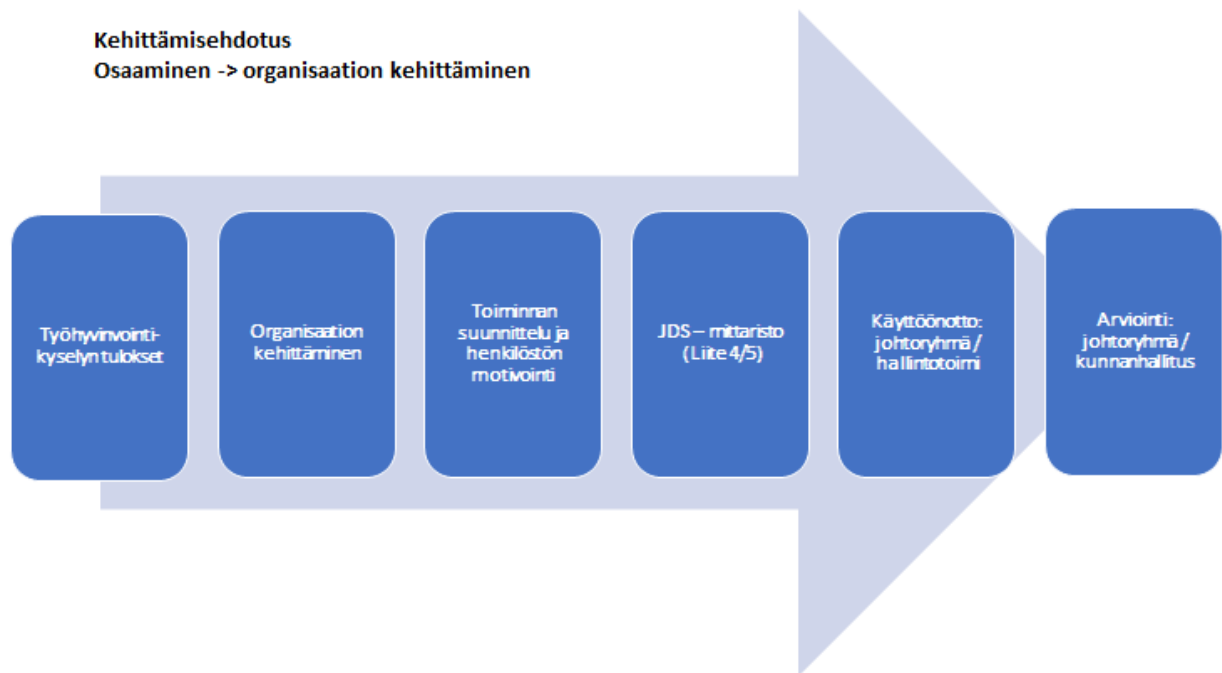
1	Saan lähes itsenäisesti päättää miten työni teen ja milloin se on valmis	
2	Työni tarjoaa minulle monipuolisesti erilaisia ja eri tasoisia tehtäviä.	
3	Työssäni minun on mahdollista tehdä tehtävä täysin valmiiksi asti. Työni jälki on näkyvä	
4	Se kuinka hyvin työni teen vaikuttaa monen ihmisen elämään.	
5	Saan esimieheltäni jatkuvasti palautetta työstäni	
6	Työn tekeminen itsessään antaa minulle palautetta	
7	Minun työni rooli on lopputuloksen kannalta merkittävää	
8	Työni tarjoaa minulle monipuolisesti erilaisia ja eri tasoisia tehtäviä.	
9	Minulla ei ole mahdollisuutta juurikaan vaikuttaa siihen, miten työ tulisi tehdä	
10	Saan tekemästäni työstä vihjeitä siitä työskentelenkö hyvin.	
11	Työni on varsin yksinkertaista ja toistuvaa	
12	Esimieheni ja työtoverini antavat minulle harvoin palautetta miten työssäni onnistun	
13	Työni on varsin merkityksentöntä muille ihmisille.	
14	työssäni on paljon eri tehtäviä	
15	Esimieheni kertoo miten hänen mielestään työssä onnistun.	
16	Työni on järjestetty siten, eten voi tehdä koko tehtävää alusta loppuun	
17	työssäni minun ei ole mahdollista käyttää oma-aloitteisuutta tai itsenäistä harkintaa	
18	Työni on laajalti rutiinomaista ja ennakoitavaa	
19	Työni ei anna minulle vihjeitä suoriudunko kelvollisesti	
20	Työni ei ole kunnan kannalta merkittävää	
21	Minulla on laajat vapaudet järjestää työni haluamallani tavalla	
22	Voin tehdä aloittamani työn loppuun saakka	
23	Työni vaikuttaa moneen eri ihmiseen.	

**Liite 6: kehittämisehdotuskaavio 1**

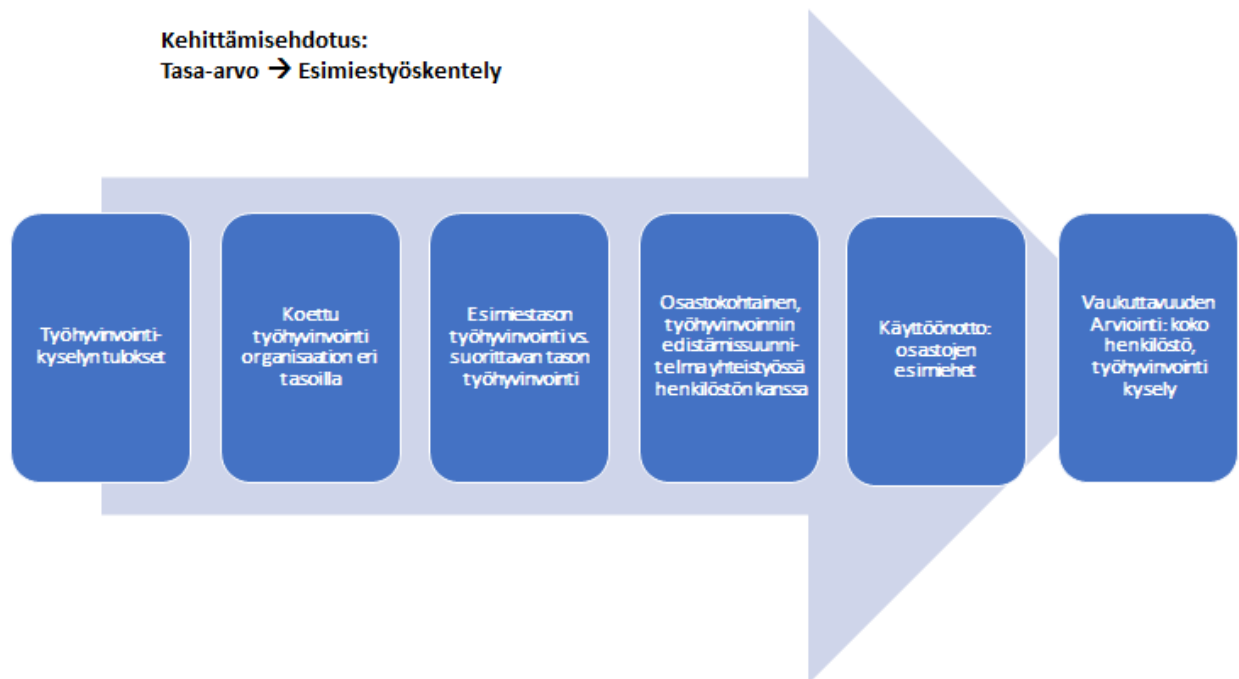
**Liite 7: kehittämis ehdotuskaavio 2**

**Liite 8: kehittämis ehdotus kaavio 3**

**Liite 9: kehittämis ehdotuskaavio 4**

**Liite 10: kehittämisehdotuskaavio 5**



**Liite 11: kehittämis ehdotuskaavio 6**

## liite 12 Kuuden ruudun menetelmä

# Kuuden ruudun kartta

## Tehtävä:

Kirjaa tähän työyhteisössä käydyn keskustelun pohjalta muotoutuneet prioriteetit.



1. strategiaa tukeva tehtävä	2. strategiaa tukeva tehtävä	3. strategiaa tukeva tehtävä
4. strategiaa tukeva tehtävä	5. strategiaa tukeva tehtävä	Loput 5 %



## Kuuden ruudun kartta organisaation priorisoinnin apuna

1/2

**Kuuden ruudun kartta** on eräs tapa kirkastaa organisaation fokus ja viestiä sen prioriteetit asiantuntijoille. Menetelmä **vähentää moniajota** ja auttaa varmistamaan, että kaikkialla organisaatiossa tehtävä **työ on strategian mukaista**.

Menetelmä lisää organisaation **läpinäkyvyyttä**. Se ehkäisee myös tilanteita, joissa uusia hankkeita käynnistettäisiin ilman, että olisi tarkastettu, onko niitä realistista toteuttaa käytettävissä olevan ajan puitteissa, tai onko vastaavia hankkeita käynnissä tai toteutettu muulla organisaatiossa.

© Työterveyslaitos



## Kuuden ruudun menetelmässä on kolme vaihetta

2/2

### Vaihe 1.

Organisaation johto nimeää viisi tärkeintä ja konkreettista strategiaa tukevaa tehtävää/asiakokonaisuutta (ei tavoitetta). 95 % ajasta tulee käyttää näiden edistämiseen. Johto laatii kuvion, jossa on kuusi ruutua. Niistä viisi nimetään tärkeiksi tunnistettujen tehtävä- tai asiakokonaisuuksien mukaisesti. Kuudes ruutu on "lopun 5 %". Nykyisen tehtävälistan tehtävät sijoitetaan ruutuihin. Sellaiset tehtävät, jotka eivät kuulu viiden tärkeimmän asiakokonaisuuden alle, kirjataan ruutuun "lopun 5 %".

### Vaihe 2.

Kun organisaatiotason kuuden ruudun tehtävälista on tehty, asiantuntijat luovat oman kuuden ruudun tehtävälisansa esimiehensä tuella. Kaikkien työntekijöiden tehtävälislojen tulee perustua organisaatiotason viiteen ruutuun. Näin varmistetaan, että yksittäisten asiantuntijoiden toiminnan fokus on organisaation strategian mukainen.

### Vaihe 3.

Kuuden ruudun tehtävälistaa käytetään työn ja prioriteettien seuraamiseen. Se auttaa esimiehiä tukemaan asiantuntijoiden työtä. Sen avulla saa nopeasti selville työntekijöiden prioriteetit ja toimet. Esimies voi korjata suuntaa, jos lista kertoo, että asiantuntija keskittyy väärin asioihin.

© Työterveyslaitos