



Haaga-Helia  
ammattikorkeakoulu Oy

# Työkykyjohtamisen kehittäminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen - case Kangasala

Hannakaisa Haanpää

Master-opinnäytetyö  
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat  
2021



<b>Tekijä(t)</b> Hannakaisa Haanpää	
<b>Suuntautuminen</b> Johtajuus ja henkilöstövoimavarat	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työkykyjohtamisen kehittäminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen - case Kangasala	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 73 + 12
<p>Kehittämistyön taustana on Kangasalan kaupungissa toimivan ateria- ja siivouspalvelun sairauslomien runsaus ja niiden tavoitteellinen vähentäminen työkykyjohtamisen keinoin. Kehittämistyön tavoitteena on saada aikaan tutkimustulosten ja teorian tiedon avulla työkaluja esimiestyöhön löytäen keskeisimmät haasteet poissaolojen syntyyn sekä niiden vähentämiseen. Tämä tutkimus rajattiin koskemaan sairauspoissaoloja ja niiden vähentämistä, koska se on määritelty kaupungin strategiasta kaikkien yhteiseksi tavoitteeksi vuodelle 2021. Tässä tutkimuksessa alkutilanteen analyysinä käytettiin runsaita sairauspoissaolomääriä sekä niiden tilastotietoja edellisiltä vuosilta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullisia ja määrällisiä tutkimuksia. Lähestymistapana oli palvelumuotoilu sekä toimintatutkimus, joiden avulla saatiin henkilöstöä osallistettua kehittämiseen. Aineistoa kerättiin kahdesta työhyvinvointikyselyistä ja niistä tehtyjen analyysien sekä toimenpiteiden pohjalta, lisäksi toteutettiin teemahaastattelut neljälle esimiestyötä tai henkilöstöhallinnon johtamista tekeväälle henkilölle. Työpajoja ja niissä tehtyä havainnointia järjestettiin koko ateria- ja siivouspalveluiden henkilöstölle.</p> <p>Kehittämistyö käynnistettiin vuoden 2020 alusta ateria- ja siivouspalveluissa organisaatiomuutoksella, jossa lähiesimiestyötä pyrittiin kohdentamaan enemmän kentällä tapahtuvaksi ja työntekijöiden keskuudessa näkyväksi, sekä keskittämällä yhteistyö työterveyshuollon kanssa varhaisen ja tehostetun tuen osalta yhdelle esimiehelle. Kangasalan kaupungissa käynnistyi ”Hyvinvoiva ja aktiivinen”-Kangasala työhyvinvointihanke, jonka osana mm. työhyvinvointikyselyiden käytänteet muuttuivat, henkilöstön työhyvinvointiin liittyvien tietoisuuksien ja koulutusten määrää lisättiin, esimiestyötä kehitettiin kokonaisuudessa. Ateria- ja siivouspalveluissa lisättiin systemaattista seuranta sairauspoissaolojen osalta välittämisen kulttuurin lisäämisellä.</p> <p>Työpajojen avulla saatiin luotua positiivista mielikuvaa työolosuhteista, työn sisällöstä sekä eduista, joita työskentely Kangasalan kaupungissa työskentely työntekijälle tuo. Omasta työstä yhdessä löydetyt hyvät asiat kantavat eteenpäin. Lisäksi työpajoissa löydettiin mukautettuun työhön soveltuvia tehtäviä runsaasti, joiden käyttöönotto helpottuu. Kehittämistuotosten osalta ateria- ja siivouspalveluihin on luotu toimintamalli, jossa pelisäännöt sekä kaupungin yhteiset toimintamallit kohtaavat ja näiden toteuttaminen on joka päiväistä työtä arjessa. Näin varhaisen - ja tehostetun tuen toimet saadaan käyttöön, ja positiivinen suunta sairauspoissaoloissa saadaan pysyväksi välittämällä, motivoimalla sekä johtamalla yhdenvertaisesti, tasa-arvoisesti ja luotettavasti.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sairauspoissaolot, työkykyjohtaminen, mukautettu työ, työhyvinvointi, osallistaminen, työnantajakuva	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kehittämistyön lähtökohdat .....	1
1.2	Tavoitteet ja tehtävän rajausta .....	2
1.3	Toimeksiantaja.....	3
2	Työkykyjohtaminen.....	7
2.1	Strateginen ajattelu osana työhyvinvointia .....	11
2.2	Sitoutuneisuus .....	14
2.3	Työntekijäkokemus .....	17
2.4	Motivaatio .....	18
2.5	Käsitteiden eroavaisuudet.....	19
3	Sairauspoissaolot ja varhainen puuttuminen .....	21
3.1	Sairauspoissaolot.....	21
3.2	Lakisääteiset velvoitteet .....	23
3.3	Varhainen puuttuminen .....	24
3.4	Varhaisentuen toimenpiteet.....	25
3.5	Tehostetun tuen toimenpiteet.....	27
3.6	Työhön paluun tuki.....	27
4	Kehittämistyön menetelmät ja toteutus .....	31
4.1	Tutkimusongelma.....	33
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	34
4.3	Tiedonkeruu.....	36
4.4	Aineistojen analyysi ja mittaaminen.....	39
5	Tulokset ja konkreettiset toimet .....	53
5.1	Kouluttaminen, koulutussuunnitelmat ja osaamisen lisääminen .....	54
5.2	Osallistaminen ja työpajat .....	56
5.3	Mukautetun työn lisääminen.....	56
5.4	Työhyvinvointikyselyt .....	57
5.5	Esimiestyö ja työkykyjohtaminen.....	57
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	60
6.1	Tutkimuksen arviointi .....	60
6.2	Työpajat ja työnantajakuvan vaikutus työhyvinvointiin .....	64
6.3	Reflektointi .....	67
	Lähteet .....	70
	Liitteet.....	74
	Liite 1. Kangasalan kaupunkistrategia 2025 .....	74
	Liite 2. Varhaisen tuen prosessi Kangasalan kaupungissa .....	75

Liite 3. Selvitys tehdyistä toimenpiteistä työkyvyn ja työssäjaksamisen tueksi.....	76
Liite 5. Mukautetun työnprosessi Kangasalan kaupungissa.....	78
Liite 6. Työhyvinvointikyselyn kysymykset syksy 2020 .....	79
Liite 7. Työhyvinvointikyselyn kysymykset kevät 2021.....	80
Liite 8. Huoneentaulu, motivointi työssävihtyvyyteen 2020 .....	81
Liite 9. Huoneentaulu, poissaolojen vähentämiseksi 2020.....	82
Liite 10. Mukautettu työ ateria- ja siivouspalveluissa, huoneentaulu 2020 (1).....	83
Liite 11. Mukautettu työ ateria- ja siivouspalveluissa, huoneentaulu 2020 (2).....	84
Liite 12. Mukautettu työ ateria- ja siivouspalveluissa, huoneentaulu 2020 (3).....	85

# 1 Johdanto

Kangasalan kaupungissa on vuodelle 2021 asetettu strategiseksi tavoitteeksi sairauspoissaolojen vähentäminen ja tätä kautta työhyvinvoinnin lisääntyminen sekä sivutuotteena on myös taloudellisten kustannussäästöjen aikaan saaminen. Jokainen poissaolopäivä aiheuttaa huomattavat kustannukset palkkakustannuksiin sekä mahdollisesti siirtyvän tai tekemättömän työn syntymiseen.

Henkilöstön työhyvinvointia mitataan säännöllisesti koko kaupunki tasolla ja tämän kehittämistehtävän aikana työhyvinvointikyselyt on muutettu vuosittain kaksi kertaa tehtäviksi. Näin päästään nopeammin kiinni mahdollisiin epäkohtiin ja kehittäminen on laadukasta ja jatkuvaa. Hyvinvoiva ja aktiivinen Kangasala - työhyvinvointihanke edesauttaa työkykyjohtamisen parantamista sekä tavoittelee sairauspoissaolojen pysyvää alentumista.

## 1.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Kangasalan kaupungissa ateria- ja siivouspalveluiden työkykyjohtaminen ja sairauspoissaolot valikoituivat opinnäytetyön aiheeksi, sillä sairauspoissaolojen määrä on ollut jatkuvassa kasvussa viimeisten kolmen vuoden aikana ja toiminnan kustannustehokkuus kärsii tästä, lisäksi henkilöstön poissaolot näkyvät palvelutuotannon laadussa. Ateria- ja siivouspalveluissa on tarve kehittää työkykyjohtamista ja siihen liittyen erityisesti sairauspoissaolojen kierteen ja määrän katkaisua. Samalla käynnistettiin myös koko kaupungin poissaolojen vähentämisen hanke, jossa talousarvioon vuodelle 2021 jokaisen toimialan ja palveluyksikön tuli laatia ja määritellä sairauspoissaolojen tavoitteet, ja prosenttiosuus kuinka paljon poissaolot vähentyvät vuoteen 2019 verrattuna. Ateria- ja siivouspalveluissa tavoite on laskea sairauspoissaoloprosenttia vuodesta 2019 (11,2 %) vuosittain noin yhdellä prosentilla niin, että ensimmäinen vertailuvuosi on 2021.

Uutuus arvona työlle on se, että ateria- ja siivouspalveluissa tehtiin tuotanto- ja toimintamuutos vuosina 2015-2017. Tämä muutos oli poikkeuksellinen kunnallisessa ateria- ja siivouspalvelun tuottamisessa, mallissa ruoka ostetaan tuotantolaitoksesta (elintarvikealan yritykseltä, markkinavuoro-puhelun kartoituksen sekä tuotekehittelyn tuloksena syntyneen kilpailutuksen jälkeen) ja ateriat jatkojalostetaan kaikissa kaupungin palvelukeittiössä lopulliseen muotoonsa. Muutoksen myötä kaupungin valmistuskeittiöt yhtä lukuun ottamatta muuttuivat palvelukeittiöksi, ja lisäksi jäi muutama jakelukeittiö sekä näihin ruokaa lähettävä keittiö.

Malli on herättänyt keskustelua puolesta ja vastaan, mutta tällä mallilla saatiin aikaan isot henkilöstösäästöt (vähennys 15 henkilötyövuotta luonnollisen poistuman kautta) sekä mm. kuljetuskustannusten säästöt. Lisäksi vältettiin uuden tuotantokeittiön investointikustannus, joka olisi ollut n. 7 milj. euroa. Muutokseen liittyi oleellisesti myös henkilöstön palkkausjärjestelmätyö, nimikkeiden muuttaminen, työnkuvien uusiminen, sekä työkohteiden uudelleen haku. Näiden toimien ansiosta palvelutuotanto pysyi omassa kaupungissa, ja työntekijät ovat edelleen kaupungin palveluksessa, ja tuotantoa saatiin tehostettua. Ateria- ja siivouspalveluissa panostettiin muutoksen hallintaan ja työpajoihin sekä koulutukseen muutosta tehdessä eli muutokset pyrittiin tekemään hallitusti ja kaikkia osapuolia kuunnellen, mutta silti sairauspoissaolot lisääntyivät erittäin runsaasti. Sairauspoissaolojen määrä oli vuonna 2019 40,9 päivää työntekijää kohden. Lisäksi on huomioitava, että siivouksen laiminlyönti aiheuttaa pahimmillaan sisäilmaongelmia ja/tai tilojen kunnon heikentymistä, sekä työntekijöille raskaampaa työkuormaa kohteiden siivottavuuteen ja näin ollen myös painetta selviytyä fyysisestä työstä. Ateriapalveluiden tuotanto menee kuitenkin prioriteetissa siivouksen edelle jo pelkästään lakisääteisyytensä vuoksi.

## **1.2 Tavoitteet ja tehtävän rajaus**

Tavoitteena on tuottaa toimintamalleja sairauspoissaolojen vähentämiseen. Saada selkeästi poissaolojen määrä tavoitteellisesti alaspäin pysyvällä tasolla tulevien vuosien aikana. Tehtävä rajataan poissaolojen ja siihen liittyvien työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden arviointiin sekä vuosittaiset työhyvinvointikyselyiden pohjalta laadittaviin toimintatapoihin. Näissä huomioidaan tehostunut työkykyjohtaminen, lisäksi käytössä on laadukkaaseen johtamiseen sekä yhteisöllisyyden ja osallistamisen lisäämisellä saavutetut sairauspoissaolojen vähentämisen tueksi laaditut toimintamallit ja pelisäännöt. Nämä toimintamallit ovat:

**1. Työkykyjohtamisen pelisäännöt.** Tässä mallinnetaan varhaisen ja tehostetun tuen sekä mukautetun työn käyttämistä annettujen ohjeiden mukaisesti, periaatteella mitä, milloin ja miten toimenpiteitä sekä käytänteitä toteutetaan. Luodaan ateria- ja siivouspalveluiden pelisäännöt, jotka auttavat esimiehiä toteuttamaan työkykyjohtamista säännöllisesti niin, että hyödynnetään henkilöstöhallinnon raportointijärjestelmää sekä työterveyshuollon poissaolohälytyksiä, sekä yhteydenpitoa työterveyshuoltoon, ateria- ja siivouspalveluiden omaan hr-tukiesimieheen sekä kehityskeskusteluihin.

### **2. Strategisten tavoitteiden huomioiminen työkykyjohtamisessa.**

Kaupunginstrategiassa on nostettu keskeiseen asemaan henkilöstön työhyvinvointi ja

liittyvät tekijät sekä sairauspoissaolojen tavoitteellinen laskeminen. Asetettujen mittareiden toteutuminen tilinpäätöksien tarkastelussa.

**3. Muutosten vaikutukset käytänteiden muutoksessa**, näihin pureutuminen osallistamisen keinoin saaden aikaan sairauspoissaolojen vähentymistä. **Mukautetun työn käyttöönotto**. Huomioiden yhteisöllisyys, osallistaminen sekä yhdessä tekemisen meininki.

Kehittämistehtävän aikana tehdään kaksi työhyvinvointikyselyä, joissa työkykyindeksillä sekä siihen vaikuttavilla tekijöillä on merkitystä arvioinnissa sekä tulevien keinojen kehittämisessä. Kehittämistehtävän lopputuloksena on tavoite saada aikaan toimintamalleja, joilla työntekijät saadaan motivoitua työn tekemiseen ja kehittämään omalta osaltaan myös omaa työtään. Mukautettutyö pitää saada osaksi arkea, lisäksi esimiesten työkykyjohtamisen keinoja juurrutetaan toimintaan, näiden lisäksi ateria- ja siivouspalveluille on määritelty 1-2 prosentin poissaolojen vähentymistavoite, joka tarkoittaa keskimäärin kahden sairauspoissaolopäivän vähentymistä jokaista 170 työntekijää kohti, tällöin kustannusvaikutus on n. 1,5 henkilötyöpanosta vuodessa.

Teoriaosuudessa kerrotaan, miten johtamisella ja erilaisilla toimintatavoilla voidaan vaikuttaa työkykyjohtamiseen sekä sairauspoissaolojen vähentymiseen. Lisäksi käydään läpi lakisääteisiä toimintoja sairauspoissaoloihin liittyen. Kehittämistyön tarkoituksena on tarkastella olemassa olevia kaupungin yhtenäisiä malleja mm. varhaisentuen toimenpiteistä sekä työhön paluun tukemisesta, ja arvioida niiden toimivuutta sekä luoda tutkimuksen perusteella uusia toimintatapoja sekä juurruttaa nykyiset mallit osaksi hyvää johtamista ja esimiestyötä ateria- ja siivouspalveluissa.

### **1.3 Toimeksiantaja**

Kangasalan kaupungin brändikirjassa kuvataan eläminen, asuminen ja oleminen kuvan 1. mukaisesti. "Kangasalan kaupunki – oksalla ylimmällä!" Näiden lisäksi parhaiten Kangasala tunnetaan Topeliuksen 1853 kirjoittamasta runosta Kesäpäivä Kangasalla, jonka on sovitettu myös alueen maakuntalauluksi. Laulussa ylistetään Roineen "armaita aaltoja" ja Längelmäveden hohtelua. (Topelius) Järvien lisäksi Kangasalan tunnetuin maantieteellinen piirre on kunnan halkaiseva jono harjuja, joille on rakennettu monia näkötorneja.

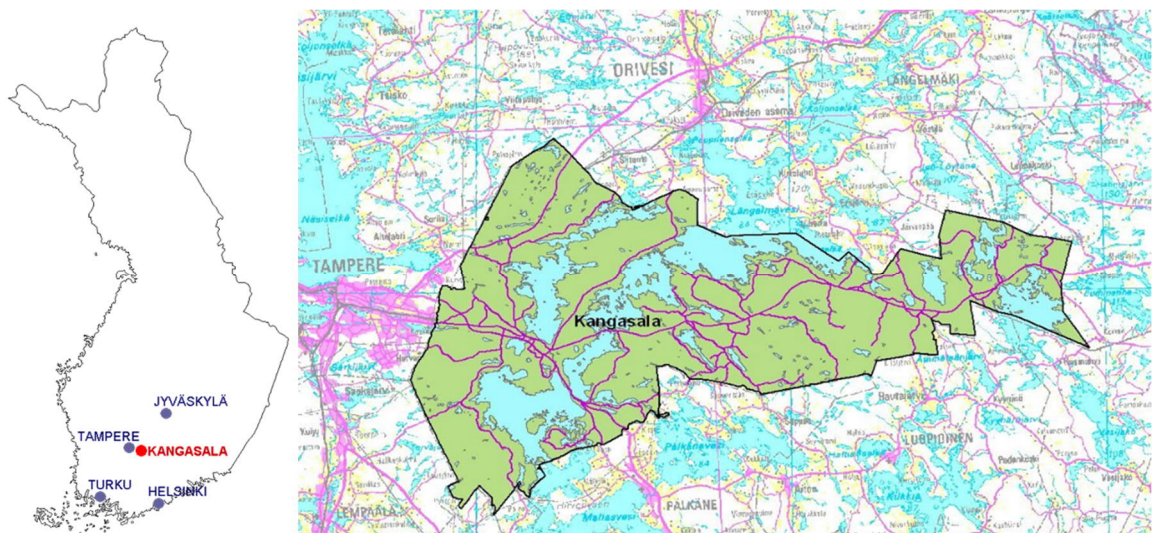


Kuva 1. Kangasalan brändin ydin. (Kangasalan kaupunki 2020)

"Toivomus kaupunkilaisille

Luo oma polkusi, tee elämästäsi oman näköisesi – juuri kuten itse haluat. Tuo esiin osaamisesi, tuo esiin tekemisesi, tee itsestäsi näkyvä.

Kangasalla se onnistuu." (Kangasalan kaupunki 2020)



Kuva 2. Kangasalan kaupungin sijainti Suomessa sekä kaupungin laajuus ja maantieteellinen sijainti Tampereen kupeessa. (Haanpää 2020)

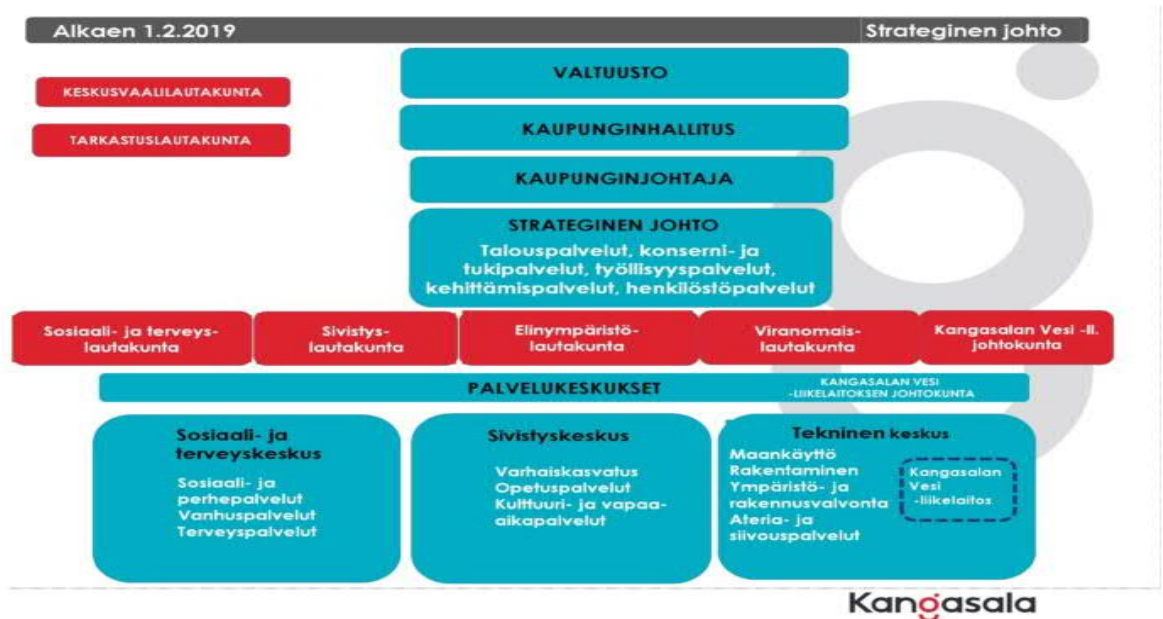
Kaupunki sijaitsee Tampereen itäpuolella Pirkanmaan maakunnassa (kuva 2.). Asukkaita kaupungissa on n. 33 000, ja se kasvaa kokoajan. Tämä tuo haasteita myös kunnallisten tukipalvelun tuottamiselle. Kaupungin laajuus sekä pitkänomainen muoto tuovat haasteita palveluiden tuottamiselle. Kohteita ja toimijoita on paljon, etäisyydet ovat pitkiä sekä kaupungin taajamien ja kylien koot vaihtelevat. Lisäksi isot vesistöt rikkovat



toimintaympäristön kaupungin alueella ja tuovat näin ollen oman haasteensa mm. tukipalveluiden tehokkaalle tuottamiselle sekä henkilöstön johtamiselle.

Kangasalan kaupungin organisaatio (kuva 3.) muodostuu poliittisesta sekä virkamiesjohdosta, ylimpänä valtaa pitävänä elimenä toimii kaupunginvaltuusto, jonka jäsenet valitaan neljän vuoden välein kunnallisvaaleissa. Kaupunginhallitus ohjaa ja johtaa toimintaa tiiviissä yhteistyössä lautakuntien kanssa. Kaupunginjohtaja toimii koko virkamiesjohdon johtajana ja hänen alaisuudessaan toimii palvelukeskusten johtajat sekä strateginen johto, pitäen sisällään talous-, henkilöstö-, työllisyys- sekä kehittämisspalvelut ja viestintä.

Isoin kokonaisuus kaupungissa muodostuu kolmesta isosta palvelukeskuksesta: sosiaali- ja terveyskeskus, sivistyskeskus sekä tekninen keskus. Organisaatissa ateria- ja siivouspalvelut sijoittuun teknisen keskuksen alaisuuteen yhdessä ympäristö- ja rakennusvalvonnan, maankäytön, rakentamisen sekä Kangasalan Vesi-liikelaitoksen kanssa.



Kuva 3. Kangasalan kaupungin organisaatio. (Kangasalan kaupunki 2021)

Ateria- ja siivouspalvelut tuottavat tukipalveluita Kangasalan kaupungin alueella 170 hengen voimin. Ateria- ja siivouspalvelun saajina on varhaiskasvatuksen, koulujen, terveyskeskuksen ja vanhustenhuollon toimipisteiden asiakkaat. Lisäksi tukipalveluyksikkö huolehtii omaan alaansa liittyvistä ostopalveluiden koordinoinnista ja kilpailutuksesta siivouksen, kotiaterioiden sekä vammaispalvelulaitosten osalta.

Siivouspalvelut tuotetaan kaupungin kaikkiaan noin 120 kohteeseen ateriapalvelukohteiden lisäksi virastoista kirjastoihin sekä vednpumppaamoista näkötorneihin. Ateriapalvelut tuotetaan n. 8000 kuntalaiselle palvelukuvausten mukaisesti, tämä merkitsee noin 10 000 erilaista ateriaa päivässä. Tuotantoa on keskitetty sekä uudistettu viimeisten vuosien aikana voimakkaasti. Muutoksissa on haettu myös täysin uudenlaista toimintatapaa julkiselle sektorille alaan liittyen. (Haanpää 2020.)

## 2 Työkykyjohtaminen

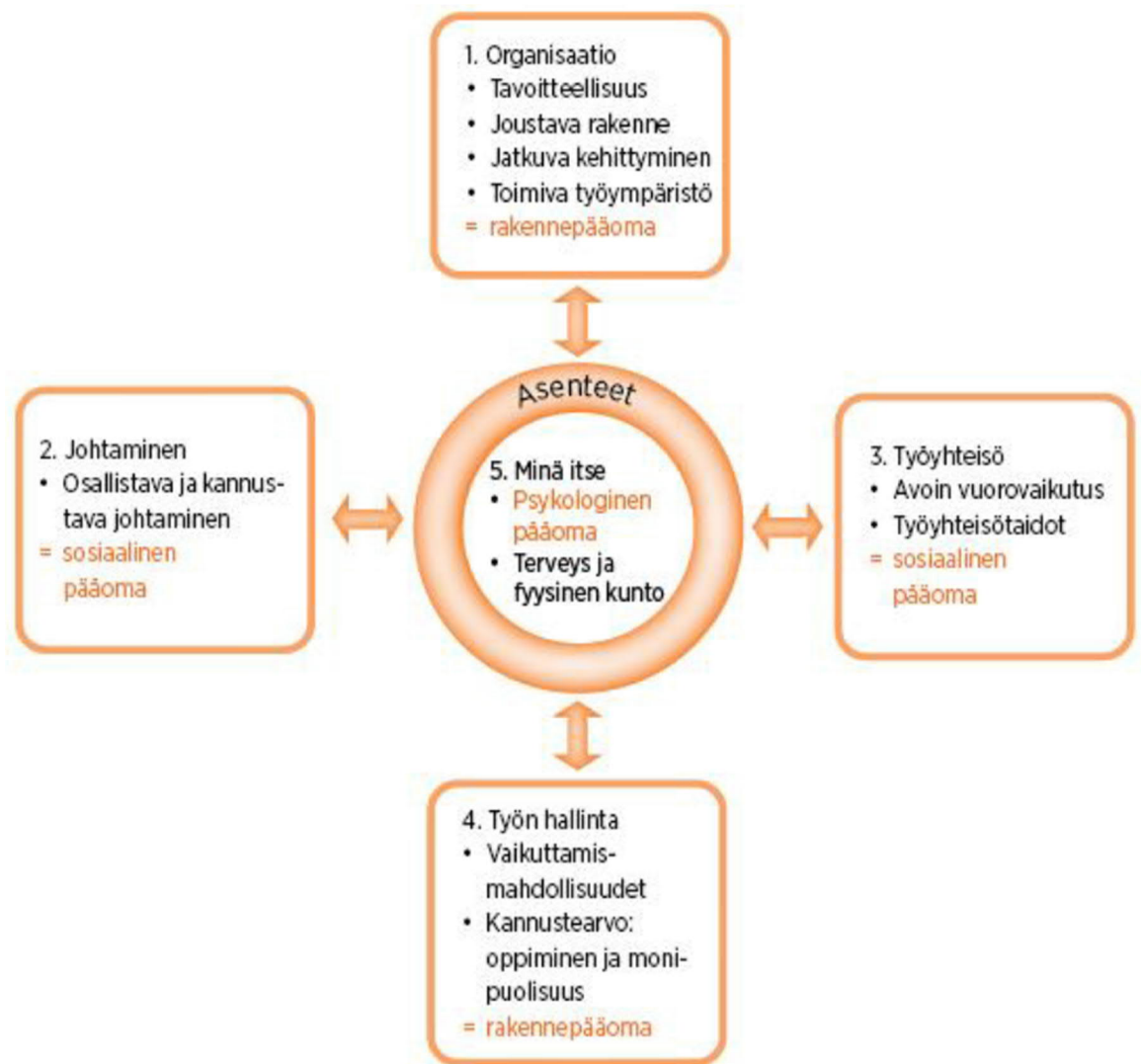
Työtyytyväisyys on tila, joka ilmaisee työntekijän tunnetta tekemäänsä työtä kohtaan (Työterveyslaitos 2006, 115). Lisäksi työhyvinvointi ja työtyytyväisyys käsitellään usein eri lähteissä rinnakkaiskäsitteiksi. Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen vireystila, näiden lisäksi työympäristöllä ja työyhteisön toimivuudella on suuri merkitys (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 17). Työtyytyväisyys voidaan käsittää myönteiseksi ilmaukseksi työhyvinvoinnista, tällöin siihen liittyy kiinteästi motivoituneisuus, sitoutuneisuus sekä työyhteisön hyvinvointi. (Suonsivu 2011, 43, 59.)

Työtyytyväisyyden positiiviseen kokemiseen vaikuttaa suuresti erilaiset tekijät työssä, näitä ovat mm. työn mielenkiintoisuus, työn itsenäisyys sekä vaihtelevuus (Miettinen 2006, 275). Kokemukseen vaikuttavat myös työn merkityksellisyys, uralla kehitysmahdollisuudet sekä arvostuksen kokeminen. Työtä tehdään pääsääntöisesti tarpeiden tyydyttämiseksi ja työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 60.) Vastaavasti tekijöitä, jotka vähentävät työtyytyväisyyttä, nousee esiin kiire, kireät aikataulut, palkkaus sekä tiedonsaannin puute. (Miettinen 2006, 275).

Organisaation työtyytyväisyydellä on myös vaikutusta mm. tehokkuuden ja osaamisen osalta. Sillä osaaminen ja sen ajan tasalla pitäminen tuovat mielekkyyttä työhön ja nämä puolestaan lisäävät työtehoa, tällä voidaan mahdollistaa kehittyminen eteenpäin ja uusien innovaatioiden syntyminen. Näin ollen voidaan todeta, että ilmapiirillä ja toimintatavoilla on merkitystä organisaatioiden työtyytyväisyyden määrään ja niiden tarkastelun tulee olla tärkeä osa työtyytyväisyyttä tarkasteltaessa. (Rauramo 2008, 26.)

Kuvassa 4 nostetaan esiin sosiaalisen pääoman vaikutukset, jossa pyritään vaikuttamaan työilmapiiriin sekä laadukkaaseen osallistavaan johtamiseen, mutta myös avoimeen vuorovaikutukseen sekä työyhteisötaitoihin. Meistä jokaisella työyhteisöön kuuluvalla on vaikutusmahdollisuus työilmapiirin muodostumiseen omien asenteiden kautta. Keskiöön jää ”Minä itse”, oman fyysisen kunnon ja terveyden ylläpito ja henkisten voimavarojen kunto ja tasapaino. (Manka & Manka 2016.) Positiivareiden tunnuslause ”Asenne ratkaisee” on ratkaiseva asia työtyytyväisyyden kannalta. (Positiivarit 2020)

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys rakentuvat organisaation johtamiskulttuurista, hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä on merkitys henkilöstön hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Yhteisistä pelisäännöistä, tavoitteista sekä jatkuvasta kehittämisestä sekä työn hallintaan liittyen vaikuttamismahdollisuuksien sekä jatkuvan oppimisen kautta (kuva 4.) rakennetaan työpaikan rakenteellinen pääoma, tapa tehdä töitä. (Manka ym.2016.)



Kuva 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ym.2016.)

Kangasalan kaupungin työ henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelma (2019) edellyttää, että henkilöstöjohtaminen on osa strategista johtamista. Asiakirjassa kuvataan strateginen henkilöstöjohtaminen niin, että se on osa ennakoivaa ja tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa: linjauksia tulevaisuuden henkilöstöratkaisuille, joilla varmistetaan onnistuminen perustehtävässä ja tavoitteiden saavuttaminen tulevaisuudessa.

Tavoitteena on kannustava, luottamuksellinen, myönteinen ja yhteisöllinen toimintakulttuuri: ”Työyhteisöissä on yhdessä tekemisen meininki. Autamme toisiamme ja olemme ylpeitä siitä, mitä teemme ja saamme aikaan. Muutokset ja uudistukset nähdään mahdollisuuksina. Iloitsemme onnistumisista ja arvostamme toistemme työtä. Annamme toisillemme rakentavaa palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Jokainen tuntee työhönsä kohdistuvat vastuut ja ymmärtää oman roolinsa osana kokonaisuutta.

Osallistumme kaikki aktiivisesti työyhteisön, työtapojen ja oman työn kehittämiseen.”  
(Kangasalan kaupunki 2019) Näiden teemojen näkyväksi tekeminen on myös tahtotilana  
ateria. ja siivouspalveluissa.

Kangasalan kaupungin henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelman 2019-2025 kannalta kaikkein  
keskeisimmät tavoitteet ovat:

- Henkilöstö on osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta
- Ylläpidämme kaupungin hyvää imagoa työnantajana.
- Kehitämme johtamista ja esimiestyötä uudistuvan kaupungin rooli huomioiden.
- Korostamme osaamisen johtamisessa asiakaspalvelua ja osaamistarpeiden ennakointia.
- Panostamme työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.
- Kannustamme henkilöstöä työn ja toimintatapojen aktiiviseen kehittämiseen.  
(Kangasalan kaupunki 2019)



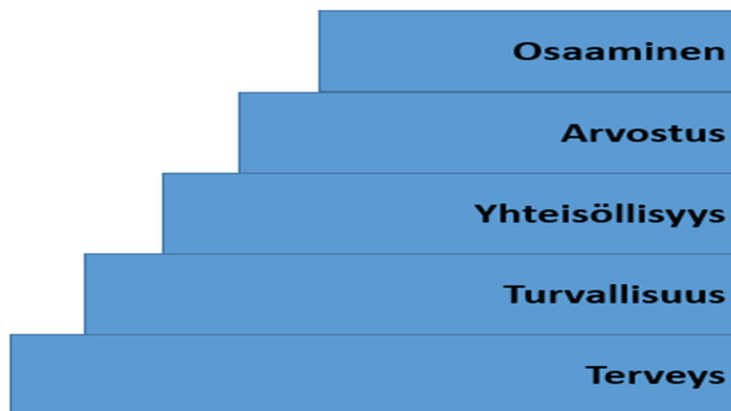
Kuva 5. Kangasalan kaupungin arvot (Kangasalan kaupunki 2019.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta arvoilla (kuva 5.) tarkoitetaan esimerkiksi seuraavaa:

Avoin	Viestimme asioista aktiivisesti Jaamme tietoa työyhteisön sisällä Keskustelemme yhdessä avoimesti Kuulemme toisiamme
Edelläkävijä	Kehitämme toimintaamme aktiivisesti ja rohkeasti Olemme avoimia uusille ideoille ja ajatuksille  Etsimme ja luomme parhaita toimintatapoja
Luotettava	Rakennamme ja vahvistamme luottamusta työyhteisöissä Palvelemme asiakkaita asiantuntevasti
Turvallinen	Panostamme jokainen asiakasturvallisuuteen, työturvallisuuteen ja työhyvinvoinnin edistämiseen
Vastuullinen	Toimimme vastuullisesti, tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Kangasalan kaupunki 2020)

Arvojen korostuminen osaksi työntekijäkuvaa vaatii sitoutumista päätettyihin arvoihin, ja työnantajabrändin muodostumisessa nämä näkyvät hyvin. Avoimuuden ja tiedottamisen merkitys korostuu selkeästi muutostilanteissa ja muutosjohtamisessa. Kangasalan kaupunki on erittäin nopeasti kasva kunta Suomessa ja innovatiivinen halu kehittyä ajatuksella sekä sloganilla "Vaativammaksi paras", on kyseessä asiakaspalvelu, talous, henkilöstö tai mikä tahansa kaupungin toiminta. (Kangasalan kaupunki 2020) Onnistunut työnantajakuva, analysoin mm. henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelman onnistumista osana arkea peilaten sitä strategian mukaisiin arvoihin.

Työhyvinvoinnin portaat (kuva 6.) on muutettu vastaamaan työelämän tarpeita Maslowin teoriaan pohjautuen. Askelmille on koottu työntekijään vaikuttavia tekijöitä, joilla on vaikutuksia työhyvinvointiin. Vaikutukset ovat havaittavissa työyhteisöön ja työntekijään kohdistuviksi. Työhyvinvoinnin viisi askelmaa ovat, terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja viimeisimpänä osaaminen. (Rauramo 2012, 12–16.)



Kuva 6. Työhyvinvoinnin portaat Maslowin tarvehierarkiaa mukailleen (Rauramo 2012, 12-16)

### **Terveys**

Alimpana portaana on askelma, jossa työntekijän työaika ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Lisäksi tällä askelmalla vaikuttavat keskeisesti levon, ravinnon ja liikunnan tasapaino. Terveys on myös tätä askelmaa ja näin ollen työkykyjohtamisella, varhaisella tuella sekä terveyshuollolla on tärkeä rooli. (Rauramo 2012, 12–16.)

### **Turvallisuus**

Toisen portaatan tavoitteena on, että organisaatio / työyhteisö on turvallinen työpaikka ympäristönsä ja toimintatapojen osalta. Tällöin työntekijä voi luottaa siihen, että on helppo tulla töihin joka päivä. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen palkkaus, työsuhte sekä työolot

ovat kunnossa ja kaikkia työntekijöitä kohdellaan näiden peruseriaatteiden mukaan. Työsuojeluohjeistuksilla sekä yhteistoiminnalla luodut periaatteet ovat aktiivinen osa yrityksen toimintakulttuuria. (Rauramo 2012, 12–16.)

### **Yhteisöllisyys**

Portaan tavoite on, että työpaikan työkuultuuri on avoin, luotettava sekä kannustava. Tähän vaikuttavat niin esimies ja työntekijä suhteet kuin työntekijöiden keskinäiset suhteet. Vaikuttavana tekijänä on niin yksilön kuin yhteisön hyvinvointi, seuraaminen sekä parantaminen ja ylläpito. Yhteisöllisyyden kokemus on tärkeä onnistumisen edellytys siirryttäessä seuraavalle portaalle. (Rauramo 2012, 12–16.)

### **Arvostus**

Arvostuksen askelman tarkoituksena on edistää hyvinvointia sekä työyhteisön että yksilön näkökulmasta. Tärkeiksi asioiksi nousevat myös mm. strategian tuntemus koko organisaatiossa sekä sen arvojen mukainen työskentely. Palautteen antaminen on tärkeässä roolissa, palkan ja palkitsemisen rinnalla. Tavoitteena on arvostus omaa työtä kohtaan sekä arvoistus työyhteisön muita jäseniä kohtaan. (Rauramo 2012, 12–16.)

### **Osaaminen**

Viimeisen portaan tarpeena on jatkuva kehitys ja oppiminen koko organisaatiossa huomioiden yksilö ja yhteisö. Tämän porras vaikuttaa organisaation toimintaan ja kilpailukykyyn sekä yksilö- että yhteisötasolla. Visioinneilla ja innovaatiolla on tilaa organisaatiossa ja sitä uskalletaan käyttää myös yksilötasolla. Kehityskeskustelut ja eteenpäin katsominen ovat tärkeää. (Rauramo 2012, 12–16.)

#### **2.1 Strateginen ajattelu osana työhyvinvointia**

Kangasalan kaupungissa on laadittu nykyinen voimassa oleva strategia vuonna 2017. Strategiaa päivitetään tarvittaessa, kuitenkin vähintään valtuustokauden vaihtuessa. Uusi Kangasalan kaupunkistrategia 2025 (liite 1.) lupaa jo otsikossaan paljon ”Oksalla ylimmällä” tai iskulauseet ”vaatimattomasti paras”. Visiossa brändätään kaupungin olevan hyvinvoiva ja kehittyvä kesäpäivän kulttuurikaupunki, joka varmasti luo mielikuvan aurinkoisesta, mukaansa tempaavasta kaupungista, jossa on tekemisen meiniki. (Kangasalan kaupunki 2020)

Miten määritellä sana strategia, joka on käytössä erittäin laajasti erilaisissa yhteyksissä. Useampia määritelmiä yhdistäen voidaan sanoa, että strategia on kertomus siitä mitä ollaan tekemässä tai miten sitä tehdään. Strategia on myös tavoitteellista eteenpäin

menoa sekä suuntaviittoa tulevaisuuteen, se on siis menestyksen resepti. Voidaan siis sanoa, että strategialla annetaan organisaatille haluttu suunta, luodaan toiminnan pelisäännöt yhtenäistämällä toimintaa johdonmukaiseksi. (Juuti & Luoma 2009, 25-27). Strategiaan valitaan aina toiminnan suuntaviivat sekä keskeiset tavoitteet, joilla mennään yrityksessä eteenpäin. (Kamensky 2010, 18).

Kangasalan kaupunkistrategiassa on selkeästi pyritty kuntasektorilla poikkeavaan ketteryyteen sekä muutoshalukkuuteen, joka on ennestään tuttua liiketoiminnan yrityksissä. Myös teoreettisen viitekehyksen mukaan strateginen muutokkyvykyys ja voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin ja puhua strategisesta herkkyydestä, kollektiivisesta sitoutumisesta sekä resurssien liikkuvuudesta. Koska muutokset ovat nykyisin nopeita tarvitaan muutosnopeutta myös strategian päivittämisessä. (Doz & Kosonen 2008, 16-17, 27-34; Marola 2012, 4-5.)

”Strateginen johtaminen voidaan nähdä yhtenä tärkeänä osana työnantajabrändin syntymistä. Sillä siinä ohjataan toimintaa tuottamaan palveluita valittujen päämäärien, arvojen sekä strategisten valintojen pohjalta”, toteaa kaupunginjohtaja Auvinen esityksessään. (Auvinen 2020) Julkisen sektorin toimijana kunta on erittäin moninainen ja laaja toimija, ammattialoja on laidasta laitaan ja samoin tuotettavia palveluita. Näiden pohjalta kun analysoin työnantajabrändiä Kangasalan kaupungissa, voin todeta, että uudessa strategiassa on onnistuttu nostamaan esiin 12 kohtaa, joissa suurimmassa osassa pyritään luomaan positiivista, eteenpäin menevää sekä myös perinteisiä arvoja arvostavaa kuntaa. ”Kangasalan kaupungilla on arvokas yhteiskunnallinen palvelutehtävä. Kaupunkistrategian johdolla sitä toteutetaan joka päivä.” (Kangasalan kaupunki 2020)

Työntekijämarkkinoilla työnantajabrändillä on suuri vaikutus rekrytoidessa uutta henkilökuntaa, julkisella sektorilla on useita ammattialoja, joiden vetovoima ei ole hyvä ja näin ollen pitää markkinoinnissa satsata myös mielikuvien luomiseen työyhteisöstä toimijana, organisaationa sekä mahdollisesti myös asuinkuntana ja palveluiden tuottajana. Koska arvoiksi on valikoitunut olla avoin, edelläkävijä, luotettava, turvallinen sekä vastuullinen kaupunki, pitää näiden myös toteutua työnantajabrändissä. Kangasalan kaupungin strategia tuo esiin uudella tavalla sen moninaisen toimintakentän ja myös henkilöstön osaamisen sekä palveluasenteen ja taloudellisen vaikuttavuuden. ”Kehitämme Kangasalan imagoa” (Kangasala 2020) ovat hyvä lähtökohta nostaa brändiä kuntakentässä.

Kangasalan kaupungissa on laadittu brändikirja (Kangasalan kaupunki 2020), jossa kaupunginjohtaja kertoo kuinka ”käsikirjaan kiteytyy oivaltavalla tavalla Kangasalan julkinen minäkuva – niin viestinnällisesti kuin visuaalisesti. Uusi Kangasalan logo



erottuvine ilmeineen huomataan varmasti – lisäksi se antaa mielikuvitukselle tilaa ja toimii kansainvälisissäkin yhteyksissä. Puhuttelevat mustavalkokuvat yhdistettynä logon värillisiin elementteihin tuovat ilmeeseen erottuvan vivahteen. Kun kuvissa vielä painotetaan sitä, että niissä näkyy aina ihminen, se tuo viestintään lämpöä, merkitystä ja sisältöä kaupunkistrategian tavoin.”

Imagon kehittämiseen liittyy vahvasti se, että brändiviestintään on kiinnitetty huomiota ja uudistettu mm. graaffinen ilme kaikessa kaupungin materiaalissa, tätä samaa graaffistailmettä hyödynnetään internet-sivuissa, ja esim. kaupungin autoissa, julkaistavassa materiaalissa. (kuva 7.)

Kirjassaan Aaker (2014) tuo esiin nykypäivän brändimarkkinoinnin välineet, sosiaalisen median, blogit, näihin rinnastettavat kuntien/kaupunkien kotisivut. Digitalisaation aikakautena on mahdollisuus tarjota informaatiota asiakkaille (sisäisille tai ulkoisille) erittäin paljon, tästä syystä se on vahvasti mukana työnantajabrändin luomisessa. Toisaalta nämä välineet ovat nykypäivänä välttämättömiä markkinoinnissa myös julkisella sektorilla. (Aaker 2014, 65.)



Kuva 7. Kangasalan kaupungin graaffisen ilmeen esimerkkikuvat. (Kangasalan kaupunki 2020)

Toisaalta myös halutaan nostaa "oksalla ylemmällä" - sanontaa esiin ja osaksi arkista lausahdusta. Viestintää ja markkinointia on lisätty johdonmukaisesti ja haluttu tuoda esiin positiivisia onnistumisia eri osa-alueilla. Nämä näkyvyyden lisääminen on tuonut mm. johtaviin virkoihin kiinnostuneita hakijoita pääkaupunkiseudulta, vaikka palkkataso on alkaisempi, niin muut ulkoiset edut ja maalaiskaupungin imago koetaan houkuttelevaksi. Markkinoinnissa ja viestinnässä on pyritty käyttämään hyväksi laaja-alaisesti erilaisia viestinnän kanavia, ollaan aktiivisesti mukana erilaisissa artikkeleissa, valtakunnallisissa toimintaverkostoissa, käydään luennoimassa ja esiinnyttään julkisuudessa positiivisen kuvan ilme kasvoilla. Esimerkiksi luennoilla aloitetaan esityksen Kangasalan kaupunkistrategian videosta, jossa lyhyesti ja ytimekkäästi kerrotaan työnantajasta ja siitä, että olemme ylpeitä itsestämme. Toisaalta näin Covid-19 pandemian aikana on erityisesti

korostunut vastuullinen viestintä ja se on meidän kaikkien yhteinen asia. (Kangasalan kaupunki 2020).

"Henkilöstö on osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta" - strategian tavoitteessa tuodaan esiin ensimmäisenä hyvän työnantaja imagon ylläpitäminen, tämä on hyvä lähtökohta positiiviselle työnantajabrändin luomiselle. Kangasala on monien mahdollisuuksien kaupunki ja koulutus on tärkeässä roolissa ja sille annetaan arvoa ja mahdollisuuksia, mm. omat Master-opinnot Haaga-Heliassa tukevat omaa työtäni henkilöstön sairauspoissaolokierteen katkaisuun ja työkykyjohtamiseen liittyvien kysymysten ratkaisuisissa.

Henkilöstöstrategia polveutuu täysin kaupunkistrategiasta ja näin pystytään kehittämään johtamista kokonaisuutena, tämän kuluneen vuoden teemana on ollut mm. esimiestyön uudistaminen ja erilaiset esimieskoulutukset. Toisaalta kaupungissa halutaan panostaa osaamisen johtamisessa asiakaspalvelun ja henkilöstön osaamistarpeiden arviointiin. Kokonaisuutena tällä pyritään parempaan työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Olen kokenut, että Kangasalan kaupunki kannustaa henkilöstöään aktiiviseen työn ja toimintatapojen kehittämiseen, meillä on myös lupa epäonnistua. Yhteistyö oppilaitosten ja Tampereen seudun kehyskuntien kanssa on laadukasta ja sitä pidetään yllä säännöllisillä tapaamisilla ja kehittämisellä.

Organisaation strategian kiinnittäminen kiinteästi henkilöstöstrategiaan on luonut henkilöstöhallinnon ja koko organisaation kiinteän yhteistyön ja kumppanuuden siitä, että mennään yhdessä samoilla linjoilla eteenpäin. Henkilöstöhallinnolla on johtamisessa erittäin vahva rooli ja sen avulla pystytään tukemaan työnantajabrändiä ja mielikuvien syntymistä mm. rehryointitilanteissa.

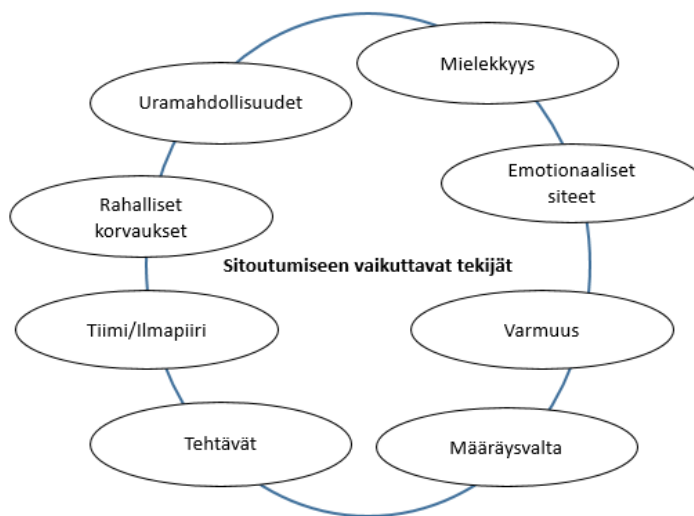
## **2.2 Sitoutuneisuus**

Sitoutuneisuus on laaja käsite siitä, millainen psykologinen suhde työntekijällä on organisaatioon. (Viitala 2013, 85.) Vallalla olevien arvojen merkitys korostuu, kuten myös niihin sitoutuminen. Merkitystä on myös työn sisällöllä, työn haastavuudella, merkityksellisyydellä sekä tavoitteellisuudella. Lisäksi avoimella ja luottamuksellisella keskustelulla sekä kuuntelulla voidaan parantaa sitoutuneisuutta työntekijöiden ja työnantajan välillä. Mahdollisuus omin työolosuhteiden parantamiseen sekä jatkuvan palautteen kulttuuri ovat myös keinoja. Näillä voidaan lisätä positiivista asennoitumista organisaatioon sekä sitä kautta parantaa sitoutuneisuutta. (Hakoinen 2015.)

Sitoutumisella on vaikutusta organisaation useampiin tehtäviin sekä tapaan tehdä työtä että erityisesti asenteisiin. Henkilöstön vaihtuvuus, asenne muutoksia kohtaan vaikuttavat

motivaatioon. Sitoutuneet työntekijät antavat työhön enemmän panoksia ja tällä on vaikutus koko organisaation positiiviseen suorittamiseen. Sitoutuminen voidaan jakaa Leiviskän (2011) mukaan kolmeen osaan: Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijällä on halu kuulua kyseiseen organisaatioon, tällöin työntekijä pysyy työpaikallaan omasta tunnesiteisiin perustavasta halustaan. Jatkuvuussitoutumisessa työntekijä ei halua menettää etujaan ja hän kokee, että lähteminen tuottaa kustannuksia, lisäksi voi olla myös pakottava kokemuksen tunne pysyä yrityksen palveluksessa. Normatiiviseen sitoutumisessa työntekijä kokee velvollisuudekseen pysyä yrityksen palveluksessa. On todennäköistä, että työntekijä pysyy näiden kolmen sitoutumiseen vaikuttavan tekijän kohdalla työpaikassaan. (Leiviskä 2011, 120-121.)

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on kuvan 8. mukaan useita. Nämä osaltaan vahvistavat työntekijän pysyvyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. On tärkeää, että osa-alueiden sisältä löydetään motivaatiota lisäävät tekijät ja pystytään estämään ne asiat, jotka vaikuttavat negatiivisesti. Tavoitteena on vahvistaa sitoutumista työntekemiseen sekä työnantajaan. Uramahdollisuuksiin tulee sisällyttää erilaiset täydennyskoulutukset pätevytyksen kehittämisen tueksi, samalla myös urakehitysmahdollisuudet yrityksessä tulee pitää esillä.



Kuva 8. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. (Niermeyer & Seyffert 2004.)

Työn mielekkyyttä voidaan lisätä mm. työnkuvan laajentamisella tai toimimisella mm. tuutorina nuorimmille työntekijöille. Erityistehtävät sekä vastuulliset projektit lisäävät emotionaalisia siteitä. Rahalliset korvaukset ja niiden kehittäminen mm. kannustinpalkkiot vastaamaan vallalla olevia tapoja ovat hyvä lisä lisäämään sitoutuneisuutta. Erilaiset valmennusmenetelmät tai johdon coaching tuovat ulkopuolista näkemystä ja yhteistä

toiminta-aikaa tiimille sekä vahvistavat ilmapiiriä. Varmuus on tärkeä osa sitoutuneisuutta, avoimuus, tiedottaminen, läpinäkyvyys sekä yrityksen tilanne vaikuttavat kokonaisvaltaisesti. Tehtävien tulee olla mielekkäitä ja vaihtelevia ja mm. työnkierto tai työnlaajentaminen voivat lisätä sitä. (Niermeyer ym. 2004, 114-116.)

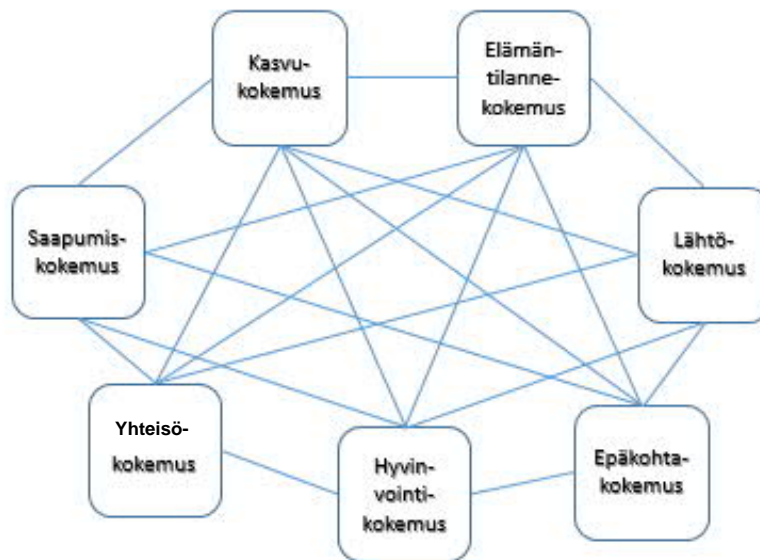
Organisaation kannattavuuteen sitoutuneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti, sillä pysyviin työntekijöihin ei tarvitse kuluttaa koulutusrahaa, perehdyttämistä tai rekrytointeja kuten uusiin tuleviin työntekijöihin. Kun työntekijät ovat sitoutuneet vahvasti omaan työhönsä, heidän luotettavuutensa on korkeammalla tasolla työnantajan silmissä, sillä osaaminen ja ammattitaito ovat kohdillaan. Sairauspoissaolokustannukset jäävät pienemmiksi sitoutuneilla työntekijöillä kuten myös heidän henkinen jaksamiskykynsä on parempi. Näiden lisäksi ulospäin annettu positiivinen työnantajakuva on iso imagollinen tekijä työnantajalle ja osaltaan houkuttelee osaavia tekijöitä hakeutumaan ko. työnantajan palvelukseen. Innovointi ja muutoksiin tottuminen pitää olla kuitenkin jatkuvasti esillä ja osana johtamista, jotta se ei muodostu ongelmaksi. (Niemelä 2011, 53-55.)

Työntekijöiden vaihtuvuus ja siihen vaikuttavat tekijät, onko se sitoutuneisuuden mittari? Tähän kysymykseen löytyy puolesta ja vastaan väittämiä, näin ollen jokainen työpaikkaa vaihtava pitää käsitellä yksilöllisesti ja siinä kohtaa, kun tulee ns. joukkopako työpaikalta, siihen pitää puuttua. LinkedIn on mm. selvittänyt syitä työpaikan vaihtamiseen ja tutkimuksen mukaan syy on etenemismahdollisuuden puute, johonka työnantaja olisi hyvä kiinnittää jo rekrytointitilanteessa huomiota. Lisäksi uramahdollisuudet ja niiden kehittäminen nousivat esiin, sekä niiden kehittäminen jo työssä yrityksessä olevien keskuuteen. Toisaalta esimies, palkkaus tai työnsisältö eivät olleet syitä vaihtaa työpaikkaa. (Schnidman 2015.)

Työntekijöiden vaihtuvuuden mittarina voidaan käyttää sitoutumista tai sitä, että työntekijä ei ole sitoutunut työnantajan palvelukseen. Sitoutuneisuus on osa työntekijän psykologisesta suhdetta organisaatioon. Huono psykologinen suhde voi aiheuttaa työpaikan vaihtamisen helpommin kuin hyvä suhde. Arvioitaessa mm. palkan vaikutusta, sitä ei koeta merkittäväksi syyksi vaihtaa työpaikkaa. Suurimmat syyt vaihtamiseen löytyvät omista motivaatiotekijöistä, esim. työ, joka ei vastaa odotuksia tai urakehitys koetaan riittämättömäksi, myös esimiehen puuttuva tuki ja tasavertaisuus ovat huonon perehdytyksen sekä riittämättömän osaamisen tai vastuun ja yksitoikkoisuuden ohella merkittäviä. (Viitala 2013, 85-88.) Johtamiskulttuurilla sekä huonolla esimiestyöllä on vaikutus siihen, että työntekijät vaihtavat työnantajaa. Jos vaihtuvuus nousee suureksi, sen eteen pitää työyhteisössä tehdä töitä esiin tulleiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Hakoinen 2015.)

## 2.3 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus ei muodostu pelkistä hyvistä hetkistä. Työnantajan tulee varautua kriittisiin hetkiin, joissa työntekijä punnitsee, luottaako ja sitoutuuko hän työnantajansa toimintaan. Työntekijäkokemuksen asiantuntijana toimii työntekijä itse ja hän arvioi millaista hyvää työntekijäkokemusta sekä siihen liittyviä erilaisia osatekijöitä työpaikasta syntyy. Ajalla ja jokaisella hetkellä on merkitystä työntekijälle ja näitä tilanteita muodostuu yrityksen brändistä, rekrytoinnista epäkohtien kokemukseen ja kaikkeen siltä väliltä. Kuvassa 9. kuvataan hyvin sitä viidakkoa, josta työntekijäkokemus syntyy, erilaiset tekijät vaikuttavat toisiinsa. (Fambition 2020.)



Kuva 9. Työntekijän kokemuspolku (Fambition 2020.)

Saapumiskokemus on syntynyt jo ennen työsuhteen alkamista, mielikuvat yrityksestä eli työnantaja brändin syntyminen, rekrytointivaiheen eri osat sekä työsuhteen alun ensimmäiset viikot perehdytyksineen ovat tärkeitä sitoutumisen tekijöitä. Fambition (2020) puhuu kriittisistä hetkistä, joka tässä kokemuskohdassa on yhteenkuuluvaisuuteen vaikuttavat tärkeäksi tuntemisen tunteen synnyttäviä tekijöitä. Työpaikalla vaikuttaa aina kokemus siitä, miten voi kasvaa ammattilaisena niin, että työntekijän yksilöllisyytensä huomioidaan. Täytyy kuitenkin muistaa, että varsinainen työ on kasvukokemuksen keskeisin tekijä. Palautteen antaminen tai sen antamattomuus on yksi tämän osan kriittisiä vaiheista. (Fambition 2020.)

Yhteisökokemus muodostuu tiimien onnistumisista ja ilmapiiristä, jossa on aina mahdollista sekä onnistua, että epäonnistua. Avoimuuden, puhumisen sekä mielipiteiden esiintuomisen kulttuurin vaaliminen ovat tärkeitä tekijöitä tässä kokemuksessa. Kriittisesti

ajateltuna myös epäonnistumista pitää juhlia, jotta niistä ei muodostu epäonnistumisen pelkoja. Näin ollen epäonnistumisesta voidaan oppia ja yrittää vielä paremmin. Lupa kokeilla ja lupa epäonnistua. (Fambition 2020.)

Jokainen meistä haluaa tulla kohdatuksi ihmisenä, tästä syntyy elämäntilannekokemus Fambition (2020) mukaan. Elämäntilanteella on aina vaikutusta työntekemiseen ja muun muassa joustaminen on esimiehen tärkeä työkalu, samoin kuin henkilöstön tunteminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimiehiä koulutetaan ja heillä on työkaluja huomioida oma henkilöstönsä ihmisinä ja yksilöinä. Toisaalta vaarana on epäkohtakokemus, joka syntyy tunteista tilanteissa, joissa työntekijä kokee tulleen kohdelluksi väärin. Ne voivat olla myös kokemuksia epätasa-arvoista, yhdenvertaisuuden puutteesta tai aidon kohtaamisen kokemisesta. Onkin siis tärkeää, että epäkohdat käsitellään yhdessä rakentavasti työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Lähteessä kerrotaan, että jopa 40% työajasta voi kuluu erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. (Fambition 2020.)

Hyvinvointikokemusta tulee johtaa aktiivisesti ja ennaltaehkäisevästi. On tärkeää, että tukitoimet: työterveyshuolto, työsuojelu, työhyvinvointitoiminta liikunta- ja kulttuuripalveluineen, sekä henkilöstöhallinnon ohjeet aiheisiin liittyen, käytetään hyödyksi ja niistä tehdään osa arkea. Henkilöstön koulutus, erilaiset tietoisuus mm. unen merkityksestä, riittävän liikunnan tai työn hallinnasta ovat tärkeä osa positiivisen välittävän hyvinvointikokemuksen syntyyn. On tärkeää pitää huolta työtehoa, tuottavuutta sekä työntekijän kykyä keskittyä työn yllä työpäivän aikana, ja mahdollistaa mikrotaukojen pitäminen, taukoliikunta tai venyttely. Esimiehet ja johdon positiivinen ja kannustava suhtautuminen hyvinvoinnin lisäämiseen on tärkeä osa tätä kokemusta. (Fambition 2020.)

Työsuhteen päättyessä syntyvä lähtökokemus, jättää aina jälkiä työyhteisöön, mutta myös poislähteneen työntekijän puheisiin. Näin ollen positiivisella mielellä poislähtenyt suosittelee entistä työnantajaansa huomattavasti useammin kuin ne, jotka lähtevät kielteisen mielikuvan kanssa varustettuna. Kriittisesti ajateltuna negatiivinen kokemus heikentää työnantajabrändiä ja mahdollisesti myös suhdetta asiakkaisiin. Tärkeää olisikin saada poislähteneeltä palautetta, ja hyödyntää sitä kehittämismielessä, ei rankaisten. (Fambition 2020.)

## **2.4 Motivaatio**

Motivaatio sanan voidaan arvioida pohjautuvan käsitteenä latinan kielen sanaan movere, jolla tarkoitetaan liikkumista, tai terminä sana on lähtöisin sanasta motiivi eli aihe tai syy tekemiseen. Toisaalta motivaatio on useimmiten tekemisen lähtökohta ja näin ollen se vaikuttaa myös työsuorituksiin merkittävästi. Motivoituneeseen tekemiseen liittyy tehokas,

innokas tekeminen ja tekemiseen liitetään myös ilo. Motivaatio lähtee työntekijästä itsestään, mutta sitä voidaan parantaa ja tukea työnantajan toimesta. (Sinokki 2016, 60-61.)

Motivoituneet työntekijät ovat yritykselle kultaakin kalliimpia ja heidän läsnäolollaan on vaikutusta koko organisaation työhyvinvointiin. Työmotivaatio, vaikuttaa paljon ihmisen tekemiseen. Jokainen työntekijä on kuitenkin persoonaltaan erilainen ja motivoitumiseen vaikuttaa erilaiset asiat. Motivoitunut työntekijä kykenee toimimaan työyhteisössä ahkerasti kehittäen ja eteenpäin pyrkien, mutta samalla pysyen terveenä ja hyvinvoivana. Hyvällä työmotivaatiolla on ehkäisevä vaikutus sairauspoissaoloihin ja ennenaikaiseen eläköitymiseen. (Sinokki 2016, 80-83.)

Työ, joka motivoi sisältää riittävästi haasteita, samalla sen antaa mahdollisuuden riittävyuden kokemiseen sekä mahdollisiin palkkioihin. Motivointitekijät ovat kuitenkin yksilöllisiä siksi, että ihmiset arvostavat erilaisia asioita. Motivoiva työympäristö ja sen aikaan saaminen edesauttavat henkilöstön motivoitumista. Toisaalta työntekijän omat arvot ja persoonallisuus vaikuttavat mm. siihen kuinka helppo työntekijän on motivoitua, ”asenne ratkaisee”, Joskus voi käydä niin, että toinen kokee saman työn tylsäksi ja mitäänsanomattomaksi kun toinen vastaavasti nauttii tehtävästä ja kokee sen erittäin motivoivana. Työyhteisöön vaikuttaa kaikkien yksilöllinen työmotivaatio, joten yhteenkuuluvuutta ja viihtyvyyttä tulisi myös korostaa työyhteisön motivoinnista puhuttaessa. (Leiviskä 2011, 49, Sinokki 2016, 81-86.)

## **2.5 Käsitteiden eroavaisuudet**

Tässä kappaleessa käsitellään käsitteitä työtyytyväisyys, sitoutuneisuus ja työntekijäkokemus ja näiden eroavaisuuksia. Näitä eroavaisuuksia on toisaalta vaikea havaita, sillä kaikissa puhutaan hyvin samankaltaisista asioista, mutta niiden lähestymiskulma on eri. Työtyytyväisyys korostaa työnantajan näkemystä työtyytyväisyydestä ja toisaalta myös antaa edellytyksiä sen toteutumiselle työyhteisössä. Toisaalta työtyytyväisyyteen vaikuttaa vahvasti johtamiskulttuuri ja myös yrityksen strategiset tavoitteet sekä arvot. Näiden toteutuminen on kiinni avoimuudesta ja osallistavasta sekä kannustavasta johtamisesta, jossa jokainen yksilö on oma persoonansa ja hyvästä tiedonkulusta ja sitouttamisesta.

Sitoutuneisuus mielletään työntekijälähtöiseksi, mutta siihen vaikuttaa samat lainalaisuudet kuin työtyytyväisyyteen. Sitoutuneisuudessa korostuu yhtä lailla kuin työtyytyväisyydessä avoimuus, luottamus sekä varmuus. Työntekijöiden vaihtumista työpaikalla voidaan mitata myös sitoutumisella tai pikemminkin sen puutteella. Silloin kun

vaihtuvuus on suurta, on todennäköistä, että työtyytyväisyydessä on haasteita ja henkilöstö ei ole tyytyväinen johtamiseen, työtehtäviinsä tai ilmapiiriin työpaikalla.

Työntekijäkokemus eroaa työtyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta eniten toisistaan, sillä siinä työntekijän omalla motivaatiolla sekä asenteilla on merkitys kokemukseen. Toki erilaiset kokemukset organisaatiossa vaikuttavat hyvin eri lailla työntekijöihin.



### 3 Sairauspoissaolot ja varhainen puuttuminen

Varhainen aktiivinen puuttuminen edistää pitkäaikaisterveyttä ja työhyvinvointia, kun työn epäkohtiin haetaan ajoissa yhdessä ratkaisuja ja parannuksia. Mitä aikaisemmassa vaiheessa työkyvyn ja työhyvinvoinnin ongelmiin puututaan, sitä helpompi tilanteeseen on vaikuttaa. Varhaisessa vaiheessa on helpompi löytää vahvuuksia, puuttua kannustavasti ja löytää helpommin keinoja työntekijän jatkamiselle parempikuntoisena työssään. Näin myös ongelmien kierteet saadaan katkaistua nopeammin. Puheeksi ottaminen ja varhainen puuttuminen on osa hyvin toimivan työpaikan kulttuuria ja turvaverkkoa.

Sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajalle kustannuksia palkka ja sijaismenoina, lisäksi poissaolot vaikuttavat työn laatuun, suoritettavuuteen. Ateria- ja siivouspalveluissa sairauspoissaolojen määrät ovat kasvaneet huomattavasti, ja tämän vuoksi on tärkeä puuttua sekä syihin että etsiä keinoja niiden vähentämiseen. Työkykyjohtamisen keinoina sairauspoissaoloihin puuttumisessa on proaktiivinen yhteistyö työterveyshuollon kanssa.

#### 3.1 Sairauspoissaolot

Työntekijällä ja viranhaltijalla on oikeus saada virka- tai työvapaata (sairauslomaa), jos hän on sairaudesta, vammasta tai tapaturmasta johtuvan työkyvyttömyyden vuoksi estynyt hoitamasta virkaansa tai työtään (KVTES V luku). Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES 2021, 108) sanoo sairauslomasta seuraavaa 1 § Oikeus sairauslomaa kohdassa:

1 mom.

Viranhaltijalla/työntekijällä on oikeus saada virka-/työvapaata (sairauslomaa), jos hän on sairaudesta, vammasta tai tapaturmasta johtuvan työkyvyttömyyden vuoksi estynyt hoitamasta virkaansa/työtään.

---

Soveltamisohje

Osasairauspäivärahan perusteena olevasta osa-aikatyötä koskevasta sopimuksesta säädetään työsopimuslaissa (TSL 2 luku 11 a §) ja laissa kunnallisesta viranhaltijasta (KVhL 26 § 2 mom.) sekä sairausvakuutuslain 8 luvun 11 §:ssä (viittausmääräys; ks. myös Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirjeet 22/2006 ja 16/2009). Em. sopimuksen perusteella osa-aikatyötä tekevään viranhaltijaan ja työntekijään sovelletaan KVTES:n osa-aikatyötä koskevia määräyksiä. (KVTES 2021.)

Kangasalan kaupunki on asettanut talousarviotavoitteen vuodelle 2021 hyvinvoinnin lisäämisestä ja sairauspoissaolojen vähentämisestä. Tämä tavoite on yhteinen ja koskee

kaikkia kaupungin palvelukeskuksia. Jokainen palvelukeskus on määritellyt toimenpiteet palvelualuekohtaisesti ja asettanut tavoitteet tulokseen pääsemiseen. Ateria- ja siivouspalveluissa sairauspoissaolojen määrä on ollut kasvussa useamman vuoden ajan ja vuonna 2019 saavutettiin niiden osalta huippu. Tavoite ateria- ja siivouspalveluissa sairauspoissaolojen laskuun on maltillinen noin 1% vuodessa, lisäksi tämän kehittämistehtävän osana arvioidaan sekä jo tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia sekä pyritään luomaan tutkimuksen avulla uusia toimenpiteitä käytäntöön. (Kangasalan kaupunki 2020.)

Ateria- ja siivouspalveluiden sairauspoissaolot on koottu taulukkoon 1, joka osoittaa vuoden 2019 määrän olevan vertailuajanjaksolla 1781 kalenteripäivää. Lisäksi sairauspoissaolopäivien määrä henkilötyövuotta kohden määrä on huima 40,9 päivää työntekijää kohden vuonna 2019.

Taulukko 1. Sairauspoissaolojen vertailu kalenteripäivinä 01 - 04 /2021 välisenä aikana muutoksineen

Sairauspoissaolot kalenteripäivinä ajalla 01-04/2021	Kumulatiivinen määrä	Edellisen vuoden kumulatiivinen määrä	Muutos	Muutos - %
<b>Vuosi 2020</b>	1 697	<b>1781</b> <b>(v. 2019)</b>	-84	-4,7%
<b>Vuosi 2021</b>	1 456	1697	-241	-14,2%

Sairauspoissaoloissa on tapahtunut huomattava muutos vuoden 2020 poissaoloista alkuvuoden 2021 tilanteeseen. Vuoden 2020 tammi-huhtikuun poissaolot ovat olleet 1 697 ja vuonna 2021 poissaolot ovat vähentyneet 14,2%, joka näkyy myös sairauspoissaoloprosentin tippumisena 10,9 prosentista 9,2 prosenttiin.

### Sairauspoissaolokäytänteet Kangasalla

Kangasalan kaupungissa on ohjeet sairauspoissaolo käytännöistä, ja näissä todetaan, että ohjeen tavoitteena on joustavoittaa ilmoituskäytäntöjä sairaustilanteissa sekä edistää esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua varhaisentuen mallin mukaisesti. Sairausloma myönnetään ilman eri hakemusta lääkärintodistuksessa mainituksi ajaksi. Lisäksi esimiehellä on oikeus myöntää lupa poissaoloon sairauden vuoksi enintään viideksi

kalenteripäiväksi ilman lääkärintodistusta. Esimerkkinä joustavuudesta mainittakoon mm. Influenssakaudella (tammi-maaliskuu) influenssatilanteissa esimies voi myöntää sairauslomaa henkilön oman ilmoituksen perusteella enintään 7 kalenteripäivää, jolloin esimies voi harkinnan mukaan myöntää 1-3 sairauslomapäivää kerrallaan tilanteen kokonaisarvioinnin perusteella.

### **3.2 Lakisääteiset velvoitteet**

”Suomen lainsäädäntö ohjaa työn tekemistä muun muassa työturvallisuuden, työterveyden, työaikojen ja työsuojelun näkökulmasta.” (TTL 2021.) Lisäksi lait antavat tietoa erilaisista mahdollisuuksista parantaa työoloja. Ne tuovat mukanaan työnantajalle ja työntekijöille velvollisuuksia työntekemiseen turvallisesti ja riskienhallinnan huomioiden. Suomessa on useampia lakeja ja säädöksiä, jotka velvoittavat työnantajaa ottamaan huomioon työkykyjohtamisen Tässä maininta muutamasta keskeisimmästä laista, joita työnantajan tulee noudattaa työkykyjohtamisen tärkeänä osana.

- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334
- Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325

Sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolain tavoitteena on tukea työkykyä. Järjestelmällä kannustetaan selvittämään työntekijän tilannetta sairastuttuaan sekä tukemaan erilaisin työjärjestelyin työhön paluuta. Lisäksi työterveyshuoltolain tarkoituksena on yhteistyössä työnantajan, työntekijän sekä työterveyshuollon kanssa edistää sairauksia ja työtapaturmien ennaltaehkäisyä. Yhteistoiminnalla on tarkoitus myös työ- ja toimintaympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijän toiminta- ja työkykyä erivaiheissa työuraa. (Terveystuoltolaki 2001.) Työturvallisuuslailla on tavoitteena parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Lisäksi työssä on huomioitava se, että työ voidaan tehdä huomioiden fyysinen ja henkinen terveys, mahdolliset ammattitaudit ja niille altistuminen sekä torjua työtapaturmia. (Työturvallisuuslaki 2002.)

### **30-60-90 päivän toimenpiteet**

Kangasalan kaupungilla ensimmäinen hälytys poissaoloista tulee 20 päivän kohdalla, jolloin esimies velvoitetaan käymään varhaisen puuttumisen keskustelu. (Kangasalan kaupunki 2021.) Lainsäädäntö ohjaa työnantajaa siten, että työterveyshuoltoon on tehtävä työntekijän sairauspoissaolosta ilmoitus, viimeistään siinä kohtaa, kun poissaolo on

jatkunut joko yhtäjaksoisesti tai lyhyemmissä jaksoissa yhteensä 30 päivän ajan vuoden sisällä. (TTL 2021.)

Työnantajan on oltava yhteydessä työterveyshuoltoon seuraavan kerran, kun työkyvyttömyys on kestänyt 60 päivää. Tässä kohtaa hoitava lääkäri tai työterveyslääkäri selvittää voisiko kuntoutuksesta olla apua sairaudesta toipumiseen. Useasti tässä kohtaa käydään myös työkuntoneuvottelu (kolmikanta), jossa työterveyshuolto arvioi kuntoutustarvetta ja tekee yhteistyötä kuntoutuksen ohjaamisessa muun terveydenhuollon kanssa. ”Ajoissa aloitettu kuntoutus on tehokas keino tukea tervehtymistä ja työhön paluutasi.” (TTL 2021.)

”Kolmas aikaraja on 90 päivää, jolloin työterveyshuolto arvioi työntekijän jäljellä olevan työkyvyn ja selvittää yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa työhön paluun mahdollisuudet. Työterveysneuvottelu on tähän hyvä keino. Työterveyslääkäri laatii A- tai B-lausunnon työntekijän työkyvystä. Lausunnon laatiminen kuuluu työterveyshuollon lakisääteiseen toimintaan. Kela pyytää kirjeellä työntekijää toimittamaan lausunnon Kelaan viimeistään silloin, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivärahopäivältä.” (TTL 2021)

### **3.3 Varhainen puuttuminen**

Varhainen puuttuminen osa jokapäiväistä työtä, se on aktiivisen tuen toimintatavan perusta ja sen avulla voidaan varmistaa työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointia ja työn sujumista. Varhainen puuttuminen on välittämistä ja näin siitä muodostuu tärkeä osa esimiestyötä. On tärkeää, että erilaisiin suoriutumiseen ja työn ongelmiin puututaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Kangasalan kaupunki 2021.)

Varhainen puuttuminen on osa esimiehen päivittäisjohtamista ja kiinteä osa työn ja toiminnan suunnittelua, lisäksi se pitää liittää osaksi kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluissa sovitaan työntekijän työn tavoitteista ja käydään keskustelua tehtävänkuvasta ja myös työntekijän jaksaminen on nostettu osaksi kehityskeskustelua. Tärkeää on, että varhaista puuttumista toteutetaan työyksikössä jatkuvasti ja se on osa arkityötä, ja tämän myötä ongelmiin aletaan hakea työkykyä edistäviä ratkaisuja heti, kun ne huomataan. (Kangasalan kaupunki 2021.)

Esimiehen ja työyhteisön tulee tunnistaa ja hakea keinoja työkykyongelmien ja työyhteisöongelmien ratkaisemiseksi. On tärkeää, että tukea haetaan varhaisessa vaiheessa ensimmäisten oireiden ilmaannuttua, sillä lähes kolmannes sairauspoissaoloista ja niiden taustalla olevista syistä on toimintakulttuuriin liittyviä. Ajoissa puuttuminen auttaa selviytymään ongelmista työpaikan omin keinoin.

Työyhteisössä jokainen on vastuussa itsestään ja työkavereistaan, ja jokaisella on oikeus varhaiseen tukeen. Päävastuu varhaisesta tuesta on esimiehellä. (Kangasalan kaupunki 2021.)

Toimivat työyhteisön peruspilarit auttavat niin esimiehiä kuin työntekijöitä selviytymään tehtävistään hyvin. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että jokainen tietää perustehtävänsä, kuten kuvassa 11 on esitetty. Perustehtävä on koko toimivan työyhteisön kivijalka. Työkykyä arvioitaessa ja keskustellessa työntekijän kanssa on tärkeää käydä läpi perustehtävä hänen kanssaan. Samassa yhteydessä kuvan 10. mukaiset kuusi osaa rakentavat toimivaa työyhteisöä, jossa toimitaan avoimen vuorovaikutuksen mukaisesti yhteisillä pelisäännöillä. Samalla kaikilla on selkeä kuva omasta työstään ja sitä arvioidaan jatkuvasti palvelevalla johtamisella. (Järvinen 2017, 85, 90.)



Kuva 10. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017, 85)

### 3.4 Varhaisentuen toimenpiteet

Varhaisen tuen mallin mukainen keskustelu käydään, jos esimies huolestuu työntekijän kokonaistilanteesta ja jos työntekijälle on kertynyt sairauspoissaoloja viimeisen vuoden aikana enemmän kuin 20 kalenteripäivää. Huomiota on myös kiinnitettävä toistuviin lyhyisiin sairauspoissaoloihin. Kangasalan kaupungin esimiehelle tulee työterveyshuollon työkyvyn tuen -sovelluksesta heräte siitä, että 20 kalenteripäivää sairauspoissaoloa on täyttynyt. On tärkeää tunnistaa tilanne ja ottaa puheeksi huoli työkyvystä ja mahdollisesta alenemasta. (Kangasalan kaupunki 2021.)

Varhaisen tuen prosessi Kangasalan kaupungissa lähtee liikkeelle tilanteen tunnistamisesta ja puheeksi ottamisesta. On tärkeää, että työntekijän kanssa käydään läpi huolesta ja sovitaan yhdessä keskustellen, miten työkykyä voidaan edistää. Kirjaaminen ja seuranta on jatkoon kannalta erittäin oleellista, sillä kaikki mitä on kirjattu edes auttaa

mahdollisinten tehostetun tuen toimien käyttämistä. Kirjaamiseen on käytössä oma lomakkeensa, joka ohjaa ja helpottaa myös keskustelun käymistä (liite 3). Esimiestyön ja työkykyjohtamisen helpottamiseksi tehty kuvan 11. toimintamalli auttaa varhaisen tuen ymmärtämistä.



Kuva 11. Varhaisen tuen prosessi Kangasalan kaupungissa. (Kangasalan kaupunki 2021.)

Seuraavat hälytysmerkit kertovat tarpeesta huomion kiinnittämiseen ja keskusteluun:

- sairauspoissaolojen hälytysrajat ylittyvät
- työntekijä kertoo itse ongelmistaan työssä selviytymisessä
- esimies huomaa muutoksia työtuloksissa tai työn laadussa
- myöhästelyt
- pidentyneet työpäivät
- toistuvat ristiriitatilanteet
- käyttäytymisen muutos, esim. vetäytyminen, aggressiivisuus, välinpitämättömyys, väsymys
- alkoholin tai muiden päihteiden käyttö, krapulaisuus (huom. päihdeohjelma)
- työilmapiirin muuttuminen työyhteisössä
- muiden työntekijöiden huoli

(Kangasalan kaupunki 2021; Alahautala & Huhta 2018, 153.)

Varhaisen tuen prosessi Kangasalan kaupungissa auttaa esimiestä toimimaan ja puuttumaan mahdollisiin ongelmiin ajoissa, mallissa on kerrottu, kuinka toimitaan prosessin eri vaiheissa. Varhainen tuki on huolta työntekijän kokonaistilanteesta tai havainnoista selviytyä työssä, toisena lähtökohtana voi olla sairauspoissaolot ja niiden raja-arvojen ylittäminen. Liitteessä 2. on kuvattu prosessi varhaisen tuen keskustelun jälkeen tapahtuvista toimenpiteistä aina seurannan kautta onnistuneeseen jatkamiseen

omassa työssään tai jatko mahdolliseen tehostetun tuen toimenpiteisiin, jos omassa työssä ei onnistuta jatkamaan. (Kangasalan kaupunki 2021.)

### **3.5 Tehostetun tuen toimenpiteet**

Tehostetun tuen tavoitteena on työssä jatkaminen mahdollistaminen silloin, kun työntekijää uhkaa vaara pudota työelämästä. Tavoitteena on löytää työntekijälle henkilökohtainen ratkaisu jatkaa työssä, käyttäen apuna erilaisia toimintamalleja ja vaihtoehtoja. Tehostetun toimenpiteenä työntekijän työkyky arvioidaan uudelleen ja pyritään löytämään syyt, jotka heikentävä työkykyä. Tärkeässä roolissa on yhteistyö eri toimijoiden kanssa, mukana on työterveyshuolto sekä useasti myös työsuojelu ja henkilöstöpalvelut. (Kangasalan kaupunki 2021.)

Liitteessä 4. kuvataan tehostelun tuen prosessia Kangasalan kaupungissa. Prosessi on jatkumo varhaisen tuen prosessille ja tehostettu tuki jatkuu työntekijän työkyvyn arvioinnilla työterveyshuollossa. Tämän jälkeen pohditaan erilaisia vaihtoehtoja tehostetun työn toimenpiteistä, kysymykseen voi tulla ammatillinen kuntoutus, erilaiset osa-aikaisen työn ratkaisut, organisaatiossa toteutettavat toimenpiteet työjärjestelyistä, työnkuvan muokkaukseen ja neljäntenä vaihtoehtona mm. työn etsiminen muun työnantajan palveluksesta tai omaehtoinen alanvaihto. Tässä prosessi voidaan näiden tuettujen toimenpiteiden jälkeen onnistuneesti aiemmassa tai uudessa työssä tai jos työkyky ei riitä työssä jatkamiseen mietitään vaihtoehtoisesti eläkeratkaisuita tai palvelusuhteen päättämistä. (Kangasalan kaupunki 2021.)

### **3.6 Työhön paluun tuki**

Paluun tuki pitkän sairausloman jälkeen on erittäin tärkeää. Työhön paluussa on kolme tärkeää osatekijää: työntekijän taito palata työhön, esimiehen taito tukea työn paluuta, työyhteisön vastaan ottaa työhön palaaja. Tässä tärkeässä roolissa on työpaikan ja esimiehen sekä työyhteisön tuki, sillä usein pitkän poissaolon jälkeen työhön paluuseen liittyy mm. työtehtävien mahdollista muokkaamista työntekijän työkyvyn mukaiseksi. Suunnitelmallisuus ja hyvä yhteistyö tekee paluusta onnistuneen.

Poissaolon aikana on tärkeää pitää yhteyttä säännöllisesti ja sovitusti työnantajan taholta. Työpaikoilla on hyvä olla kulttuuri, jossa työn muokkausmahdollisuudet ovat selvitetty ja niiden käyttäminen on luontevaa, mutta myös avoimesti kerrottu muulle työyhteisön jäsenille.

Pitkittänyt sairausloma lisää pysyvän työkyvyttömyyden riskiä, jonka vuoksi työhön paluun tuki sairauspoissaolon jälkeen on tärkeää ja esimiehellä on keskeinen rooli työhön paluun

onnistumisessa. Pitää myös muistaa, että työntekijällä itsellään ja koko työyhteisöllä on vastuu siitä, että työhön paluu onnistuu. Työhön paluun tukeminen saattaa estää uusia sairauslomia tai ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymistä.

Kangasalan kaupungin (2019) ”muistilista esimiehille ja työyhteisöille työntekijän jäädessä sairauslomalle

- Sovi työntekijän kanssa yhteydenpidosta sairauspoissaolon aikana. Sopiminen onnistuu esimerkiksi silloin, kun työntekijä ilmoittaa sairaudestaan ja työstä poistumisestaan.
- Yhteydenpito työstä poissaolevaan työntekijään ei tarkoita sitä, ettei sairaudesta saisi toipua rauhassa. Työhön paluun mahdollistamiseksi varhainen suunnittelu ja tuki on tarpeen; ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuudet heikkenevät, jos aikaa kuluu liikaa.
- Keskustele työntekijän kanssa säännöllisesti työhön paluun sujumisesta.
- Ota yhteys työterveyteen ja pyydä selvittelyä, jos sairausloma pitkittyy tai työjärjestelyissä tarvitaan tukea.
- Jos palaaminen omaan työhön ei enää tukitoiminkaan ole mahdollista, aloitetaan ammatillisen kuntoutuksen suunnittelu yhteispalaverissa.
- Ota ennen sairauspoissaolon päättymistä yhteyttä työntekijään ja sovi paluuseen liittyvistä tarvittavista työjärjestelyistä.
- Valmenna työyhteisöä tukemaan työntekijän paluuta kertomalla paluun tueksi tarvittavista määräaikaista työjärjestelyistä.
- Pyri olemaan paikalla sinä päivänä, kun työntekijä palaa.
- Vaikka työjärjestelyitä ei olisi tarvittu, perehdytys tai alkukeskustelu on silti paikallaan”

Tukipolkuun (kuva 12) on kuvattu vaiheet, joita hyvään työhön paluun tukemiseen kuuluu. Sairauspoissaolon alkaessa työntekijä ja esimies käyvät keskustelun ja sopivat mm. yhteydenpidosta ja mahdollisesta yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa, jos poissaolo pitkittyy. Työhön paluun valmistelu tulee aloittaa riittävän aikaisin, jotta mahdolliset järjestelyt ehditään toteuttaa ja sopia myös tarvittava perehdytys tehtäviin. Paluukeskustelussa sovitaan paluuta tukemista toimista ja työyhteisölle tiedottamisesta, näissä neuvotteluissa on mukana useasti myös työterveyshuolto. Paluu voi tapahtua omaan työn ilman erityistoimia, mutta jossakin tilanteissa tehdään muutoksia työtehtävien rajaamiseen, työaikaan tai korvaaviin työtehtäviin. Lisäksi paluun tukena on mahdollista toteuttaa muita järjestelyitä, kuten työkokeiluita, uudelleen sijoitusjärjestelyitä tai osasairauspäivärahan hakemista.



Kuva 12. Työhön paluun tukipolku. (Kangasalan kaupunki 2021.)



Varsinaisessa työhön paluussa tulee huomioida ja varmistaa tarvittavat järjestelyt ja perehdytys. Tärkeää on saada työyhteisö mukaan tukemaan työhön palaajaa neuvomalla ja kannustamalla. Lopuksi muistetaan seuranta ja arviointi siitä, miten paluu sujui ja tarvitaanko mahdollisia uusia tukitoimia työterveyshuollon, työsuojelun tms. taholta.

### Mukautettu työ

Mukautetun työn tekeminen on mahdollisuus jatkaa työntekoa, vaikka työkyky olisikin tilapäisesti heikentynyt. Vastaava malli on käytössä jo monissa kunnissa ja yrityksissä ja siitä on saatu paljon hyviä kokemuksia. Useissa yhteyksissä puhutaan myös korvaavasta työstä, mutta tässä kehittämistehtävässä käytän termiä mukautettu työ, koska se on osa Kangasalan kaupungin järjestelmää.

Mukautettu työtä tai vastaavia termejä ei ole määritelty lainsäädännössä lainkaan, mutta lainsäädäntö ei myöskään aseta esteitä sen käytölle. Tämän takia myös kunta-alalla on otettu käyttöön mukautettu työ yhtenä keinona pidentää työuria ja parantaa työhyvinvointia, jotta saadaan onnistuneesti vähentymään sairauspoissaolopäiviä ja näin ollen säästämään myös niistä aiheutuneita kustannuksia. Kunta-alan työpaikoilla halutaan yhä useammin nähdä, että sairaus ei aina tarkoita samaa kuin työkyvyttömyys. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 10.)

Mukautetussa työssä työturvallisuusvastuu korostuu, ja työnantajan tulee pitää huolta työn ja työympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä, lisäksi työtapojen jatkuva tarkkailu on osa esimiestyötä. Yhteystyö työsuojelun kanssa mukautettuja töitä suunniteltaessa on näin ollen tärkeää, lisäksi työterveyshuollon lääkäri keskustelee työntekijän kanssa ja arvioi, onko työntekijällä jäljellä työkykyä siinä määrin, että mukautetun työn tekeminen on mahdollista työntekijän paranemista vaarantamatta. (Pekkarinen ym. 2017, 13-14.)

Vaikka työntekijän työkyky heikkenisi, osa työkyvystä on usein vielä jäljellä. Vaikka henkilö ei pystyisi selviytymään kaikista työvelvoitteistaan, hän saattaa pystyä tekemään useampia tai ainakin joitain työtehtäviä. Mukautetun työn toimintamallilla pyritään tukemaan sitä, että työkyvyn heikkenemisen ei tarvitse aina johtaa sairauslomaan. Perinteisesti ajatellaan, että töitä tehdään terveenä ja sairaus edellyttää aina sairauslomaa, joten mallissa sairausloman sijaan henkilö tulee töihin tekemään omaa työtehtäväänsä mahdollisuuksien mukaan, mutta tärkeänä osana mukautettua työtä on löytää muuta omaan työkykyynsä sopivaa työtehtävää mm. osaamisen kehittämistä, kouluttautumista, opastusta, perehdyttämistä.

Kangasalan kaupungin ohjeiden (2021) mukaan mukautettu työ on työntekijälle vapaaehtoista. Esimiehen velvollisuus on ottaa mukautetun työn mahdollisuus puheeksi

aina työntekijän ilmoittaessa sairauslomastaan. Tässä keskustelun tarkoituksena on, että esimies ja työntekijä arvioivat yhdessä mahdollisuutta mukautettuun työhön sairausloman sijaan. Mukautetun työn tekemisestä on etua sekä työntekijälle itselleen että työnantajalle.

- työntekijä saa mukautetusta työstä varsinaisesta työstä saamaansa palkkaa
- mukautetun työn tekeminen ei kerrytä sairauspoissaolopäiviä
- osaamisen kehittäminen; työntekijä voi oppia mukautetussa työssä uusia taitoja tai toimintatapoja tai keskittyä joihinkin tehtäviin tavanomaista syvällisemmin, tehtävämuutos voi kehittää työntekijän ja yksikön osaamista ja toimintaa
- mukautetun työn tekeminen edistää työssä jatkamista ja madaltaa työntekijän kynnystä palata omaan työhön, koska poissaoloa ei synny tai se jää lyhyemmäksi
- työntekijän työpanos on käytössä työpaikalla niissä tehtävissä, mihin työkyky riittää

Mukautetun työn prosessissa (liite 5.) kuvataan se ”Mitä tarkoitetaan mukautetulla työllä?” Kangasalan kaupungissa. Mukautettu työ tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä ei pysty tekemään kaikkea varsinaista työtään, mutta pystyy tekemään kevyempiä ja muutettuja työtehtäviä. Mukautettu työ on työntekijälle aina vapaaehtoista, ja sen toteuttamisen tavoista sovitaan ja niitä arvioidaan yhdessä esimiehen kanssa. Mukautettu työ on aina tilapäistä. Työntekijä voi työskennellä määräaikaaisesti rajoitteittensa puitteissa muokatuissa tehtävissä. Työterveyshuollon asiantuntemusta voidaan tarvittaessa käyttää määrittelemään, millaiseen työhön työntekijä pystyy sairaudesta huolimatta ja terveydentilan vaarantumatta. Erityisesti silloin, kun henkilöllä on sairaudestaan huolimatta paljon työkykyä jäljellä, mutta poissaolo uhkaa pitkittyä hoitojonojen tai sairauden hitaan paranemisen vuoksi mukautetun työn on hyvä vaihtoehto.

Varhainen työhön paluu on tärkeä osa toimintakyvyn ylläpitämistä ja paranemisen tukemista, tässä mukautettu työ parantaa mahdollisuuksia ketteriin ratkaisuihin työyhteisössä oikein toteutettuna. Mukautetun työn tekemisellä on vaikutusta sairauspoissaolojen määrän ja tekeminen edistää työssä jatkamista ja madaltaa työntekijän kynnystä palata omaan työhön, koska poissaoloa ei synny tai se jää lyhyemmäksi. (Kangasalan kaupunki 2021.)

## 4 Kehittämistyön menetelmät ja toteutus

Tämän kehittämistyön tavoite oli selvittää, kuinka ja millaisilla keinoilla suuriin sairauspoissaoloihin voidaan puuttua ja kuinka niiden määrät saataisiin laskuun pysyvästi. Kangasalan kaupungissa on käytössä monipuoliset varhaisen ja tehostetun tuen toimintamallit, ja nämä ovat myös aktiivisessa käytössä ateria- ja siivouspalveluissa. Tavoitteisiin kuuluu selvittää, kuinka mallit toimivat lähiesimiestyössä ja kuinka mm. mukautettu työ saadaan osaksi arkea työkykyjohtamisessa.

Tämä kehittämistyö tehtiin Kangasalan kaupungin ateria- ja siivouspalveluille, jossa työskentelee 170 työntekijää. Tuotanto- ja toimintatapamuutos on toteutunut vuoden 2017 aikana ja sitä on suunniteltu vuodesta 2016 alkaen. Muutosta pohjustettiin muutosvalmennuksella koko ateria- ja siivouspalveluiden henkilöstölle sekä osallistamalla heitä muutoksen läpivientiin. Muutostyön jälkeen sairauspoissaolot lähtivät kasvuun ja vuonna 2018 niiden nousuun havahduttiin ensimmäisen kerran 2019, jolloin määrät olivat erittäin korkeat.

Kangasalan kaupungissa on ollut pitkään käytössä erilaiset varhaisen sekä tehostetun tuen toimintamallit. Vuonna 2015 Kuntien eläkevakuutus (KEVA) järjesti Tystra-hankeen, jossa käytiin KEVAN johdolla ja vetämänä useamman kuntaorganisaation työhyvinvoinnin strategista johtamista, opinnäytetyöntekijä oli mukana osallistumassa tähän lähes vuoden kestäneen hankkeen yhtenä Kangasalan kaupungin jäsenenä henkilöstöjohtajan, henkilöstösuunnittelijan sekä työterveyshoitajan kanssa. Tällä neljän hengen työryhmällä laadittiin edelleen käytössä olevat mallit mm. varhaisen ja tehostetun tuen toimintaan.

Kehittämistehtävän tekemistä on edesauttanut kaupungin päätös nostaa vuoden 2021 talousarvioon tavoitteeksi kaupunkistrategian tavoite: **Henkilöstö on osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta.** Tästä johdetaan toiminnallinen kaikille yhteinen tavoite: **Edistämme henkilöstön hyvinvointia ja vähennämme sairauspoissaoloja.**

Taulukossa 2 on kuvattu tämän kehittämistyön kulku sekä opinnäytetyöntekijän osallisuus kehittämistehtävään. Opinnäytetyöntekijän osallistuminen henkilöstöhallinnon erilaisiin projekteihin sekä toimiminen aktiivisen kommentoijana ja sparraaja on ollut osa osallistavaa toimintaa, joka on kohdistunut tämän kehittämistyöntekijään.

Taulukko 2. Kehittämistyön kulku

Vaiheet	Tehtävä / toiminta kehittämishankkeen vaiheissa	Tutkijan osallisuus	Vaikutus kehittämistyöhön	Ajankohta
<b>Suunnittelu- ja selvitysvaihe</b>	Sairauspoissaolojen lähtötietojen määrällinen ja laadullinen selvitys	Opinnäytetyöntekijä	Tavoitteellinen strategian mukainen sairauspoissaolojen vähentäminen	elokuu 2020
	Aikaisemmat toimet sairauslomien vähentämiseen	Opinnäytetyöntekijä	Selvitys tekijöistä, miksi sairauslomat ovat lisääntyneet	elokuu 2020
<b>Opinnäytetyön aiheen valinta</b>	Työkykyjohtamisen kehittäminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen	Opinnäytetyöntekijä	Kaupunginvaltuuston strategisen tavoitteen mukainen sairauspoissaolojen lasku vuonna 2021	syyskuu 2020
<b>Tutkimukset ja tutkimustulokset</b>	Työhyvinvointikysely (syksy 2020)	Henkilöstöpalvelu Webropol Oy	Kyselyn toteutus, tulokset	syyskuu 2020
	Työpajatyöskentely	Opinnäytetyöntekijä	Ateria- ja siivouspalveluiden henkilöstön osallistaminen konkreettisten toimien kehittämiseen mukautetusta työstä, työn viihtyvyystekijöistä, sekä sairauspoissaolojen vähentämisestä	syys- /lokakuu 2020
	Työhyvinvointikyselyn analysointi, läpikäynti henkilöstön kanssa alueittain esimiesten kanssa, tulosten ollessa alle 3, toimenpideesitysten laadinta yhteistyössä työntekijöiden kanssa	Opinnäytetyöntekijä yhteistyössä alue-esimiesten kanssa alueittain	Analysointi ja vaikutukset kehittämistyössä esitettyihin konkreettisiin toimiin	lokakuu 2020
	Työhyvinvointikysely (keväät 2021)	Henkilöstöpalvelu Webropol Oy	Kyselyn toteutus	maaliskuu 2021
	Työhyvinvointikyselyn analysointi, läpikäynti henkilöstön kanssa alueittain esimiesten kanssa, tulosten ollessa alle 3, toimenpideesitysten laadinta yhteistyössä työntekijöiden kanssa	Opinnäytetyöntekijä yhteistyössä alue-esimiesten kanssa alueittain	Analysointi ja vaikutukset kehittämistyössä esitettyihin konkreettisiin toimiin	huhti- /toukokuu 2021
	Teemahaastattelut	Opinnäytetyöntekijä	Analysointi, ja toimenpiteiden sekä konkreettisten toimien vertailu	huhtikuu 2021
<b>Kehittämistehtävän konkreettiset toimet ja johtopäätökset</b>	Teorian, tutkimusten, sekä tilastojen analyysin ja empirian avulla johdetut konkreettiset toimet	Opinnäytetyöntekijä	Konkreettisten toimien kirjoittaminen auki	huhti- / toukokuu 2021

Palvelukeskusten käyttösuunnitelmissa määritellään strategisten tavoitteiden toteuttamisen toimenpiteet palvelualakohtaisesti ja asetetaan tavoitteet sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Näistä laaditaan talousarvioon tehokkuusmittarit ja tavoitetaso vuodelle 2021 ja seuraaville taloussuunnitelmavuosille 2022-2023. Vertailutasoksi on määritelty 31.12.2019.

Taulukko 3. Sairauspoissaolot henkilöä kohden vuosina 2019 - 2021 (ennuste 01-04/2021 perusteella)

Sairauspoissaolot / työntekijä	Vuosi 2019	Vuosi 2020	Vuosi 2021 (ennuste 01-04/2021 perusteella)
<b>Sairauspoissaolo-%</b>	11,2 %	10,8 %	9,2 %
<b>Sairauspoissaolopäivät (HTV) (pvä/henk.)</b>	40,9	39,5	33,6

Taulukkoon 3 on kerätty sairauspoissaolot vuosilta 2019, 2020 ja 2021 ennuste alkuvuoden (01-04/2022) ajalta. Ateria- ja siivouspalveluiden vertailupäivänä vuonna 2019 ovat olleet 40,9 päivää työntekijää kohden, ja sairauspoissaolo-% oli 11,2%.

Sairauspoissaoloissa on tapahtunut pieni muutos vuoden 2020 aikana ja poissaolo-% oli tippunut 10,8% ja poissaolopäiviksi muutettuna lasku oli - 1,4 päivää/työntekijä.

Vuoden 2021 tammi-huhtikuun sairauspoissaolojen määrä on jatkanut tasaista laskuaan ja ennusteiden mukaan poissaolo-% tulee edelleen laskemaan ko. vuoden aikaan edelliseen vuoden 2021 tulokseen. Sairauspoissaolo-% oli 30.4.2021 9,3% ja tämän mukaisesti vuosittainen sairauspoissaolopäivien määrä olisi 33,6 päivää/työntekijä.

#### 4.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma on tutkimuksen alullepanija, siinä on tarkoitus hakea ratkaisuja ongelmaan. Tutkimuskysymysten laadinta lähtee liikkeelle tutkimusongelmasta. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmän tarkoitus on saada selville työhyvinvoinnin tila ja siihen liittyen tutkimuskohteen teoriapohjainen näkemys kokonaistilanteesta. (Kananen 2011, 21.) Poissaolojen kokonaismäärä taulukko 3 sekä strategisten tavoitteiden sitovuus henkilöstön hyvinvoinnin ja erityisesti sairauspoissaolojen osalta tuo esiin palvelualueen kokonaistilanteen. Näiden pohjalta laadittiin tutkimuskysymykset, jotta tutkimusongelmaan saataisiin vastaukset.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset jakaantuivat tässä kehittämistehtävässä seuraavasti:

### **Pääkysymys:**

- Miten sairauspoissaoloja saadaan pysyvästi alhaisemmalle tasolle?

### **Alakysymykset:**

- Mitkä tekijät ovat työkykyjohtamisen keskeisemmät haasteet?
- Kuinka varhaisen tuen ja tehostetun tuen toimenpiteet vaikuttavat sairauspoissaolojen määrään?
- Kuinka hyvin mukautettua työtä käytetään hyväksi sairauspoissaolotilanteissa?
- Millaiset mukautetun työn tehtävät soveltuvat ateria- ja siivouspalveluiden tehtäviin?
- Kuinka työhyvinvoinnin taso ja sen vaikutukset näkyvät sairauspoissaoloissa?
- Millaisia toimia poissaolojen vähentäminen vaatii?

## **4.2 Tutkimusmenetelmät**

Lähestymistapana on palvelumuotoilu ja sen tukena myös toimintatutkimus.

Toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä ovat osallistava tutkimus, tässä työssä on tavoitteena osallistaminen sekä saada aikaan ongelmanratkaisuja ja muutoksia aikaan ateria- ja siivouspalvelun toiminnassa sairauspoissaolojen vähentämisen hyväksi.

Tavoitteena on saada ateria- ja siivouspalvelun henkilöstö aktiivisesti mukaan toiminnan kehittämiseen ja tässä apuna ovat myös palvelumuotoilun keinot, erilaisilla osallistamistavoilla. Haasteena on tavoitteiden ja menetelmien tarkka rajaaminen, joka osaltaan voi aiheuttaa myös ongelmia aikataulujen kanssa. Tämän takia työ on aikataulutettu tarkasti ja siihen on asetettu selkeät tavoite/aihekokonaisuuksien osa-alueet. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2017, 58-60.)

Kehittämistehtävässä on myös osia konstruktiiivisesta tutkimuksesta, tälle perusteena on konstruktiiivisen tutkimuksen prosessin selkeys ja, että tämä kehittämistyö kulkee suoraan Ojasalo ym. (2017, 67.) kirjan prosessikuvauksen mukaisesti. Mielekkään ja tärkeän ongelman etsiminen, tämän perustaksi työssä on luotu vahva teoreettinen ja käytännöntiedon pohja, sekä tarkennettu ongelman ratkaisun tavoitetta. Erilaisten ratkaisujen laatiminen mm. työterveyshuollon yhteistyön kehittäminen, koulutukset ja niiden testaus arjessa osoittavat jo nyt syksyn 2020 ajalta sairauspoissaolojen vähentymistä. Lopullista teoriakytöntöjen sekä uusien ratkaisumallien osoittamien tulee kysymykseen kevään 2021 aikana. Dokumentointi on joka vaiheessa tärkeä osatekijä ja siihen on panostettu, samoin kuin uusien ideoiden käyttöönottamista aloitetaan testaamaan vuoden vaiheessa 2021. (Ojasalo ym. 2017, 67.)

Laadullinen tutkimus valikoitui kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla voidaan kokonaisvaltaisesti tarkastella kehittämistyössä olevia käsitteitä

työkykyjohtamiseen liittyen, tämän lisäksi työssä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää tutkittaessa silloin, kun tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa joukkoa tai kohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan asioita, joita ei voida mitata määrällisinä ja ne kuvaavat todellista elämää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma voidaan asetella väljästi ja nämä ongelmat voivat olla jo osa tuloksia tai ainakin vaikuttavan niiden syntyyn. Työpaja työskentely osoittautui toimivaksi työmuodoksi ateria- ja siivouspalveluissa, jotta saatiin osallistettua koko ateria- ja siivouspalveluiden henkilöstö mukaan ongelman ratkaisuun. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Kokonaisuuden tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta tai kohdejoukkoa. Laadullisessa tutkimuksessa ihmisten erilaiset tavat ja mielipiteet ovat tärkeitä, niiden avulla päästään kiinni asioiden erilaisiin vaikuttavuuksiin niin johtamisessa kuin asioiden eri lailla ymmärrettävyydessä. (Hirsjärvi ym. 2001, 168-169.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tietoa määrämuodossa tutkittavasta asiasta. Mittarina voidaan käyttää haastattelu-, kysely- tai havainnointilomakkeita. Näiden mittareiden avulla kerätään tietoa tutkinnassa olevasta asiasta, joka tässä kehittämistehtävässä on työhyvinvointi ja sen tila. (Vilkkä 2007, 14, 26.) Tässä kehittämistehtävässä työhyvinvointikyselyn aineistoa on kerätty sähköisellä strukturoiduilla kyselylomakkeilla yhteistyössä Webropol Oy:n kanssa.

Teemat ovat tässä kehittämistyön tiedonkeruu osuudessa on sidottu teoreettiseen viitekehykseen aiheisältöjen mukaan ja teemahaastattelun runko on muotoutunut tavoitteiden mukaan tutustumalla työhyvinvointikyselyiden sekä työpajojen tuotoksina syntyneisiin teemoihin. Lisäksi aineistoa on kerätty työpajoista ateria- ja siivouspalveluiden henkilöstöltä, ennalta määriteltyihin kysymyksiin työhyvinvoinnista, työssä viihtymisestä sekä mukautetusta työstä, joidenka vaikutusta haluttiin tutkia sairauspoissaolojen vähentymisen tekijöinä. Voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä katsotaan kokonaisvaltaisina, mutta kuitenkin osista koottuna. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-161.) Teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan laadullista aineistoa ja vastauksia tutkimusongelmiin sekä lisää tietoa ongelmista.

Aineiston keruu tapahtuu haastatteluilla, jota tehdään valikoidulle joukolle, tähän kuuluvat henkilöstöjohtaja sekä lähiesimiehet (2 henkeä), jotka työskentelevät ateria- ja siivouspalvelun työntekijöiden esimiehinä kentällä, sekä verrokkiorganisaation henkilöstöpäällikkö. Haastattelut ovat laadullisia (kvalitatiivisia), joissa on teemana työkykyjohtaminen ja nykyisten mallien toimivuus sekä kehitysideat näihin.

### 4.3 Tiedonkeruu

Kangasalla päätettiin järjestää työhyvinvointikysely osana ”Hyvinvoiva ja aktiivinen Kangasala”-työhyvinvointikokonaisuutta. Tässä yhteydessä kyselyä uudistettiin. Kyselyllä halutaan kehittää organisaation toimintaa entistä paremmaksi ja nostaa esiin niitä asioita, jotka ovat hyvin ja vastaavasti parantaa korjattavia asioita. Kyselyn lähtökohdaksi valikoituneet kysymykset on käsitelty henkilöstöedustajien kanssa. Saatteessa on myös kerrottu kyselyn pohjautuvan sekä kaupunkistrategiaan, että hyvinvointiohjelmaan. Näiden avulla myös organisaation ylimmät päättävät elimet eli Valtuusto, Kaupunginhallitus sekä lautakunnat kiinnitetään yhteiseen toimintaan. (Kangasalan kaupunki 2020.)

”Kangasalan kaupungissa työntekijäkokemuksen mittaaminen perustuu henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelman tavoitteisiin. ”Henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelma sisältää kaupunkistrategiaan pohjautuvat viisi päätavoitetta:

- Vetovoimainen työnantaja
- Laadukas johtaminen
- Osaava ja motivoitunut henkilöstö
- Hyvinvoivat työyhteisöt
- Aktiivinen kehittäminen ja kilpailukyky” (Kangasalan kaupunki 2020.)

#### **Työhyvinvointikyselyt**

Kangasalan kaupungin henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelmassa todetaan myös hyvinvointikyselyiden olevan tärkeä osa johtamista ja sen kehittämistä. (Kangasalan kaupunki 2019) Kyselyt on toteutettu kahden vuoden välien, laajoilla kyselyillä ja vastausprosentit ovat jääneet hyvin alhaisiksi kunta-alan tasoon verrattuna. Syksyllä 2020 pidetyssä työhyvinvointikyselyssä käytettiin osia kaikista näistä päätavoitteista. (Kangasalan kaupunki 2019.) Kevään 2021 työhyvinvointikyselyssä pääpaino oli osaamisen kehittämisessä ja siihen liittyvissä haasteissa.

Ensimmäinen kysely toteutettiin kahden viikon mittaisena elo-syyskuun vaihteessa. Kysely on tällä kertaa huomattavasti täsmällisempi, lyhyempi ja yksinkertaisempi eli huomattavasti suppeampi kuin aikaisemmat kyselyt. Seuraava kysely oli maaliskuussa 2021, ja näin päästään reagoimaan muutoksiin työhyvinvoinnissa jo varhaisessa vaiheessa. (Kangasalan kaupunki 2020.) Käytännön toteutuksesta ulkopuolinen taho Webropol Oy hyvää tutkimustapaa noudattaen. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tästä on informoitu koko henkilöstöä. Tulokset käsitellään työyksiköittäin keskiarvoina eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa tuloksista. Alle viiden (5) vastaajan tuloksia käsitellään seuraavan tason tuloksissa, jotta vastaajien anonymiteetti pysyy. Kaupunki saa käyttöönsä valmiit koostetut raportit yksiköittäin. Tuloksia tullaan



tarkastelemaan työyhteisö-, palvelualue- ja koko kaupungin tasolla, niin että alle 3 arvosanan saadut tulokset kirjataan toimenpidetaulukkaan ja näiden tarkastelua jatketaan työyhteisön kanssa tarkemmin mieltien kehittämissuositukset sekä niiden toteuttaminen. (Kangasalan kaupunki 2020.)

Kysely toteutettiin sähköpostin kautta lähetetyllä linkillä henkilöille, joilla oli kyseisenä aikana voimassa oleva palvelussuhde, kuitenkin palkaton poissaolo rajasi henkilöstöä pois kyselystä. Tavoitteena oli, että jokainen pystyisi vastaamaan lyhyeen kyselyyn ja näin omalta osaltaan antamaan arvokasta tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kyselyn tulokset käydään keskustellen läpi työyksiköissä ja sovitaan tarvittavista toimenpiteistä joulukuun 2020 puoleen väliin mennessä. Aiempien kyselyjen tulosten perusteella koko kaupungin tasolla on kehitetty mm. viestintää, johtamista, työterveyshuoltopalveluita sekä palkitsemisjärjestelmää. Lisäksi jokaisessa yksikössä on toteutettu yksikön omista tarpeista nousevia kehittämishankkeita. Niiden myötä on kehitetty mm. yksiköiden kokouskäytäntöjä, sisäistä viestintää sekä palautekulttuuria. (Kangasalan kaupunki 2020.)

## **Työpajat**

Osallistaminen on Kangasalan kaupunki strategiaan liittyvä tärkeä osa ja työnantaja haluaa osana henkilöstöstrategiaa ottaa mukaan kehittämiseen sekä uuden luomiseen henkilöstön. Strategiassa yhtenä pääkohtana on, että henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta, lisäksi alakohtana on, että työntekijöitä osallistetaan erilaisin toimintatavoin. (Kangasalan kaupunki, 2020.) Ateria- ja siivouspalveluissa henkilöstöä osallistetaan säännöllisesti erilaisissa yhteyksissä, koko henkilöstö (170 henkeä) on ollut kokonaisuudessaan mukana järjestettävissä työpajoissa. Työpajoissa on ollut ajankohtaan ja muutoksen vaiheeseen konkreettisesti liittyvä teema. Ajankohtaisia teemoja muutoksen vaiheessa olivat henkilöstöön liittyvät toimenkuva, sekä tuotantotavan vaihtoehtojen arviointi. Lisäksi on järjestetty nyt juurruttamisvaiheessa tämän syksyn aikana uudet työpajat, joiden aiheena on ollut työhyvinvointiin liittyvät teemat; motivaatio, hyvät asiat työssäni, sekä irrallisena asiana kaupungin johdon tahtotilana sairauspoissaoloihin liittyen mukautetun työn mahdollisuudet ateria- ja siivouspalveluissa.

Tutkittaessa työpajan ideointia sekä läpivienti, löytyi ”Palveluiden tuotteistamisen käsikirja”. Tässä julkaisussa oli ideoita vaihteistamiseen aloituksesta selkeään päätökseen. On tärkeää, että aloituksessa osallistujat toivotetaan tervetulleeksi ja kerrotaan työpajan tavoite samalla motivoiden. Tämän jälkeen on tarkoitus saada osallistujien ajatukset irti teeman mukaiseen suuntaan, tämä voi vaatia vetäjältä inspirointia. Prosessointi on työpajan varsinainen työosuus, jossa kirjataan ylös eritavoin asioita ja pyritään uusiin ideoihin. Yhteenveto on tulosten esittelyä, tämä on erittäin tärkeää osallistujille, sillä jos

lopputuloksia ei käydä yhdessä läpi, jää asiat leijumaan ilmaan ja näin ollaan tilanteessa, jossa uskottavuus työpajatoimintaan laantuu.

Lopuksi työpajatoiminnalle pitää tulla selkeä päätös, jossa myös sovitaan toimenpiteistä sekä jatkosuunnitelmista. (Palvelujen tuotteistaminen 2020.) Osallistamisella on saatu ateria- ja siivouspalveluissa aikaan palvelutyöntekijöiden tehtävänkuvat sekä nykyinen palkkausjärjestelmän. Lisäksi tuotantotapamuutosvaiheessa on saatu uusia ideoita, joita lähdettiin toteuttamaan mm. yli 1000 ruokailijan ruuat valmistavien keittiöiden ruuanvalmistuksen muuttaminen takaisin omaksi työksi mm. puurojen ja perunasoseen valmistamisen osalta.

Syyskuussa 2020 pidetyt koko henkilöstön työpajat keskittyvät sairauspoissaoloihin sekä mukautettuun työhön. Näitä työpajoja järjestettiin kaikkiaan viisi samanlaista, jokaisen kenttätyötä tekevän palveluesimiehen alueelle. Jokaiseen työpajaan oli varattu Korona-ajan takia riittävän isot tilat sekä osallistujia määrä jaettiin viiteen ryhmään, jolloin ryhmän koko saatiin pysymään 5-6 henkilössä, tämän lisäksi ryhmässä oli fasilitoijana yksi palveluesimies tai ateria- ja siivouspalvelupäällikkö. Vallitsevan tilanteen takia ei normaaliin työpajatyöskentelyyn liittyen ryhmiä liikuteltu vaan sama ryhmä käsitteli annetut neljä teemaa koko tilaisuuden vetäjän kellottamana noin 20 minuuttia teemaa kohden. Tilaisuuden alussa vetäjä piti yhteisen alustuksen aiheeseen keskittymällä sairauspoissaolomääriin ateria- ja siivouspalveluissa, tämän jälkeen ennakkoon ohjeistetut fasilitoijat hoitivat oman pienen ryhmänsä työskentelyn. Sama viiden hengen ryhmä veti kaikki viisi tilaisuutta, joten näin saatiin työpajoista yhdenvertaisia ja vertailtavia tuotoksia. Tuotokset kirjattiin annetuille lomakkeille ja näihin ryhmänvetäjät kirjasivat myös omat palautteensa ryhmän toimivuudesta.

### **Haastattelut**

Haastattelut ovat kvalitatiivisen aineistonkeruun menetelmä. Tässä kehittämistehtävässä on kyse teemahaastattelusta, jossa avoimen ja ennalta määriteltujen kysymysten avulla on rajattu aihepiirit eli teemat käytävälle haastattelulle. Nämä ennakoivat kysymykset oli annettu haastateltaville ennakkoon, jotta he voivat mahdollisesti valmistautua. Tällä teemahaastattelulla kysymyksineen oli tavoite pyrkiä ratkaisemaan varsinainen tutkimusongelma. (Hirsjärvi ym.2007, 203.)

Teemahaastattelut toteutettiin suunnitelmallisesti ajanjaksolla 24.4.2021- 10.5.2021, haastatteluissa olivat mukana henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö verrokki organisaatiosta sekä kaksi palveluesimiestä jokainen omalla vuorollaan. Heille kerrottiin haastattelun aikataulusta sekä lähetettiin ennakkoon haastattelurungon teemat

kysymyksineen. Keskusteluissa käytettiin aikaa tunnista kahteen tuntiin, osa käytiin puhelinkeskusteluina tai nauhoitettuna Teams-videoneuvottelupuheluina. Litteroinnin haasteena puhelin- tai livekeskusteluissa oli puhelioiden haastateltavien joukko, jossa haastattelijan oli tarkennettava vastaus, jotta vastausten ydin tuli selkeästi esiin, lisäksi keskustelun ohjaus fokukseen oli haastattelijan vastuulla.

#### **4.4 Aineistojen analyysi ja mittaaminen**

Aineistojen analyysin tarkoituksena on selvittää ja jäsentää saatu tieto niin, että saadaan selville mitä kaiken takana on ja millaisia ilmiöitä käsitellään. Selittäminen ja ymmärtäminen ovat analyysin lähestymistapoja kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä. Vastaavasti kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään tilastollisia analyysejä ja päätelmien tekoa. Kokonaisuudessaan kerätty aineisto muodostaa tutkimuksen ytimen ja analyysin, tulkinnan ja johtopäätösten mukaan saadaan selville vastaukset tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 216-219.)

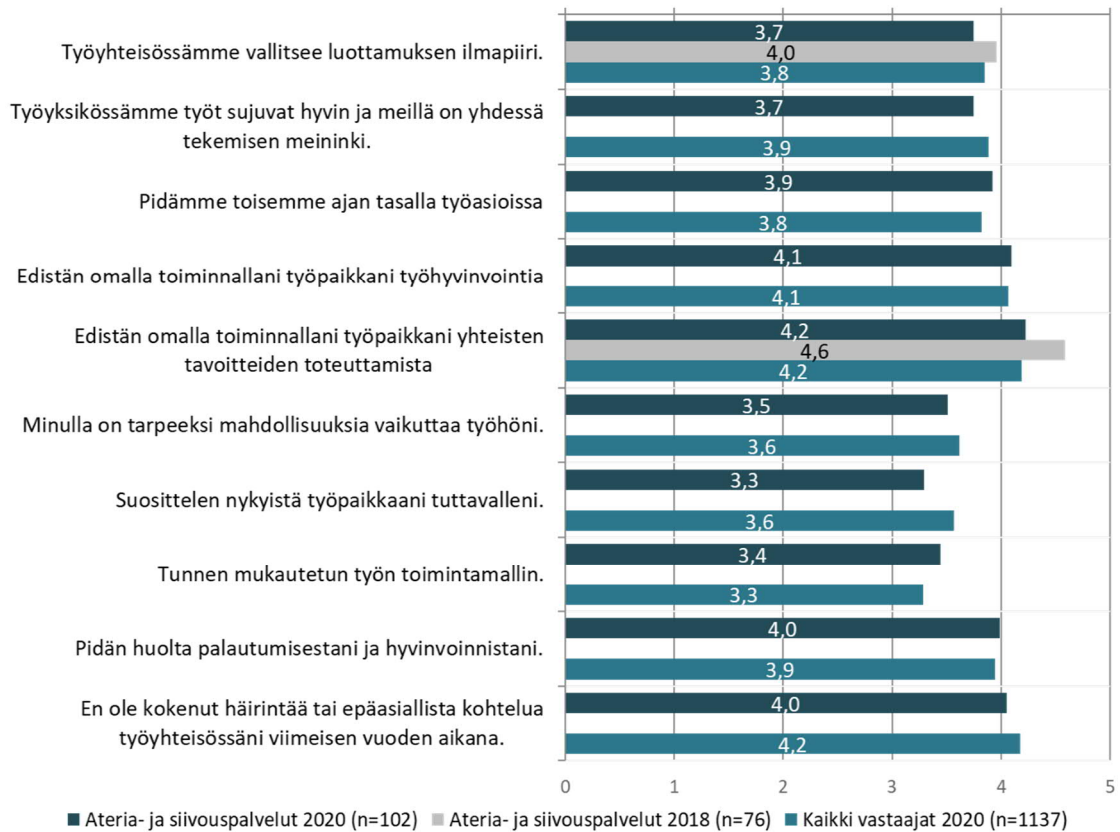
Syksyllä 2020 pidetyssä työhyvinvointikyselyssä käytettiin osia kaikista näistä päätavoitteista. (Kangasalan kaupunki 2021.) Työhyvinvointikyselyiden kysymykset ovat liitteissä 6 ja 7. sekä kyselyssä käytetyn asteikon selite, joka tässä kyselyssä oli viisi portainen.

Kangasalla päätettiin järjestää työhyvinvointikysely osana ”Hyvinvoiva ja aktiivinen Kangasala”-työhyvinvointikokonaisuutta. Tässä yhteydessä kyselyä uudistettiin. Kyselyllä halutaan kehittää organisaation toimintaa entistä paremmaksi ja nostaa esiin niitä asioita, jotka ovat hyvin ja vastaavasti parantaa korjattavia asioita. Kyselyn lähtökohdaksi valikoituneet kysymykset on mietitty HR-ryhmässä, yhteistyössä työnantajan sekä henkilöstöedustajien kanssa. Saatteessa on myös kerrottu kyselyn pohjautuvan sekä kaupunkistrategiaan, että hyvinvointiohjelmaan. Näiden avulla myös organisaation ylimmät päättävät elimet eli valtuusto, kaupunginhallitus sekä lautakunnat kiinnitetään yhteiseen toimintaan. (Kangasalan kaupunki 2020.)

#### **Työhyvinvointikysely, syksy 2020**

Työhyvinvointikyselyn tuloksissa mitattiin työntekijöiden sitoutuneisuutta, työtyytyväisyyttä sekä työntekijäkokemusta (taulukko 4). Tältä osin tämän tehtävän aikaisemmat osat tukevat mittaamisen tarkoitusta ja tavoitetta. Käsittelen tässä osassa ateria- ja siivouspalveluiden tuloksia. Niitä verrataan analyysissä vuoden 2018 sekä koko kaupungin (kaikkien vastaajien) tuloksiin. Ateria- ja siivouspalveluissa vastaajia oli 102, vastausprosentin ollessa 63,8 %. Huomattavaa on, että vastausprosentti on noussut vuoden 2018 kyselystä 20 %:lla. (Kangasalan kaupunki 2020.)

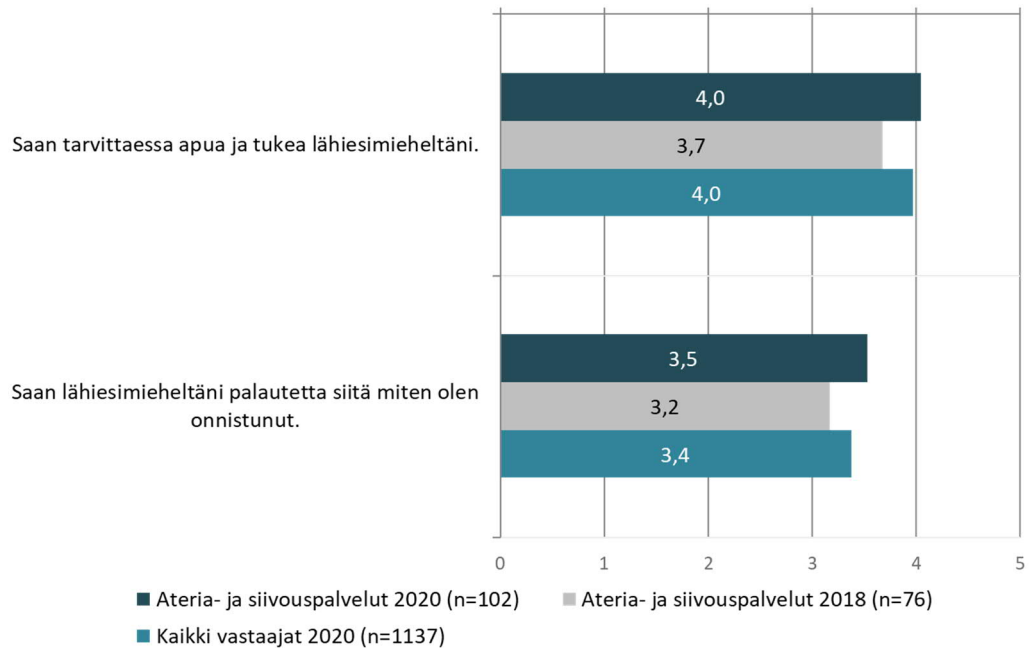
Taulukko 4. Työhyvinvointi tulokset ateria- ja siivouspalveluissa 2020. (Kangasalan kaupunki 2020.)



Syksyn 2020 kyselyyn saatiin koko kaupungissa 1137 vastausta, jolloin vastausprosentti oli 61,9 %. Arvosana-asteikko oli viisiportainen (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Aikaisempi vuoden 2018 kyselyn verrattavat arvosanat on muutettu vastaamaan tätä asteikkoa, ja ovat tuloksissa mukana niiltä osin, kun asiaa oli aikaisemmin kysytty. (Kangasalan kaupunki 2020.)

Kokonaisuudessa tulokset ovat hyvällä tasolla ja linjassa kaikkien vastaajien vastauksiin. Kysymykset pohjautuvat sitoutuneisuuden osalta ilmapiiriin, luottamukseen, yhdessä tekemisen meininkiin sekä omaan toimintaan työpaikalla. Edelliseen kyselyyn verrattuna ajan tasalla pitäminen eli tiedottamisen tärkeyteen on kiinnitetty erityistä huomiota, viikoittaiset tiedotteet (ateria- ja siivouspalveluiden Info-lehtinen) tavoittaa koko palvelualueen henkilöstön. Toisaalta siinä on pyritty myös tsemppaamaan omaehtoiseen liikuntaa ja itsestään huolehtimiseen. Osaltaan kyselyn tuloksiin vaikuttaa alentavasti lähiesimiesten vaihtuminen (viidestä kolme on uutta) sekä työntekijöiden siirtyminen esimiesalueelta toiselle, nämä kaikki vaikuttavat mitattaviin tuloksiin ja pitää huomioida arviointeja tehdessä. (Kangasalan kaupunki 2020.)

Taulukko 5. Esimiestyön arviointi ateria- ja siivouspalveluiden työhyvinvointikyselyssä 2020 (Kangasalan kaupunki 2020.)



Esimiestyön arviointi (taulukko 5) on tuloksissa kerrottu erikseen ja tämä kuvastaa muutosten onnitumista sekä kulttuurin muutosta, jota on tehty pitkä jänteisesti. Tavoitteena on lähiesimiesten läsnäolo kentällä omalla alueellaan noin 25-30 työntekijän kanssa, haasteen tähän tuo kohteiden hajanaisuus, sillä työntekijöitä voi olla 6-15 työkohteessa (pienet yhden työntekijän koulut, päiväkodit tai iso koulu, jossa työskentelee yli 10 työntekijää). Lisäksi on panostettu asiantuntijoiden kentällä olemiseen ja ongelmien ratkaisuun, ohjeistuksien sekä työnarviointiin kohteissa ei ainoastaan työpöydän vierestä. Tietoisesti edellisten viiden vuoden ajan ateria- ja siivouspalveluissa on siirretty esimiesten olemassa oloa lähemmäksi suoritettavaa työtä kohtaan, tämä näkyy hyvin avun ja tuen saamisessa sekä palauteen kokemisessa.

Esimiestyö koetaan merkitykselliseksi ja sen vaikutukset näkyvät myös hyvinvoinnissa. Omalta osaltani käyn kohteissa säännöllisesti, mutta yli 100 siivottavaa kohdetta tai 35 keittiötä on haasteellista mahduttaa aikatauluihin, siksi tapaan henkilöstöä tiimikokouksissa sekä koko henkilöstö infotilaisuudessa päiväkahvin merkeissä.

Uutena työhyvinvointikyselyssä oli kaksi indeksiä, jotka ovat seurattavia tunnuslukuja (taulukko 6), joista työhyvinvointi-indeksi koostui kolmesta kysymyksestä:

- Työyhteisössämme vallitsee luottamuksen ilmapiiri.
- Saan tarvittaessa apua ja tukea lähiesimieheltäni.
- Työyksikössämme työ sujuvat hyvin ja miellä on tekemisen meininki.

Lisäksi mukana oli suositteluindeksi, jonka kysymyksenä oli ”Suosittelen nykyistä työpaikkaani tuttavalleni.” (Kangasalan kaupunki 2020.)

Taulukko 6. Ateria- ja siivouspalveluiden työhyvinvointikyselyn indeksit, syksyllä 2020. (Kangasalan kaupunki 2020.)

	Ateria- ja siivouspalvelut 2020 (n=102)	Kaikki vastaajat 2020 (n=1137)
	n = 102	n = 1137
Työhyvinvointi-indeksi	3,9	3,9
Suositteluindeksi	3,3	3,6

Henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelman mukaan laaditussa kyselyssä on huomioitu hyvin sen asettamat tavoitteet hyvinvoivista työyhteisöistä, joissa painotetaan työntekoa palveluiden turvaamiseksi hyvällä palveluasenteella, yhteisillä pelisäännöillä ja avoimella vuorovaikutuskulttuurilla. Samoin laadukkaaseen johtamiseen ja esimiestyön on kiinnitetty huomiota. Työnantajan halutaan olevan vetovoimainen työnantaja, jossa aktiivinen kehittäminen ja kilpailukyky sekä hyvinvoivat työyhteisöt ovat etusijalla. (Kangasalan kaupunki 2019.)

### **Työhyvinvointikysely, kevät 2021**

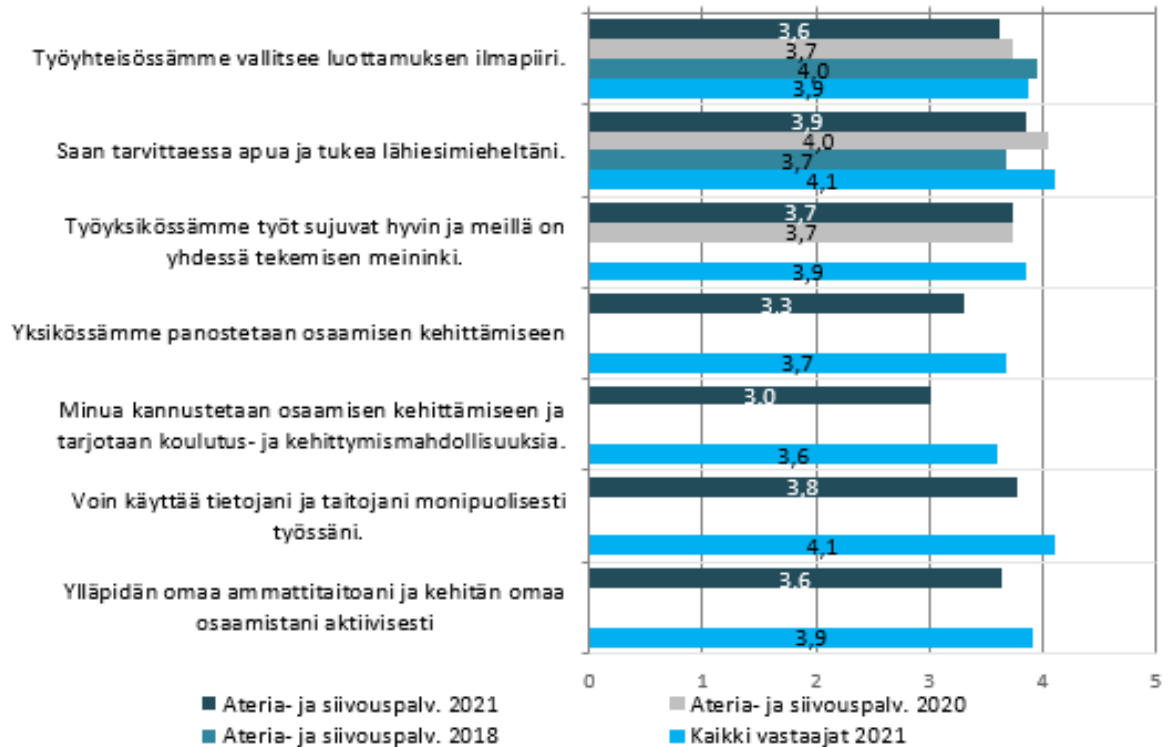
Kevään 2021 kyselyyn saatiin koko kaupungissa 1214 vastausta, jolloin vastausprosentti oli 61,8 %. Arvosana-asteikko oli viisiportainen, kuten syksyllä 2020 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Aikaisempi vuoden 2018 kyselyn verrattavat arvosanat on muutettu vastaamaan myös tässä kyselyssä tätä asteikkoa, ja ovat tuloksissa mukana niiltä osin, kun asiaa oli aikaisemmin kysytty. (Kangasalan kaupunki 2021.)

Työhyvinkyselyn tuloksissa mitattiin työntekijöiden työkykyindeksiä, työtyytyväisyyttä sekä osaamista, koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia (taulukko 7). Tältä osin tämän tehtävän aikaisemmat osat tukevat mittaamisen tarkoitusta ja tavoitetta. Käsittelen tässä osassa ateria- ja siivouspalveluiden tuloksia. Niitä verrataan analyysissä vuoden 2018 sekä koko kaupungin (kaikkien vastaajien) tuloksiin sekä syksyn 2020 tuloksiin. Ateria- ja siivouspalveluissa vastaajia oli 87, vastausprosentin ollessa 51,2%. Huomattavaa on, että vastausprosentti on laskenut syksyn 2020 kyselystä 12,6 %. (Kangasalan kaupunki 2020.)

Työhyvinvoinnin kannalta koetaan, että lähiesimiehiltä saadaan apua ja tukea työhön tarvittaessa, samoin työyhteisöissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, näiden vertailussa edellisen kyselyn tulokseen on havaittavissa pientä laskua 0,1 kymmenyksen verran. Työt sujuvat hyvin ja koetaan yhdessä tekemisen meininkiä, on pysynyt samalla tasolla syksyn

tuloksen kanssa. Analysoitaessa näitä työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä, tulee miettiä mitä muutoksia syksyn ja kevään välillä on tapahtunut ja kuinka saadaan kokemus jälleen kääntymään ylöspäin.

Taulukko 7. Työhyvinvointi tulokset ateria- ja siivouspalveluissa 2021 (Kangasalan kaupunki 2021)



Taulukossa 7. havainnollistetaan neljällä kysymyksellä osaamista, kouluttautumista sekä oman ammattitaidon ylläpitämistä ja omaa kehittämistä osaamisen ylläpitämiseksi. Näiden analysoinnissa tulee kiinnittää huomiota maailmanlaajuisesti vallitsevaan Covid-19 bandemiatilanteeseen. Tilanne on estänyt vuoden ajan koulutusten pitämisen, lisäksi suorittavassa työssä on haasteena järjestää ammatilliseen osaamiseen ja menetelmien kouluttamiseen sähköisiä videokoulutuksia, jossa oltaisiin interaktiivisesti mukana, oman haasteensa tilanteeseen on tuonut äkillisesti muuttunut tilanne ja tarvittavien välineistöjen puuttuminen sähköisiä koulutuksia ajatellen.

Tässä työhyvinvointikyselyssä oli yksi työhyvinvointi- indeksi (taulukko 8.), kevään tulosta verrattuna syksyn vastaavaan työhyvinvointi-indeksiin tulos on kymmenyksen pienempi. se koostui kolmesta kysymyksestä:

- Työyhteisössämme vallitsee luottamuksen ilmapiiri.
- Saan tarvittaessa apua ja tukea lähiesimieheltäni.
- Työyksikössämme työt sujuvat hyvin ja meillä on yhdessä tekemisen meininki.

Taulukko 8. Ateria- ja siivouspalveluiden työhyvinvointikyselyn indeksit, keväällä 2021.  
(Kangasalan kaupunki 2021.)

	Ateria- ja siivouspalv. 2021	Ateria- ja siivouspalv. 2020	Ateria- ja siivouspalv. 2018	Kaikki vastaajat 2021
	n = 87	n = 102	n = 78	n = 1214
Työhyvinvointi-indeksi	3,7	3,8	3,8	4

## Työpajat

Ateria- ja siivouspalveluilla oli viisi työpajaa syys-lokakuun vaihteessa syksyllä 2020, näihin osallistui kaikkiin erittäin hyvin henkilöstöä jokaisen esimiehen alueilta. Aikaa työpajoille oli varattu kello 13:30-16 välinen aika ja työpajojen lomassa yksi palveluesimiehistä tarjoili kahvia/teetä pullan kera vaunuista pienryhmiin.

Esimiesalue oli työpajassa jaettu viiteen ryhmään, joita veti jokaista esimies tai päällikkö, lisäksi ryhmä valitsi itselleen sihteerin kirjaamaan kysymysten vastauksia. Puheensorina ja nauru kuuluivat kaikkiin päiviin ja sitä oli mukava kuunnella, ja ideoiden määrä oli loputon, mutta kaikissa kysymyksissä oli paljon samankaltaisia vastauksia, joka osoittaa, että ajatusmaailma ja toiminta on hyvin yhtenäistä ja kokonaisuudessa toiminta on yhtenäistä kaikissa tiimeissä.

Jokainen ryhmä vastasi neljään kysymykseen iltapäivän aikana. Tuotoksia syntyi kaikkiaan 100 lomakkeellista, jokaiseen neljään kysymykseen 25 lomaketta. Lomakkeiden litterointi sekä yhteenvetojen tuottaminen sekä analysointi oli opinnäytetyöntekijän tehtävä. Tästä syntyi tuotoksena yhteenveto, joka toimitettiin teknisen keskuksen johtajalle, henkilöstöpalveluihin, työterveyshuoltoon sekä jokaiselle työntekijälle. Tämän kehittämistyön yhteydessä näistä yhteenvedoista laadittiin myös huoneentaulut.

Näihin on vastaukset tiivistetty pohdintojen mukaisesti ja nämä otettiin käyttöön välittömästi. Neljäs pohdinta tehtiin, jossa saatiin selville henkilöstön mietteet säästöihin koko ateria- ja siivouspalveluiden toimintaa ajatelle. Tätä pohdinnan tuotosta ei ole analysoitu tähän tehtävään. Työpajan yhteiset tehtävät olivat:

- Pohdinta 1. Mukautettu työ
- Pohdinta 2. Miksi ateria- ja siivouspalveluissa on mukava tehdä töitä?
- Pohdinta 3. Miten saisimme työssäoloa lisääntymään ja poissaoloja vähentymään ateria- ja siivouspalveluissa
- Pohdinta 4. Mistä voisimme vielä säästää?



Työpajan jälkeen oli sovittu pidettäväksi 28.10.2020 yhteinen INFO-tilaisuus kaikilla tiimialueilla, mutta kokoontumisrajoitusten kiristytessä Covid19-tilanteen edelleen jatkuessa, jouduttiin päättämään, että alueellisia infoja, vaan tuloksista kirjoitetaan henkilökunnalle tiedotteeseen yhteenveto, joka voidaan käydä alueen esimiehen johdolla läpi pienemmissä ryhmissä syksyn 2020 aikana omilla työpaikoilla. Tämän lisäksi seuraavien viikkojen aikana tullaan käymään läpi työhyvinvointitulokset ja tänä tuotokset on hyvä liittää siihen yhteyteen.

Pohdintaan 1. **Mukautettu työ** tuli kiitettävä määrä hienoja ehdotuksia siitä, mitä mukautetussa työssä oleva työntekijä voisi tehdä esimiehensä kanssa yhdessä sopien sellaisina päivinä, kun ei ole työkykyinen täysin, mutta pystyy tekemään ja osallistumaan työhön. Ehdotukset soveltuvista töistä listattiin kootusti kaikista ryhmien tuotoksista teemoittain. Listan mukaan niitä voidaan ottaa käyttöön, kun työntekijä vapaaehtoisuuden periaatteella haluaa mukautettua työtä tehdä.

Tärkeitä työpajoissa yleisesti huomioitavia asioita olivat seuraavat, näillä voidaan työtä mukauttaa:

- Rääätälöitävä tapauskohtaisesti
- Erimittaisia työpäiviä
- Oma työ kevennettynä, sama työaika mutta kevennettynä
- Oman työn tekeminen osa-aikaisesti
- Järkevä ajanjakso kerrallaan
- Ajoissa vaihtaa paikkaa väliaikaisesti
- Tehdä hitaammin edes jotain
- Välttää kipua tuottavia työtapoja
- Työtavan muutos mahdollisuuksien mukaan
- Työtehtävän muutos

Ateria- ja siivouspalveluiden yhteiset mukautetut tehtävät pohdinnan tuotoksena olivat seuraavat asiat:

- Erilaisten kansioiden yms. päivitys niin, että perehdytys- ja sijaiskansiot, työnkuvat ja työohjeet, sekä työturvallisuuteen liittyvät asiakirjat on päivitetty kohdekohtaisesti ajan tasalle
- ICT-taitojen kehittäminen ja perehtyminen päivittäin käytössä oleviin ohjelmiin (Jamix, Populus, omavalvonnan mittaaminen yms.)
- Omatoimiset koulutukset, joita voidaan suorittaa netissä aikaan ja paikkaan sitoutumatta mm. ravitsemuspassi, hygieniapassi, tietoturvakoulutus ja -passi
- Arkistointi- ja järjestelytehtävät omassa kohteessa inventoiden, arkistoiden (mm. tilaus, kuormakirjat) sekä vanhojen kansioiden siivous työtiloista. Lisäksi varastojen järjestelytehtävät, mm. kuivavarasto, siivousvarastot /keskukset

Lisäksi koettiin erittäin tärkeinä asioina, että mm. kehityskeskustelut voitaisiin hoitaa mukautetun työn aikana, samoin perehdytys, opastus, työparitoiminta toisen työntekijän työpisteessä tai kokonaan uudessa kohteessa tutustuen muihin työtehtäviin. Mielekkäänä koettiin myös tutustua uusien kohteiden kautta uusiin työkavereihin.

Mukautettua työtä pohdittaessa nousi selkeästi esiin erikseen ateria- ja siivouspalveluiden mukautettuna tehtävät työt. Ateriapalveluiden tehtävinä nähtiin selkeästi erilaiset tilaamiseen ja toimistotehtäviin liittyvät tehtävät, sekä kevyt avustavat tehtävät (mm. salaatin valmistus, astioiden palautus tasovaunujen kanssa paikoilleen), mittaamiset omavalvontaan liittyen sekä arkistointi. Siivouspalvelun tehtäviin kirjattiin kevyet siivoustehtävät mm. apuvälineiden pyyhintä (kynärsauvat, kepit yms.), pölyjen ja pöytien yms. pyyhintä, siivouskoneiden käyttö, koneiden ja välineiden huolto, sekä erityisesti välinehuollon perusteiden opastus ja opiskelu.

Mukautetun työn positiivisina asioina kaikki työpajat nostivat esiin sijaistamisen uudessa kohteessa sen jälkeen, kun on toiminut uudessa kohteessa tai työpisteessä toisen työntekijän työparina. Lisäksi oman kohteen perehdytys sekä oman työkokemuksen jakaminen koettiin antoisana ja palkitsevana, mutta myös niin päin, että kokemuksesta voi oppia myös itse. Tiimin merkitys kasvoi ja hiljaisen tiedon siirtyminen koettiin myös useassa lomakkeessa mukautetun työn eduksi.

***Miksi ateria- ja siivouspalveluissa on mukava tehdä töitä?*** näin pohdittiin työpajan kysymyksessä kaksi. Tämän pohdinnan yhteenvedosta voisi todeta, että yhteistä kaikissa lomakkeissa oli iloinen, omaan työhönsä motivoitunut ja työlleen omistautunut joukko ammattilaisia töissä, joita johdetaan hyvällä esimiestyöllä. Tämän lisäksi nähtiin, että työnantaja on luotettava, henkilöstön etuudet ja palkkaus ovat hyviä tekijöitä. Lomakkeiden tuotokset olivat pitkiä sekä hyvin pohdittuja, niiden yhteenvedo erillisiin teemoihin vei aikaa. Asiat, joka löytyivät lähes jokaisesta paperista, olivat mm. yhteistyö, itsenäinen työ, luotettava työnantaja, työajat, joustavuus sekä erilainen kirjo työnantajan tarjoamia etuisuuksia ja päällimmäisenä hyvät työkaverit ja avunanto. Lisäksi muistettiin, että pitää antaa hyvää palautetta toisille ja kiittää, ja ottaa apua vastaan.

Työnsisältö ja työyhteisön merkitys koettiin yhdessä tärkeiksi tekijöiksi, ”olla kiitollisia, kun on töitä, on paikka, minne mennä” lause toistui useassa lomakkeessa, samoin oman työn arvostus, mahdollisuus kehittyä, lisäksi työ koettiin itsenäisenä, monipuolisena sekä vaihtelevana. Onnistumisen iloa koettiin työstä usein ja asiakaspalvelutyö koettiin mukavana. Hyvällä yhteishengellä, työyhteisöllä, työkavereilla, yhdellä tekemisellä sekä yhteisillä tauoilla koettiin olevan vaikutusta siihen, että on mukava tehdä työtä. Lisäksi työhön liittyvät edut, kuten palkkaus, kunta-alan lomat ja niiden sijoittuminen koulujen lomakausiin, sekä kilpailukykyinen palkkaus ja turvattu toimeentulo, ja työhyvinvointiin liittyvät liikunta- ja ravintoedut koettiin hyvinä asioina.

Työterveyshuolto, varhainen puuttuminen, työsuojelu, riskiarvioinnit ovat tärkeitä tekijöitä työn mielekkyyteen vaikuttaessa, pohdinnassa on todettu työnantajan olevan luotettava,

samoin työvälitteet ovat uusia ja työturvallisia. Näiden lisäksi varhaiseen puuttumiseen kiinnitetään huomiota ja työterveyshuollon kolmikanta neuvotteluja käydään tarvittaessa. Työpajat olivat tilanteessa, jossa Covid19-pandemia oli vaikuttanut toimintaan reilun puolivuotta, tässä kohtaa koettiin vielä työnantajan tarjoamat koulutus mahdollisuudet hyvinä.

Pohdinnassa 3. **Miten saisimme työssäoloa lisääntymään ja poissaoloja vähentämään?** Tässä kysymyksessä vastauksia oli paljon ja ajatuksia siitä, miten saisimme motivaatiota ja työssäoloa lisättyä yksikössä. Useimmin esiin nousi seuraavat asiat kuin pohdinnassa kaksi, jotka koetaan olevan yksikössä kokonaisuudessaan hyvin. Kysymyksen asettelu kahdesta eri näkökulmasta osoittaa myös sen, että nämä samat asiat koetaan erittäin tärkeiksi ja niiden eteen kaikkien tulee tehdä töitä ja sitoutua, jotta päästään hyvään lopputulokseen.

Lisäksi nousi esiin esimiestyötä koskevat asiat, joilla voidaan kehittää työhyvinvointia. Toiveena oli, että esimiehet rantautuvat enemmän kentälle ja osallistumaan henkilöstön kanssa toiveiden mukaan työpäivään. Lojaalisuus, avoimuus, yhteistyö sekä tasa-arvoisuus korostuvat henkilöstön mielestä erityisesti esimiestyössä. Kokonaisuudessaan esiin voidaan nostaa vaitiolovelvollisuuden merkityksen, koulutukset ja toiveet niistä, sekä työhyvinvointiin liittyvät asiat (lepo, liikunta, ravinto sekä omat harrastukset tai työnantajan järjestämän työhyvinvointitoiminta) lisäksi avoimuus työyhteisön sisällä, yhteistyö sekä vastuu itsestä ja omasta sekä kaverin työstä. Hyvän suhde esimieheen syntyy työpajatuotosten mukaan keskustelemalla, yhteisillä työpaikan pelisäännöillä, ristiriitojen nopealla selvittämisellä ja puuttumisella, esimiehen tuella sekä tasapuolisuudella.

Tässä pohdinnassa nousi esiin toiveita ja muutoksia muita kysymyksiä enemmän, niistä suurin osa koski työhyvinvointia, mukautettua työtä, varhaista puuttumista sekä työterveyshuollon keskusteluiden käyntiä. Lisäksi oma varhainen puuttuminen omiin vaipeihin nostettiin esiin. Tässä muita työssäolon lisääntymiseen vaikuttavia tekijöitä, Muutoksia, toiveita työolosuhteiden tms. asioiden parantamiseen, jotta työhyvinvointi lisääntyisi ja poissaolojen määrä vähenisi löydettiin seuraavasti:

- Aamun hr-puhelimen toiminta alkamaan klo 6:30, jotta poissaolokuvio selvä heti seitsemältä kohteissa
- Tiimin oltava kunnossa. Nähtiin, että se ei ole itsestään selvyys, vaan sen kunnossa olemiseen pitää panostaa
- Työvaatteiden päivitys uusiksi
- Paremmat edut (liikunta- ja kulttuurisetelit, yhteiset pikkujoulut, teatterireissut jne.)
- Vaikuttaminen omiin työaikoihin
- Erilaiset palkitsemiskeinot motivoivat jaksamaan työssä
- Taukojumppa tiettyyn kellonaikaan
- Oikean työpisteen löytäminen mm. varhaisen puuttumisen keskusteluiden kautta

- Koulutukset ja perehdytys
- Itsestä huolen pitäminen, vähentämällä stressiä, lisäämällä liikuntaa, unta, lepoa, huomioiden terveet elämän tavat sekä oman terveyden huolehtimisen
- Työnkierto, voisiko ”kyläillä” muilla tiimialueilla ja näin tiimit tulisivat tutuksi
- Empaattisuus, ymmärrys ja positiivinen ajattelu
- Motivaation ja asenteen merkitys omaan ja tiimin työhön
- Huumori, iloisuus ja niiden tarttuminen itseen ja työkavereihin
- Toisten huomioiminen

Työpajatyöskentely ja osallistaminen koettiin yhdeksi tärkeimmistä työssäolon ja pysyvyyden sekä työhyvinvoinnin keinoksi. Tämän yhteydessä maininta työrauhasta, vakiintuvista oloista, ja jatkuvien muutosten uhkasta, toteutumisesta nousi esiin negatiivisena tekijänä, näiden toivottiin selkeästi muuttuvan ja toiminnan vakiintuvan.

## Haastattelut

Teemahaastattelut tehtiin pienelle valikoidulle joukolle, mukana oli kaupungin henkilöstöjohtaja, ateria- ja siivouspalveluiden palveluesimiehet (2 henkeä) sekä verrokki organisaation henkilöstöpäällikkö. Heille lähetettiin sähköpostilla ennakkoon kysymykset, joiden tarkoitus oli herättää haasteltava aiheeseen ja valmistautumaan haastattelun teemoihin. Haastattelut on dokumentoitu taulukkoon 9, josta näkyy haastatteluiden kulku ja niihin käytetty aika.

Taulukko 9. Haastattelujen dokumentointi

Haastateltava	Haastattelupaikka	Haastattelupäivä	Haastattelun pituus
<b>Henkilöstöjohtaja</b>	Sähköposti, Teams-keskustelu	3.5.2021 10.5.2021 ja 18.5.2021	30 min
<b>Palveluesimies 1</b>	Sähköposti Teams-keskustelu	3.5.2021 12.5.2021	60 min
<b>Palveluesimies 2</b>	Sähköposti Teams-keskustelu, nauhoitettu	3.5.2021 12.5.	60 min
<b>Henkilöstöpäällikkö, verrokki organisaatio (julkinen toimija)</b>	Sähköposti Teams-keskustelu, nauhoitettu	3.5.2021 4.5.2021	100 min

Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin ja vastaukset kerättiin teemojen mukaan, sairauspoissaoloihin ja niiden syihin liittyviin vastauksiin, erilaisten hankkeiden ja toimien olemassa oloon ja niiden käyttämiseen, erilaisten tukimallien olemassaoloon sekä

käyttämiseen ja käyttämättä jättämisen syihin, viimeiseksi teemaksi nousi mukautettu työ ja sen käyttäminen sekä haasteet. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijä analysoi vastauksia ja etsi niistä kehittämissuhteita, joita voitaisiin nostaa myös tämän kehittämistehtävän konkreettisiksi toimiksi.

Kysymykset valikoituivat empiirisen kokemuksen sekä teoreettisen tiedon kautta pääteemoihin, haastattelun yhteydessä keskusteltiin lisäksi sairauspoissaolojen syistä, ja niiden eteen tehtävistä toimista, jotta ko. poissaolot saataisiin pienemmiksi. Lisäksi haastattelussa nousi esiin kysymys esimiestyön merkityksestä poissaolojen torjuntaan.

Kysymykset:

1. Miten näet sairauspoissaolojen torjunnan?
2. Millaisia toimia on tehty sairauspoissaolojen eteen kaupungissa/ omalla toiminta-alueella / työterveyshuollon kanssa ja sen vaikuttavuus? Tämän alla keskusteltiin mm. varhaisen tuenmallista, yhteistyötoiminnasta, käytössä olevista tukitoimista, ergonomiasta, itseohjautuvuuden lisäyksestä, tiimityön merkityksestä, osallistamisesta sekä työpajatyöskentelystä
3. Miten koet esim. Hyvinvoiva Kangasala hankkeen edistäneen poissaolojen vähentämistä? Tai onko organisaatiossanne ollut hankkeita poissaolojen vähentämiseksi, jos niin millaisia?

Vastauksista näkyi kokonaisuutena erilaisten varhaisen ja tehostelun tuenmallien toimivuus sekä käyttö arjen työn apuna. Lisäksi keskustelua synnytti se mikä on työkykyjohtamista parhaimmillaan ja kuinka esimiehiä voidaan tukea ja ohjata esimiestyössä niin, että työntekijät saavat kuulluksi tulo kokemuksen. Lisäksi yleisellä tasolla esimiestyöhön koettiin vaikuttavan tasapuolisuus, samanlainen johtaminen yksikön sisällä eri esimiesalueilla, eli yhteisten pelisääntöjen merkitys korostui kaikissa vastauksissa.

Ensimmäiseen kysymykseen vastauksina sairauspoissaolojen torjuntaan liittyen saatiin seuraavia vastauksia:

Sairauspoissaolojen osalta ennaltaehkäisevyys on tärkeää, samoin varhainen tuki. Työhyvinvoinnilla ja hyvällä esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan ennalta ehkäisevästi ja tukemaan tilanteissa ja työhön paluussa.

Työterveyshuoltopalvelujen toimivuus ja työterveysyhteistyö työnantajan, esimiesten ja työterveyshuollon välillä on keskeistä sairauspoissaolojen torjunnassa. (Henkilöstöjohtaja)

Työterveyshuollon yhteistyö poissaolojen hallinnassa on ollut tärkeää. Puuttuminen ajoissa sekä tules että mielenterveyspuolen ongelmiin yhteistyössä esimiesten, hr:n sekä työterveyshuollon kanssa. Lisäksi toimintamallit VATU:n käyttö. Ongelmakohtina nostaisin esiin sen miten VATU:n avulla huomioidaan muut kuin sairauspoissaolot, esimerkiksi ongelma poissaoloon voi olla työilmapiirissä, huonossa johtamisessa, työmotivaation puutteessa tai yleisessä kielteisyydessä työtä kohtaan.” (Henkilöstöpäällikkö)

Yhteisten toimintamallien käyttäminen varhaisessa puuttumisessa joka päiväiseksi käytännöksi eli osaksi arkea. (Palveluesimies 1)

HR-aamujen hoitaminen on joskus kaoottista, kun poissaoloja tulee ikkunoista ja ovista, varsinkin lomien tai viikonloppujen alla. Kenttäesimiesten toimiminen samoilla toimintamalleilla, tämä tuo varmuutta ja pysyvyyttä toimintaan. Lisäksi sanoisin, että pitää kohdella töissä kaikkia samanlailla eikä antaa jollekin löysää tai mahdollisuutta sooloilla tai alisuoriutua. Tämä alisuoriutumiseen puuttuminen pitäisi saada joka päiväiseksi. (Palveluesimies 2)

Sairauspoissaolojen keskeisempinä haasteina nostettiin esiin yleinen sairausloma hakuisuus ja motivaation puute työhön. Lisäksi toivottiin työterveyshuolloilta ja henkilöstöhallinnolta tiiviimpää ja jämäkämpää otetta esimiesten tueksi. Toisaalta koettiin, että yhteisten pelisääntöjen noudattaminen mm. esimiehen luvalla annettuihin sairauspoissaoloihin helpottaa arjen työtä. Näiden lisäksi nostaisin esiin yksikön yhteisten pelisääntöjen luomisen, sekä mahdollisen kulttuurin muuttamisen esiin tuomisen henkilöstölle. Tiedottamisen tärkeys korostui myös poissaolojen torjunnassa. Useamman kerran todettiin ääneen, että emme kerro riittävän usein tai riittävän tarkasti poissaolojen määriä ja syitä poissaoloille.

Toimet, joita organisaatioissa on tehty sairauspoissaolojen eteen, nähdään pitkällä aikavälillä ovat erittäin tärkeitä ja työn imua sekä työyhteisöiden toimivuutta parantavina asioina. Yleisesti koetaan, että poissaolot heikentävät kokonaisvaltaisesti koko yksikön työtehoa, varsinkin jos poissaoloja on erittäin runsaasti jossakin kohteessa. Tämä koettiin ongelmalliseksi, koska silloin jää osa tehtävistä suorittamatta ja tunnolliset sekä vastuuntuntoiset voivat väsähtää jossain kohtaa ja jäädä myös sairauslomalle. Tällaiset sairauslomat koettiin erittäin vaikeiksi, koska ne olivat kokemuksen mukaan yleensä aina erittäin pitkiä ja vaativat työhön takaisin paluuseen paljon tukea. Yhteistyön merkitys työterveyshuollon sekä muiden toimijoiden kanssa koettiin erittäin tärkeäksi ja sen toimivuuden eteen pitää tehdä töitä.

Toisen teemakysymyksen vastauksina sairauspoissaolojen eteen tehtyihin toimiin kaupungissa/ omalla toiminta-alueella / työterveyshuollon kanssa ja sen vaikuttavuus? Tämän alla keskusteltiin mm. varhaisen tuenmallista, yhteistyötoiminnasta, käytössä olevista tukitoimista, ergonomiasta, itseohjautuvuuden lisäyksestä, tiimityön merkityksestä, osallistamisesta sekä työpajatyöskentelystä, tässä joitakin poimintoja:

Poissaolojen palkkakustannus vaikutus on ollut 3,3 milj. + sotut sekä lisäksi sijaisista, työterveydestä jne. aiheutuvat välilliset kulut vuonna 2020. Sairauspoissaolot vaikuttavat työyksikköjen työhyvinvointiin ja myös työnantajamielikuvaan. Lisäksi vaihdoin työterveystoimijan, panostimme työterveysyhteistyön käynnistämiseen, päivitimme työkykyjohtamisen toimintamalleja. Hyvinvoiva ja aktiivinen Kangasala - hankkeen erilaiset tilaisuudet, infot, kyselyt sekä nauhoitetut tietoisuuskäytöt käyttöön ja jokaisen tietoisuuteen kentälle. (Henkilöstöjohtaja)

Varhaisentuen käyttäminen kaikkien kohdalla voi olla esimiehestä riippuen haasteellista, näin ollen esimiesten kouluttamiseen, ja mm. rohkeuteen tulee puuttua ajoissa, jotta ottavat prosessit käyttöön. Työterveysyhteistyö ja varhaisentuen malli

on otettu vastaan hyvin ja siitä on selkeästi apua poissaolojen vähentymiseen. Työterveyshuollon yhteistyön tulee olla laadukasta ja toimivaa. (Henkilöstöpäällikkö)

Säännölliset varhaisen tuen keskustelut. Puuttuminen poissaoloihin keskustelemalla ja työpistettä vaihtamalla kohteeseen, jossa työkyky riittää ja sopeutuu työhön. (Palveluesimies 2.)

Toimenpiteet sairauspoissaolojen vähentämiseksi Kangasalan kaupungissa ovat selkeitä, mukautetun työn mallin käyttö ja edelleen kehittäminen sekä aktiivisen tuen mallin ja varhaisen tuen keskusteluiden säännöllinen käyttö. Työterveyshuollon työkykyarviointit, aktiivinen esimiestuki ja työterveysneuvottelut ovat tärkeä osa toimista sairauspoissaolojen vähentämiseen. Näitä tekijöitä ovat myös henkilöstöjohtajan esiin nostamat henkilöstöhallinnon järjestelmän poissaolohälytykset, työkyvyn tuen sovelluksen hälytykset, pitkien poissaolojen läpikäynti ja toimenpiteiden suunnittelu. Lisäksi pitää muistaa tiedolla johtamisen apuna olevat erilaiset raportointitiedot päivittäisessä johtamisessa. Työkykyohjaustoiminta Kuntien eläkevakuutuksen eli Kevan ja työterveyshuollon kanssa nousevat myös esiin toimenpiteinä sairauspoissaolojen vähentämisessä.

Viimeisenä teema oli, miten koet hyvinvoiva Kangasala hankkeen edistäneen poissaolojen vähentymistä.

Hankkeen tavoitteena on työhyvinvoinnin ja jaksamisen edistäminen sekä omaehtoiseen hyvinvoinnista huolehtimiseen kannustaminen. Hyvinvoiva ja aktiivinen Kangasala-hankkeen osana tilasimme työterveyshuollolta kyselyn, jonka perusteella he kutsuivat henkilöitä työterveyshuollon lisäpalveluiden piiriin. Meillä on ollut uniryhmiä, yksilöllisiä tules-kartoituksia ja fysioterapeutin yksilöllisiä lisäpalveluita, toimintaterapeutin palvelua, lyhytterapiaa. Uskon että näillä toimilla on sairauspoissaoloja ennalta ehkäisevää vaikutusta. Esimiehille ohjelmaa on ollut hyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen teemoista sekä esimiesparreja (rehtorit, syksyn atsi (ateria- ja siivouspalvelut) ja kevään atsiin hankkeen osarahoitus tästä ja vanhuspalvelut, sosiaali- ja perhepalvelut, terveyspalvelut). Näiden toivotaan tukeva johtamista ja esimiestyötä sekä tuovan lisätyökaluja työpaikoille. Päihdetietoutta esimiehille tulossa. Hankkeen osana uudistettiin työhyvinvointikysely. Se tehdään aiempaa useammin ja työhyvinvointia pystytään seuraamaan aiempaa useammin ja tarttumaan tilanteisiin. Tulossa on työsuojeluvaltuutettujen videokierto, jonka videolla puhuvat työterveyslääkäri ja työpsykologi.

Lisäksi meillä on ollut tietoisuuksia, joiden tavoitteena on herätellä porukkaa miettimään työhyvinvointiin vaikuttavia teemoja. Tarkemmin tietoja löytyy meidän aihettamme koskevista dioista ja henkilöstökertomuksesta. (Henkilöstöjohtaja)

"Poissaolokäytännöt pitää olla selkeät ja useamman esimiehen toimiessa aamulla poissaolojen hoitamisessa, pelisääntöjen pitää olla kaikilla samat ja niiden pitää olla tasapuoliset ja ohjeiden mukaiset." Palveluesimies 1.

Hankkeen tietoisuudet ja luennot ovat olleet hyviä, mutta varsinaisesti en näe näiden vaikutusta atsiin (ateria- ja siivouspalveluiden) toiminnoissa, koska henkilöstö on niin uppoutunut suorittamaan työhön ja aikaa koneella istumiseen ei löydy. Tässä ehkä esimiestyöllä voisi rajata tehtäviä ja koota pieniä ryhmiä katsomaan nauhoitettuja juttuja päiväkahvin pariin ja näin saada jaksamista paremmalle tasolle. (Palveluesimies 2.)

On myös kokonaisuuden kannalta tärkeää, että työnantaja pitää näitä asioita esillä ja viestii kokoajan erilaisista mahdollisuuksista työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tämä kaikki vaikuttaa toimintakulttuuriin, asenteisiin ja työnantajakuvaan sekä työntekijäkokemukseen. Tiedottamisen merkitys kasvaa kaikkia koskevissa yhteisissä asioissa ja lisäksi esimiestyön ja johtamisen tasapuolinen merkitys.

Yhteenvetona haastattelusta voidaan todeta, että työkykyjohtamisella ja yhteisillä yhdessä sovitulla pelisäännöllä on suuri merkitys työntekijöille ja poissaolojen syntymiseen. Lisäksi on tärkeää, että toimintamalleja käytetään hyväksi säännöllisesti ja mieluummin ennakoiden, kuin jälkijättöisesti. Seurannalla ja tilastojen analysoinnilla sekä tiedottamisella koettiin myös olevan merkitystä poissaolojen määriin. Lopuksi voisi todeta, että henkilöstön osallistaminen erilaisin menetelmin kehittämistyöhön on kaikkien etu.



## 5 Tulokset ja konkreettiset toimet

Tavoitteena kehittämistyölle oli tuottaa toimintamalleja sairauspoissaolojen vähentämiseen ja saada selkeästi poissaolojen määrä tavoitteellisesti alaspäin, jolloin koko kaupungin sairauspoissaoloprosentti on ollut 5,83 %. Kehittämistyön aikana poissaolojen määrä on lähtenyt laskuun vuoden 2019 jälkeen, johonka asti poissaolot ovat kasvaneet vuodesta 2013 asti (kuva 13) Alimmillaan poissaolo-% on ollut 5,16 ja vuonna 2019 koko kaupungin osalta 6,36%, joten laskua on tapahtunut yli 0,5 % seuraavaan vuoteen.



Kuva 13. Sairauspoissaoloprosentti koko kaupunki (Kangasalan kaupunki 2021.)

Ateria- ja siivouspalveluissa on tehty poissaolojen vähentämisen eteen paljon töitä viimeisen vuoden aikana, sairauspoissaoloista on huomattavasti vähentyneet 8-29 päivän poissaolot sekä yli 180 päivän poissaolot. Työterveyshuollon toimenpiteenä tehtiin ateria- ja siivouspalveluihin syksyllä 2019 työpaikkaselvitys. Kyselyn perusteella havaittiin esimiestyön muutosten tarpeellisuus ja näin ollen esimiesresurssia alettiin kohdentaa eri tavoin kenttätöihin, tämä on käytännössä tarkoittanut sitä, että esimiehillä on ollut aikaa käydä työpisteissä työntekijöiden luona enemmän. Lisäksi esimiesten jaksamiseen on kiinnitetty huomiota omalla esimiehille suunnatulla voimavararyhmällä. (Kangasalan kaupunki 2021.)

Kangasalan kaupungissa panostetaan hyvinvoiviin työyhteisöihin, tavoitteena on kannustava, luottamuksellinen, myönteinen ja yhteisöllinen toimintakulttuuri:

”Työyhteisöissä on yhdessä tekemisen meininki!”. Kuitenkin muutosten ja uudistusten määrä on suuri ja henkilöstön pysyminen mukana näissä on haaste. Jotta jokainen työyhteisön jäsen voi kokea onnistumisia, olla ylpeä siitä työstä mitä tehdään ja kokee oman roolinsa osana kokonaisuutta, tarvitaan lisää puhetta, tietoa ja tietoisuutta.

Perustelut asioille ja niiden tekemiselle sekä omat vaikuttamismahdollisuudet nousevat esiin tässä. Ei riitä, että kirjoitetaan ”Osallistumme kaikki aktiivisesti työyhteisön, työtapojen ja oman työn kehittämiseen.”, jos siihen ei todellisuudessa ole mahdollisuuksia. Henkilöstön osallistaminen erilaisiin projekteihin ja pieniinkin kehittämishankkeisiin on äärimmäisen palkitsevaa ja kannustavaa, mutta myös sitouttaa työntekijän mukaan toimintaa, lisäten näin työtyytyväisyyttä ja positiivista työntekijäkokemusta. (Kangasalan kaupunki 2021.)

Hyvinvoiva ja aktiivinen Kangasala -työhyvinvointihanke käynnistyi kesäkuussa 2020. Hankkeen tavoitteena on työhyvinvoinnin ja jaksamisen edistäminen sekä omaehtoiseen hyvinvoinnista huolehtimiseen kannustaminen. Hankkeeseen liittyen järjestetään erilaisia toimenpiteitä esim. liikuntakampanja, mahdollisuus osallistua mobiilina toteutettavaan Andas Life -hyvinvointivalmennukseen sekä tietoisuuksia eri aiheista.

Tässä muutamia poimintoja aiheista, jotka ovat myös tallennettu ja katsottavissa ajankohdasta tai paikasta riippumatta:

- Aivoergonomia työssä - Mitä jokaisen tulisi tietää aivojen toimintaperiaatteista työhyvinvoinnin kannalta
- Ruoan monet kasvot - miten teen valintani
- Liikuntakampanja. Voit liikkua hiihtäen, luistellen, kävellen, potkukelkkaillen tai ihan miten vaan mikä itsestäsi tuntuu mukavimmalta.
- Hyvän unen
- Mieli ja ravitsemus painonhallinnassa
- Uusin voimin
- Terveesti tasapainossa osa 1-4. Terveesti Tasapainossa on neljän videon sarja Kangasalan kaupungin henkilöstölle suunnattuja työhyvinvoinnin videoita.
- Etätöiden ergonomia

Hyvinvoiva ja aktiivinen Kangasala -työhyvinvointihankkeessa on mukana myös työterveyshuolto, jonka kanssa on toteutettu erilaista yksilö- ja ryhmätukea sekä yleisiä kaikille suunnattuja tietoisuuksia. Työterveyshuolto on suorittanut koko henkilöstölle kartoituskyselyn alkusyksystä 2020, jonka perusteella on mahdollisuus päästä mukaan yksilölliseen tai ryhmätoimintaan (mm. voimavarat, palautuminen, uni, omaehtoinen aktiivisuus, terveysliikunta, ravitsemus, painonhallinta).

## **5.1 Kouluttaminen, koulutussuunnitelmat ja osaamisen lisääminen**

Kangasalan kaupungin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2021 sanotaan seuraavaa ”Lainsäädäntö velvoittaa kuntatyönantajan tekemään henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Suunnitelmassa määritellään vuosittain koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelma käsitellään yhteistoimintamenettelyssä vuosittain. Työnantajalla on oikeus hakea korvausta koulutuksesta, joka perustuu henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Tukea saa koulutuksesta, joka kestää

yhdenjaksoisesti vähintään tunnin ja jonka ajalta työnantaja maksaa työntekijälle palkkaa. Koulutustukea voidaan hakea kolmelta päivältä/työntekijä. Koulutuspäivänä pidetään päivää, jona koulutuksen kesto on ollut vähintään kuusi tuntia. Koulutuspäivä voi muodostua useasta koulutuksesta. Jos koulutus ei sisälly koulutussuunnitelmaan, korvausta ei voi saada. Koulutuksella tarkoitetaan esim. ulkopuolisen tahon järjestämiä kurssimuotoisia koulutuksia, seminaareja ja konferensseja, muuta pidempikestoista koulutusta sekä sisäistä koulutusta.” Kehittämistyön tekijänä ateria- ja siivouspalvelupäällikkö on mukana laatimassa oman palvelualueensa koulutussuunnitelman sekä antamassa tietoa myös henkilöstösuunnitelma osioon. Koulutussuunnitelmassa ateria- ja siivouspalvelupäällikkö kerää alue-esimiehiltä kehityskeskusteluissa ym. keskusteluissa nousseet koulutustarpeet ja yhdistää ne mahdollisiin kaupunginstrategiasta nouseviin tavoitteisiin. Lisäksi huomioidaan lakisääteiset koulutukset mm. EA-osaamisen varmistaminen.

Kouluttamiseen, koulutussuunnitelmien tekoon ja toteutukseen käytetään aikaa, mutta suunnitelmien sisältö jää helposti tavoittamattomalle tasolle. Keinoja sisällön kehittämiseen tulee käyttää ryhmäkehityskeskusteluista yksilökehityskeskusteluihin, nämä ovat oiva työkalu nostaa esiin asioita mm. koulutustarpeisiin. Tämä edellyttää kehityskeskusteluja pitävältä esimieheltä kykyä ja taitoa ”kaivaa” työntekijästä tarpeet esiin, näin ollen korostuu oman henkilöstönsä tunteminen, avoimuus sekä kyky pitää hyvää kaksisuuntaista vuorovaikutusta yllä.

Koulutukset Kangasalan kaupungissa painottuvat nykyisen strategian pohjalle ja käynnissä on ”Uudistuva Kangasala”-koulutusohjelma, joka pitää sisällään koulutuksia taloudesta, työhyvinvoinnin eri osa-alueista, johtamisesta ja esimiestyöstä, työyhteisötaidoista sekä kehittämisestä ja työkaluista näiden tärkeiden asioiden viemiseen kentälle. Koulutukset ovat hyvin pitkälle esimiehille suunnattuja, mutta viimeisen vuoden aikana on järjestetty tietoisuutyyppisiä työhyvinvointiin liittyviä videoita suunnattuna koko henkilöstölle.

Työpajojen yhteyteen pyydettiin kaupungin taloudesta videoesitys kaupunginjohtajalta, joka voitiin esittää kaikissa ateria- ja siivouspalveluiden työpajoissa. Kokemuksena oli, että on erittäin tärkeää, että yksiköiden ja palvelualueiden esimiehet puhuvat samaa kaupungin johdon kanssa työntekijöille ja tuovat mukaan konkreettiset esimerkit niistä yksikköä koskevista tärkeistä asioista. Tämä malli oli toimiva ja suositeltava malli. (Kangasalan kaupunki 2020.)

## 5.2 Osallistaminen ja työpajat

Työpajat ovat yksi toimintamuoto, jota kaupungissa käytetään asioiden kehittämisessä. Työpajoissa pystytään osallistamaan henkilöstöä ja saamaan hiljaiset sekä vetäytyvätkin työntekijät mukaan kehitystyöhön. Tätä menetelmää on käytetty ateria- ja siivouspalveluissa myös aikaisemmin toimintatapa muutosta tehdessä. Haasteellisinta on ollut koota suorittavassa, kelloitetussa ja aikataulutetussa työssä olevia työntekijöitä kasaan työpäivän aikana, mutta tähänkin löytyy keinoja mm. jakaa väki pienempiin osiin ja olla itse mukana useamman kerran esimiesten kanssa.

Organisaatio- ja toimintatapamuutos vaikuttaa myös suuressa määrin henkilöstöön, siksi onkin tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan alusta lähtien muutoksen suunnittelusta sen toteutukseen. Työpajat ja avoin vuorovaikutus, sekä palautteenanto eri vaiheissa auttaa henkilöstöä sitoutumaan paremmin tuleviin muutoksiin. Näin jokainen työntekijä pystyy arvioimaan oman roolinsa, työtehtävänsä ja toiminnan muutoksen omaan tehtäväänsä. (TTL 2013, 10.)

Osallistavan kulttuurin vieminen työyhteisöön, jossa sitä ei ole aikaisemmin käytetty, on ollut haastavaa. Pienin askelin tässä onnistuttu ja vuoden 2020 loka-marraskuun vaihteessa pidetyissä työpajoissa oli ensimmäisen kerran tekemisen meininki ja henkilöstö ei kritisoinut sitä miksi pitää vastata kysymyksiin ja mitä näihin kysymyksiin pitäisi vastata. Usein suusta kuultu lause oli alkuun, eikö vain olisi voitu olla töissä? On hienoa huomata, että pitkäjänteinen työ osallistamisen eteen kantaa hedelmää ja lopputuloksiin tilaisuuden annista voi olla enemmän kuin tyytyväinen. Työpajojen tuotoksien seurauksena työtä jatkettiin oman esimiehen johdolla omassa tiimissä tavoitteena saada aikaan kolmen sanan huoneentaulut työpajoissa olleisiin kysymyksiin, miksi ateria ja siivouspalveluissa on mukava tehdä töitä? ja miten poissaolot saadaan vähenemään? näiden yhteenvedot ovat liitteissä 8 ja 9. Näissä kahdessa huoneentaulussa haluttiin esittää lyhyesti ja ytimekkäästi se yhteinen hyvä mikä oli syntynyt työpajoissa.

## 5.3 Mukautetun työn lisääminen

Mukautetun työn malli ja sen käytön lisääminen työntekijän omien ideoiden hyödyntäminen mukautettua työtä mietittäessä otettiin käyttöön ateria- ja siivouspalveluissa vuoden 2020 aikana. Työpajojen tuotoksena syksyllä 2020 mukautetuista töistä on tehty listat (liitteet 10-12), nämä on toimitettu henkilöstöhallintoon, työterveyteen ja esimiehille tueksi, kun mietitään mitä mukautettua työtä voidaan työntekijällä teettää. Mukautetun työn käyttäminen ja siihen suhtautuminen on muuttunut

positiivisemmaksi, mutta edelleen sen eteen pitää tehdä töitä ja muistuttaa yhdessä tehdyistä ja suunnitelluista mukautetun työn mahdollisuuksista ateria- ja siivouspalveluissa.

Mukautettua työtä voidaan tehdä sekä ateria- että siivouspalveluiden tehtävissä, yleisimmin käytössä on erialaiset arkistointiin, tilauksiin sekä ylläpitoon liittyvät tehtävät, joissa fyysisen työn kuormaa voidaan vähentää tuntuvasti. Lisäksi työtä voidaan tehdä mukautettuna ohjaus, perehdytys ja tutustumistehtävissä sekä työntekijän omassa kohteessa, mutta myös tiimin toisissa kohteissa. Nämä toimet lisäävät työssä viihtyvyyttä, uskallusta sekä vähentävät pelkoa uudesta, tuotosten mukaan sillä on helpompi mennä kohteeseen, joka on jo tuttu. (Haanpää 2020.)

#### **5.4 Työhyvinvointikyselyt**

Hyvinvointikyselyiden tiheyden ja muodon vaihtaminen mm. lyhentäminen muutamaan kysymykseen ja kaksi kertaa vuodessa tehtäviksi entisen joka toinen vuosi tehtävän tilalle on ollut suuri muutos entiseen toimintatapaan. Suuri muutos tapahtui kyselyiden läpikäynnistä sekä toimenpideohjelman läpiviennistä. Aikaisemmat kolmen tunnin kalvosulkeiset ja läpilukuharjoitukset vaihtuivat tulosten läpikäyntiin nopeasti ja tehokkaasti, vajaassa tunnissa koko kaupungin tasolla, poikkeuksellisista Covid-19 oloista johtuen Teamsissa, tähän aikaan saatiin myös mahtumaan kehittämistoimenpiteiden lomake ja malli siitä, kuinka kyselyn tulokset käydään läpi työyhteisöissä. Lisäksi tulosten läpikäynnin jälkeen oli työpsykologi Satu Lähteenkorva pitämä luento työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä niin, että päällimmäiseksi viestiksi jäi positiivinen viire, vaikka omat yksikkösi tulokset olisivat kehitettäviä, voidaan silti jatkaa matkaa ja olla hyviä.

”Olemme jokainen vastuussa omasta työhyvinvoinnistamme.” (Lähteenkorva 2020.)

Kehityskeskustelu on tärkeä työkalu ja sen kehittäminen pitäisi agendalla koko ajan. Kehityskeskustelulomaketta kehitettiin vuonna 2021, jolloin siihen nostettiin esiin myös kysymykset työhyvinvoinnista.

#### **5.5 Esimiestyö ja työkykyjohtaminen**

Esimiestyön ja työkykyjohtamisen merkitys kasvaa erilaisten toimintojen käyttöönotossa. Poissaolohälytys tai huoli työntekijän tilanteesta, pitäisi herättää aina varhaisen tuen keskustelun käynnin työntekijän kanssa. Jos tilanne vaatii enemmän, otetaan yhteyttä malleista (varhainen tuki, tehostettu tuki ja paluun tuki) tehtyjen prosessikaavioiden, liitteiden 2-5 mukaan eteenpäin.

Ohjaus työterveyshuollon palveluihin on tärkeä osa esimiestyötä ja mm. yksilöasiaa koskeva työterveysneuvottelu tai mahdollinen keinot yksilöasian ratkaisemiseksi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa voi auttaa työntekijää selviytymään ja saamaan välittämisen kokemuksen. Tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa niin, että esimies voi ottaa yhteyttä työterveyshoitajaan yhteyttä ja kertoa työntekijän tilanteesta edes auttaa asioiden ja työkyvyn ongelmien ratkaisua. Myös mahdollinen työkyvyn arviointi työntekijän kohdalla vaatii toimenpiteitä esimieheltä, arviointiin lähettäminen vaatii kuulemistilaisuuden ja ennakkoyhteistyön työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon kanssa.

Tärkeää on myös miettiä työkokeiluiden ja ammatillisen kuntoutuksen keinojen hyödyntäminen työkykyjohtamisessa, ja kannustaa työntekijöitä kaupungin yhteisiin kiila-kuntoutuksiin tai muihin vastaaviin. Lisäksi työntekijöiden kannustaminen osallistumaan Hyvinvoiva ja aktiivinen Kangasala-työhyvinvointikokonaisuuteen liittyviin tilaisuuksiin ja toimenpiteisiin edistää työssä jaksamista ja edes auttaa näin työssä pysyvyyttä ja mahdollisten poissaolojen synnyn vähentymistä. Työnjohdolliset toimenpiteet, määräaikaisten työjärjestelyt yksilötilanteissa tulee aina selvittää osana esimiestyötä henkilöstön työkykyä arvioitaessa.

Työyksikön tai palvelualueen omat työn ja työyhteisön kehittämiseen tähtäävät hankkeet ja toimenpiteet, kuten ateria- ja siivouspalveluissa toteutetut ergonomia kierrokset työterveyshuollon työfysioterapeutin kanssa tai työsuojeluvaltuutettujen Hyvä työkiertueet, joissa käsitellään työyhteisön pelisääntöjen tärkeyttä, asiallista työkäyttäytymistä sekä työhyvinvointi ja omaa vastuuta omasta hyvinvoinnista. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa erilaisiin tilaisuuksiin osallistuminen ja näin omalta osaltaan edes auttaa työkyvyn säilymistä.

Avoimuuden ja välittämisen kulttuurin lisääminen työyhteisössä sovittujen asioiden läpikäynti ajallaan ja näistä raportointi omalle henkilöstölle. Tässä korostuu myös osallistaminen erilaisten toimenpiteiden työstämisen yhteydessä, kuten työhyvinvointikyselyn perusteella tehtävät toimenpiteet tai työsuojelun riskinarvioinnit ja niissä havaittujen asioiden eteenpäin vieminen, mutta myös niin, että toimintasuunnitelman mukaiset toimenpiteet työpaikalla on tehty ja raportoitu henkilöstölle.

Yhteisöllisyyden lisääminen työpaikalla erilaisin yhdessä sovittujen pienten tekojen kautta. Positiivisten asioiden esille tuonti, työn imun ja motivaation lisääminen lisäävät myös yhteisöllisyyden kokemusta. Henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet, osallistaminen, hyvän hengen luominen vaatii esimieheltä oman henkilöstönsä tuntemista sekä

osallistumista arkeen. Esiin nousi erityisesti kaikissa syksyn 2020 työpajojen tuotoksissa toiveena esimiesten läsnäolo, käynnit kohteissa, osallistuminen arjen työhön pienellä avulla samalla keskustellen sekä yhteydenotot käyntien välissä soittaen tai viestittäen.

Esimies kokemukset työpaja (syksy 2020) työskentelystä olivat seuraavanlaisia:

- kaikesta pitää pystyä sopimaan esimiehen kanssa
- esimies antaa hyvää palaute
- esimiehet ovat joustavia ja kaikesta voi neuvotella
- esimiehet pohtivat oikeat ihmiset oikeisiin kohteisiin ja työpisteisiin
- esimiehet ovat tavoitettavassa matalalla kynnyksellä
- esimiehen tuki
- työnantaja joustaa ja ymmärtää
- työnantaja tukee eteenpäin alalla tai opiskelussa

Esimiehillä on käytettävissään esimerkiksi seuraavia apuvälineitä ja keinoja oman työnsä parantamiseksi ja työkykyjohtamisen ottamiseksi osaksi omaa työtä:

- perehdyttäminen, työntekijöiden kanssa käytävät keskustelut
- työyksiköiden tarpeita tukeva ajankohtainen tieto ja sen jakaminen, koulutusten ja siihen liittyvien tarpeiden selvittäminen
- kehityskeskustelut
- verkostoituminen, benchmarking
- palautteen läpikäynti asiakkaan, työntekijän, esimiehen kanssa
- osaamisen jakaminen, työssä oppiminen, työpari- ja tiimityöskentely
- tehtävä- ja työkierto, varjostaminen tai toisen työn seuraaminen
- erilaiset kokeilut ja kehittäminen yhteistyössä osallistaen
- hiljaisen tiedon siirtämisen varmistaminen
- yhteisen toiminnan arviointi ja kehittämistarpeiden esiin nostaminen
- viestinnän oikea-aikaisuus ja viestinnän lisääminen

Lopuksi nostaisin esiin esimiestyössä kuten kaikessa työssä, kun ollaan tekemisissä arkaluontoisten asioiden äärellä kolme sanaa, joka nousivat esiin sekä haastatteluissa, työpajoissa kuin syksyn 2020 työhyvinvointikyselyn avovastauksissa. Lisäksi yhden työpajatuotoksen loppuun oli kirjoitettu toteamus ”työsuhde on kuin parisuhde sitä pitää vaalia ja kunnioittaa”.

” Rehellisyys, avoimuus ja luottamus” (Haanpää 2021.)

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tavoitteita käsiteltiin kehittämistehtävässä teorian ja tutkimustulosten avulla, näiden pohjalta on luotu toimintamalleja, joilla kohonneisiin sairauspoissaolomääriin päästäisiin vastaamaan niin, että ne saataisiin pysyvällä tasolla alemmaksi. Tavoitteena oli luoda työkykyjohtamiseen keinoja ja apuvälineitä. Tällaisia toimia ovat mm. mukautettuun työhön, työssäjaksamiseen, motivoinnin ja tsemppaamisen tueksi yhteisissä työpajoissa tuotetut huoneentaulut. Lisäksi toteutetaan esimiehille opinnäytetyöntekijän, työpsykologin ja työterveyslääkärin kanssa yhteistyössä viiden kerran koulutusarja, jossa käydään läpi kehittämistyön tutkimustuloksissa nousseita teemoja: työterveyshuollon yhteistyö, yhteiset pelisäännöt hr-työhön, kuinka keskustelen tai otan puheeksi, viestinnästä sekä esimiesten omasta tavasta tuoda asiat esiin työntekijöille.

Tuloksiin päästiin perehtymällä aiheen teemoihin ja mahdollisimman laajaan teoriaan sekä selvittämällä, miksi kaikki henkilöstöhallinnon toimet eivät ole suorassa käytössä päivittäisessä arjessa. Kehittämistyön tuotoksena syntynyttä mukautetun työn listaa voidaan hyödyntää myös kaupungin muilla toimialoilla, ja se toimii myös työterveyshuollon työvälineenä, kun mietitään mm. työntekijän työhön paluuta sairausloman jälkeen kokoaikaiseen tai osittain mukautettuun työhön. Lisäksi sairauspoissaolojen nostaminen vuoden 2021 toiminnalliseksi tavoitteeksi on tuonut mukanaan myös uusia hankkeita, joista voisi mainita työterveyslaitoksen mielenterveyshankkeessa, tavoitteena saada uusia keinoja mielenterveyspoissaolojen vähentämiseen.

### 6.1 Tutkimuksen arviointi

Arvioitaessa kehittämistehtävää ja tutkimusta voidaan todeta sairauspoissaolojen vähentämisen olevan pitkä jänteistä työtä. Sairauspoissaolojen pysyvästi alhaisemmalle tasolle saavuttamisen eteen on mahdollista löytää keinoja mukautetusta työstä sekä työkykyjohtamisesta ja esimiestyöstä. Keinot, joita ateria- ja siivouspalveluissa on toteutettu vuodesta 2020 lähtien ovat kääntäneet poissaolot laskuun verrattuna vuoteen 2019, joka oli tutkimuksen lähtötaso vuosi.

Keinoina on ollut esimiestyön muuttaminen näkyvämmäksi työksi kentällä. Lisäksi henkilöstölle järjestettiin mm. tuki- ja liikuntaelin ongelmiin suunnattu ryhmä, jossa pyrittiin edes auttamaan erilaisin ohjaavin ja hyvinvointia tukevin keinoin löytämään omat henkilökohtaiset ratkaisut voida paremmin. Lisäksi organisaatiossa tehtiin muutos, jossa yhden palveluesimiehen työpanosta muutettiin siten, että hänelle keskitettiin henkilöstöön liittyvät työterveyshuollon, työsuojelun, riskiarvioinnin yhteistyöasiat. Erityisesti työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon yhteistyöllä keskitetysti hoidetut



työterveysneuvottelut sekä yhteistoiminta menettelyn mukaan hoidetut työkykyarvioinnit ja mahdolliset työsuhteiden purkamiset tilanteissa, jossa työkyky ei mahdollista palaamista ateria- ja siivouspalveluiden tehtäviin ovat laskeneet sairauspoissaolojen määrää lähtötasosta. Varhainen tuen ja tehostetun tuen toimet säännöllisesti käytettynä ja osana johtamista ovat osoitus siitä, että niillä saadaan aikaan sairauspoissaolojen vähentymistä. Lisäksi ateria- ja siivouspalveluiden esimiesten jaksamista on tuettu yhteisellä työnohjauksen tyyppisillä työpsykologin ”voimavararyhmällä”, jossa käsiteltiin omaa jaksamista, hyvinvointia ja tuotiin esille työssä jaksamisen keinoja

Työpajoissa saatiin selville työkykyjohtamisen keskeisimpiä haasteita, joita koetaan olevan runsaat poissaolot ja niistä aiheutuva työn kuormitus, tämä sama näkyy myös syksyn 2020 työhyvinvointikyselyn avovastauksissa. Kaupungin täyttölupaohjeistus ohjaa toimintaa myös ateria- ja siivouspalveluissa niin, että osa sairauspoissaoloista tehdään tiimin voimin ja kaikkiin poissaoloihin ei palkata sijaisia. Tämä asia avattiin henkilöstölle uudestaan, jotta kaikki tietäisivät, miksi toimitaan mm. niin, että esimiehet tekevät henkilöstö siirtoja aamuisin kohteista toisiin ja osa kohteista jää toimimaan vajaalla henkilöstömäärällä. Tämä vajaalla toimiminen koetaan ongelmaksi työntekijöiden keskuudessa, se nousi esiin jokaisessa työpajan ryhmässä. Esimiesten kanssa on tehty töiden priorisointisuunnitelma, jonka avulla työt tehdään runsaissa poissaolotilanteissa ja esimiehet ovat käyneet priorisoinnin läpi tammikuussa 2021 myös oman alueensa henkilöstön kanssa.

Henkilöstölle on kerrottu kaupungin ja ateria- ja siivouspalveluiden rekrytoinnin haasteista, ja osaavan henkilöstön puuttumisesta tiedotteissa sekä työpajojen yhteydessä. Lisäksi kaupungin tasolla on tehty rekrytointiin liittyen tuki toimia, joilla pyritään lisäämään houkuttelevuutta ja henkilöstön löytymistä mm. rekrypalkkio henkilölle, joka on löytänyt rekrytoivan henkilön vaikeasti rekrytoitavaan tehtävään. Avointen vakituisten paikkojen täyttäminen on yksi keskeistä arjessa olevista haasteista, jonka eteen tehdään töitä hakujen, haastatteluiden sekä oppilaitos ja TE-keskus yhteistyön avulla.

Mukautettua työtä käytetään yhteistyössä työterveyden kanssa, työterveyshuollon sairauslomatodistuksissa on maininta mukautetusta työstä, jos se on mahdollista. Osallistamisen avulla työpajoissa tuotetut listat (liitteet 10-12) mahdollisista ja soveltumista töistä ovat käytössä ja ne on jaettu henkilöstölle tiedoksi. Soveltuvat työn ovat pitkälti toimistossa tehtäviä kevyitä töitä fyysisesti raskaan työn tilalla, mutta myös tutustuminen, perehtyminen tai perehdyttäminen omaan tai toiseen kohteeseen auttaa selviytymisessä, kun eteen tulee siirtoja kohteesta toiseen poissaolotilanteista johtuen. Mukautettu työ on osa työkykyjohtamisen pelisääntöjä ja se on mallinnettu kaupungin

tasolla ja alkuvaikeuksien jälkeen myös pystytty ottamaan käyttöön ateria- ja siivouspalveluissa.

Työhyvinvoinnin tasossa näkyy esimiestyön merkitys sekä mahdolliset esimiesvaihdokset, mutta esimiesten läsnäolo, saavutettavuus sekä yhteistyökykyisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus sekä tasapuolinen kohtelu nousevat esille. Pahaolo ja huono työilmapiiri jossakin kohteessa vaikuttaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen ja tämän kierteen katkaisulla on esimiestyöllä ja työkykyjohtamisella suuri merkitys.

### ***Työkykyjohtamisen pelisäännöt***

Yhteisten koko kaupungin toimintamallien käyttö niin, että ne on yhdessä läpikäyty esimiesten ja henkilöstön kanssa, jotta kaikki tietävät toimintaperiaatteet. Lisäksi on tärkeää, että varhaisen ja tehostetun tuen sekä mukautetun työn käyttämistä käytetään annettujen ohjeiden mukaisesti. Toimitaan annettujen ohjeiden mukaisesti eli seurataan poissaoloja viikoittain henkilöstöhallinnon järjestelmästä ja reagoidaan työterveyshuollon poissaolohälytyksiin välittömästi. Lisäksi käydään hyvinvointikyselyiden tulokset ja niistä tuotetut mahdolliset toimenpiteet ohjeiden mukaan läpi aikatauluja noudattaen. Kehityskeskustelut pidetään aikataulutetusti vuosittain joko henkilökohtaisella tai tiimitasolla.

### **Strategisten tavoitteiden huomioiminen työkykyjohtamisessa**

Pidetään kaupunkistrategia esillä ja muistutetaan siitä myös henkilöstöä säännöllisesti vuosittain. Nostetaan esiin vuosittain talousarvion valmistelussa valitut toimialaa koskevat strategiset tavoitteet ja niiden toimeenpanoesitykset. Vuonna 2021 strategisena tavoitteena koko kaupungissa on henkilöstön työhyvinvointi ja siihen liittyvät tekijät sekä sairauspoissaolojen tavoitteellinen laskeminen. Työkykyjohtamisessa on hyvä pitää mukana yhteisöllisyys ja sen lisääminen, osallistaminen erilaisin keinoin aikaan saaden yhdessä tekemisen meininki.

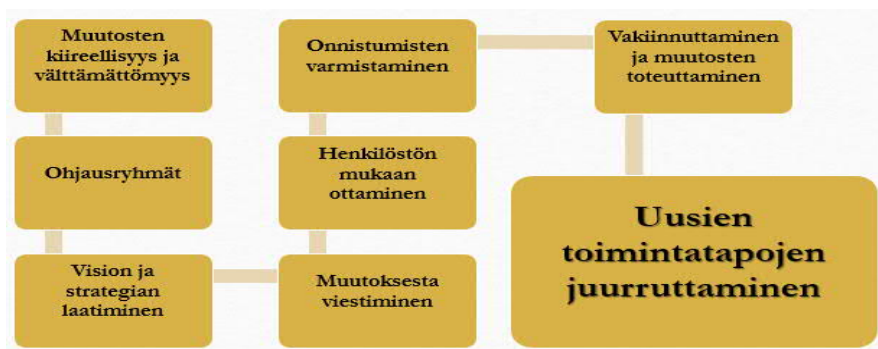
Koko kaupungin esimiehille tarkoitettu Uudistuva Kangasala - koulutuskokonaisuus alkoi syksyllä 2017 ja se jatkui edelleen vuonna 2020. Koulutuskokonaisuuden lisäksi vuosittain järjestetään 3-4 esimiesiltapäivää, joissa käydään läpi esimiehiä koskevia yleisiä asioita sekä henkilöstöasioiden hoitoon liittyviä ohjeita. Uudistuva Kangasala koulutuskokonaisuuteen on sisällytetty osioita mm. oman esimiestyön kehittämiseen, uudistuvan kunnan rooliin, kaupunkistrategiaan, talouteen, asiakaspalveluun, osallisuuteen sekä kilpailukyvyyn ja palvelutuotannon kehittämiseen liittyen. Vuoden 2020 aikana järjestettiin koulutusta mielenterveysasioista esimiestyössä sekä

rekrytointihaastattelujen pitämiseen. Tämä esimerkkinä siitä kuinka kaupunki haluaa edesauttaa esimiesten työkykyjohtamisesta ja osaamista sen eri osa-alueilla. Näistä koulutuksista laaditaan opinnäytetyöntekijän johdolla ateria- ja siivouspalveluille toimintamallit, jotka toimivat ammattialakohtaisesti paremmin.

## Muutosten johtaminen

Muutosten johtamiseen tulee kiinnittää huomiota ja osallistaa henkilöstöä muutoksen erilaisissa vaiheissa. Hyvä työntekijä kokemus syntyy työntekijän kokemuspoluta. (Fambition 2020.) Hyvät kokemukset ovat osa hyvää työkykyjohtamista ja positiivisten kokemusten synnyttämistä. Tieto lisää muutoksen hyväksymistä, tämän vuoksi tiedottamista avoimesti tulee lisätä jokaisessa muutoksen vaiheessa, epätietoisuus herättää epäluuloja, pelkoja sekä negatiivisuutta.

John P. Kotterin (1996) muutoksen kahdeksanvaiheinen prosessi nousee esiin useissa teoksissa lähteenä, siihen perustetaan edelleen muutosprosessin vaiheet. Kotterin teoria on sopivan suurpiirteinen ja sisältää elementtejä myös tarkempaan tarkasteluun muutostilanteissa. Onkin siis mielenkiintoista, että muutosjohtamisen teoria on edelleen samanlaista ja tämä osoittaa sen, että ihmiskunta ja nykyiset työntekijät ovat perustaltaan samankaltaisia, vaikka milleniaalit ovat tuoneet tullessaan paljon uudenlaista kehitystä tullessaan, muutoksen vaiheet ovat silti havaittavissa edelleen seuraavan kuvan 14 kaltaisina.



Kuva 14. Muutosprosessin vaiheet Kotteria mukailen (Kotter 1996, 18.)

Muutosten kiireellisyys ja välttämättömyys ovat usein suurempia kuin kuvitellaan. Työntekijältä vaaditaan muutostilanteessa sitoutumista ja normaalia suurempaa työpanosta. Myös kaikki projektiin/ prosessiin liittyvät avainhenkilöt pitää saada uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen. Viestinnällä on suuri merkitys siihen, että henkilöstö saadaan kokemaan välttämättömyyden tunne, näin voidaan myös estää muutosvastarinnan syntymistä (Kotter 1996, 31-34). Ateria- ja siivouspalveluissa muutosten kiireellisyys ja

välttämättömyysolivat alkuun panevana voima muutokselle, asiakasmäärien tasainen kasvu ja keittiöiden valmistuskapasiteetin rajallisuus sekä kuntatalouden haasteet toivat eteen tilanteen, että piti keksi uutta.

Johtamalla muutosta Kotterin (1996, 18) prosessin mukaan voidaan onnistua välttämään karikot ja varmistamaan onnistuminen yhdessä tehden. Muutoksiin palaaminen niiden juurruttamisvaiheessa ja vielä jälkeenkin päin arvioiden muutoksen toteutumista sekä mahdollisia havaintoja tulevien muutosten tekoon auttaa henkilöstöä motivoitumaan ja sitoutumaan tehtyihin muutoksiin.

### **Mukautetun työn käyttöönotto**

Huolehditään siitä, että koko ateria- ja siivouspalveluiden henkilöstö on tietoinen mukautetun työn käytöstä ja niistä tehtävistä, joita sen toteuttamiseksi voidaan tehdä. Lisäksi esimiehet edesauttavat löytämään tapauskohtaisesti oikean mukautetun työn vaihtoehdon kulloisessakin tilanteessa.

Kokonaisuudessaan poissaolojen vähentäminen vaatii yhteisten pelisääntöjen noudattamista esimiesten kesken. Lisäksi tarvitaan osallistamisen kautta tapahtuvaa motivointia, sitouttamista, avoimuutta sekä oikea-aikaista tiedottamista henkilöstölle. Tukitoimien säännöllinen käyttäminen, sekä jatkuvaa yhteistyötä eri toimijoiden kanssa tukevat sairauspoissaolojen vähentymistä, joka on tavoitteena tänä vuonna sekä tulevaisuudessa. Koulutuksen lisääminen ja sen kautta myös osaamisen ja hyvinvoinnin lisääminen ovat yksi tavoite tulevaisuuteen, joka nousi esiin työhyvinvointikyselyn (kevät 2021) vastauksissa, samoin yhteisöllisyyden lisääminen on edelleen jatkuvan tavoitteena ja siinä päästiin hyvään alkuun, kehittämistyön aikana pahentunut Covid19-pandemian tilanne on haitannut osallistamisen lisäämistä sekä

### **6.2 Työpajat ja työnantajakuvan vaikutus työhyvinvointiin**

Kangasalan työnantajabrändi pohjautuu pitkälle kaupunkistrategiaan ja sen ohessa henkilöstöstrategiaan. Näissä asiakirjoissa tuodaan esille sitouttaminen ja osallistaminen erittäin vahvasti. Osallistaminen on esimerkiksi ateria- ja siivouspalveluissa erittäin tärkeässä roolissa ja sitä tehdään erilaisissa muutostilanteissa ja kehittämishankkeissa säännöllisesti. Ateria- ja siivouspalveluiden henkilöstön kanssa pidetään mm. työpajoja vähintään 1-2 kertaa vuodessa. Viimeisin työnantajabrändiin liittyvä työpaja pidettiin kaksi viikkoa sitten, jossa pohdittiin yhdessä työnvaikutuksia kysymyksellä ”Miksi ateria- ja siivouspalveluissa on mukava tehdä töitä?”. Asiaa yhdessä pohtien löytyi työnantajabrändiin liittyen paljon hyviä asioita, jotka koetaan positiiviksi; asioista moni liittyi luotettavuuteen, säännöllinen hyvä palkka, luotettava palkan maksaja, sovitut asiat

pidetään. Toisaalta nähtiin työajat, työvälineet, koneet ja laitteet hyvinä ja koettiin, että niitä hankitaan tarvittaessa ja näin pyritään myös helpottamaan raskasta työtä. Kuunteleminen oli eräs esiin nouseva asia, työnantaja haluaa tietää mitä tarvitaan kentällä ”sorvin äärellä” ja näitä toiveita myös toteutetaan. Työnantajan tarjoamat edut liikuntaan, ruokailuun tai kulttuuritoimintaan koettiin yhteiseksi ilon aiheeksi. Suurimpana koettiin kuitenkin työyhteisöjen tärkeys, hyvät työkaverit sekä ammattitaitoinen, reilu ja kannustava esimies, joka on saavutettavissa ja helposti lähestyttävä.

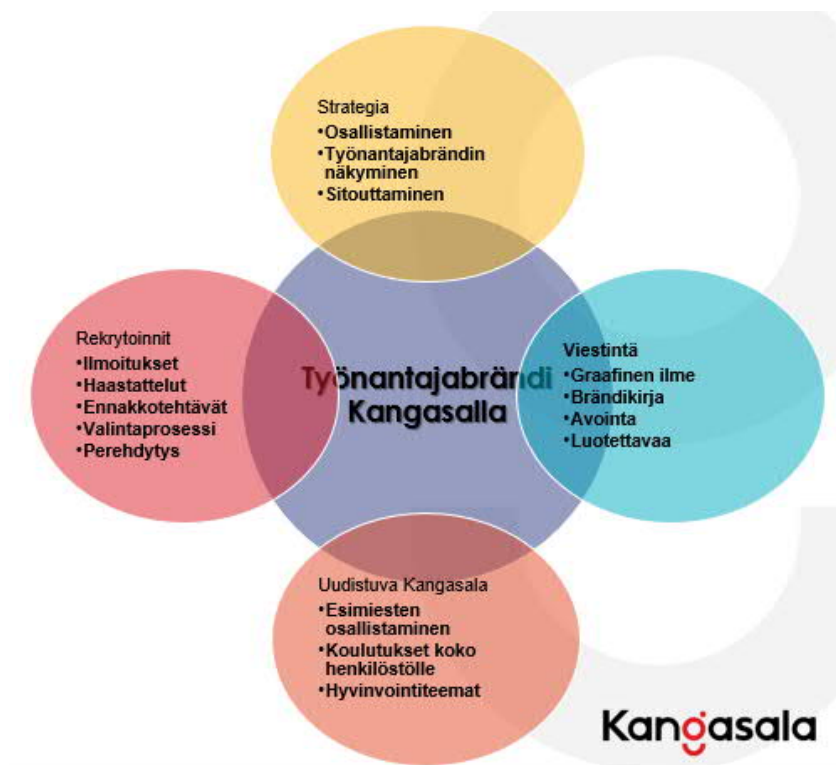
Työnantajabrändi muodostuu Kangasalla hyvin pitkälle strategian pohjalta, koska siinä on luotu perusedellytykset kaupungin toiminnalle, tämän myötä vuosittain tehdään tarkemmat tavoitteet toiminnalle. Nämä strategiset tavoitteet asetetaan talousarvioin laadinnan yhteydessä ja vahvistetaan poliittisella päätöksenteolla. Vuodelle 2021 on valittu kaksi kaikille palvelukeskuksille yhteistä teemaa, jotka ovat tasapainoinen talous sekä osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Tämän jälkimmäisen taakse on vielä yhteisesti päätetty, että sairauspoissaolot ovat alue, johonka asetetaan erityistavoitteet. Tavoitteena on nostaa työssäoloja ja sen myötä hyvinvointia ja työssäjaksamista edelleen. Tämän toivotaan myös näkyvän tulevissa rekrytoinneissa sekä työssä pysyvyydessä tai enneaikaisissa eläköitymisissä. Voidaan siis todeta, että strategisilla päätöksillä pyritään vaikuttamaan kaupungin työnantajabrändiin merkittävästi. Tähän kokonaisuuteen on myös kuvassa 6. mainittu ”uudistuva Kangasala”, jonka keskeisenä sisältönä on henkilöstön osallistaminen, koulutukset sekä erilaiset hyvinvointiteemat, jotka tukevat työssäjaksamista, motivoitumista sekä henkistä hyvinvointia on kyseessä lepo, ravinto tai mielenjaksaminen.

Strategian mukaiset toimintatavoitteet asetetaan ja laaditaan ateria- ja siivouspalveluissa yhtäläillä talousarviolaadinnan ja -päättöksen teon yhteydessä. Tämä toimintaa ohjaavat tavoitteet ovat osa arkea ja ne on jalkautettu kaikkiin henkilöstöryhmiin sekä tiimeihin, ne myös kerrotaan ja käydään läpi uusien työntekijöiden kanssa.

Rekrytointiprosessi on yksi näkyvä osa kaupungin ulkoiselle ympäristölle ja mielikuva, joka luodaan kaupungista, syntyy kuntalaisten sekä siellä työskentelevien henkilöiden kautta. Rekrytointiprosessiin liittyy hyvin erilaisia vaiheita ja, voisikin todeta useita rekrytointeja tehneenä, että nykyisin hakijat ottavat selvää työpaikasta, sen historiasta, viihtyisyydestä, kaupunkikuvasta, mielikuvista, jota sähköisen median kautta syntyy aivan eri tavalla kuin esim. 10 vuotta sitten. Tästä syystä työnantajabrändi pitää olla kunnossa ja houkuttelevuus, kilpailukyky sekä positiivisuus pitää näkyä saatavilla olevista medioista ja viestinnän kanavista. Varsinainen rekrytointiprosessi uusien hakijoiden keskuudessa pitää olla luotettavaa, avointa, saavutettavaa, jotta ilmoituksen ja valinnan sekä työssäolon

lupaukset täyttyvät ja uusi työntekijä voi kokea saavansa sitä mitä on tullut tekemään. Ateria- ja siivouspalveluissa rekrytoidaan jatkuvasti uutta henkilöstöä, sillä eläköityminen ja alan työvoimatilanteen muutokset vaikuttavat hyvin nopealla syklillä. Viimeisten vuosien aikana ollaan kiinnittäneet entisestään huomiota prosessin kokonaisuuteen ja on mm. uudistettu ateria- ja siivouspalveluiden osuutta kaupungin kotisivuista houkuttelevaksi kokonaisuudeksi, ongelmana koetaan kaupungin nettisivujen rakenne, jossa ateria- ja siivouspalveluiden löytyminen on suuri haaste

Ammattilehdissä olevat haastattelut luovat hyvin onnistuessaan positiivista kuvaa ja tästä onkin hyvänä esimerkkinä Ammattikeittiöosaaja-lehden viime talvinen numero, jossa ateria- ja siivouspalveluista oli pitkä artikkeli ja sain olla hymyilemässä kansikuvassa. Tällaiset asiat huomataan ja ne kiinnostavat erilaisia toimijoita alan yrityksissä ja julkisella sektorilla. Toisaalta myös aktiivinen mukana olo alueen oppilaitosten kanssa tuottaa hedelmää. Joten työnantajabrändiin voidaan vaikuttaa pienilläkin asioilla ja erityisesti positiivisella asenteella ja näkyvyydellä.



Kuva 15. Työnantajabrändi Kangasalla kirjoittajan silmin katsottuna. (Haanpää 2020)

Työnantajabrändi Kangasalla on monien asioiden summa, kuten kuvasta 15 voidaan todeta. Siihen voidaan liittää näiden työntekijään suoraan liittyvien osien lisäksi myös erinomainen sijainti Tampereen naapurissa, luontoarvot metsineen, harjuineen ja lukuisine järvineen. Näiden kaikkien työnantajabrändiin kirjattujen asioiden nostaminen

työntekijöiden tietoisuuteen sekä toimiminen annettujen suuntaviittojen tavoin lisää työssä viihtymistä, motivoitumista, sitoutuneisuutta sekä tätä kautta alentaa poissaoloja pysyvällä tasolla.

### 6.3 Reflektointi

Strategian kiinnittäminen kiinteästi kaupungin henkilöstöstrategiaan on luonut henkilöstöhallinnon ja koko organisaation kiinteään yhteistyön ja kumppanuuteen, tavoitteenaan mennä yhdessä samoilla linjoilla eteenpäin. Tämä tulisi näkyä myös työntekijän johtamisessa punaisena lankana. ”Vetovoimaisella työnantajakuvalla voimme saavuttaa hyvän eteenpäin pyrkivät kuvan julkisen sektorin toimijasta, tällä on imagollinen merkitys uusien työntekijöiden palkkaamisessa / rekrytoinnissa, sillä nykyisin rekrytoitavat tutkivat hakemansa työnantajan taustat erittäin hyvin ja ovat kiinnostuneita siitä, miten asioita tehdään ja miten ne luovat mielikuvia mahdollisesta tulevasta työpaikasta. Kannustava palkkausjärjestelmä sekä kehittyminen, kouluttautuminen ovat tekijöitä, jotka korostuvat nykyisen työnantajan HR ohjelmassa, näiden vaikutus uusien työntekijöiden sitoutumiseen ja halukkuuteen lähteä myös innokkaasti kehittämään työyhteisöä näkyvät motivaatiossa tehdä työtä.”

Edellytykset kilpailukykyiselle palvelutuotannolle luodaan laadukkaalla johtamisella samoin kuin työssä viihtymiselle tai motivoitumiselle tehtäviin. Toisaalta tällä turvataan oman palvelutuotannon jatkuvuus ja työpaikat, joten henkilöstöstrategian tavoitteiden tulisi olla osa arjen johtamista. Kaupungin HR-strategiassa on tuotu esiin työnantajan imago ja johtamisen ja esimiestyön uudistuminen sekä osaamistarpeiden ennakoitua. Toimintamallit varhaisen ja tehostetun tuen prosesseihin ovat hyvät ja toimivat, mutta niiden käytössä arkityössä on puutteita. Hyvällä esimiestyöllä ja erilaisten mallien käytöllä saadaan strategian mukaiset tavoitteet osaksi arkea. Oma havaintonani sanoisin, että viimeisen vuoden aikana panostaminen vanhaisen ja tehostetun tuen toimiin on vähentänyt sairauspoissaoloja merkittävästi. Tähän on vaikuttanut myös organisaation muuttuminen sekä tiivisyhteistyö henkilöstöhallinnon, työterveyden ja työsuojeluorganisaatioiden kanssa.

Tämän kehittämis tehtävän aikana pureutuminen ateria- ja siivouspalveluiden poissaoloihin jatkuvalla seurannalla palkkahallinnon järjestelmistä ja näistä tiedottaminen ovat lisänneet itseni lisäksi esimiesten ja henkilöstön tietoisuutta. Viikoittaiseen AtSiin-Info tiedotteeseen on lisätty tietoja poissaoloista, talousluvuista sekä erillinen HR-palsta, johonka kerätään ateria- ja siivouspalveluiden omia henkilöstöasioita, mutta myös kerrataan koko kaupungin henkilöstöpalveluiden tiedotteiden sisällöt. Sisäiseen tiedottamiseen viikoittaisen infolehtisen kautta on pyritty panostamaan COvid-19

pandemian aikana lisää, sillä yhteisten kuukausittaisen tiimipalaverien pitäminen on jäänyt hyvin vähälle ja yhteisten isojen ateria- ja siivouspalveluiden tiedotuspalaverien pitäminen loppunut kokonaan.

Henkilökunnan hyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamisen sekä kilpailukyvyyn lisäämisen kaupungissa ja erityisesti ateria- ja siivouspalveluissa ollut useamman vuoden tärkeimpänä tekijänä, tähän on vaikuttanut pitkälti luottamus kaupungin ylimmän johdon tasolta siihen mitä teen ja miten teen. Voisinkin todeta, että motivoituminen ja sitoutuminen on myös minusta kiinni, ja uusien mielekkäiden asioiden löytäminen lisää myös itselläni sitä. Tällä hetkellä mm. opiskelut Haaga-Heliassa ja näiden ”johtajuus ja henkilöstövoimavarat”-opintojaksojen anti ja tehtävät ovat motivoineet minua miettimään Kangasalan kaupungin ja ateria- ja siivouspalveluiden toimintaa uudessa valossa. Mutta myös käymään avointa ja rehellistä keskustelua oman esimieheni ja henkilöstöjohtajan kanssa tulevaisuuden näkymistä ja kehittymistarpeista HR-sektorin alalla koko kaupunkia ajellen.

Varsinainen työkykyjohtamisen kokemus syntyy luottamuksesta sekä kiinnostuksesta työntekijän tehtäviin. Omassa työssäni voisin todeta, että erilaiset kokeilut ja muutokset ovat tuoneet haasteita. Olisi helppo palata vanhoihin toimintamalleihin ja toivoa, että kaikki oli ennen paremmin, mutta muutos vei aikaa 3-5 vuotta. Ison toimintatapamuutoksen toteuttamisesta ateria- ja siivouspalveluissa on nyt tuo reilu kolme vuotta ja suurin osa on hyväksynyt tuon toiminta- ja tuotantotapaan liittyneen muutoksen, joten tässä kohtaa on aika lisätä arviointia onnistumisesta ja kerätä kokemuksia henkilöstöltä.

Ilokseni huomasin työpajatyöskentelyn muuttuneen kolmen vuoden takaisesta osallistuvammaksi ja näin voisinkin todeta, että pitää myös uskaltaa pitää kiinni niistä ajatuksista johtamisessa, jotka itsestä tuntuvat oikeilta ja olla valmis puolustamaan uutta, ennen kokemattomaa. Toisaalta pitää olla myös valmis muokkaamaan ja perääntymään, sillä elämä on luovimista ja suuren henkilöstöjoukon johtaminen on ottamista askel ja toinen eteenpäin ja joskus askel takaisin.

Johtaminen ja sen synnyttävä työntekijäkokemus perustuvat työtyytyväisyyteen sekä mielekkäisiin työtehtäviin, jotka taasen pohjautuvat kaupungin strategiaan sekä erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta henkilöstöstrategiaan. Kangasalan kaupunkistrategia tuo esiin moninaisen toimintakentän sekä monet ulottuvuudet julkisessa toiminnassa. Tämä kaikki muokkaa henkilöstön osaamisen sekä palveluasenteen ja taloudellisen vaikuttavuuden ja näiden arvioinnin sekä osaamisen, toisaalta nämä ovat myös osa-alueita, joita käytetään laadittaessa vuosittaisia toimintasuunnitelmia ja kehityskeskusteluita. Tämä vuoden 2021 talousarviossa kaupunkistrategian mukainen



tavoite sairauspoissaolojen vähentämisestä koko kaupunki tasolla oli erittäin hyvä aihe kehittämistehtäväksi, jotta saadaan aikaan osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut joukko tärkeiden töiden äärelle.

Koen, että tämä kehittämistehtävä on kasvattanut omaa osaamistani, mutta tukee myös työnantajan toimia työkykyjohtamisen kehittämisessä. Lisäksi sairauspoissaolojen mukana saadaan aikaan henkilöstökustannusten alentumista ja näin ollen myös kuntalaisena koen asian positiivisena. Uusien ihmisten rekrytoinnin ollessa haasteellista on tärkeää luoda mielikuva hyvästä toimivasta työyhteisöstä, ja siihen liittyvistä osatekijöistä työviihtyvyydestä, esimiestyöstä, työnantajan tarjoamista eduista sekä ongelmien ratkaisusta ja työkykyjohtamisesta. On tärkeää, että esimiehet tunnistavat omassa johtamisessaan yksikkönsä ongelmat ja puuttuvat niihin välittömästi, ovat ongelmat yksilöön tai yhteisöön kohdistuvia.

Haluan kiittää Haaga-Helian opettajia tämän kehittämistyön toteutuksesta sekä mielenkiintoisten opintojaksojen toteuttamisista. Nämä opintokokonaisuudet ovat antaneet pohjaa kehittämistyön toteuttamiseen. Lopuksi kiitän erityisesti kehittämistyöni ohjaaja Mervi Riikosta, hänen tukensa kehittämistyön alussa ja lopussa ovat olleet korvaamattomat.

Lopuksi haluan vielä sanoa, että meillä jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnistamme, kuten työpsykologi totesi työhyvinvointitulosten läpikäynnin yhteydessä pidetyssä luennossa ja itse yhtyisin tuohon lauseeseen täysin.

## Lähteet

Aaker, D. 2014. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success. New York: Morgan James Publishing. New York.

Alahautala, T., Huhta, H-R, 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Alma Talent Oy.

Auvinen O. 2020. Kangasalan kaupunkistrategia 2025. Luentoesitys esimiesiltapäivässä 20.8.2020. Kangasala.

Doz Y. & Kosonen M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum. Helsinki.

Fambition. 2020. Työntekijäkokemusopas. Luettavissa: <https://www.fambition.fi/wp-content/uploads/2019/10/Fambition-opas-tyontekijakokemukseen-web.pdf>. Luettu 15.11.2020.

Haanpää, H., 2020. Ateria- ja siivouspalveluiden toiminta- ja tuotantotapauudistuksen esittely. Poverpoint. 30.11.2020

Haanpää H. 2016. Selvitys ateria- ja siivouspalveluista. Kangasala.

Hakoinen, L. 2015. Henkilöstön vaihtuvuus – hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin. Luettavissa: 10.11.2020. <https://www.ictdirect.fi/blogi/henkiloston-vaihtuvuus-halyttavaa-tai-ei-herattavaa-kuitenkin/> Luettu 10.11.2020.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P., 2009. Tutki ja Kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Hansaprint Oy.

Kangasalan kaupunki. 2020. Brändikäsikirja. Luettavissa: <https://www.kangasala.fi/>. Luettu 17.11.2020.

Kangasalan kaupunki. 2019. Henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelma 2019-2025. Intranet. Tietosuoja. Luettu 1.11.2020.

Kangasalan kaupunki. 2021 Kangasalan kaupungin intranet. Sisäinen sivusto. Luettu 12.5.2021.

Kangasalan kaupunki. 2021. Kangasalan kaupungin kotisivut. Internet. Luettu 1.4.2021.

Kangasalan kaupunki 2020. Kangasalan kaupunkistrategia 2025. Internet. Luettu 9.9.2020.

Kangasalan kaupunki 2021. Talousarvio 2021. Luettu 13.3.2021

Kangasalan kaupunki. 2020. Työhyvinvointikyselyn saatesanat, syksy 2020. Sähköposti 18.8.2020.

Kangasalan kaupunki. 2020. Työhyvinvointikyselyn 2020, syksy - tulokset. Poverpoint. 30.10.2020.

Kangasalan kaupunki. 2021. Työhyvinvointikyselyn saatesanat, syksy 2020. Sähköposti 1.3.2021.

Kangasalan kaupunki. 2021. Työhyvinvointikyselyn 2020, syksy - tulokset. Poverpoint. 15.4.2021.

Juuti P. & Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin. Otava. Helsinki.

Kananen, Jorma 2008. KVALI -Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toimittaja Eva Ijäs.

Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Hämeenlinna.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä. PS-kustannus.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Helsinki. Rastor.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Helsinki: Tietosanoma.

Manka, M., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Balto Print. Luettavissa: <https://haaga-helia.fi/ExternalAuth/EzproxyLogin>. Luettu 19.3.2021

Marola, J. 2012. Kompleksisuusteoreettinen ajattelu strategiatyössä; tapauksina Tampere ja Lahti. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Tampere.

Miettinen, A. 2006. Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa: Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla, Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 275-293.

Niemelä, P. 2011. Henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät ja organisaatioon sitoutuminen-tutkimuskohteena kansaopistot. <https://www.tritonia.fi/download/gradu/4468>

Niermeyer, R., Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki, Rastor

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2017. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Palveluiden tuotteistaminen 2020. Luettavissa: [www.palveluntuotteistaminen.fi](http://www.palveluntuotteistaminen.fi). Luettu 14.11.2020. Positiivarit 2020. Luettavissa: <https://www.positiivarit.fi/>. Luettu 14.3.2021
- Pekkarinen L & Haapakoski S. 2017. Korvaava työ kunta-alalla - toimintatavan suunnittelu ja käyttö. Kevan tutkimuksia 2/2017
- Positiivarit 2020. Luettavissa: <https://www.positiivarit.fi/>. Luettu 14.11.2020
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, p. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo. Edita Oy.
- Schnidman, A. 2015. New Research Reveals the Real Reason People Switch Jobs (and It isn't Money or Their Boss). Viitattu 12.4.2018. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/08/new-research-reveals-the-real-reason-people-switch-jobs-and-it-isnt-money-or-their-boss>
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet. Terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. 79. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus\\_Suomessa\\_ja\\_sen\\_painoaluet\\_terveyden\\_ja\\_turvallisuuden\\_nakokulmasta\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoaluet_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi.pdf). Luettu 10.11.2020
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UnipressTyöterveyslaitos (ttl.fi) <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/edellyttaa-reagointia-sairauspoissaoloihin/tyokyvyn-tuki/laki->
- Terveydenhuoltolaki 2001. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi> Luettu 12.5.2021
- Topelus, Z. Kesäpäivä Kangasalla. Luettavissa: <http://timokinnunen.net/kesapaivakangasalla.html>. Luettu 14.10.2020
- Työturvallisuuslaki 2002. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi> Luettu 12.5.2021
- .

Työterveyslaitos 2021. Sairauspoissaolot - Työterveyslaitos (ttl.fi). Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/sairauspoissaolot/> Luettu 10.4.2021

Työterveyslaitos. 2006. Työsuojelusanasto. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/> Luettu 10.4.2021

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu.

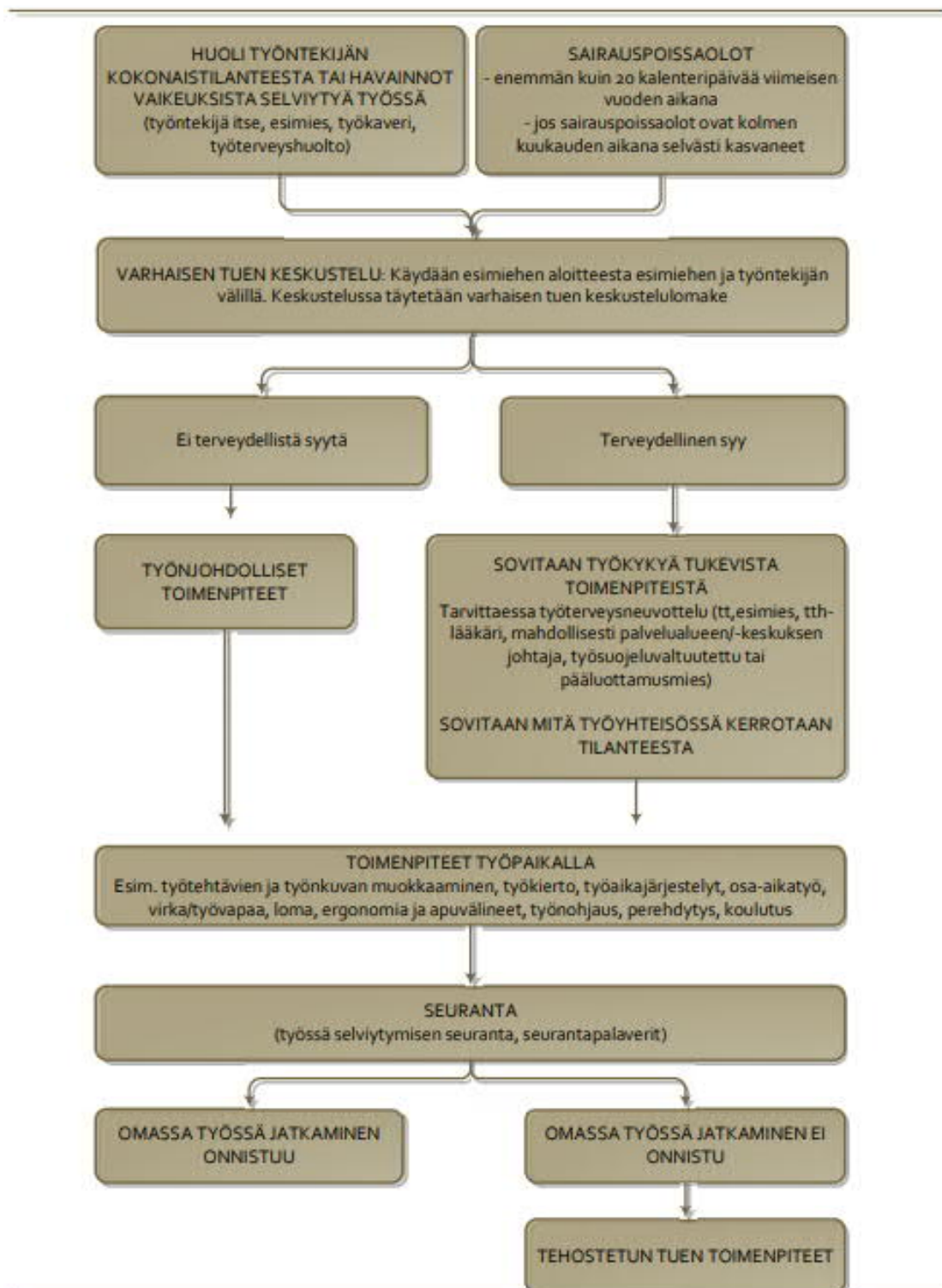
## Liitteet

### Liite 1. Kangasalan kaupunkistrategia 2025



## Liite 2. Varhaisen tuen prosessi Kangasalan kaupungissa

### VARHAISEN TUEN PROSESSI KANGASALAN KAUPUNGISSA



### Liite 3. Selvitys tehdyistä toimenpiteistä työkyvyn ja työssä jaksamisen tueksi

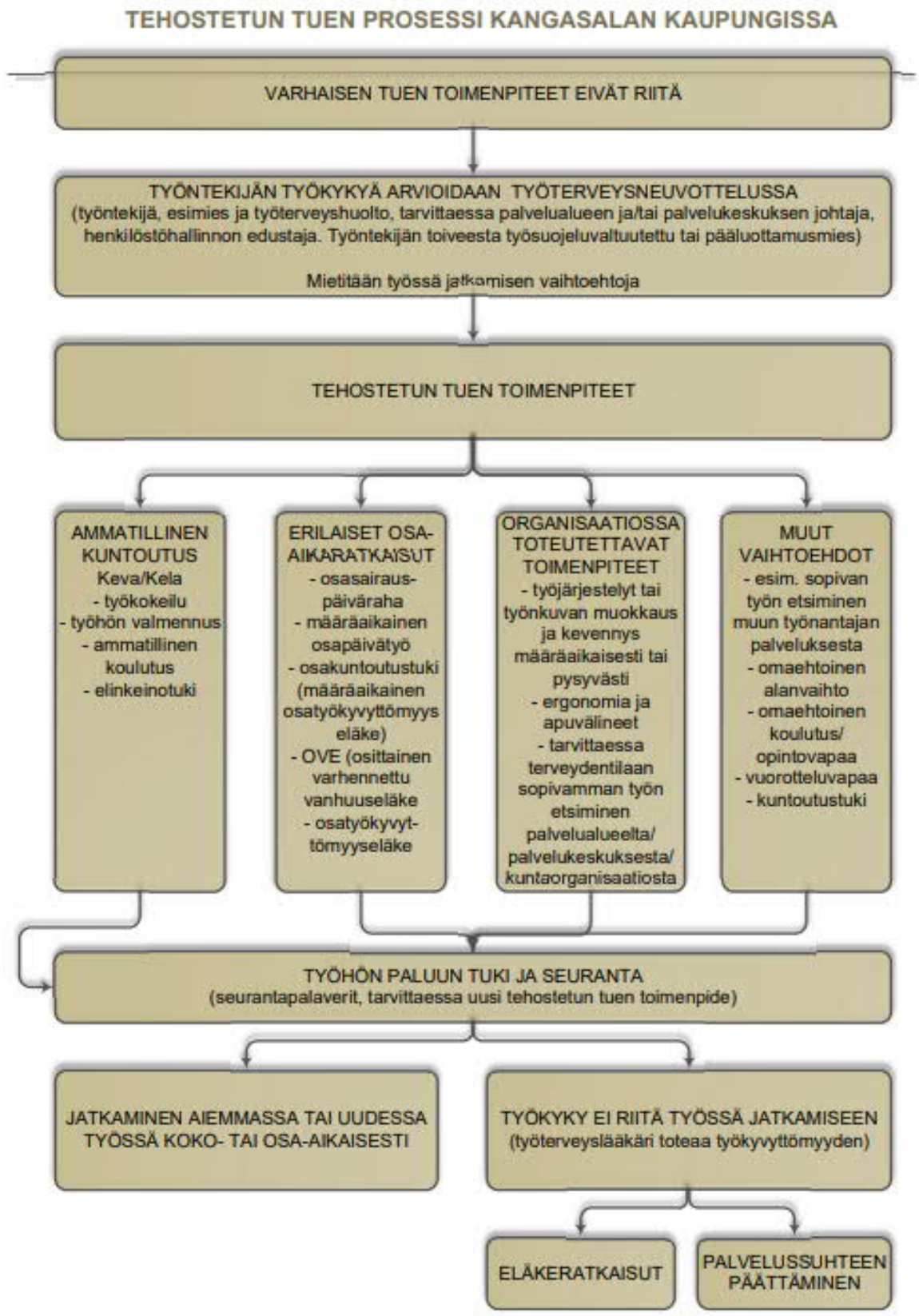


#### Selvitys tehdyistä toimenpiteistä työkyvyn ja työssä jaksamisen tueksi

Esimies: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	Työpaikka: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
Henkilön nimi: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	Nimike: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
<b>TEHDYT TOIMENPITEET</b>	
<input type="checkbox"/> Työjärjestelyt: mitä tehty, milloin?: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<input type="checkbox"/> Ergonomia: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<input type="checkbox"/> Paremmat työvälineet/apuvälineet: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<input type="checkbox"/> Työaikajärjestelyt: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<input type="checkbox"/> Työkierto: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<input type="checkbox"/> Ammatillinen lisäkoulutus: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<input type="checkbox"/> Koulutus, valmennus, perehdytys: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<input type="checkbox"/> Muut mahdolliset järjestelyt: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<input type="checkbox"/> Uudelleensijoituspaikan selvittely: mitä toimenpiteitä on tehty? Kenen kanssa asiaa on selvitetty ja milloin? Mitä asiasta on sovittu? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
Lisätietoja: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	

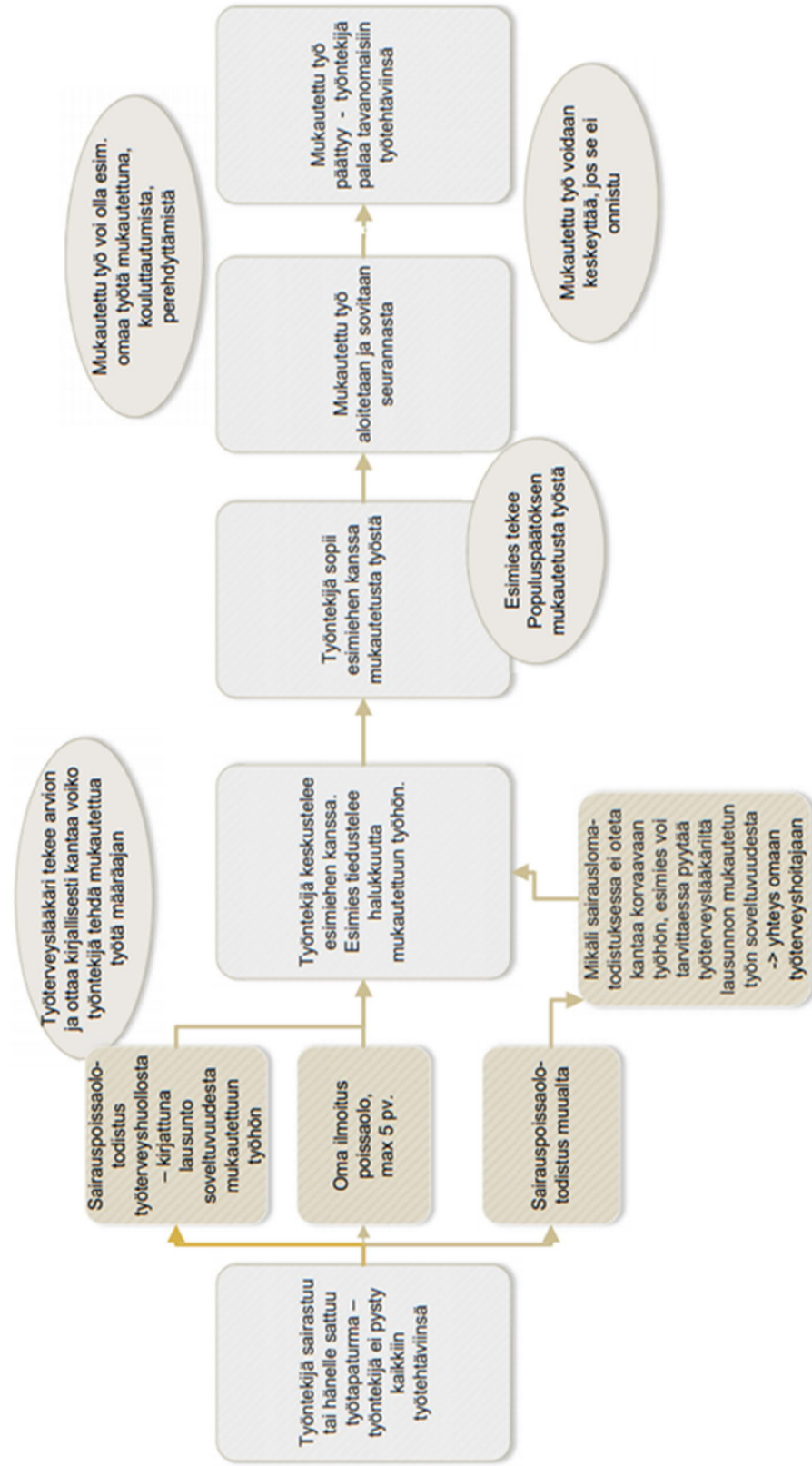


## Liite 4. Tehostetun tuen prosessi Kangasalan kaupungissa



Liite 5. Mukautetun työn prosessi Kangasalan kaupungissa

## Mukautetun työn prosessi Kangasalan kaupungissa



## Liite 6. Työhyvinvointikyselyn kysymykset syksy 2020

	1	2	3	4	5
1. Työyhteisössämme vallitsee luottamuksen ilmapiiri.					
2. Saan tarvittaessa apua ja tukea lähiesimieheltäni.					
3. Työyksikössämme työt sujuvat hyvin ja meillä on yhdessä tekemisen meininki.					
4. Saan lähiesimieheltäni palautetta siitä miten olen onnistunut.					
5. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa					
6. Suosittelen nykyistä työpaikkaani tuttavalleni.					
7. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni.					
8. Tunnen mukautetun työn toimintamallin.					
9. Pidän huolta palautumisestani ja hyvinvoinnistani.					
10. Olen kokenut häirintää tai epäasiallista kohtelua työyhteisössäni viimeisen vuoden aikana.					
Avokysymys: Mikä työyksikössä on hyvin?					
Avokysymys: Mikä auttaa ylläpitämään työhyvinvointia?					
Avokysymys: Mitä pitäisi tehdä, että työhyvinvointia heikentävät asiat korjaantuisivat?					

Vastausvaihtoehdot:

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = melko eri mieltä
- 3 = en samaa enkä eri mieltä
- 4 = melko samaa mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä

## Liite 7. Työhyvinvointikyselyn kysymykset kevät 2021

	1	2	3	4	5
1. Työyhteisössämme vallitsee luottamuksen ilmapiiri.					
2. Saan tarvittaessa apua ja tukea lähiesimieheltäni.					
3. Työyksikössämme työt sujuvat hyvin ja meillä on yhdessä tekemisen meininki.					
4. Yksikössämme panostetaan osaamisen kehittämiseen					
5. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen ja tarjotaan koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia.					
6. Voin käyttää tietojani ja taitojani monipuolisesti työssäni.					
7. Ylläpidän omaa ammattitaitoani ja kehitän omaa osaamistani aktiivisesti					

Vastausvaihtoehdot:

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = melko eri mieltä
- 3 = en samaa enkä eri mieltä
- 4 = melko samaa mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä

# Atsiissa on mukava tehdä töitä, koska...

... Mukavat työkaverit ovat kaverina arjen askareissa!

... Koneet, laitteet ja työvälineet ovat kunnossa ja nykyaikaisia!

... Lomat ja niiden pituus!

**Kuinka jaksaisimme  
työssä paremmin /  
saisimme poissaolot  
vähentymään ...**

... hyvällä tiimityöllä ja ilmapiiirillä!

... työkaveriden ja esimiehen tuella!

... tekemällä mukautettua työtä tarvittaessa!

# Mukautettu työ Atsiissa (1)

## Atsiin yhteiset tehtävät:

### **Erilaisten kansioiden yms. päivitys + OHJEET NÄKYVILLE**

- Pererehdityskansioiden päivitys
- Sijaiskansioiden päivitys
- Työnkuvien päivitys
- Työohjeiden päivitys
- Työturvallisuus suunnitelman päivitys
- Käyttöturvaväitteiden päivitys
- Kemikaaliväitteiden päivitys

### **ICT (ATK)-taidot**

- ohjelmien opettelu (Jamix, Populus, Fredmann yms.)
- Klanelin opiskelua / Lukua

### **Arkistointi- ja järjestelytehtävät**

- Kuormakirjat
- Oman kohteen keittöön inventaario, arkistointi (mm. tilaus, kuormakirjat)
- Suoraman ja Varikon varastoinen inventaarit ja järjestelyt
- Järjestelytehtävät
- Mappien arkistointi --> Kohteissa vanhojen kansioiden siivous --> voidaan tehdä myös toisessa kohteessa
- Varastojen järjestely, mm. kuivavarasto, siivousvarastot /keskukset

### **Omaoimiset koulutukset**

- Ravitsemuspassi
- Hygieniapassi
- Tietoturvakoulutus/passi

# Mukautettu työ AtSiissa (2)

## Ateriapalvelut:

JAMIX

- Itäukset
- läheystöiden mahdollistaminen
- kuormakäytöt

Kevyet avustavat keittiöt (salaatin valmistus, astioiden palautus paikoilleen)

Tiskaus, omien rajoitteiden mukaisesti

Astioiden dippaus

Pienet kirjalliset tehtävät, leipälistat, ohjeistukset

Leipien teko istuen yms.

Keittiön tasopintojen pyyhintä

Ruuan jaossa korttien lukeminen

Ruoka-aine allergiapalaverien sopiminen

Omaavulonta:

- ohjeiden lukeminen
- mitausten tekeminen
- kääntäminen

## Siivouspalvelut:

Apuvälineiden pyyhintä (kyynersauvat, kepit yms.)

Pölyjen pyyhintä

Tekstiilipintojen puhdistus

Ruokapöytien pyyhintä

Kirjaston hyllyjen pyyhintä

Ikkunat, lasit, pellit

Mattomikron käyttö

Siivouskoneiden käyttö

- Koneetukset → Pöytäkojettavat koneet, inuutit yms.
- Siivousvälineiden ja koneiden huolto

Siivouskoneiden siivous / järjestely

- Tarvikkeiden täydennykset
- Vuorujen käyttöönotto

Pyykkihuolto

Välinehuollon perusteiden neuvominen sekä välinehuollon opiskelua

Pintapuhtausnäytteidenotto omassa ja muissakin kohteissa



# Mukautettu työ Atsiissa (3)

## Perehdytys, opastus, työparitoiminta:

- Toisen työpisteeseen / kohteisiin tutustumista
- Tutustua oman kohteen muihin työtehtäviin (Mielenkiintoista työtä tutustua muihin kohteisiin, työkavereihin)
- Sijaisen/uuden työntekijän työparina oleminen
  - Oman kohteen perehdytys
  - Perehdyttää omaan työhön sijaista
  - Turvallisuus jos toisella ei ole työkokemusta kohteesta
- Työparina oleminen
  - Parityössä avustamistehtävissä oleminen
- Kiertää eri kohteissa tekemässä kevennettyjä töitä
- Tiiminä työntekeminen
- Neuvonantaja
- Hiljaisen tiedon jakaminen muille työntekijöille

## Muita esiinnousseita tehtäviä:

- Muut oheistyöt, pyykit, kippojen laputtaminen
- Kehityskeskustelut
- Puhelin" Sandra"
- Kuljetustehtävät
- Avainten järjestely
- Ilmoitustaulut ajantasalle