

Mari Penttala

**Työhyvinvointi ja henkilöstötilinpäätös; case Etelä-  
Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys**

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosionomi (AMK)



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö  
Koulutusohjelma: Sosiaalialan koulutusohjelma

Tekijä: Mari Penttala

Työn nimi: Työhyvinvointi ja henkilöstötilinpäätös; case Etelä-Pohjanmaan  
sosiaalipsykiatrinen yhdistys

Ohjaaja: Mirva Siltakorpi

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 86

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Opinnäytetyöni käsittelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Aiheeseen liittyvä tutkimus toteutettiin Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen henkilöstötilinpäätöksenä. Henkilöstötilinpäätös on asiakirja, joka on raportti organisaation henkilöstöpääomasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja kuvata Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen henkilöstön tilaa vuonna 2008. Tavoitteena oli tuoda näkyviin työhyvinvointiin liittyviä vahvuuksia ja kehittämisen kohteita, joiden pohjalta organisaatio kykenee arvioimaan ja suunnittelemaan entistä paremmin henkilöstöön liittyvää toimintaa.

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on se, miten työntekijät kokevat olonsa työpäivän aikana. Tämän vuoksi oli oleellista nostaa esille työntekijöiden omat kokemukset hyvinvoinnista muiden tunnuslukujen rinnalle. Tutkimuksen aineisto koostui tiettyjen kirjanpidollisten raporttien lisäksi henkilöstölle toteutetusta työhyvinvointikyselystä.

Henkilöstötilinpäätös on määrällinen tutkimus, jonka aineistoa on analysoitu SPSS-ohjelmalla. Työhyvinvointikyselyn avoimet kysymykset toivat tutkimukseen laadullisia piirteitä ja ne kuvasivat määrällistä aineistoa paremmin organisaation henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä ajatuksia ja kehittämideoita.

Tutkimuksen tulokset olivat erittäin positiiviset. Organisaation työntekijät kokivat itsensä terveiksi ja työkykyisiksi. Aineiston pohjalta oli löydettävissä myös joitain kehittämiskohteita. Erityisesti henkilöstö toivoo sisäiseen viestintään ja työn organisointiin liittyviin asioihin parannusta. Tämän tutkimuksen pohjalta organisaatio kykenee entistä paremmin kehittämään työhyvinvointiin liittyviä toimia henkilöstön tarpeiden mukaisesti.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työkyky, henkilöstötilinpäätös

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS ABSTRACT

Faculty: School of Health Care and Social Work  
Degree programme: Programme in Social Services

Author: Mari Penttala

Title of thesis: Welfare at work and human resources account at Southern  
Ostrobothnia Psychiatric Association

Supervisor: Mirva Siltakorpi

Year: 2010

Number of pages: 86

Number of appendices: 3

---

My thesis concerns the factors affecting welfare at work. A research related to the subject was carried out as a human resources account of South Ostrobothnia Social Psychiatric Association. The document of human resources accounting is a report of the human capital of an organization. The aim of the research was to explicate and to describe the state of the personnel of South Ostrobothnia Social Psychiatric Association in 2008. The aim was to display the strengths and targets for developing in the field of welfare to work. On the basis of these strengths and targets the organization will be more able to estimate and plan their personnel operations.

In the context of welfare at work, the most important is how the employees experience themselves during the working day. Hence it was essential to raise the employees' personal welfare-to-work-related experiences next to other statistics. The material of the survey consisted of accounting reports as well as a survey considering welfare at work.

The staff accounting is a quantitative survey whose material has been analyzed with the SPSS-program. The open-ended questions of the survey gave the research qualitative features and they described personnel's thoughts and ideas of development considering welfare to work better than the quantitative material.

The results of the survey were very positive. The personnel considered themselves to be healthy and fit for work. Some objects of development were found on the basis of the material. Improvement is especially wanted among the internal communications and subjects considering organizing the work. On the basis of this research, the organization will be more able to develop the actions considering welfare to work, according to the personnel needs.

Keywords: Welfare at work, working ability, staff accounting

# SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
SISÄLTÖ.....	4
KUVIOLUETTELO.....	6
TAULUKKOLUETTELO.....	7
1 JOHDANTO.....	8
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET.....	10
3 TYÖHYVINVOINTI.....	12
3.1 Mitä työhyvinvointi on?.....	12
3.1.1 Työkyky.....	14
3.1.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	17
3.1.3 Työn ja perheen yhteensovittaminen.....	18
3.2 Työhyvinvoinnin edistämisen merkitys organisaatiolle.....	19
3.2.1 Väestön ikääntymisestä johtuva työvoimapula.....	20
3.2.2 Kilpailukyky ja kustannukset.....	20
3.2.3 Lainsäädäntö.....	21
4 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT.....	25
4.1 Psykofysiologiset perustarpeet.....	26
4.1.1 Elämäntavat.....	27
4.1.2 Työkuormitus.....	28
4.2 Turvallisuuden tarve.....	30
4.2.1 Turvallisuusjohtaminen ja turvallisuuskulttuuri.....	30
4.2.2 Muutokset työelämässä.....	31
4.2.3 Työsuojelu.....	32
4.3 Liittymisen tarve.....	32
4.3.1 Arvot työelämässä.....	33
4.3.2 Työilmapiiri.....	33
4.3.3 Sisäinen viestintä.....	34
4.3.4 Työyhteisön kehittäminen.....	34
4.4 Arvostuksen tarve.....	35

4.4.1	Palaute.....	35
4.4.2	Palkka ja palkitseminen.....	36
4.4.3	Kehityskeskustelu .....	36
4.5	Itsensä toteuttamisen tarve .....	37
4.5.1	Elinikäinen oppiminen .....	37
4.5.2	Osaamistason ja -tarpeen kartoitus .....	38
4.5.3	Työnohjaus .....	38
5	TYÖHYVINVOINTIA UHKAAVAT TEKIJÄT.....	40
5.1	Kiire.....	40
5.2	Stressi ja työuupumus.....	43
5.3	Työväkivalta .....	44
6	TUTKIMUKSEN TAUSTAT JA TOTEUTUS .....	47
6.1	Erytishuomioita ennen tutkimusta.....	48
6.2	Tutkimuksen vaiheet .....	48
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	50
6.4	Eettiset periaatteet tutkimuksessa.....	51
7	ETELÄ-POHJANMAAN SOSIAALIPSYKIATRISEN YHDISTYKSEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 1.1. – 31.12.2008.....	53
7.1	Henkilöstövahvuus – määrällinen ulottuvuus .....	53
7.2	Henkilöstön yksilöominaisuudet – laadullinen ulottuvuus.....	56
7.3	Työyhteisön tilan kuvaus.....	60
7.3.1	Henkilöstökyselyn tuloksia .....	63
7.3.2	Kyselyn avoimet kysymykset .....	69
7.3.3	Henkilöstön palaute työhyvinvointikyselystä .....	74
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖSET .....	76
9	POHDINTA .....	81
	LÄHTEET.....	84
	LIITE 1: TYÖHYVINVOINTIKYSELY	
	LIITE 2: HENKILÖSTÖN PSYYKKINEN HYVINVOINTI	
	LIITE 3: HENKILÖSTÖN AMMATILLINEN HYVINVOINTI	

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Juhani Ilmarisen työkyvyn talomalli	16
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat	26
Kuvio 3. Henkilöstön määrä vuoden 2008 aikana	53
Kuvio 4. Henkilöstön ikäjakauma	57
Kuvio 5. Henkilöstön sukupuolijakauma	58
Kuvio 6. Henkilöstön koulutustaso	58
Kuvio 7. Henkilöstön palveluksessaoloaika	59
Kuvio 8. Vastuualueet organisaatiossa	62
Kuvio 9. Työni kuormittaa minua sopivasti	64
Kuvio 10. Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni	64
Kuvio 11. Suhtaudun avarakatseisesti muihin ihmisiin	65
Kuvio 12. Olen reilu ja oikeudenmukainen työkaveri	65
Kuvio 13. Saan korjaavaa palautetta kehittämisen tarpeista työsuorituksissani	65
Kuvio 14. Saan palautetta hyvistä työsuorituksista	65
Kuvio 15. Yhdistyksen määritellyt arvot toteutuvat käytännössä	67
Kuvio 16. Olen tyytyväinen yhdistyksen sisäiseen tiedottamiseen	67
Kuvio 17. Yhdistyksen toiminnassa kuullaan henkilöstön näkemyksiä	67
Kuvio 18. Yhdistys on työnantajana luotettava	67
Kuvio 19. Stressin aiheuttajat työssä	71
Kuvio 20. Tyydytystä, iloa ja voimaa antavat tekijät työssä	72
Kuvio 21. Työntekijöiden kehittämisideat	74

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kolme käsitystyyppiä työkyvystä	14
Taulukko 2. Kokonaistyöaika	54
Taulukko 3. Tehty työaika ja kokonaispalkkasumma	54
Taulukko 4. Sairauspoissolojen määrät v.2008	55
Taulukko 5. Henkilöstön vaihtuvuus v. 2008	56
Taulukko 6. Naisten ja miesten ikäjakauma	57
Taulukko 7. Vastaajien määrä vastuualueittain	62
Taulukko 8. Koen itseni terveeksi suhteessa ikäryhmääni	63
Taulukko 9. Olen tyytyväinen työni vaativuuteen	66
Taulukko 10. Olen tyytyväinen yhdistyksen sisäiseen tiedottamiseen	68
Taulukko 11. Yhdistyksen toiminnassa kuullaan henkilöstön näkemyksiä	68

## 1 JOHDANTO

Työ ja työelämä ovat muuttuneet rajusti viime vuosikymmenien aikana. Aikaisemmin työ on painottunut fyysiseen suorittamiseen, kun nykyään työ on pitkälti tietotyötä. Tällöin työn tulos riippuu työntekijän halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista. Näin ollen myös työhyvinvoinnin kasvot ovat muuttuneet. Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän niin sanottuihin ei-konkreettisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin, vaikka edelleen on tärkeää kokonaisvaltainen työkyky. Työntekijän hyvinvointi on tämän vuoksi otettava yhä laajemmin huomioon. Ihminen on psykofyysis-sosiaalinen olento ja näin ollen hän on mielen, tunteiden sekä fyysisen kehon muodostama kokonaisuus. Ihminen voi hyvin, kun hän on psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti toimintakykyinen. (Ojala & Ahonen 2006, 30- 31.)

Työelämässä on viime aikoina tehty laajaa, eri osa-alueita, koskettavaa kehitystyötä. Kehitystyö on kohdistunut myös työhyvinvoinnin edistämiseen. Pitkäjänteisellä kehitystyöllä on saatu hyviä tuloksia: palkansaajien osaamistaso on noussut ja mahdollisuudet työssä kehittymiseen lisääntyneet tuntuvasti. Lisäksi työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi, ja yksilön vaikutusmahdollisuudet työssä ovat parantuneet. Työntekijät näkevät työnsä yhä useammin tärkeänä ja merkittävänä ja he ovatkin alkaneet arvostaa työn sisältöä jopa palkkaakin enemmän. Hyvät sosiaaliset suhteet ja turvallisuus korostuvat yhä tärkeinä hyvinvoinnin osatekijöinä. (Lehto & Sutela 2008, 218- 219.)

Kehitystyö ei ole kuitenkaan onnistunut estämään tai poistamaan tiettyjä työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Nykypäivän työelämää leimaa haittaava kiire, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen ja epävarmuus. Myös työntekijöiden tärkeänä pitämät sosiaaliset suhteet kärsivät yksilöllisen työsuorituksen korostamisesta ja



lisääntyneestä kilpailusta työpaikoilla. Lisäksi edelleen vallitsevat sukupuolten väliset palkkaerot, joita uusilla palkkausjärjestelmillä ja tulospalkkiolla ei ole kyetty kaventamaan. (Lehto & Sutela 2008, 218- 219.)

Työhyvinvointi on yhä tärkeämmässä roolissa, niin työntekijän, työnantajan kuin valtionkin kannalta. Siksi työpaikoilla on tärkeää luoda monipuolista tietoa omasta henkilöstöstä. Opinnäytetyönäni toteutankin henkilöstötilinpäätöksen Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatriselle yhdistykselle. Henkilöstötilinpäätös on asiakirja, jossa raportoidaan organisaation henkilöstöpääomasta. Henkilöstötilinpäätöksestä kerron enemmän luvussa 6. Opinnäytetyöni erityinen tarkastelun kohde on henkilöstön työhyvinvointi. Tarkastelua tukee teoreettinen viitekehys työhyvinvoinnin osatekijöistä. Aihealueita ovat muun muassa psykofyysiset tekijät työssä, työyhteisö ja sen toiminta, työturvallisuus sekä arvostus ja itsensä toteuttaminen työssä. Näiden asioiden pohjalta kootaan kuvaa työhyvinvoinnin moniulotteisesta kokonaisuudesta.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET

Henkilöstötilinpäätös ei ole aivan tavanomainen opinnäytetyön aihe sosiaalialalla. Henkilöstötilinpäätöksen tiedot perustuvat osin organisaation kirjanpitoon, joka alueena on melko vieras sosiaalialan opiskelijalle. Halusin kuitenkin tehdä opinnäytetyönäni jotain hyödyllistä erityisesti Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatriselle yhdistykselle, koska olen jo pitkään työskennellyt kyseisessä organisaatiossa ja kokenut sen itselleni läheiseksi ja miellyttäväksi yhteistyökumppaniksi. Yhdistyksen suunnasta esitettiin toive henkilöstötilinpäätöksen toteuttamiselle, koska heillä oli sille selkeä ja ajankohtainen tarve. Yhdistykselle on aiemmin tuotettu vain yksi henkilöstötilinpäätös (jatkossa htp) vuonna 2001. Tuolloin htp:n tuotti opinnäytetyönään tradenomiopiskelija Taina Pihlajaniemi. Nyt oli siis vihdoin aika tarkastella henkilöstön tilaa uudelleen. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kyseessä olevan organisaation henkilöstön tilaa vuonna 2008.

Yhdistykseltä tuli myös toive sille, että nyt tehtävä htp noudattelisi samaa rakennetta kuin Pihlajaniemen tekemässä htp:ssä. Tämä toive esitettiin siksi, että tuloksia olisi helppo ja mielekäs verrata toisiinsa. Vertailevaa tutkimusta en kuitenkaan tee, koska edellisestä tilinpäätöksestä on niin kauan, ja yhdistys on laajentunut ja kasvanut huomasti näiden miltei kymmenen vuoden aikana. Koin itse Pihlajaniemen työn rakenteen selkeäksi ja mielekkääksi kokonaisuudeksi. Htp:n avulla pyritään saamaan näkyville organisaation todellinen työkapasiteetti sekä henkilöstön yksilöominaisuudet ja sen hetkinen tila. Htp:n tiedot koottiin pääasiassa organisaation jo olemassa olevista tietojärjestelmistä ja asiakirjoista, mutta henkilöstön tilan kuvaukseen vaadittiin ajantasaista kokemustietoa. Henkilöstön tilan selville saamiseksi suoritettiin henkilöstön työhyvinvointikysely. Kysely oli jo valmiiksi organisaatiossa suunniteltu ja sainkin sen valmiina materiaalina hyödynnettäväkseni opinnäytetyössäni. Työhyvinvointikysely oli tärkein tutkimuksen aineisto tarkastel-

taessa henkilöstön kokemaa työhyvinvointia. Kyselyn tuomaan aineistoon liittyen tutkimuskysymyksiäni olivat: ”millaiset asiat työhyvinvointiin liittyen erottuvat kyse-lystä vahvuuksina ja millaiset asiat kenties heikkouksina” sekä ”onko työhyvinvoin-tiin liittyvissä tekijöissä havaittavissa eroja vastualueiden työntekijöiden välillä?”.

Koska tarkastelun keskipisteenä tässä opinnäytetyössä on henkilöstön tila, kokoan teoreettisen viitekehyksen aiheesta työhyvinvointi. Opinnäytetyöni teoreettinen osuus pohjautuu pitkälti Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat- malliin. Lähteis-säni painottuvat tämän vuoksi Rauramon omat tekstit. Työhyvinvoinnin portaat-mallin mukaisesti halusin jäsentää työtäni sen vuoksi, että koen sen selkeydestä ja portaitaisuudesta olevan hyötyä yhdistykselle, mikäli he jatkossa haluavat kehittää työhyvinvointia entistäkin laajemmassa mittakaavassa. Työhyvinvoinnin portaat -malli ottaa huomioon kaikki oleellimmat työhyvinvoinnin osatekijät. Lisäksi useat eri kirjoittavat viittaavat Maslowin tarvehierarkiaan puhuessaan työhyvinvoinnista, mutta Rauramo on vienyt ajatuksen pidemmälle ja konkretisoinut portaat työelä-mälähtöisesti. Opinnäytetyössäni tarkoitukseni on kuitenkin vain esitellä nämä työ-hyvinvoinnin taustatekijät, eikä niinkään keskittyä työhyvinvointia parantaviin toi-menpiteisiin.

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työntekijän hyvinvointi on merkityksellistä paitsi työntekijälle itselle, myös valtiolle, kunnille, työterveyshuollolle ja tietenkin työnantajille. Jokainen työntekijä haluaa olla mahdollisimman hyvinvoiva nauttiakseen elämästään täysipainoisesti, niin työssä kuin vapaa-aikana. Työantajalle työntekijän työhyvinvointi on erittäin merkityksellistä, koska työntekijän hyvinvointi vaikuttaa myös työn tulokseen. Hyvinvoiva työntekijä kykenee työskentelemään kokonaisvaltaisesti ja tuloksellisesti. Valtiolle ja kunnille työhyvinvointi on nykypäivänä yhä tärkeämmässä roolissa, kun suuret ikäluokat alkavat tulla eläkeikään ja odotettavissa on suuri työvoimapula useilla eri aloilla. Työssään hyvinvoivat työntekijät kykenevät työskentelemään täysipainoisesti pidempään ja voivat vähentää eläkkeelle jäävien jättämää painetta yksittäisillä työpaikoilla, mutta myös valtakunnallisesti. Panostus työntekijän hyvinvointiin tulee moninkertaisena takaisin, muun muassa sairastelun ja ennen aikaisten eläkkeiden vähenemisen myötä. (Aalto 2006, 11.) Vastuu työntekijän työkyvystä ja hyvinvoinnista jakaantuu niin yksilön itsen kuin työnantajan ja yhteiskunnankin kesken (Työkyky 8.11.2007).

#### 3.1 Mitä työhyvinvointi on?

Hyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen kokemusta, joka syntyy suhteessa johonkin ilmiöön. Työhyvinvointi taas on kokemusta hyvinvoinnista suhteessa työhön ja sen osatekijöihin. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työn ja sen kuormitustekijöiden lisäksi niin sanotut säätelevät tekijät, kuten yksilölliset tekijät, sosiaalinen tuki sekä yksilön käyttämät säätelykeinot. (Hyrkkänen 2006, 27.) Työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä sekä johtamisesta (Työhyvinvointi perustuu

yhteistyöhön 30.3.2009). Se on myös työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen (Työsuojelusanasto 2006).

Otalan ja Ahosen (2006, 28) kirjoitusten perusteella työhyvinvointi tarkoittaa usein eri asioita eri ihmisille; toinen voi arvostaa vapautta, kun toiselle tärkeintä on turvallisuus. Siihen, miten ihminen kokee työnsä, vaikuttavat työntekijän omat tunne-tilat, arvot, odotukset ja työlle asetetut tavoitteet (Aalto 2006, 13). Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työn ja sen kuormitustekijöiden lisäksi niin sanotut säätelevät tekijät, sosiaalinen tuki sekä yksilön käyttämät säätelykeinot. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on siis se, miten työntekijät kokevat olonsa työpäivän aikana. (Ojala & Ahonen 2006, 28.)

Omaa tekstiäni tässä työssä jäsennän Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaatt -mallin avulla, joka perustuu Maslowin tarvehierarkiaan (Rauramo 2008, 29). Perustelut valinnalle olen hakenut Nakarin (2003, 62) hyvinvoinnin määrittelystä, jonka mukaan yksilö voi hyvin, kun hän kykenee tyydyttämään tarpeitaan kohtuullisesti. Ennen, kuin paneudun tarkemmin työhyvinvoinnin osatekijöihin, käyn läpi aiheeseen kiinteästi liittyviä käsitteitä, kuten työkyky, työhyvinvoinnin johtaminen ja työn ja perheen yhteensovittaminen. Ne on syytä käydä läpi erikseen, koska ne liittyvät kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja jokaiseen työhyvinvoinnin portaatt -mallin portaaseen.

Työkyvyn käsite on tässä yhteydessä merkityksellinen siksi, että se on hyvin lähellä työhyvinvoinnin käsitettä. Molemmat vaikuttavat suoraan toisiinsa. Mikäli työntekijä ei ole työkykyinen, kärsii hänen työhyvinvointinsakin. Sama pätee myös toisin päin. Työhyvinvoinnin johtaminen taas on tärkeä asia sen vuoksi, että jokaisella työpaikalla organisaation johto luo ne raamit, jossa työhyvinvointi toteutuu tai jää toteutumatta. Organisaation johto vastaa monista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, kuten työsuojelusta ja työn organisoinnista. Kolmantena tärkeänä asiana käsittelen työn ja perheen yhteensovittamista, koska harva ihminen elää vain työlleen. Ihmisen yksityiselämä ja erityisesti sen muutokset vaikuttavat myös työhön. Siksi on mielestäni tärkeää käsitellä sitä, miten työelämässä voidaan tukea työntekijää näissä muutoksissa.

### 3.1.1 Työkyky

Työkyvyn käsite on muokkautunut pitkän ajan kuluessa ja saanut yhä laajempia ymmärryksiä. Erilaisia käsitystyyppisiä, jotka ovat ajan kuluessa ja eri toimintayhteyksissä syntyneet ovat esimerkiksi lääketieteellinen käsitys, työkyvyn tasapainomalli ja integroitu käsitys työkyvystä. (Mäkitalo 2003, 141.) Seuraava taulukko selkiyttää käsitteiden sisältöjen eroja ja samankaltaisuuksia.

Taulukko 1. Kolme käsitystyyppiä työkyvystä (Mäkitalo 2003, 141)

	Lääketieteellinen käsitys työkyvystä: "Terveys"	Työkyvyn tasapainomalli: "Toimintakyky suhteessa työn vaatimuksiin"	Integroitu käsitys työkyvystä: "Systeemi"
Lähtökohta	yksilönpsykofyysisen järjestelmän kliinisesti määritelty tila	yksilön sisäiset ominaisuudet suhteessa työn ulkopuolisiin vaatimuksiin	yksilön, yhteisön ja toimintaympäristön muodostama systeemi
Avaintermi	sairaus/terveys	toimintakyky	toiminta
Työkyvyn arviointi	diagnosointi	suorituskykytestejä, työn vaatimustason mittaamista	toiminnan häiriöiden systeemistä ja kehityksellistä analyysiä
Työkyvyn edistäminen	sairauksien hoitoa (korjaa-vaa)	toimintakyvyn harjoittamista tai työn vaatimusten madaltamista (sopeuttavaa)	toiminnan kehitystä eteenpäin vieviä keinoja (kehittävää)

Kaikki kolme edellä mainittua käsitystyyppiä ovat nykypäivänä käytössä. Asiayhteydestä riippuu, mitä käsitystapaa käytetään. Kuitenkin kokonaisvaltaisen ymmärryksen työkyvystä saa vasta, kun ottaa kaikki kolme käsitystyyppiä huomioon. Yllä oleva taulukko kuvaa, miten työkyky-käsitteen sisältö arvioinnin ja edistämisen kohteena painottuu kolmessa eri käsitystyyppissä. Lääketieteellisen käsitystyyppin mukaan työkyky on riippuvainen ainoastaan yksilön terveydentilasta. Terve ihminen on tällöin aina työkykyinen ja sairaus taas tekijä, joka aina heikentää työkykyä. Työkyvyn tasapainomallissa taas otetaan huomioon yksilön toimintakyky aina suh-

teessa työn asettamiin vaatimuksiin nähden. Näin ollen sairaus ei aina heikennä työkykyä, vaan työntekijä voi selviytyä hyvin omassa työssään sairaudesta huolimatta, mikäli työn vaatimukset eivät ylitä hänen suorituskykyään. (Mäkitalo 2003, 141- 142.)

Kolmantena käsitystyyppinä taulukossa mainitaan integroitu käsitystyyppi työkyvystä. Tämän käsitystyyppin mukaan työkyky on työtoiminnan muodostaman systeemin ominaisuus. Päähuomio ei tällöin ole yksilön ominaisuuksissa, vaan paikallisen systeemin kyvyissä ja edellytyksissä vastata sille asetettuihin haasteisiin. Työkykyä tarkastellaan yhteisön ja työtoiminnan muodostaman järjestelmän ominaisuutena. Toimintakykyisessä työyhteisössä, joka selviää sille asetetuista vaateista, omaa näin ollen myös aina työkykyiset yksilöt. (Mäkitalo 2003, 141- 142.)

On myös muita tapoja hahmottaa käsite työkyky. Juhani Ilmarinen on kehittänyt talomallin hahmottaakseen työkyvyn käsitettä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ilmarisen talomalli täydentää ymmärrystä työkyvystä toisella tavalla kuin Mäkitalon taulukko kolmesta työkyvyn käsitystyyppistä. Mäkitalon taulukko lisää ymmärrystä käsitteestä työkyky, mutta ei kerro tarkemmin sen sisällöstä. Ilmarisen talomalli keskittyy päinvastoin ainoastaan työkyky käsitteen sisältöön ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.



Kuvio 1. Juhani Ilmarisen Työkyvyn talomalli (Työkyky 8.11.2007).

Talomallissa työkykyä kuvataan neljänä kerroksena, joista kolme alinta koostuu työntekijän omista voimavaroista ja ylin kerros kuvaa itse työoloja ja työtä (Työkyky 8.11.2007). Terveys ja toimintakyky ovat talon perusta, joka koostuu tarkemmin ottaen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä ja kokonaisvaltaisesta terveydestä. Ammatillinen osaaminen on talon toinen kerros, joka rakentuu koulutuksesta ja ammatillisista tiedoista ja taidoista. Tämän toisen kerroksen sisältöalue on työntekijälle yhä tärkeämmässä roolissa, koska työelämän vaatimukset ovat kasvaneet muun muassa jokaista alaa koskettavien uusien osaamisalueiden kehittämisen myötä. (Ilmarinen 2006, 79.)

Kolmas kerros on varattu arvoille, asenteille ja motivaatiolle. Työkykyyn vaikuttaa merkittävästi työntekijän omat asenteet työtä kohtaan. Työkykyä vahvistaa, mikäli työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja haasteellisenä, kun taas työn kokeminen välttämättömäksi pakoksi heikentää työkykyä. Kolmanteen kerrokseen kuuluvat myös työelämän ja muun elämän yhteensovittamisen kysymykset. Työkykyä tuke-



vat työntekijän ympärillä toimivat verkostot, kuten perhe ja ystävät. Neljäs kerros koostuu itse työstä ja työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvatkin tähän kerrokseen. Myös esimiestyö ja johtaminen kuuluvat tämän kerroksen taan. Esimiehillä on velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä ja työhyvinvointia edistävää toimintaa. Työkykytalon kerrosten on oltava tasapainossa, jotta ihminen kokee itsensä työkykyiseksi. Tämän vuoksi kaikkia kerroksia ja niiden sisältöalueita tulee kehittää. (Ilmarinen 2006, 79- 80.) Lyhyesti sanottuna työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen työnkuvan ja toimintaedellytysten keskinäistä vastuuvuutta (Aalto 2006, 13). Työkyky on merkittävä työhyvinvoinnin osa-tekijä.

### **3.1.2 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta yhteiseksi koetun päämäärän saavuttamiseksi (Aalto 2006, 14). Tarkemmin sanoen johtaminen on viestintää, toisen yksilön tasavertaista ja vuorovaikutteista kohtaamista, innostamista, analysointia, suunnittelua, päätöksentekoa, kehittämistä sekä delegointia, vaatimista ja valvontaa (Rauramo 2008, 146). Esimieheen kohdistuu siis paljon erilaisia vaatimuksia, koska tehtäväalueet ovat hyvin erilaisia ja laajoja. Jotta esimies selviytyisi tehtävistään, hänellä tulisi olla ainakin halu johtaa, kyky solmia yhteisiä sopimuksia ja tulostavoitteita, sekä kykyä antaa myönteistä palautetta. Lisäksi esimiehellä tulisi olla sietokykyä kestää esimiestyön yksinäisyys ja vaatimusten ristipaine, niin työntekijöiden kuin johdon suunnalta. (Räisänen & Lestinen 2006, 108.)

Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen on jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä, on se viime kädessä organisaation ylimmän johdon vastuulla. Työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitäjänä ja kehittäjänä esimiehen rooli on siis merkittävä. Esimiehen onkin hyvä muistaa, että hyvä esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen ovat erittäin oleellisia työkyvyn ja työhyvinvoinnin taustatekijöitä. (Rauramo 2008, 145- 146.) Oikeudenmukaiseksi koettu johtaja kykenee muun muassa käsittelemään ja ratkaisemaan henkilöstön välisiä vaikeita asioita helpommin kuin puolueelliseksi koettu johtaja (Aalto 2006, 15).

Esimiehen tehtäviä työhyvinvoinnin edistämisessä on:

- tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta
- kohdella alaisiaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti
- huolehtia alaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista
- huolehtia, että kuormitus työssä on jokaiselle työntekijälle sopivaa
- ennaltaehkäistä kuormittumista ja tunnistaa kuormitustekijöitä
- tarttua työyhteisöllisiin ongelmiin ajoissa
- rakentaa hyvää yhteistyötä työyhteisöön (Rauramo 2008, 146- 147)

Kiinnostus työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestyön kehittämisestä ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisen elementtejä. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneella esimiehellä on kyky arvioida työyksikön kokonaistilannetta, rohkeutta arvioida omaa esimiestyötä, valmius kohdata sekä kritiikki että myönteistä palautetta ja tärkeimpänä halu toimia henkilöstön kanssa yhdessä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Rauramo 147- 148.)

### **3.1.3 Työn ja perheen yhteensovittaminen**

Sosiaaliset verkostot, kuten perhe ja harrasteseurat, vaikuttavat jokaisen ihmisen hyvinvointiin merkittävästi. Niillä on usein vaikutusta myös työntekijän kokemuksiin ja henkilösuhteisiin työpaikalla. Vaikutukset näkyvät myös toisinpäin. Työssä koettu paine tai stressi saattaa heijastua työntekijän yksityiselämään. (Aalto 2006, 13.)

Perheen ja työn yhteensovittamisen keinoista on käyty viime aikoina paljon keskustelua. Keskustelussa on peräänkuulutettu työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä ja perhemyönteistä yrityskulttuuria. Perheystävällinen organisaatio on sellainen, jossa johto ja esimiehet suhtautuvat myönteisesti henkilöstön perhe-elämään sekä työn ja perheen yhdistämisen vaatimuksiin. Perheystäväl-

lisessä organisaatiossa perheen ja yksityiselämän huomioimisesta työssä ei aiheudu työntekijälle kielteisiä uraseuraamuksia, eikä työntekijään kohdistu sellaisia aikapaineita tai työaikaodotuksia, jotka kohtuuttomasti häiritsevät hänen perhe- tai yksityiselämäänsä. (Turpeinen & Toivanen 2008, 11.)

Perheystävällisellä organisaatiokulttuurilla on monenlaisia vaikutuksia. Se muun muassa edistää työtyytyväisyyttä, terveyttä ja organisaatioon sitoutumista sekä lisäksi vähentää työstressiä, sairauspoissaoloja ja työpaikan vaihtohalukkuutta. (Turpeinen & Toivanen 2008, 11.) Työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöt edistävät merkittävästi myös työntekijän työhyvinvointia.

### **3.2 Työhyvinvoinnin edistämisen merkitys organisaatiolle**

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut työpaikoilla monesta eri syystä. Kilpailukyky organisaatioissa on yhä tärkeämpää ja nyt parempiin asemiin markkinoilla pyritään myös työhyvinvoinnin entistä suuremmalla huomioimisella. Työhyvinvointi muun muassa pienentää sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia. (Ojala & Ahonen 2005, 69.) Tutkimusten mukaan työssä koettu hyvinvointi on selvästi positiivisessa suhteessa myös työn laatuun ja tuottavuuteen (Aalto 2006, 13).

Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeää, koska

- väestö ikääntyy ja sen vuoksi kilpailukykyä uhkaa työvoimapula
- työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia,
- työhyvinvoinnin edistäminen lisää kilpailukykyä,
- laki asettaa vaatimuksia työhyvinvoinnista huolehtimiselle (Ojala & Ahonen 2005, 35)

### 3.2.1 Väestön ikääntymisestä johtuva työvoimapula

Seuraavan viidentoista vuoden aikana työvoimaan kehittyy yli 200 000 henkilön vaje, koska työstä poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne on tulossa uusia. Tämän vuoksi yrityksille on ensiarvoisen tärkeää pitää ikääntyvät työntekijät työkykyisinä ja mukana työelämässä mahdollisimman pitkään. Samaan aikaan uusista osaajista käydään kilpailua ja tällöin hyvänä mainoksena yritykselle toimivat hyvinvoivat työntekijät. (Ojala & Ahonen 2005, 39- 40.)

80 prosenttia suomalaisista siirtyy eläkkeelle ennen virallista eläkeikää. He kasvatavat yritysten henkilöstökustannuksia varhaiseläkkeiden muodossa ja näin vähentävät kilpailukykyä. Lisäksi he vievät mukanaan osaamisensa. Työelämää tulisi kehittää sellaiseksi, että työntekijät viihtyvät, kykenevät ja haluavat olla mukana työelämässä pidempään. (Ojala & Ahonen 2005, 42- 43.)

### 3.2.2 Kilpailukyky ja kustannukset

Kilpailukyky on muun muassa kustannustehokkuutta ja tuottavuutta, laatua ja asiakastytyväisyyttä sekä innovaatiokykyä. Työhyvinvointi vaikuttaa kilpailukykyyn pienentäen sairauspoissaolo- tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia, parantaen työtytyväisyyttä, motivaatiota ja työilmapiiriä, lisäten yhteistä osaamista sekä tukien innostuksen ja sitoutumisen syntymistä. Nämä edellä mainitut asiat taas lisäävät tuottavuutta ja kannattavuutta, parantavat toiminnan laatua ja asiakastytyväisyyttä ja lisäävät organisaation haluttavuutta työnantajana ja yhteistyökumppanina. (Ojala & Ahonen 2005, 69- 70.)

Työterveyslaitoksen toteuttamassa Pientyöpaikkaohjelmassa havaittiin, että henkilöstön hyvinvoinnilla on selvä yhteys organisaation taloudelliseen menestykseen. Organisaatio voi saada takaisin työhyvinvointiin sijoittamansa rahat 10- 20-kertaisena. Työhyvinvoinnin edistäminen lisää organisaation kannattavuutta, vaikka se ei suoraan näy tuottavuudessa. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet lisää-

vät usein asiakastyytyväisyyttä, johtavat toimintatapojen kehittämiseen ja sitä kautta myös virheiden vähenemiseen. Kaiken kaikkiaan tällainen toiminta lisää työn laatua. (Ojala & Ahonen 2005, 72- 73.)

### **3.2.3 Lainsäädäntö**

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole täysin organisaatioille vapaaehtoista toimintaa, vaan lait asettavat niille vaatimuksia. Lait, jotka liittyvät työhyvinvointitoimintaan ovat Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työturvallisuuslaki, Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, Työterveyshuoltolaki sekä Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. (Ojala & Ahonen 2005, 35-36.)

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Lailla pyritään myös lisäämään työntekijän vaikutusmahdollisuuksia yrityksessä tehtäviin päätöksiin, erityisesti silloin, kun päätökset koskevat itse työtä, työoloja ja työntekijöiden asemaa yrityksessä. Lisäksi yrityksen ja työntekijöiden tulisi lain mukaan yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa. Laki ohjaa työntekijöitä ja työnantajia yhdessä kehittämään, seuraamaan ja raportoimaan työhyvinvoinnin osa-alueista tavoitteellisesti. Lisäksi lakiin sisältyy esimerkiksi tiedotusvelvollisuus työyhteisöä koskevissa muutostilanteissa. Yrityksessä on myös laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. (L 30.3.2007/334.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työoloja työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita terveydellisiä haittoja. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat huolehtiesaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajalla on useita erilaisia tehtäviä työturvallisuuden takaamiseksi. Työnantajan on muun muassa estettävä

vaara- ja haittatekijöiden syntyminen työpaikalla sekä toteutettava yleisiä työsuojelutoimenpiteitä ja tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. (L 23.8.2002/738.)

Työnantajan on otettava huomioon jokainen työntekijä yksilönä niin, että työ suunnitellaan ja mitoitetaan jokaisen työntekijöiden omien fyysisten ja henkisten edellytysten mukaisesti. Näin voidaan vähentää tai täysin välttää työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavat kuormitustekijät. Lisäksi työnantajan on ylläpidettävä työsuojelun toimintaohjelmaa, joka pitää sisällään työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Laki sisältää veloitteen työsuojelusuunnitelman toteuttamisesta, sen toteutusseurannasta ja siihen kuuluvien vastuiden jakamisesta. (L 23.8.2002/738.)

Jotta työnantaja toteuttaisi edellä mainittuja toimenpiteitä työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi, on säädetty laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Lain tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. (L 20.1.2006/44.)

Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon tulee yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä, sekä työyhteisön toimintaa. Näiden asioiden turvaamiseksi laki velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon omalla kustannuksellaan. Työnantaja voi järjestää työterveyshuollon hankkimalla tarvitsemansa palvelut terveyskeskukselta tai yksityiseltä palvelun tuottajalta tai järjestämällä palvelut omana toimintana. (L 21.12.2001/1383.)

Työnantajalla tulee olla työterveyshuollon toimintasuunnitelma, joka sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja

niistä johtuvat toimenpiteet. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma voi olla osa työturvallisuuslaissa tarkoitettua työsuojelun toimintaohjelmaa tai muuta työnantajan laatimaa kehittämisohjelmaa tai -suunnitelmaa. (L 21.12.2001/1383.)

Näiden edellä mainittujen lakien lisäksi työhyvinvointitoimintaan vaikuttaa Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Lain mukaan jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työnantajan tulee toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä, edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa. Lisäksi työnantajan tulee kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat molemmille sukupuolille, helpottaa molempien sukupuolten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista ja toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä. Laissa määriteltyjen asioiden toteutumista valvoo tasa-arvovaltuutettu ja tasa-arvolautakunta. (L 8.8.1986/609.)

Kun yrityksen henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on toteutettava tasa-arvoa edistävät toimet vuosittain laadittavan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. Tasa-arvosuunnittelun vaiheet ovat keskustelu, selvittäminen, toimenpiteet, arviointi ja tiedottaminen. Tasa-arvosuunnitelmaan sisällytetään kunkin työpaikan oman tilanteen ja olosuhteiden perusteella tärkeät toimenpiteet. (Rauramo 2008, 134- 135.) Suunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan (L 8.8.1986/609).

Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää:

- selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista

- käynnistettäviksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi
- arvio tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista. (L 8.8.1986/609.)

Useimmiten tasa-arvosuunnittelun tarkoitus on täyttää vain lain asettama vaatimus. Tasa-arvosuunnitelman toteuttamisella on kuitenkin paljon erilaisia positiivisia vaikutuksia. Sen avulla voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia ja työhön sitoutumista sekä aktiivisuutta ja aloitteellisuutta työhön ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tasa-arvosuunnitelmalla on myös myönteisiä vaikutuksia rekrytoinnissa ja se luo samalla positiivista julkisuuskuvaa organisaatiosta. (Lohikoski & Viitamaa- Tervonen 2010.)



## 4 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT

Elämä muuttuu ympärillämme hurjaa vauhtia ja niin myös työelämä. Ihminen on kuitenkin pohjimmiltaan samankaltainen samoine tarpeineen. Rauramon työhyvinvoinnin portaat -malli on kehitetty Maslowin motivaatioteorian pohjalta. Maslowin mukaan on olemassa ainakin viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Nämä tarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Perustarpeet ovat hierarkkisessa järjestyksessä suhteessa toisiinsa. Työhyvinvoinnin portaat – malli yhdistää ihmisen perustarpeet suhteessa työhön. Mallin kehittämisen tarkoitus on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja. (Rauramo 2008, 9, 29-35.)

Työhyvinvoinnin portaat – mallin etu on sen kattavuudessa. Työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä askelmasta, joilla jokaisella on omia työhyvinvointiin liittyviä sisältöjä. Alin askelma muodostuu työntekijän psykofysiologisista tarpeista, jotka voidaan tyydyttää oikeilla elämäntavoilla ja sopivalla työkuormituksella. Toinen askelma pitää sisällään turvallisuuden tarpeen. Turvallisuutta työntekijä kokee, kun työpaikalla ylläpidetään toimivaa turvallisuuskulttuuria. Kolmas ja neljäs askelma ovat hyvin lähellä toisiaan. Nämä askelmat on varattu liittymisen ja arvostuksen tarpeille. Niihin vaikuttavat muun muassa työpaikan ilmapiiri ja sisäinen viestintä sekä työyhteisö ja palaute. Viimeisellä ja samalla ylimmällä askelmalla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Jokaisella on tarve toteuttaa itseään työssä ollessaan. Jatkuva oppiminen edesauttaa itsensä toteuttamista työssä. Näin ollen viimeisen askelman sisältöihin kuuluvat erityisesti oppiminen ja osaaminen. Seuraava kuvio selkiyttää työhyvinvoinnin portaiden askelmia ja niiden sisältöjä.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat

#### 4.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Työhyvinvointiin liittyvät psykofysiologiset perustarpeet työntekijällä ovat terveelliset elintavat ja työn sopiva kuormittavuus. Jotta työntekijä voisi työskennellä täysipainoisesti, on hänellä oltava vähintään nämä perustarpeet tyydytettynä. Tarpeet tulevat tyydytetyksi, kun työntekijällä on oikein mitoitettu työ, virikkeellinen vapaa-aika ja terveelliset ravinto- ja liikuntatottumukset. Lisäksi erittäin tärkeää on riittävä lepo. Organisaatio voi tukea työntekijäänsä näiden tarpeiden tyydyttämisessä monin eri tavoin. Organisaatio huolehtii muun muassa jo lain puitteissa riittävästä työterveyshuollosta, jonka avulla työntekijä saa apua ja neuvoja terveytensä ylläpitämiseen. (Rauramo 2008, 37.)

#### 4.1.1 Elämäntavat

Terveellisillä elämäntavoilla jokainen ihminen voi vaikuttaa terveyteensä. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus ja siksi hän tarvitsee riittävästi liikuntaa, lepoa ja energiaa toiminnan ylläpitämiseen ja elimistön kunnossapitoon. Tavoitteena on elimistön tasapainotila. (Koskinen 2008, 320- 332.) Kohtuullinen ja säännöllinen *liikunta* vaikuttaa myönteisesti työkykyyn, vapaa-ajan viettoon sekä uneen. On tärkeää muistaa, että hyväkuntoinen ja hyvinvoiva ihminen kykenee toimimaan täysipainoisesti niin työssä kuin yksityiselämässä. Liikunnan kautta ihminen saa kuntoa, terveyttä, ystäviä, iloa, virkistystä, rentoutusta ja näin ollen myös hyvinvointia. (Rauramo 2008, 60- 63.)

Liikunnan tulisi olla monipuolista. Suositellaan, että aikuisen tulisi liikkua vähintään 30 minuuttia päivässä kohtuullisella kuormitustasolla. (Koskinen 2008, 321- 322.) Liikunnan ohella *hyvä ravitsemus* on erittäin tärkeä osa terveellisiä elämäntapoja. Hyvä ravitsemus lisää omalta osaltaan ihmisen terveyttä. (Rauramo 2008, 64.) Ihminen tarvitsee energiaa liikkumiseen ja perusaineenvaihduntaan, jonka avulla elimistön toiminnat (hengitys, ruoansulatus jne.) pysyvät aktiivisina. Energian tarve riippuu ihmisen iästä, sukupuolesta ja ruumiinrakenteesta. Terveellinen ruokavalio on monipuolinen ja sisältää kattavasti ravintoaineita. Ruokaa tulisi nauttia säännöllisesti useita kertoja päivässä. (Koskinen 2008, 323- 324.) Liikunta ja hyvä ravitsemus yhdessä ehkäisevät ylipainoa ja edistävät terveyttä. Työpaikoilla ruokailulla on myös muita merkityksiä kuin vain energiansaannin turvaaminen. Työpäivän aikana tapahtuneet säännölliset ruokailut rytmittävät päivää ja tarjoavat työntekijälle virkistäytymistäuon. (Rauramo 2008, 64- 65.)

*Lepo ja uni* vaikuttavat voimakkaasti siihen, miten ihminen selviytyy työpäivistä (Rauramo 2008, 68- 69). Normaalisti ihminen tarvitsee seitsemästä kahdeksaan tuntiin unta, mutta unen tarve vaihtelee yksilöllisesti ja myös eri elämänvaiheissa. Hyvin nukutun yön aikana aivot latautuvat ja ovat valmiina uuteen päivään ja sen tuomiin haasteisiin. Säännöllinen uni on virkistävää ja sen vuoksi tulisi mennä nukkumaan aina samaan aikaan. (Koskinen 2008, 323- 324.) Nyky-

yhteiskunnassa uneen liittyvät häiriöt, kuten unettomuus ja väsymys, ovat yhä yleisempiä. Nämä ongelmat vaikuttavat myös työ- ja toimintakykyyn. Työpaikoilla olisi tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöidensä työvuorosuunnitteluun ja muihin vastaaviin toimiin, työntekijöiden levon turvaamiseksi, koska usein unihäiriöt ovat työperäisiä. Satunnainen valvominen ei kuitenkaan aiheuta terveyshaittoja. (Rauramo 2008, 68- 69.)

#### 4.1.2 Työkuormitus

Työkuormitus koostuu ihmisen fyysisten ja psyykkisten toimintojen ja ominaisuuksien käytöstä työssä ja työprosessissa. Kuormitustekijät voivat liittyä muun muassa työprosesseihin, työn organisointiin, työyhteisön ja organisaation toimintatapoihin tai työympäristöön. Varsinaisia kuormitustekijöitä ovat työympäristöön, -menetelmiin, -välineisiin, ja -tiloihin liittyvät tekijät sekä työaika ja psykososiaaliset tekijät. (Lindström ym. 2005, 5.)

Sopiva työkuormitus edistää työntekijän terveyttä ja työkykyä ja näin myös työhyvinvointia. Työn tulisi olla tekijänsä mittaista, eli työ ei saa olla liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, huomioonottaen jokaisen työntekijän omat ominaisuudet. Ihmisen elimistö kaipaa kuormitusta ja haasteita. Riskinä on kuitenkin aina ylikuormittuminen, jota voidaan ehkäistä työn monipuolisuudella ja tauotuksilla. (Rauramo 2008, 37- 38.) Haitallisia seurauksia syntyy, kun työn vaatimusten ja työntekijän suoritusedellytyksissä vallitsee jatkuva epäsuhta (Rantanen ym. 2007, 80). Olisi työhyvinvoinnin kannalta edullista, jos työtehtäviä kyettäisiin jaksottamaan vaativimpiin ja helpompisiin tehtäviin. Tämä toisi päiviin vaihtelua ja vähentäisi jatkuvaa kuorman kasautumista. (Rauramo 2008, 37- 38.)

Kuormitusta on niin **fyysistä, psykososiaalista kuin kognitiivistakin. Fyysinen kuormitus** tarkoittaa liikuntaelimistöön ja verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta. Fyysisiä kuormitustekijöitä ovat muun muassa työasennot, työliikkeet ja fyysinen voimankäyttö. (Rauramo 2008, 42- 56.) Fyysiseen kuormitukseen vaikut-

tavat myös yksilölliset tekijät, kuten sukupuoli, ikä, pituus, paino, fyysinen kunto ja persoonallisuus (Riihimäki 2002, 93). Lisäksi ulkoiset olosuhteet vaikuttavat fyysiseen kuormittumiseen. Tällaisia ulkoisia olosuhteita ovat esimerkiksi liian alhainen tai korkea lämpötila ja veto. (Rauramo 2008, 42- 56).

Liiallinen fyysinen kuormittuminen on haitallista työhyvinvoinnille ja saattaa aiheuttaa työntekijälle kielteisiä tuntemuksia, erilaisia oireita, sairauksia ja jopa ammattitaudin tai työkyvyttömyyttä. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota fyysistä kuormitusta helpottaviin asioihin, kuten työn organisointiin, tilojen suunnitteluun sekä tarpeellisten apuvälineiden hankintaan ja niiden käytössä opastamiseen. (Rauramo 2008, 42- 44.)

Viime vuosikymmenten aikana työelämässä tapahtuneet muutokset ovat lisänneet **psykososiaalisten kuormitustekijöiden** merkitystä. Psykososiaalinen työympäristö muodostuu työn johtamisesta, työn organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä yhteisössä. Usein psykososiaalista kuormitusta lisäävät yllättävät tilanteet, kuten esimerkiksi työntekijän sairastuminen, tekniset ongelmat, vaativa asiakas tai tavaratilauksen myöhästyminen. Keskeisiä toimenpiteitä psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla ovat muun muassa työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä hyvän työilmapiirin vahvistaminen. (Rauramo 2008, 54- 56.)

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden ohella on lisääntynyt myös työn **kognitiivinen kuormitus**. Kognitiivisessa prosessissa ihmisen aivot muuttavat informaatiota käyttäytymiseksi. Nykyään työ vaatii työntekijältä jatkuvaa uusien ongelmien kohtaamista ja niiden ratkomista. Lisäksi on seurattava montaa asiaa samanaikaisesti. Työntekijältä vaaditaan yhä enemmän. Hänen on kyettävä työskentelemään itsenäisesti ja hallitsemaan suuriakin kokonaisuuksia, mutta myös omattava hyvät yhteistyötaidot, pitkäjänteisyyttä sekä stressinsietokykyä. (Rauramo 2008, 56.) Sopiva kognitiivinen kuormitus on positiivista, koska tällöin työ koetaan mielenkiintoiseksi. Kognitiivinen kuormitus merkitsee parhaimmillaan omien tietojen ja taitojen käyttämistä työssä sekä uuden jatkuvaa oppimista. (Sillanpää 2006, 109.)

## 4.2 Turvallisuuden tarve

Ihmisellä on perustarve kokea olonsa turvalliseksi. Työelämässä turvallisuus tarkoittaa työn pysyvyyttä, riittävää toimeentuloa, turvallista työympäristöä sekä oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua. Turvallinen työpaikka antaa mahdollisuuden toimeentuloon, fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä osaamisen ylläpitoon. Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on kuitenkin lisääntynyt merkittävästi, esimerkiksi määräaikaisten työsuhteiden muodossa. Turvattomuuden tunnetta voi vähentää riittävä ja oikea-aikainen työntekijän tiedottaminen omaan työhönsä liittyvistä ja etenkin työsuhteen jatkumiseen ja toimeentuloon liittyvissä asioissa. (Rauramo 2008, 85.)

### 4.2.1 Turvallisuusjohtaminen ja turvallisuuskulttuuri

Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä turvallisuuteen, terveyteen ja näihin asioihin liittyvän työympäristön suunnitelmallista kehittämistä ja johtamista. Tavoitteena on ennaltaehkäistä tapaturmia, vaaroja ja vahinkoja johtamisen keinoin. Turvallisuusjohtaminen on näin ollen jatkuvaa työturvallisuuden kehittämistä, joka pohjautuu riskien arviointiin, toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Tärkeimmät turvallisuuden osa-alueet ovat toimitilaturvallisuus, henkilöturvallisuus sekä tietoturvallisuus. Turvallisuuteen työpaikoilla liittyvät peruselementit ovat turvallisuuspolitiikka, toimintavastuiden ja tehtävien kuvaus, vaarojen tunnistus ja riskien arviointi, parannustoimien toteuttaminen, toiminnan tarkkailu ja seuranta, johdon katselmukset ja tarkistukset sekä muutostilanteiden hallinta. (Rauramo 2008, 90- 92.)

Nykypäivän organisaatiot joutuvat elämään jatkuvassa epävarmuudessa vaikeasti ennustettavan tulevaisuuden vuoksi. Turvallisuusjohtaminen on muuttunut yhä enemmän ristiriitojen hallinnaksi. Turvallista työpaikkaa ei voida enää luoda pakko-toimin, vaan yhteistyöllä ja kaikkien organisaatitasojen osallistumisella. Oleellista on, että koko henkilöstö kaikilla tasoilla on sitoutunut yhdessä muodostamiin tur-

vallisiin työ- ja toimintatapoihin. Jokaisella työpaikalla on omannäköisensä turvallisuuskulttuuri, joka muodostuu arvoista, ideologiasta ja strategiasta sekä siitä, miten sovitut turvalliset työ- ja toimintatavat näkyvät organisaation arjen toiminnassa. Turvallisuuskulttuuri on turvallisuuden tärkeänä pitämistä, mikä edellyttää tahtoa, sitoutumista ja avoimuutta. Turvallisuuskulttuuriin liittyy myös turvalliset työtavat ja työkalut, ammattitaito ja osaaminen sekä työn ja työtapojen jatkuva kehittäminen. Turvallisuuskulttuurin oleellinen osa on turvallisen työympäristön luominen. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa työympäristön turvallisuuteen. Turvallisen työympäristön kehittäminen on näkyvimpiä toimia koko työturvallisuuden parantamisessa. Turvallinen työympäristö tukee työtä ja työntekijää mahdollistaen täysipainoisen ja laadukkaan työnteon. Työympäristö käsittää niin fyysisen, teknisen, toiminnallisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin työympäristön. Hyvä työympäristö on tarkoituksenmukainen, turvallinen, terveellinen ja viihtyisä. (Rauramo 2008, 92- 93, 101.)

#### **4.2.2 Muutokset työelämässä**

Työelämässä tapahtuu yhä enemmän muutoksia, mikä edellyttää organisaatioilta, yhteisöiltä ja yksilöiltä jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Ihmisellä on kuitenkin taipumus kokea turvattomuutta, mikäli muutoksia tapahtuu liikaa, liian nopeasti ja monella tasolla. Muutosvastarinta on luonnollinen osa ihmisen käyttäytymistä, koska usein vallitseva tila koetaan turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. (Rauramo 2008, 86-87.)

Tärkeää muutosprosessissa ovat yhteiset tavoitteet, avoin tiedottaminen sekä ratkaisuvaihtoehtojen pohdinta yhdessä. Muutoksen tärkein käsitteellinen edellytys on oikeutus. Työntekijöiden on tiedettävä mitä, miten ja miksi tarvitaan muutosta. On hyvä aloittaa keskustelu muutoksesta riittävän varhain ja mahdollisimman moni olisi saattava osallistumaan. Muutoksien edellä on hyvä ymmärtää, että työntekijän tuntemus vaikutusmahdollisuuksistaan muutoksen toteutuksessa vähentävät vastarintaa. Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole aina pahasta, vaan sen kautta voidaan käydä kriittistä keskustelua ja päästä entistä parempiin tuloksiin. (Rauramo 2008, 88- 89.)

### 4.2.3 Työsuojelu

Työsuojelutoiminta on keskeinen osa organisaatioiden työturvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämistä. Työsuojelutoiminnan tavoitteena on kehittää työympäristöä ja työolosuhteita henkilöstön työkyvyn turvaamiseksi sekä ennaltaehkäistä työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja, kuten työtapaturmia ja ammattitauteja. Vastuu työolojen turvallisuudesta on kuitenkin aina varsinaisella työorganisaatiolla eli ylimmällä johdolla, eikä työsuojelusta vastaavilla henkilöillä. Työsuojelu voi olla sekä ennakoivaa että korjaavaa. Ennakoivaa toimintaa on esimerkiksi työsuojelunäkökohtien huomioonottaminen työtiloja suunniteltaessa. Korjaavaa työsuojelua ovat esimerkiksi toimenpiteet jo sattuneen tapaturman jälkeen samankaltaisen onnettomuuden estämiseksi. (Rauramo 2008, 118).

### 4.3 Liittymisen tarve

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat erittäin tärkeässä roolissa ihmisen elämässä. Ne ovat ihmisen olemassaolon edellytyksiä. Yhteisö on yksilölle suuri voimanlähde ja yhteisöllisyys voima joka pitää yhteiskuntaa koossa. Yhteenkuuluvuus ja yhteisyys voidaan karkeasti jakaa toiminnalliseen ja symboliseen yhteisöllisyyteen. Toiminnallinen yhteenkuuluvuus muodostuu yhteisten päämäärien toiminnallisesta tavoittelusta ja symbolinen yhteisyys muovautuu jaetuista uskomuksista, tunteista ja kokemuksista. (Rauramo 2008, 122.)

Erilaisiin ryhmiin liittyminen on ihmiselle luontaista. Ihminen kuuluu moniin erilaisiin ryhmiin elämänsä aikana, kuten perheeseen, ystäväpiiriin, harrasteseuraan tai vaikka uskonnolliseen yhteisöön. Ihmisellä on tarve kokea itsensä rakastetuksi, hyväksytyksi ja huomatuksi sekä kokea itsensä tarpeelliseksi. Koska ihminen on tunteva kokonaisvaltainen psykofyysinen olento, ovat työpaikan ihmissuhteet erittäin tärkeä osa työntekijän työmotivaatiota ja tällöin myös työhyvinvointia. Hyvä työyhteisö tarjoaa jäsenilleen myös sosiaalista tukea, joka lieventää elämässä esiintyviä paineita ja on voimavara, jonka avulla työssä suoriudutaan paremmin ja



työ koetaan mielekkäämmäksi. Sosiaalinen tuki on työssä jaksamisen kannalta tärkeässä asemassa. (Rauramo 2008, 123- 124.)

#### **4.3.1 Arvot työelämässä**

Arvot ohjaavat jokaisen ihmisen toimintaa ja valintoja. Arvot voidaan jakaa itseisarvoihin ja välinearvoihin. Itseisarvot ovat arvoja, jotka ovat ihmiselle merkittäviä itsessään, kuten terveys ja perhe. Välinearvoilla tarkoitetaan arvoja, jotka ovat tavoitteita ja välineitä itseisarvojen toteuttamiseksi. Välinearvoja ovat esimerkiksi tehokkuus ja raha. Arvot ovat ihmiselle tärkeitä myös työelämässä. Työntekijän viihtyvyys työssä lisääntyy, mikäli hän voi työskennellä omien arvojensa mukaisesti. Työntekijä, joka kokee työnsä omakohtaisesti mielekkääksi ja arvokkaaksi, menestyy työssään paremmin kuin työntekijä, jolle työnteko tarjoaa vain välinearvon, palkan. Työntekijä kykenee työskentelemään omien arvojensa mukaisesti yleensä kuitenkin vain silloin, kun organisaation arvot ovat hänen omien arvojensa kanssa yhteneväisiä. Tämän vuoksi olisikin hyvä tiedostaa niin omat, kuin organisaation arvot. (Raitaniemi 2008, 284.)

#### **4.3.2 Työilmapiiri**

Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri edistää työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Työilmapiiri muodostuu organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostamasta kokonaisuudesta. Hyvän ilmapiirin piirteitä ovat muun muassa hyvä tiedonkulku, hyvät käytöstavat, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen, työn virikkeellisyys sekä yhteiset arvot. (Rauramo 2008, 124- 130.)

Hyvään työilmapiiriin liittyy oleellisesti myös luottamus. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, myös työt sujuvat. Luottamus ei kuitenkaan ilmaannu itsestään, vaan sitä rakennetaan työyhteisössä yhdessä. Tärkeimpiä luottamuksen rakentamiseen liittyviä elementtejä ovat yhteiset pelisäännöt, joiden tulee olla kaikkien työyhteisön

jäsenten tiedossa. Myös päätösten tekeminen yhdessä ja niissä pysyminen kasvattavat luottamusta. Lisäksi luottamukseen liittyy avoimuus, johon kuuluvat muun muassa omien ajatusten vapaaehtoinen jakaminen, rohkeus puuttua epäkohtiin sekä lupauksen ja tekojen yhteneväisyys. Työntekijä, johon luotetaan ja joka saa työssään toteuttaa itseään, tekee tuloksellista työtä. (Rauramo 2008, 131- 132.)

### **4.3.3 Sisäinen viestintä**

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisellä viestinnällä jaetaan tietoa, rakennetaan yrityskuvaa, viestitään työntekijöille tulevista toimenpiteistä ja muutoksista sekä sitoutetaan henkilöstöä. Tarkoitus on, että henkilöstö on jatkuvasti tietoinen liiketoiminnan tavoitteista, tulevista muutoksista, organisaation taloudesta ja sidosryhmistä. (Österberg 2005, 162.)

Toimiva työyhteisö edellyttää toimivaa tiedonkulkua. On erittäin tärkeää, että työntekijät voivat luottaa saavansa tietoa, joka liittyy heidän omaan työhönsä. Tiedonkulun on hyvä olla myös systemaattista siten, että sillä on omat tiedonkulkukanavat. Työpaikoilla tiedonkulkukanavana toimii lähin esimies. Esimiehen on syytä pohtia, miten ja mitä tietoa työntekijöille jaetaan. Tieto, joka ei kosketa työntekijöiden omaa työtä, on turhaa, eikä auta ketään. (Österberg 2005, 163.)

### **4.3.4 Työyhteisön kehittäminen**

Työyhteisö on erittäin tärkeä ihmiselle, koska ihminen viettää suuren osan elämästään työpaikalla. Koska työyhteisön ihmissuhteet, kuten kaikki muutkin ihmissuhteet, tarvitsevat huolenpitoa, on työpaikoilla panostettava myös niiden kehittämiseen. (Rauramo 2008, 130.) Työyhteisön kehittämistarpeet ilmentyvät usein, kun tehtävät ja työprosessit muuttuvat. Työyhteisön kehittäminen on myös ratkaisumoniin työn hallintaan tai työn sujuvuuteen liittyviin ongelmiin. Työyhteisön kehit-

täminen tuo mukanaan yleensä myös toimivampia työskentelytapoja, joihin liittyy järkevä ajan hallinta sekä avoin keskusteluilmapiiri ja luottamus. (Riikonen 2006, 90.) Työyhteisön kehittämisen tavoitteita ovat esimerkiksi sujuvat työjärjestelyt, oikea työmitoitus, ajankäytön suunnittelu ja palautteen antaminen (Rauramo 2008, 130).

#### **4.4 Arvostuksen tarve**

Maslowin mukaan on olemassa alempi ja ylempi arvostuksen tarve. Alemmalla tarpeella tarkoitetaan sosiaalista arvostusta, joka saadaan toisilta ihmisiltä, kun taas ylemmällä tarpeella tarkoitetaan itsensä arvostamista. Sosiaaliseen arvostukseen nähdään kuuluvan esimerkiksi status, kuuluisuus, kunnia ja maine. Itsearvostukseen voidaan liittää sellaisia asioita kuten, itseluottamus, johtajuus, riippumattomuus ja vapaus. Se miten työntekijä itse arvostaa itseään ja työtään, vaikuttaa myös työyhteisön ja ystävien osoittamaan arvostukseen. (Rauramo 2008, 143.)

Itsensä arvostaminen edellyttää hyvää itsetuntoa. Itsetunto kehittyy sosiaalisen arvostuksen kautta. Siksi on tärkeää, että työpaikalla jokaisen työpanos otetaan huomioon ja jokaista kohdellaan arvostavasti. Erityisen tärkeää yksilölle on hänen arvostamiensa henkilöiden antama tunnustus. Arvostuksen saaminen työpaikalla edellyttää, että jokainen on pätevä jollakin työhön liittyvällä osa-alueella. Jokaisen tulee siis kyetä työssään käyttämään tietojaan ja taitojaan. (Rauramo 2008, 143-144).

##### **4.4.1 Palaute**

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edistämisen kannalta rakentavan palautteen antaminen ja saaminen ovat erittäin tärkeää. Palautteen avulla voidaan arvioida omaa työtä, korjata virheitä, kehittää työtä ja saada onnistumisen kokemuksia.

Ihminen tarvitsee positiivista tunnustusta työstään, koska jokaisella on tarve kokea itsensä merkittäväksi ja tarpeelliseksi. Paras tunnustus on välitön tilannekohtainen, oikeudenmukainen ja saajan arvostama tunnustus. Mikäli työntekijä ei saa palautetta ollenkaan, kokee hän itsensä tarpeettomaksi. (Rauramo 2008, 152- 153.)

#### **4.4.2 Palkka ja palkitseminen**

Työstä saatu palkka mahdollistaa kulutuksen, joka on nykypäivänä keino ihmisen identiteetin rakentamiselle. Ihmisellä on yhä enemmän kulutusmahdollisuuksia. Kuluttamalla kalliisiin tuotteisiin ihminen myös osaltaan pyrkii viestimään omaa statustaan ja erilaisiin yhteisöihin kuulumista sekä pyrkii hankkimaan näiltä yhteisöiltä arvostusta. Työn ammatilliset vaatimukset, työolosuhteet ja työn tuottavuus määräävät työstä saatavan palkan. Palkitsemisen perusteet ovat tulosperusteinen palkanosa, henkilö- tai ryhmäperusteinen palkanosa sekä työperusteinen palkanosa. (Rauramo 2008, 144- 154.)

#### **4.4.3 Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä ennalta sovittua ja tavoitteellista keskustelua. Keskusteluja tulee käydä säännöllisin väliajoin. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus jakaa esimiehen kanssa ajatuksia, kokemuksia ja tunteita. Hyvä kehityskeskustelu perustuu molemminpuoliseen kunnioitukseen, rehellisyyteen, avoimuuteen ja mielipiteen vapauteen. Kehityskeskustelu edistää luottamuksen ja avoimuuden syntyä esimiehen ja alaisen välille, antaa mahdollisuuden molemminpuoliselle palautteelle sekä selkiyttää työntekijän tavoitteiden asettamista ja seuranta. Kehityskeskustelussa pyritään arvioimaan työntekijän työn tuloksia, ja tunnistamaan mahdollisia kehitystarpeita. (Österberg 2005, 106.)

## 4.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Itsensä toteuttaminen työssä vaatii työntekijältä jatkuvaa kehitystä ja oppimista alati muuttuvassa työelämässä. Sen vuoksi osaaminen ja oppiminen ovat oleellisia asioita puhuttaessa itsensä toteuttamisesta työssä. Osaaminen onkin vahva kilpailuvaltti niin organisaatioissa kuin suomalaisessa yhteiskunnassa. Osaaminen edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista. Oppimisen ja osaamisen ylläpitämisellä ja kehittämisellä organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteensa muuttuvassa ympäristössä. Tärkeää on, että koko henkilöstö tuntee organisaation vision ja tavoitteet. Jokaisen työntekijän on myös itse kehitettävä työtään ja itseään hankkimalla tietoja ja taitoja, joita työssä tarvitsee. Yhdessä oppiminen ja kehittäminen antavat työntekijälle mahdollisuuden sitoutua entistä paremmin työhön ja kokea iloa oppimisesta sekä työn tuloksellisuudesta. Työntekijän oman osaamisen kehittäminen edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. (Rauramo 2008, 160.)

### 4.5.1 Elinikäinen oppiminen

Ihmisen tulisi pyrkiä elinikäiseen oppimiseen, koska se antaa valmiuksia elää muuttuvassa maailmassa ja hallita yhteiskunnan ja työelämän muutoksia. Oppiminen, joka liittyy työhön, tapahtuu pääasiassa työpaikalla. Työssä tarvittavan osaamisen kehittymiseen vaikuttaa koulutuksen lisäksi myös se, miten työntekijä kykenee jakamaan tietojansa, taitojaan ja kokemuksiaan yhteisön yhteiseen käyttöön. Työhön liittyvä oppiminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat työssä oppiminen, työnantajan järjestämä koulutus sekä omaehtoinen osaamisen kehittäminen. Pitkäjänteisen harjaantumisen tuloksena saatu osaaminen näkyy taitavana ja sujuvana toimintana. (Rauramo 2008, 161- 162.)

Tietoa ja sitä kautta osaamista muodostuu myös käytännön kautta, mikä tarkoittaa työn ja toiminnan arviointia ja kehittämistä ammatin harjoittamisen tilanteissa. Työntekijän olisi tärkeä muistaa, että jokainen on oman työnsä asiantuntija ja kehittäjä. Oleellista on kuitenkin, että opitaan ja muodostetaan uutta tietoa yhdessä

sekä jaetaan se koko organisaation käyttöön. Organisaation tulisi kannustaa työntekijöitään jakamaan osaamistaan, jotta mahdolliset menestystekijät ja kilpailuedut eivät katoaisi työntekijän jäädessä eläkkeelle tai vaihtaessa työpaikkaa. (Rauramo 2008, 163.)

#### **4.5.2 Osaamistason ja -tarpeen kartoitus**

Nykyisen osaamistason ja tulevan osaamistarpeen kartoitus on yksi organisaation ja työntekijän kehittämisen lähtökohta. Osaamistarpeita määriteltäessä, on pohdittava, miten työ suoritetaan tehokkaasti ja mitä osaamista tähän vaaditaan. Organisaatiolla tulee olla myös keinoja osaamisen arviointiin. Työpaikan osaamiskartoituksella työyhteisö voi kartoittaa osaamistaan ja havaita kehittämiskohteita. Osaamistaan kartoittaessa työyhteisö yhdessä pohtii työssä tarvittavat ydinprosessit, jonka jälkeen kirjataan prosesseissa tarvittavat keskeiset tehtävät. Jokaisen työntekijän on edellä mainittujen tehtävien valossa kirjattava oma osaamisensa. (Rauramo 2008, 163- 166.)

Tulevaisuuden osaamistarpeita selvittäessä tulee miettiä, ketkä ovat asiakkaita tulevaisuudessa, minkälaisia palveluita ja tuotteita he tarvitsevat, miten ne tuotetaan sekä mitä osaamista niiden tuottamiseen tarvitaan. Lisäksi on tietenkin pohdittava onko organisaatiossa jo kyseisenlaista osaamista ja mitä tulevaisuuden osaamistarpeiden saavuttaminen vaatii. Näiden pohjalta voidaan ryhtyä toimiin tarvittavan osaamistason saavuttamiseksi, esimerkiksi koulutuksen järjestämiseksi. (Rauramo 2008, 166.)

#### **4.5.3 Työnohjaus**

Työnohjaus on yleensä organisaation ulkopuolisen henkilön ammatillista tukea ja erilaisia menettelytapoja. Työnohjaus on työn kehittämisen muoto, joka tarjoaa myös tukea työssä jaksamiseen. Tarkoituksena on saada aikaan ohjattavan jäsen-

tynyt suhde pulmalliseen työtilanteeseen. Työnohjaaja tukee ohjattavaa tilanteen tutkimisessa ja uusien luovien ratkaisumallien kehittämisessä sekä tilanteen hallintaan ottamisessa. Työnohjaus on tasavertainen keskustelu työhön liittyvistä pulmista. (Hurskainen 27.7.2006.) Tulevaisuudessa työn suorittaminen vaatii yhä laajempien tehtäväkokonaisuuksien hallintaa, joka taas vaatii työntekijältä jatkuvaa kehittämistä ja uusiutumista. Siksi onkin tärkeää tukea työntekijää ohjauksellisilla ja koulutuksellisilla menetelmillä. (Paunonen- Ilmonen 2001, 13.)

## 5 TYÖHYVINVOINTIA UHKAAVAT TEKIJÄT

### 5.1 Kiire

Kiire on usein yksi työyhteisöä rasittavista ja viihtyisyyttä vähentävistä tekijöistä. Kiirettä voidaan kuvailla monilla eri tavoilla, mutta yksi kuvaus kiireestä on, että se on jännite tai ristiriita vaatimusten ja saavutusten välillä. Näin voidaan sanoa siksi, että yleensä ihminen, joka ei vaadi itseltään suorituksia, ei koe kiirettä. (Heiske 2005, 12.) Kiirettä koetaan yhä useammin työelämässä ja nyt aiheetta on myös tutkittu. Noora Järnefelt ja Anna-Maija Lehto (2002, 23) ovat tutkineet kiirekokemuksen syitä työssä. Heidän mukaansa kiireen syyt voidaan jakaa organisaatio-, työyksikkö-, työtehtävä- ja yksilötason syihin. Organisaatiotasolla kiireen syitä ovat henkilöstön riittämättömyys suhteessa työmäärään, organisaation tehokkuusvaatimukset ja organisaation muutokset ja kehittämistoiminta. Työyksikötasolla kiireeseen koetaan syypääksi työnjaon ongelmat, työn liian kireät aikataulut ja esimies, joka ei pidä alaistensa puolia. Työtehtävien vaativuuden ja monipuolisuuden lisääntyminen, työn keskeytykset, asiakastyö, ATK:n tuomat hankaluudet työssä ja työn vaikea suunniteltavuus ovat kiireen syitä työtehtävän tasolla. Yksilön tasolla kiire koetaan itseaiheutetuksi.

Henkilöstön liian vähäinen määrä suhteessa työhön on yleisimmin koettu kiireen syy. Nykyään työn määrä lisääntyy huimasti, mutta henkilöstön määrä ei. Syynä tiukkaan henkilöstömitoitukseen on yleensä raha. Yhä enemmän tulisi säästää ja tämä heijastuu muun muassa virkojen täyttökierroina, määräaikaisten työ sopimusten yleistymisenä, sijaisten käyttökieltoina sekä joissain tapauksissa lomautuksina ja irtisanomisina. Lisäksi kiirettä aiheuttavat lisääntyneet tehokkuusvaatimukset, jotka ovat aiheuttaneet sen, että työpäivän aikana ehditään tekemään vain kaikista välttämättömimmät toimet. Yleisiin ylläpitoluontoiisiin tehtäviin, sosiaaliseen kanssakäymiseen eikä uusiin asioihin perehtymiseen koeta enää olevan aikaa. Työn



tehokkuusvaatimusten lisääntyminen johtuu kilpailun kovenemisestä ja kasvavista tuottovaatimuksista, joista organisaatiot pyrkivät selviytymään toiminnan tehostamisella. Työntekijöiltä odotetaan myös yhä useammin osallistumista kehittämistoimintaan, vaikka siihen ei anneta niin sanottuun tavalliseen työhön verraten yhtään enempää resursseja. (Järnefelt & Lehto 2002, 24- 28.)

Työyksikkötason kiirekokemuksiin esimiehellä on merkittävä vaikutus. Esimies voi toimia, joko kiireen lisääjänä tai kiireen vähentäjänä. Esimiehen kautta välittyy vaatimuksia ja paineita niin asiakkailta kuin ylemmältä johdolta. Tällaisia esimiehen välittämiä vaatimuksia ovat esimerkiksi työn aikataulut. Työntekijät kokevat melko usein, että johdolla ei ole realistista käsitystä siitä, kuinka paljon aikaa tietyn työn suorittaminen vaatii, asettaessaan töille aikatauluja. Mikäli esimies kykenee tekemään realistisia aikatauluja ja kustannusarvioita, on työntekijöiden helpompi ehtiä suorittamaan sovitut asiat sovitussa aikataulussa. Esimiehen toimintaan liittyy myös muita kiirekokemusten aiheuttajia. Esimies voi työpaikoilla vaikuttaa myös työnjakoon työyhteisössä. Yksi syy epätasaiseen työnjakoon on se, ettei esimiehellä ole riittävää asiantuntemusta työtehtävistä tai hänellä ei ole kiinnostusta perehtyä asiaan. (Järnefelt & Lehto 2002, 29- 30.)

Työtehtävätasolla kiirettä aiheuttaa työtehtävien vaativuuden ja monipuolisuuden lisääntyminen, työn keskeytykset, asiakastyö, ATK:n tuomat hankaluudet työssä ja työn vaikea suunniteltavuus. Nykypäivänä työstä selviytyminen vaatii jatkuvasti uusiin asioihin perehtymistä ja uusien taitojen hankkimista. Tähän kuitenkin on harvoin aikaa. Työn koetaan muuttuneen niin, että siitä ei enää selviydytä samoilla resursseilla kuin aiemmin. Työhön on tullut myös uusia osia, joista työntekijöiden on suoriuduttava vanhojen töiden rinnalla. Vaikka monipuolinen työ koetaan mielekkääksi, se aiheuttaa myös päällekkäisyyksiä, keskeytyksiä ja vaatii moneen asiaan perehtymistä yhtä aikaa. Yleensä keskeytyksen aiheuttavat puhelut ja kyselyt asiakkailta tai työtovereilta, erilaiset yllätykset tai osallistuminen moniin kokouksiin. Keskeytykset aiheuttavat keskittymisen häiriintymistä työstä ja tällöin työntekijä joutuu orientoitumaan kesken jääneeseen työhön yhä uudelleen. Töitä täytyy

jatkuvasti myös suunnitella uudestaan, kun aikaisemmin suunniteltuja ja keskeytettyjä töitä ei ehditä tekemään. (Järnefelt & Lehto 2002, 35- 40.)

Asiakastyö aiheuttaa monesta eri syystä kiirettä työntekijöille, kun monen organisaation arvoihin kuuluu nykyään asiakaslähtöisyys. Asiakkaan asioiden ollessa tärkeysjärjestyksen huipulla, työntekijät joutuvat keskeyttämään muita töitään vastatakseen esimerkiksi asiakkaan kyselyyn. Asiakassuuntautuneeseen työhön liittyy usein myös aikataulutusta asiakkaan ehdoilla. Asiakkailla on usein epärealistisia odotuksia määräajoista ja asiakkaan toiveet voivat myös muuttua prosessin varrella, jolloin työntekijän on hyvin vaikea toimia aikataulujen ja odotusten mukaan. Tämä taas lisää työntekijän paineita ja kiireen tuntua. Nykypäivää, asiakaslähtöisen työn lisäksi, on työn yhä kiihtyvä teknistyminen. Tekniset työvälineet ovat kuitenkin hyödyllisyytensä lisäksi yksi kiirettä aiheuttava tekijä. Ne voivat lisätä työmäärää entisestään. Tekniset työvälineet mahdollistavat muun muassa erilaisten tilastojen ja dokumenttien tuottamisen, joita ei aikaisemmin edes osattu kaivata. Myös teknisten laitteiden toimintahäiriöt aiheuttavat ylimääräistä työtä työntekijöille. (Järnefelt & Lehto 2002, 40- 43.)

Yksilötasolla kiireen aiheuttaa yleensä työntekijä itse. Työntekijä aiheuttaa kiireen suunnittelemalla epäjohtonmukaisesti töitään ja aikataulujaan tai omaamalla erittäin korkean työetiikan ja kunnianhimon. Lisäksi kiire voi heijastaa yksilöllisiä eroja stressinsietokyvyssä. Työn suunnitteluun liittyvien vaikeuksien ei aina koeta tulevan ulkoapäin, vaan työntekijät kokevat myös itse tehneensä suunnitelmat huonosti. Korkea työmoraali ja kunnianhimo aiheuttavat monelle työntekijälle kiirettä muun muassa erilaisten ylimääräisten töiden haalimisen kautta. Työntekijä pyrkii usein tekemään työnsä entistä paremmin, vaikka työ olisi jo valmiiksi raskasta ja vaativaa. Yksilöllinen stressinsietokyky näkyy siten, että samoista työpaineista jotkut kärsivät enemmän kuin toiset, ja kokevat siten itsensä liian kiireiseksi. (Järnefelt & Lehto 2002, 44- 49.)

Ajoittainen kiire ei kuitenkaan ole pahasta, mikäli on uskoa tilanteen helpottumiseen. Kiireen hallinnan keinoja ovat muun muassa työnkuvan selkiyttäminen, vas-

tuiden ja tärkeysasteiden määrittäminen, epäoleellisten asioiden karsiminen ja työvaiheita säästävien tekotapojen kehittäminen. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 32.)

## 5.2 Stressi ja työuupumus

Stressi voidaan nähdä paineiden aiheuttamaksi hälytystilaksi. Stressi saa alkunsa, kun paineet kasvavat liian suuriksi. Stressitilassa ihminen alkaa erittää stressihormoneja, syke on korkeampi, hengitystaajuus kiihtyy, verenpaine nousee ja verensokeripitoisuus kasvaa. (Aalto 2006, 27- 28.) Stressin oireet ovat aina yksilöllisiä ja voivat ilmetä hyvinkin eri tavoin eri ihmisillä. Oireet esiintyvät ajattelussa, tunteissa, käyttäytymisessä ja ruumiillisissa tuntemuksissa. (Hakanen ym. 2009, 109.) Stressi itsessään ei ole välttämättä haitallista, kunhan se on aiheellista ja kestää vain tietyn ajan. Stressi ei siis ole suoraan negatiivinen asia, vaan elämään kuuluva normaali ilmiö, jolla on myös positiivisia vaikutuksia. Stressi antaa usein tarvittavan sysäyksen aikomusten muuttamisessa teoiksi. Se myös pistää yrittämään enemmän ja pitää aistitoiminnot kirkkaina. (Aalto 2006, 27- 28.)

Stressitilan pitkittyminen voi johtaa työuupumukseen, jolloin elimistö ei enää palaudu stressitilasta. (Aalto 2006, 28.) Kun stressi on muuttumassa työuupumukseksi, hälytysmerkkejä ovat muun muassa joustamattomuus, tunteiden hallintakyvyn väheneminen, ärtyisyys ja alakulo (Hakanen ym. 2009, 109- 110). Työuupumus on työperäinen stressioireyhtymä, johon liittyy uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Riikonen 2006, 84).

Uupumusasteisessa väsymyksessä ihmisen energiavarat ovat tyhjentyneet. Tällöin voimavarat eivät riitä stressitilanteen käsittelemiseen. Uupumusasteinen väsymys on kokonaisvaltaista väsymystä, joka ei mene ohi säännöllisellä levolla eikä edes loma-aikana. (Kinnunen & Feldt 2009, 14.) Kun ihminen kyynistyy, hän kyseenalaistaa työn merkityksen ja mielekkyyden. Kyynistymiseen liittyy myös henkisen välimatkan ottaminen mahdottomalta tuntuvaan tilanteeseen. Ammatillinen

itsetunnon heikkeneminen merkitsee tässä yhteydessä pelkoa siitä, ettei suoriudu työstään ja etteivät työasiat pysy hallinnassa. Työntekijä tuntee itsensä epäpäteväksi ja kyvyttömäksi saavuttamaan asettamia tavoitteita. (Kinnunen & Feldt 2009, 14.)

Työuupumuksen taustalla on usein työn sisällöllinen ja määrällinen ylikuormitus, johtamis- ja esimiestyön puutteet, työyhteisön tuen puute tai työyhteisön muut ongelmat (Riikonen 2006, 84). Työhyvinvoinnin edistämistoimilla voidaan vaikuttaa myös työuupumuksen vähenemiseen. Organisaatiolla, joka haluaa ehkäistä työntekijöidensä stressiä ja työuupumusta, on oltava riittävät resurssit (henkilöstö, välineet jne.), selkiytetyt tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt, hyvä perehdytyskäytäntö sekä jatkuvaa koulutusta ja työn sisältöjen kehittämistä. Lisäksi tulisi huomioida ja kehittää työoloja ja -ympäristöä sekä antaa palautetta joka organisaatiotasolla. Tärkeitä asioita ovat myös hyvät yhteistyökuviot, esimerkiksi työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa. Näillä keinoilla vähennetään työn kuormittavuutta, epävarmuutta ja ristiriitoja ja lisätään työn hallinnantunnetta sekä työn iloa. (Hakanen ym. 2009, 90- 92.)

### **5.3 Työväkivalta**

Työväkivalta on ihmisen työssä kokemaa niin fyysistä kuin henkistä väkivaltaa tai sen uhkaa. (Rauramo 2008, 111). Työväkivalta vaarantaa työturvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin. Työväkivalta voidaan jakaa sen aiheuttajan mukaan kolmeen kategoriaan, jotka ovat ulkoinen, sisäinen ja palveluun liittyvä väkivalta. Ulkoisella väkivallalla tarkoitetaan työpaikan ulkopuolelta tulevaa hyökkäystä tai uhkaa, kuten ryöstäjän luoma uhka ryöstötilanteessa. Sisäinen väkivalta on työyhteisössä tapahtuvaa väkivaltaa, kun taas palveluun liittyvässä väkivallassa on kyse palvelun saajan kohdistamasta hyökkäyksestä tai uhasta. (Vartia 2002, 131.)

Väkivalta voi olla fyysistä tai henkistä väkivaltaa. Fyysistä väkivaltaa voi olla tyrkiminen, pureminen, lyöminen ja ääritapauksissa puukotus tai ampuminen. (Vartia

2002, 131.) Henkinen väkivalta on esimerkiksi pelottelua, pilkkaamista, vähättelyä, sukupuolista ahdistelua tai syrjintää (Rauramo 2008, 116). Työväkivalta voi ilmetä myös yksityis- tai työhön liittyvän omaisuuden tuhoamisena, kuten työvälineiden rikkomisena tai auton renkaiden puhkomisena. Väkivallan tyyppi vaihtelee sen kohdistajan mukaan. Ulkoinen kohdistaja käyttää yleensä fyysistä väkivaltaa ja sillä uhkailua. Työyhteisön sisällä väkivalta ilmenee useimmiten henkisenä väkivaltana, kun taas palvelun käyttäjä käyttää yhtä usein fyysistä kuin henkistä väkivaltaa. (Vartia 2002, 131).

Työväkivalta on aina vakavasti otettava asia, koska sillä on monenlaisia ja eritasoisia fyysisiä ja psyykkisiä seuraamuksia. Fyysiset vammat ovat näkyvin seuraus fyysisestä väkivallasta, mutta sillä on myös muunlaisia vaikutuksia. Väkivaltatilanne on aina traumaattinen kokemus, josta seuraa voimakkaita ja pitkävaikutteisia psyykkisiä reaktioita. Ihmisen itsemääräämisoikeus ja sisäinen eheys joutuvat uhatuksi väkivaltatilanteessa. Usein väkivallan kohteeksi joutunut kokee myös pelkoa ja epäluuloa traumaattisen kokemuksen jälkeen. Henkinen väkivalta aiheuttaa yleistä stressiä, ja sen lisäksi monentyyppisiä psyykkisiä ja psykosomaattisia oireita, kuten ahdistuneisuutta, masentuneisuutta ja keskittymis- ja univaikeuksia. Pitkään jatkuneena henkinen väkivalta voi johtaa sairausloma-kierteeseen ja sitä kautta syrjäytymiseen työyhteisöstä ja jopa koko työelämästä. Henkisen väkivallan seuraukset ulottuvat myös työyhteisössä asian havainnoiviin stressin ja työssä viihtymisen heikentymisenä. (Vartia 2002, 134- 136).

Työväkivallan uhka on otettava huomioon lain määräämässä vaarojen tunnistamisessa ja riskien arvioinnissa. Näiden pohjalta tulee tehdä tarvittavat toimenpiteet, jotka voivat olla muun muassa työn ja työympäristön kehittämistä, teknistä varautumista, henkilöstöresurssien lisäämistä ja selvityksien tekeminen menettelytavoista uhkatilanteissa. Väkivallan ehkäisemiseksi voidaan luoda työpaikan omat pelisäännöt koskien tilanteita, joissa väkivalta ilmenee tai uhkaa ilmetä. Pelisääntöjen tulisi olla työyhteisön yhdessä luomia ja niiden tulisi sisältää selkeät toimintaohjeet väkivaltatilanteisiin. (Rauramo 2008, 111- 117.)

Väkivallan ehkäisyyn kuuluvat myös tilasuunnittelu, tekniset keinot, koulutus ja tilanteiden harjoittelu. Jo toimitilaa etsittäessä tulisi kiinnittää huomiota turvallisuuden ja valita turvallinen sijainti toimitiloille. Turvallisin sijainti on alue, jossa liikkuu ihmisiä pitkin päivää, ja jossa on niin asuntoja, toimistoja kuin liiketilojakin. Kun oikea sijainti toimitiloille on löytynyt, on suunniteltava työympäristö turvalliseksi. Huonekalujen ja esineiden sijoittelu, ottaen huomioon mahdolliset väkivaltilanteet, on tärkeä turvallisuutta edistävä toimenpide. Esimerkiksi kaikki terävät esineet on hyvä pitää laatikoissa poissa muiden silmistä. (Isotalus & Saarela 2007, 9-18.)

Tekniset keinot ovat nykypäivänä oleellinen keino turvata työympäristö. Esimerkiksi videovalvonta ja hälytyspainike ovat nopean avun ja turvan takaajia. Lisäksi turvallisuutta lisää kaikkien työntekijöiden perehdyttäminen turvallisiin toimintatapoihin sekä koulutus vaaratilanteiden varalta. Työntekijät voivat opetella muun muassa tunnistamaan aggression merkit. Näiden keinojen avulla voidaan luoda entistä turvallisempi työympäristö. (Isotalus & Saarela 2007, 29- 37.)

## 6 TUTKIMUKSEN TAUSTAT JA TOTEUTUS

Tutkimusosioni koostuu Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatriselle yhdistykselle toteutusta henkilöstötilinpäätöksestä. Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys on 1985 perustettu asumispalveluita, kuntoutuspalveluita ja työllistymispalveluita tarjoava organisaatio, jonka palvelut kohdistuvat asiakkaiden kuntoutumisen, elämänhallinnan, opiskelun, itsenäisen elämä ja työllistymisen edistämiseen. Asiakasryhmiä ovat muun muassa mielenterveyskuntoutujat, vanhukset, kehitysvammaiset, päihdeongelmaiset ja nuoret, jotka tarvitsevat erilaisista syistä tukea opiskeluun. Yhdistyksen toiminta on siis monimuotoista ja erilaiset asiakasryhmät tarjoavat paljon erilaisia haasteita henkilöstölleen.

Yhdistys on kasvanut huomasti koko sen olemassaolon ajan ja tästä johtuen myös henkilöstön määrä kasvaa koko ajan, jolloin henkilöstön tilan seuraaminen epävirallisilla keinoilla on yhä hankalampaa. Henkilöstötilinpäätös (htp) on tällöin hyvä tapa tuottaa informaatiota henkilöstöstä. Htp on asiakirja, joka on raportti organisaation henkilöstöpääomasta. Htp muistuttaa osaksi tavanomaista tilinpäätöstä, koska se perustuu osittain organisaation kirjanpitoon. Htp:n rakenne ei perustu mihinkään lakeihin tai sopimuksiin, mutta on olemassa yleisiä periaatteita, joita hyvä htp noudattaa. (Ahonen 1998, 48.)

Htp:n on hyvä sisältää henkilöstöä ja sen työtä sekä kehitystä kuvaavaa numeerista ja koettua tietoa. Usein havainnollistamiseen käytetään myös kuviota ja taulukoita, jotta oleellinen tieto on nopeasti havaittavissa. Tilastojen ja tunnuslukujen on tarkoitus kuvata henkilöstön työpanosta palvelujen tuottamisessa. Htp:n oleellista sisältöä ovat henkilöstön määrä, ikä, sukupuolijakauma, tehty työaika ja kokonaistyöaika sekä poisolot ja ylityöt. Lisäksi htp:ssä tulee ilmentää henkilöstön koulutus, työkyky ja terveys sekä palkka ja henkilöstökustannukset. (Arviointi ja laatu - Henkilöstötilinpäätös 18.4.2003.)

Henkilöstötilinpäätöksiä on tehty aiemmin hyvin paljon niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Useissa tapauksissa htp:n on toteuttanut tradenomiopiskelija opinnäytetyönään, niin kuin Pihlajaniemikin toteutti Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen ensimmäisen htp:n vuonna 2001. Koska henkilöstötilinpäätöksen rakenne on tekijänsä mukaan muokattavissa, ovat htp:t usein hyvinkin erinäköisiä, mutta sisältävät yleensä samat asiat ja tunnusluvut. Itse tuottamani henkilöstötilinpäätös saattaa kuitenkin poiketa monesta aiemmin tehdystä, koska sosionomiopiskelijana mielenkiinnon kohteeksi saattavat nousta eri asiat kuin tradenomiopiskelijan tekemässä työssä. Tietooni ei ole tullut, että sosionomiopiskelijan opinnäytetyönä olisi aiemmin tehty henkilöstötilinpäätös.

## **6.1 Erityishuomioita ennen tutkimusta**

Opinnäytetyötä aloittaessani minun tuli ottaa muutamia tiettyjä asioita huomioon. Ensimmäisenä minun tuli huomioida, että olen itse työskennellyt tutkittavassa organisaatiossa ja minulla saattaa olla aiheeseen liittyviä ennakkokäsityksiä. Tämän vuoksi minun tulee kiinnittää erityistä huomiota puolueettomuuteen ja asioiden objektiiviseen käsittelyyn. Koska työskentelen opinnäytetyöni prosessin aikana edelleen ajoittain yhdistyksellä, on minun jätettävä huomiotta työssä kuulemani keskustelut aiheesta ja perustettava tutkimukseni johtopäätökset vain tutkimukseen tarkoitettuun aineistoon.

## **6.2 Tutkimuksen vaiheet**

Kuten jo aiemmin olen maininnut, halusin tehdä opinnäytetyöni Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatriselle yhdistykselle. Siksi kysyin organisaation johtoryhmältä sopivaa ja tarpeenmukaista aihetta opinnäytetyölleni. Yhdistykseltä ilmaistiin tarve henkilöstötilinpäätöksen tuottamiselle. Vaikka henkilöstötilinpäätös ja siihen liittyvät asiat eivät ole aivan sitä oleellisinta sosiaalialan työtä, päätin ottaa haasteen vastaan. Konkreettisesti työni lähti käyntiin organisaation johtoryhmän kanssa



käydyistä keskusteluista, joilla pyrittiin luomaan yhteinen linja opinnäytetyölleni ottaen huomioon molempinpuoliset tarpeet. Näiden keskustelujen aikana sovittiin muun muassa, että htp:n rakenteen tulisi olla Pihlajanimen työn mukainen, tietojen sujuvan verrattavuuden vuoksi. Toinen sovittu asia oli organisaation oman työhyvinvointikyselyn käyttäminen htp:n osana. Organisaatio toivoi kyselyn käyttämistä, koska se oli juuri luotu ja sen toimivuudesta haluttiin näyttöä.

Ennen varsinaisen työn aloittamista minun täytyi myös perehtyä alusta alkaen henkilöstötilinpäätöksen tekemiseen, koska sosiaalialan opinnoissa kyseisenlaisia asioita ei käsitellä. Tietopohjan luotuani ja kyselylomakkeeseen tutustuttuani kirjoitin opinnäytetyöni tutkimussuunnitelman. Tutkimussuunnitelman kirjoittamisen yhteydessä muodostuivat myös tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset. Tutkimukseni tavoite on selvittää ja kuvata Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen henkilöstön tilaa vuonna 2008.

Tutkimusaineistoni muodostui kyselyn vastauksista, organisaation tietyistä kirjanpidollisista asiakirjoista (muun muassa koulutustilasto ja tuloslaskelma) sekä henkilökohtaisista tiedonannoista (kirjanpitäjältä). Koska en itse luonut kyselylomaketta, tutustuin ennen teoreettisen viitekehyksen luomista tarkemmin tutkimusaineistoon, joka tässä tapauksessa oli niin sanotusti valmiina. Kyselylomakkeen perusteella aloin rakentaa teoreettista viitekehystä tukemaan aineiston analysointia.

Henkilöstötilinpäätös on suurelta osin määrällinen tutkimus. Määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus pyrkii keräämään objektiivista tietoa ja sillä on yleensä tarkoin rajattu kohde. Määrälliseen tutkimukseen liittyy erilaisia numeerisia mittauksia ja numeerisia menetelmiä. Tällaisen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset perustuvat usein tilastollisiin menetelmiin. Määrälliseen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat muun muassa objektiivisuus, yleispätevyyden tavoittelu, tutkijan ja tutkittavan välinen etäinen suhde sekä strukturoitu tutkimusasetelma. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 46). Opinnäytetyöni määrällisen aineiston käsittely tapahtui SPSS-

ohjelman avulla, joka on tiedon analysointiohjelma. Tuloksia tarkastelin luomani viitekehyksen pohjalta.

Opinnäytetyöni aineisto sisältää kuitenkin myös laadullisia piirteitä kyselylomakkeen avoimien kysymyksien kautta. Vaikka avoimet kysymykset ovat melko tarkoin strukturoituja, ne antavat tilaa tutkijan omalle tulkinnalle, koska kysymykset koskettavat työntekijän omia kokemuksia. Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus perustuu usein tulkinnalliseen lähestymistapaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ihmisten toimintaa ja löytää ilmiöiden yhteisiä merkityksiä. Tutkimuksella ei ensisijaisesti tavoitella kausaaliselityksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Määrällisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa, tärkeitä ovat reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet. Tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa aineiston analyysimittarit ovat päteviä. Lisäksi validin tutkimuksen tunnuspiirteitä on pysyvä tutkimusasetelma ja tuloksien yleistettävyys. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella mittaamisen ja aineiston keruun kautta, mutta myös erikseen tulosten pohjalta. (Paunonen & Vehviläinen- Julkunen 1997, 206- 211.)

Mittarien luotettavuutta arvioitaessa reliabiliteetti tarkoittaa mittarin kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti mittareita arvioitaessa, tarkoittaa niiden kykyä mitata sitä, mitä niiden tulisi mitata. Tutkijan tulisikin ennen tutkimuksen toteuttamista varmistaa, että käytetyt mittarit ovat toimivia, loogisia ja ymmärrettäviä. Tuloksien luotettavuutta voidaan arvioida sisäisen ja ulkoisen validiteetin avulla. Sisäisesti validin tutkimuksen tuloksiin eivät ole vaikuttaneet sekoittavat tekijät, eli tutkimusasetelma on pysyvä. Tutkimustulosten yleistettävyys on oleellinen asia tarkasteltaessa ulkoista validiteettia. Tällöin perustavanlaatuisen kysymys on, että edustaako tutkimuksen otos riittävästi perusjoukkoa. (Paunonen & Vehviläinen- Julkunen 1997, 206- 211.)

Opinnäytetyössäni en voi itse vaikuttaa täysin tutkimuksen luotettavuuteen. Mittarien luotettavuus on täysin itsestäni riippumatonta, koska opinnäytetyössäni esillä oleva työhyvinvointikysely on minulle valmiiksi annettu materiaali, jonka hyödynnän osana tutkimustani. Tuloksien luotettavuuteen vaikuttaa positiivisesti se, että tutkimukseni on kokonaistutkimus, jossa pyritään huomioimaan koko organisaation henkilöstö.

#### **6.4 Eettiset periaatteet tutkimuksessa**

Jokaisen tutkijan ja opinnäytetyötään tekevän opiskelijan pitää toimia työssään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus ovat erittäin tärkeitä asioita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan on hankittava tietoa ja valittava tutkimus- sekä arviointimenetelmät eettisesti kestäväällä tavalla. Lisäksi tutkimuksen hyviin käytäntöihin kuuluu avoimuus työtä julkaistaessa. Myös muiden tutkijoiden työlle ja saavutuksille on annettava asianmukaista arvoa, esimerkiksi asianmukaisia lähdeviittauksia käyttämällä. Tärkeää on myös tutkimuksen suunnittelu, toteuttaminen ja raportointi tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 3.)

Tutkimusraporttia kirjoittaessaan tutkijan ei saa tuoda esille tietoa, joka rikkoisi tutkittaville annettua lupaa luottamuksellisuudesta ja salassapidosta. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkittavat säilyvät tuntemattomina. Määrällisen tutkimuksen yhteydessä on harvoin tunnistamisriski ja tärkeämmäksi eettiseksi asiaksi nouseekin se, mitä ja miten tutkittavista kirjoitetaan. Tutkijan tulee harkita tarkoin, miten numeerista tietoa esittää sanallisesti. Tutkijan on erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, että ei kirjoita tutkittavista loukkaavasti, tyypittelevästi, epäkunnioittavasti, yksipuolisesti tai halventavasti. Kielteinen ilmaisutyyli voi leimata koko tutkittavan joukon. (Vilkkä 2007, 164.)

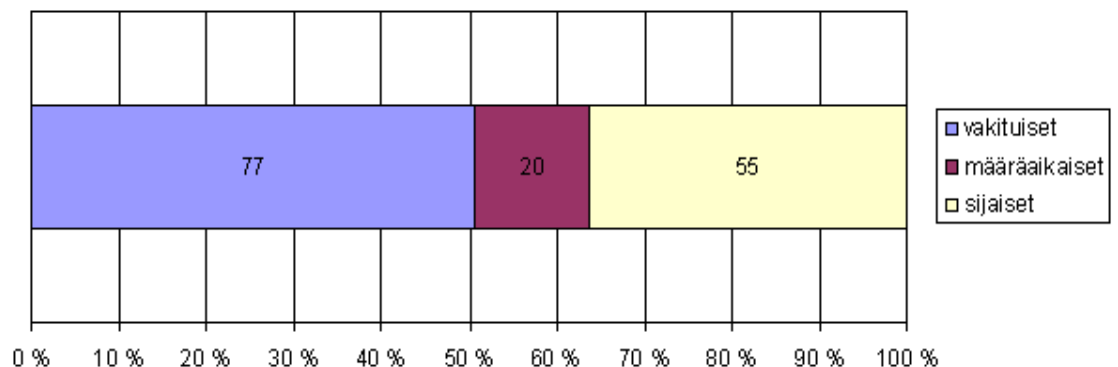
Opinnäytetyössäni pyrin huomioimaan eettiset periaatteet muun muassa hankkimalla tietoa luotettavista lähteistä, olemalla rehellinen ja objektiivinen tutkimuksen

aineistoa analysoidessa sekä kiinnittämällä huomiota tutkimusraportin kirjoittamistapaan. Lisäksi pyrin kunnioittamaan muita tutkijoita ja heidän töitään, käyttämällä asianmukaisia lähdeviittauksia. Tutkittavien tuntemattomuuden säilyminen opinäytetyössäni on taattu, koska henkilötietoja sisältävää aineistoa kerään vain organisaation kirjanpidollisista asiakirjoista. Analysointi- ja raportointivaiheessa pyrin olemaan rehellinen tutkimuksen aineistolle, mitään siihen lisäämättä tai pois jättämättä.

## 7 ETELÄ-POHJANMAAN SOSIAALIPSYKIATRISEN YHDISTYKSEN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 1.1. – 31.12.2008

Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen järjestyksessään toinen henkilöstötilinpäätös päätettiin tehdä saman mallin mukaisesti, kuin Taina Pihlajanien vuonna 2001 tehty ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Tuolloin pohjana oli työministeriön vuonna 1996 julkaisema henkilöstötilinpäätöksen sovellusmalli.

### 7.1 Henkilöstövahvuus – määrällinen ulottuvuus



Kuvio 3. Henkilöstön määrä vuoden 2008 aikana

Vuoden 2008 aikana Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrisella yhdistyksellä työskenteli 77 vakituista, 20 määräaikaista ja 55 sijaista. Määräaikaiseksi työ luettiin silloin, jos työntekijällä oli kerrallaan yli kolmen kuukauden mittainen työsopimus. Sijaisia olivat ne henkilöt, joilla oli alle kolmen kuukauden mittaiset työsopimukset.

Taulukko 2. Kokonaistyöaika

<b>Kokonaistyöaika (h)</b>	<b>175 269 h</b>	<b>100 %</b>
- vuosilomat	18029 h	10,29
- sairaus- ja tapaturmapoissaolot	10 641 h	6,07
- muut lakisääteiset vapaat	3597 h	2,05
+ ylityöt ja lisätyöt	215 h	0,12
<b>Tehty työaika yhteensä (h)</b>	<b>143217</b>	
<b>Tehty työaikayhteensä / Kokonaistyöaika (%)</b>	<b>81,71</b>	

Taulukko 3. Tehty työaika ja kokonaispalkkasumma

<b>Kokonaispalkkasumma (€)</b>	<b>2 567 573,18</b>	<b>100 %</b>
- vuosilomakulut + lomarahat (€)	343 354,80	13,4
- Sairaus- ja tapaturmapoissaolokulut (€)	102 171,30	4,0
- muut lakisääteiset vapaat (€)	11 378,00	0,4
+ ylityöt ja lisätyöt (€)	2 327,59	0,1
<b>Tehdyn työajan palkat (€)</b>	<b>2 112 996,67</b>	
<b>Tehdyn työajan palkat / Kokonaispalkkasumma (%)</b>	<b>82,30</b>	

Kokonaistyöaika saatiin laskemalla jokaisen työntekijän viikkotuntimäärä sillä viikkomäärällä, jonka työntekijä oli ollut kalenterivuoden aikana töissä Etelä-Pohjanmaan Sosiaalipsykiatrisella yhdistyksellä. Kokopäiväisiä vakituisia organisaatiossa työskenteli vuoden aikana 71 kpl (kokonaistyöaika 141 219 tuntia), vakituisia osa-aikaisia 2 kpl (kokonaistyöaika 2 730 tuntia), kesken vuoden lähteneitä vakituisia 4 kpl (kokonaistyöaika 4253 tuntia), koko vuoden työskennelleitä määräaikaisia 6 kpl (kokonaistyöaika 11 934 tuntia), vajaan vuoden työskennelleitä määräaikaisia 7 kpl (kokonaistyöaika 6 945 tuntia) ja määräaikaisia osa-aikaisia 7 kpl (kokonaistyöaika 8 188 tuntia). Tehdyn työajan näkyviin saamiseksi kokonaistyöajasta vähennettiin kaikki poissaolot ja lisättiin tehdyt ylityö- ja lisätyötunnit. Muut lakisääteiset vapaat muodostuivat äitiyslomista (2374 tuntia), isyyslomista (115 tuntia), opintovapaista (917 tuntia) ja kuntoutukseen käytetyistä päivistä (191 tuntia).

Vuosilomat olivat kertyneet työntekijöille seuraavasti:

- 1 viikko 6 henkilöllä
- 2 viikkoa 11 henkilöllä
- 3 viikkoa 3 henkilöä
- 4 viikkoa 3 henkilöä
- 5 viikkoa 1 henkilö
- 6 viikkoa 56 henkilöä
- 7 viikkoa 11 henkilöä

Sairaus- ja tapaturmapoissaolot sisälsivät normaaleista sairastapauksista johtuvien poissaolojen lisäksi kuudesta tapaturmasta johtuvia poissaoloja. Lapsen sairaudesta johtuvien poissaolojen osuus poissaoloista oli 816,5 tuntia. Muutoin tarkempaa erottelua sairauspoissaolojen syistä ei ollut organisaatiolla saatavissa. Alla olevan taulukon perusteella voitiin kuitenkin sanoa, miten sairauspoissaolotunnit olivat jakaantuneet vuoden ajalle. Selkeästi eniten sairauspoissaoloja oli lokakuussa, jolloin sairauspoissaolotunteja kertyi jopa 1 349,5 tuntia. Vähiten sairastettiin heinäkuussa, jolloin sairauspoissaolotunteja kertyi yli puolet vähemmän kuin lokakuussa, 564,5 tuntia.

Taulukko 4. Sairauspoissolojen määrät v.2008

	Päivät	Tunnit
Tammikuu	94	717
Helmikuu	119	907,5
Maaliskuu	152	1 160
Huhtikuu	92	702,5
Toukokuu	89,5	681
Kesäkuu	99,5	757,5
Heinäkuu	74	564,5
Elokuu	106	807
Syyskuu	130,5	994
Lokakuu	177	1 349,5
Marraskuu	130	991
Joulukuu	132,5	1 009,5

Välillisiä työvoimakustannuksia kertyi vuonna 2008 yhteensä 577 331, 58 euroa. Välilliset työvoimakustannukset pitivät sisällään työnantajan lakisääteiset sosiaaliturva-, työeläke-, työttömyysvakuutus-, tapaturmavakuutus sekä ryhmähenkivakuutusmaksut. Lisäksi välillisiin työvoimakustannuksiin sisältyi 16 162,72 € lisäelä-

keturvamaksua, joka oli otettu organisaation palvelukseen ennen 24.2.1994 tulleille henkilöille. Välillisiä työvoimakustannuksia kertyi vuonna 2008 yhteensä 577331,58 euroa.

Taulukko 5. Henkilöstön vaihtuvuus v. 2008

Henkilöstö 31.12.2008	Lähteneet	Tulleet	Muutos
92	13	8	-5

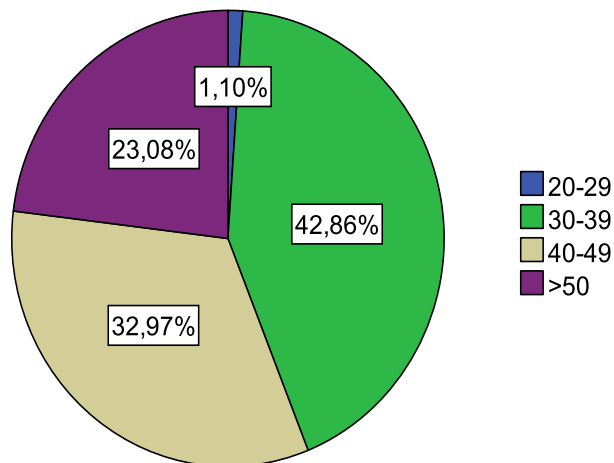
Henkilöstön vaihtuvuutta tarkasteltaessa mukaan ei otettu sijaisia, joita organisaatiossa työskentelee paljon ja miltei kaikki heistä tulevat ja lähtevät saman vuoden aikana. Vakituinen henkilöstö oli vähentynyt vuoden 2008 aikana neljällä työntekijällä. Määräaikaisten työntekijöiden määrä oli vuoden aikana vähentynyt yhdellä työntekijällä. Lähteneistä työntekijöistä 9 oli ollut määräaikaisia ja 4 vakituisia. Tulleet työntekijät olivat kaikki määräaikaisia. Eläkkeelle ei vuonna 2008 siirtynyt kukaan.

Henkilöstön tehokkuutta tarkasteltiin laskemalla, miten paljon liikevaihtoa kertyi kutakin maksettua työtuntia kohden. Vuonna 2008 liikevaihtoa kertyi 4 418 285,84 euroa (varsinaisen toiminnan tuotot). Vuonna 2008 liikevaihto suhteessa maksettuun työaikaan (4 418 285,84 € / 143 217 tuntia) oli 30,85 € / tunti.

## 7.2 Henkilöstön yksilöominaisuudet – laadullinen ulottuvuus

Henkilöstön yksilöominaisuuksia tarkasteltaessa, mukaan otettiin vain organisaation vakituinen ja määräaikainen henkilöstö, koska sijaiset ja sijaistilanteet vaihtuivat jatkuvasti. Henkilöstön yksilöominaisuuksien tarkastelun ulkopuolelle jäivät myös ne työntekijät, jotka olivat lähteneet ennen toukokuuta 2008 ja ne, jotka olivat tulleet toukokuun 2008 jälkeen. Näitä työntekijöitä oli 6 kpl. Jotta saatiin mahdollisimman tarkat kuvaukset yksilöominaisuuksista, eroteltiin sukupuolittaiset ja-kaumat omiksi jakaumiksi.





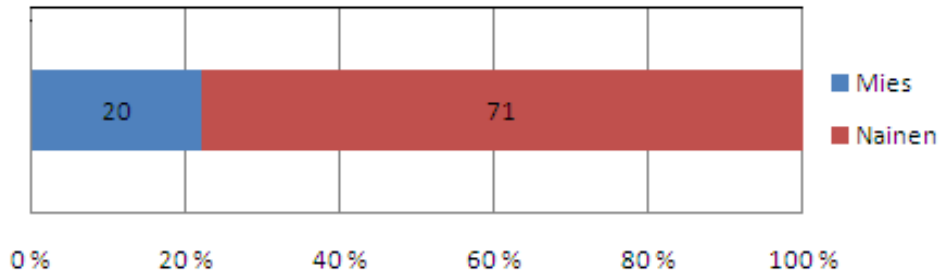
Kuvio 4. Henkilöstön ikäjakauma

Organisaation henkilöstöstä vain hyvin pieni osa (yksi henkilö) oli alle 30 -vuotiaita. Tämä on melko poikkeuksellista näin suuren organisaation kohdalla. Organisaation vaihtuvuus oli kuitenkin melko pieni, joten voitiin olettaa pienen vaihtuvuuden olleen osasyllinen nuorten työntekijöiden vähyyteen. Sukupuolittaisia eroja ei ollut havaittavissa ikäjakauman perusteella.

Taulukko 6. Naisten ja miesten ikäjakauma

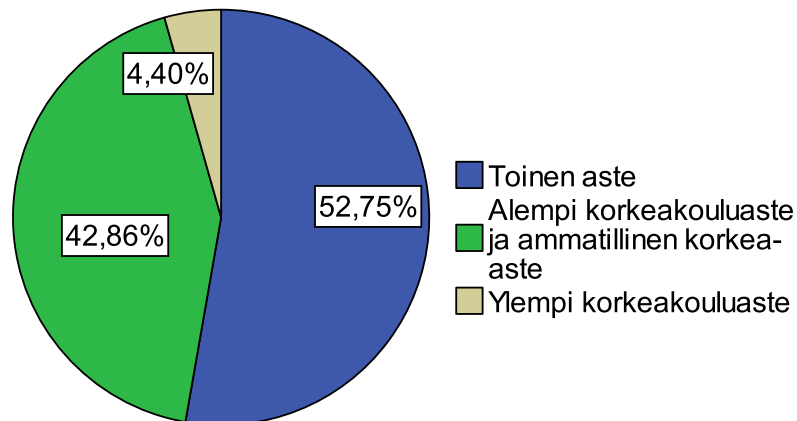
Ikäjakauma	Miehet	%	Naiset	%
20- 29	0	0	1	1,4
30- 39	10	50	29	40,8
40- 49	7	35	23	32,4
>50	3	15	18	25,4
Yhteensä	20	100	71	100

Naisten ja miesten ikäjakaumat eivät juuri eronneet toisistaan. Ainut ero naisten ja miesten väliltä löytyi, kun tarkasteltiin yli viisikymmentävuotiaiden työntekijöiden sukupuolta. Organisaation naistyöntekijöistä neljäsosa oli yli viisikymmentävuotiaita, kun samanikäisiä miestyöntekijöitä oli vain 15 %. Ero ei kuitenkaan ollut merkittävä.



Kuvio 5. Henkilöstön sukupuolijakauma

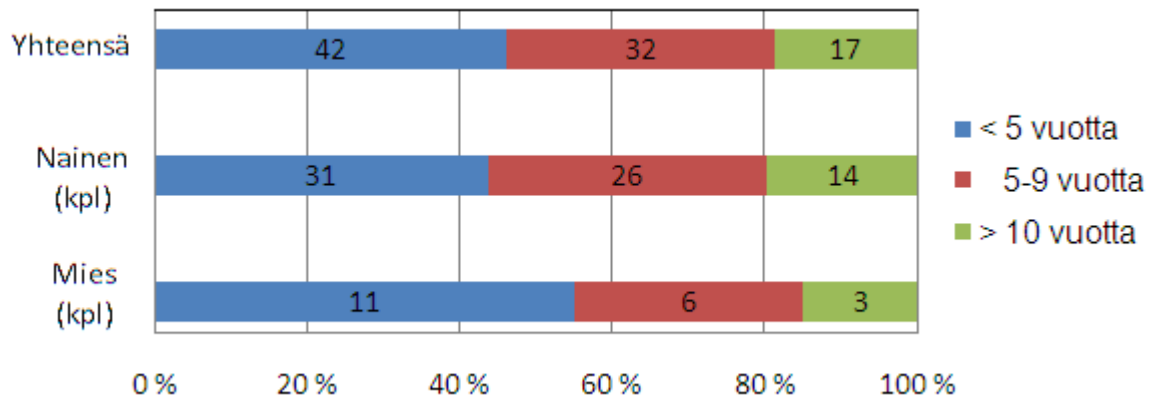
Vuonna 2008 organisaatiossa työskenteli 20 miestä (22 %) ja naisia 71 (78 %). Reilu viidennes organisaation työntekijöistä oli miehiä. Sukupuolijakauma organisaatiossa oli melko vino, mutta heijasti yleistä tilannetta sosiaali- ja terveysalalla.



Kuvio 6. Henkilöstön koulutustaso

Suurimmalla osalla (52,75 %) organisaation henkilöstöllä oli toisen asteen koulutus. Toisen asteen koulutuksen käyneistä suurin osa oli lähihoitajia ja mielenterveyshoitajia. Toiseksi suurin ryhmä (42,86 %) henkilöstöstä oli alemman korkeakouluasteen ja ammatillisen korkeasteen läpikäyneet. Tätä ryhmää edustivat muun muassa sairaanhoitajat, sosionomit (AMK) ja toimintaterapeutit. Organisaatiossa toimi myös pieni joukko (4,4 %) ylempään korkeakouluasteen edustajia, jotka olivat suorittaneet maisterin tutkinnon. Kuviossa ei ole otettu huomioon organisaatiossa palkkatuella työskentelevien henkilöiden koulutuksia. Nämä henkilöt työskentelivät

muun muassa avustavissa keittiö- ja siivoustehtävissä. Heillä harvoin oli taustalla työtehtäväänsä liittyvä koulutus.



Kuvio 7. Henkilöstön palveluksessaoloaika

Sukupuolittaiset palveluksessaoloajat olivat melko samansuuntaiset, mutta pieni ero oli nähtävissä alle viisi vuotta työskennelleiden kohdalla. Miltei 60 % miestyöntekijöistä oli työskennellyt organisaatiossa alle viisi vuotta, kun vastaavasti naisista alle viisi vuotta työskennelleitä oli reilu 40 %. Suurin osa henkilöstöstä oli työskennellyt organisaatiossa alle viisi vuotta.

Työministeriön henkilöstötilinpäätöksen sovellusmallissa henkilöstöinvestointeja ovat työterveyspalvelut, koulutus ja kehittäminen. Työterveyspalvelut Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys osti Suomen Terveystalolta. Vuonna 2008 työterveyshuoltokulut olivat 27 138,95 €. Kun summa jaettiin henkilöstön määrällä (vakituinen ja määräaikainen henkilöstö = 97), saatiin yhden työntekijän työterveyspalvelujen hinnaksi noin 280 €.

Koulutus- ja kehittämiskuluja oli vuonna 2008 yhteensä 48 030,90 €, joka sisälsi 25 868,50 € pelkkiä koulutus- ja kurssipäivämaksuja. Summa ei sisältänyt muun muassa koulutusajalta maksettuja palkkoja eikä matkakorvauksia koulutuksesta koituvista matkoista. Koulutukseen ja kehittämiseen organisaatio käytti vuoden aikana 495 € yhtä työntekijää kohden. Summa ei kuitenkaan todellisuudessa jakautunut täysin tasapuolisesti henkilöstön kesken. Henkilöstö oli käynyt eri määrän

eripituisia ja erihintaisia koulutuksia. Koulutuksien hinnat olivat vaihdelleet 0 eurosta 1 793,40 euroon.

Koulutusta järjestivät muun muassa:

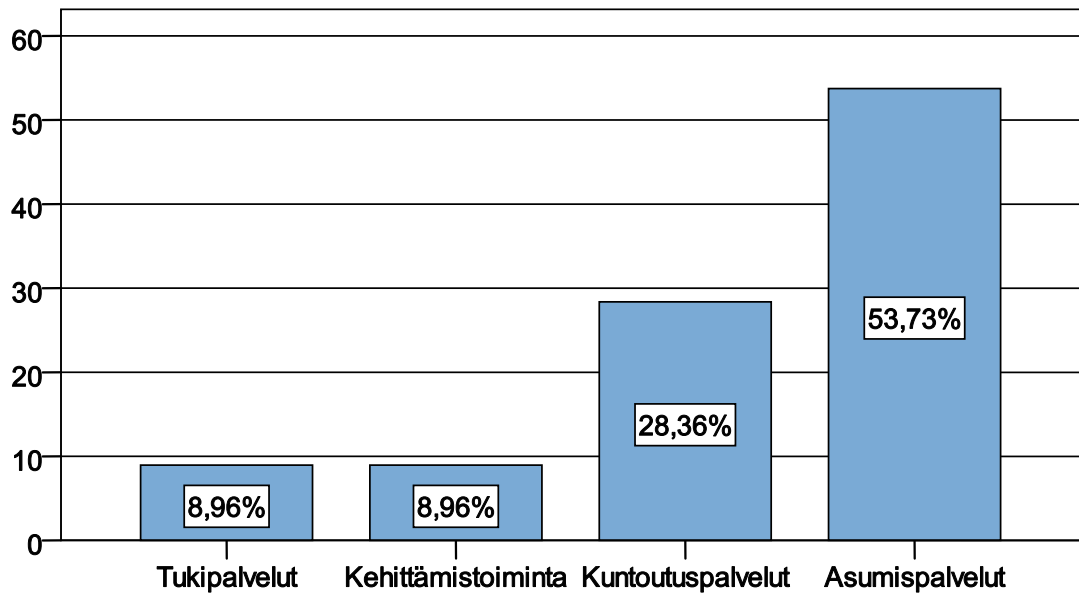
- Organisaatio itse
- Jyväskylän Koulutuskeskus OY
- Etelä-Pohjanmaan Opisto
- Keski-Pohjanmaan kesäyliopisto
- VATES- säätiö
- Työturvallisuuskeskus
- Seinäjoen Ammattikorkeakoulu
- Labquality Group
- Omaiset mielenterveystyön tukena Etelä-Pohjanmaa ry
- Mielenterveyden keskusliitto
- Koulutuskeskus Sedu

### **7.3 Työyhteisön tilan kuvaus**

Kuten vuonna 2001 tehdyssä henkilöstötilinpäätöksessä, myös tässä yhteydessä työyhteisön tilaa selvitettiin henkilöstön työhyvinvointikyselyn (Liite 1.) avulla. Kyselyitä jaettiin yhteensä 84 kpl, joihin vastauksia saatiin 67 kpl. Vastausprosentti oli tällöin 79,76 %. Kysely oli tiukasti strukturoitu kysely, jossa oli selkeät vastausvaihtoehdot. Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, lähes eri mieltä, lähes samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Lähes samaa mieltä ja täysin samaa mieltä edustivat jokaisen kysymyksen/ väitteen kohdalla positiivista kantaa kysytyyn asiaan, kun taas vaihtoehdot täysin eri mieltä ja lähes eri mieltä edustivat negatiivista kantaa.

Henkilöstökyselyn vastaukset olivat kaikkien kysymysten osalta hyvin samansuuntaisia. Tämän vuoksi poimin opinnäytetyöhöni vain ääripäät. Eli ne työhyvinvointiin liittyvät asiat, jotka työhyvinvointikyselyssä erottuivat joko vahvuuksina tai heikkouksina. Tässä kohtaa kuitenkin voidaan jo todeta, että heikkoudet - sana on liioittelea tässä yhteydessä, koska pääpiirteittäin koko organisaation henkilöstö oli tyytyväistä työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Vahvuuksina näin kysytyt asiat, joihin jokainen henkilöstön jäsen oli vastannut positiivisen kannan, eli oli asian kanssa täysin samaa mieltä tai lähes samaa mieltä. Heikkouksien löytäminen olikin vaikeampaa. Heikkouksiksi kyselyn perusteella kuitenkin listasin asiat, joihin alle 95 % vastanneista oli ilmaissut positiivisen kannan. Vaikka 95 % oli erittäin korkea osuus positiivisen kannan edustajia, oli se oleellinen raja aineiston perusteella heikompia työhyvinvointiin liittyviä alueita etsittäessä.

Koska toinen tutkimuskysymyksistäni (ks. s. 10) liittyi vastuualueittaisiin eroihin, analysoin vastauksia myös vastuualueittain. Vastuualueet olivat myös ainoa mahdollinen taustamuuttuja tämän tutkimuksen ja kyselyn kohdalla. 54 % vastaajista kuului asumispalveluiden vastuualueeseen, ollen näin suurin ryhmä vastaajien joukossa. Seuraavaksi suurimpina vastaajajoukossa näkyivät kuntoutuspalvelujen työntekijät, joiden osuus vastanneista oli 28 %. Tukipalvelujen ja kehittämistoiminnan vastuualueiden työntekijät edustivat kyselyyn vastanneista pienimpiä ryhmiä, molemmat 9 %:n voimalla.



Kuvio 8. Vastuualueet organisaatiossa

Vastausprosentit suhteessa erikseen kuhunkin vastuualueeseen näyttivät, että vastanneet edustivat melko suurta ja kattavaa joukkoa yhdistyksen henkilöstöstä.

Taulukko 7. Vastaajien määrä vastuualueittain

	Hlö määrä	Vastausten määrä	Vastausprosentti
Asumispalvelut	43	36	83,72
Kuntoutuspalvelut	27	19	70,37
Kehittämistoiminta	8	6	75
Tukipalvelut	6	6	100

Kyselyyn sisältyi myös avoimia kysymyksiä (3 kpl). Avoimet kysymykset antavatkin enemmän osviittaa niin vahvuuksista kuin kehittämisen kohteista. Avoimet kysymykset olivat:

- Aiheuttaako työssäsi jokin asia stressiä?
- Mistä saat työssäsi tyydytystä, iloa ja voimaa?
- Mitä kehittämisideoita sinulla on yhdistyksen toimintaan?

### 7.3.1 Henkilöstökyselyn tuloksia

**Fyysinen hyvinvointi.** Fyysisen hyvinvointinsa organisaation työntekijät kokivat hyväksi. Erityisen hyviä tuloksia työntekijät antoivat väittämiin; ”koen suoriutuvani fyysisesti hyvin työtehtävistäni” ja ”koen itseni fyysisesti hyvinvoivaksi”. Näihin väittämiin työntekijät antoivat kaikki vastauksen täysin samaa mieltä tai lähes samaa mieltä.

Vastuualueittaisia eroja löytyi fyysiseen hyvinvointiin liittyen hyvin vähän. Ainoana poikkeuksena voitaneen mainita väittämä ”koen itseni terveeksi suhteessa ikäryhmääni”. Kyselyn perusteella tukipalvelujen vastualueen työntekijät kokivat itsensä terveemmiksi kuin muiden vastualueiden edustajat. Tukipalvelujen vastualueen työntekijät olivat kaikki kyseisen väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

Taulukko 8. Koen itseni terveeksi suhteessa ikäryhmääni

	Lähes eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Asumispalvelut	1 2,8 %	10 27,8 %	25 69,4 %	36 100 %
Kuntoutuspalvelut	1 5,3 %	6 31,6 %	12 63,2 %	19 100 %
Kehittämistoiminta	0 0 %	1 16,7 %	5 83,3 %	6 100 %
Tukipalvelut	0 0 %	0 0 %	6 100 %	6 100 %
Yhteensä	2 3 %	17 25,4 %	48 71,6 %	67 100 %

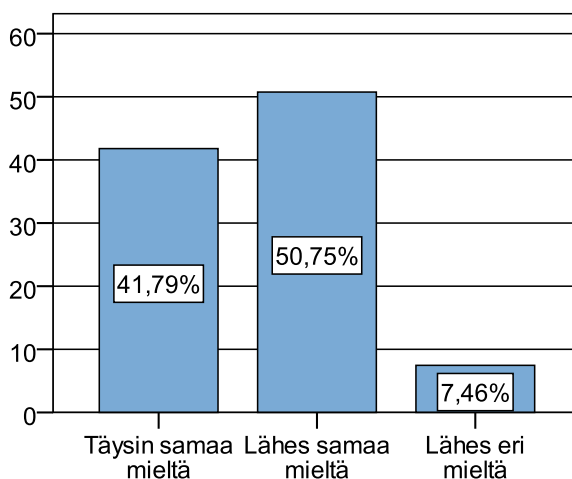
**Psyykinen hyvinvointi.** Psykkisesti työntekijät kokivat itsensä pääsääntöisesti hyvinvoiviksi ja työkykyisiksi. Elämänhallintataidot ovat jokaisella hallussa ja jokainen pyrkii myös kehittymään työssään. Kyselyn perusteella organisaation työntekijät:

- ovat tasapainossa itsensä ja ympäristön kanssa
- osaavat laittaa asiat tärkeysjärjestykseen

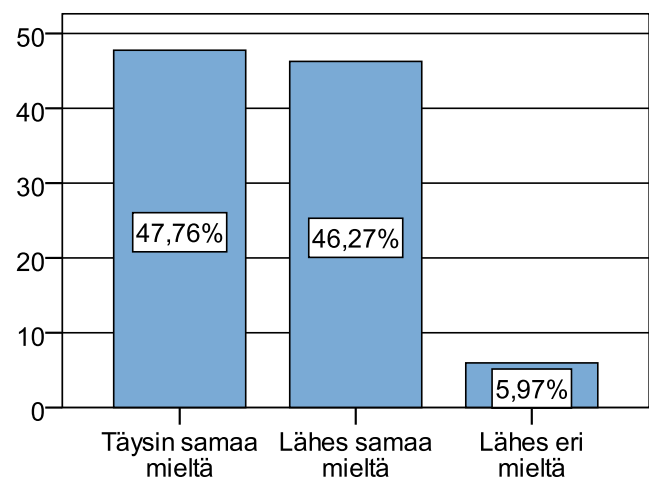
- suhtautuvat työhönsä myönteisesti
- pyrkivät saavuttamaan työlleen asettamia tavoitteita
- omaavat halun oppia uutta
- pyrkivät oppimaan virheistään
- osaavat iloita onnistumisista ja
- kokevat psyykkisen työkykynsä olevan hyvä

Kaikki työntekijät vastasivat edellä mainittuihin asioihin liittyviin väittämiin joko täysin samaa mieltä tai lähes samaa mieltä. (Liite 2.)

Kuitenkin työntekijät vastasivat väitteisiin ”työni kuormittaa minua sopivasti” ja ”Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni” negatiivisemmin kuin muihin väitteisiin. Työ kuormittaa joitakin työntekijöitä ajoittain joko liikaa tai liian vähän. Kysymyksen asettelusta johtuen, on mahdoton sanoa, kummasta syystä työntekijät ovat vastanneet, kuten ovat vastanneet. Lisäksi jotkut työntekijät kokevat vaikuttamismahdollisuutensa liian vähäiseksi työasioissa.



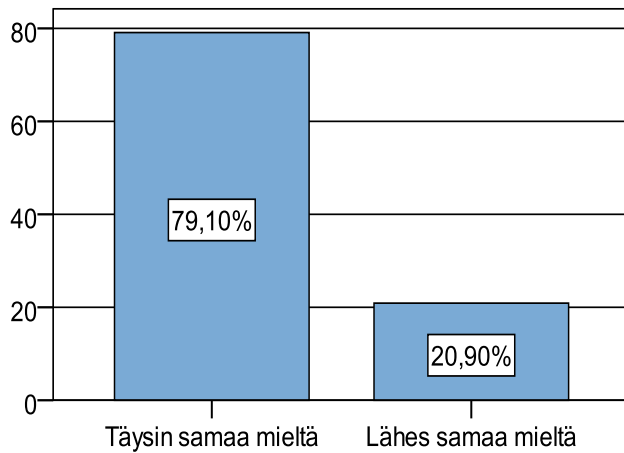
Kuvio 9. Työni kuormittaa minua sopivasti



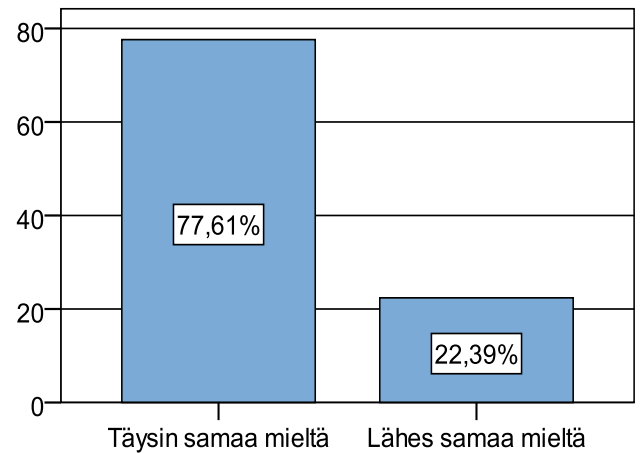
Kuvio 10. Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni



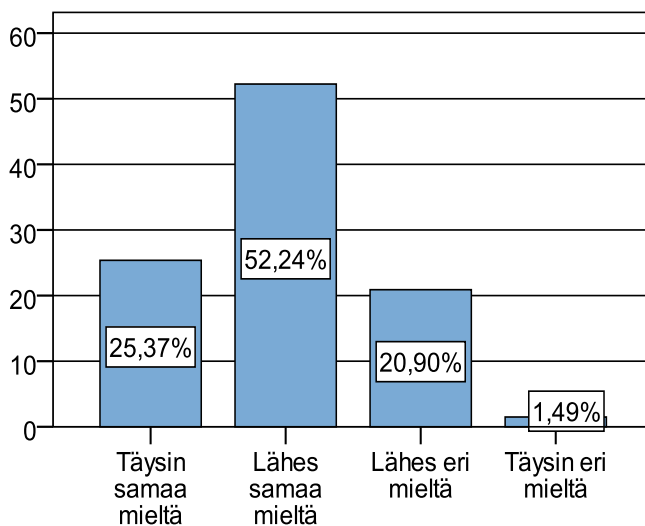
**Sosiaalinen hyvinvointi.** Sosiaalista hyvinvointia ja työyhteisöön liittyviä asioita tarkastellessa löytyy vähemmän asioita, jotka kaikki näkevät olevan mallillaan. Jokainen työntekijä kokee olevansa avarakatseinen muita ihmisiä kohtaan sekä reilu ja oikeudenmukainen työkaveri. Yhteishenki ja ilmapiiri työpaikoilla vaikuttaa toimivalta ja hyvältä. Puutteita kuitenkin koetaan olevan palautteen antamisessa, niin hyvistä työsuorituksista kuin kehittämisen kohteistakin.



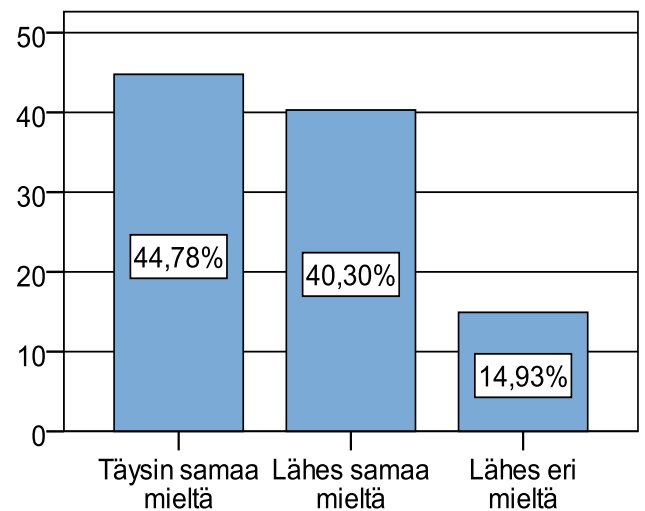
Kuvio 11. Suhtaudun avarakatseisesti muihin ihmisiin



Kuvio 12. Olen reilu ja oikeudenmukainen työkaveri



Kuvio 13. Saan korjaavaa palautetta kehittämisen tarpeista työsuorituksistani



Kuvio 14. Saan palautetta hyvistä työsuorituksista

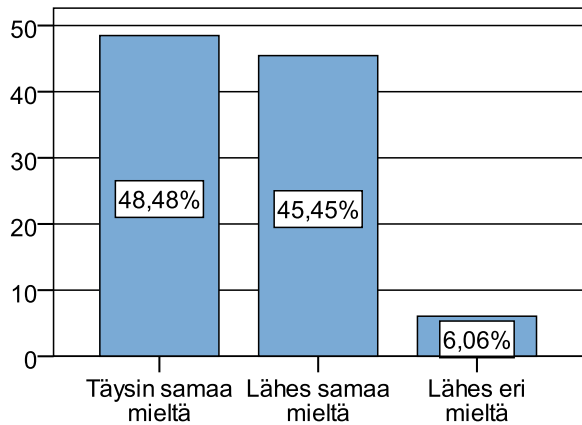
**Ammatillinen hyvinvointi.** Kyselyn perusteella työntekijät eivät ole yhtä tyytyväisiä työn organisointiin, kuin muihin työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Osa työntekijöistä kokee, että työtehtäviä jaetaan työyhteisössä epätyytyttävällä tavalla. Lisäksi jotkut henkilöstön jäsenet kokevat, että työtehtävät eivät muodosta johdonmukaista ja järkevää kokonaisuutta. Työ saatetaan joskus myös kokea liian haasteellisena tai haasteettomana. Kysymyksen asettelusta johtuen, on mahdoton sanoa, kummasta syystä tyytymättömyys työn haasteisiin johtuu. Työ koetaan kuitenkin mielekkääksi ja siihen ollaan sitoutuneita. Lisäksi työntekijät yrittävät itse kehittää parempia menetelmiä työn suorittamiseen. Miltei kaikki ovat ylpeitä työstään ja työpaikastaan. (Liite 3.)

Vastuualueittaisia eroja löytyy jonkin verran työn organisointiin liittyvissä väitteissä. Kehittämistoiminnan vastuualueen työntekijät ovat muita useammin tyytyväisiä työn vaativuuteen. Heistä 80 % (4 kpl.) oli väitteen ”olen tyytyväinen työni vaativuuteen” kanssa täysin samaa mieltä. Vastaavasti muut vastuualueet ovat valinneet useimmiten vastausvaihtoehdon ”lähes samaa mieltä”.

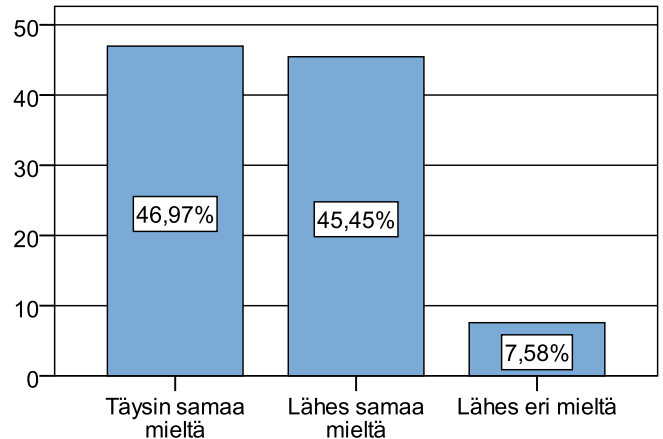
Taulukko 9. Olen tyytyväinen työni vaativuuteen

	Lähes eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Asumispalvelut	2 5,6 %	19 52,8 %	15 41,7 %	36 100 %
Kuntoutuspalvelut	0 0 %	10 52,6 %	9 47,4 %	19 100 %
Kehittämistoiminta	0 0 %	1 20 %	4 80 %	5 100 %
Tukipalvelut	0 0 %	4 66,7 %	2 33,3 %	6 100 %
Yhteensä	2 3 %	34 51,5 %	30 45,5 %	66 100 %

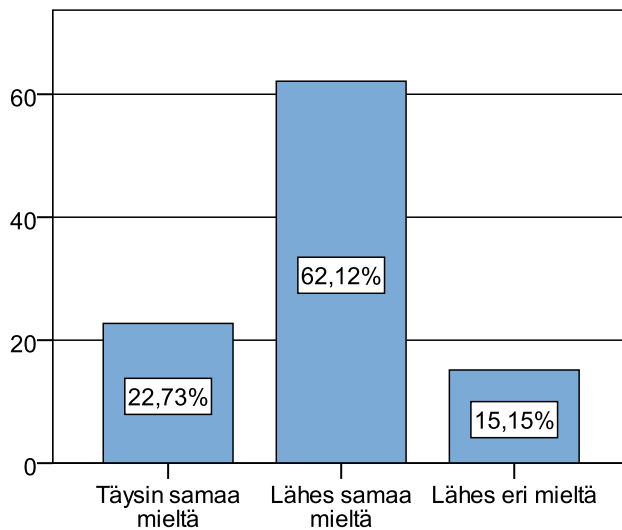
**Arvot ja toimintatavat.** Organisaation tasolla toiminta saa paikoin hieman kielteisempää palautetta, kun kysytään sisäisen tiedottamisen toimivuudesta, henkilöstön näkemysten arvostamisesta/kuulemisesta ja työnantajan luotettavuudesta. Osa työntekijöistä kokee myös, että yhdistyksen määritellyt arvot eivät toteudu käytännössä niin laajasti, kuin niiden tulisi toteutua.



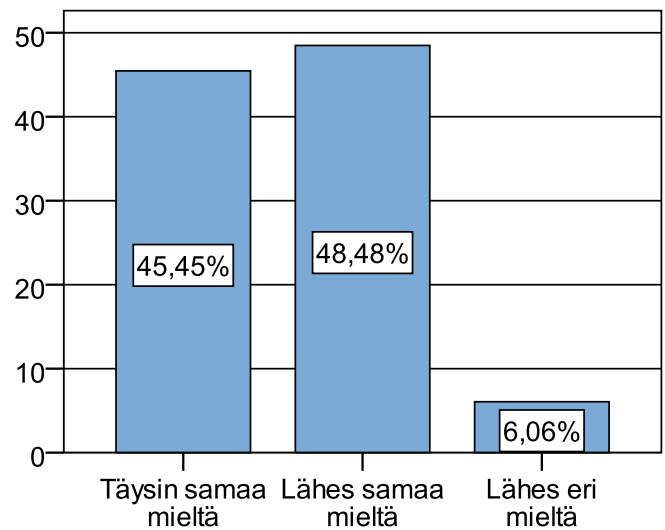
Kuvio 15. Yhdistyksen määritellyt arvot toteutuvat käytännössä



Kuvio 16. Olen tyytyväinen yhdistyksen sisäiseen tiedottamiseen



Kuvio 17. Yhdistyksen toiminnassa kuullaan henkilöstön näkemyksiä



Kuvio 18. Yhdistys on työnantajana luotettava

Asumis- ja kuntoutuspalvelujen vastuualueiden työntekijät kokevat muita vastuualueita huonommaksi organisaation sisäisen tiedottamisen. Samojen vastuualuei-

den työntekijät myös kokevat muita useammin henkilöstön näkemyksiä kuultavan liian vähän/ harvoin. Asumispalveluiden vastuualueen työntekijöistä hieman yli 8 % ja kuntoutuspalvelujen työntekijöistä reilu 10 % kokee jonkin veran ongelmia organisaation sisäisessä tiedottamisessa. Väitteeseen ”olen tyytyväinen yhdistyksen sisäiseen tiedottamiseen”, he vastaavat vaihtoehdon ”lähes eri mieltä”. Väitteeseen ”yhdistyksen toiminnassa kuullaan henkilöstön näkemyksiä” noin 14 % asumispalveluiden vastuualueen työntekijöistä ja kuntoutuspalveluiden työntekijöistä hieman yli 26 % vastasi ”lähes eri mieltä”.

Taulukko 10. Olen tyytyväinen yhdistyksen sisäiseen tiedottamiseen

	Lähes eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Asumispalvelut	3 8,3 %	18 50 %	15 41,7 %	36 100 %
Kuntoutuspalvelut	2 10,5 %	8 42,1 %	9 47,4 %	19 100 %
Kehittämistoiminta	0 0 %	2 40 %	3 60 %	5 100 %
Tukipalvelut	0 0 %	2 33,3 %	4 66,7 %	6 100 %
Yhteensä	5 7,6 %	30 45,5 %	31 47 %	66 100 %

Taulukko 11. Yhdistyksen toiminnassa kuullaan henkilöstön näkemyksiä

	Lähes eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Asumispalvelut	5 13,9 %	23 63,9 %	8 22,2 %	36 100 %
Kuntoutuspalvelut	5 26,3 %	11 57,9 %	3 15,8 %	19 100 %
Kehittämistoiminta	0 0 %	3 60 %	2 40 %	5 100 %
Tukipalvelut	0 0 %	4 66,7 %	2 33,3 %	6 100 %
Yhteensä	10 15,2 %	41 62,1 %	15 22,7 %	66 100 %

### 7.3.2 Kyselyn avoimet kysymykset

Vastuualueittain koko kyselyyn vastasi 36 asumispalveluiden työntekijää, 19 kuntoutuspalvelujen työntekijää, kehittämistoiminnan 6 työntekijää ja tukipalvelujen 6 työntekijää. Kaikki eivät kuitenkaan vastanneet avoimiin kysymyksiin. Avoimet kysymykset antavat kuitenkin enemmän tietoa henkilöstön näkemyksistä niin kehittämisen kohteista, ilon aiheista ja siitä, mikä työssä aiheuttaa stressiä.

Kysymykset olivat ”aiheuttaako työssäsi jokin asia stressiä?”, ”mistä saat työssäsi tyydytystä, iloa ja voimaa?” ja ”mitä kehittämisideoita sinulla on yhdistyksen toimintaan?”. Ensimmäiseen kysymykseen vastasi 17 asumispalveluiden työntekijää, 11 kuntoutuspalvelujen työntekijää, 3 kehittämistoiminnan työntekijää ja 2 tukipalvelujen työntekijää. Yhteensä ensimmäiseen kysymykseen vastasi 49 prosenttia työntekijöistä.

Työntekijöistä yhteensä 71 prosenttia vastasi kysymykseen ”mistä saat työssäsi tyydytystä, iloa ja voimaa?”. Vastaukset jakaantuivat vastuualueiden kesken seuraavasti: 23 asumispalveluiden työntekijää, 17 kuntoutuspalveluiden työntekijää, 5 kehittämistoiminnan työntekijää ja 3 tukipalveluiden työntekijää. Tähän kysymykseen henkilöstön jäsenet vastasivat ahkerimmin.

Viimeiseen kysymykseen, eli ”mitä kehittämisideoita sinulla on yhdistyksen toimintaan?”, vastasi organisaation työntekijöistä yhteensä 36 prosenttia. asumispalveluiden työntekijöistä tähän kysymykseen vastasi 15 henkilöä, kuntoutuspalveluiden työntekijöistä 6 henkilöä ja kehittämistoiminnan työntekijöistä 3 henkilöä. Tukipalveluiden työntekijöistä kukaan ei vastannut kyseessä olevaan kysymykseen.

Myös avoimien kysymyksien vastaukset olivat vastuualueiden kesken hyvin samansuuntaisia. Kaikissa vastuualueissa koettiin kiirettä ja ajan puutetta. Vastauksissa ilmeni muun muassa ajan puute toimistotöihin, henkilökunnan vähyyys suhteessa työmäärään ja tekemättömät työt sekä pitkäksi venyvät työpäivät stressin

aiheuttajina. Lisäksi asumispalvelujen, kuntoutuspalvelujen ja tukipalvelujen vastuualueissa koettiin stressin aiheuttajaksi vaikeat asiakkaat ja asiakastilanteet.

Huoli tulevaisuudesta ja työn jatkuvuudesta koettiin myös suurena stressin aiheuttajana. Tämän suuntaisia vastauksia antoivat asumispalvelujen, kuntoutuspalvelujen ja kehittämistoiminnan työntekijät. Samojen vastuualueiden työntekijät kokivat myös esimiehen toimenkuvan epäselvyyden ja hänen liian vähäisen tukensa aiheuttavan työssä stressiä. Uusien asioiden opettelu, toiminnan kehittäminen ja muutokset toimintatapojen ohjeistuksissa sekä henkilöstössä koettiin stressiä aiheuttaviksi tekijöiksi asumispalvelujen ja kuntoutuspalvelujen vastuualueiden sisällä. Kuntoutuspalvelujen vastuualueen työntekijöistä osa koki myös asetettuihin vaatimuksiin vastaamisen ja maksajan taholta tulevat tulosodotukset stressaaviksi. Yksittäisten työntekijöiden vastauksissa stressin aiheuttajia olivat muun muassa ongelmat yhteistyötahojen kanssa, yksikön toiminta-ajatuksen hämärtyminen, työn fyysinen kuormittavuus, palkkaus suhteessa työmäärään ja avotyöpaikkojen huono saatavuus. Neljä ensimmäistä oli asumispalvelujen työntekijöiden vastauksia ja viimeinen kuntoutuspalvelujen työntekijän vastaus.

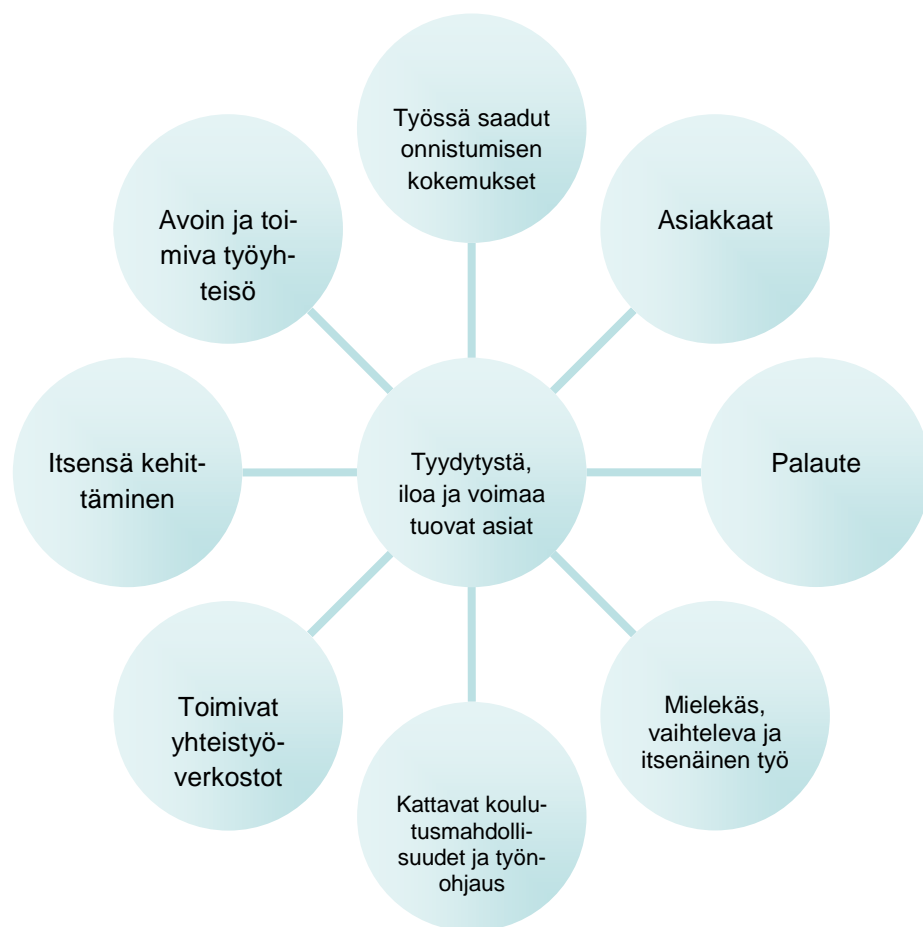


Kuvio 19. Stressin aiheuttajat työssä

Vaikka stressin aiheuttajia tuntui olevan melko paljon, oli myös tyydytystä, iloa ja voimaa antavia tekijöitä paljon. Miltei kaikki avoimiin kysymyksiin vastanneet nimesivät avoimen ja toimivan työyhteisön sekä työkaverit voimaa antaviksi tekijöiksi. Lisäksi edellä mainittuihin asioihin liittyen toisilta saatu tuki, kannustus ja huumori näkyivät vastauksissa ilon tuojina. Kaikkien vastualueiden työntekijöistä löytyi myös niitä jotka vastasivat omien ja asiakkaiden onnistumisten antavan tyydytystä ja iloa työssä. Suosittu vastaus oli asiakkaiden onnistumisten lisäksi asiakkaat ja asiakastyö itsessään.

Palautte, niin positiivinen kuin rakentavakin, oli monelle vastaajalle tärkeä tyydytystä antava asia. Palautetta toivottiin niin asiakkailta, omaisilta, yhteistyötahoilta kuin esimiehiltäkin. Palautteeseen viitattiin asumispalvelujen, kuntoutuspalvelujen ja

kehittämistoiminnan työntekijöiden vastauksissa. Osa kuntoutuspalveluiden ja asumispalveluiden työntekijöistä piti myös itse työtä voimaa antavana, kun se oli vaihtelevaa, itsenäistä sekä työmäärältään ja vastuullisuudeltaan sopivaa. Samojen vastualueiden työntekijät kokivat kattavien koulutusmahdollisuuksien, työnohjauksen ja itsensä kehittämisen voimaa ja iloa antaviksi tekijöiksi. Asumispalveluiden työntekijät listasivat lisäksi hyviksi asioiksi toimivat yhteistyökanavat sekä tuki- ja yhteistyöverkostot organisaation sisällä.



Kuvio 20. Tyydytystä, iloa ja voimaa antavat tekijät työssä

Kaikista niukimmin työntekijät vastasivat kehittämisideoita koskevaan kysymykseen. Tämän kysymyksen vastaukset olivat myös vähiten yhdensuuntaiset vas-



tuualueiden välillä. Joitain yhtäläisyyksiä kuitenkin löytyi. Kuntoutuspalvelujen ja kehittämistoiminnan työntekijöistä osa kokisi hyväksi johtoryhmän jäsenten työtaakan jakamisen, esimerkiksi palkkaamalla heidän rinnalleen yhden työntekijän lisää. Asumispalveluiden ja kuntoutuspalveluiden työntekijöiden vastauksista taas nousi esille palautteen saamisen tärkeys ja sen enenevä tarve. Samojen vastuualueiden työntekijöistä osa koki myös tarpeelliseksi asiakaskunnan tiukemman rajauksen yksiköiden perustehtävän linjassa.

Vastuualueiden työntekijöiden vastaukset poikkesivat kuitenkin melko paljon toisistaan. Asumispalvelujen työntekijät kaipaavat lisää tukea vastuualuepäälliköltään yksiköissä käyntien muodossa sekä hänen toimenkuvansa selkiyttämistä. Lisäksi he toivoivat johtoryhmän toiminnan olevan läpinäkyvämpää ja avoimempaa. Kuntoutuspalvelujen työntekijät toivovat enemmän koulutustarjontaa ja tasavertaisempia mahdollisuuksia koulutukseen osallistumiseen. Kehittämistoiminnan työntekijöiden vastauksissa näkyivät itsenäisen työn vaikutukset. Heistä osa toivoi enemmän aikaa yhteisiin palavereihin ja enemmän tiimityötä. Tukipalvelun työntekijöistä kukaan ei vastannut kyseessä olevaan kysymykseen.



Kuvio 21. Työntekijöiden kehittämisideat

### 7.3.3 Henkilöstön palaute työhyvinvointikyselystä

Työhyvinvointikyselyn jälkeen henkilöstöltä kysyttiin epävirallista palautetta kyselyn sisällöstä ja rakenteesta. Palautteen antaminen ei kuitenkaan ollut pakollista. Muutamia palautteita kyselylomakkeesta saatiin. Kyselylomake sai kritiikkiä muun muassa siitä, että syyt vastauksiin jäivät epäselviksi, koska tilaa vastauksen selittämiseksi ei ole annettu. Henkilöstön mielestä tulisi olla mahdollisuus selittää, miksi on jonkin väitteen kohdalla eri mieltä. Muutaman kysymyksen kohdalla nähtiin sanavalinnat epämääräisiksi. Esimerkiksi väite ”työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita” on epämääräinen sanan ”sopiva” vuoksi. Mikäli vastaaja vastaa olevansa väitteen kanssa eri mieltä, ei selviä kokeeko hän haasteita olevan liikaa vai liian

vähän. Lisäksi oli väitteitä, joista ei tiennyt kehen tai mihin ne kohdistuvat. Esimerkiksi väitteessä ”saan palautetta hyvistä työsuorituksista”, ei kerrota kenen palautetta tarkoitetaan. Työntekijöitä mietitytti tarkoittiko väite palautteen saamista asiakkailta, omaisilta, esimieheltä, yhteistyötahoilta vai työtovereilta.

Henkilöstö koki kyselyn tulokseen vaikuttavan suuresti vastaajan tuntemukset vastaamishetkellä. Esimerkiksi, jos vastaaja on juuri palannut lomalta, voi vastaukset olla positiivisävytteisempiä, kuin jos työntekijä oli ollut pitkään töissä ilman lomaa. Henkilöstö toivoi myös enemmän kysymyksiä johtajuudesta, niin yksikkö-, vastuualue- kuin johtotasostakin. Lisäksi vastatessa oli ollut hankaluuksia työpaikka- sanan vuoksi, koska työntekijät eivät voineet tietää, tarkoittiko se väitteen kohdalla omaa yksikköä vai koko yhdistystä.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖSET

**Psykofysiologiset perustarpeet.** Jotta ihminen kokisi voivansa hyvin työssään, on kaiken perusta fyysisessä, psyykkisessä ja sosiaalisessa hyvinvoinnissa sekä terveydessä (Rauramo 2008, 37). Psykofysiologisia työhyvinvoinnin tekijöitä tarkastellessa organisaation työntekijät olivat työkykyisiä ja voivat sekä fyysisesti että psyykkisesti hyvin. Kuitenkin joidenkin työntekijöiden vastauksista nousi tyytymättömyys suhteessa työn kuormittavuuteen. Kyselyn perusteella ei voida valitettavasti sanoa, johtuuko tyytymättömyys liiallisesta vai liian vähäisestä kuormituksesta. Yksilölliset ominaisuudet huomioiden työn ei saisi olla liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa. Tämän vuoksi olisi tärkeää jatkossa tarkastella työntekijöiden yksilöllisiä kuormitustekijöitä tarkemmin, jotta mahdollisesti tämä pienikin epäkohta voitaisiin korjata. Kyselyn vastausten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että pääsääntöisesti organisaation työntekijöillä oli terveelliset elämäntavat, hyvät elämäntaitot ja oikein mitoitettu työ.

**Turvallisuuden tarve.** Työelämän turvallisuuteen liittyvät työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työympäristö sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu (Rauramo 2008, 85). Suoria kysymyksiä työturvallisuudesta ei ollut, mutta avoimien kysymysten vastaukset valottavat myös henkilöstön näkemyksiä työelämän turvallisuuteen liittyvistä asioista. Tärkeimpänä asiana aiheeseen liittyen nousi huoli tulevaisuudesta ja työn jatkuvuudesta. Osa työntekijöistä oli huolissaan muun muassa laman ja kilpailutuslainsäädännön vaikutuksista oman työpaikkansa pysyvyyteen. Tällainen huoli tulevaisuudesta vaikuttaa huomattavasti työntekijän hyvinvointiin ja siksi organisaatiossa tulisikin kiinnittää erityistä huomiota oikea-aikaiseen ja rehelliseen tiedottamiseen, etenkin työsuhteen jatkumiseen ja toimeentuloon liittyvissä asioissa.

Työelämänturvallisuuteen liittyen nousi avoimien kysymysten vastauksista esiin myös toinen oleellinen asia. Yhdistys on jatkuvasti kasvava ja kehittyvä organisaatio, joka elää jatkuvassa muutoksessa niin ulkoisista kuin sisäisistä tekijöistä johtuen. Nämä muutokset koskettavat suoraan myös työntekijöitä, joista osa koki jatkuvat muutokset niin toiminnassa, kuin henkilöstössäkkin, stressaaviksi ja kuormittaviksi. On normaalia, että muutokset aiheuttavat turvattomuutta. Koska muutoksia tapahtuu jatkuvasti, olisi organisaatiossa hyvä kiinnittää huomiota avoimeen ja tasapuoliseen tiedottamiseen, jolloin jokainen tietäisi mitä tulevan pitää. Tällöin työntekijän on helpompi alkaa etukäteen valmistautumaan tulevaan muutokseen.

Työympäristöön liittyvästä turvallisuudesta ei kyselylomakkeen perusteella voida vetää oikeastaan minkäänlaisia johtopäätöksiä. Vähäinen tapaturmien määrä suhteessa haastavaan ja monimuotoiseen työhön viittaa kuitenkin melko turvalliseen työympäristöön. Lisäksi samansuuntaisia johtopäätöksiä voitaneen tehdä siitä, että kukaan ei avoimiin kysymyksiinkään vastatessa ottanut esille työympäristöä kehitettävänä tai stressaavana aiheena.

**Liittymisen tarve.** Yhteisö on yksilölle suuri voimanlähde ja se näkyy myös kyselyn tuloksissa. Miltei kaikki avoimiin kysymyksiin vastanneet työntekijät kokivat saavansa voimaa työyhteisöstään ja työkavereiltaan. Voimaa työkavereilta saatiin tuen ja kannustuksen muodossa. Työntekijät edesauttoivat hyvän työilmapiirin luomista omalla toiminnallaan, muun muassa olemalla avarakatseisia muita ihmisiä kohtaan sekä reiluja ja oikeudenmukaisia työkavereita. Työyhteisö koettiin kaiken kaikkiaan avoimeksi ja toimivaksi. Nämä tekijät edistävät työhyvinvointia ja työmotivaatiota.

Hyvän ilmapiirin piirteitä ovat muun muassa hyvä tiedonkulku, hyvät käytöstavat, oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvo ja niiden toteutuminen (Rauramo 2008, 124-130). Vaikka työntekijät pitivät yleisesti työilmapiiriä hyvänä, nämä edellä mainitut asiat nousivat kuitenkin kehittämisen kohteiksi erityisesti avoimien kysymysten vastausten perusteella. Organisaation tiedonkulkuun ei oltu täysin tyytyväisiä ja se

nimettiin joidenkin työntekijöiden toimesta kehittämiskohteeksi. Oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua peräänkuulutettiin erityisesti erilaisten työhön liittyvien ”etuksien”, kuten koulutuksen osalta.

Esimiehellä on myös suuri vaikutus työntekijöidensä työhyvinvointiin. Esimiehen onkin hyvä muistaa, että hyvä esimies-alaisuus ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen ovat erittäin oleellisia työkyvyn ja työhyvinvoinnin taustatekijöitä (Rauramo 2008, 145- 146). Yhdistyksen työntekijät kaipasivatkin esimiehiltään enemmän tukea ja aikaa. Osalle työntekijöistä oli myös hieman epäselvää millaiset asiat ja tehtävät kuulivat erityisesti vastuualuepäälliköille. Työntekijät näkivät ilmeisesti tuen puutteen johtuvan esimiestensä ajan puutteesta, jonka takia he parantaisivat asiaa jakamalla johtoportaan työtaakkaa, esimerkiksi uuden työntekijän palkkaamisella heidän rinnalleen. Osa työntekijöistä todennäköisesti koki vastuualuepäällikön vähäisten tapaamisten kielivän myös luottamuksesta työntekijöitä kohtaan.

**Arvostuksen tarve.** Arvostuksen tarve voidaan jakaa kahteen erilaiseen arvostuksen muotoon. Toinen arvostuksen muoto on sosiaalista arvostusta, jota saadaan toisilta ihmisiltä ja toinen on itsensä arvostamista. Kyselyn perusteella voidaan sanoa, että organisaation työntekijät arvostivat itseään. Suuri arvostuksen saamisen tarve kuitenkin näkyi joidenkin työntekijöiden vastauksissa. Työntekijät kaipasivat enemmän niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta. Ihminen tarvitsee positiivista tunnustusta työstään, koska jokaisella on tarve kokea itsensä merkittäväksi ja tarpeelliseksi. Palautteen avulla, niin positiivisella kuin rakentavallakin, voidaan arvioida omaa työtä, korjata virheitä, kehittää työtä ja saada onnistumisen kokemuksia. Mikäli työntekijä ei saa palautetta ollenkaan, kokee hän itsensä tarpeettomaksi (Rauramo 2008, 153). Tämän vuoksi jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi kiinnittää huomiota palautteen antamiseen. Paras tunnustus on välitön tilannekohtainen, oikeudenmukainen ja saajan arvostama.

Arvostuksen tarpeen tyydyttämiseen liittyy myös kokemus tarpeellisuudesta ja siitä, että työntekijän mielipiteellä on merkitystä. Osa työntekijöistä kuitenkin koki,

että henkilöstön ääntä ei kuulla riittävästi. Tällainen asia valitettavasti kielii usein työntekijöille siitä, että heidän mielipiteensä ei ole tärkeä. Tällainen toiminta johtaa usein molemminpuoliseen luottamuspulaan. Siksi olisi tärkeää ottaa huomioon myös henkilöstön näkökanta, etenkin heitä koskevissa päätöksissä.

**Itsensä toteuttamisen tarve.** Jotta työntekijä voisi ilmaista itseään tyydyttävällä tavalla työssään, täytyy hänellä olla vähintään mielekäs työ ja työn hallinnan edellyttävää osaamista. Osaaminen on vahva kilpailuvaltti niin organisaatioissa kuin suomalaisessa yhteiskunnassakin. Osaaminen edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista. (Rauramo 2008, 160.) Yhdistyksen työntekijät olivat erittäin motivoituneita niin itsensä kuin työnsäkin kehittäjiä. He pitivät työstään ja olivat sitoutuneita siihen. Tästä kertoivat myös avoimien kysymyksen vastaukset, joista nousi selkeästi esille ilo ja tyydytys itse asiakastyöstä. Monet saivat suurimman ilon työssään asiakkaiden ja omien onnistumisten kautta. Itsensä ilmaisemisen tarpeen tyydyttämistä tukee myös itsenäinen ja vapaa työ, jonka osa työntekijöistä koki omaavansa.

**Työhyvinvointia uhkaavat tekijät.** Nykypäivänä jokaisessa organisaatiossa ilmenee jonkin verran työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Kiire leimaa laajasti nykyajan työelämää. Ei siis ole ihme, että myös pieni osa yhdistyksen henkilökunnasta kokee joskus kiirettä ja stressiä. Yleiset syyt kiireelle, kuten henkilöstön riittämättömyys suhteessa työmäärään, organisaation ja ulkoapäin tulevat tehokkuusvaatimukset sekä organisaation muutokset ja kehittämistoiminta olivat näkyvillä myös yhdistyksen työntekijöiden työssä kiireen aiheuttajina. Nämä tekijät aiheuttivat joillekin työntekijöille myös stressiä. Stressi ei kuitenkaan itsessään ole välttämättä haitallista, kunhan se on aiheellista ja kestää vain tietyn ajan. Silti olisi hyvä jatkossa keskittyä kiirettä aiheuttavien tekijöiden minimointiin, koska stressitilan pitkityminen voi johtaa työuupumukseen. Tällöin lisääntyvät sairauspoissaolot ja työn tehokkuus laskee.

Suuri työhyvinvointia uhkaava tekijä on myös työväkivalta, joka on ihmisen työssä kokemaa niin fyysistä kuin henkistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Aiheesta ei suoraan

kysytty työntekijöiltä työhyvinvointikyselyn yhteydessä. Todennäköisesti siihen olisi viittauksia ainakin stressiä aiheuttavana tekijänä avoimien kysymyksien yhteydessä. Näin ollen voidaan todeta, että yhdistyksen henkilökunta ei kokenut työväkivaltaa.

Työhyvinvointi on siis kokemusta hyvinvoinnista suhteessa työhön ja sen osatekijöihin (Hyrkkänen 2006, 27). Siksi merkityksellisintä tietoa työhyvinvoinnista saadaan henkilöstön työhyvinvointikyselystä. Kyselyn vastausten perusteella yhteenvetona voidaan todeta, että yhdistyksen henkilöstö voi hyvin ja oli tämänhetkiseen tilanteeseen melko tyytyväistä. Lisäksi työntekijät kokivat työssään paljon iloa sekä tyydytystä antavia tapahtumia ja asioita.



## 9 POHDINTA

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö onnistui hyvin, ottaen huomioon työelämätahon sekä omat intressit ja tavoitteet. Työhöni vaikutti suuresti työn kohteena oleva organisaatio ja heidän asettamansa toiveet, tietynlaiset raamit toteutettavalle työlle. Näitä olivat esimerkiksi aihe-ehdotus opinnäytetyölleni ja valmis työhyvinvointikysely, jota organisaatio toivoi minun käyttävän osana henkilöstötilinpäätöstä. Valmiina annettu kysely vaikutti voimakkaasti työhöni ja sen lopputulokseen. Valmis kysely rajasi tiukasti teoreettisen viitekehyksen luomista, ja aiheutti lisäksi jonkin verran haasteita analyysivaiheessa.

Kyselylomake ei täysin vastannut hyvän kyselylomakkeen kriteereitä, koska muun muassa osa kysymyksistä voitiin ymmärtää monella eri tavalla. Esimerkiksi kysymys ”saan palautetta hyvistä työsuorituksistani” on moniselitteinen, koska vastaaja joutuu pohtimaan keneltä saatavaa palautetta kysymyksessä tarkoitetaan. Toisena esimerkkinä voidaan mainita kysymys ”koen työssäni sopivasti haasteita”, jonka määrittelevä sana ”sopivasti” on epämääräinen. Lisäksi sana ei kuvaa, onko haasteita mahdollisesti koettu liikaa vai liian vähän. Toisaalta haasteiden kokeminen on subjektiivinen kokemus, jolloin sana ”sopivasti” saakin olla jokaisen vastaajan itse määriteltävissä. Muun muassa näiden asioiden vuoksi tutkimuksen luotettavuus kärsii jonkin verran.

Kyselylomakkeeseen liittyvät haasteet analyysivaiheessa johtuivat taustamuuttujiksi sopivien kysymysten puuttumisesta. Kyselyyn vastanneista ei tiedetty muuta kuin heidän vastuualueensa. Lomakkeessa ei kysytty oleellisia asioita, kuten ikää, sukupuolta, koulutustaustaa ja palveluksessaoloaika. Näin ollen vastauksia ei voinut jaotella esimerkiksi iän tai sukupuolen mukaisesti jakaumiin. Näin ollen saattoi jäädä tutkimuksen kannalta jotain oleellista havaitsematta. Vastauksia ei olisi myöskään näistä asioista johtuen voinut analysoida muulla tavoin, kun miten tässä tutkimuksessa on tehty.

Lisäksi tutkimuksen reliabiliteetti ei toteudu täysin sen vuoksi, että kyselyssä ei ole kysymyksiä oleellisesti työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi työturvallisuudesta ja johtamisesta. Tämän vuoksi tulos ei anna täysin kattavaa kuvaa henkilöstön työhyvinvoinnista. Kuitenkin voin sanoa, että tutkimuksen tulokset ovat melko luotettavia, henkilöstön vastausten yksimielisyyden vuoksi. Luotettavuutta-kin kuitenkin vähentää mahdollisesti se seikka, että työntekijöiden on täytynyt täyttää avoimien kysymysten vastaukset omalla käsialalla ja osa henkilöstöstä on palauttanut täytetyn lomakkeen henkilökohtaisesti organisaation toimistolle, toimistosihteerille. On mahdollista, että työntekijät ovat arvioineet asioita positiivisemmin kuin oikeasti ajattelevat, koska kokevat jonkun saavan tietää vastaajan henkilöllisyyden. Tämän vuoksi anonyymit tietokoneella kirjoitettavat vastaukset olisivat parempi vaihtoehto.

Lisäksi huomion arvoinen asia on, että osa tutkimuksen aineistosta perustuu henkilökohtaiseen tuntemiseen organisaation kirjanpitäjän ja henkilöstön välillä. Esimerkiksi työntekijöiden koulutustaustat saatiin tietoon kirjanpitäjältä, joka muisti kaikkien työntekijöiden koulutukset. Tämä siksi, että organisaatiolla ei ole kaikista tarvitsemistani tiedoista relevanttia tilastointia. Näin ollen on vain oletettava ja luotettava aineiston oikeellisuuteen. Tulevaisuudessa olisi mielestäni hyvä tallentaa henkilöistä vähintään seuraavat tiedot samaan taulukkoon/ tilastoon:

- työntekijän nimi
- ikä
- vuosi, jolloin tullut organisaatioon
- koulutus

Lisäksi tilastointia olisi mielestäni hyvä tehdä aika ajoin henkilöittäin muun muassa tapaturmista ja työssäoloaikana käydyistä koulutuksista. Tällöin tulevien henkilöstötilinpäätösten tietojen keruu on helpompaa, kuin tällä hetkellä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut kuitenkin mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Koin monia onnistumisen hetkiä, mutta myös syviä epätoivon hetkiä. Onnistuin mielestäni yhdistämään valmiiksi annetun kyselylomakkeen ja teoreettisen viitekehyksen melko hyvin. Lisäksi olen tyytyväinen työn selkeään ja riittävän kokonaisvaltaiseen lopputulokseen.

Kuitenkin, jos ajassa palattaisiin puolitoista vuotta taaksepäin, tekisin muutaman asian toisin. Ensimmäiseksi epäilen ottaisinko tämän kaltaista aihetta opinnäytetyön aiheeksi lainkaan. Henkilöstötilinpäätös vaatii melko paljon tietämystä kirjanpidollisista asioista ja taloudellisten tunnuslukujen ymmärtämisestä. Sosionomiopiskelijalle nämä tiedot saattavat olla hyvinkin vieraita. Itse selvisin haasteesta organisaation ammattitaitoisen kirjanpitäjän avulla. Mikäli kuitenkin vastaanottaisin saman opinnäytetyön aiheen, toivoisin saada tehdä itse henkilöstötilinpäätöksen osaksi tulevan kyselylomakkeen. Tällöin olisi muun muassa helpompi sovittaa yhteen teoreettinen ja empiirinen työn osa. Lisäksi kyselylomakkeeseen lisäisin kysymyksiä johtamisesta ja työturvallisuudesta sekä taustamuuttujiksi kelpaavista aiheista.

Opinnäytetyöni on myös antanut minulle paljon - muutakin kuin harmaita hiuksia. Koen, että henkilöstöjohtamiseen liittyvä tietämykseni on lisääntynyt prosessin aikana huimasti. Ymmärrän myös huomattavasti paremmin nykypäivän työelämää ja erilaisten organisaatioiden toimintaa. Talouden merkitys on todella suuri ja se antaa nykytyöelämässä aina toiminnalle raamit. Kuitenkin on paljon asioita, joiden avulla voi tehdä niin omasta kuin työtovereidenkin työpäivistä mielekkäämpiä. Eriyisesti esimiesasemassa työskentelevällä on suuri vaikutus alaistensa työhyvinvointiin. Toivonkin, että mikäli tulen tulevaisuudessa työskentelemään esimiesasemassa, osaan opinnäytetyöni ansiosta ottaa huomioon alaisteni työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja myös toimia paremman työympäristön ja työyhteisön hyväksi. Lisäksi toivon, että työni tarjoaa kyseessä olevalle organisaatiolle tietoa henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä kehittämisen kohteista, mutta myös palautetta niistä asioista, mitkä ovat hyvin.

## LÄHTEET

- Aalto, R. 2006. Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Työelämän selviytymisopas. Jyväskylä: Wsoypro.
- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Arviointi ja laatu - Henkilöstötilinpäätös. 18.4.2003. [Verkkosivu]. Helsinki: Kuntaliitto. [Viitattu 31.1.2010]. Saatavana: [http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;348;1027;1896;30905;1663](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;1027;1896;30905;1663)
- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen M. 2009. Voiman lähteet: Työn voimavarojen ABC. 6. uud. p. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heiske, P. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hurskainen, V. 27.7.2006. Työnohjaus. [Verkkosivu] Helsinki: Kuntaliitto. [Viitattu 19.10.2009]. Saatavana: [http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;348;84961;85381;102871](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;84961;85381;102871)
- Hyrkkänen, U. 2006. Hyvinvointi mobiilissa työssä. Teoksessa: Hautala, T., Nenonen, S. & Tanskanen, I. Näkökulmia hyvinvointiin 5. Turku: Turun kaupungin painopalvelupiste.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa: Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Isotalus, N. & Saarela, K. 2007. Vältä työväkivalta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Järnefelt, N & Lehto, A. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kankkunen, P & Vehviläinen- Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Wsoypro

- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2009. Työkuormituksesta palautuminen. Teoksessa: Kinnunen, U & Mauno, S (toim.) Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Juvenes Print.
- Koskinen, S. 2008. Työhyvinvointi. Teoksessa: Käki, T (toim.) Taidolla tuottavuuteen – Työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Tampere: Juvenes Print.
- L 8.8.1986/609. Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta.
- L 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta.
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977- 2008. Tilastokeskus. Helsinki: Multiprint.
- Lindström, K. ym. 2005. Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lohikoski, P. & Viitamaa- Tervonen, O. 2010. Tasa-arvosuunnittelu suomalaisilla työpaikoilla ja sen idea. [Verkkosivu]. Ammattiliitot. [Viitattu 14.2.2010]. Saatavana: [http://www.tasa-arvoklinikka.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=38&Itemid=212](http://www.tasa-arvoklinikka.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=212)
- Mäkitalo, J. 2003. Työkyvyn käsite. Teoksessa: Antti-Poika, A. Martimo, K & Husman (toim.) Työterveyshuolto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Otala, L & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. p. Helsinki: Wsoypro.
- Paunonen- Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus: Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Vantaa: Wsoy
- Paunonen, M & Vehviläinen- Julkunen, K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: Wsoy
- Raitaniemi, V. 2008. Organisaation arvojen määrittäminen. Teoksessa: Käki, T (toim.) Taidolla tuottavuuteen – Työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Tampere: Juvenes Print.

- Rantanen, S. ym. 2007. Työturvallisuus pienyrityksissä. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Riihimäki, H. 2002. Työ ja liikuntaelimityö. Teoksessa: Antti-Poika, A. Martimo, K & Husman (toim.) Työterveyshuolto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Riikonen, E. 2006. Henkinen hyvinvointi. Teoksessa: Riikonen, E. ym. (toim.) Työsuojelun perusteet. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Riikonen ym. 2006. Työsuojelun perusteet. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Räisänen, K. & Lestinen, J. 2006. Kyllin hyvä. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Sillanpää, J. 2006. Työn kuormittavuus. Teoksessa: Riikonen, E. ym. (toim.) Työsuojelun perusteet. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Turpeinen, M. & Toivanen, M. Perhe työssä ja työ perheessä: Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Espoo: Frenckellin Kirjapaino Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauksen käsitteleminen. Opetusministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. 30.3.2009. [Verkkosivu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 24.9.2009]. Saatavana: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Työkyky. 8.11.2007. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 15.10.2009]. Saatavana: [http://www.ttl.fi/search/MsmGo.exe?grab\\_id=940&page\\_id=132864&query=ty%C3%B6kyky&hiword=TY%C3%B6KYKY%C3%84+TY%C3%B6KYKYI+TY%C3%B6KYKYIN+TY%C3%B6KYKYJA+TY%C3%B6KYKYKIN+TY%C3%B6KYKYN+TY%C3%B6KYKYON+TY%C3%B6KYKYYN+ty%C3%B6kyky+](http://www.ttl.fi/search/MsmGo.exe?grab_id=940&page_id=132864&query=ty%C3%B6kyky&hiword=TY%C3%B6KYKY%C3%84+TY%C3%B6KYKYI+TY%C3%B6KYKYIN+TY%C3%B6KYKYJA+TY%C3%B6KYKYKIN+TY%C3%B6KYKYN+TY%C3%B6KYKYON+TY%C3%B6KYKYYN+ty%C3%B6kyky+)
- Työsuojelusanasto. 2006. Sanastokeskus TSK ry. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartia, M. 2002. Väkivallan vaara työssä. Teoksessa: Antti-Poika, A. Martimo, K & Husman K. (toim.) Työterveyshuolto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Östreberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

## LIITE 1: TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Vastuualue: Asumispalvelut  Kuntoutuspalvelut  Kehittämistoiminta  Tukipalvelut

1 = täysin eri mieltä, 2 = lähes eri mieltä, 3 = lähes samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä

### Fyysinen hyvinvointi

1. Minulla on terveelliset elämäntavat	1	2	3	4
2. Koen suoriutuvani fyysisesti hyvin työtehtävistäni	1	2	3	4
3. Fyysinen vointini ei ole uhka työssä jaksamiselle	1	2	3	4
4. Koen itseni terveeksi suhteessa ikäryhmääni	1	2	3	4
5. Työpaikallani huolehditaan hyvin työhyvinvoinnista	1	2	3	4
6. Fyysinen työkyky on hyvä	1	2	3	4
7. Koen itseni fyysisesti hyvinvoivaksi	1	2	3	4

### Psyykinen hyvinvointi

1. Tunnen itseni vireäksi, innostuneeksi ja energiseksi	1	2	3	4
2. Olen mielestäni hyvä tyyppi ja arvostan itseäni	1	2	3	4
3. Olen tasapainossa itseni ja ympäristöni kanssa	1	2	3	4
4. Osaan laittaa asiat tärkeysjärjestykseen	1	2	3	4
5. Hallitsen stressini	1	2	3	4
6. Suhtaudun työhöni myönteisesti	1	2	3	4
7. Minulla on selkeät tavoitteet työssäni	1	2	3	4
8. Pyrin saavuttamaan työlle asettamani tavoitteet	1	2	3	4
9. Työni kuormittaa minua sopivasti	1	2	3	4
10. Minulla on halu oppia uutta	1	2	3	4
11. Pyrin oppimaan virheistäni	1	2	3	4
12. Osaan iloita onnistumisista	1	2	3	4
13. Työni motivoi minua	1	2	3	4
14. Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni	1	2	3	4
15. Työni on tasapainossa muun elämän kanssa	1	2	3	4
16. Psyykinen työkyky on hyvä	1	2	3	4

### Sosiaalinen hyvinvointi

1. Suhtaudun avarakatseisesti muihin ihmisiin	1	2	3	4
2. Olen reilu ja oikeudenmukainen työkaveri	1	2	3	4
3. Työpaikallani vallitsee hyvä ilmapiiri	1	2	3	4
4. Yhteistyö työkavereiden kanssa on toimivaa	1	2	3	4

5. Työpaikallani viljellään huumoria ja positiivista asennetta	1	2	3	4
6. Koen, että työpaikalla minua ja työtäni arvostetaan	1	2	3	4
7. Saan palautetta hyvistä työsuorituksista	1	2	3	4
8. Saan korjaavaa palautetta kehittämisen tarpeista työsuorituksissani	1	2	3	4

### **Ammatillinen hyvinvointi**

1. Olen tyytyväinen työtehtäviini ja niiden monipuolisuuteen	1	2	3	4
2. Olen tyytyväinen työni vaativuuteen	1	2	3	4
3. Olen tyytyväinen työtehtävien jakoon työyhteisössä	1	2	3	4
4. Pidän työstäni ja olen sitoutunut siihen	1	2	3	4
5. Minulla on työtehtäviäni vastaava ja ajan tasalla oleva ammattitutkinto	1	2	3	4
6. Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni	1	2	3	4
7. Yritän kehittää parempia menetelmiä työtehtävieni suorittamiseen	1	2	3	4
8. Työtehtäväni muodostavat järkevä kokonaisuuden	1	2	3	4
9. Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita	1	2	3	4
10. Minulla on työssäni sopiva määrä vastuuta	1	2	3	4
11. Olen ylpeä työstäni ja työpaikastani	1	2	3	4

### **Arvot ja toimintatavat**

1. Olen tietoinen työpaikkani arvoista ja laatu politiikasta	1	2	3	4
2. Yhdistyksen määritellyt arvot toteutuvat käytännössä	1	2	3	4
3. Koen työpaikkani arvot ja päämäärät yhteneväisiksi omieni kanssa	1	2	3	4
4. Työpaikallani asiakkaita kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti	1	2	3	4
5. Työpaikallani arvostetaan kaikenikäisiä työntekijöitä	1	2	3	4
6. Luon positiivista ja motivoitunutta henkeä omalla esimerkilläni	1	2	3	4
7. Olen tyytyväinen yhdistyksen sisäiseen tiedottamiseen	1	2	3	4
8. Yhdistyksen toiminnassa kuullaan henkilöstön näkemyksiä	1	2	3	4
9. Yhdistys on työnantajana luotettava	1	2	3	4

### **Avoimet kysymykset**

1. Aiheuttaako työssäsi jokin asia stressiä?

---



---

2. Mistä saat työssäsi tyydytystä, iloa ja voimaa?

---



---

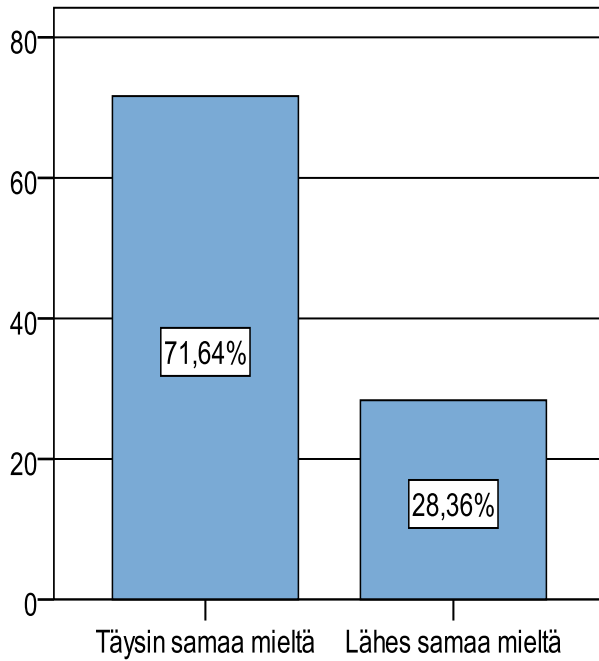
3. Mitä kehittämisideoita sinulla on yhdistyksen toimintaan?

---

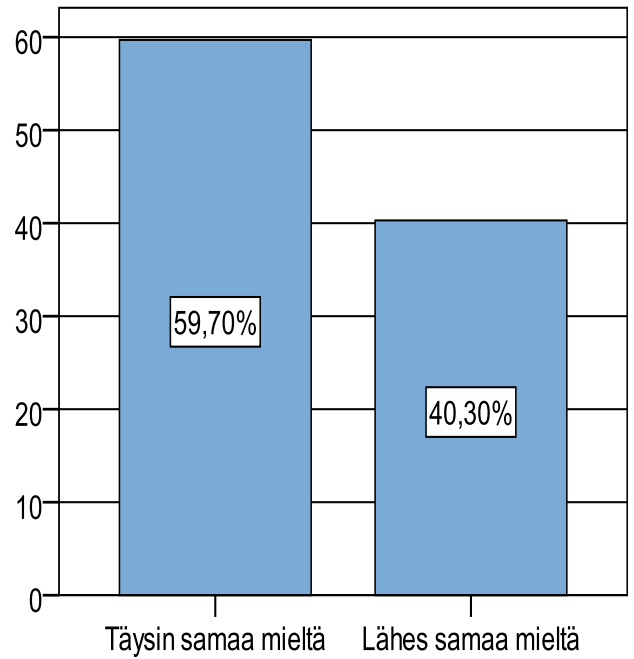


---

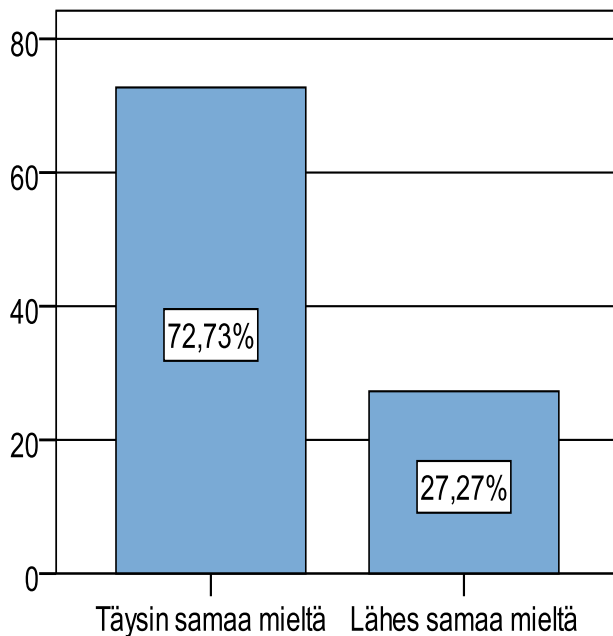




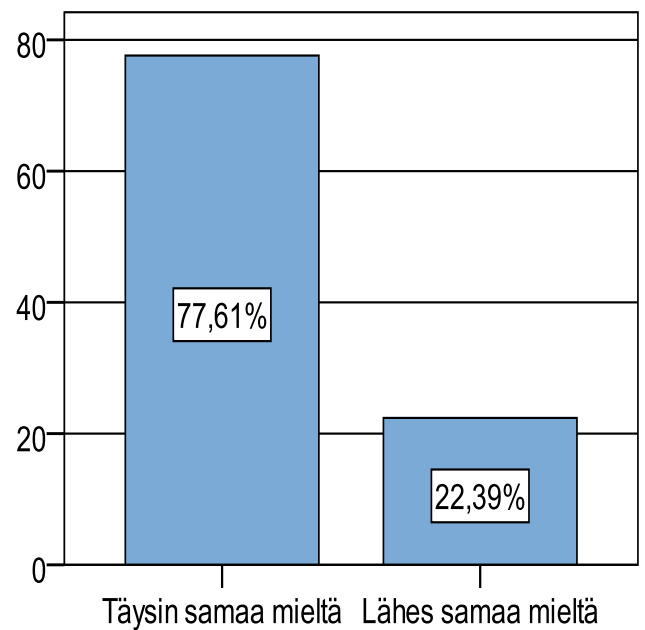
Kuvio. Olen tasapainossa itseni ja ympäristön kanssa



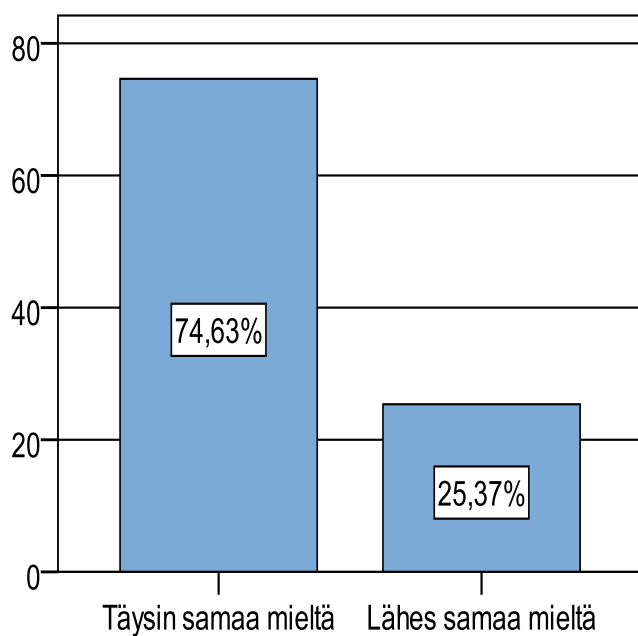
Kuvio. Osaan laittaa asiat tärkeysjärjestykseen



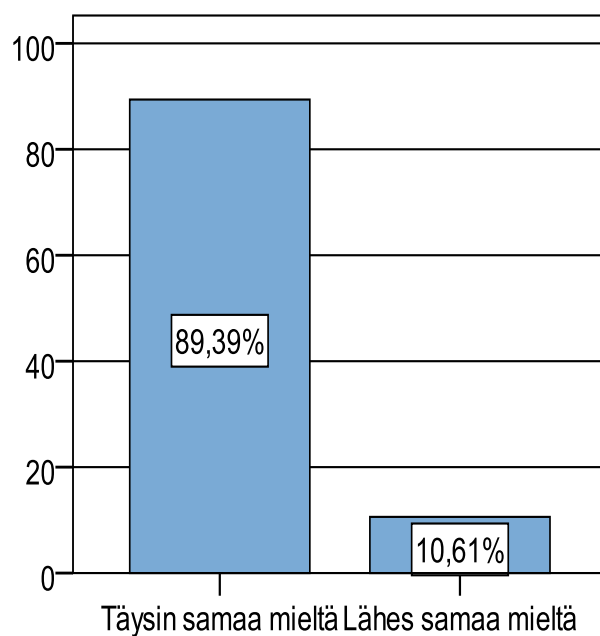
Kuvio. Suhtaudun työhöni myönteisesti



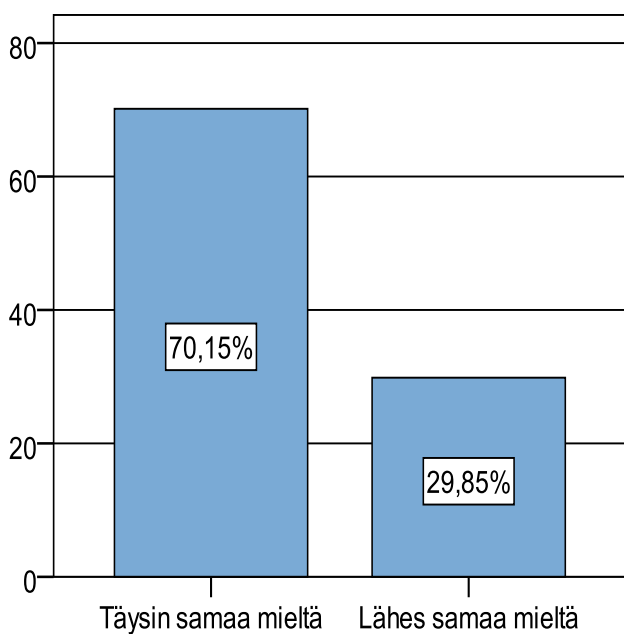
Kuvio. Pyrin saavuttamaan työni asettamani tavoitteet



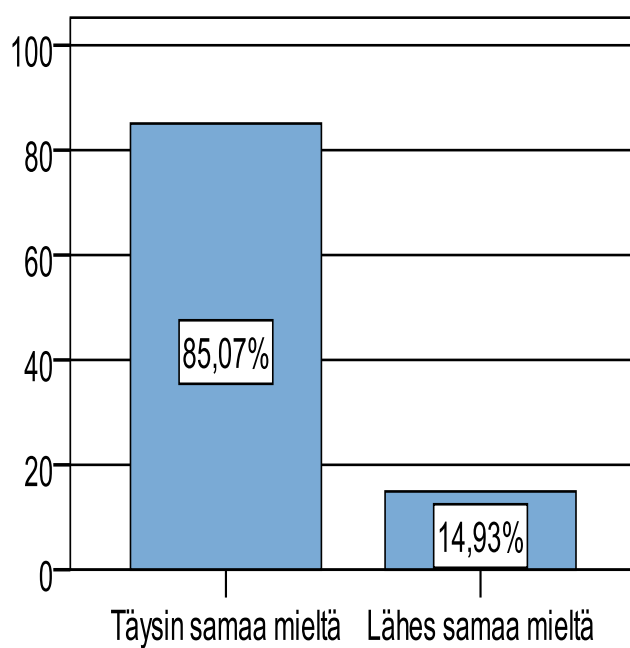
Kuvio. Minulla on halu oppia uutta



Kuvio. Pyrin oppimaan virheitäni



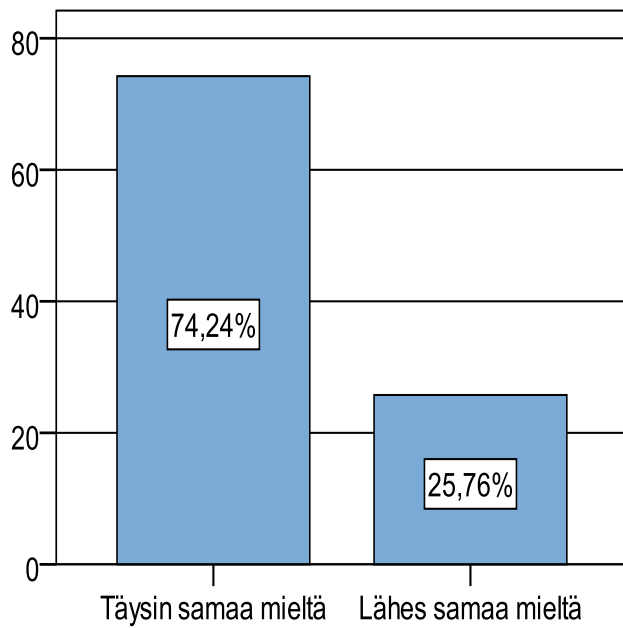
Kuvio. Osaan iloita onnistumisista



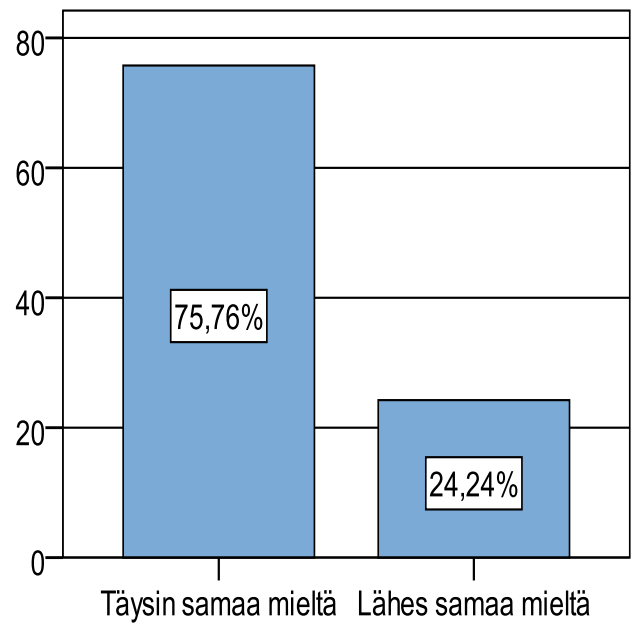
Kuvio. Psyykkinen työkykyni on hyvä

### LIITE 3: HENKILÖSTÖN AMMATILLINEN HYVINVOINTI

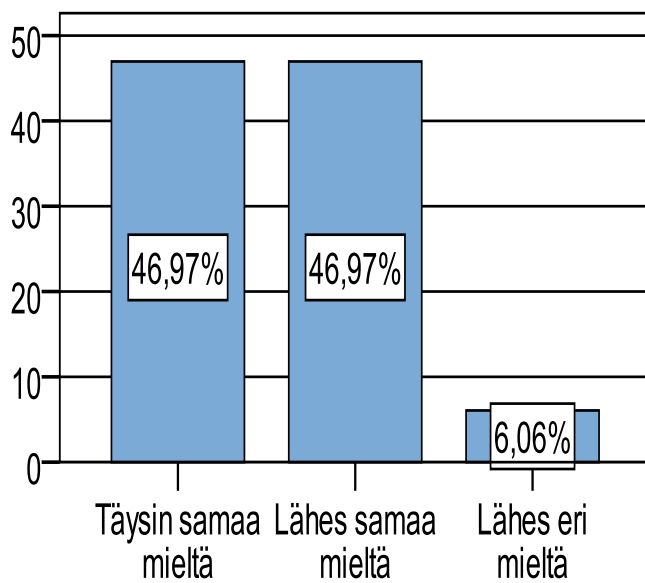
1(2)



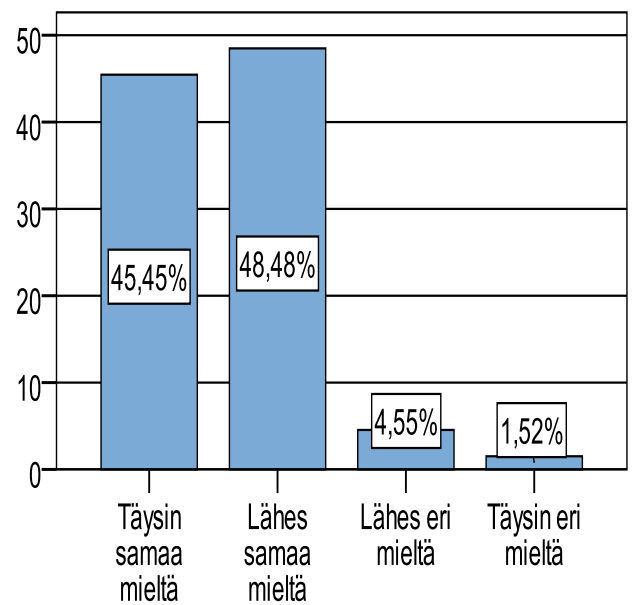
Kuvio. Pidän työstäni ja olen sitoutunut siihen



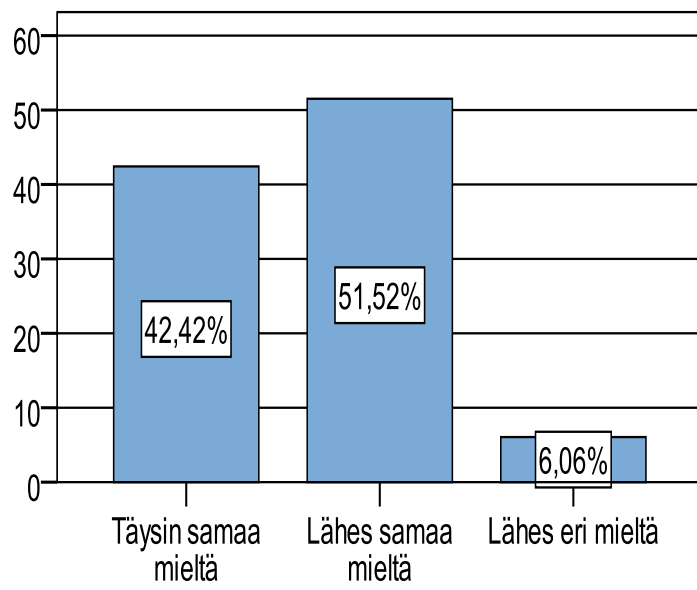
Kuvio. Olen ylpeä työstäni ja työpaikastani



Kuvio. Olen tyytyväinen työtehtävien jakoon työyhteisössä



Kuvio. Työtehtäväni muodostavat järkevän kokonaisuuden



Kuvio. Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita

